

SECȚIUNEA 1

Abordări inovative și noi tendințe în domeniul business și administrare

FOSTERING THE PERSONAL POTENTIAL OF EMPLOYEES IN THE ORGANIZATION: THE IMPORTANCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE WORKPLACE

РЕАЛИЗАЦИЯ ЛИЧНОСТНОГО ПОТЕНЦИАЛА СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ: ЗНАЧЕНИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНЫХ АСПЕКТОВ

¹Conf. univ. dr. **Liudmila BILAS**

²Drd. **Elena ANDROSOV**

¹Academia de Studii Economice a Moldovei,
str. Mitropolit G. Bănulescu-Bodoni 61, Republica Moldova, Chișinău,

Tel.: +069 736 822, web site: liudmila.bilas@mail.ru

²Academia de Studii Economice a Moldovei,
str. Mitropolit G. Bănulescu-Bodoni 61, Republica Moldova, Chișinău,

Tel.: +402 736, web site: nicoara@mail.ru

Abstract

The article discusses the current issues of fostering the personal potential of employees in the organization in the conditions of rapid changes in business and society. The paper defines the meaning and importance of emotional intelligence and analyses its components. The article draws conclusions on the ways for developing the emotional intelligence of employees. Among its key factors, the article mentions the leadership's strength, a combination of the leadership various styles, organizational development, and staff training.

Keywords: business organization, leadership, innovations, emotional potential, emotional leadership, team, leadership styles, management, high performance, changes, management of changes, innovative leadership, innovative management.

JEL CLASSIFICATION: M12.

INTRODUCTION

Актуальность темы, цель и задачи исследования.

Актуальность темы настоящей публикации обуславливается тем, что совершенствование и реализация личностного потенциала сотрудников в организации выступает одной из ключевых стратегий формирования и развития человеческих ресурсов. Люди – основа бизнеса. По этой причине трудно переоценить востребованность и важность анализируемых вопросов. Недостаточное внимание к развитию личностного потенциала на предприятиях со стороны менеджмента может привести к тому, что выполнение даже самых эффективных инновационных стратегий может оказаться проблематичным и неуспешным.

В условиях постоянно происходящих изменений в бизнес-организациях приходится своевременно и адекватно реагировать на них, осуществляя различного рода инновации: технологические, производственные, продуктовые, сбытовые, маркетинговые. Среди них выделим организационные, проявляющиеся в изменении структуры, систем и процессов управления в компании. Все названные выше виды организационных преобразований в силу

своей неопределенности, риска и непредсказуемости вызывают у сотрудников страх, неуверенность, тревогу перед всем новым. В этой связи в качестве защиты работники могут проявлять сопротивление инициативам руководством переменам. В этом, на наш взгляд, заключается проблема, решение которой связано с реализацией личностного потенциала менеджеров и сотрудников на эмоциональной основе (эмоционального интеллекта). В контексте сформулированной выше проблемы целью настоящей публикации мы видим в определении направлений развития личностного потенциала и его эмоциональной составляющей в условиях проведения организационных преобразований в бизнес-организациях. Выделенные в связи с этим задачи следующие: проанализировать современные концепции эмоционального интеллекта сотрудников; определить факторы актуализации и их эмоциональных качеств сотрудников как предмета настоящего исследования; выявить роль лидерства и проанализировать различные стили руководства в этом процессе.

Анализ публикаций, в которых рассматривается исследуемая в настоящей статье проблема.

В объяснении значения эмоциональных аспектов лидерства в условиях стремительно происходящих изменений в бизнес-среде в контексте настоящей статьи мы опирались на концепцию эмоционального интеллекта как способности человека эффективно управлять собой и отношениями с другими людьми [1, стр.53-54]. Концепция, сформулированная признанным в мире ученым Д. Гоулман. В этой связи при формулировании лидерских качеств и при анализе стилей лидерства на отечественных предприятиях мы исходили из важности эмоциональных способностей, вытекающих из данной концепции: самосознание; самоконтроль; социальная чуткость; социальные навыки [1].

Исследование сформулированной в настоящей статье проблемы опирается на ряд публикаций и исследования ученого Дж. Коттера [2]. Им доказывается, что лидерство в условиях перемен – инновационное лидерство должно быть эмоциональным. Мы разделяем эту позицию, состоящую в том, что ключевое значение при проведении реформ в бизнес-организациях приобретают не только стратегии, системы и процессы управления, но и изменения поведения людей в компании. Кроме того, анализируя эмоциональное лидерство, мы исходили из того, что, как считает этот автор, оно должно проявляться на всех этапах осуществления инновационной деятельности. Концепция человеческого потенциала в контексте формирования человеческих ресурсов объясняется учеными Травиным и И. Максимцевым [3; 4].

В процессе обоснования проблемы и определения возможных направлений ее разрешения в рамках данной статьи мы исходили из ключевой идеи, содержащейся в методологии признанного в мире ученого И. Адизеса. Она заключается в том, что нет идеального руководителя, а есть сочетание людей, реализующих разные стили руководства на различных этапах развития компании [5]. Исследуя данную проблему, подчеркнем важность данной методологии, в части обоснования выводов относительно наиболее приемлемых сочетаний стилей для ряда исследованных в Республике Молдова предприятий.

Исследования, на которые мы опирались, составили научную методологическую базу настоящей публикации, что позволило выделить дискуссионные вопросы и нерешенные составляющие исследуемой проблемы. Последние касаются формирования и реализации эмоционального потенциала в контексте организационных преобразований бизнес-организаций. Это сложная и многогранная проблема, исследование которой мы видим в перспективе.

Изложение основного материала, дискуссия и обоснование результатов исследования.

В условиях стремительно меняющейся реальности возрастает значение личных качеств, личностного потенциала менеджеров и сотрудников, связанных с необходимостью адаптивности к происходящим изменениям в бизнесе и обществе в процессе организационных преобразований. Существует обширная литература и проводятся многочисленные

исследования, в которых анализируется потенциал работников и обосновываются направления его успешной реализации. Во многих источниках по менеджменту человеческий потенциал рассматривается как степень развития физических и духовных способностей человека [3, стр.10; 4].

В этом контексте отметим, что концепция потенциала объясняет стратегическую направленность потенциала, так как он связан с перспективной способностью и перспективными личными качествами человека, с будущим его возможностей в меняющемся мире.

Далее, человеческий потенциал – это сложное системное и структурное явление. В его структуре выделяются квалификационный потенциал (профессиональные знания и навыки); образовательный (интеллектуальные и познавательные способности); психологический (способности восприятия); коммуникативный (способность к сотрудничеству и взаимодействию); творческий (креативные способности и чувство нового) [3, стр.10-11].

В условиях современных тенденций развития экономики и общества, ориентированных на инновации, основанных на знаниях и научных достижениях, возрастает роль нематериальных факторов создания стоимости. В этой связи стержнем успешной реализации человеческого потенциала выступают личностные качества человека, связанные с проявлением эмоций (тревога, гнев, радость, печаль, боль, стыд). Подчеркнем важность понимания эмоций как эмоциональный интеллект, то есть способность человека эффективно управлять собой и отношениями с другими людьми.

Востребованность эмоционального интеллекта возрастает особенно в изменяющихся условиях. Последние вызывают страх у человека перед неопределенным будущим и могут спровоцировать его сопротивление даже самым эффективным нововведениям. Такое поведение характеризуется промедлением с началом осуществления перемен, необходимыми излишними согласованиями, пораженческими настроениями, закреплением позиции статус-кво и др.

Подчеркнем, для того чтобы предотвратить и справиться с сопротивляющимся типом действий сотрудников, необходимо управление собой и отношениями с другими людьми. Это обуславливает значение эмоционального потенциала и возможности его реализации посредством управления или лидерства во взаимоотношениях со своими эмоциями. Поэтому, наряду с названными выше составляющими личностного потенциала подчеркнем значение эмоционального и лидерского потенциала.

Им соответствуют следующие способности. В концепции признанного в мире ученого Д. Гоулман и других ученых [1, стр.53] к личностным навыкам или способностям, определяющим, как мы управляем собой, они относят самосознание (эмоциональное самосознание, точная самооценка, уверенность в себе) и самоконтроль (обуздание эмоций, открытость, адаптивность, воля к победе, инициативность, оптимизм). К социальным навыкам как к способностям, определяющим, как мы управляем нашими отношениями с людьми, эти ученые относят социальную чуткость (сопереживание, деловую осведомленность, предупредительность) [1, стр.54]. К ключевым качествам эмоционального лидера в управлении отношениями выступают: воодушевление, влияние, помощь в самосовершенствовании, содействие изменениям, урегулирование конфликтов, укрепление личных взаимоотношений, командная работа и сотрудничество. В эпоху современных перемен известный ученый Ст. Кови предлагает в процессе реализации эмоционального потенциала людей основываться на взаимосвязи следующих типов интеллекта: духовного, физического, ментального. Их дополняет эмоциональный интеллект. Признание таких способностей у каждого человека в организации позволяет реализовывать «восьмой навык». В концепции этого ученого он означает обретение лидерства (своего голоса) и воспитание других лидеров. Ключевая идея концепции – от эффективности к величию [6].

Эмоциональные аспекты в деятельности сотрудников в условиях непрерывных перемен. Далее проанализируем на основе подхода известного в мире автора Д. Коттера. Он заключается в восьмиэтапной модели проведения организационных преобразований.

Основная идея модели в том, что предпринимаемые менеджментом на каждом этапе решения и действия, связанные с нововведениями в компании, будут успешными, если задействовать эмоциональный фактор в соответствии с триадой «увидеть-прочувствовать-изменить». На наш взгляд, эта концепция не исключает и традиционное, рациональное, логическое начало в организационных преобразованиях, проявляющиеся в последовательности «проанализировать-продумать-действовать» (см. рисунок 1) [2, стр.31].

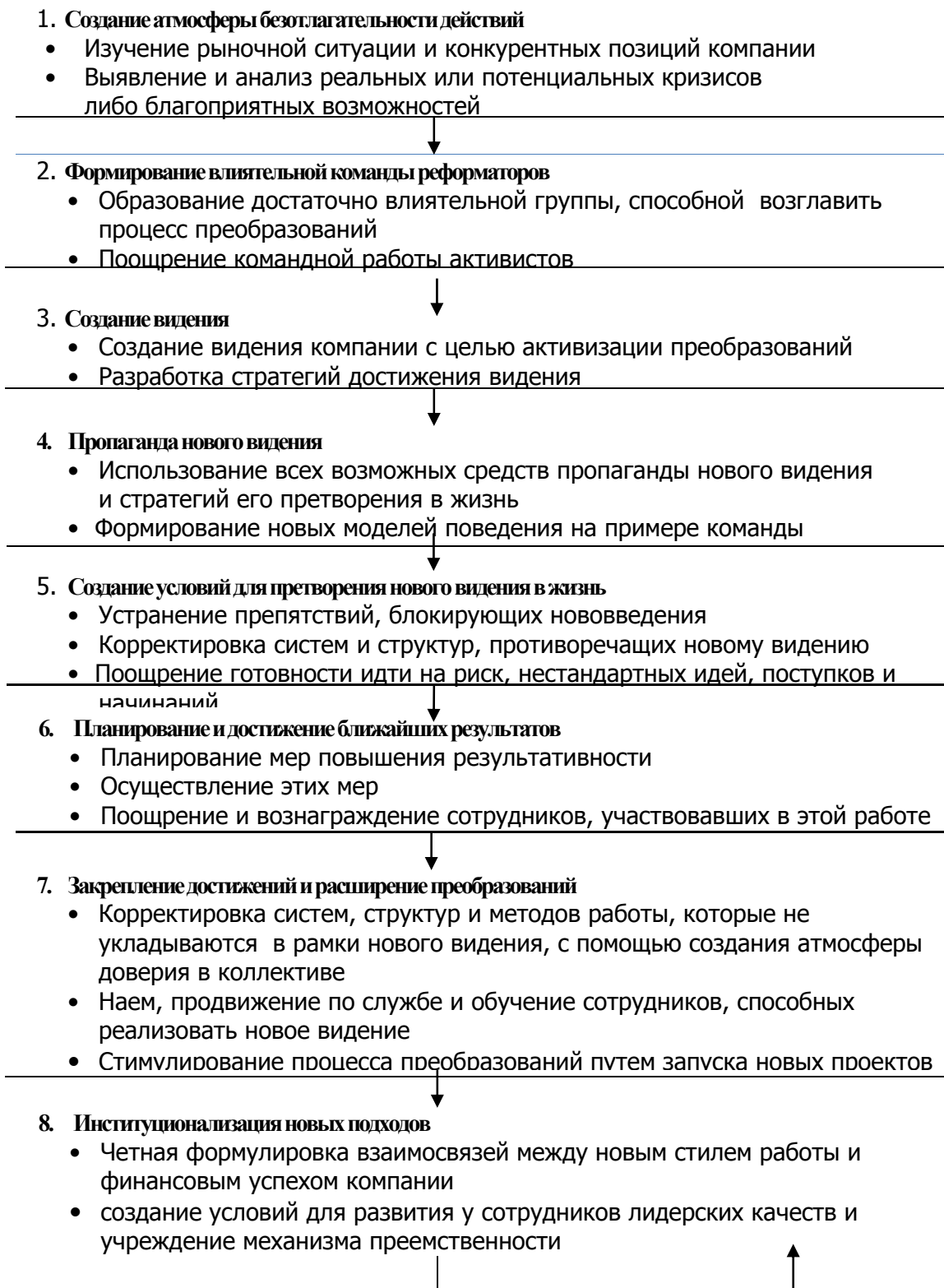


Рис. 1. Восемь этапов организационных преобразований [2, стр.31]

Подчеркнем, что реализация личностного потенциала менеджеров и сотрудников становится возможной благодаря эмоциональной составляющей, которая должна проявляться на всех этапах осуществления нововведений. Для того чтобы это осуществить, менеджерам необходимо проявлять лидерские качества, оказывать непринудительное влияние на сотрудников, используя сочетание различных стилей лидерства. В этом плане, например, методология И. Адизеса предусматривает применение различных стилей поведения лидера. К ним относятся: производитель результатов, администратор, предприниматель, интегратор. Применяя их различные сочетания, соответствующие тому или иному этапу организационных преобразований, возможно добиться результативности и эффективности компании как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Д. Гоулман обогащает теорию и практику менеджмента, обосновывая стили лидерства, позволяющие максимально полно реализовать личностный, эмоциональный потенциал и на этой основе обеспечить результативность предприятия. Такими стилями лидерства, по его мнению, являются: авторитетный, образцовый, товарищеский, обучающий. Подчеркнем, что обучающий стиль, как один из конструктивных и перспективных стилей лидерства, как способ реализации личностного и эмоционального потенциала человека (команды) обосновывается ученым П. Сенге [7]. Наряду с представленными выше стилями лидерства, на наш взгляд, актуальными для развития личностного потенциала, с учетом эмоционального интеллекта сотрудников компании является коучинг. Он предполагает недирективную форму построения взаимоотношений между руководителем и сотрудниками в диалоговом режиме при решении деловых задач. Коучем может выступать и консультант. Этот метод (стиль) направлен на повышение результативности сотрудников посредством развития их навыков работать в команде, проявлять себя лидерами.

Основываясь на изучении теории и успешного опыта в области лидерства, команд и коучинга, в целях реализации личностного и эмоционального потенциала авторами настоящей статьи (в соавторстве [8; 9]) было проведено исследование некоторых аспектов изучаемых вопросов на ряде предприятий, функционирующих в Республике Молдова. Ими явились общества с ограниченной ответственностью (SRL) – Interior Pro, Aptolent Plus, Cartnord, Autocurat, Lingotex, Ditex, Sigmatur-Com. Для проведения исследования в виде анкетирования была разработана анкета. Выборка по вопросам коучинга составила 87 человек. Среди них – менеджеры и сотрудники, составившие 10-12% из общего числа занятых на каждом из анализируемых уровней и звеньев системы менеджмента. Результаты опроса показали, что наибольшее число респондентов (86,2-88,0%) заняты в функциональных командах, являющихся иерархическими. Среди них по численности доминируют команды из 3-4 человек (59,8-61,0%). Значительно меньшее число опрошенных (5,9-8,3%) имеют опыт работы в межфункциональных командах.

По ответам сотрудников исследуемых предприятий, коучинг как составляющая лидерства и менеджмента и предпосылка создания эффективных команд носит эпизодический несистемный характер. К этому мнению склоняются более половины респондентов (57,6-60,0%). В то же время значительная их часть (до 77,9-80,0%) считают, что коучинг – это способ наладить эффективные деловые взаимодействия сотрудников и менеджеров, что может способствовать более результативной совместной деятельности.

Ответы респондентов, которые позитивно оценили перспективы и возможности применения на предприятиях коучинга, относительно его направлений и задач, распределились следующим образом (рис. 2).

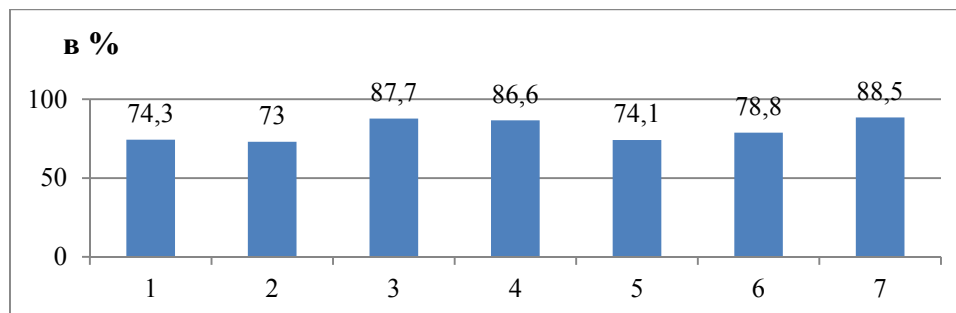


Рис. 2. Линейные распределения ответов респондентов относительно актуальных задач коучинга с целью реализации личного потенциала сотрудников на основе эмоционального интеллекта (в % к числу респондентов) [8; 9]

Пояснения задач коучинга, представленных на рисунке 2: Развитие лидерских качеств и навыков сотрудничества (организационная результативность); Прояснение личных ценностей и их согласование с миссией и стратегией (организационная результативность); Решение конкретных проблем на рабочем месте (индивидуальная результативность); Решение проблем в своей профессиональной области в режиме сотрудничества (командная результативность); Создание резерва лидеров/преемников (индивидуальная и организационная результативность); Прямая и обратная связь относительно уточнения стратегических и тактических перспектив предприятия (организационная результативность); Прямая и обратная связь в процессе коучинга для уточнения личной стратегии (индивидуальная результативность).

В процессе исследования были получены результаты, убеждающие в востребованности и возрастающей значимости научного подхода к решаемой проблеме посредством сравнительного анализа различных современных теорий известных в мире авторов. Такой подход позволил более глубоко на системной основе раскрыть концепцию личного потенциала с учетом его эмоциональной составляющей в условиях перемен. Наряду с этим, важными и конструктивными считаем и результаты, полученные с позиций искусства лидерства и менеджмента. Это позволило, во-первых, уточнить складывающиеся на ряде анализируемых отечественных предприятий стили лидерства. Во-вторых, сформулировать выводы и рекомендации менеджерам проанализированных организаций по развитию эмоционального потенциала лидерства в контексте организационных преобразований.

Одним из важных выводов проведенного исследования, на наш взгляд, является то, что в процессе осуществления практических мер по развитию эмоционального интеллекта менеджерам и сотрудникам исследуемых предприятий следует исходить из глубокого понимания смысла феномена эмоционального потенциала, не руководствоваться только поверхностными составляющими данного явления.

На основе проведенных теоретических и практических исследований можно также сделать вывод, что новая реальность, характеризующаяся быстроменяющимися условиями и кризисами, обуславливает необходимость развития личного потенциала на основе эмоционального интеллекта менеджеров и сотрудников в бизнес-организациях. Для этого в них следует совершенствовать лидерство, использовать сочетание различных стилей поведения лидерского типа. В этой связи возможно будет создавать эффективные команды и использовать в них коучинговый подход.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. КОТТЕР, Джон. Впереди перемен. – М.: Издательство «Олимп – Бизнес», 2017. – 256 с. ISBN 978-5-9693-0325-6.
2. ТРАВИН, В.В.; ДЯТЛОВ, В.А. менеджмент персонала предприятия: учебно-практическое пособие. М.: Дело, 2003.
3. Управление человеческими ресурсами./ Под редакцией профессора И.А. Максимцева. М.: Юрайт, 2012.
4. КОВИ Стивен. Восьмой навык: От эффективности к величию. М.: Альпина Паблишер, 2011. -408 с. ISBN 978-5-9614-1624-4.
5. СЕНГЕ, П. и др. Танец перемен: Новые проблемы самообучающихся организаций./ Пер. с англ. Москва: изд-во «Олимп-Бизнес», 2017. -624 с. ISBN 978-5-9695-0572-9.
6. ГОУЛМАН, Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального и интеллекта/ Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки./ Пер. с англ. 8-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2015. -301 с. ISBN 978-5-9614-5077-4.
7. АДIZEC, Ицхак. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 299 с. ISBN 978-5-9614-4718-7.
8. МАСАДЕХ Адиб. Лидерство и командообразование как факторы результативной деятельности сотрудников организации. Дис. на соискание ученой степени доктора экономики по специальности 521.03 – Экономика и менеджмент в отраслях. Кишинев, 2019. – 257 с.
9. VILAȘ, L.; MASADEN, A. Dezvoltarea leadership-ului și activitatea de echipă a colaboratorilor în baza coachingului rezultativ. În: Revista „Economica” nr.101, Chișinău: Editura ASEM, 2017.