



Книга Привлекательное место работы

Семь факторов повышения эмоциональной компетентности компании

Стивен Стайн

Jossey-Bass, 2007

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Трудно поверить: оказывается, успех компании напрямую зависит от того, насколько счастливы ее сотрудники! Именно к такому выводу приходит в своей работе Стивен Стайн. В основном его книга основана на результатах его собственных исследований. Автор книги является одним из создателей “Агтестации организации на эмоциональную компетентность” (BOEI) – системы оценки, которую можно использовать как применительно к компании в целом, так и в подразделениях. Он предлагает проводить такую оценку постоянно и формулирует семь шагов по улучшению этого показателя работы организации. Автор книги имеет многолетний опыт работы в этой сфере, поэтому его советы, излагаемые просто и понятно, будут чрезвычайно полезны. *BooksInShort* рекомендует это руководство менеджерам по персоналу и руководителям компаний, которые хотят повысить эмоциональную компетентность своих организаций.

Основные идеи

- Успех компании не в последнюю очередь зависит от уровня ее эмоциональной компетентности.
- Эффективно оценить общий уровень эмоциональной компетентности организации позволяет массовый опрос сотрудников.
- Людям нужны комфортная рабочая обстановка, наполненные смыслом цели, возможность карьерного роста и гибкий график работы.
- Удовлетворенность сотрудников работой, их оценка адекватности вознаграждения и гарантии занятости в вашей фирме влияют на результаты.
- Будьте объективны при определении размера компенсации.
- Завышенные требования повышают в коллективе уровень стресса.
- Помогите каждому члену группы осознать свою роль в осуществлении ее целей и всей группе – ее роль в достижении общих целей компании.
- Сотрудниками хорошо воспринимается стиль “управление через участие”, когда руководители в любой момент доступны для подчиненных.
- Содействуйте тому, чтобы ваши сотрудники как можно больше узнавали друг о друге и уважали право коллег быть другими.
- Высшее руководство должно быть воплощением моральных принципов компании, поскольку честность и порядочность распространяются “сверху вниз”.

Краткое содержание

Главный ресурс компании

О наличии связи между эмоциональной компетентностью человека и его достижениями уже не раз говорилось и в книгах, и в публикациях в периодике. Эмоциональная компетентность представляет собой набор особых навыков и качеств – от здравого смысла до чуткости, – которые лежат в основе умения анализировать собственные чувства, выстраивать взаимоотношения с другими людьми и адаптироваться к различным ситуациям. Существует ли способ оценить эмоциональную компетентность на уровне организации в целом? Безусловно. Компании демонстрируют высокую степень эмоциональной компетентности, когда руководство учитывает субъективные ощущения сотрудников, в том числе то, что они думают о своей работе, своем руководстве и направлениях деятельности компании. Чем выше уровень эмоциональной

компетентности организации, тем лучше ее финансовые результаты.

“Эмоциональную компетентность работника можно измерить и повысить; точно так же можно измерить и повысить эмоциональную компетентность организации”.

Сегодня экономически активное население в Соединенных Штатах отличается высокой степенью культурной и национальной неоднородности. Число работающих мужчин и женщин почти сравнялось. Около 56% занятого населения перешагнули 40-летний рубеж. В последнее время закон об ограничении рабочей недели 40 часами, за который так долго боролись профсоюзы, повсеместно нарушается, поскольку из-за боязни потерять работу американцы все больше работают сверхурочно. Многие работающие родители обеспокоены тем, что недостаточно времени проводят с детьми.

“Есть определенный риск в том, чтобы нанять нужное число способных людей, посадить их за соседние столы и считать, что этого достаточно для успеха”.

Компании должны научиться реагировать на эти и другие изменившиеся реалии: давать своим сотрудникам такую работу, которая имеет ясную и содержательную цель, оценивать по достоинству их заслуги, создавать дружелюбную, комфортную обстановку на рабочем месте и обеспечивать справедливое отношение к каждому работнику. Личный пример как всегда заразителен и может служить одним из способов мотивации сотрудников: если вы увлечены своей работой, ваши подчиненные обязательно это заметят. Большинство из тех руководителей, которые получили высокие баллы при оценке эмоциональной компетентности, верят в положительный эффект непрерывного самосовершенствования и предоставляют своим подчиненным возможности для обучения.

Оценка индивидуальной эмоциональной компетентности

Термин “коэффициент эмоциональной компетентности” (EQ) был введен психологом Рувеном Бар-Оном, разработавшим также и систему оценки входящих в его структуру параметров. В предложенной Бар-Оном модели, которая в настоящий момент применяется чаще всего, эмоциональная компетентность оценивается по следующим компонентам: навыкам управления своими эмоциями, межличностными отношениями и стрессом, а также способности к адаптации и общему настрою.

“В течение следующих 20 лет на первое место среди всех корпоративных ресурсов выйдут одаренные сотрудники – умные, хорошо образованные деловые люди, технологически подкованные, дальновидные и быстро приспосабливающиеся к любому бизнес-процессу”.

Опыт показывает, что тестирование является более объективным способом оценки кандидатов, чем собеседование. Наиболее достоверные результаты дают две системы оценки – модель Бар-Она и тест на эмоциональную компетентность Мэйера, Сэловея и Карузо. Эмоциональные навыки намного сложнее совершенствовать на рабочем месте, чем технические, поэтому особое значение в процессе найма персонала приобрели тесты на определение личностных качеств. Возьмем, к примеру, Военно-воздушные силы США. Текучесть кадров среди военных рекрутеров была чрезвычайно высока, что обходилось ВВС очень дорого. Для решения этой проблемы руководство ввело в практику тестирование на эмоциональную компетентность. Сначала была разработана система оценки работы рекрутеров, затем составлен список черт, которыми обладали лучшие специалисты. Всех кандидатов проверили на соответствие этим характеристикам и даже проконсультировали относительно того, как они могут преодолеть свои недостатки. В результате только за один год текучесть кадров значительно снизилась и составила всего 8%.

Диагностирование проблем в компании

Важными составляющими индивидуального коэффициента эмоциональной компетентности являются ваше внутреннее эмоциональное состояние, конструктивное выражение эмоций, чуткость по отношению к другим, гибкость, терпимость и способность справляться со стрессом. Эти же качества можно проследить и на уровне организации. Анализ способности компании адаптироваться к изменениям и выполнять свою миссию, поддерживать плодотворные отношения с сотрудниками, клиентами, заказчиками и обществом в целом, помогает определить коэффициент эмоциональной компетентности компании.

“Для того чтобы человек был доволен своей работой, необходимы три вещи: он должен быть пригоден для этой работы, работы не должно быть слишком много, и он должен чувствовать, что она хорошо у него получается”. (Джон Рёскин, английский публицист и теоретик искусства)

Для того чтобы исправить нарушения в функционировании организации, необходимо прежде всего выявить причину возникшей проблемы. Некоторые проблемы могут быть идентифицированы на совещаниях вместе с высшим руководством, но более полную картину слабых мест компании можно получить с помощью массового опроса сотрудников. Проведение такого анкетирования – это прекрасный способ оценить способность компании к изменениям. При помощи инструмента, получившего название “Аттестация организации на эмоциональную компетентность” (BOEI), можно измерить коэффициент эмоциональной компетентности как всей компании в целом, так и отдельных подразделений. Этот письменный опрос выявляет основные области, которые требуют внимания, а его периодическое проведение позволяет проследить, каких успехов добилась компания с течением времени. Следующие семь ключевых факторов помогут вам получить наилучшие результаты.

1. Обеспечьте удовлетворенность сотрудников работой

Если человек любит свою работу, помогает ли это эффективнее работать в команде? Различные исследования, одно из которых проводилось в течение восьми лет, показали, что удовольствие от выполняемой работы, представление об адекватности заработка и уверенность работника в своем будущем в данной компании напрямую влияют на финансовые итоги деятельности компании. Такие составляющие удовлетворенности

работой, как достойная оплата труда, гибкий график, хорошие отношения с коллегами и возможность карьерного роста, играют важную роль в “эмоциональной привязанности” работников к своей компании. Негативно повлиять на ощущение радости, которое человек испытывает от своей работы, может недоброжелательное отношение начальства или коллег.

“Большинство из тех, кто увольняется по собственному желанию, делает это, чтобы избавиться от своего непосредственного начальника”.

Поощряйте создание такой рабочей обстановки, в которой сотрудники могут свободно обсуждать с руководством свои профессиональные устремления. Предоставьте им возможности для постоянного повышения квалификации. Даже сравнительно небольшие компании могут удовлетворить профессиональные амбиции работников, предусматривая для них особые задания, дополнительные обязанности и надбавки к заработной плате. Возьмите за правило проводить регулярную текущую оценку индивидуальных результатов, чтобы помочь всем членам коллектива согласованно двигаться к общей цели. В идеале все сотрудники должны полностью поддерживать миссию компании. Однако их работа может не отличаться разнообразием и увлекательностью – в этом случае найдите другие способы придать смысл их труду. Например, ваша компания может поддерживать какую-то общественно значимую инициативу или предоставить сотрудникам оплачиваемые дни для выполнения волонтерской работы в городе или районе.

2. Вознаграждайте сотрудников справедливо

Ваши сотрудники обязательно выяснят, сколько зарабатывают их коллеги или специалисты, занимающие аналогичные должности в других компаниях. Учтите, что людей больше волнует справедливость оплаты их труда, чем ее конкретное денежное выражение. Удовлетворенность работников заработной платой обуславливает их отношение к руководству, влияет на количество прогулов, определяет степень их преданности своему делу и своей компании. Другие виды поощрения, в том числе всевозможные льготы и привилегии, гибкий график, возможности для повышения квалификации и другие средства стимулирования также оказывают влияние на продуктивность работы сотрудников. Повышайте оклад только после проведения тщательной оценки результатов работы, чтобы сотрудники видели, что вы их цените, и знали, в какой мере они выполняют стоящие перед ними цели. Напрямую увязывайте вознаграждение с достигнутыми результатами.

3. Не заставляйте людей работать слишком много (или слишком мало)

Особенно важно установить для сотрудников разумный объем работы. Завышенные требования повышают уровень стресса в коллективе; из-за этого люди начинают чаще ошибаться и испытывать неприязнь по отношению к руководству и коллегам. Переутомление негативно влияет на деятельность компании в целом: увеличиваются периоды отсутствия по болезни и расходы на медицинское обслуживание. Сотрудники теряют желание продвигаться вверх по карьерной лестнице, а лучшие из лучших просто “выдыхаются”.

“Хорошие руководители могут успокоить и подбодрить... А лучшие – берут на себя ответственность за неправильные решения и ошибки”.

Очень часто представления работника о выполнимости поставленных задач не совпадают с мнением руководства. Как это ни парадоксально, многие работники умственного труда, имеющие высшее образование и узкую специализацию, нередко чувствуют, что не могут выполнить все требования, предъявляемые им на работе. Эта тенденция указывает на то, что многие компании имеют неоправданно высокие ожидания по отношению к таким специалистам. Также, вопреки общепринятому мнению, сотрудники больших корпораций чаще жалуются на чрезмерную рабочую нагрузку, чем работники небольших или средних компаний. Получить верное представление об истинных границах возможностей ваших подчиненных вам поможет анкетирование.

“От того, насколько у вашей организации сильный бренд, зависит ваша способность привлечь нужных вам людей”.

Джим Балсилли, глава фирмы, создавшей смартфон BlackBerry, утверждает, что современные технологии позволяют работникам интеллектуального труда больше времени проводить дома. Однако активисты движения “Семья и работа” считают, что мобильный телефон, электронная почта и другие устройства стирают четкую грань между пребыванием на работе и дома. Чтобы помочь людям поддерживать разумный баланс между работой и личной жизнью, устанавливайте реалистичные сроки для всех этапов проектов, в самое горячее время нанимайте дополнительный персонал, предлагайте гибкий график.

4. Формируйте сильные команды и ставьте перед ними выполнимые задачи

Сегодня компании уже не могут полагаться на одного-двух “суперсотрудников”, которые выполняют львиную долю всей работы. Все чаще для достижения поставленных целей приходится полагаться на объединенные усилия слаженно работающих команд. Разъясните сотрудникам, какую лепту каждый из них вносит в достижение конечного результата. Вовлеките их в процесс, объяснив, как успех проекта зависит лично от них, и стимулируйте приложение максимальных усилий к его осуществлению. Проанализируйте вместе достижения рабочей группы. Спросите членов группы, насколько продуктивно, по их мнению, работает каждый из них и насколько хорошо действует группа как единое целое. Руководители групп должны выработать методы, позволяющие подключить к дискуссии каждого и способствующие открытому общению. Сформулируйте правила, по которым будут улаживаться проблемы в коммуникации и расхождения во мнениях.

5. Убедитесь, что руководители умеют руководить

Самая главная причина, по которой люди начинают искать другую работу, – это их недовольство своим начальником. Повысив свою эмоциональную компетентность, руководители могут значительно снизить текучесть кадров в компании. Более того, чем выше управленческая должность, тем более существенную роль в формировании корпоративной культуры играет эмоциональная компетентность занимающего ее человека. Когда подчиненные видят, что к руководству можно в любой момент обратиться, они больше ему доверяют и более склонны к

откровенному общению. Не отдаляйте от себя людей командно-приказным стилем руководства; придерживайтесь такого стиля, когда руководитель выступает в роли наблюдателя, наставника и посредника. Разберитесь в собственных эмоциях, сильных и слабых сторонах, а также научитесь приводить к единому знаменателю разные интересы своих сотрудников. Если хотите лучше узнать, что ваши подчиненные о вас думают, проведите встречу с ними с участием нейтрального посредника.

6. Относитесь к людям с уважением и продуманно используйте их таланты

Дискриминация любого рода может снизить производительность организации, подорвать ее репутацию и негативно повлиять на финансовые результаты. Культурное и иное разнообразие повышает общую эффективность работы компании. С другой стороны, некоторые исследования показывают, что из-за различий может пострадать самый важный фактор результативности группы – ее сплоченность. Тем не менее сплоченность любой команды можно повысить, помогая ее участникам развить в себе умение поставить себя на место другого человека, способность уважительно относиться к национальным, культурным, возрастным и другим отличиям. Найдите способы продемонстрировать, что ваша компания ценит разнообразие в коллективе.

7. Действуйте упреждающе, завоевывая сердца и умы своих сотрудников

С каждым годом растет популярность концепции “обучающейся организации”, согласно которой руководители должны стимулировать работников к изучению новых способов решения задач, повышению производительности труда и адаптации к изменениям. “Обучающаяся организация” предлагает сотрудникам по-новому посмотреть на традиционные, глубоко укоренившиеся представления о порядке вещей. Тот, кто работает над самосовершенствованием, как правило, развивает в себе и эмоциональную компетентность.

“Один стиль руководства... заключается в постановке конкретных задач и объяснении способов их достижения. Другой – дает сотрудникам возможность увидеть общую картину и вдохновляет их на свершения, превосходящие их собственные ожидания”.

Порядочность и добросовестность рождаются на высшем уровне организации и “распространяются вниз” до уровня рядовых сотрудников, поэтому руководство должно быть воплощением принципов организации. Стремитесь к созданию такой рабочей обстановки, где поощрялись бы оптимизм, сплоченность, отзывчивость, открытость, честность и равноправие.

Об авторе

Стивен Стайн, исполнительный директор Multi-Health Systems Inc., ведущего канадского издательства литературы по методам тестирования, является экспертом в области психологической оценки и эмоциональной компетентности.
