

Ссылка для цитирования этой статьи:

Кулькова И.А. Классификация токсичных практик управления персоналом в российских компаниях // Human Progress. 2023. Том 9, Выпуск 2. С. 20. URL: http://progress-human.com/images/2023/Том9_2/Kulkova.pdf. DOI 10.34709/IM.192.20. EDN CJWALR.

УДК 005.95/.96

КЛАССИФИКАЦИЯ ТОКСИЧНЫХ ПРАКТИК УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ



Кулькова Инна Анатольевна

доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры менеджмента и предпринимательства
ФГБОУ ВО «Уральский государственный
экономический университет»

redactor@progress-human.com
ул. 8-е Марта, 12А, офис 915а,
г.Екатеринбург, РФ, 620014
+7 (982) 62-40-400

Аннотация. Статья посвящена развитию теоретических положений о токсичных практиках управления персоналом. Теоретической основой статьи является положение Дж. Пфеффера о феномене социального загрязнения в рамках концепции социального благополучия. Эмпирический материал для анализа был взят с сайта Антиджоб, формирующего черный список российских работодателей и содержащего отзывы работников, в большинстве случаев бывших, о применении недобросовестных (токсичных) практик управления. В процессе анализа использованы методы обобщения и типологизации, эмпирический материал был исследован с помощью нарративного анализа. По результатам исследования автор представил комплексную классификацию токсичных практик управления персоналом по семи логическим основаниям: соответствие законодательству, содержание практик, масштаб использования, природа возникновения, источник возникновения, результат применения, функциональные подсистемы системы управления персоналом, последние взяты из книги А. Я. Кибанова. По каждому логическому основанию в статье представлены не только названия групп практик, но и конкретные примеры. Кроме того, на основе нарративного анализа по каждой из выделенных групп приведены примеры нарративов, подтверждающие использование таких токсичных практик в организациях черного списка работодателей города Екатеринбурга.

Ключевые слова: токсичные практики управления; токсичное руководство; токсичный персонал; классификация токсичных практик; функциональные подсистемы управления персоналом.

JEL коды: M12; M5.

Введение

В условиях дефицита кадров, переживаемого в последние годы в России, свидетельством чему является рекордно низкий показатель уровня безработицы (3,2%), для компаний возрастает важность удержания персонала, особенно квалифицированного. В этих условиях применение токсичных практик управления персоналом, способствующих высокой текучести кадров, становится недопустимым. Однако далеко не все руководители компаний осознают, что является токсичными практиками управления персоналом. При этом простое перечисление подобных практик не имеет ни практической, ни научной ценности, поскольку затрудняет понимание сущности и источников каждой из практик. Упорядочивание токсичных практик управления персоналом позволит при появлении новых практик четко отнести их к определенной группе и проще понять пути их преодоления в российских компаниях, этим и обусловлена актуальность исследования.

Присутствие подобных негативных практик в деятельности отдельных российских компаний доказывается не только в данном исследовании, но и подтверждает ряд научных публикаций, в частности был проведён контент-анализ, сопровождающийся нарративным анализом, публикаций в интернете о причинах увольнения сотрудников [1], позволивший выявить частотность отдельных практик, проводились анонимные опросы работников о наличии такого негативного опыта [2]. Эмпирически доказано наличие гендерных различий в использовании таких практик [3]. Не стоит думать, что токсичные практики управления персоналом присутствуют только в российской экономической практике, так, ряд публикаций описывает токсичные практики управления в Италии [4], Чехии [5] и других странах. При сравнении практик других стран с российскими авторы отмечают, что отличается частота использования разных практик, а иногда и сами практики отличаются, оставаясь токсичными.

Целью настоящей статьи является комплексная типологизация токсичных практик управления персоналом на основе теоретического осмысления данного явления.

1. Теория и методология исследования

Теоретической основой исследования выступает концепция социального благополучия на рабочем месте, в рамках которой Джеффри Пфеддер выделил феномен социального загрязнения [6]. Под токсичным рабочим местом понимается такое, «где руководство полностью сосредоточено лишь на получении прибыли в ущерб физическому и духовному благополучию как сотрудников организации, так и общества в целом» [7, с. 39]. В России исследования токсичных практик управления осуществляются представителями уральской научной школы и сосредоточены в Уральском Федеральном университете имени Первого

Президента России Б.Н. Ельцина, можно выделить наибольшее число публикаций у А.Э. Фёдоровой [8-9], О.А. Коропец [10], А.С. Мельниковой [1], А.М. Парасюкевич [11], Л.В. Несовой [12] и других. Токсичность персонала была также исследована представителями Пермского национального исследовательского университета И.А. Эсауловой и Н.И. Нагибиной [13].

В качестве методов исследования были использованы обобщение и типологизация. Для изучения фактологического материала использовался нарративный анализ отзывов о работодателях с сайта «Черный список работодателей г. Екатеринбург».¹

2. Результаты исследования

Анализ всего массива токсичных практик управления персоналом, описанных в исследованных научных публикациях и представленных в отзывах на сайте черного списка работодателей г. Екатеринбурга, позволил сделать вывод, что типология их всех по одному логическому основанию не решает задачу нахождения путей их преодоления. В этой связи мы выделили семь логических оснований, по которым проведено типологизирование.

Первое логическое основание – соответствие токсичной кадровой практике законодательству – было предложено нами еще в 2013 году². По данному логическому основанию можно выделить две группы практик: противоречащие законодательству и не регламентируемые законодательством. К первым можно отнести, например, «серые» заработные платы, задержку зарплаты, отсутствие официального трудоустройства. Так, на сайте Антиджоб можно встретить такие нарративы: «Заработную плату официальную - 11000 руб. (минималку) перечисляют на карту, а неофициальную часть постоянно задерживают», «Устраиваясь, не ждите никаких договоров или оф. трудоустройства! З/П Рабочего зависит только от самого» директора. Ко второй группе можно отнести, например, выполнение никому не нужной работы: «Мутная контора с бесполезными заданиями. Сначала делаешь, потом отменяешь.»

Второе логическое основание – содержание практик – дает возможность выделить четыре группы токсичных кадровых технологий и практик: экономические, социальные, психологические и юридические. К экономическим, кроме указанной «серой» заработной платы можно отнести невыплату выходного пособия по увольнению, как пишется в отзыве на сайте Антиджоб: «вызовут в кабинет к директору и сообщат, что в ваших услугах больше не

¹ Antijob Екатеринбург / Антиджоб Екатеринбург [Электронный ресурс]. URL: <https://antijob.top/cities/ekaterinburg> (дата обращения 05.04.2023)

² Кулькова И.А. Классификация токсичных практик управления персоналом в российских компаниях: докл. на Рос.-итал. web-конференции «Токсичные практики управления персоналом организации: обмен опытом». 03.06.2013.

нуждаются. Свою зарплату будете догонять долго и еще не факт, что вас рассчитают». Социальные связаны с дискриминацией, а также с обманом работников: «клиентов заставляют обманывать и заставляют нас - своих сотрудников - писать везде положительные отзывы - якобы мы такие молодцы, а отрицательные отзывы удалять». Психологические токсичные практики включают все виды психологического давления, агрессии, психологического террора. К видам такого террора относят: моббинг (англ. mob – толпа) – это форма психологического насилия в виде массовой травли человека в коллективе. Буллинг (англ. bullying, от bully — хулиган, драчун, задира, грубиян, насильник) — это систематическое, регулярно повторяющееся насилие, травля со стороны руководителя или группы работников в отношении отдельного работника, который не может себя защитить. Хейзинг – это неуставные отношения в коллективе, например, «дедовщина». В качестве примера с сайта здесь можно привести отзыв, который вызвал у автора при прочтении сильные эмоции: директор «создал свой кукольный театр в виде завода, где все будет так, как он хочет! К рабочим отношение как к мусору!». Юридические токсичные практики управления связаны с попытками обхода законодательства таким образом, чтобы по документам все выглядело так, будто нарушений нет. Самым ярким примером является ситуация, описанная на сайте черного списка работодателей: «смущает вот что: для официального трудоустройства от меня требуют заявление на увольнение по собственному желанию с подписью, но без даты». А это пример более редко встречающейся практики: имеется «необходимость документами подтверждать выполненную работником работу. Всё построено так, чтоб человек, пытаясь доказать свою зарплату, плюнул, развернулся и со словами "да пошел ты" поехал домой без денег!»

Третье логическое основание для классификации – масштаб использования практики – дает возможность выделить три группы практик: организационные, которые используются по отношению ко всем работниками («за вашу зарплату – здесь вас будут иметь по полной, включая ваши выходные и праздничные дни»); групповые – используются по отношению к определенным группам работников («не любят приезжих»); персональные, которые используют по отношению к одному работнику («если делаешь показатели очень хорошие, тебе выставляют индивидуальный план, и ты автоматически приравниваешься к тем, кто среднячок»).

Четвертое логическое основание для классификации – природа возникновения – дает возможность выделить две группы практик: объективные, например, использование легальных практик вместо запрещенных (так, заемный труд в России запрещен, поэтому компании вынуждены использовать разрешенные технологии: «отправили в «командировку» на соседнее предприятие, где я просто работала вместо болеющего работника»), и субъективные, т.е. установленные руководством компании («постоянные штрафы, осмотр

шкафчиков без присутствия сотрудника, выход на улицу по талонам, а также оскорбления и нарушения правил пожарной безопасности и охраны труда в целом»).

По пятому логическому основанию – источник возникновения токсичных практик – четыре группы хорошо выделены в [4], хотя там они называются «элементами токсической организационной среды»: токсичное руководство, токсичное рабочее место, токсичные кадровые технологии и токсичный персонал. На сайте Антиджоб нами были найдены примеры всех четырех типов токсичных практик. Пример токсичного руководителя описан в отзыве: «если вы не понравитесь менеджеру, она найдет любой повод, чтобы вас как минимум унижить и поставить дополнительные смены, а если вы откажитесь, то увольнение не заставит себя долго ждать». Токсичное рабочее место описано такими словами: «увольняют без причин, в туалет нужно ходить по минутам, если не уложился-штраф... тоже самое с обедами... также подставляют товар с просрочком и потом заставляют его выкупать... деньги эти соответственно кладут к себе в карман... в общем, это ужас!!! общаться и разговаривать вообще нельзя, опять же штраф! Это просто какое-то ГЕСТАПО!!!!». Пример описания токсичных технологий управления: «департамент предотвращения потерь таскает всех проверку на полиграфе. После, если будут реакции, отстреливает, как бешённых собак – беспредел». И, наконец, как описание токсичного сотрудника нами было выбрано это: «хотела устроиться на работу в магазин, но работа заключалась в бесплатном интима администратору – сбежала».

Поскольку мы разобрали токсичные практики по источнику возникновения, далее будет логично классифицировать их по результату применения. По шестому логическому основанию мы предлагаем выделить три группы токсичных практик, приводящие к: неудовлетворенности персонала, повышенному уровню заболеваемости и смертности и, наконец, – высокой текучести кадров. К неудовлетворенности работников чаще всего приводит несправедливое отношение, нарушение личных границ, неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе («пробивают сотрудников... ковыряются в грязном белье, не порядочный коллектив, наглые супервайзеры... сыпались одни оскорбления»). К заболеваниям приводит излишняя напряженность труда, стрессы, неблагоприятные условия труда («почему бы тепловые пушки не дать, не наладить систему отопления (батареи зимой еле теплые), так нет, народ и так работает, и так стерпит. В общем, простудные заболевания будут сопровождать вас постоянно»). К увольнению практически всегда приводят невыполнение обещаний по заработной плате, ложь («на сайте hh.ru указан один уровень оплаты труда, в реальности – в два раза ниже. Врут, что можно заработать в "сезон"»).

Наконец, последнее логическое основание, которое мы предлагаем использовать для классификации, – функциональные подсистемы системы управления персоналом; данные

подсистемы выделены одним из патриархов науки по управлению персоналом в России – А.Я.Кибановым [14, с.17-20]). Несколько похожая классификация встречается в [11, с. 19], где в основании лежат кадровые процессы, однако, она не охватывает все подсистемы, а только основные. А.Я. Кибанов выделяет десять подсистем. В подсистеме «планирование и маркетинг персонала» в качестве примеров практик можно привести отсутствие кадровой стратегии, отсутствие внимания к HR-бренду. В результате компания может получить следующую ситуацию: «Все нормальные люди в большинстве давно ушли, остаются только пенсионеры, предпенсионеры, начальники и прочие [censored]. По мнению начальника "здесь работают только убогие"». В подсистеме «найм и учет персонала» можно выделить такие токсичные практики, как использование стресс-интервью в процессе собеседования; дискриминация в объявлениях о работе; требование документов, не предусмотренных законом. В отзыве с сайта Антиджоб: «очень странный и непонятный процесс подбора. Стресс-собеседование с несколькими руководителями, потому требуют прохождения тестирования на полиграфе. Отказался - что за бред!».

К подсистеме «трудовые отношения» можно отнести такие токсичные практики, как отсутствие внимания руководства к конфликтам между работниками; «карманные» профсоюзы. С сайта Антиджоб нами был выбран следующий отзыв: «меня всё устраивало, пока в январе 2020 г. не были назначены новые руководители, которые ведут себя бессовестно, нагло и двулично. Говорят одно, а на самом деле делают другое. Оно и понятно: ген. директор не является Учредителем данной компании, она его особо и не волнует». Подсистема «условия труда» является важной для работников и часто описывается в отзывах о компаниях из черного списка работодателей: «условия труда: полный отстой – зимой в цеху холодно, здание продувается, особенно когда открыты обе двери при ввозе/вывозе продукции. При этом в тамбуре стоит удушающая жара».

Подсистема «развитие персонала» включает все токсичные практики, связанные с обучением, карьерой, оценкой персонала и кадровым резервом. Об отсутствии обучения в компаниях из черного списка часто указывают в отзывах: в коллцентре «обучение никакое!!! Куратор вечно разрывается, то туда, то сюда!! Сидишь, сама все ищешь, где и что. Мало отыгрывается ролевых звонков, чтобы человек научился ориентироваться в информации!!!». Важнейшей подсистемой управления персоналом является мотивация и стимулирование персонала, и, хотя о заработных платах в компаниях с сайта Антиджоб уже было написано, приведем еще один пример отзыва: «со слов работников про зарплату они все слышали, но никто ее не видел. Кидают работников, не платят зарплату, постоянные задержки». Связанной с подсистемой мотивации выступает подсистема социального развития, где в качестве

примера токсичных практик можно назвать отсутствие или минимальный социальный пакет: «про соцпакет забудь. Заболел – увольняйся».

Развитие оргструктур управления выделено А.Я.Кибановым в качестве следующей подсистемы системы управления персоналом. В данную группу, по нашему мнению, входят токсичные практики, связанные с быстрой (постоянной) сменой оргструктуры («прежде чем в приказе подписи напечатать, надо узнать, как сейчас называется отдел, и кто его возглавляет, потому что информация, которая была 10 дней назад, уже устарела»), а также с отсутствием требуемой регламентирующей документации. Следующая подсистема – правовое обеспечение управления персоналом, в эту группу можно включить все токсичные практики, связанные с несоблюдением или формальным исполнением законодательства: «эта компания не знает о существовании ТК», «особый бонус: работников сборщиков МСР и РЭАиП постоянно привлекают к работам, несоответствующим их квалификации: погрузка/разгрузка, перекладывание каких-либо предметов на улице, упаковке продукции». Последняя подсистема – информационное обеспечение управления персоналом – включает практики препятствования получению работником достоверной информации. В качестве примеров с сайта Антиджоб можно привести следующие: «более 3 месяцев работы на устаревшем компе с запуском винды более 10 минут», «на собрании директор ... на вопрос, почему нас устраивают на 0,5 ставки, ответила: “потому что”».

Все рассмотренные в данном исследовании типологии по семи логическим основаниям были сведены нами в общую классификацию (табл.1). В таблице представлены, в частности, дополнительные примеры токсичных практик.

Табл. 1. Классификация токсичных практик управления в российских компаниях³

Основание для классификации	Виды токсичных практик управления	Примеры практик
1. Соответствие законодательству	1) Противоречащие законодательству	Отсутствие официального оформления трудоустройства; штрафы из заработной платы
	2) Не регламентируемые законодательством	Слишком быстрая смена состава руководящих кадров («чехарда кадров»), требование выполнения неоплачиваемой общественной нагрузки
2. Содержание практик	1) Экономические	Намеренное завышение КРП и планов с целью невыплаты премий; неполная оплата выходного пособия
	2) Социальные	отказ в приеме на работу по дискриминационным признакам (пол, возраст); распускание слухов
	3) Психологические	Моббинг; буллинг; хейзинг
	4) Юридические	Требование написать заявление об уходе по собственному желанию с открытой датой одновременно с заявлением о приеме на работу; несоблюдение требований охраны труда и техники безопасности

³ Составлено автором

Основание для классификации	Виды токсичных практик управления	Примеры практик
3. Масштаб использования	1) Организационные	«Ненормированный» режим труда, приводящий к несоблюдению баланса «работы и личной жизни»; не управление корпоративной культурой
	2) Групповые	Профессиональная некомпетентность; выкладывание и обсуждение в соцсетях порочащие видеоматериалы
	3) Персональные	Принуждению к добровольному увольнению; непонимание работниками смысла выполняемой работы
4. Природа возникновения	1) Объективные	Использование заемного труда под видом командировок; неполный анализ рынка труда
	2) Субъективные	Невыполнение руководством своих обязательств; угрозы, несправедливость к подчиненным
5. Источник возникновения	1) Руководство	Уничижительное отношение, грубость и фамильярность руководства; давление и чрезмерный контроль
	2) Рабочее место	Высокая напряженность труда; неудовлетворительные условия труда; устаревшее оборудование
	3) Технологии	Необоснованная оптимизация численности; использование конфиденциальной информации для увольнения
	4) Персонал	Нелояльность работника по отношению к организации; агрессивность; саботаж решений руководителя
6. Результат применения	1) Неудовлетворенность персонала	Неблагоприятный социально-психологический климат, несправедливое отношение к подчиненным
	2) Повышенный уровень заболеваемости и смертности	Нарушение режима труда и отдыха, систематические переработки, вредные условия труда, моббинг
	3) Высокая текучесть кадров	Отсутствие программы адаптации вновь принятого персонала; невыполнение обещаний по размеру зарплаты
7. Функциональные подсистемы системы управления персоналом (подсистемы выделены А.Я.Кибановым [, с.17-20])	1) Планирование и маркетинг персонала	Отсутствие кадровой стратегии; отсутствие внимания к HR-бренду
	2) Найм и учет персонала	Использование стресс-интервью в процессе собеседования; дискриминация в объявлениях о работе; требование документов, не предусмотренных законом
	3) Трудовые отношения	Отсутствие внимания руководства к конфликтам между работниками; «карманные» профсоюзы
	4) Условия труда	Сверхнормативная продолжительность рабочего времени; отсутствие аттестации рабочих мест
	5) Развитие персонала	Отсутствие возможности обучения за счет работодателя; невозможность получить отпуск в связи с обучением
	6) Мотивация и стимулирование персонала	Частое изменение показателей премирования; недостижимо жесткие нормы труда; отсутствие морального поощрения
	7) Социальное развитие	Отсутствие социальных выплат; минимальный соц. пакет
	8) Развитие оргструктур управления	Частая смена оргструктуры; отсутствие нужной регламентирующей документации
	9) Правовое обеспечение управления персоналом	Формальное согласование распорядительных документов по управлению персоналом; отсутствие консультаций по трудовым вопросам
	10) Информационное обеспечение управления персоналом	Учет статистики персонала не ведется; не предоставляется доступ в Интернет по служебным вопросам

Заключение

Таким образом, исследование токсичных практик управления персоналом, описанных в научной литературе, и нарративный анализ отзывов о недобросовестных работодателях, представленных на сайте черного списка работодателей города Екатеринбурга Антиджоб, позволило провести классифицирование токсичных практик по семи логическим основаниям,

что не только вносит элемент новизны в развитие науки об управлении человеческими ресурсами, но и на практике позволяет определить, к каким группам относится новая, появившаяся токсичная технология, чтобы определить пути борьбы с ней. Дальнейшие исследования в данном направлении, нам представляется, будут актуальны в направлении классифицирования путей борьбы с токсичными практиками управления, увязывания определенных путей борьбы с выявленными в данном исследовании группами практик.

Литература

1. Федорова, А.Э.; Коропец, О.А.; Мельникова, А.С. Токсические практики управления персоналом: контент-анализ в сети Рунет // Тренды и управление. 2017. № 3. С.: 104-119.
2. Киреева, Э.Р.; Федорова, А.Э. Токсическое руководство как фактор кризиса персонала / В сборнике: Достойный труд - основа стабильного общества. сборник статей VII Международной научно-практической конференции. 2015. С.: 88-93.
3. Fedorova, A. Gender Differences in the Perception of Toxic Factors at Work / В сборнике: Proceedings of the 16th European Conference on Management Leadership and Governance, ECMLG 2020. 16. 2020. С.: 81-87.
4. Фёдорова, А.Э.; Меньшикова, М.С. Исследование токсических элементов организационной среды на итальянских и российских предприятиях: сравнительный анализ // Известия Уральского государственного экономического университета. 2014. № 5 (55). С.: 67-76.
5. Федорова А.Э., Дворжакова З. Социальное загрязнение трудовой сферы российских и чешских организаций: компаративный анализ // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2015. № 4. С.: 177-184.
6. Pfeffer, J. Building Sustainable Organizations: The Human Factor // Academy of Management Perspectives. 2010. February.
7. Гатти, М.; Федорова, А.Э. Влияние концепции социального загрязнения на благосостояние работников организации // Дискуссия. 2012. № 10. С.: 38-40.
8. Fedorova, A.E., et al. Social Pollution Phenomenon: Changes in Labor Relations between Employees and Employers. Sedlčany, 2020.
9. Fedorova, A. Dealing with Toxic Leadership: Empirically Defining and Evaluating Destructive Labour Relations / В сборнике: Proceedings of the 15th European Conference on Management, Leadership and Governance, ECMLG 2019. 15. 2019. С.: 133-140.
10. Koropets, O., et al. The Impact of Toxic Management on Staff Burnout / В сборнике: Proceedings of the International Scientific Conference "FarEastCon" (ISCFEC 2020). Серия: Advances in Economics, Business and Management Research. Vladivostok, 2020.

11. Фёдорова, А.Э.; Парсюкевич, А.М. Социальное загрязнение от экономической деятельности хозяйствующих субъектов: развитие категориального аппарата // Управленец. 2013. № 4 (44). С.: 16-21.
12. Федорова, А.Э.; Несова, Л.В. Токсический руководитель как фактор кризиса персонала организации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2017. Т. 6. № 4. С.: 61-67.
13. Эсаулова, И.А.; Нагибина, Н.И. «Токсичный» персонал: проблемы и методы управления // Управленец. 2017. № 5 (69). С.: 58-71.
14. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Система управления персоналом. Москва: РГ-Пресс, 2021. 64 с.

THE TOXIC HR PRACTICES' CLASSIFICATION IN RUSSIAN COMPANIES

Inna Kulkova

Doctor of Economics, Professor of The Ural State University of Economics
Yekaterinburg, Russia

Abstract. The article is devoted to the theoretical provisions' development on toxic HR practices. The theoretical basis of the article is J. Pfeffer's position on the social pollution phenomenon within the social well-being concept. Empirical material for analysis was taken from the Antijob.top website, which forms a black list of Russian employers and contains feedback from employees, in most cases former ones, about the unscrupulous (toxic) management practices usage. The generalization and typology methods were used in the analysis, the empirical material was studied using narrative analysis. Based on the results of the study, the author presented a comprehensive toxic HR practices classification according to seven logical bases: compliance with legislation, practices' content, scale of use, occurrence nature, occurrence source, application result, functional subsystems of the HRM system, the latter are taken from the A. Ya. Kibanov's concept. For each logical basis, the article presents not only the groups of practices title, but also specific examples. In addition, based on the narrative analysis for each of the selected groups, narratives' examples are given that confirm the use of such toxic practices in organizations from the black list of employers in Yekaterinburg.

Keywords: toxic HR practices; toxic leadership; toxic staff; toxic practices classification; functional HR subsystems.

JEL codes: M12; M5.

References

1. Fedorova, A.E.; Koropets, O.A.; Melnikova, A.S. (2017) Toxic practices of personnel management: content analysis in the Runet network // Trends and management. No. 3. P.: 104-119.
2. Kireeva, E.R.; Fedorova, A.E. (2015) Toxic leadership as a factor in the personnel crisis / In: Decent work is the basis of a stable society. collection of articles of the VII International Scientific and Practical Conference. P.: 88-93.
3. Fedorova, A. (2020) Gender Differences in the Perception of Toxic Factors at Work / In: Proceedings of the 16th European Conference on Management Leadership and Governance, ECMLG 2020. 16. P.: 81-87.
4. Fedorova, A.E.; Menshikov, M.S. (2014) Study of the toxic elements of the organizational environment in Italian and Russian enterprises: a comparative analysis // Proceedings of the Ural State University of Economics. No. 5 (55). P.: 67-76.
5. Fedorova A.E., Dvorzhakova Z. (2015) Social pollution of the labor sphere of Russian and Czech organizations: a comparative analysis // Bulletin of the Omsk University. Series: Economy. No. 4. P.: 177-184.
6. Pfeffer, J. (2010) Building Sustainable Organizations: The Human Factor // Academy of Management Perspectives.
7. Gatti, M.; Fedorova, A.E. (2012) Influence of the concept of social pollution on the welfare of employees of the organization // Discussion. No. 10. P.: 38-40.
8. Fedorova, A.E., et al. (2020) Social Pollution Phenomenon: Changes in Labor Relations between Employees and Employers. Sedlčany.
9. Fedorova, A. (2019) Dealing with Toxic Leadership: Empirically Defining and Evaluating Destructive Labor Relations / Proceedings of the 15th European Conference on Management, Leadership and Governance, ECMLG 2019. 15. P.: 133-140.
10. Koropets, O., et al. (2020) The Impact of Toxic Management on Staff Burnout / In the collection: Proceedings of the International Scientific Conference "FarEastCon" (ISCFEC 2020). Series: Advances in Economics, Business and Management Research. Vladivostok.
11. Fedorova, A.E.; Parsyukevich, A.M. (2013) Social pollution from the economic activity of economic entities: development of the categorical apparatus // Manager. No. 4 (44). P.: 16-21.
12. Fedorova, A.E.; Nesova, L.V. (2017) A toxic leader as a factor in the crisis of the organization's personnel // Management of personnel and intellectual resources in Russia. V. 6. No. 4. P.: 61-67.
13. Esaulova, I.A.; Nagibina, N.I. (2017) "Toxic" personnel: problems and methods of management // Manager. No. 5 (69). P.: 58-71.

14. Kibanov, A.Ya. (2021) Personnel management: theory and practice. Personnel management system. Moscow: RG-Press, 64 p.

Contact

Inna Kulkova

Ural State University of Economics

915a-12A, 8th of March Str., 620014, Yekaterinburg, Russia

i.a.koulkova@mail.ru