

**ТОКСИЧЕСКИЕ ЭЛЕМЕНТЫ КОРПОРАТИВНЫХ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ:
РАБОЧЕЕ МЕСТО, РУКОВОДСТВО И ПЕРСОНАЛ¹**

**TOXIC ELEMENTS OF THE CORPORATE SOCIAL AND LABOR RELATIONS:
WORKPLACE, MANAGEMENT AND STAFF**

М. Гатти

M. Gatti

Римский университет Ла Сапиенца (Италия)

А.Э. Фёдорова

A.E. Fyodorova

Уральский федеральный университет (г. Екатеринбург)

Рассматриваются некоторые вопросы социального загрязнения, производимого компаниями в отношении их наемных работников и сообществ территории присутствия. Использование компаниями управленческих практик, нацеленных в большей мере на достижение высоких финансовых результатов, зачастую сопряжено с негативным воздействием на работающих, проявляющееся в различных формах как на внешнем рынке труда, так и во внутрикорпоративной среде. Нестабильность состояния современного рынка труда связана с нарастающей тенденцией прекаризации занятости вследствие стремления компаний к сокращению своих затрат на рабочую силу через использование гибких форм трудовых отношений с наемными работниками.

В результате сформировался новый слой экономически активного населения – прекариат, лишенный стабильности и уверенности в будущем в социально-трудовой сфере. Социальное загрязнение внутриорганизационной среды рассматривается авторами статьи в контексте концепции токсического рабочего места, где наемный работник оказывается под негативным влиянием деструктивных составляющих социально-трудовых отношений в компании, наносящих вред физическому здоровью и социально-психологическому благополучию персонала.

Среди дисфункциональных факторов внутриорганизационной среды авторами уделяется особое внимание токсическому руководству и токсическим кадровым технологиям, наличие которых обуславливает амбивалентный характер управленческой стратегии, нацеленной, с одной стороны, на достижение устойчивого развития компании, а с другой – имеющей разрушительные последствия для качества ее человеческого капитала.

Проблемы и факторы токсичности внешней и внутренней среды современных компаний рассматриваются авторами на основе принципа триангуляции, используемого в качестве исследовательской стратегии как для повышения обоснованности оценки и результатов исследования, так и для углубления и расширения понимания информации и подразумевающего процесс проверки, включающий в себя несколько точек зрения и методов. Таким образом, в статье обобщаются сведения как российских, так и зарубежных источников, а также результаты авторского исследования.

The article discusses some of the issues of social pollution produced by companies regarding their employees and communities. The management practices aimed largely on strong financial performance is often linked with adverse effects on workers and manifest in various forms on the external labour market as well as in corporate environment. The instability of the state of the modern labour market is connected with the increasing tendency of the precarization of employment due to the desire of companies to reduce their labour costs through the use of flexible forms of employment relations with employees.

The result is a new layer of economically active population – precariat, devoid of stability and confidence in the future in the field of labour. Social pollution of organizational environment is considered by the authors of the article in the context of the concept of toxic workplace where the employee is under the negative influence of destructive components of social-labor relations in the company, harmful physical health and psychosocial well-being of staff.

Among dysfunctional factors of organizational environment, the authors pay particular attention to toxic leadership and toxic personnel technologies, which determine the ambivalent character of management strategies. This strategy is aimed, on the one hand, at the sustainable development of the company and, on the other hand, has destructive consequences for the quality of its human capital.

Problems and factors of the toxicity of the external and internal environment of modern companies are considered by the authors on the basis of the principle of triangulation used as a research strategy for improving the validity of evaluation and research results, and to deepen and broaden the understanding of the information and assumes a verification process that includes several points of view and methods. Thus, the article summarizes the information from both Russian and foreign sources, as well as the author's research results.

Ключевые слова: социальное загрязнение, прекаризация занятости, токсические кадровые технологии, токсическое рабочее место, токсическое руководство, токсический персонал.

Key words: social pollution, precarious work, toxic management practices, toxic workplace, toxic leadership, toxic personnel.

¹ Работа проведена при финансовой поддержке Министерства образования и науки РФ в рамках государственного задания вузам в части проведения научно-исследовательских работ на 2014–2016 гг., проект № 2378.

Политика экологически чистого производства, как подчеркивает Дж. Пфеффер, может позволить компании добиться значительных улучшений во внутренней эффективности и прибыльности для собственников и акционеров [1]. Большая часть инноваций – в частности, в сфере разработки продуктов, предназначенных для потребителей, чувствительных к вопросам экологии – сегодня нацелена на поиск новых методов и процессов утилизации и вторичной переработки, экономии материалов, использования экологичных компонентов и снижения затрат на энергоснабжение. Принципы сохранения и рационального использования ресурсов, утилизации отходов и снижения загрязнения, сохранения природных заповедников, разнообразия видов флоры и фауны, культуры разных общин, сельских территорий, безусловно, являются полезными. Однако мало внимания уделяется тому, что многие компании осуществляют политику, негативно влияющую на благосостояние отдельных людей и сообществ. Многие методы управления, такие как сокращение, увольнение по инициативе работодателя, высвобождение в связи с выходом на пенсию, привлечение к сверхурочной работе и вынужденные отпуска без сохранения заработной платы, могут оказывать деструктивное воздействие на работников, их физическое и психологическое благополучие. Важно признать, что рабочие места, требующие увеличенной продолжительности рабочего времени, имеющие недостаток либо переизбыток контроля исполнения или неблагоприятный социально-психологический климат, имеют более широкое распространение, чем сейчас признается.

Статистика показывает, что во многих компаниях наблюдается рост заболеваемости и стрессов, лишь отчасти связанных с глобальным кризисом, приведшим к банкротству многих предприятий и повышению уровня безработицы. Постоянно увеличивается доля работников с такими заболеваниями, как пристрастие к алкоголю, наркотикам, психические расстройства и бессонница вследствие высокого уровня стресса из-за дисфункциональных методов организации труда и межличностных отношений на рабочем месте, в дополнение к заболеваниям, вызванным воздействием токсичных веществ и отсутствием надлежащих мер безопасности. Помимо этого, следует указать на другие уничтожительные аспекты социальных отношений внутри организации, такие как увеличение дистанции между высшим и низовым уровнями иерархической пирамиды,

отсутствие карьерных возможностей, распространение различных форм психологического террора на работе.

Дж. Пфеффер идентифицирует феномен социального загрязнения, негативные последствия которого могут быть более значительными, чем загрязнение окружающей среды. Тем не менее, очевидно, что руководителей больше привлекают аспекты, обеспечивающие преимущества в достижении высоких экономических показателей и краткосрочных финансовых результатов. И это несмотря на то, что построение долгосрочных конкурентных преимуществ компании в значительной степени зависит от человеческого фактора. До сих пор сохраняется практика управления трудом, способная причинить той же компании значительный ущерб, оцениваемый в 50–60 % общей суммы годовых потерь рабочих дней, связанных со стрессами на рабочем месте (по данным Европейского агентства по безопасности и гигиене труда за 2009 г.) [2].

Проблема усугубляется также отсутствием интереса со стороны средств массовой информации и научного сообщества. Существует нежелание решать эти вопросы таким образом, чтобы вызвать изменения в сложившейся ситуации. Тем не менее вопросы, связанные с социальным загрязнением от экономической деятельности хозяйствующих субъектов, должны быть тщательно изучены. Систематизация различных форм последствий обедненных практик управления, выявление причинно-следственных связей необходимы, если мы хотим найти практические способы и средства решения проблем, которые они порождают.

Состояние проблемы социального загрязнения в Российской Федерации достоверно оценить невозможно вследствие отсутствия соответствующих исследований. Тем не менее существуют некоторые данные, косвенно отражающие ситуацию. Предусмотренная российским трудовым законодательством процедура сокращения затратна для организаций. Недобросовестные работодатели практикуют незаконные увольнения – без выплаты полагающихся компенсаций, вынуждая работников подать заявление об увольнении по собственному желанию. Согласно данным Росстата, это самая популярная причина увольнений. Высокий уровень застойной безработицы среди молодежи грозит России появлением «потерянного поколения». Постоянное отсутствие предложений на молодежном рынке труда создает проблемы в развитии и становлении личности молодого человека и зачастую про-

воцирует его на незаконные способы добы- вания денег.

Нестабильность состояния современного рынка труда связана со следующими тенден- циями: средний срок пребывания в должности, особенно для работников-мужчин, значитель- но сократился, в то же время возросло исполь- зование труда временных работников и работ- ников, занятых неполный рабочий день. Эти изменения приводят к увеличению размера вторичного рынка труда, где работники имеют низкий уровень заработной платы и произво- дительности труда, но не имеют стимулы для повышения своей квалификации; работодатель не осуществляет инвестиции в их профессио- нальное обучение и у него нет причин для со- кращения высокой текучести кадров, тем бо- лее что она позволяет снизить затраты на со- циальный пакет, а также мешает объединению рабочих в профсоюзы. Именно занятые в пери- ферийном сегменте первыми попадают в чис- ло безработных.

Общеизвестно, что периферийные рабо- чие места неоднородны по условиям труда и занятости и подразделяются на несколько сег- ментов. Первая периферийная группа вклю- чает работников, занятых полное рабочее время, но они, в отличие от представителей кадрового ядра, легко могут быть сокращены либо заме- нены другими. Как правило, это представите- ли профессиональных групп, не занятых в ос- новном производственном процессе и выпол- няющих работу среднего или низкого уровня квалификации: секретари и делопроизводители, конторские работники, рабочие среднего и низкого уровня квалификации и пр. Ко второй периферийной группе относятся в основном занятые на условиях неполного рабочего вре- мени либо временной занятости. Данную груп- пу обычно составляют подсобные неквалифи- цированные рабочие, технический и обслужи- вающий персонал. Наконец, внешняя пери- ферия – работающие на условиях временных подрядов и не входящие в списочный состав предприятия.

Все вышеуказанные группы работников находятся в непривилегированном и социаль- но незащищенном положении, что повышает степень неопределенности для трудящихся дан- ного сектора, неуверенности в завтрашнем дне, и, безусловно, оказывает деструктивное воздей- ствие на качество их жизни.

Как уже отмечалось выше, российские работодатели в кризис стали активнее исполь- зовать и другие методы сокращения затрат на персонал с целью уклонения от предоставле-

ния работникам гарантий, установленных тру- довым законодательством. Все больше исполь- зуется практика необоснованного заключения договоров гражданско-правового характера (договоров подряда, оказания услуг и т. д.) и различные формы заемного труда. Данная тен- денция превращения ранее относительно га- рантированных трудовых отношений в значи- тельной мере негарантированные и незащи- щенные называется прекаризацией, которую также есть повод рассматривать как фактор со- циального загрязнения от экономической дея- тельности хозяйствующих субъектов.

На основе предыдущих исследований «прекаризованную работу» мы можем оп- ределить как трудовые отношения, которые могут быть расторгнуты работодателем в лю- бое время, дерегуляцию трудовых отношений и неполноценную, ущемленную правовую и социальную гарантию занятости. Это явление приобрело огромные масштабы в современ- ных условиях и стало проблемой в большин- стве развитых и развивающихся экономик [2– 4]. Повышение странами флексибельности своих рынков труда стало механизмом пере- носа рисков и ненадежности на самих трудя- щихся и их семьи. В результате этого сформир- овалась новая часть рабочего класса – прека- риат, состоящий из многих миллионов людей во всем мире, лишенных стабильности и уве- ренности в будущем, что также является одной из основных причин неблагоприятного психо- логического и физического состояния работ- ников организации [5–8].

В настоящее время реализуются также и разнообразные формы гибкого использова- ния человеческих ресурсов: аутсорсинг, ин- сорсинг, аутстаффинг, лизинг персонала. При- менение предприятием нестандартных форм занятости часто сопряжено с негативными по- следствиями как для работников, находящихся вне штата предприятия, так и для штатных работников. Следовательно, технологии флек- сибилитации персонала можно классифициро- вать как токсические кадровые технологии, реализация которых приводит к ухудшению качества жизнедеятельности работников внут- ри организации.

Особое внимание следует также уделить вопросам высвобождения работников в связи с выходом на пенсию. Ученые пришли к выво- ду, что у мужчин, вышедших на пенсию дос- рочно, велик риск не дожить до 67 лет. Если работник выходит на пенсию на год раньше, то риск преждевременной смерти возрастает на 2,4 %. Один лишний год пенсии лишает его

1,8 месяца предполагаемого срока жизни. Исследователи объясняют рост смертности среди ранних пенсионеров просто. После выхода «на заслуженный отдых» мужчины часто увеличивают потребление алкоголя, больше курят, неправильно питаются и не занимаются физическими упражнениями. Значительная доля смертей среди пенсионеров, ушедших на пенсию раньше срока, связана с инфарктами и болезнями, вызванными чрезмерным употреблением алкоголя и автомобильными авариями. Часто пожилые сотрудники выходят на раннюю пенсию не вполне добровольно: работодатель аккуратно избавляется от них. Недобровольный выход на пенсию подрывает здоровье сильнее добровольного [9].

Социальное загрязнение от использования деструктивных методов управления человеческими ресурсами имеет экономический смысл не только для общества, но и для самих организаций, создающих токсические рабочие места (*toxic workplaces*), т. е. такие рабочие места, где руководство полностью сосредоточено лишь на получении прибыли в ущерб физического и духовного благополучия как сотрудников организации, так и сообщества в целом. Понятие «токсическое рабочее место» включает все дисфункциональные факторы профессиональной среды, т. е. те факторы производственной среды и трудового процесса, воздействие которых на работающего может вызвать какие-либо нарушения здоровья: снижение уровня адаптации организма, увеличение частоты случаев соматических и инфекционных заболеваний, временное или стойкое снижение работоспособности, увеличение профессиональной заболеваемости [10].

Некоторые характеристики токсических рабочих мест включают высокий уровень абсентеизма и текучести кадров, низкий уровень исполнительской дисциплины и качества выполняемой работы, большое количество жалоб от клиентов, борьбу за власть и другие формы соперничества. Неудовлетворенность работников уровнем материального и морального вознаграждения, нежелание сотрудников выполнять какие-либо социальные функции в трудовом коллективе, ухудшение социально-психологического климата, психологический террор на рабочем месте (моббинг, буллинг, боссинг), деструктивное руководство – все это признаки токсического рабочего места [2].

Российские социологи отмечают эпидемию моббинга в каждой пятой компании страны. Так, «Российская газета» сообщает, что в России жертвами офисного террора становятся

от 5 до 20 % работников. 73 % жертв моббинга – женщины. По данным исследовательской компании *The Workplace Bullying & Trauma Institute (WBTI)*, моббинг становится причиной стресса в 76 % случаев, паранойи – в 60 %, головных болей – в 55 %, чувства отстраненности – в 41 %, чувства стыда и вины – в 8 %, ночных кошмаров – в 49 %, бессонницы – в 71 %, рассеянности – в 71 %, изменения веса – в 35 %. Жертва может начать неумеренно курить, злоупотреблять алкоголем и принимать антидепрессанты. Процесс моббинга существенно влияет на экономические показатели компании: прибыли могут упасть на 30–50 % по причине резкого увеличения текучести кадров и падения производительности труда [11].

Возможность для судебного разбирательства по такой проблеме в России существует и опирается на ст. 151 Гражданского кодекса, где говорится о причинении морального вреда. Тем не менее, выигранных дел по этой статье почти нет. Ведь доказать, что причиной депрессии послужила травля в офисе фактически невозможно.

Нередко причиной моббинга бывает элементарная управленческая некомпетентность руководства, в частности, не отлаженный механизм коммуникации «руководитель – подчиненный», отсутствие отработанного механизма разрешения конфликтов, неумение подобрать эффективных руководителей среднего звена. Данное явление описывается в зарубежных источниках как «токсическое руководство» (*toxic leadership*), т. е. такой тип руководства, при котором разрушительные по своему характеру активные действия или бездействие наносят ущерб организации и сотрудникам [12].

Зарубежные авторы используют два подхода к определению сущности явления токсического руководства. Одни полагают, что токсическое руководство выражается в отчуждении и предательстве или в таких формах поведения, как манипуляция, запугивание, принуждение и односторонняя связь. Другие считают, что деструктивное руководство имеет негативные последствия в первую очередь для сотрудников, а также для их семей, представляя собой угрозу для «...социального и физического благополучия, которые в значительной степени игнорируются, что ведет к увеличению заболеваемости, алкоголизма, наркомании и проблем психического здоровья» [1]. Тем не менее, является бесспорным, что подобный тип управления снижает эффективность организации, приводит к нежелатель-

ным последствиям и наносит социальный ущерб.

К.Л. Пеллетье выделяет несколько типов токсического руководства (табл. 1), характеристики которых позволяют идентифицировать токсического менеджера как руководителя, наносящего серьезное и продолжительное

негативное влияние на индивидуумов, группы и организации в силу своих дисфункциональных личностных качеств и деструктивного поведения [13].

Американский ученый Р. Лубит выделяет четыре категории токсических менеджеров [14], представленные в табл. 2.

Таблица 1

Разновидности типов деструктивного руководства (по К.Л. Пеллетье)

<i>Типы деструктивного руководства</i>	<i>Характеристики и проявления</i>
Оскорбляющий	Враждебные формы вербального и невербального поведения, исключая физический контакт
Тиранический	Отсутствие доверия, снисходительное, высокомерное, жесткое и негибкое отношение
Разрушительный	Нарушение интересов организации, подрывая и/или саботируя ее цели, задачи, ресурсы, снижая эффективность, мотивацию, благополучие или удовлетворенность подчиненных своей работой
Запугивающий	Психологический террор сотрудника, имеющего более слабое или подчиненное положение
Безрезультатный и неэтичный	Дисфункциональное поведение: жесткость, черствость, злость, коррумпированность

Таблица 2

Типы токсических менеджеров (по Р. Лубиту)

<i>Типы токсических менеджеров</i>	<i>Основные особенности личности</i>
Самовлюбленный	– готовность использовать других; – готовность преступить закон; – желание контролировать и доминировать над другими; – высокомерное отношение к коллегам и подчиненным, но смиренность в присутствии начальника; – высокая чувствительность ко всему, что угрожает собственной самооценке; – постоянное хвастовство; – чрезмерное фантазерство
Агрессивный	– безжалостность, восприятие мира как места беспощадной конкуренции; – получение удовольствия от запугивания других; – использование агрессии как средства самозащиты
Жесткий	– наличие страха допустить ошибку; – установление жесткой иерархии как способа управления организацией; – уверенность в собственной правоте, неумение слушать других
Слабый	– депрессивность, тревожность, выгорание, пристрастие к алкоголю

В контексте проблемы токсических рабочих мест следует также рассматривать явление, называемое зарубежными СМИ «токсический персонал» (toxic personnel), – работники, мотивированные только личной выгодой (власть, деньги, особый статус), использующие неэтичные, подлые, а иногда и незаконные способы манипулирования и вызывающие раздражение у окружающих, не обращающие внимания на собственные исполнительские недостатки и проступки. Токсические сотрудники не принимают обязанность этичного профессионального поведения по отношению

к организации и трудовому коллективу. Они строят взаимоотношения с коллегами, основываясь не на организационной структуре, а на своих личных предпочтениях. Таким образом, токсический персонал также может стать фактором, обусловившим возникновение токсических рабочих мест в организации, так как он становится причиной беспокойства, стресса и даже депрессивного состояния сотрудников.

Необходимо отметить, что все выше обозначенные токсические практики управления персоналом не только наносят ущерб отдельным работникам и обществу в целом, но и

приносят серьезный вред собственно самой компании, ее внутренней социальной устойчивости, что создает угрозу выживанию в долгосрочной перспективе.

В заключении следует отметить, что обобщение результатов исследований ученых в сфере психологии и социологии труда, в области управления, которые в последнее время подвергли критическому сравнению корпоративную политику и практику управления, мы получим более полную картину различных форм социального загрязнения, производимого компаниями, и возможность начать разработку практических методов решения рассматриваемой проблемы.

1. *Pfeffer J.* Building Sustainable Organizations: The Human Factor. – Academy of Management Perspectives. – 2010. – Vol. 24. – № 1. – P. 34–45.

2. *Гамму М., Федорова А. Э.* Устойчивость и двойственность в практике управления персоналом: где выход? // *Управленец*. – 2013. – № 2 (42). – С. 56–63.

3. *Kalleberg A. L.* Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition // *American Sociological Review*. – 2009. – P. 1–22.

4. *Kalleberg A. L.* Job quality and precarious work: Clarifications, controversies, and challenges // *Work and Occupations*. – 2012. – P. 427–448.

5. *Kalleberg A. L., Hewison K.* Precarious work and the challenge for Asia // *American Behavioral Scientist*. – 2013. – P. 271–288.

6. *Standing G.* The Precariat: The New Dangerous Class. – N.Y. : Bloomsbury Publishing Plc, 2011.

7. *Tomba E., Scott-Marshall H., Dolinschi R., Trevithick S., Bhattacharyya S.* Precarious employment experiences and their health consequences: Towards a theoretical framework // *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*. – 2007. – Vol. 28, № 3. – P. 209–224.

8. *Underhill E., Quinlan M.* How precarious employment affects health and safety at work: The case of temporary agency workers // *Relations industrielles*. – 2011. – № 66 (3). – P. 397–421.

9. Выход на пенсию опасен для здоровья // NR2.ru. – URL : <http://www.nr2.ru/inworld/381186.html>.

10. Do you have a toxic workplace? // *Leadership-and-Motivation-Traning.com*. – URL : <http://www.leadership-and-motivation-training.com/toxic-workplace.html>.

11. В Россию пришел моббинг, или офисная травля // Профсоюзы сегодня. – URL : <http://www.unionstoday.ru/news/russian/2008/05/16/7128/>.

12. *Гамму М., Федорова А. Э.* Влияние концепции устойчивого развития на благосостояние работников организации // *Дискуссия*. – 2012. – № 10 (28). – С. 38–40.

13. *Pelletier K. L.* Perception of and reaction to leader toxicity: Do leader-follower relationships and identification with victim matter? // *The Leadership Quarterly*. 2012. – № 23. – P. 412–424.

14. *Lubit R.* Coping with Toxic Managers, Subordinates... and other difficult people. – Upper Saddle River, NJ : FT Press, 2004. – 368 p.