

Таким образом, практика отбора кандидатов в резерв управленческих кадров на сегодняшний день такова, что, к сожалению, критерии и процедура отбора зачастую носят формальный характер и в полной мере не отражают особенности трудовой деятельности кандидата, в недостаточной мере уделяется внимание психологическим особенностям личности.

Список литературы:

1. Каконин В. О важности технологического подхода в деле подготовки руководителей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.up-pro.ru/library/personnel_management/training/o_vazhnosti_tehnologicheskogo_podhoda_v_dele.html.
2. Производите вкусно и выгодно: рынок труда пищевой промышленности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rekadro.ru/rabotadatelu/info/monitoring/109.html>.
3. Управление государственной службы по труду и занятости населения Брянской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rabota-bryanskobl.ru/home/info/regprog/sodeizannasel.aspx>.

Захаркина Наталья Владимировна

к.э.н., доцент кафедры менеджмента

ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли»

e-mail: natashazaharkina@mail.ru

Сапегина Светлана Сергеевна

студентка 2 курса магистратуры

ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли»

e-mail: zaucha13@mail.ru

УДК 005.95

Е.В. Трошина

**СИСТЕМА ЭМОЦИОНАЛЬНОГО МОНИТОРИНГА
КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Системы управления, базирующиеся на долгосрочном планировании, оказались совершенно не пригодными для реагирования на события, которые частично можно предсказать, но развиваются слишком быстро, чтобы иметь возможность заранее подготовить и своевременно принять необходимые стратегические решения. С неожиданностями, преподносимыми научно-техническим прогрессом, конкурентами, правительством компании попросту не справляются. Чтобы успешно справиться с быстро изменяющимися условиями, следует применять системы, которые будут связаны не только с определением (долгосрочное планирование) позиции, но и оперативно в реальном времени реагировать на неожиданные изменения в ближнем и дальнем окружении организации.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, организация, человек, капитал, мониторинг эмоций.

Мы живём в эпоху быстрого роста: развитие происходит скачкообразно, одни отрасли создаются, другие разрушаются, экономический рост постоянно

ускоряется. Общество давно ушло от состояния предсказуемости и стабильности, оно стало развивающимся и мобильным. Именно поэтому можно говорить о наступлении этапа управления персоналом на основе гибких экстренных решений.

Специфика человеческих ресурсов в организации в отличие от всех иных ресурсов (информационных, финансовых, материальных) состоит в том, что люди обладают эмоциями и знаниями. Следовательно, реакция на внешнее воздействие не механическая, а эмоционально осмысленная. По неинституцированным коммуникационным каналам межличностное общение может передавать информацию, сильно расходящуюся по эмоциональной оценке с официальными источниками.

Более того, человеку приходится реагировать на расширяющиеся потоки информации и быстро растущие темпы бизнес-процессов, при этом не только не разрушив свою нервную систему, но и использовать эмоции в роли «советников». Учитывая всю совокупность факторов, специалисты международного центра «КТК» разработали систему эмоционального мониторинга, главная цель которой – систематический комплексный мониторинг эмоционального состояния сотрудников компании и последующий анализ результатов такого мониторинга с целью выявления взаимосвязи между эмоциональным состоянием сотрудников организации и степенью достижения поставленных для них задач.

В данном случае мониторинг эмоций – это часть комплексного процесса увеличения эффективности компании в условиях постоянно меняющейся бизнес-среды. Его цель состоит в выявлении существующих в командах эмоциональных проблем и барьеров, которые мешают принятию высокоэффективных ситуационных решений. Более того непрерывный мониторинг даёт возможность руководителю вместе с консультантами выявить и эффективно устранить проблемы на оперативном уровне. Научной базой для создания системы эмоционального мониторинга послужили труды К. Изарда (теория дифференциальных эмоций) [1] и Р. Плутчика (психозволюционная теория) [7].

Авторы теории данного подхода для системы эмоционального мониторинга предлагают шкалу, которая включает три участка:

- 1) эмоции, препятствующие достижению сотрудником ключевых показателей эффективности;
- 2) эмоции, способствующие росту и препятствующие достижению сотрудником ключевых показателей эффективности, в зависимости от контекста задач;
- 3) эмоции, способствующие росту ключевых показателей эффективности сотрудника (Рис. 1).

Модель СЭМ представлена на рис. 1, в ней положение каждой эмоции соответствует её влиянию на степень эффективности деятельности человека. Так, в первом секторе расположены эмоции, которые оказывают наиболее негативное влияние на эффективность деятельности человека. При этом ужас представляется наиболее негативно препятствующей эмоцией, именно поэтому ему

присвоен коэффициент 1. Кроме того, в данном секторе есть ряд других, не менее важных эмоций, таких как скука, смущение, стыд и так далее. Для сотрудника крайне важно в структуре собственной эмоциональной сферы различать эти эмоции и ограничивать их негативное воздействие на отношения с руководством, коллегами, клиентами и профессиональную деятельность в общем.

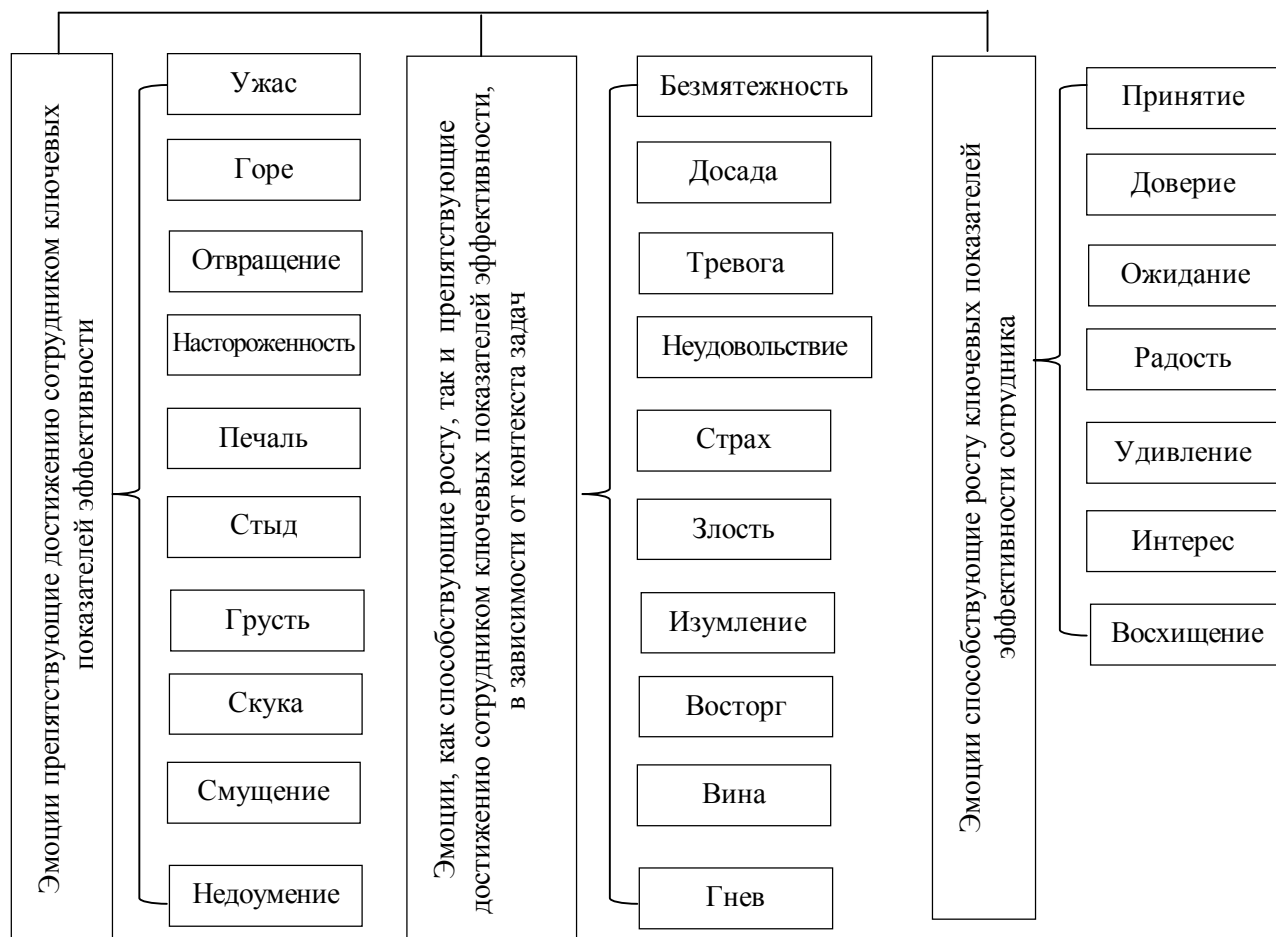


Рисунок 1 – Модель системы эмоционального мониторинга

Второй сектор содержит эмоции, которые как способствуют росту, так и препятствуют достижению сотрудником ключевых показателей эффективности в зависимости от контекста задач. Кроме того, их польза или вред зависит от умения сотрудниками управлять такими эмоциями. Если он направляет её на решение рабочей задачи, то данная эмоция способствует продвижению его к цели.

Способность управлять векторами эмоций прямо пропорциональна уровню развития эмоционального интеллекта (ЭИ), научное обоснование данному понятию дали Д. Карузо, П. Соловей, Дж. Майер. Они создали одну из наиболее известных в науке теорий эмоционального интеллекта. Эмоциональный интеллект – это способность личности распознавать и интерпретировать эмоции, а также продуктивно использовать их для оптимального решения проблем [5].

Следовательно, чем выше у сотрудника уровень эмоционального интел-

лекта, тем выше его способность эффективно использовать эмоции из второго сектора.

Третий сектор включает эмоции, которые положительно влияют на эффективность деятельности компании. Они играют положительную роль как при взаимодействии сотрудника с рабочим процессом, так и при взаимодействии с коллегами. Особую актуальность это приобретает в тех случаях, когда разрабатывается инновационная концепция для отображения собственных взглядов на исследуемую проблему.

В зависимости от основных возможных причин возникновения тех или иных эмоций в процессе профессиональной деятельности эмоциональный мониторинг должен осуществляться в следующих направлениях:

- взаимодействие между руководством и подчинёнными;
- взаимодействие с коллегами;
- взаимодействие с клиентами и заказчиками;
- разработка новых идей сотрудниками организации;
- эмоции при выполнении сотрудником рабочего процесса.

Направление взаимодействие между руководством и подчинёнными представляет собой мониторинг эмоций, которые возникают у сотрудников при взаимодействии с руководством. Это направление призвано выявить степень внутренней гармонии и скрытые проблемы в системе управления организацией. Такой мониторинг должен стать частью развития организации. Только имея в распоряжении полную, достоверную картину эмоций большинства рядовых сотрудников организации, можно определить реальные возможности компании для изменения организационной структуры, проведения реформ.

Направление взаимодействия с коллегами. Эффективное взаимодействие между коллегами одного отдела и между различными подразделениями компании напрямую влияет на достижение ключевых показателей эффективности реализации бизнес-процессов.

Конфликты между сотрудниками, как правило, являются следствием проблем в эмоциональном поле команды. Наиболее эффективным методом снижения эмоциональной напряжённости и устранения конфликтов между сотрудниками является непрерывный мониторинг их эмоций, в рамках которого сотрудники будут самостоятельно определять собственные эмоции и эмоции коллег в подразделении. Это даст возможность выявить не только острые конфликты, но также и латентные эмоциональные противостояния, которые, в свою очередь, снижают общую эффективность функционирования компании.

Направление взаимодействия с клиентами и заказчиками. Процесс взаимодействия между клиентами и заказчиками определяет лицо организации, её рыночный облик. То есть с точки зрения успешного экономического развития обладают ключевой важностью. Как правило, эмоциональная сфера является основной проблемной областью при работе с заказчиками и клиентами.

Сотрудник, находящийся в состоянии конфликта с окружением, сильного раздражения, стресса, редко бывает способен продуктивно работать. Клиенты сообщают свой негативный опыт родственникам и знакомым, оставляют нега-

тивные отзывы в сети, создавая тем самым негативное информационное поле о компании. В итоге, бренд постепенно начинает терять свою эффективность.

Направление по разработке новых идей сотрудниками организации. Это направление, в первую очередь, относится к подразделениям, которые участвуют в разработке и реализации инновационных проектов. В ходе поиска решений сотрудники, как правило, сталкиваются с различными эмоциональными трудностями. Система мониторинга эмоций способна содействовать их преодолению. Это достигается благодаря детализации и оперативному выявлению проблемных участков на коллективной эмоциональной карте. Первые стадии эмоциональных сложностей, как правило, носят скрытый характер для управляющих, вследствие чего невозможно их нейтрализовать. Чем больше упущено времени, тем сложнее урегулировать конфликт, что иногда приводит к распаду коллектива. Начальные сигналы, которые получены благодаря системе эмоционального мониторинга, снижают вероятные отрицательные последствия и предотвращают разрастание негативной эмоциональной ситуации.

Мониторинг эмоций при выполнении сотрудником рабочего процесса. Данное направление наиболее важно для координации работы всех подразделений и уровней управления организацией. С точки зрения анализа оно является наиболее глубинным. Как правило, эмоции, которые возникают в процессе работы, не всегда в полной мере осознаются работниками.

Данное направление мониторинга позволит руководству установить, насколько хорошо работник справляется с поставленной задачей. Так, если в результате проверки у сотрудника превалирует первый сектор эмоций, следовательно, руководителю необходимо задуматься о переводе данного работника на другое место, где он не будет скучать. Кроме того, данный подход позволяет косвенно выявить отсутствие или наличие у сотрудника необходимой мотивации и личной инициативы.

Благодаря внедрению системы эмоционального мониторинга и последующему анализу причин возникновения тех или иных эмоций на рабочем месте становится возможным ранее не доступное на практике моделирование эмоционального ландшафта коллектива, при этом есть возможность отслеживать его изменения в режиме реального времени. Более того, становится возможным повышать эффективность деятельности сотрудников с помощью развития способностей распознавать эмоции (коллег, подчинённых, клиентов), анализировать причины их возникновения, а затем иметь возможность осознанно направлять те или иные эмоциональные состояния на решение конкретных профессиональных задач. Благодаря развитию таких способностей происходит повышение общего уровня эмоционального интеллекта человека. Таким образом, можно говорить о том, что СЭМ кроме аналитических функций представляет собой инструмент повышения эффективности управления организации и развития эмоционального интеллекта сотрудников.

Список литературы:

1. Изард К. Эмоции человека: учебник. – СПб.: Питер, 2012. – 352 с.

2. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: учебник. – М.: Олимп-бизнес, 2013. – 272 с.
3. Нортон Д. Управление персоналом: учебник. – М.: Олимп-бизнес, 2013. – 322 с.
4. Хлевная С.С. Эмоциональный мониторинг управления персоналом // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – №1. – С. 76-84.
5. Шифрин Л. Н. Стратегический менеджмент: учебник. – СПб.: Питер, 2013. – 292 с.
6. Организация обучения и сертификации актуариев в Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.actuaries.ru/magazine/detail.php?ID=2385>.
7. Дэйкин К. Об актуарной деятельности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.actuary.kz/Profession.html>.

Трошина Елена Владимировна

к. э. н., доцент кафедры менеджмента

ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли»

e-mail: elena-troshina78@lisr.ru