

## ПРИЗНАКИ «ТОКСИЧНОГО» ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Сымук Е.П., Сушко Т.И.

Белорусский государственный университет пищевых и химических технологий  
г. Могилев, Беларусь

На сегодняшний день во всем мире проблема «токсичности» персонала становится все более актуальной, поскольку наличие таких сотрудников в коллективе приводит к текучести кадров и снижению общей производительности труда, что в свою очередь снижает эффективность, устойчивость и конкурентоспособность организации.

Впервые термин «токсичные сотрудники» использован в статье М. Хаусмана и Д. Майнара, опубликованной в Harvard Business Review в 2015 г. [1]. Отличительной особенностью нового понятия является то, что «токсичные» сотрудники не просто причиняют вред рабочему процессу, но и демотивируют весь коллектив. Н.В. Битюкова под «токсичностью» определяет любое патологическое поведение сотрудников, выступающее потенциальным источником угроз благополучию организации и причинения ей ущерба [2, с. 66]. И. А. Эсаулова, Н. И. Нагибина считают, что «токсичный» персонал – это работники, которые постоянно демонстрируют контрпродуктивное и нездоровое профессиональное поведение, раздражение и цинизм по отношению к своей работе, организации и другим сотрудникам, способные вызывать постоянное напряжение и стресс у их коллег, снижая их продуктивность, отвлекая внимание на выяснение отношений, в ущерб результативной работе [3, с.58]. Мы рассматриваем «токсичного» сотрудника как человека, который создает дисфункциональную психологическую атмосферу в коллективе, которая отражается не только на общем состоянии и работе отдельно взятого сотрудника, но и на результативности и успехе организации в целом и является одной из ключевых причин ухода талантливых работников.

Причины «токсичного» поведения исследователи связывают с широким диапазоном факторов: от неудовлетворенности трудом и неблагоприятной социально-психологической атмосферы в организации, до расстройств личности работника или негативного влияния «токсичного» руководства [3, с.60].

Среди поведенческих признаков «токсичного» работника выделим следующие: общее негативное отношение к работе в организации; нежелание брать на себя ответственность; эгоизм и самоуверенность (не считается с чужим мнением и действует только в своих интересах.); конфронтация (создает коалиции и группы по принципу противостояния руководителю, коллегам); саботаж и неповиновение (не выполняет распоряжений руководства, представляет своих коллег и даже организацию в невыгодном свете); использование рабочего времени в личных целях; действия, угрожающие репутации организации (распространяет негативную информацию о руководителе, коллегах и даже клиентах) [4, с. 87].

Ученые из Гарвардской школы бизнеса М. Хаусман и Д. Майнар исследовали более 50 тыс. сотрудников и доказали, что при соотношении «токсичных» и «порядочных» сотрудников 1:20 возрастает вероятность увольнения ценных сотрудников по собственному желанию на 54 %. При этом присутствие только одного такого работника приводит к снижению производительности труда команды примерно на 30-40% [3, с.58]. Следовательно, присутствие небольшой доли «токсичного» персонала в организации приводит к снижению уровня дисциплины и

удовлетворенности трудом, снижению качества выполняемой работы, отсутствию у сотрудников мотивации и желания работать и увольнению талантливых сотрудников. Однако не каждый, кто отвергает идею или хочет делать что-то по-другому, является «токсичным». Согласно Harvard Business Review, иногда необходимо услышать разные точки зрения, даже если они противоречат традиционному мышлению [6].

В управлении данным явлением первостепенная задача состоит в недопущении принятия на работу «токсичного» сотрудника, однако, как правило, такие люди редко сразу проявляют негативные качества, а наоборот, показывают с наилучшей стороны.

В настоящее время методы управления «токсичным» персоналом делятся на методы «детоксикации» и «иммунизации» [3, с.64]. Методы «детоксикации» персонала включают: 1) действия по непосредственному выявлению «токсичного» персонала и причин возникновения такого поведения в организации (наблюдение за поведением сотрудников: выявление нарушений трудовой дисциплины, отклонений от стандартов, жалоб на них; оценка результатов невыполнения планов и заданий за отчетный период); 2) перевод деструктивного поведения в «здоровое» (процедура обратной связи, при которой происходит разъяснение последствий от продолжения «токсичного» поведения в виде потерь премиальных выплат, невозможности продвижения по службе и даже потеря работы). Методы «иммунизации» предполагают открытое обсуждение возникшей проблемы с коллегами и руководителем; документирование фактов проявления «токсичности» в присутствии сотрудников, в том числе сохранение электронной переписки и т.п. Также данный метод предполагает изолирование «токсичных» сотрудников от коллектива: физическое удаление (перестановка мебели, перевод на удаленную работу, исключение участия в выгодных проектах). Но если предложенные инструменты не принесли желаемого результата, необходимо прибегать к увольнению. Таким образом, перечисленные методы позволят минимизировать риски «токсичности» персонала для организации в целом и ее сотрудников.

#### Список использованных источников

1 Housman M., Minor D. Toxic Workers // Harvard Business School. 2015. Working Paper 16-057. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/16-057\\_d45c0b4f-fa19-49de-8f1b-4b12fe054fea.pdf](https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/16-057_d45c0b4f-fa19-49de-8f1b-4b12fe054fea.pdf). – Дата доступа: 10.02.2022.

2 Битюкова, Н.В. Преодоление практик «токсичного» поведения сотрудников в организации как аспект гуманизации труда / Н.В. Битюкова // Вестник Воронежского государственного университета. Сер. Экономика и управление. – 2016. – №2. – С. 64-67

3 Эсаулова, И.А. «Токсичный» персонал: проблемы и методы управления / И.А. Эсаулова, Н.И. Нагибина // Управленец. – 2017. – №5 (69). – С. 58-71

4 Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: моногр. / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев; Урал. федер. ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. – Шадринск: ШГПУ, 2021. – 216 с.

5 Коновалова, В.Г. Когда корпоративная культура может стать проблемой: проявления и причины «токсичности» / В.Г. Коновалова // Вестник ун-та ГУУ. – 2019. – №6. – С.11–18.

6 Леонова, Е. 8 типов токсичных сотрудников и методы работы с ними [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [file:///E:/бизнес/НАУКА%202018,2019,%202021/2022/8%20типов%20токсичных%20сотрудников%20и%20методы%20работы%20с%20ними%20\[Инструкция\]%20\\_%20HURMA.html](file:///E:/бизнес/НАУКА%202018,2019,%202021/2022/8%20типов%20токсичных%20сотрудников%20и%20методы%20работы%20с%20ними%20[Инструкция]%20_%20HURMA.html). – Дата доступа: 15.02.2022.