

## ПРЕОДОЛЕНИЕ ПРАКТИК «ТОКСИЧНОГО» ПОВЕДЕНИЯ СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ КАК АСПЕКТ ГУМАНИЗАЦИИ ТРУДА

Н. В. Битюкова

*Воронежский государственный университет*

Поступила в редакцию 16 мая 2016 г.

**Аннотация:** статья посвящена вопросам гуманизации труда, ее ключевым аспектам и содержанию. Рассматривается проблема «токсичности» и «токсичного» персонала как явления, непосредственно затрагивающего деятельность работников в организации, их физическое и психологическое благополучие. Для реализации основных принципов гуманизации необходим поиск подходов к решению проблем, связанных с «токсичной» культурой на рабочем месте, при этом основные направления гуманизации труда должны способствовать устранению паттернов «токсичного» поведения.

**Ключевые слова:** гуманизация труда, принципы гуманизации, «токсичность», «токсичный» персонал, «токсичная» организационная культура.

**Abstract:** the article is devoted to the issues of labor humanization, its key aspects and the content. The problem of «toxicity» and «toxic» personnel as a phenomenon which directly affects the activities of employees in the organization, their physical and psychological well-being is being described. To implement the basic principles of humanization the search of approaches to solve the problems associated with «toxic» culture at the workplace is needed, moreover, the main directions of labor humanization should contribute to eliminate patterns of «toxic» behavior.

**Key words:** humanization of labor, the principles of humanization, «toxicity», «toxic» personnel, «toxic» organizational culture.

В последнее время набирает популярность концепция гуманизации труда, предполагающая совершенствование управления трудовой деятельностью, более полное использование трудовых резервов рабочей силы, особенно интеллектуальных и морально-психологических. Происходит понимание, что именно персонал определяет эффективность работы организации, ее дальнейшее развитие. Понимание персонала как центрального, ключевого элемента любой организации привело к тому, что появился новый подход к управлению – гуманизация.

Ключевыми аспектами процесса гуманизации управления являются:

- поворот к сотруднику как к личности: учет его потребностей и интересов, их удовлетворение рассматривается как залог успешной деятельности организации;

- учет личностных характеристик работника, так как конфликты и формирующийся неблагоприятный социально-психологический климат приводят к снижению эффективности работы структурного подразделения, а также к повышению текучести кадров;

- гуманизация управления подразумевает гуманизацию труда – улучшение условий труда, социальное обеспечение работников и др.

Актуальность проблем гуманизации труда обуславливает необходимость формирования благоприятной атмосферы в коллективе с целью создания условий для полной реализации работниками своих способностей.

В настоящее время осознание необходимости гуманизации труда сочетается с отсутствием четкого представления о конкретном содержании понятия «гуманизм». Гуманизация трактуется как некоторое абстрактное понятие, практический выход которого не всегда очевиден. Нами гуманизм рассматривается как «направление мышления и деятельности, ориентированное на благо всех людей как высшую ценность и высший смысл жизни при безусловном уважении свободы каждой личности» [1]. Главная задача гуманизации – обеспечение реальных, достойных человека материально-технических, экономических, политических и культурных условий его жизнедеятельности, а также соответствующих объективных общественных отношений. Как пишет И. Г. Миронова, «успешное развитие современной экономики невозможно без ее всесторонней гуманизации, поворота

к нуждам и потребностям человека, развития его способностей и творческого потенциала. Это настоятельно требует осмысления и выработки гуманистически ориентированной стратегии развития, адекватной перестройки структуры общественно-го производства с использованием новой технологической основы и соответствующих ей экономических отношений» [2].

В содержании гуманизации труда можно выделить следующие основные аспекты:

1) благоприятные условия труда и безопасность – работник на рабочем месте не должен ощущать угрозы своему здоровью (физическому и психологическому), доходам, обеспеченности работой и т.д.;

2) справедливость распределения доходов – доля каждого, выраженная в доходе, должна соответствовать доле его вклада в достижение организации;

3) рациональность организационной структуры – каждый работник должен иметь свое определенное место в структуре организации и понимать связи между рабочими местами;

4) содержание и организация труда, направленные на самоактуализацию личности – труд должен быть организован таким образом, чтобы обеспечить раскрытие в профессиональной деятельности индивидуальных особенностей работника; создание возможностей для его самореализации и самовыражения личностных качеств;

5) субъектность работника – его самоуправление и участие в инвестиционной политике и распределении прибылей, вовлечение в процесс управления производством; планирование карьеры и профессионального роста.

В. В. Куценко и С. В. Ровбель отмечают, что «принципиальными моментами... гуманизации труда на производстве являются как возможности использования личностного потенциала работника, так и потери, которые удастся минимизировать и избежать» [3].

В рамках теории гуманизации происходит переоценка роли человека в труде. Человек понимается как субъект труда. Субъектность при этом понимается как готовность выполнять определенные действия по-своему, поступать незапланированно (в ряде случаев и непредсказуемо, спонтанно), а также как готовность к рефлексии своей деятельности [4]. Логично, что при подобном подходе необходим особый взгляд на социально-пси-

хологические отношения, которые выстраиваются в коллективе.

Мы рассматриваем проблему «токсичности» и «токсичного» персонала как явления, непосредственно затрагивающего деятельность работников в организации, их физическое и психологическое благополучие, состояние межличностных отношений, человеческих групп и общностей, в которые вступает сотрудник. «Токсичность», на наш взгляд, – это любое патологическое поведение сотрудников, выступающее потенциальным источником угроз благополучию организации и причинения ей ущерба. Появление в организации «токсичных» практик поведения ведет к нарушению базовых принципов гуманизации. Если рассматривать «токсичность» как одну из форм проявления социально-психологической культуры работника, мы можем говорить о «токсичной» социально-психологической культуре, имеющей риск тенденции к расширению и углублению в организации. Она проникает во все структуры организации. Сотрудники, не будучи «токсичными» изначально, перенимают эту модель поведения, вследствие чего можно говорить о «токсичном» организационном климате. Характеристиками и поведенческими индикаторами такой культуры являются: низкий уровень психологической оптимальности производственной, творческой, познавательной и коммуникативной деятельности сотрудника; низкий уровень его социального интеллекта, неблагоприятная психологическая атмосфера; отсутствие внутренней мотивации на работу в данной организации и на работу в данной сфере деятельности; высокий уровень абсентеизма; агрессия; склонность к нарушению норм и правил, принятых в организации.

Для определения того, как именно «токсичность» проявляется, целесообразно рассмотреть структуру гуманизации труда.

Как правило, выделяют пять элементов. Элементы взаимосвязаны и делятся на два уровня (рисунок):

1) организация и содержание труда;

2) карьера, вознаграждение сотрудников, условия труда, возможность развития [2].

На наш взгляд, влиянию факторов «токсичности» могут быть подвержены все из перечисленных элементов. Появление в организации «токсичных» сотрудников, особенно «токсичного» руководства ведет к появлению «токсичных» рабочих мест с высокой напряженностью труда, неудовлетворитель-

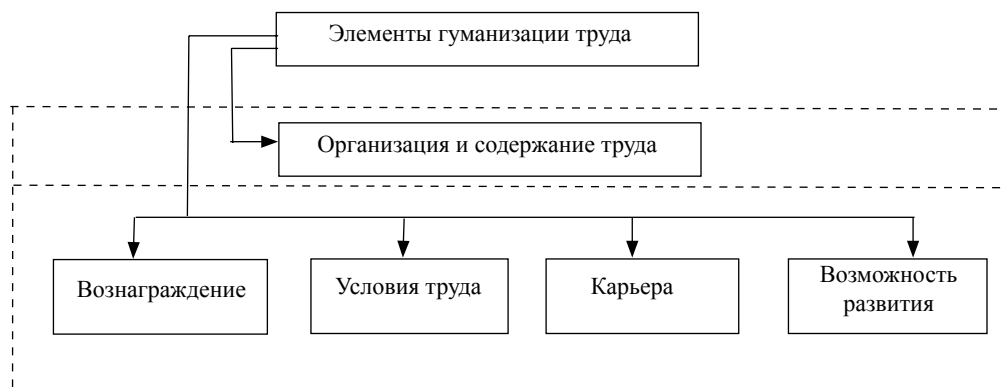


Рисунок. Структура гуманизации труда

ными условиями труда, нерациональным использованием рабочего времени и т.д. Деструктивные свойства личности «токсиков», их агрессивное и антисоциальное поведение отрицательно сказываются на возможности планирования карьеры другими сотрудниками, снижают эффект нематериальной мотивации, предусмотренной организацией.

Следовательно, если гуманизация труда предполагает создание в организациях условий, способствующих повышению эффективности производства, реализации трудового потенциала работника, его трудовой культуры, то практики «токсичного» поведения, напротив, способствуют ухудшению социально-психологического климата в коллективе, падению уровня дисциплины и удовлетворенности трудом, приводят к отсутствию мотивации и желания работать у сотрудников, к снижению качества выполняемой работы и повышению текучести кадров.

Для реализации основных принципов гуманизации необходим поиск подходов к решению проблем, связанных с социально-психологической культурой работников, поиск путей выявления «токсичной» культуры на рабочем месте и способов устранения либо минимизации влияния данной культуры на сотрудников.

На наш взгляд, принципы гуманизации труда должны способствовать устранению паттернов «токсичного» поведения. Практики по снижению «токсичности» должны базироваться на трех принципах гуманизации:

1) принцип демократии. Отмена иерархического аппарата, коллективное принятие управленческих решений;

2) принцип взаимной ответственности, т.е. соблюдение прав и обязанностей всех участников фирмы;

3) принцип личностно-мотивационного восприятия, т.е. готовность работников принимать меры по гуманизации труда, наличие для этого определенных личностных и профессиональных качеств [1].

Основные направления гуманизации труда, такие как:

- обогащение труда;
- делегирование работникам части управленческих функций;
- четкое разграничение обязанностей каждого сотрудника;
- построение справедливой системы оплаты труда, отражающей трудовой вклад;
- организация непрерывного обучения на предприятии;
- обеспечение безопасных условий труда, в этом случае становятся инструментами для снижения «токсичных» практик.

Перечисленные направления позволяют минимизировать или устранить факторы, оказывающие негативное влияние на функциональное и психологическое состояние человека в процессе труда, повысить удовлетворенность трудом. Работодатель получает сотрудника с высокой степенью мотивации, приверженности данному предприятию, что, во-первых, дает ему возможность сопротивляться влиянию «токсичных» сотрудников, а во-вторых, снижает возможность появления «токсиков» на почве «токсичной» организационной культуры.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Кривишенко Л. П.* Педагогика : учебник / Л. П. Кривишенко. – М. : ТК Велби, Проспект, 2004. – 432 с.
2. *Самойлюк Т. А.* Гуманизация труда – основное направление повышения качества трудовой жизни / Т. А. Самойлюк // Креативная экономика. – 2014. – № 5 (89). – С. 40–46. – Режим доступа: <https://bgscience.ru/lib/5113/>

*Воронежский государственный университет  
Битюкова Н. В., аспирант кафедры управления персоналом*

*E-mail: [lupus\\_in\\_fabilus@mail.ru](mailto:lupus_in_fabilus@mail.ru)*

*Тел.: 8(952)104-73-79*

3. *Куценко В. В.* Гуманизация труда : теоретические подходы и оценка роли условий труда / В. В. Куценко, С. В. Ровбель // Теория и практика общественного развития. – 2014. – № 21. – С. 100–104.

4. *Стеклова О. Е.* Организационная культура : учеб. пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск : УлГТУ, 2014. – 110 с.

*Voronezh State University  
Bityukova N. V., Post-graduate Student of the Human Resource Management Department*

*E-mail: [lupus\\_in\\_fabilus@mail.ru](mailto:lupus_in_fabilus@mail.ru)*

*Tel.: 8(952)104-73-79*