

УДК 331.108:005.95-051

*Сорока О.В.,  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри управління персоналом і економіки праці,  
Одеський національний економічний університет*

## **ФЕНОМЕН ТОКСИЧНОГО HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Термін «токсичний керівник» широко використовується в зарубіжній літературі та узвичаївся і у вітчизняних фахівців. Під токсичним керівництвом мається на увазі такий тип управління, при якому руйнівні за своїм характером активні дії або бездіяльність керівника завдають шкоди як співробітникам, так і компанії в цілому [1]. Безперечним є, що подібний тип управління знижує ефективність організації, призводить до небажаних наслідків та завдає соціальної шкоди. Узагальнивши існуючі наукові дослідження та практичний досвід представимо модель токсичного HR-менеджменту в організації (рис. 1).

Стосовно «детоксикації» управління персоналом організації пропонуються різні методи, створені задля зміна робочого середовища загалом, і взаємодії з «токсичними» керівниками. Щоб домогтися реальних та довгострокових змін, рекомендується: обґрунтувати стратегію зміни культури, звернувши увагу, зокрема, на наступні інструменти її «детоксикації»: моніторинг думок, скарг, задоволеності співробітників у різних форматах (індивідуальні бесіди, зустрічі з керівництвом, анонімні опитування тощо) .); перевірку ефективності керівників, культурний аудит HR-менеджменту; реалістичні робочі навантаження та терміни, об'єктивна оцінка результатів роботи; чітке розуміння та опис бізнес-процесів у компанії (їх власників, зон відповідальності та взаємодії); інформування та ефективний зворотний зв'язок (розуміння співробітниками контексту, наявність інформації для виконання роботи, що зменшує плутанину та розчарування); визнання добре виконаної роботи, позитивне заохочення групової діяльності; створення проєктних команд, які включають співробітників різних підрозділів організації; розробка ефективних підходів до управління конфліктами, розвиток конфліктологічних компетенцій та емоційного інтелекту; припинення проявів агресії, дискримінації, знущання,

неповаги у взаємодії співробітників, заохочення співробітників за повідомлення про неправомірні дії [2; 3].



Рис.1 – Узагальнена модель токсичного HR-менеджменту в організації

*Джерело: сформовано автором*

Організації можуть значно підвищити власну ефективність за рахунок зниження збитків від поведінки «токсичних» HR-менеджерів, якщо: визнають, що «токсичність» існує і поставиться до цієї проблеми з належною серйозністю; створять такі процеси, які б дозволили виявляти «токсичних» керівників і працівників максимально швидко (техніки відбору персоналу, організація зворотного зв'язку, запровадження оцінки 360 градусів); залучать

професійних психологів та консультантів, які давно працюють із проблемами деструктивної поведінки на роботі та зможуть надати допомогу як самим «токсичним» менеджерам, так і постраждалим від їхньої діяльності.

Своєчасне виявлення токсичного управлінського персоналу дозволяє вживати необхідних заходів для зниження їх негативного впливу на HR-процеси в організації. Роботодавцям необхідно активно впроваджувати процедури оцінки керівників, що ґрунтуються на корпоративних цінностях та управлінні поведінкою.

Підбиваючи підсумки важливо відзначити, що хоча «токсичність HR-менеджменту» – поняття фігуральне, його прояви, подібні до негативного впливу токсинів на організм, цілком реальні і відбиваються не тільки на загальному стані та роботі одного окремо взятого співробітника, але і на результативності та успіху компанії в цілому, а також є однією з ключових причин звільнення талановитих працівників, які втомлюються боротися з гіпертрофованим недосконалістю системи.

#### **Список використаних джерел:**

1. *Lipman-Blumen J. Toxic Leadership: A Conceptual Framework. In Handbook of Top Management Teams Palgrave, England. 2010. P. 214-220.*

2 *Gray, L. L. Five signs your work culture is toxic//Forbes. URL: <http://surl.li/sxwkv>.*

3. *Lublin, J. S. After Uber and Wells Fargo, Boards Wake Up to Company Culture. //The Wall Street Journal. URL: <http://surl.li/sxwky>.*

**УДК 658.153**

**Феденко Д.О.,**

*здобувач третього рівня вищої освіти,  
Київський національний економічний університет  
Імені Вадима Гетьмана*

## **ВИКОРИСТАННЯ ВІЗУАЛЬНИХ КОНФІГУРАТОРІВ ЯК АКТИВНОГО ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

У сучасному світі, де бізнес-середовище постійно змінюється, ефективно управління персоналом стає ключовим елементом успіху підприємства. Ця стаття розглядає використання візуальних