

2. Успешность lean-проектов, ГК Оргпром Лин-форум. Профессионалы бережливого производства// Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] URL: http://www.cfin.ru/management/manufact/lean_project_success.shtml (дата обращения 05.12.2016)
3. Роман Партин «Хосин Канри. Развертывание корпоративной политики» [Электронный ресурс] // URL: http://0x1.tv/img_auth.php/LeanKanbanRussia-2014%29.pdf (дата обращения 06.12.16).
4. Корпоративная культура или «Вместе мы – сила!!!» Зелюкина О., RC Studio/[Электронный ресурс]. URL: <http://rcstudio.ru> (дата обращения 05.12.2016).

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА

К.В. Кузнецова

Научный руководитель – Н.В. Черепанова

Эмоции всегда взаимосвязаны с потребностями индивида. Они выполняют функцию оценки, адаптации и побуждения. В эмоциях показано соответствие поведения индивида и испытываемых им воздействий его основным интересам, потребностям и ценностям. Эмоции непосредственно связаны с личностной идентичностью и самосознанием, представляют собой мотивационную систему человека. Эмоциональность является главным фактором, который обуславливает жизненный успех. По мнению психологов, занимающихся проблемой эмоционального интеллекта, управлять эмоциями – значит иметь навык, который в свою очередь можно нарабатывать и развивать [2].

В научный оборот термин «эмоциональный интеллект» был введен еще в 1990 году психологами из Америки, которые и разработали его первую модель. Это были П. Сэловей и Д. Мейер. По их мнению, эмоциональный интеллект – это способность отслеживать и различать собственные и чужие эмоции и чувства и использовать эту информацию для направления действий и мышления. Отечественные авторы также развивают идею эмоционального интеллекта. Например, Д.В. Люсин предложил свою альтернативную модель эмоционального интеллекта, который определяется как способность к пониманию эмоций, как своих, так и чужих, и управлению ими. В данном случае способность к пониманию эмоций обозначает то, что индивид может распознавать наличие эмоций у себя или другого индивида, может идентифицировать и назвать их, также он понимает причину, которая вызвала данную эмоцию, и следствие, к которому она приведет. Способность же к управлению эмоциями подразумевает под собой контроль интенсивности эмоций и их внешних проявлений и способность произвольно вызвать у себя ту или иную эмоцию. Так как понимание эмоций и управление ими может быть направлено не только на свои эмоции, но и на эмоции окружающих людей, Люсин выделил два компонента эмоционального интеллекта: внутриличностный и межличностный. И на основе данной модели он разработал опросник эмоционального интеллекта, который включает две шкалы: шкала для измерения внутриличностного эмоционального интеллекта и шкала для измерения межличностного эмоционального интеллекта [3].

Структура эмоционального интеллекта, предложенная в 1990 году П.Сэловеем, Дж.Мэйером, Д.Карузо состоит из следующих компонентов:

- восприятие и выражение эмоций;
- повышение эффективности мышления с помощью эмоций;
- понимание своих эмоций и чужих;
- управление эмоциями [4].

Восприятие, выражение и оценка эмоций включает в себя следующие способности:

- различать точные и неточные выражения чувств, а также подлинные и неподлинные выражения чувств;
- точно выражать эмоции и потребности, которые связаны с этими ощущениями;
- распознавать эмоции других людей через язык, звук, поведение;
- распознавать эмоции в физических состояниях, мыслях и ощущениях.

Повышение эффективности мышления и деятельности с помощью использования эмоций:

- использование эмоций для того, чтобы направить внимание на приоритетные для мышления вещи и на важную информацию;
- эмоции могут быть использованы как вспомогательные средства мышления и памяти, так как они достаточно ярки и доступны;
- эмоциональное колебание настроения от оптимистического до пессимистического способствует рассмотрению множественных точек зрения;
- вызывание эмоций, которые способствуют решению определенных задач, например, творческие задачи лучше решаются в хорошем настроении.

Понимание и анализ эмоций своих и чужих включает в себя следующие способности:

- распознавать неожиданное изменение эмоций, например, от гнева к смущению или от гнева к удивлению;
- понимать комплекс чувств, например, одновременной любви и ненависти;
- интерпретировать и понимать значение смены эмоций, а также понимать причинно-следственные связи;
- способность к вербализации эмоций и их «маркировке», а также понимание разницы между близкими по смыслу эмоциями, но разными по названию, например, любовь и симпатия.

Сознательное управление эмоциями включает в себя следующие способности:

- быть открытым для приятных и неприятных чувств;
- осознанно привлекать эмоции либо же наоборот, отвлекаться от них в зависимости от оценки их полезности или информативности;
- сознательно контролировать свои и чужие эмоции;
- управлять своими эмоциями и эмоциями других людей, уменьшая отрицательные эмоции и повышая приятные эмоции без подавления или усиления информации, которую они могут передать [6].

Далее, внимание стоит уделить основным слагаемым эмоционального интеллекта. Компоненты или слагаемые эмоционального интеллекта можно разбить на четыре основных категории. Касается непосредственно индивида: самосознание (точная самооценка; уверенность в себе; эмоциональное самосознание) и владение собой (действия, заслуживающие доверия; сознательность; эмоциональный самоконтроль). Касается других людей: социальное сознание (корпоративное сознание; ориентация на оказание услуги; эмпатия) и менеджмент взаимоотношений (вооду-

шевление окружающих; влияние на окружающих; развитие других людей). Важно отметить, что эмоциональный интеллект имеет свойство усваиваться и развиваться. То есть любой индивид может усилить те или иные качества, которые составляют четыре указанные категории. Теперь стоит рассмотреть подробнее приведенные выше компоненты.

Самосознание стоит рассматривать как фундамент для всех остальных составляемых эмоционального интеллекта. Оно включает в себе способность индивида оценивать собственные эмоции и понимать, каким образом они влияют на личную жизнь и работу. Человеку, который знает хорошо свои эмоциональные характеристики, легче быть «хозяином» собственной жизни. Например, лидеры, которые обладают высоким уровнем самосознания, могут доверять своим чувствам, которые в трудную минуту помогают принимать непростые решения. Бывают такие ситуации, когда непонятно, надо ли увольнять сотрудника, совершать крупную сделку, реорганизовывать бизнес. В таких случаях, когда информации из внешних источников недостаточно, лидеру стоит полагаться на свои собственные чувства. Самосознание включает также в себя чувство уверенности в себе и адекватную оценку своих сильных и слабых сторон.

Владение собой является вторым ключевым составляемым эмоционального интеллекта, который определяется как способность контролировать деструктивные эмоции или эмоции, приносящие вред. Лидеры, например, учатся сохранять эмоциональный баланс для того, чтобы тревога, беспокойство, гнев или страх не смогли помешать мыслить ясно. Владеть эмоциями означает не скрывать и не подавлять их, а понимать и использовать это понимание в разных ситуациях.

В данную категорию следует отнести такие качества, как сознательность (то есть ответственное отношение к своим обязанностям); стремление вызывать доверие окружающих людей (проявление прямоты и честности); инициативность, которая расширяет возможности человека; способность к быстрой адаптации (то есть умение приспосабливаться к происходящим изменениям); оптимизм, который проявляется вопреки всем неудачам и трудностям. Мартин Селигман, который является профессором психологии университета в Пенсильвании, порекомендовал руководителям страховой компании MetLife взять на работу группу сотрудников, которые показывали высокие результаты при прохождении тестов на оптимизм, но при этом не могли пройти обычные тесты на умение вести продажи. По сравнению с другой группой, участники которой наоборот хорошо проходили тесты на продажи, но при этом были «пессимистичны», группа «оптимистов» совершала на 21% больше продаж в первый год работы и на 57% продаж больше во второй год работы.

Социальное сознание является способностью понимать других людей. Например, социально сознательный лидер проявляет эмпатию – умеет поставить себя на место другого индивида и понимает его чувства и мысли. Такой лидер может рассмотреть ситуацию с различных точек зрения и наладить взаимодействие с разными людьми. А под корпоративным сознанием понимается способность нормализовать организационную деятельность, создать сеть контактов и выбрать формы поведения, которые наиболее подходят для достижения положительных результатов. Кроме этого, социальное сознание так же подразумевает ориентацию на оказание услуг: здесь следует понимать способность определить и удовлетворить запросы клиентов, потребителей и конечно же сотрудников.

Под *менеджментом взаимоотношений* подразумевается способность налаживать контакты и взаимодействовать с другими индивидами. Например, лидеры, которые обладают высоким эмоциональным интеллектом, доброжелательно и чутко

относятся к окружающим людям. Они совершенствуют персонал, устанавливают нормальное общение в коллективе, внимательно реагируют на чувства других, оказывая при этом на них положительное влияние. Эмоциональное понимание лидерами своих сотрудников способствует проведению положительных изменений, а также налаживанию сотрудничества и работы в команде и устранению конфликтов.

Вместе взятые приведенные выше четыре слагаемых создают основу для эмоционального интеллекта, который могут использовать не только лидеры для наиболее эффективного руководства организациями и командами, но и люди [5].

Ниже приведенные примеры наглядно иллюстрируют влияние эмоционального интеллекта на эффективность деятельности организации.

Например, члены совета директоров одной транснациональной консалтинговой компании были оценены по 20 компетенциям, 17 из которых были компетенциями эмоционального интеллекта. Те из них, кто получил результат выше среднего по 9 и более компетенциям, принесли за год компании дохода на 1,2 млн долларов больше, чем другие (это составило 139%).

Другой пример. Одна фирма по производству напитков при подборе руководителей подразделений использовала стандартные методы найма. Как результат – она была вынуждена сократить порядка 50% нанятых в течение последующих 2-х лет из-за низкой эффективности. Когда же фирма начала подбирать руководителей на основании компетенций эмоционального интеллекта, то количество увольнений сократилось до 6% в течении 2-х лет. Более того, отделы с руководителями, которые были наняты на базе компетенций эмоционального интеллекта, с большей вероятностью попадали в первую треть по премиям за эффективную работу подразделений. Так, около 87% из них находились в первой трети. Помимо этого, лидеры таких подразделений перевыполняли рабочий план на 15-20%. А руководители, у которых не хватало нужных компетенций, недовыполняли план почти на 20%.

Или, например, исследование, которое проводил Центр креативного лидерства, показало, что главной причиной провалов топ-менеджеров является недостаток эмоциональной компетентности. Они выделили три причины этих провалов: неспособность работать в команде, работать в стрессовой ситуации и грамотно выстраивать межличностные отношения.

Еще пример. Компания Egon Zehnder International проводила исследование среди 515 руководителей разных фирм. Выяснилось, что те из руководителей, у кого показатель эмоционального интеллекта был выше, чем другие критерии, больше преуспевали, чем те, чьей сильной стороной был IQ или предыдущий опыт. То есть, более надежным показателем успеха является высокий эмоциональный интеллект, чем IQ или предыдущий опыт работы. Переводя вышесказанное в цифры: в 74% случаев успеха руководитель обладал высоким эмоциональным интеллектом и в 26% случаев неудач. В исследовании принимали участие руководители из Германии, Латинской Америки и Японии, и результаты были примерно одинаковы для всех культур [1].

В заключении стоит сказать, что эмоциональный интеллект является одной из главных черт и способностей индивида, которые обеспечивают внутреннее равновесие личности, уверенность в себе и успешность взаимодействия с окружающими. Умение управлять эмоциями и понимать их является основой для эмпатии, саморегуляции, самосознания и других социальных навыков, которые так необходимы практически во всех сферах социальной жизни, а также в профессиональной деятельности. Например, руководителю для эффективного управления сотрудниками необходимо не только задавать общий эмоциональный настрой, но и сохранять соб-

ственное здоровье и спокойствие, не поддаваясь стрессам. Иначе, если он не будет способен справляться с собственными эмоциями и влиять на эмоции своих сотрудников для создания оптимальной атмосферы в группе, это может привести к развитию у него эмоционального выгорания, которое снижает работоспособность руководителя и, соответственно, отражается на деятельности всего коллектива. Именно поэтому ощущение руководителем психологического комфорта, умение создавать и поддерживать это состояние является необходимой предпосылкой эффективности деятельности коллектива в целом.

Литература и источники:

1. Алешина А. Эмоциональный интеллект в бизнесе: примеры. [Электронный ресурс] URL: <http://www.eqspb.ru/about/nashi-stati/2006/01/01/eiconsortium/>
2. Алешина А., Шабанов С. Эмоциональный интеллект. Российская практика. [Электронный ресурс] URL: <https://books.google.ru/books?isbn=5916579004>
3. Андреева И.Н. Понятие и структура эмоционального интеллекта [Электронный ресурс] URL: <http://psixologiya.org/socialnaya/emocionalnyj-intellekt/1593-ponyatie-i-struktura-emocionalnogo-intellekta-andreeva-in-.html>
4. Андреева И.Н. Эмоциональный интеллект - исследования феномена [Электронный ресурс] URL: <http://psixologiya.org/socialnaya/emocionalnyj-intellekt/1596-emocionalnyj-intellekt-issledovaniya-fenomena-andreeva-in.html>
5. Дафт Ричард (Richard L. Daft) Слагаемые эмоционального интеллекта [Электронный ресурс] URL: http://www.elitarium.ru/slagaemye_jemocionalnogo_intellekta
6. Сергиенко Е.А., Ветрова И.И. Эмоциональный интеллект [Электронный ресурс] URL: <http://www.psystudy.ru/index.php/num/2009n6-8/243-sergienko-vetrova8.html>

СОЗДАНИЕ МЕТОДОВ ЭФФЕКТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКОВ

А.В. Хаперская

Одной из ключевых задач при формировании индивидуального плана развития сотрудника является подбор наиболее эффективных и разнообразных развивающих методов. План развития, включающий однотипные задачи (будь то тренинги или работа с наставником), несет в себе слабый развивающий эффект.

В то же время, программа индивидуального развития, в которую включены развивающие действия различных типов, помогает максимально эффективно раскрыть потенциал сотрудника и повысить результативность его работы. Сбалансированный план развития повышает мотивацию работника к освоению и использованию на практике новых профессиональных знаний и навыков.

1 Методы для развития компетенций

Для того чтобы помочь менеджерам по персоналу и руководителям при составлении качественных и эффективных индивидуальных планов развития сотрудников, создан сборник наиболее действенных методов развития компетенций:

1. Развитие на рабочем месте – конкретные поручения/ задания из ежедневной работы, которые способствуют развитию данной компетенции;