

**Значение эмоционального-личностных факторов при кадровом прогнозировании
(в период экономического кризиса).
к.псих.н., Манухина С.Ю.**

Ключевые слова: карьера, эмоции, работодатель, работник, кризис, работа

Аннотация: *Статья посвящена анализу и описанию эмоционально-личностных факторов, оказывающих влияние на стратегии поведения и прогнозирование кадровых решений работодателями в отношении персонала. Также проводится сравнительный анализ актуальных страхов у работников и работодателей относительно кадровых перемен в период экономического кризиса. Подробно описываются преимущества и недостатки этих позиций.*

Эмоции, которые несут в себе люди, откладывают отпечаток на их принятии решений и все действия, которые ими производятся. Эмоции правят мышлением и управляют внешними мировыми процессами. Они оказывают влияние на ценностные и мотивационные преобразования. Они «открывают» и «закрывают» пути гениальным свершениям и поражениям.

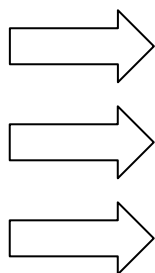
Особое значение эмоции имеют при карьерном становлении человека. Умение «держать себя в руках», вовремя отреагировать на нужную информацию, улыбнуться, проявить одобрение/ неодобрение к окружающим – может быть решающим фактором для карьерного повышения или падения по карьерной лестнице.

Наряду со своевременным проявлением эмоций, важным умением является их контроль. Навык контроля над эмоциями зависит от нескольких основных навыков – умения сохранять, воспроизводить и вовремя распознавать нужную информацию, а также уметь «отрешенно», со стороны смотреть на проявление собственных эмоций и эмоций других (Рис.1).

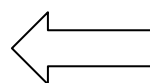
Рис.1 Умения, оказывающие влияние на формирование навыка контроля над эмоциями

Умение работать с информацией:

сохранять
воспроиз-
водить
распозна-
вать



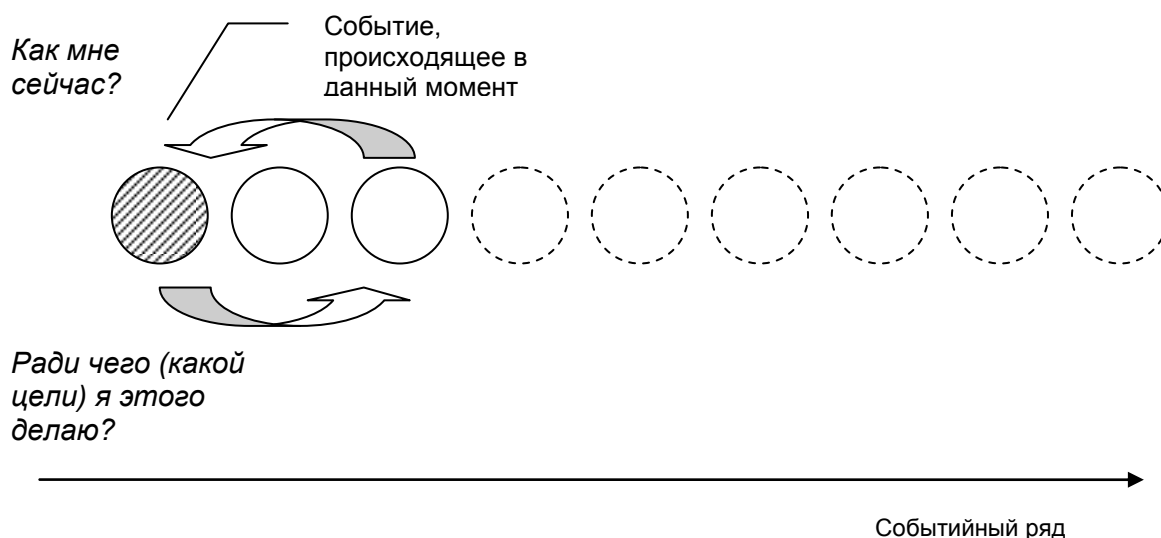
Умение
смотреть на
проявление
эмоций со
стороны



Подобный процесс мы называем «интро-ситуативный эмоциональный анализ». Благодаря этой форме самоанализа, человек способен одновременно рефлексировать по крайней мере два процесса, которые с ним происходят. Первый – анализ внутренних ощущений, которые возникают у человека, в связи с выражаемыми им эмоциями. Второй – внешний анализ проявляемых эмоций и их уместность с точки зрения текущей ситуации, сочетающийся с одновременным отслеживанием обратной связи от окружающих. Человек находится как бы в двух эпастасиях – внутреннего самоощущения от происходящего, и

внешнего оценивания обратной связи от окружающего мира. Его решения о дальнейших действиях, основываясь на ответах на два основных вопроса: Как мне сейчас? и Зачем (Ради чего) мне это нужно для дальнейшей жизни? Сиюминутные ответы на эти вопросы играют роль своеобразных «якорей», которые помогают зафиксировать этапы принятия решения. Зафиксированные в сознании (хотя бы на долю секунды), при необходимости, они могут послужить хорошим материалом для анализа адекватности сделанных шагов (Рис.2).

Рис.2 Стратегия дачи самоотчета при интро-ситуативного эмоциональном анализе



Выстраивая собственную карьеру, большинство клиентов, приходящих к нам на консультацию (более 70%) могут более менее четко ответить только на первый вопрос. Простраивать дальнейшие перспективы профессионального самоопределения для многих оказывается сложным и трудоемким трудом. Одной из основных трудностей является – четкость и шаблонность восприятия людьми – что является успешным карьерным ростом и что такое успех на профессиональном поприще. Часто за собственные цели принимаются идеалы других людей и внешне привлекательные ценности, при ближайшем рассмотрении оказывающиеся не столь важными лично для человека. Роль социальных установок в нашем обществе столь велика, что за ними, порой, трудно разглядеть собственные желания и мнения. В период глобальных изменений значение массового мнения только возрастает. Индивидуально-личностные эмоции приобретают лик толпы и «единства чувства». Становится трудней отделить линию своих желаний от общего настроения окружающих.

Немаловажно заметить, что отрицательные эмоции имеют гораздо большее значение для нашей памяти, чем положительные. Про положительные нужно уметь помнить. Отрицательные – нужно уметь превращать в нейтральные. Проявление любых эмоций, как своих, так и чужих, – это значимая информация для работника и работодателя.

Человек, которые находится во властисиюминутных проявлений эмоций без навыков интро-ситуативного эмоционального анализа, хорошо понимаем и управляем окружающими. Над ним просто взять контроль, т.к. свой у него находится в зачаточном состоянии. Если у него нет собственных явных перспектив на будущее, за него их можно простроить, так, чтобы это было выгодно предлагающей стороне – работодателю. Таким образом человек сам отдает контроль над своей карьерной в руки других людей, ожидая от них, что его оценят и «ему воздастся по заслугам». Он соглашается на «правила игры», которые ему предлагает работодатель и их выполнение становится самоцелью.

В период экономического кризиса специфичность эмоциональных проявлений человека становится более выраженной. В ситуации тревоги и напряженного состояния

думать отстраненно сложно и неудобно. Проще – верить общим идеям и соответствовать настроениям толпы. Опрос 60-ти руководителей крупных корпораций, имеющих в подчинении не менее 40 человек, показал, что в отношении кадрового вопроса, кризис всеми ими рассматривается как благо. Появилась возможность набрать специалистов высокого уровня за меньшие финансовые затраты. Всеми ими констатируется тот факт, что люди боятся остаться без работы и этим шансом нужно воспользоваться, пусть и в ущерб уже работающим людям. По разным оценкам ценными сотрудниками руководители считают от 20% до 60% штата. С остальными они готовы расстаться.

Такое функциональное состояние, как страх, вызывает целый ряд эмоций человека. Чаще всего они отрицательно направлены и вызывают либо агрессивное поведение, либо боязливость и нежелание действовать. В ситуации кризиса страх оказывает самые непосредственное влияние на кадровые преобразования. Вот только его трактовка с позиции работника или работодателя будет разной.

Среди наиболее значимых страхов относительно собственной карьерой в ситуации экономического кризиса, можно выделить (Табл. 1):

- 1) страх потери активов;
- 2) страх оказаться без работы;
- 3) страх новых преобразований.

Табл.1 Актуальные страхи у работников и работодателей в период экономического кризиса

Позиция работодателя	Страхи	Позиция работника
Активы – это то, что является основой для продолжения и развития бизнеса. Работники – это ресурсы, которые могут способствовать расширению этих активов и, как следствие, процветанию бизнеса. Работники не должны быть пассивом. И если они становятся таковым, то для сохранения активов их необходимо сокращать или они должны начать что-то привносить в бизнес. Т.е. перейти на позицию работодателя, менеджера, партнера (что, кстати, не всегда устраивает работодателя). В период кризиса требуются работники с креативным мышлением, направленным на поиск новых, нетривиальных путей развития бизнеса. А также работодатели, готовые принять такие позиции.	<i>Страх потери активов</i>	Активы – это то, что я зарабатываю лично для себя (на хлеб, соль и насущный день) и лично сам в тех рамках, которые предоставляет работодатель. Потеря их – потеря жизнеобеспечения. Наблюдается прямая зависимость наличия активов от возможностей и желания работодателя. Работодатель должен держать свое обещание и выплачивать зарплату в тех размерах, в которых было обещано (лучше больше, но не меньше). Из каких ресурсов происходят выплаты для работника не имеет значения. <i>Работник и работодатель находятся на разных полюсах. Партнерские отношения практически невозможны.</i>
Страх остаться без своего дела, без куска жизни. Лишиться работы – это лишиться своей идеи, своего бизнеса (если он стоит во главе него), положения. Эта форма страха у работодателя граничит со страхом перехода в позицию подчиненного, со страхом стать рядовым работником. Что, по утверждению многих работодателей, для них уже было бы	<i>Страх оказаться без работы</i>	Страх оказаться без работы у работника граничит со страхом не найти работу, и со страхом ненужности, безысходности. Причем, чем старше люди, тем более выражено проявление этого страха. Возникает иллюзия, что кроме их постоянного места работы, больше они никому не нужны и труд их не будет востребован.

крайне сложным и неприятным преобразованием.		
Новые преобразования для руководителя это необходимое условие выживания на рынке. Другое дело в условиях экономического кризиса – экономические преобразования во многом непредсказуемы. И страх, в основном вызывает ситуация неопределенности. У работодателей <i>страх новых преобразований</i> граничит со страхом потерей активов. Новые преобразования всегда несут в себе замен старого, привычного. Это неизбежное изменение структуры и принципов работы организации. Сама ситуация кризиса толкает на такие трансформации. Остаться в прежнем состоянии – значит быть не эффективным в изменяющейся среде, пойти на преобразования – значит пойти на риск потери всего или части созданного	<i>Страх новых преобразований</i>	У работников страх новых преобразований граничит со страхом некомпетентности и потери нажитого (<i>страхом потери работы</i>): «Подойду ли я под новые стандарты? Какие вложения должен осуществлять для того, чтобы быть эффективным в новой ситуации?». Особенно это выражено у людей после 45 лет.

Страх потери активов.

Для **работодателя** активы – это то, что является основой для продолжения и развития бизнеса. Работники – это ресурсы, которые могут способствовать расширению этих активов и, как следствие, процветанию бизнеса. Работники не должны быть пассивом. И если они становятся таковым, то для сохранения активов их необходимо сокращать или они должны начать что-то привносить в бизнес. Для того, чтобы работник хотел и мог что-то привносить в общее дело фирмы, он должен сменить свою жизненную и профессиональную позицию. Он должен захотеть взять на себя ответственность за дела и судьбу фирмы. Фактически перейти на позицию работодателя, менеджера, партнера (что, кстати, не всегда устраивает работодателя). Такие чувства как обида, ненависть, неприязнь к начальству и к своему профессиональному делу просто не имеют права на существование. Их должны сменять эмоции радости от возможных новых преобразований, чувства самодостаточности и гордости за сделанное. Если в фирме страх потери активов является катализатором подобных преобразований в коллективе, то можно констатировать смены корпоративного духа компании – с индивидуально-исполнительского на командный. Кадровые преобразования здесь будут проходить по принципу «командного отбора» - «на плаву» остается только команда единомышленников. Пребывание остальных не имеет смысла. Руководитель занимает партнерскую позицию в отношении «своей команды». Активный внешний набор сотрудников проводится только в интересах создания команды. Чисто исполнительные задачи закрываются. Их открытие возможно только в посткритический период, когда фирма выйдет на стадию «стагнации» своего развития.

Однако, существует и принципиально другая позиция **работника-исполнителя**. Для многих из них активы – это то, что «я зарабатываю лично для себя» (на хлеб, соль и насущный день) и лично сам в тех рамках, которые предоставляет работодатель. Потеря их – потеря жизнеобеспечения. Наблюдается прямая зависимость наличия активов от возможностей и желания работодателя. С позиции исполнителя, работодатель должен держать свое обещание и выплачивать зарплату в тех размерах, в которых было обещано (лучше больше, но не меньше). Из каких ресурсов происходят выплаты, для работника не

имеет значения. Он не несет ответственности за происходящее с фирмой, его зона ответственности – круг его исполнительских задач. В период стагнации фирмы такие работники важны и ценны. В период кризиса для выхода из него необходимы креативные сотрудники, способные выйти за рамки прописной компетенции. Критическая ситуация, для которых, воспринимается как вызов и катализирует ощущения самодостаточности и самоэффективности. Работники же, которые оказываются подвластны чувствам обиды и досады на руководство, часто начинают совершать действия, оказывающие негативное влияние на их имидж, порой, перечеркивая все отношения, которые были наработаны за многие годы работы. Причем, в случае «бережного сохранения» этих чувств и эмоций при переходе на другое место работы, человек сам будет продуцировать ситуации, вновь и вновь вызывающие их. В результате все начальники становятся плохими, коллектив дурным, и т.д. Непонимание сложившихся ситуаций, попадание во власть сильных эмоций заставляет человека ходить «по спирали» негативных эмоциональных состояний, усиливая их на каждом витке. Умение же «посмотреть на ситуации со стороны» - может помочь справиться со своими эмоционально-личностными проявлениями и извлечь максимальное количество полезной информации для дальнейших карьерных шагов.

Страх оказаться без работы.

У *работодателя* он, чаще всего, проявляется как страх остаться без своего дела, без части жизни, которая была затрачена на его возведение. Лишиться работы – это лишиться своих идеи, своего бизнеса (если работодатель стоит во главе него), положения. Эта форма страха у работодателя граничит со страхом перехода в позицию подчиненного, со страхом стать рядовым работником. Что, по утверждению многих работодателей, для них уже было бы крайне сложным и неприятным преобразованием. Страх толкает на ужесточение своей авторитарной позиции. Любая критика воспринимается как упрек, вызывает гнев и досаду. Человек перестает прислушиваться к рекомендациям. Идет фокусировка только на себе, своих чувствах, эмоциях, негативных переживаниях, и решения принимаются исходя из собственного состояния. Подобное поведение приводит к минимизации контроля над своим эмоциональным состоянием и восприятия обратной связи от окружающего мира. Кроме того, находясь в постоянном напряжении, человек быстрее расходует ресурсы организма, тем самым, ставя перед собой опасность физического истощения и болезни. Поддерживая в себе страх «остаться без работы», человек фокусируется на этой мысли и сам продуцирует себе путь – как это наиболее эффективно и быстро сделать – даже не осознавая этого. Наиболее оптимальным путем выхода из ситуации было бы применить интро-ситуативный эмоциональный анализ, попытаться взглянуть со стороны на сложившуюся ситуацию и эмоции, которые ее сопровождают и являются хорошей обратной связью.

Страх оказаться без работы у *работника* граничит со страхом не найти работу, со страхом ненужности, безысходности. Причем, чем старше люди, тем более выражено проявление этого страха. Возникает иллюзия, что кроме их постоянного места работы, больше они никому не нужны и труд их не будет востребован. Молодые люди более мобильны в своих взглядах и представлениях. Отсутствие опыта заменяться активностью, желанием познаний, достижений и заработка больших денег. В среднем и предпенсионном возрастах появляется потребность в постоянстве и устойчивости доходов и профессионального положения.

Возникновения ощущения страха может вызвать состояния фрустрации и быть стопором для дальнейших действий. Даже когда работнику поступают одно за одним предложения о новой работе, им они рассматриваются как опасные и не предвещающее ничего хорошего. В момент фрустрации ему кажется, что лучше все оставить как есть и ничего не предпринимать. В результате, там, где нужно было бы проявить активность и энтузиазм, работник впадает в «состояние стопора» и теряет свой шанс остаться на работе или подняться по карьерной лестнице.

Хорошим подспорьем для такого поведения является крайняя неграмотность большинства граждан относительно законодательной стороны кадрового вопроса. Большинство клиентов, приходящих к нам на профконсультации не знают законов, которые защищают их в ситуации увольнения и/или кадровых преобразований. В состоянии фрустрации про них даже не вспоминают, и соглашаются на те варианты (не всегда законные), которые им предлагает руководство (например, при сокращении, подписать заявление об уходе по собственному желанию). В состоянии фрустрации работник легко может стать объектом для манипулирования. Осознание этого, в дальнейшем, может только усугубить эмоциональную дисгармонию личности и привести к ощущению карьерной и профессиональной несостоятельности.

Страх новых преобразований.

Эта форма страха в той или иной проявлении существует практически у всех. Новые преобразования всегда несут в себе замену старого, привычного. Это неизбежное изменение структуры и принципов работы организации. Сама ситуация кризиса толкает на такие трансформации. Остаться в прежнем состоянии – значит быть не эффективным в изменяющейся среде, пойти на преобразования – значит пойти на риск потери всего или части созданного. Новые преобразования для руководителя это необходимое условие выживания на рынке. Другое дело в условиях экономического кризиса – экономические преобразования во многом непредсказуемы. И страх, в основном, вызывает ситуация неопределенности. У *работодателей* она граничит со страхом потерей активов. Самое страшное, что здесь может случиться – это состояние паники. Паника поглощает все. Руководитель «впавший» в подобное состояние либо становится чрезмерно активным, разрушая все созданное им ранее, меняя системы и принципы работы столь быстро, что работники не успевают к ним адаптироваться, либо отказывается от каких-либо действий, «закрывая глаза» на очевидные вещи. И в том и в другом случае, эффективность производительности резко падает. Персонал так же находится в состоянии неопределенности и начинает выстраивать свою картину происходящего, в свою очередь же продуцируя панику. Если в организации не возникает спонтанный лидер, то организация может и не пережить очередной кризис.

У *работников* страх новых преобразований граничит со страхом некомпетентности и потери нажитого (*страхом потери работы*): «Подойду ли я под новые стандарты? Какие вложения должен осуществлять для того, чтобы быть эффективным в новой ситуации?». Особенно это выражено у людей после 45 лет, тогда, когда существует уже определенный статус и положение в профессиональном сообществе.

У работников новые изменения, чаще всего, вызывают противоречивые чувства. Если они связаны с улучшением их финансового благополучия без особых телодвижений с их стороны, то подобные изменения всячески одобряются и приветствуются. Повышается статус и значимость работника в собственных глазах. Мало кто задается вопросом: в счет чего происходят эти изменения? Если же от работника требуется дополнительная затрата его трудовых ресурсов, то, чаще всего, это вызывает недоумение и обиду на руководство, а также страх потери статуса квалифицированного сотрудника. Работник, не готовый к преобразованиям в ситуации кризиса, рискует остаться без работы. Работодателю стоит обратить на них особое внимание, поскольку создание эффективных новообразований с таким человеком, вряд ли возможны. В то же время сам работодатель должен быть готов к изменениям и трансформации.

В период кризиса требуются работники с креативным мышлением, направленным на поиск новых, нетривиальных путей развития бизнеса. А также работодатели, готовые принять такие позиции.

Вместо заключения

У Льюиса Кэрролла в известной книге про Алису в стране чудес, приведен замечательный диалог между Королевой зазеркалья и Алисой. Алиса говорит: «Если мы в нашем мире куда-то очень быстро бежим, то обязательно куда-то прибегаем». Королева: «А в нашем мире, если хочешь куда-нибудь прибежать, нужно обежать как минимум в два раза быстрее».

Этот диалог как нельзя лучше характеризует кризисную ситуацию, в которой мы все периодически оказываемся. Если мы хотим извлекать из нее максимальную пользу, то должны «бежать как минимум в два раза быстрее». Но при этом и вовремя успеть остановиться, чтобы не пропустить что-то важное для нас. Эмоции же могут служить поистине ценным индикатором. Умение управлять своими эмоциями и эмоциями других, вовремя извлекать из них необходимую информацию является необходимым навыком для принятия решений, адекватных ситуации, и осознанного создания своей карьеры/

Литература:

Агафонова М. Граждане пугают себя безработицей./ Финансовые известия от 28.10.2008
<http://www.finiz.ru/career/artical1251363>

Гейссельхарт Р., Хофманн-Буркарт К. Прощай стресс! Лучшие техники релаксации. – М.: Омега-Л, 2006

Голви У.Т. Работа как внутренняя игра. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005

Грунина Н. Увольнение – не повод для безработицы./ Финансовые известия от 02.12.2008
<http://www.finiz.ru/career/artical1252052>

Губская А. Генеральная уборка кадров Кризис заставит забыть о профессиональных амбициях./ Финансовые известия от 11.03.2009 <http://www.finiz.ru/career/artical125915>

Дауни М. Эффективный коучинг. – М.: Добрая книга, 2007

Игнатьева Ю. Психолог Леонид Кроль: «Кризис – хороший способ осмотреться и выспаться»./ Финансовые известия от 06.11.2008 <http://www.finiz.ru/career/artical1251523>

Колодей К. Моббинг. Психотеррор на рабочем месте и методы его преодоления. – Харьков: Гуманитарный центр, 2007

Мысленков А. Время ломать себя. от 24.06.2009
http://www.rabota.ru/guide/tehniki/vremja_lomat_sebja.html

Савиных А. Спасение безработного – в руках самого безработного?./ Финансовые известия от 25.02.2009 <http://www.finiz.ru/career/artical1253662>

Craider C.Pinder Work motivation in organizational behavior. – NY: Psychology Press, 2008

Hall D.T.&Chandler D.E. Psychological success: When the career is a calling.// Journal of Organizational Behavior. 26, 2005, p. 155-176