

# **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ДЕСТРУКТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

**Аннотация.** Данная статья посвящена анализу деструктивного поведения персонала как негативного явления, наносящего значительный ущерб функционированию предприятий. В статье рассматривается актуальность обращения к исследованию деструктивного поведения персонала в современной организации и особенности консультирования по его формированию.

**Ключевые слова:** консультирование; организационное поведение; деструктивное поведение; управление персоналом; персонал организации; организационный вандализм; социальное поведение; абсентеизм.

**Abstract.** The article is devoted to the analysis of the destructive behavior of personnel as a negative phenomenon, causing significant damage to the functioning of enterprises. The article considers the relevance of the appeal to the study of the destructive behavior of personnel in the modern organization and the features of consulting on its formation.

**Keywords:** consulting; managerial behavior; destructive behavior; personnel management; staff; property abuse; social behavior; absenteeism.

В современном обществе главным условием конкурентоспособности компании и ее выживаемости на рынке становится качество персонала и его отношение к труду, выражающееся в определенном трудовом поведении. В связи с этими данными в последние годы исследования трудового поведения приобретают особую важность.

Рост негативных последствий от распространения деструктивного поведения персонала наблюдается во всем мире. При этом особенно большой ущерб деструктивное поведение наносит коммерческим и государственным организациям в современной России.

Поистине огромное негативное влияние несет деструктивное поведение персонала на деятельность компаний, слабая научно-теоретическая разработанность вопросов о причинах и последствиях воспроизводства этого социально-управленческого феномена, а также отсутствие в научной литературе системных рекомендаций по ограничению деструктивного поведения персонала в организации определяют актуальность темы данной статьи.

Компании стремятся к тому, чтобы организационное поведение их работников было конструктивным, то есть направленным на достижение организационных целей. Однако наряду с таким типом поведения в организациях существует и деструктивное поведение работников [4, с. 69–70].

Потребность его исследования обуславливается в первую очередь большим отрицательным потенциалом этого явления, а также его значительным распространением, не только в России, но и в странах Запада. Распространенность различных форм деструктивного организационного поведения персонала и организационного вандализма подтверждается рядом эмпирических исследований. Так, например, американские исследователи выяснили, что среднестатистический работник тратит от 30 % до 40 % рабочего времени на использование интернета в нерабочих целях согласно Российскому Обзору экономических преступлений от PricewaterhouseCoopers за 2016 г., 70 % участвовавших в исследовании российских компаний (а это крупные государственные корпорации, флагманы промышленности, энергетики, строительства, и т. п.), считают себя пострадавшими от экономических преступлений, что существенно превышает подобный показатель по всему миру – 39 %. При этом 51 % преступлений совершается самими сотрудниками компаний [10].

Доказывают данную статистику итоги выборочного опроса «Левада-центра», в соответствии с которыми 26 % жителей России полагают допустимым воровать на своем рабочем месте [9].

Эти и прочие аналогичные данные говорят о присутствии проблемы общественного распространения деструктивного организационного поведения персонала в современных компаниях. Деструктивное организационное поведение персонала приводит к уменьшению темпов производства, качества продукции либо услуг, конфликтам в коллективе, напряженным взаимоотношениям между сотрудниками и работодателями и иным отрицательным последствиям. Все это, в окончательном счете, может поставить под угрозу стабильность целой компании.

Деструктивное поведение персонала представляет собой поступки, действия или бездействие субъекта трудовой деятельности, препятствующие достижению целей организации и несущие для нее негативные последствия. В целом поведение сотрудника можно охарактеризовать как деструктивное, если оно становится причиной «целенедостижения» или приводит к искажению организационных целей, имеет разрушительную направленность [7, с. 18].

Существуют различные виды деструктивного организационного поведения: абсентеизм, внутреннее увольнение, распускание слухов, саботаж, воровство, вербальные оскорбления, сниженная трудовая активность (она выражается в уклонении от работы, ориентации на занятие собственными делами) и т. д. Разнообразие видов деструктивного организационного поведения, а также целей его изучения содействуют возникновению большого количества разных подходов к их упорядочению. Так, А. М. Лялин определяет следующие виды деструктивного организационного поведения: агрессивное поведение; нарциссическое (эгоцентрическое) поведение; ригидное поведение; неэтичное поведение; психически обусловленное деструктивное поведение (вследствие синдрома

дефицита внимания, гиперактивности, тревожности, депрессии, нервного истощения и т. п.) [14, с. 113-114].

Еще одна систематизация видов деструктивного поведения персонала представлена в коллективной монографии под редакцией П. А. Златина:

- 1) незаконное поведение, характеризующееся тем, что сотрудник совершает поступки, нарушающие закон;
- 2) административно-управленческое поведение (осознанное ограничение выработки или замедление темпов рабочего процесса как способ защиты группы от увеличения нормы, уменьшения цен, сокращение персонала и т. п.) и прямое невыполнение собственных трудовых обязанностей;
- 3) индивидуально-целевое поведение, носящее весьма эгоистический характер, нацеленное на реализацию исключительно индивидуальных интересов работника;
- 4) групповой эгоизм сотрудников, устанавливающих свои групповые интересы выше интересов других групп (отделов, филиалов);
- 5) имитационное поведение как подражание деятельности окружающих людей;
- 6) псевдоактивность – формирование впечатления повышенной загруженности различными обязанностями;
- 7) типы группового и индивидуального поведения, связанные с сохранением консервативных традиций и обычаев, которые в той или иной мере ограничивают новаторство, инициативу, творческий процесс [7, с. 132–134].

Данная классификация видов деструктивного организационного поведения, является, на наш взгляд более полной, чем классификация А. М. Лялина. Однако она не систематизирует виды деструктивного поведения исходя из их причинной обусловленности.

Зарубежные авторы кроме того активно изучают различные формы деструктивного поведения в организации. Так, С. Башир, М. Насир, С. Кайям предлагают классифицировать деструктивное поведение персонала в зависимости от того уровня, на котором будут проявляться его отрицательные результаты. Так, в компании последствия деструктивного поведения персонала могут проявляться на двух основных уровнях:

- межличностном – к нему относятся виды деструктивного поведения, наносящие вред конкретным работникам, работающим в организации. Это, например, агрессия, оскорбления, распускание слухов и т. д.;

- организационном – к этому уровню относятся виды деструктивного поведения, наносящие вред всей организации, например, организационный вандализм, абсентеизм, саботаж и т. д. [12].

Все без исключения пересмотренные выше классификации упорядочивают многообразие видов деструктивного поведения персонала согласно разным критериям и аспектам. Однако они страдают односторонностью, что ограничивает возможности их практического применения. Однако они мучаются односторонностью, что ограничивает способности их фактического применения.

Любой компании по силам минимизировать утраты от мошенничества работников путем ликвидации возможностей для его совершения. Это большая и довольно дорогостоящая работа определяется как «система внутрифирменного контроля, или аудита». Многие компании идут по пути тотальной слежки за поступками и даже намерениями своих сотрудников, но такой путь приводит к возникновению атмосферы слежки, наущничества, сомнения, подсиживания, а данное, в свою очередь, стремительно уменьшает возможность сотрудничества, коллективный потенциал, творческий процесс работников [5].

Необходимым обстоятельством эффективной борьбы с деструктивным поведением персонала считается установление ее основных факторов, а

кроме того создание в их базе единой модели воспроизводства данного отрицательного феномена, позволяющей основательней понять его природу и разработать совокупность взаимосвязанных мер по его устранению или ограничению.

Необходимость экспертного, более профессионального управленческого консультирования по данной проблематике осознают всё большее число руководителей организаций на этапе трансформации экономических отношений.

У руководителя несколько вариантов дальнейших действий по снижению деструктивного поведения персонала в его организации: отложить этот вопрос и ничего не предпринимать, проанализировать самостоятельно и принять управленческие решения или пригласить для этой работы консультанта и с его помощью и с использованием полученных данных поставить новые или скорректировать имеющиеся стратегические задачи. Первый вариант является наиболее распространённым, в то время как наиболее эффективен – третий. На выходе руководитель организации получает много численные данные в виде таблиц и диаграмм. По объективным причинам подчиненные не получают общих выводов с «диагнозом» и «рецептов» по снижению деструктивного поведения персонала, так как все данные по выявлению деструктивного поведения работников будут являться конфиденциальными.

Консультант в сфере управления персоналом способен показать руководителю ценность полученной информации для развития организации: снижение деструктивного поведения персонала позволит снизить текучесть кадров, повысит удовлетворенность трудом работниками (высокие показатели которой существенно будут влиять на эффективность и результативность труда), обеспечит эффективный контроль над соблюдением работником должностных инструкций, своих обязанностей, норм корпоративной этики. Консультант совместно с руководителем или отделом кадров организации могут разработать дальнейший план

действий, как преимущество по снижению рисков от деструктивного поведения персонала и внедрение его в работу [8, с. 212–215]. На заключительном этапе консультирования консультант позволит руководителю организации получить данные повторного исследования данной проблематики и с аналитикой увидеть снижение рисков от деструктивного поведения персонала. Управление персоналом, ориентированное на согласование интересов работников и работодателей, благодаря работе консультанта, позволят существенно снизить распространенность деструктивного трудового поведения. Выгоды такой стратегии управления значительно превосходят издержки, связанные с ее внедрением и реализацией. Руководству компании в тандеме с отделом кадров следует осуществлять постоянный мониторинг интересов и потребностей работников, устанавливать степень их совпадения с интересами, ценностями и условиями организации с целью нейтрализации предпосылок и факторов деструктивности персонала. Исследование деструктивного поведения персонала способствует минимизации расходов организаций по поиску наилучших способов борьбы с этим негативным организационным феноменом и увеличению эффективности управления организацией [1, с. 118–121].

Мы распределили на уровне внутренней среды организации комплекс рекомендаций по ограничению деструктивного поведения персонала по группам в соответствии с подсистемами организации, выделенными в теоретической части и использованными в разработанной модели воспроизводства деструктивного поведения персонала.

Так, на уровне организационной структуры ключевыми рекомендациями по ограничению деструктивного поведения персонала являются:

- формирование научной базы для нормирования труда;
- совершенствование разделения и организации труда за счет точного определения состава выполняемых функций и их последующего



перераспределения;

- повышение разнообразия труда, самостоятельности, дополнительной ответственности, установление профессиональных и личностных требований к работнику со стороны рабочего места: выбор существенных и несущественных качеств, улучшение условий труда;
- постоянное обновление техники и технологий труда [2, с. 42–43].

В рамках подсистемы контроля за деятельностью работников рекомендуется:

- усовершенствование документов по трудовым отношениям, таких как положения о подразделениях и должностные инструкции;
- установление, донесение до всех уровней персонала и контроль за выполнением санкций за различные формы деструктивного организационного поведения.

Наибольшее влияние следует уделить рекомендациям по ограничению причин деструктивного поведения персонала, выделенных в подсистеме льгот и компенсаций труда и карьерных возможностей. Ключевыми среди них являются:

- выявление мотивов и индивидуальных мотивационных механизмов работников организации;
- грамотное и комплексное применение материальных и нематериальных поощрений с учетом выявленных мотивационных потребностей работников;
- широкое применение техники «управление по целям», постановка работниками индивидуальных целей и задач, вытекающих из целей и отдела и организации в целом, имеющих, количественные и качественные показатели результативности;
- привязывание размера вознаграждения к системе достижения ключевых показателей эффективности;
- прямая связь оценки результативности деятельности и карьерного роста;



- рациональная справедливость уровней окладов, их строгое соответствие кругу выполняемых обязанностей, их сложности и ответственности, а также трудовому стажу;
- соблюдение сопоставимости уровней окладов различных категорий персонала;
- желательность превышения среднерыночного уровня оплаты труда до 30 %;
- осуществление выплат своевременно;
- предоставление некоторым категориям работников участия в прибыли [1, с. 123-126].

На уровне подсистемы организационной культуры ключевыми рекомендациями являются:

- составление и внедрение в деятельность организации этического кодекса компании;
- формирование путем формальных средств и неформальных каналов конструктивной организационной культуры, максимально отвечающей фазе жизненного цикла организации;
- формирование среди работников чувства вовлеченности и сопричастности;
- создание внутренних информационных каналов (сообщения по электронной почте, сайт компании, издание информационных брошюр, корпоративная пресса) [7, с. 267–268]. В рамках подсистемы групповых коммуникаций для ограничения причин воспроизводства деструктивного поведения персонала рекомендуется:
  - учет руководством личных мнений сотрудников;
  - создание атмосферы взаимовыручки и поддержки;
  - совместное принятие решений;
  - проведение совместных мероприятий и праздничных церемоний [16].

Таким образом, эффективная борьба с деструктивным поведением персонала вероятна только лишь на базе системного подхода, предусматривающей предпосылки воспроизводства данного отрицательного явления, существующая в абсолютно всех основных подсистемах внешней и внутренней среды компании.

### **Список литературы**

1. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом : учеб. для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2012. – 560 с.
2. Белкин, В. Н., Белкина, Н. А. Демотивация труда и оппортунизм работников организации // Челябинский гуманитарный научный журнал. – 2009. – № 1 (7). – С. 37–46.
3. Богданова, Н. Ю. Оппортунистическое поведение: к формулировке понятия // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 7 : Философия. Социология и социальные технологии. – М. : ЮНИТИ, 2014.
4. Гулис, И. В. Направления и перспективы изучения агрессии в служебных отношениях // Философия и социальные науки. – 2008. – № 3. – С. 69–75.
5. Доля, А. Саботаж в корпоративной среде [Электронный ресурс] / А. Доля // Экспресс Электроника. 2006. – Режим доступа: <http://citforum.ru/security-/articles/sabotage> (дата обращения: 07.11.2017).
6. Дмитриева, А., Солодкий, Д. Воруют! Кражи, совершаемые персоналом компании // Бизнес и персонал. – 2005. – № 4.
7. Златин, М. Социология и психология труда. Часть 1 / под ред. П. А. Златина. – М. : МГИУ, 2008. – 323 с.
8. Кибанов, А. Я. Служба управления персоналом : учеб. пособие / А. Я. Кибанов. – М. : КНОРУС, 2012. – 416 с.
9. Левада-центр: четверть россиян считают нормальным воровать на рабочем месте [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://rusplt.ru/news/levadatsentr-chetvert-rossiyan-schitayut-normalnyim-vorovat-narabochem-meste.html> (дата обращения: 05.11.2017).

10. Российский обзор экономических преступлений за 2016 год [Электронный ресурс] // PriceWaterhouseCoopers. – Режим доступа: <https://www.pwc.ru/ru/recs2016.pdf> (дата обращения: 05.11.2017).

11. Фрейд, З. Психоаналитические этюды / сост. Д. И. Донской, В. Ф. Круглянский. – Мн. : Поппури, 2010. – 251 с.

12. Хохлова, Т. П. Управление поведенческими отклонениями и пути к устойчивому развитию / Т. П. Хохлова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 1.

13. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практическое пособие / С. В. Шекшня. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2013. – 368 с.

14. Ядов, В. А. Социология труда. Теоретико-прикладной толковый словарь / В. А. Ядов. – М. ; СПб, 2016. – 214 с.

15. Bashir, S., Nasir, M., Qayum, S., Bashir, A. Dimensionality of counterproductive work behaviors in public sector organizations of Pakistan // Public Organization Review. – 2012. – No 12. – P. 357–366.

16. Insider Treat Study: Computer System Sabotage in Critical Infrastructure Sectors / M. Keeney, E. Kowalski, D. Cappelli, A. Moore, S. Rogers. – Washington : Nat. Treat Assessment Center ; Pittsburg : CERT, 2005.

17. Kerstensen, E. L. The art of demotivation. – Despair inc., 2005.

18. Martinko, M. J., Gundlach, M. J., Douglas, S. C. Toward and integrative theory of counterproductive workplace behavior: a causal reasoning perspective // International journal of selection and assessment.