

Сорока О.В.

*к.е.н., доцент кафедри управління персоналом і економіки праці, доцент
Одеської національний економічний університет,
м. Одеса, Україна*

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ «ТОКСИЧНИМ» ПЕРСОНАЛОМ

У сучасному світі основним чинником конкурентоспроможності організації та її виживання стає якість персоналу та його ставлення до праці, що виражається у конкретній трудовій поведінці. Останнім часом проблематика деструктивної трудової поведінки персоналу стає дедалі актуальнішою як в Україні, так і за кордоном.

Деструктивна трудова поведінка призводить до зниження темпів виробництва, якості продукції чи послуг, конфліктів у колективі, напружених відносин між працівниками та роботодавцями та інших негативних наслідків. Все це, зрештою, може поставити під загрозу стабільність усієї організації. Для оптимізації та підвищення ефективності управління персоналом керівництву організації необхідно розуміння природи цього негативного явища, що дозволяє приймати рішення, які дозволяють усувати або обмежувати його поширення.

«Токсичність», на наш погляд, – це будь-яка патологічна поведінка співробітників, яка є потенційним джерелом загроз благополуччю організації та заподіяння їй шкоди.

Термін «токсичні співробітники» з'явився вперше у статті Ділана Майнара та Майкла Хаусмана, що була опублікована у 2015 р. у журналі Harvard Business Review.

У загальному розумінні «токсичний персонал» – це працівники, які постійно демонструють неетичну професійну та контрпродуктивну поведінку, цинізм та роздратування щодо власної роботи, організації та інших співробітників, здатні викликати постійний стрес та напругу у колег, знижуючи їхню продуктивність, забираючи сили та відволікаючи увагу керівництва на з'ясування стосунків в протиріч результативній роботі.

Поведінкові атрибути «токсичного персоналу» узагальнені у таблиці 1.

Таблиця 1

Поведінкові атрибути «токсичного» персоналу

Ознака	Характеристика
Загальне негативне ставлення до роботи в організації	Невдоволені співробітники випромінюють негатив у будь-яких ситуаціях, часто виявляють лють, що доходить до агресії, не хочуть працювати і незадоволені своїми колегами, не соромляться у висловлюваннях стосовно інших. Інша категорія працівників – «ниючі песимісти», які вічно скаржаться на життя і залучають інших до обговорення особистих проблем
Небажання брати на себе відповідальність	У будь-якій проблемі звинувачують інших, а вислуховуючи критику на свою адресу, часто позиціонують себе в ролі жертви; скаржачись і привертаючи увагу колег, намагаються переконати всіх, що вони виконують більше роботи, ніж решта
Егоїзм та самовпевненість	Не зважають на чужу думку і діють лише у своїх інтересах, навіть коли це виглядає як допомога іншим. Абсолютно впевнені у своїй правоті та незамінності, не довіряють колегам та керівнику
Конфронтація	Створюють коаліції та групи за принципом протистояння іншим (керівнику, колегам), навмисно розпускають чутки та породжують конфліктну атмосферу у робочій групі.
Саботаж та непокора	Часто не виконують розпоряджень керівництва, свідомо протиставляючи себе більшості та підживлюючись ідеєю благородного протесту, представляють своїх колег і навіть компанію у невігідному світлі
Використання робочого часу в особистих цілях	Працівники, які витрачають робочий час на покупки онлайн, спілкування з друзям і серфінг в Інтернеті або знаходять інші способи зайняти час, нерідко знаходять привід залишити роботу раніше, як тільки йде керівник. Така поведінка стає не лише причиною невдоволення сумлінних співробітників, а й породжує схильність до порушень дисципліни та безвідповідальність у молодих фахівців.
Дії, що загрожують репутації компанії	Висвітлюють чужі помилки на публічних форумах, поширюючи негативну інформацію про поведінку своїх керівників, колег і навіть клієнтів, викладають у соціальних мережах ганебні відеоматеріали, провокуючи тим самим їх широке обговорення

Складено автором за [1; 2; 3].

Токсичними вважають співробітників, які вибиваються з корпоративної культури та цінностей компанії, формують токсичне середовище в компанії та знижує ефективність роботи в цілому.

Автор вважає, що причинами «токсичної» поведінки є:

- причини особистісного характеру (розлади особистості, особливості темпераменту, поглядів життя, соціальна незрілість особистості, ціннісні орієнтири);

- причини організаційного характеру (негативний вплив «токсичного» керівника, підтримка/підкріплення керівником такої поведінки «токсичного» співробітника, несприятливий соціально-психологічний клімат в організації).

Токсична поведінка — це поведінка, яка порушує межі інших людей, агресивна, без видимих причин. Така поведінка співробітників руйнує корпоративну культуру, підриває цінності компанії та роз'єднує команду. Також для «токсичного» співробітника характерне порушення дисципліни, шахрайство, зловживання наркотиками та алкоголем, сексуальні домагання на робочому місці [4].

Ідентифіковані до теперішнього часу методи управління «токсичним» персоналом поділяються на методи «детоксикації» та «імунізації».

1. Методи детоксикації - направлені на повне знищення та знешкодження проявів токсичної поведінки. Вони передбачають: Звільнення «токсичних» співробітників; Використання зворотного зв'язку 360 градусів; Періодичну оцінку результатів роботи; Контроль та спостереження за поведінкою співробітників у повсякденній роботі з боку керівника; Використання економічних санкцій (депремування); Використання спеціальних інструментів виявлення «токсичності» кандидатів та спостереження в період випробувального терміну; Формування «здорової» організаційної культури; Коучинг.

2. Методи «імунізації» - покликані створювати штучний захист від «токсичної» поведінки за допомогою активних чи пасивних методів. До них слід віднести: відкрите обговорювання проблеми з колегами та керівником; ізолювання токсичних співробітників від команди: фізичне видалення, наприклад, шляхом перестановки меблів або збільшення обсягів віддаленої роботи, скорочення участі у вигідних проєктах або звільнення.

Робота з токсичними співробітниками може здійснюватися у двох напрямках, поєднання яких зазвичай призводить до результату:

1. Системні заходи, що передбачають аналіз, розбір та трансформацію організаційних структур та процесів, через які токсичний співробітник з'явився в колективі. Системні заходи базуються на створенні управлінської системи та контролю.

2. Персоніфікований підхід, при якому проводиться індивідуальна робота зі співробітником щодо з'ясування причин його поведінки, аналізу наслідків та спільного вироблення заходів щодо корекції поведінки. Такий підхід заснований на поведінці мотивів окремо взятих токсичних співробітників та пошуку шляхів вирішення. Зазвичай таку роботу здійснюють HR підрозділи, чи керівник, якому підпорядкований співробітник.

Ефективним управлінським інструментом зниження рівня соціального забруднення внутрішньоорганізаційного середовища є виявлення серед членів трудового колективу «токсичних» керівників та рядових токсичних працівників.

Для оцінки рівня токсичності працівників пропонується комплекс заходів, що повинні реалізовуватися на постійній основі:

1. Щорічне опитування всіх категорій персоналу з метою орієнтовного виявлення несприятливих аспектів праці працівників в організації. При розробці опитувального листа повинна враховуватися специфіка, цілі та завдання організації;

2. Спостереження за поведінкою працівників з метою виявлення відхилень від норм та правил внутрішнього трудового розпорядку, ціннісних установок, закладених у корпоративній культурі;

3. Інтерв'ювання працівників, які демонструють незадовільні результати роботи, а також звільняються за власним бажанням без видимих та об'єктивних причин.

Вважаємо, що отримана за допомогою запропонованого оцінювального підходу інформація не лише дозволить приймати обґрунтовані управлінські (кадрові) рішення, а й формувати програму заходів щодо зниження рівня токсичності внутрішньоорганізаційного середовища та підвищення благополуччя працівників на робочому місці.

У висновку зазначимо, що прояв в організації «токсичної» поведінки деструктивно впливає на роботу всього колективу, це доводить високий рівень інтересу до того, що визначає цю поведінку і чи можна її нейтралізувати. Ця тема актуальна для кожної людини, через необхідність або добровільність вступу у взаємини з іншими людьми, групами, компаніями.

Список використаних джерел

1. Housman M., Minor D. Toxic Workers // Harvard Business School. 2015. Working Paper 16-057. URL: www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-057.

057_d45c0b4f-fa19-49de-8f1b-4b12fe054fea.pdf (accessed: 14 March 2024).

2 «Toxic» Employees: A Guide to Managing/Firing Difficult Employees. Pacific Crest Group, 2011. URL: www.pcg-services.com/resources_pdf/PCG%20GuideHow%20to%20Fire%20a%20Toxic%20Employee%202011.pdf (accessed: 14 March 2024).

3. Webber J. Toxic co-workers, bullies and you. Dealing With Them Without Becoming One of Them. URL: www.lgma.ca/assets/Programs~and~Events/Clerks~Forum/2011~Clerks~Forum/Jim-Webbertoxic-coworkers-and-bullies.pdf (accessed: 14 March 2024).

4. Cornerstone OnDemand. Toxic Employees in the Workplace Hidden Costs and How to Spot Them URL: http://go.cornerstoneondemand.com/201510_HRDaily-ToxicEmployee.html. (accessed: 14 March 2024).

Сотникова А. В.

здобувач 2 курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

ОП «Економіка підприємства»

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

м. Харків, Україна

ЕКОЛОГІЧНЕ ПІДПРИЄМСТВО: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ НА ШЛЯХУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

В наш час питання збереження довкілля стає все більш актуальним. Багато промислових підприємств, таких як металургійні, гірничо-збагачувальні комбінати забруднюють ґрунт, повітря та воду. Також серйозний вплив має експлуатація природних ресурсів. Надмірне їх використання може призвести до зникнення природних середовищ існування, необхідних для розвитку флори та фауни [1]. Тож сьогодні орієнтація бізнесу на принципи циркулярної економіки стає не тільки трендом, а й необхідністю та стратегічним пріоритетом.

Сільське господарство також справляє великий вплив на ґрунт та його деградацію. За даними Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО) 33% ґрунтів України знаходились в середньому або високому ступені деградації, тож економічні збитки від деградації ґрунту ще до початку війни, за даними фахівців, становили близько 40 млрд грн на рік [2]. Якщо ерозія родючого ґрунту продовжиться такими темпами, то ціни на сільськогосподарську продукцію неминуче стануть більше, в той час як