

6. Самородских Т. Самофотография рабочего времени. Подготовка к проведению. Возможные проблемы. [Электронный ресурс]. — URL: <https://hr-portal.ru/article/samofotografiya-rabochego-vremeni-podgotovka-k-provedeniyu-vozmozhnye-problemy> /2017 (Дата обращения 12.10.2019)
7. Трегулова Н. Г., Гугуев К. А. Оценка эффективности труда управленческого персонала: многокритериальный метод оценки // Вопросы экономики и управления. — 2018. — №3. — С. 15-18. [Электронный ресурс]. — URL: <https://moluch.ru/th/5/archive/90/3334/> (Дата обращения: 30.04.2019)
8. Юрищева М. В. Сущность и содержание оценки эффективности труда управленческого персонала / Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Экономика. Управление. Право, 2013.

ПРИМЕНЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ МЕТОДОВ ВОЗДЕЙСТВИЯ И ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА

А.А.Санникова

Научный руководитель И.Н. Махмудова

Персонал является одним из ключевых ресурсов для организации и, как любой ресурс, требует грамотного подхода к его использованию. В каждом коллективе сотрудники отличаются друг от друга по своим личностным и профессиональным качествам. Как определить кандидатов на повышение в должности? Как выявить неэффективного сотрудника?

На сегодняшний день персонал разделяют на группы по разным факторам и категориям. Одна из методик разделения называется: «Светофор». Её суть состоит в том, что сотрудники по определенным характеристикам делятся на три группы – «зеленые», «желтые» и «красные».

Нахождение в той или иной группе определяет перспективы сотрудника в компании. Цель проведения такой категоризации – удержание продуктивных сотрудников и уменьшение численности непродуктивного персонала.

«Красная» группа - персонал, который работает по инструкции и регламентам, без особых инициатив и желаний что-либо менять. Их работу стоит контролировать, так как они могут быть невнимательны и халатно относиться к поручениям. Они – исполнители, требовать от них инициативы не имеет смысла. Мотивация данной группы заключается в нематериальных ценностях (похвала от руководителя, грамота и т.д.).

«Желтая» категория – сотрудники, которые только устроились на данную должность. Они еще недостаточно себя проявили, чтобы руководитель смог определить их в какую-либо из категорий. Для них важно четко определять цели и расставлять приоритеты. Контроль должен происходить по разработанным специально для данной категории показателям эффективности. Их мотивация заключается только в материальном вознаграждении в виде премии и т.п., в противном случае, желание активно и эффективно работать утихает.

Категорию «зеленых» образуют лояльные и продуктивные сотрудники компании. Это люди с высокой самоорганизацией и контролем, амбициозны, мотивированы на дальнейшее продвижение и развитие. Способны сами ставить себе цели и успешно их достигать. Руководителю стоит их правильно направлять, делегировать полномочия и, конечно же, не обделять вниманием. Их труд обязательно должен быть замечен, иначе они могут уйти из компании.

Данная категория талантливых работников включает в себя персонал, который можно разделить на две основные группы: сотрудники с высоким потенциалом (HiPo) и результативные сотрудники, высокие профессионалы (HiPro).

Специалисты с высоким потенциалом (HiPo) демонстрируют хорошие результаты работы. Однако, это для них не предел, поскольку их внутренний

потенциал намного выше, чем они показывают. Такие сотрудники обладают лидерскими задатками, организационными способностями и желанием развиваться.

Результативные сотрудники (HiPro)– делают свою работу с наилучшими результатами по сравнению с другим персоналом, но они не способны выполнять ее на том же уровне на следующем этапе карьерной лестницы. Согласно исследованию SHL TalentReport, 46% лидеров не справляются со своими обязанностями в должной мере после перехода на новую ступень.

Прежде всего, HiPro-сотрудников отличает правильная мотивация, искреннее стремление преуспеть в достижении бескорыстной цели. Люди с выдающимися способностями честолюбивы, они хотят оставить свой след, но, в то же время, их привлекают широкие общие цели, им свойственны личная скромность и потребность совершенствоваться во всем, чем они занимаются. Их основные качества: любознательность, проницательность, целеустремленность, присутствует дар убеждения. Они инициативны в поиске ответов, для чего готовы активно развиваться, осваивать и использовать в работе современные технологии, получать позитивный для организации результат. Во время кризиса сотрудники с высоким потенциалом способны сгенерировать множество новых идей, что помогает компании оставаться на плаву. В среднем HiPro составляют от 2% до 5% всей аудитории. Поэтому компания очень ценит таких сотрудников и старается создать для них максимально комфортные условия.

Производительность HiPro в компании на 21% выше, чем у других сотрудников (согласно исследованию TheBaileyGroupResearch). А выручка компании, во главе которой стоят HiPro, растет в два раза быстрее (согласно исследованию SHL TalentMeasurement) [2]. Но при этом 46% руководителей не используют какой-либо метод для выявления HiPro.

HiPro - ключевые сотрудники компании, которые показывают высокую эффективность «здесь и сейчас», на своем рабочем месте,используя прошлый

опыт. Сказанное не означает, что HiPro-сотрудники не имеют возможности развиваться внутри компании: они становятся носителями уникальной экспертизы и могут реализовываться в профессиональной, горизонтальной карьере; в качестве экспертов, советников, наставников.

Людей с такими профессиональными качествами достаточно мало в организациях. При оценке работы всего коллектива зачастую выявляется, что основная масса персонала значительно уступает результатам труда HiPo и HiPro. Именно поэтому со стороны коллектива или руководителя может наблюдаться психологический прессинг по отношению к данным специалистам.

Выделяют несколько видов прессинга на рабочем месте:

Буллинг – это психологическое подавление (травля) человека в коллективе. В основном, такими становятся новички или люди, младше по возрасту. В этот момент наступает принцип той самой «дедовщины», когда хорошего, но не опытного специалиста начинают активно унижать в коллективе, пускать слухи, подставлять перед начальством и т.д. Движущей силой становится «чёрная» зависть и неподдельная злость.

Для противостояния буллингу, не следует реагировать. Если прессинг со стороны коллектива продолжается долгое время, то стоит спокойно поговорить с коллегами, о том, что это мешает вашему рабочему процессу. Если после разговора не произошло никаких изменений, тогда следует донести эту информацию до начальства. Хороший руководитель всегда примет меры для сохранения ценного сотрудника.

Моббинг – это прямое или косвенное плохое обращение сотрудников коллектива в отношении одного из его участников. Его целью является вытеснение сотрудника с рабочего места. Для достижения цели может быть использовано: игнорирование, запугивание, унижение, клевета, высмеивание и т.д. Моббинг чаще других причин является основой увольнения по собственному желанию. Систематическая психологическая травля со стороны коллег может продолжаться неделями, месяцами или

годами. Человек может настолько подвернуться давлению со стороны, что не сможет из него самостоятельно выпутаться. Только руководитель в сила прекратить и устранить издевательства над сотрудником.

Причиной моббинга может послужить какой-либо конфликт, личностные проблемы сотрудников, например, злоба, страхи и зависть, ненависть к работе, иногда это может быть и защитная реакция человека при ощущении конкуренции.

С помощью беседы и выслушивание позиции каждой из сторон, участники моббинга приходят к взаимопониманию. Если руководитель не задействован в моббинге, то лучше ему выступить посредником в решении конфликта. Или присутствовать во работы медиатора (психолога).

3. Боссинг - еще одна форма психического воздействия на персонал, иногда доходящего даже до физического насилия к подчиненным со стороны руководства компании. Целью боссинга может являться как увольнение сотрудника, что приносит руководителю ощущение удовлетворения и наслаждение собственной властью. Боссинг чаще всего появляется там, где кресло руководителя занимает человек с достаточно низкой самооценкой и плохой профессионал. Таким образом он ищет варианты самоутверждения. И делает это за счет своих подчиненных. При этом упивается своей властью над ними. Довольно часто происходят ситуации, когда босс откровенно сталкивает двух сотрудников лбами и с удовольствием наблюдает, как те пытаются буквально уничтожить друг друга в борьбе за его внимание.

Для того, чтобы в организации не было какого-либо вида прессинга стоит пользоваться методиками вовлеченности персонал. Вовлеченность персонала – это психологическое состояние работников, при котором они действительно заинтересованы в успехе предприятия, на котором работают, и готовы вкладывать свои силы в общее дело. Показателями вовлеченности персонала являются инициативность, энтузиазм, желание активно участвовать в жизни коллектива, разработке планов, принятии решений и т.

д. Фирмы, где вовлеченность персонала находится на высоком уровне, сохраняется позитивный настрой на работу, намного меньше текучки кадров и негатива внутри коллектива. При этом персонал демонстрирует большее усердие, креативность в решении поступающих проблем, вежливость и заинтересованность в общении с потребителями. Все это благоприятно влияет на имидж компании, лояльность клиентов и, в конечном итоге, на уровень прибыли. По результатам исследования AonHewitt в результате повышения вовлеченности на 1 % прибыль увеличивалась на 20 млн долларов, на 5 % – на 100 млн, на 10 % – на 200 млн. Независимо от размера фирмы, если вовлеченность персонала увеличивалась, – прибыль тоже значительно возрастала. Для компании, занимающейся розничной торговлей, рост мог составить до 100 тыс. долларов, а для крупной туристической фирмы – до 45 млн.[1]

На основании этих исследований можно сделать вывод, что управление вовлеченностью персонала дает компаниям огромные перспективы для дальнейшего роста и развития. На данный момент более 80 % работников предприятий по всему миру практически не заинтересованы рабочим процессом, что, конечно же, сказывается на работе организации.

Список использованных источников:

1. Вовлеченность персонала: как оценить и повысить // Директор по персоналу. №11. 2019. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/67505-vovlechennost-personala-kak-otsenit-i-povyisit> (дата обращения 7.11.2019 г.)
2. Махмудова И.Н. Инновационный подход в повышении эффективности использования трудового потенциала: управление талантами // Кадровик. – 2019. - №9. – С. 56-61. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41218582>.