

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
КАЗАНСКИЙ (ПРИВОЛЖСКИЙ) ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ

КАФЕДРА ОБЩЕГО МЕНЕДЖМЕНТА

Направление 38.03.02 «Менеджмент»

Профиль «Менеджмент организации»

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ФАКТОР
ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ
ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Работа завершена:

Обучающаяся гр. 14.6-613

Абросимова А.Д.

«14» июня 2020 г.

Абросимова/

_____ /А. Д.

Работа допущена к защите:

Научный руководитель:

к.э.н., доцент Никифорова Э.Г.

«14» июня 2020 г.

Никифорова /

_____ /Э.Г.

Заведующий кафедрой:

д.э.н., доцент Палей Т.Ф.

«15» июня 2020 г.

Палей /

_____ /Т.Ф.

Казань - 2020 г.

Hally

Содержание

Введение	3
1. Теоретические основы повышения качества управления организацией	6
1.1. Понятие и сущность факторов повышения качества управления организацией	6
1.2. Эмоциональный интеллект как один из факторов повышения качества управления организацией	11
1.3. Особенности формирования эмоциональной компетентности сотрудников	17
2. Исследование роли эмоционального интеллекта в повышении качества управления организацией	22
2.1. Оценка деятельности сети компании «АШАН» в России и зарубежом	22
2.2. Организационно-экономическая характеристика гипермаркета «АШАН»	30
2.3. Анализ уровня эмоционального интеллекта сотрудников гипермаркета «АШАН»	43
3. Обоснование мероприятий и разработка рекомендаций по формированию эмоционального интеллекта сотрудников гипермаркета «АШАН»	51
3.1. Механизм выявления уровня эмоционального интеллекта сотрудников гипермаркета «АШАН»	51
3.2. Мероприятия по развитию эмоционального интеллекта у сотрудников гипермаркета «АШАН»	58
3.3. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по повышению качества управления организацией	65
Заключение	76
Список использованных источников	82
Приложения	90

ВВЕДЕНИЕ

С каждым годом перед предприятиями острее встает вопрос эффективности управления предприятием. В связи с этим к руководству растут требования по качеству управления организацией, который является масштабным и комплексным вопросом, включающим в себя большое количество различных факторов.

На сегодняшний день особенно важным является вопрос управления персоналом. Во-первых, он связан с переходом от концепции «управления человеческими ресурсами» к «управлению человеческим потенциалом». Во-вторых, на рынок труда выходят специалисты нового поколения, которые требуют к себе кардинально нового подхода для эффективного управления. В-третьих, растет количество исследований, которое указывает на необходимость развития «мягких навыков» персонала для повышения их продуктивности и эффективности.

Одним из таких «мягких навыков», которые особенно популярен при изучении вопроса управления персоналом является комплекс навыков, который называется эмоциональный интеллект.

Соответственно, актуальность нашей работы продиктована необходимостью предприятий интеграции исследований об управлении эмоциональным интеллектом сотрудников в виде конкретных инструментов и мероприятий, которые будут способствовать развитию эмоционального интеллекта.

Мы рассмотрим трактовку понятия «эмоциональный интеллект» отечественными и зарубежными авторами: И.Н. Андреева, П.К. Анохин, Д.В. Люсин, Д. Гоулмен и др. Рассмотрим элементы эмоционального интеллекта, а так же результаты исследований относительно необходимости и актуальности использования эмоционального интеллекта в управлении компанией.

Разберем понятие «эмоциональная компетентность» и ее взаимосвязь с эмоциональным интеллектом.

Так же рассмотрим факторы, влияющие на развитие эмоционального интеллекта: характер, наличие аффективных нарушений, социальное окружение и др.

Практическая значимость нашего исследования заключается в предложении конкретных мероприятий и измерителей эффективности мероприятий, направленных на развитие эмоционального интеллекта у сотрудников гипермаркета «АШАН».

Целью нашего исследования является применение элементов эмоционального интеллекта в качестве фактора для увеличения эффективности персонала. Соответственно в наши задачи будут входить следующее:

- изучение теоретических основ формирования эмоционального интеллекта у сотрудников;
- оценка деятельности «АШАН» в России и за рубежом;
- анализ и выявление уровня эмоционального интеллекта в гипермаркете «АШАН»;
- разработка мероприятий для выявления уровня эмоционального интеллекта у сотрудников «АШАН», а также для его развития.

Объектом исследования является персонал гипермаркета «АШАН». Предметом исследования является уровень эмоционального интеллекта сотрудников гипермаркета «АШАН».

В методологию исследования включены анализ и обобщение исследований эмоционального интеллекта как компетентности сотрудников, систематизация знаний об особенности формирования эмоционального интеллекта, количественный и качественный анализ поведения сотрудников «АШАН».

В первом параграфе рассматриваются теоретические основы повышения качества управления персоналом, происходит изучение эмоционального интеллекта как фактора повышения качества управления персоналом. Во втором параграфе мы производим анализ и оценку деятельности «АШАН» в России и за рубежом, даем организационно-экономическую характеристику деятельности компании, производим анализ уровня эмоционального интеллекта сотрудников гипермаркета «АШАН». В третьем параграфе происходит обоснование мероприятий и разработка рекомендаций по формированию эмоционального интеллекта сотрудников гипермаркета «АШАН».

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1.1 Понятие и сущность факторов повышения качества управления организацией

Производительность и качество являются двумя наиболее важными и тесно взаимосвязанными целями предприятий и являются показателями их эффективности. И, как и любой другой результат человеческой деятельности, они достигаются с помощью хорошо спланированных, организованных, управляемых и согласованных усилий всех сотрудников и руководителей в организации. Повышение производительности и качества должно являться общеорганизационной задачей, в которой участвует каждый уровень управления, все подразделения и департаменты, и в которую они вносят вклад с помощью достижения четко

определенных целей путем вовлечения в реализацию скоординированных стратегий и программ.

В целом качество управленческой деятельности можно рассматривать в нескольких аспектах: управленческий труд; персонал; ресурсы и потенциал управления, процесс управления; системы управления. Качество управленческого труда оценивается такими характеристиками как: инициативность, инновационность, оперативность, ответственность, экономичность, производительность, результативность [20, с. 15].

Качество персонала, прежде всего, определяется его профессионализмом: уровнем знаний, мастерством, полученными навыками и накопленным опытом в конкретной сфере деятельности.

Качество процессов управления характеризуется мерой приближения к главной цели. Развитие производственных систем ориентируется, как правило, на конечные результаты, поэтому цели формулируются и взаимно увязываются по этим результатам. Качество системы управления определяется преимущественно функциями, которые выполняются элементами системы. Качество системы управления выражается через ее способность выполнять заданные функции, В данном случае критерий оценки качества обусловлен функциональным аспектом системы управления [20, с. 25].

Качество управления организацией способствует рыночному успеху предприятия, увеличению конкурентоспособности, а также поддержанию стабильной деятельности. Качество управления указывает на то,

насколько действующая модель менеджмента отвечает требованиям внешней и внутренней среды организации. К признакам качества управления организацией можно отнести [18, с. 70]:

- уровень компетентности руководителей всех уровней;
- способность адаптироваться к изменениям внешней среды;
- способность обеспечивать конкурентоспособность организации.

Среди факторов, определяющих качественное управление организацией Н.Г. Балакина выделяет [22, с. 70]:

- нацеленность на достижение комплекса задач, удовлетворяющие разные потребности;
- использование новейших технологий, которые экономически обоснованы и социально-ориентированы;
- соответствие деятельности международным и российским стандартам качества;
- способность вносить существенные изменения в качество жизни с результатом, который оказывает экономический, социальный и технический эффект;
- реализация синтеза интересов управляющей и управляемой подсистем, общества в целом.

На эффективность и качество управления влияют различные факторы, среди которых основными являются [9, с. 690]:

- средства и ресурсы, которые используются в деятельности организации;
- умственные и физические возможности руководителей;

- социальные условия, способствующие раскрытию творческих способностей отдельных сотрудников и всего коллектива.

В управленческой деятельности большую роль играет человеческий интеллект, использования вычислительных систем, информационное обеспечение труда руководителей и специалистов. Специфика современных систем, объектов и субъектов управления состоит в приумножении творческих способностей человека за счет интеграции науки, техники и производства. Большое значение имеют профессиональный уровень руководителя, его творческие способности уровень формализации накопленного опыта, способность быстро принимать и реализовывать управленческие решения.

Н. Луман среди факторов, влияющих на качество управления организацией, выделяет управление коммуникациями. В рамках нашего исследования данный фактор представляет интерес в связи с тем, что проявление компетенции эмоционального интеллекта происходит в момент взаимодействия с другим человеком [23].

Исполнение функции мотивации также является важным фактором эффективности управления организацией. Поведение работника на рабочем месте связано с его поведенческими компетенциями, на которые влияют его мотивация. Мотивация, в свою очередь, это комплекс потребностей, который служит мотивом к действию. Качественное управление мотивами персонала обеспечивает его заинтересованность в результате деятельности компании, достижении ее целей [11, с. 286].

Ю.Л. Александров и Т.А. Клименкова провели изучение и обобщение трудов отечественных и зарубежных ученых в рамках изучения факторов, которые оказывают влияние на качество системы управления [53, с. 13]. Они выделили влияние таких факторов как материальные факторы, факторы надежности процесса оказания услуг, факторы коммуникаций персонала и клиентов, факторы адаптивности процесса оказания услуг на такие требования к системе управления как управляемость, влияние на качество услуг и характер определенности. Для формирования и развития качества управления, проведения адекватных изменений в системе, необходимо учитывать основные его факторы. Их понимание и дифференциация помогают успешному осуществлению управленческого воздействия. В рамках своего исследования авторы выделили следующие факторы [53, с.16]:

- факторы способностей - потенциал управленцев, методология, организация и ресурсное обеспечение управления. Достижение определенного качества требует затрат. Иногда они могут быть очень высокими, но качество низким, потому что не всегда можно наблюдать непосредственную и прямую отдачу. Они иногда служат лишь последовательному формированию потенциала качества, например, затраты на повышение квалификации управленцев;

- факторы развития ценностей - коммуникации, творчество, стиль и культура управления. Ценности всегда опережают возможности достижения тех или иных свойств.

Ценность - это установка на деятельность, это выбор главного, это оценочное сопоставление факторов развития;

- факторы динамики - потребности рынка и стратегия, инновации и информационные технологии. Определяют возможности улучшения и развития качества управления, переход на новый уровень. Качество - это всегда развитие.

Если рассматривать данные факторы с точки зрения влияния эмоционального интеллекта, то он напрямую влияет на фактор способностей и фактор развития ценностей.

Г.А. Березняк, Ю.И. Мартынов, Ю.А. Саликов в рамках своего исследования «О некоторых проблемах управления современным предприятием и путях их решения» выделили в качестве фактора - управление компетенциями [54, с. 26]. В качестве предпосылки необходимости рассмотрения данного фактора они выделили необходимость руководителя концентрироваться на работе сотрудников, которые могут тормозить развитие организации в связи с использованием устарелых методов работы и нежеланием менять их. Проанализировав работу ОАО «Минудобрения», они обратили внимание, что руководители строят деятельность на собственных сильных качествах, а также на сильных качествах подчиненных. Под процессом «управление компетенцией» авторы понимают процесс направления усилий работающих на предприятии людей на достижение стоящих целей; на воспроизводство и развитие внутренних конкурентных преимуществ [54, с. 24].

Таким образом, если организация будет заниматься развитием эмоциональной компетентности сотрудников, то это также будет определяться как управление

компетенциями персонала. Более того, далее мы рассмотрим, каким образом развитие эмоциональных компетенций позволяет развивать и профессиональные компетенции.

Согласно С.М. Урвачевой и В.В. Прохоровой, управление организацией – это процесс определенного типа взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения ею своих целей [9, с. 309]. В рамках этого подхода, они выделили следующие факторы, определяющие эффективность менеджмента [9, с. 311]:

- приоритет человеческого фактора, то есть мотивированная деятельность и профессионализм;

- принцип критических факторов, то есть учет временного фактора, развития информационных технологий;

- ориентированность управленческой деятельности, которая включает в себя разработку целей, миссии и стратегии менеджмента.

Рассмотренные выше факторы требуют от руководителей и персонала умение рационально их использовать, а также развивать эти факторы в организации. Мы также можем увидеть, что ключевой особенностью при осуществлении качественного управления является человеческий потенциал, в связи с чем эмоциональный интеллект становится необходимым условием для качественного управления организацией.

1.2 Эмоциональный интеллект как один из факторов повышения качества управления организацией

Для начала дадим определение эмоциональному интеллекту. Данный термин впервые был предложен в 1985 году клиническим физиологом Р.Бар-Он, который определил эмоциональный интеллект как набор когнитивных способностей, компетенций и навыков, которые влияют на способность человека справляться с вызовами и давлениями внешней среды [20, с. 61]. После чего в 1990 году Дж. Мэйер, П. Сэловей, Д. Карузо определили его как «способность идентифицировать собственные эмоции и эмоции окружающих и использовать эту информацию для принятия решений». То есть эмоциональный интеллект как модель включает в себя:

- способности идентификации и выражения эмоций (это позволяет использовать источники невербального восприятия информации и эмпатию при взаимодействии с людьми);
- регуляции эмоций (своих и чужих);
- способность использования эмоциональной информации в мышлении и деятельности (включает в себя навыки гибкого планирования, творческого мышления, мотивации) [18, с. 2].

Позже данная модель была доработана с уклоном на то, что эмоции несут информацию о связях человека с предметом или другими людьми. Исходя из этого способности эмоционального интеллекта были описаны как иерархия, состоящая из:

- идентификации эмоций (восприятие эмоция, адекватное выражение и распознавание имитаций эмоций);
 - использование эмоций для повышения эффективности мышления и деятельности (использование эмоций для генерации креативных идей или средства анализа);
 - понимание эмоций (их связей, переходов, причин);
 - управление эмоциями (контроль, снижение интенсивности, решение проблем без подавления эмоций)
- [18, с. 3].

Распространение исследований в области эмоционального интеллекта привело к различным трактовкам данного понятия (см. таблицу 1.2.1). Анализируя данные определения мы можем выделить следующие основные элементы эмоционального интеллекта:

- понимание природы эмоций, их причинно-следственных связей;
- анализ и трактование эмоций в качестве дополнительного источника информации;
- управление своими и чужими эмоциями для увеличения эффективности взаимодействия между людьми.

Таблица 1.2.1

Подходы к определению эмоционального интеллекта разными авторами

Авторы	Подходы к определению эмоционального интеллекта
Р. Бар-Он	Эмоциональный интеллект – это совокупность когнитивных знаний, способностей и компетентностей, создающих человеку возможности для эффективной жизнедеятельности. Компоненты: познание себя, навыки межличностного общения, способность к адаптации, управление стрессовыми ситуациями, преобладающее настроение счастья и оптимизма [2].
П. Саловэй	Эмоциональный интеллект понимался как «способность воспринимать и понимать проявления личности, выражаемые в эмоциях, управлять эмоциями на основе интеллектуальных процессов [3, р. 773].

Д. Гоулмен	Эмоциональный интеллект - это способность осознавать свои эмоции и эмоции других, чтобы мотивировать себя и других и чтобы управлять эмоциями наедине с собой и при взаимодействиях с другими [1].
И.Н. Андреева	Эмоциональный интеллект - самоактуализация. Естественные эмоциональные проявления, позитивное самоотношение и глубокие взаимоотношения с другими людьми [5, с. 23].
Д. В. Люсин	Эмоциональный интеллект - это совокупность способностей для понимания своих и чужих эмоций и управления ими. Компоненты: интерес к внутреннему миру людей, склонность к психологическому анализу поведения [6, с. 7].

Источник: составлено автором.

В качестве компетенции эмоциональный интеллект рассматривается как средство [15, с. 7]:

- достижения целей компании за счет использования энергии эмоций. Эмоции влияют на мотивацию достигать цели, а также на восприятие целей и собственной принадлежности к компании за счет внутренних ощущений безопасности и комфорта;

- управления конфликтными ситуациями с помощью распознавания причины эмоций других людей и умения воздействовать на них;

- работы со стрессом, которые связаны с проявление негативных эмоций, таких как страх, тревога, злость. Подавление данных эмоций ведет к накоплению внутреннего напряжения, которое мешает человеку рационально воспринимать свои и чужие действия. Их экологичное выражение, то есть выражение данных эмоций без вреда окружающим людям, способствуют проживанию этих эмоций, что позволяет сместить свой фокус внимания с них на другие действия;

- увеличения работоспособности за счет понимания человеком, какие факторы вызывают у него негативные эмоции, а в следствии и стресс, умение нивелировать данные факторы.

Рассмотрение эмоционального интеллекта в качестве выше перечисленных средств основано на различных теориях и подходах. Подробнее рассмотрим их для выявления предпосылок использования эмоционального интеллекта в качестве ключевого фактора увеличения эффективности управления организацией.

В научной литературе можно встретить понятие «человеческий фактор», который рассматривается и как фактор успеха принятых решений, так и ключевой причиной ошибок в действиях организаций. При этом он является основой менеджмента, который заключается в знании субъектом управления своего дела, умении организовать свой труд и работу группы, в заинтересованности к саморазвитию и творческой деятельности [56].

Рациональность принятия решения связано с умением управлять своими эмоциями. Более того, они противопоставляются друг другу. Когда человеческий фактор упоминается в качестве источника ошибки, то эмоции рассматриваются в качестве ключевого фактора, которые оказали негативное влияние на качество решений. Для объяснения данного фактора и умения управлять им, в менеджменте на сегодняшний день широко распространяется идея развития «эмоционального интеллекта» в сотрудниках.

К. Стампф, В. Вундт, Л.М. Веккер объясняют феномен эмоций в качестве отражения отношения человека к явлениям [1, с. 370]. Информация об отношении человека к тому или иному явлению позволяет предсказывать возможное поведение персонала (в частности, негативное), которое связано с теми или иными действиями организациями или введением инноваций.

П. К. Анохин в биологической теории отметил, что эмоция интегрирует все функции организма с целью достижения биологически полезных результатов и удовлетворения потребностей [5, с. 175]. Удовлетворение потребностей, согласно теории А. Маслоу, происходит в определенной последовательности. И неудовлетворение потребностей эмоций одного уровня ведет к невозможности удовлетворения эмоций следующего уровня. В связи с тем, что организация может способствовать удовлетворению потребностей своего персонала, она ожидает, что в конечном итоге удовлетворение потребностей (достижение целей, выполнение задач, рост и развитие) организации станет следующей ступенью. И для увеличения данной вероятности, организация стремится к содействию удовлетворения потребностей сотрудников. Соответственно, эмоциональный интеллект способствует более прозрачному определению потребностей персонала как руководством, так и самим персоналом.

В рамках изучения данной темы особенно важно рассмотреть психодинамический подход (Р. Холт, Д. Рапапорт, З. Фрейд, Г. Клейн) [2, с. 42], который говорит о том, что аффект, то есть эмоция, является мотивационной

переменной. И умение работать со своими эмоциями, вызывать положительные эмоции говорит о способности к самомотивации, что является самостоятельным побуждением человека к достижению целей организации.

В рамках современного подхода, основанного на идее о том, что основной функцией эмоций является побуждению к действию (Баррет, Кампос, Изард и др.). Они также являются ключевыми компонентами когнитивных процессов, социального поведения и физического здоровья. Согласно выводам авторов, для успешной трудовой деятельности человеку следует установить контроль над своими эмоциями и научиться выражать их согласно общепринятым правилам поведения в обществе [18, с. 8].

Соответственно, понимание эмоций сотрудников позволяет компании анализировать свои действия и корректировать их в случае необходимости, создавать условия, которые будут удовлетворять потребности персонала в обмен на удовлетворение потребностей организации.

Высокий уровень эмоционального интеллекта сам по себе может и не являться надежным фактором эффективности управления, но он служит основой для компетенций, которые необходимы для успеха, так как профессионализм - это один из компонентов компетентности. В то время как под «компетентностью» понимается интегрированная характеристика качеств личности, результат подготовки специалиста для выполнения деятельности в определённых областях (компетенциях). Компетентность так же, как и компетенция, включает в себя

компетентный (познавательный), мотивационно-ценностный и эмоционально-волевой компоненты. Компетентность - это ситуативная категория, поскольку выражается в конкретных профессиональных проблемных ситуациях. Поэтому определённый уровень эмоционального интеллекта необходим для обучения конкретным компетенциям, связанными с эмоциями. Например, способность понять, что чувствует другой человек, даёт возможность развивать такие компетенции, как способность влиять на других людей, воодушевлять их и т.п. [19, с. 63].

Эмоциональный интеллект позволяет регулировать свое поведение, реализовать намеченную цель, достичь желаемого результата. Осуществляя свою цель, человек действует по плану, который разворачивается в виде ряда мыслей и представлений и реализуется посредством движений определенной силы, скорости, размаха, согласованности, точности. При выполнении движений, отдельных действий и мыслительных операций, связанных с обдумыванием того, что, как и в каком порядке следует делать, появляется сосредоточение, напряженное внимание к процессу деятельности. Одновременно человек переживает те или иные эмоции: беспокойство и неудовольствие из-за возникших препятствий и затруднений, удовольствие от исполнения желаний, трудового подъема и утомления, а также радость от самого труда [19, с. 62].

Согласно проведенному исследованию Института Исследования Капджемини в рассмотрении вопроса: «Станет ли компетенция эмоционального интеллекта востребованной и обязательной в ближайшие 5 лет? (то есть до 2024 года)» -

74% (из 750 опрошенных) руководителей и 58% (из 1500 опрошенных) работников выразили согласие с данным вопросом. Согласно оценке опрашиваемых, данная компетенция станет востребованной:

- меньше чем через год: по мнению 5% руководителей, 7% работников;

- в течение 1-3 лет: по мнению 36% руководителей, 24% работников;

- в течение 3-5 лет: по мнению 25% руководителей, 17% работников;

- более чем через 5 лет: по мнению 8% руководителей, 9% работников;

- 26% руководителей и 42% проголосовали за то, что они не могут предсказать время [5].

Таким образом, развитие эмоционального интеллекта в сотрудниках и руководителях организации может стать ключевым фактором успеха развития организации, так как охватывает вопросы самоуправления, самомотивации и взаимодействия с другими людьми, что способствует увеличению общей производительности труда. Управление эмоциями, распознавание и их анализ позволяет увеличить эффективность принимаемых решений.

1.3 Особенности формирования эмоциональной компетентности сотрудников

Эмоциональный интеллект тесно связан с эмоциональной компетентностью. Эмоциональный интеллект это основа, которая необходима для обучения конкретным

компетенциям, связанными с эмоциями, то есть является способностью, в то время как эмоциональная компетентность – это умение осознавать свои эмоции, эмоции другого человека, анализировать их и управлять ими с целью выбора наиболее эффективного поведения в конкретной ситуации [58].

Таким образом, эмоциональный интеллект – это набор компетенций, которые проявляются в том, насколько человек: знает себя, управляет собой, знает других и управляет своими отношениями с другими. Компетентность проявляется в личностном отношении к соответствующей компетенции и предмету деятельности. Компетенция – это умение воздействовать на объект, компетентность относится к субъекту деятельности, то есть приобретение личности, благодаря которому человек может решать конкретные задачи [59].

Для эффективного управления организацией, руководителям необходимо развивать в себе эмоциональную компетентность. Разберем способы формирования эмоциональной компетентности. В первую очередь, необходимо овладеть эмоциональными компетенциями: личными и социальными. Они в свою очередь делятся на четыре узкие категории: самосознание, самоконтроль, настроенность на других (эмпатия) и выстраивание отношений (навыки коммуникаций).

Развитие эмоциональной компетентности руководителя может происходить с помощью четырех шагов:

- Просить об обратной связи: это связано с тем, что эмоциональная компетентность связана со способностью оценить себя со стороны и контролировать свои действия;

- Отслеживание последствий, намерений и реального воздействия: необходимо анализировать, каким образом чувствуют себя окружающие от наших действий, как они понимают и истолковывают слова и действия;

- Умение выбирать модель поведения исходя из ситуации, а не следовать рефлексам выдерживая паузы перед реакцией, руководитель учится слушать, а также контролировать возможное негативное воздействие своих эмоций;

- Развитие эмпатии: развивать умение учитывать потребности другого человека, оценивая собственные и чужие планы и цели со своей стороны и со стороны окружающих.

Данные шаги связаны с прохождением следующих этапов развития эмоционального интеллекта:

- Осознание проблемы: осознание своих чувств и понимание, с чем они могут быть связаны;

- Развитие проактивности: то есть не следовать своим рефлексам, не подавлять эмоции, а контролировать свое отношение к ситуации. При развитии проактивности руководитель осознает влияние внешнего воздействия на его отношение и выбирает более подходящую модель поведения;

- Понимание мотивации: определение собственных стимулов в работе. Определение индивидуальности собственной мотивации позволяет руководителю лучше

понимать специфические стимулы своих сотрудников, а также способы воздействия на их и свои;

- Развитие чуткости, «эмпатии»: понимание механизмов реакции и рефлексов сотрудников, осознание источников реакций и вследствие реализация тех действий, которые будут направлены на достижение целей без нежелательной реакции своих коллег;

- Совершенствование навыков коммуникации: определение наиболее подходящих путей, времени, места и способов коммуникации, поощрения и наказания.

Таким образом, этапы формирования эмоционального интеллекта связаны с его моделью. В первую очередь у человека формируется механизм идентификации собственных эмоций. Далее происходит понимание источников и целей эмоций. После чего происходит понимание, как управлять своими эмоциями. По аналогии руководитель обучается идентифицировать эмоции своих сотрудников, понимать их стимулы, цели и потребности, и с помощью совершенствования своих навыков коммуникации управлять их эмоциями, поведением, предотвращая своим поведением возможность возникновения негативных реакций.

На развитие эмоционального интеллекта оказывают влияние следующие внутренние и внешние факторы: темперамент, характер, воспитание, наличие аффективных нарушений, социальное окружение и др [16, с. 7]. Таким образом, эмоциональная компетентность является результатом жизненного опыта человека. Различные события, поведения окружения формируют у человека

особенные паттерны поведения, которые и являются источниками эмоций. Данное явление объясняется рационально-эмотивной психотерапией, в основе которой, по мнению А. Беком и А. Эллисом, лежит схема ABC: А (activating event) - событие, В (beliefs) - убеждения, С (consequences) - последствия, а именно эмоции и соответствующее поведение.

Одно из проявлений низкого уровня эмоционального интеллекта заключается в проявлении негативных эмоций, согласно вышеприведенной схеме, это является следствием иррациональных убеждений человека. Для того, чтобы перевести иррациональное поведение в рациональное, техника была дополнена буквами: D (disputing) - оспаривание, E (effective new philosophy) - эффективная новая философия [60].

Данная модель известна как модель проактивного мышления. На основе данной модели происходит работа коуча. При этом коуч помогает идентифицировать проявления и стимулы руководителя, направляя его на возможные варианты изменения своих действий. Таким образом, для развития эмоциональной компетентности, руководитель может использовать услуги коучинга или воспользоваться техникой самокоучинга по выше приведенной схеме.

В качестве модели развития проактивного типа мышления предлагаются следующие этапы:

а) Идентификация ситуаций, в которые происходит проявление реактивности. Определение причины ситуации, которая вызвала негативные эмоции.

б) Изменение образа мышления, которое заключается в изменении форматов используемых слов и мыслей. Это будет способствовать разработке привычки положительного настроения.

в) Анализ ошибок с помощью выявления причины.

г) Принятие обязательств, то есть реализация действий, последствия которых могут быть известны или нет [61].

Таким образом, формирование эмоциональной компетентности у сотрудников можно начать с помощью применения различных инструментов обратной связи. К ним относятся оценка «360 градусов», которая включает оценку действия сотрудникам не только самими сотрудниками, но и его коллегами, руководителями и подчиненными. Это способствует расширению представления сотрудника о своем поведении, а также о возможностях изменения способов достижения своих целей.

Формирование эмоциональной компетентности может происходить за счет тренингов, направленных на рефлекссию собственного опыта. Целью данных тренингов будет фиксация и идентификация чувств и эмоций, которые сотрудник испытывал, и определение корневых причин данных реакций. После чего сотрудник определяет для себя дополнительные признаки выявления данной причины и выбирает новую модель реагирования. В таком случае сотрудник обретает предпосылки для создания новых паттернов поведения и нового опыта.

Однако развитие эмоциональной компетентности предполагает социальное взаимодействие. Исходя из этого, следует организовывать командные тренинги, которые

связаны с управлением эмоций, а также пониманием эмоций других людей. Необходимыми инструментами для развития эмоциональной компетентности сотрудников также являются мастер-классы и тренинги, на которых у сотрудников формируется представление о природе эмоций, о возможных вариантах поведения, проведение симуляций с различными сценариями, которые различаются степенью использования эмоционального интеллекта в работе с коллегами, руководителями и клиентами. Необходимо проведение презентация для ознакомления со следующими темами «управлением стрессом», «влияние эмоций на жизнь человека», «развитие аутентичности», «развитие навыков самопонимания и самоконтроля» [62].

Проведение тренингов, во время которых сотрудники знакомятся друг с другом с помощью специальных игр, учатся определять эмоции другого человека и идентифицировать свои эмоции. Для развития эмоциональной компетентности используются приемы из практики актерского мастерства, когда сотрудникам необходимо повторить определенную эмоцию, а другим сотрудникам определить ее. К таким тренингам также относятся тренинги по развитию чувства доверия среди сотрудников.

Таким образом, основной особенностью развития эмоциональной компетентности заключается в приобретении нового опыта управления эмоциями, понимании причин и источников, а также изменение собственных паттернов поведения.

2. ИССЛЕДОВАНИЕ РОЛИ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ПОВЫШЕНИИ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

2.1 Оценка деятельности сети компании «АШАН» в России и зарубежом

Компания «АШАН» была основана в 1961 г. во Франции предпринимателем Жерарем Мюлье. Он открыл свой первый магазин на территории бывшего завода, площадью в 600 кв.м. Основной целью являлась продажа максимально быстро максимально большего количества качественных товаров из различных сегментов по максимально низким ценам максимально большому количеству покупателей. Ж. Мюлье выделил следующие главные задачи своей деятельности: максимальное удовлетворение потребностей клиентов, учет человеческого фактора и постоянное развитие компании.

Сейчас компания имеет более 175 магазинов различного типа по всему миру – гипермаркеты, супермаркеты, магазины у дома и т.д.

В России первый гипермаркет открылся в 2002 г. в г. Мытищи. Развитием магазинов на территории РФ занимается компания «АШАН Ритейл Россия» во главе с президентом компании Франсуа Реми [25].

По итогам 2019 года «АШАН» занял 10 место в рейтинге «Топ 50 глобальных ритейлеров» [26]. В России «АШАН» возглавил топ «Forbes» компаний, более 50% которых принадлежат иностранцам по выручке в России [27].

Основными конкурентными преимуществами сети «АШАН» на российском рынке являются широкий ассортимент и низкая цена, которая на 10-20% ниже, чем у конкурентов. К ним также следует отнести удобное месторасположение и наличие собственной службы контроля качества товаров [28].

Еще одним фактором успеха стало предложение собственной линейки товаров французской компании, которая также являлась конкурентоспособной по качеству и цене. На рынке России «АШАН» в виде гипермаркетов присутствует в городах с населением от 500 000 человек [29, с. 4].

В качестве стратегии развития на российском рынке «АШАН» помимо установки крупных гипермаркетов стало расширение предложения с помощью супермаркетов «АШАН Сити» (на основе выкупленной в 2008 году сети «Рамстор») и «Наша Радуга» [29, с. 5]. В портфель сети «АШАН» входят не только магазины, но и банковский сектор и недвижимость, что позволяет бизнесу развиваться на основе внутренних источников прибыли [30, с. 3].

В 2010-2012 годах «АШАН» интегрировал формат «магазин у дома» и «косметические магазины» после успешного внедрения данных форматов во Франции и ряде других стран Европы, однако в 2018 году было закрыто около 11 магазинов по Москве [12, с. 10].

На сегодняшний день среди недостатков в осуществлении деятельности и управлении сетью «АШАН» М. Бурмистров, генеральный директор «Infoline-аналитики», выделяет [12, с. 10]:

- слабую IT-экспертизу по сравнению с конкурентами (на данный момент у «АШАН» слабо развита система онлайн-продаж свежей продукции);

- слабую коммерческую модель на фоне действующих конкурентов: «Лента», «Пятерочка», «Магнит»;

- сложное организационное устройство бизнес-модели «АШАН» в России.

При этом на данный момент тенденции ритейл-рынка говорят о росте продаж в магазинах формата «у дома» и интернет-магазинах. В связи с этим «АШАН» потерял свои позиции по сравнению с другими крупными компаниями. Потеря позиций была также связана с возникновением значимой на рынке розничной торговли тенденции «экосистемности», в которой ключевую роль играет управление «большими данными» для управления ассортиментом товаров, персональными промо-акциями и другими сервисами для потребителей [31].

В 2019 году «АШАН» объявила нового генерального директора – Йоханнеса Толай, который в 2018 году находился на позиции коммерческого директора «X5 Retail Group». Впервые «АШАН» в России привлекла в качестве руководителя внешнего менеджера, что говорит о том, что на данный момент среди состава руководителей «АШАН» отсутствуют необходимые компетенции для развития сети на рынке в текущих изменяющихся условиях рынка. После назначения нового генерального директора выросло число увольнений, включающее 80% топ-менеджмента «АШАН» в России. Данная реорганизация была проведена президентом «АШАН» Эдгар Бонт [32].

В качестве ограничений для развития «АШАН» на российском рынке является ограничение по доле рынка, определенное законодательством в 25% всего рынка. Более того, географическое расположение магазинов играет ключевую роль в связи с большой территорией Российской Федерации. В регионах для сети «АШАН» составляют конкуренцию местное хозяйство и местные магазины «у дома». Среди конкурентов следует выделить «X5 Retail Group» и «Магнит», на данный момент также происходит расширение деятельности сети «Лента».

В качестве направления развития сети «АШАН» интегрирует в России кадровую политику, которая основана на европейских стандартах организации деятельности розничной торговли, создающая возможности для карьерного роста сотрудников.

На данный момент группа «АШАН» реализует новую концепцию развития до 2025 года. В качестве ключевой стратегии развития на рынке России было выбрано направление бережливого производства. В первую очередь были переформулированы основные ценности:

- доверие;
- открытость;
- совершенствование: «в своих действиях мы руководствуемся совершенством, не просто делаем что-то лучше, а стремимся предложить лучшее каждому».

Изменение ценностей деятельности стали основной для развития «АШАН» по всему миру. «АШАН» в России вошел в данный проект одним из последних и представил основные направления деятельности в России (см. таблицу 2.1.1).

Таблица 2.1.1

Основные направления деятельности «АШАН» в России
[33]

№	Направление деятельности
1.	Совершенствование бизнес-процессов
2.	Увеличение эффективности управляющего состава «АШАН»
3.	Развитие IT-направления деятельности в компании
4.	Адаптация под изменения потребительских предпочтений
5.	Совершенствование кадровой политики
6.	Изменение ценовой политики

Источник: составлено автором.

В мире в конце 2019 года «АШАН» был представлен в 15 странах на 3 континентах [34]. На данный момент в качестве главного направления развития деятельности «АШАН» является новый проект «Ренессанс» для углубленной адаптации в деятельность «АШАН» ожиданий и потребностей потребителей. Необходимость внедрения проекта «Ренессанс» также была связана с падением выручки по ряду стран, в том числе в России, Франции, Испании и других. Проект направлен на то, чтобы сеть компаний «АШАН» стала эталонным игроком в осуществлении качественной, здоровой и локальной деятельности через отбор и создание уникального, выгодного и ответственного предложения, а также создала условия и отношения, позволяющие улучшить качество жизни жителей стран присутствия [35].

На сегодняшний день «АШАН» также работает над своим позиционированием в качестве экологически-ответственного бренда. Для этого реализуются следующие программы:

- в 2019 году «АШАН» подписал «Европейский пластиковый пакт», направленный на борьбу с увеличением использования пластика, а также на поиск действенных альтернатив. В 2019 году был разработан альтернативный ассортимент одноразовой посуды (на основе дерева, жома и т.д.), что позволило сократить производство пластика на более 880 тонн в год;

- после всех магазинов в Польше, Испании, Португалии, Люксембурге и на Тайване Франция теперь предлагает моющиеся и многоразовые сетчатые пакеты для фруктов и овощей. «АШАН» также работает над разработкой альтернативы пластиковой пленке или упаковке для органических фруктов и овощей (этикетки, кольца, ленты, лазерная гравировка), а также упаковки, пригодной для повторного использования и многократного использования, для продукции собственного бренда (например, для удаления пластиковой упаковочной пленки для растительных напитков или удаление пластика из лампочек). Практические действия осуществляются во всех странах, включая альтернативы оформлению пластиковых пакетов в 100% стран.

«АШАН» в мире для развития собственного кадрового потенциала развивают отношения со школами и университетами для повышения привлекательности в области бренда работодателя.

Помимо руководящих должностей, во многих основных сферах деятельности «АШАН» существует значительная потребность в квалифицированных работниках. В большинстве регионов, в которых у «АШАН» есть точки опоры, внутренние учебные центры или специализированные

учебные центры, с которыми бренды установили партнерские отношения, проводят тренинги для торговцев рыбой, деликатесов, мясников и скотоводов. Поддержка от наставников, инструкторов и опытных наставников облегчает интеграцию и обеспечивает лучшее обучение для новых сотрудников.

В рамках глобального фокуса развития и развития в России «АШАН» принимает в качестве основного направления – создание условий, обеспечение благополучия и здоровья сотрудников. В России и во всем мире сотрудникам предлагается социальные льготы для расходов по здравоохранению. Для персонала предлагается кафе, в котором предусмотрено сбалансированное питание.

В частности, «АШАН» внедряет системы предотвращения рисков, предназначенные для борьбы с несчастными случаями на производстве и профессиональными заболеваниями.

В сфере торговли в Республике Татарстан новых игроков привлекают высокая рентабельность торгового бизнеса, значительная емкость потребительского рынка, развитая инфраструктура. Среди барьеров для входа на данный рынок следует выделить следующие ограничения для гипермаркета «АШАН в г. Казань, представленные в таблице PEST-анализа в Приложении 1. Веса были расставлены с учетом экспертной оценки.

Проанализировав данные таблицы и проведя расчеты, следует вывод, что большинство факторов, воздействующих на гипермаркет «АШАН» из внешней среды, носят отрицательный характер. Больше всего гипермаркет зависит

от экономического фактора, особенно в условиях всеобщей самоизоляции, когда часть населения РТ потеряла свои рабочие места или осталась с неполным заработком. Следовательно, у гипермаркета снизился поток покупателей, упали объемы продаж. Но рост безработицы по РТ имеет и положительное влияние на гипермаркет «АШАН», так как кандидатов на открытые вакансии стало больше и сотрудникам отдела по персоналу предоставилась возможность в кратчайшие сроки набрать необходимое количество персонала и создать резерв на случай второй волны пандемии осенью 2020 г.

Так же на деятельность гипермаркета отрицательно влияет активное распространение тенденции экологичного потребления среди населения, так как для «АШАН» крайне сложно найти поставщиков по РТ и РФ с экологически чистыми продуктами питания и с товарами в экологичной упаковке. Компании нужно сделать упор на заключении договоров на поставку продукции с новыми поставщиками, которые производят продукцию по всем стандартам, желаемых клиентом. Это позволит повысить лояльность потребителей к гипермаркету «АШАН» и даст возможность компании развиваться и улучшать финансовые показатели.

Положительно на деятельность гипермаркета «АШАН» влияет активное распространение Интернет-продаж, так как у компании «АШАН» существует свой Интернет-магазин и приложение «АШАН», с помощью которых потребитель может создать заказ и оформить бесконтактную доставку, что особенно актуально в условиях пандемии. Следует вывод, что руководству гипермаркета «АШАН» в г. Казань необходимо

принять меры для сокращения влияния экономического фактора на деятельность гипермаркета, делать упор на продаже экологически чистых продуктов питания и совершенствовать деятельность Интернет-магазина и приложения «АШАН» для стабилизации и улучшения своих финансовых результатов.

Рассмотрим текущую деятельность сети «АШАН» в связи с возникшей ситуацией по развитию пандемии COVID-19 и введенными ограничениями по передвижению граждан и предотвращению распространения вируса. На данный момент «АШАН» наблюдает падение выручки и падение спроса. При этом компания продолжила свою деятельность в связи с законодательными инициативами, согласно которым продуктовые магазины и другие учреждения, чьи товары попадают под категорию первой необходимости, продолжают свою деятельность. Под воздействием данных факторов руководством были введены следующие меры:

- сокращение числа сотрудников, которые одновременно находятся в рабочей смене, сокращение количества смен;
- сокращение частоты поставок новой продукции;
- закрытие внутренних отделов магазинов по продаже готовой продукции;
- были приобретены необходимые средства защиты для сотрудников и покупателей (маски, перчатки), установлены антисептики;
- проведены тренинги по правилам поведения в магазине и правилам поведения с потребителями для персонала.

Соответственно на данный момент предприятие понесло большие затраты в связи с обеспечением необходимых мер

безопасности одновременно с падением выручки. На данный момент руководство планирует возобновить средние объемы выручки только к декабрю 2020 года, руководствуясь следующими факторами:

- падение уровня платежеспособности населения на неопределенный срок;

- прогнозирование затяжного характера пандемии и карантинных мер;

- восстановительные и адаптационные работы для возвращения в работу отделов супермаркета, а также сотрудников компании;

- восстановительные работы по возобновлению поставок.

Проводя анализ деятельности глобальной сети «АШАН» следует выделить ее следующие преимущества:

- увеличение взаимодействия и партнерств с локальными точками продаж;

- ориентированность на создание партнерских отношений и коллабораций;

- диверсификация деятельности по географическому признаку;

- надежные законы и принципы, ориентированные на сотрудников компании;

- клиентоориентированная деятельность, учитывающая тенденцию экологического и ответственного потребления;

- сильные позиции в более чем 12 странах мира;

- персонализация предложения по регионам;

- широкий ассортимент услуг;

- более 260 000 тысяч сотрудников;

- привлекательные рекламные предложения;

- собственные торговые марки;
- инновационные и эффективные услуги.

Среди недостатков следует выделить:

- слабо проработанная сеть дистрибьюции;
- финансовое ослабление;
- отсутствие ориентации на премиум сегмент;
- ограниченное глобальное проникновение по сравнению с другими ведущими ритейлерами;
- ограниченный портфель магазинов «АШАН».

Таким образом, мы оценили деятельности сети компании «АШАН» в России и зарубежом, выявив основные направления развития, а также результаты деятельности. Рассмотрели программы, направленные на совершенствование деятельности «АШАН». На территории России основными направлениями являются тактические операции и действия, позволяющие адаптировать деятельность «АШАН» под новые условия, в то время как зарубежом предприятия осуществляет деятельность по своему стратегическому развитию.

2.2 Организационно-экономическая характеристика гипермаркета «АШАН»

Гипермаркет «АШАН» имеет организационно-правовую форму в виде ООО (общество с ограниченной ответственностью), занимается розничной торговлей и производством продукции под собственной маркой. В компании присутствуют акционеры, в состав которых входят: дирекция, сотрудники магазина.

Миссия компании – предлагать все большему количеству покупателей более широкий ассортимент качественных товаров по низким ценам. Имидж «АШАН» в России с первых дней носит положительный характер – компания после двух лет упорных внутренних маркетинговых исследований смогла найти правильный подход к российским гражданам, предоставляя качественный и широкий ассортимент товаров по доступным ценам, а также придерживается политики лояльности по отношению к своим клиентам и сотрудникам.

Организационная культура компании гармонична и стабильна – сотрудники всех уровней и подразделений ежедневно общаются в позитивной обстановке, отношение между руководством и подчиненными доверительное и продуктивное, так как ежедневно обсуждаются и решаются проблемы повседневного характера внутри коллектива.

Организационная структура компании «АШАН» имеет многоступенчатый характер, начиная с центрального офиса главной дирекции в г. Москва, заканчивая организационной структурой каждого отдельно взятого магазина на территории РФ, и является линейно-функциональной.

Схемы организационной структуры гипермаркета «АШАН» представлена в Приложении 2.

Структура системы управления компании и гипермаркетов «АШАН» – упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

В организационной структуре ООО «АШАН» присутствуют линейные (территориальные, операционный

директора и руководители гипермаркетов, а так же дирекция по закупке товаров, отдел логистики и отдел управления качеством товаров и поставок) и функциональные подразделения (дирекция по финансам, маркетингу, персоналу и антикризисное управление). Данные виды подразделений имеются и в гипермаркетах «АШАН» - к линейным относятся отделы продаж разного вида товаров и кассы обслуживания, к функциональным - отдел персонала, техническая поддержка и отдел опвс.

Количество сотрудников в гипермаркете «АШАН» г. Казань на март 2020 г. составляет 390 человек. Из них 300 сотрудников женского пола, 90 - мужского. Такое преобладание женского пола влияет на наличие в коллективе позитивного климата, дружелюбия и открытости в общении.

Руководство «АШАН» подразделяется на 3 уровня - Top, Middle, Lower (см. таблицу 2.2.1).

Таблица 2.2.1

Уровни управления на примере гипермаркета «АШАН»

Уровни управления	Участники управления
Top	Директор гипермаркета
Middle	Руководители секторов с отделами продаж и кассы, контролер управления
Lower	Руководители отделов продаж, руководитель отдела персонала и отдела опвс

Источник: составлено автором.

В гипермаркете «АШАН» г. Казань была проанализированна норма управляемости и проанализирована эффективность показателей на основании экспертной оценки руководства гипермаркета «АШАН» (см. таблицу 2.2.2).

Таблица 2.2.2

Показатели нормы управляемости в гипермаркете «АШАН»

г. Казань

Должность	Норма управляемости	Фактическая сфера контроля	Отклонение	Комментарии
Тор уровень				
Директор гипермаркета	3-5 (+-2)	1:9		Норма управляемости директора гипермаркета превышает норму, но это не сказывается на эффективности управления компанией, все указания директора выполняются точно и своевременно

Продолжение Таблицы 2.2.2

Должность	Норма управляемости	Фактическая сфера контроля	Отклонение	Комментарии
Middle уровень				
Руководитель сектора -1	5-7 (+-2)	1:7	-	Норма управляемости менеджеров middle-уровня в норме, незначительное отклонение у руководителей секторов 3 и 4 не снижает эффективность работы, управление эффективно
Руководитель сектора -2		1:6	-	
Руководитель сектора -3		1:2	1	
Руководитель сектора -4		1:2	1	
Lower уровень				
Менеджер направления (отдела)	7-12 (+-2)	1:10	-	Норма управляемости менеджеров направления (отдела) middle уровня в норме, управление эффективно

Источник: составлено автором.

Из данных приведенной таблицы следует вывод, что в целом норма управляемости в «АШАН» соответствует стандартам, следовательно, нет необходимости корректировать организационную структуру, и мы предлагаем работать над качеством управления с помощью элементов эмоционального интеллекта. Отклонение присутствует у директора гипермаркета, но это не сказывается отрицательно на взаимодействии руководства и менеджеров среднего уровня. А так же у руководителей некоторых секторов, где фактическая управляемость ниже нормы, но отрицательного эффекта данный факт не оказывает на работу руководителя и его подчиненных.

ООО «АШАН» активно придерживается политики Корпоративной социальной ответственности, поэтому имеет этический кодекс компании. В нем прописаны правила поведения и общения с клиентами, партнерами, поставщиками и конкурентами, которые основываются на гуманности и честности. Прописаны правила лояльности в отношении своих сотрудников, правила защиты окружающей среды, которую компания активно поддерживает и участвует в различных благотворительных акциях.

Аттестация сотрудников проходит ежегодно, она проводится отделом по управлению персоналом и состоит в подтверждении сотрудниками своих должностных компетенций. Сотрудники проходят небольшой теоретический тест на знания, необходимые для работы с товаром и клиентами, а так же небольшой практический тест на месте работы в торговом зале. После чего сотрудники

отдела персонала оценивают и оглашают полученные результаты.

В «АШАН» есть централизованный отдел по мотивации и вознаграждению персонала, а так же менеджеры отделов по персоналу в каждом гипермаркете. В компании отсутствует денежная система мотивации в виде премий и надбавок к окладу сотрудников, но существует система акционирования - каждый сотрудник имеет возможность приобрести акции компании и получить накопленную с них сумму. Нематериальная мотивация состоит в быстром карьерном росте, гибкости и стабильности компании на рынке, дружном и отзывчивом коллективе.

В период распространения вируса COVID-19 эмоциональная напряженность среди сотрудников гипермаркета «АШАН» возрасла, увеличилась нагрузка на сотрудников отдела кадров, так как в период самоизоляции часть сотрудников испытывала страх перед заражением и не была полностью уверена в 100% защите средств, которые были предоставлены всем сотрудникам гипермаркета. 7% от всех сотрудников гипермаркета были отправлены во внеплановый оплачиваемый отпуск для сохранения их эмоциональной стабильности и предотвращения распространения волнения внутри коллектива.

Так же отделу по работе с персоналом необходимо было ускорить процесс найма новых сотрудников на места отбывших в отпуск, чтобы не нарушать плановую работу гипермаркета, что отразилось на их эмоциональном напряжении. Но руководство гипермаркета создало все условия для эффективного рекрутинга - сократило на час

рабочий день сотрудников отдела персонала, сохранив при этом полную оплату, предоставило все необходимые средства защиты и ресурсы, которые ускорят и оптимизируют процесс найма новых кадров.

Для своих сотрудников руководство гипермаркета создало новый график работы, разделив всех на три группы. Это сделано для того, чтобы предотвратить массовое заражение всех сотрудников магазина в случае выявления вируса у одного из работников. В столовой для сотрудников «АШАН» установили разметку социальной дистанции, чтобы сотрудники не контактировали большими группами. На входе в рабочую зону у всех работников проверяют температуру тела, ежедневно выдают одноразовые маски и перчатки, по всему периметру рабочей зоны находятся санитайзеры. На входе в гипермаркет сотрудник охраны выдает покупателям одноразовые перчатки, на входе так же расположен санитайзер. Данные меры были введены руководством на следующий день после объявления всемирной пандемии.

Эпидемиологи РФ прогнозируют вторую волну распространения коронавируса, начиная с сентября 2020 г. [36]. Это значит, что руководство гипермаркета «АШАН» в г. Казань должно позаботиться о резерве своих кадров на момент возможной второй волны, если часть сотрудников придется отправить во внеплановый отпуск или на больничный, и большое количество онлайн-заказов превысит количество сотрудников торгового зала, которые должны оперативно и четко собирать заказы для клиентов. Поэтому необходимо набрать достаточное количество персонала для резерва, заключив с ними срочные контракты.

Контроль в гипермаркетах «АШАН» осуществляется ежедневно менеджерами отделов, ежемесячно руководителями секторов и на уровне операционной дирекции, а также 2 раза в месяц между директором гипермаркета и сотрудниками.

Центральный финансовый отдел и бухгалтерия также находятся в центральном московском офисе «АШАН».

Главный коммерческий план компании на год называется Objective – это четко сформулированная и представленная в числовых значениях цель о получении ежегодно устанавливаемой денежной суммы от продаж, основанная на финансовом анализе продаж и полученной прибыли компании за предыдущие года. Анализ и прогнозирование осуществляется финансовым отделом главного офиса компании, а окончательный Objective для каждого магазина принимается совместными усилиями директоров территорий и операционных руководителей.

Проведем анализ показателей финансовой деятельности ООО «АШАН» за 2015-2018 гг. [37]. Проанализируем динамику выручки компании, чистой прибыли, капитала организации. Для этого необходимо провести расчеты по формулам, представленным ниже. Данные для расчетов представлены в Приложении 3 и Приложении 4.

$$W=Q*P,$$

(2.2.1)

где W – выручка компании за год;

Q – количество реализованного за год товара;

P – цена за единицу товара.

$$\text{ЧП}=\text{Пд}-\text{Н},$$

(2.2.2)

где ЧП – чистая прибыль компании за год;

Пд – прибыль до налогообложения;

Н – налоговые отчисления компании за год.

Следовательно, $\text{ЧП}=3591001-633801-87600-149450-67617=2652533$ млрд. руб. – чистая прибыль компании за 2018 г.

$$\text{К}=\text{УК}+\text{ДК}+\text{НП},$$

(2.2.3)

где К – капитал компании;

УК – уставной капитал;

ДК – добавочный капитал;

НП – нераспределенная прибыль.

Следовательно,
 $\text{К}=2804731+19585513+29861172=52251416$ млрд. руб. – сумма капитала компании за 2018 г.

$$\text{ЧА}=\text{А}-\text{КО}-\text{ДО},$$

(2.2.4)

где ЧА – чистые активы компании;

А – активы;

КО – краткосрочные обязательства;

ДО – долгосрочные обязательства.

Следовательно, $\text{ЧА}=139620939-19604188-67765335=52251416$ млрд. руб. – составляют чистые активы компании «АШАН» за 2018 г.

Используя данные формулы, аналогично были рассчитаны показатели за 2017-2015 гг. По окончании

расчетов были сопоставлены и проанализированы полученные результаты (см. рис. 2.2.1.).

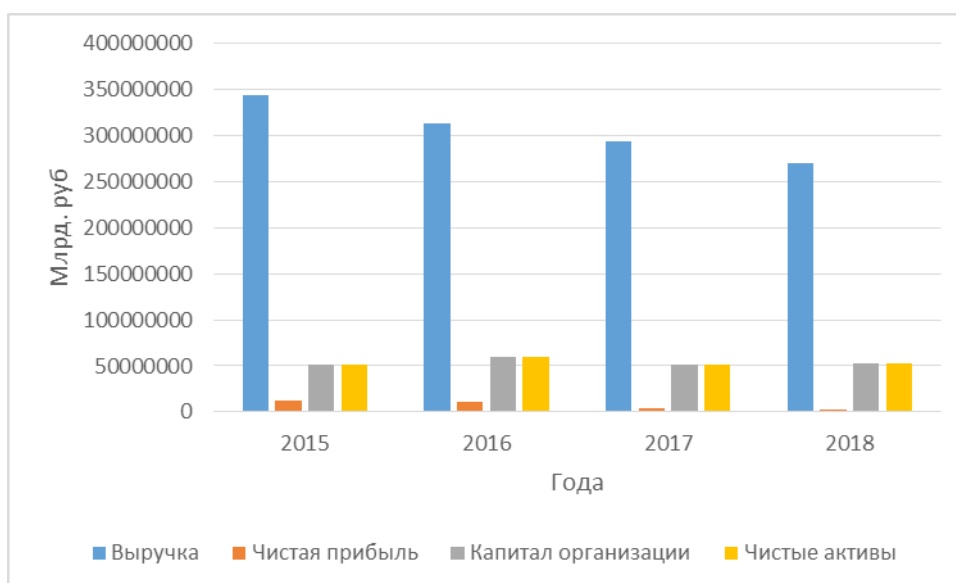


Рис. 2.2.1. Показатели финансовой деятельности ООО «АШАН» за 2015-2018 гг (составлено автором на основе [37])

Проанализировав полученные данные, следует вывод, что ключевые финансовые показатели «АШАН» сильно снизились. Снижение выручки компании произошло из-за увеличения количества конкурентов на рынке розничной торговли, увеличения количества магазинов «у дома», уровня инфляции, слабой рекламной кампании и введения ряда санкций на зарубежную продукцию, ранее представленную в гипермаркетах «АШАН».

Выручка «АШАН» продолжает снижаться и в 2019 г. на 8,5% относительно 2018 г. [50] по тем же причинам. Чистая прибыль в 2019 г. «АШАН» так же снизилась, на 29,8%. Однако в 2020 г. «АШАН» рассчитывает остановить снижение финансовых показателей и вернуться к росту [54].

Расчитаем и проанализируем рентабельность продаж в компании «АШАН» за 2015-2018 гг. Данные для расчета представлена в Приложении 4.

$$R_{\text{пр.}} = (П/В) * 100\%$$

(2.2.5)

где $R_{\text{пр.}}$ – рентабельность продаж;

П – прибыль компании от продаж за год;

В – выручка компании за год.

Следовательно, $R_{\text{пр.}} = (13218834/270656887) * 100\% = 4,9\%$ - рентабельность продаж компании «АШАН» за 2018 г.

Используя формулу, аналогично была рассчитана рентабельность продаж «АШАН» за 2015-2017 гг. После завершения расчетов были сопоставлены и проанализированны полученные результаты (см. рис. 2.2.2.).

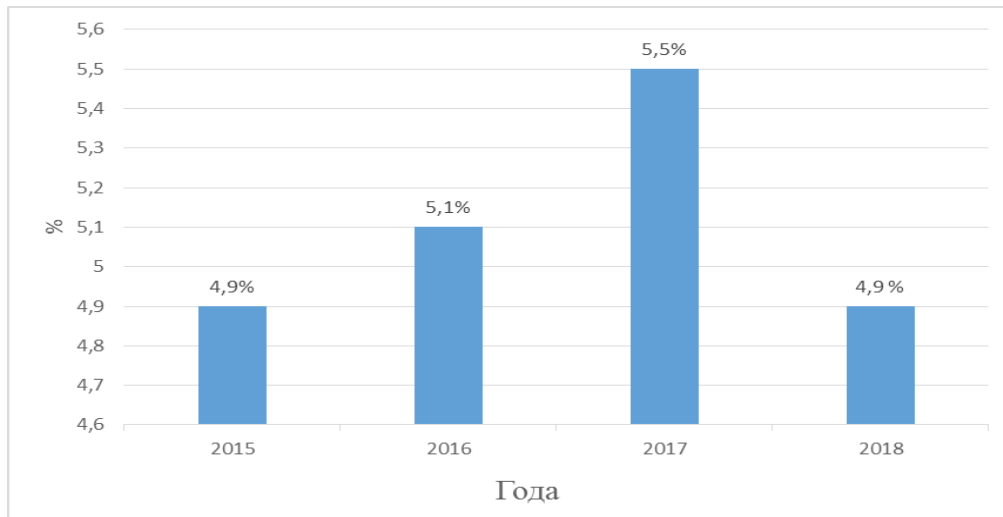


Рис. 2.2.2. Рентабельность продаж компании ООО «АШАН» за 2015-2018 гг [37] (составлено автором на основе [37])

Проанализировав полученные данные, мы наблюдаем резкий спад уровня рентабельности продаж в 2018 г. после

продолжительного постепенного роста в период с 2015 по 2017 г. Это связано с превышением затрат компании над ее выручкой вследствие уменьшения объема продаж, высокого уровня инфляции, увеличения стоимости закупаемой продукции, снижения актуальности маленьких продовольственных магазинов сети «АШАН» на территории РФ.

Расчитаем коэффициенты ликвидности для компании «АШАН» по данным, представленным в Приложении 3, Приложении 4.

$$K_{тл} = OA / KO,$$

(2.2.6)

где $K_{тл}$ – коэффициент текущей ликвидности;

OA – оборотные активы компании;

KO – краткосрочные обязательства компании.

Следовательно, $K_{тл} = 53656728 / 67765335 = 0,8$ – для компании «АШАН за 2018 г.

$$K_{бл} = (ДЗ + ФВ + ДС) / (КЗ + ЗС),$$

(2.2.7)

Где $K_{бл}$ – коэффициент быстрой ликвидности;

ДЗ – дебиторская задолженность;

ФВ – финансовые вложения;

ДС – денежные средства;

КЗ – кредиторская задолженность;

ЗС – заемные средства.

Следовательно, $K_{бл} = (10476953 + 9143120 + 7456076) / (23653683 + 43766151) = 0,4$

$$K_{ал} = (ФВ + ДС) / (КЗ + ЗС),$$

(2.2.8)

Где Кал - коэффициент абсолютной ликвидности;

ФВ - финансовые вложения;

ДС - денежные средства;

КЗ - кредиторская задолженность;

ЗС - заемные средства.

Следовательно,

$$\text{Кал} = (9143120 + 7456076) / (23653683 + 43766151) = 0,2$$

На основании полученных расчетов сопоставляем полученные результаты и анализируем их (см. таблицу 2.2.3).

Таблица 2.2.3

Показатели платежеспособности компании «АШАН» за 2015-2018 годы [37]

Наименование показателя	Ед. изм.	Норма	Года			
			2018	2017	2016	2015
Коэффициент текущей ликвидности	%	1-2	0,8	0,88	0,9	0,8
Коэффициент быстрой ликвидности	%	>1	0,4	0,5	0,52	0,5
Коэффициент абсолютной ликвидности	%	>0,2	0,2	0,27	0,26	0,25

Источник: составлено автором.

Показатели текущей, быстрой и абсолютной ликвидности компании «АШАН» за 2018 г ниже показателей предыдущих лет. Показатель текущей ликвидности сильно ниже нормы, что говорит о возможном риске компании не погасить в срок все свои обязательства. Показатель быстрой ликвидности так же ниже нормы, что отражает низкую способность компании погасить свои обязательства в случае

возникновения сложностей с процессом реализации продукции.

Показатель абсолютной ликвидности «АШАН» в 2018 г был в норме, следовательно, компания имела возможность погасить часть своей краткосрочной задолженности в кратчайшие сроки.

Так же компания использует ряд методов для улучшения использования оборотных средств:

- снижает остатки товарно-материальных запасов на складе;
- совершенствование форм организации производства, сбыта продукции, связей с поставщиками и потребителями;
- совершенствование системы маркетинга, обеспечивающей более быстрое продвижение продукции на рынке и др.

В условиях пандемии гипермаркет «АШАН» в г. Казань был вынужден заключить сотрудничество с сервисом «Сбермаркет» [39], который осуществляет оперативную бесконтактную доставку онлайн-заказов клиентов «АШАН», собранных в гипермаркете. Данное сотрудничество позволяет магазину удерживать текущее финансовое положение и увеличить лояльность клиентов, так как бесконтактная быстрая доставка продуктов питания является одной из самых актуальных в период с марта 2020 г.

Многие клиенты «АШАН» массово перешли на онлайн-покупки и доставку, поэтому руководству гипермаркета следует усовершенствовать бесперебойную работу Интернет-магазина «АШАН», что позволит увеличить объем выручки.

Так же среди населения все больше растет спрос на осознанное потребление. Люди, потерявшие работу или частичный доход, стараются экономить на расходах и покупать минимальный и самый необходимый набор товаров. Руководству гипермаркета необходимо принять данную тенденцию во внимание и сделать акцент на продвижении товаров первой необходимости, что так же позволит увеличить объем продаж и усилить лояльность клиентов «АШАН».

Выручка гипермаркета «АШАН» в г. Казань в условиях всеобщей самоизоляции упала в 2,5-3 раза [40], сократился поток покупателей, был небольшой сбой в поставке некоторых видов товаров из-за резкого перекрытия границ. Именно поэтому руководству «АШАН» необходимо внедрить и усовершенствовать выше перечисленные способы для сохранения текущего объема выручки.

Так же руководству следует рассмотреть два варианта развития событий, под которые необходимо разработать новые стратегии действий для сотрудников: это сценарий выхода из кризиса в процессе снятия режима всеобщей самоизоляции, в ходе которого гипермаркет «АШАН» вернется к прежнему графику и условиям работы, но будет поддерживать все меры профилактики и безопасности для сотрудников и покупателей. Второй сценарий развития на момент наступления второй волны эпидемии – в ходе второго сценария всем сотрудникам «АШАН» необходимо быть в полной готовности, иметь все средства защиты для бесконтактной и безопасной работы в торговом зале, оперативно реагировать на изменения в спросе покупателей

и изменения в нормативно-правовых актах РФ и РТ. Иметь весь необходимый объем продуктов первой необходимости, резерв сотрудников и разработанные методы по улучшению качества работы гипермаркета в сложившейся ситуации.

Следует вывод, что организационная структура компании «АШАН» и отдельных гипермаркетов имеет оптимальный характер, но под влиянием ряда внутренних и внешних изменений организационная структура постоянно изменяется (в связи с вынужденным сокращением персонала – если говорить о внутренней проблеме, или из-за постоянной динамики рынка, внедрения инноваций – компания вынуждена сохранять свою конкурентоспособность и создавать новые отделы для своего развития).

Финансовые показатели деятельности компании на момент 2018 г. носят менее положительный характер по сравнению с предыдущими периодами, выручка и рентабельность компании упала, своевременное погашение краткосрочных займов и возможность самофинансирования так же показывают отрицательную динамику.

Менеджмент «АШАН» прилагает все усилия, чтобы исправить текущее финансовое положение компании, снова занять лидирующее положение в отрасли среди конкурентов и иметь возможность привлекать новых инвесторов, вкладываться в реализацию новых проектов и совершенствовать деятельность компании.

В условиях пандемии руководство гипермаркета принимает все необходимые меры по защите своего персонала и посетителей, заручается поддержкой со стороны службы доставки для оперативной и бесконтактной доставки

заказа до клиента, разрабатывает программу действий по совершенствованию деятельности магазина в условиях пандемии, усиливает Интернет-продажи. Все это позволяет гипермаркету удерживать текущее финансовое положение и стараться с каждым днем увеличивать финансовые показатели.

2.3 Анализ уровня эмоционального интеллекта сотрудников гипермаркета «АШАН»

В гипермаркете «АШАН» по адресу г.Казань, пр.Победы, 91 нами было проведено исследование уровня эмоционального интеллекта среди сотрудников данного гипермаркета (руководителей различных уровней и рядовых сотрудников). Одним из главных инструментов для исследования эмоционального интеллекта был выбран опросник Д. В. Люсина [41], в основу которого положена трактовка эмоционального интеллекта как способности к пониманию своих и чужих эмоций и управлению ими.

Сотрудникам гипермаркета было предложено ответить на 46 вопросов, по результатам которых был рассчитан и выявлен уровень их эмоционального интеллекта.

Количество сотрудников в гипермаркете «АШАН» г. Казань на март 2020 г. составляет 390 человек. Из них 300 сотрудников женского пола, 90 – мужского. Тестирование прошло 203 сотрудника различных должностей в период 20.03.2020 – 24.03.2020. Получились следующие результаты (см. рис. 2.3.1.).

По данным тестирования, 84 сотрудников (41%) имеют уровень эмоционального интеллекта ниже среднего. 34 сотрудника (17%) имеют средний уровень эмоционального интеллекта. 85 сотрудников (45%) имеют уровень эмоционального интеллекта выше среднего.

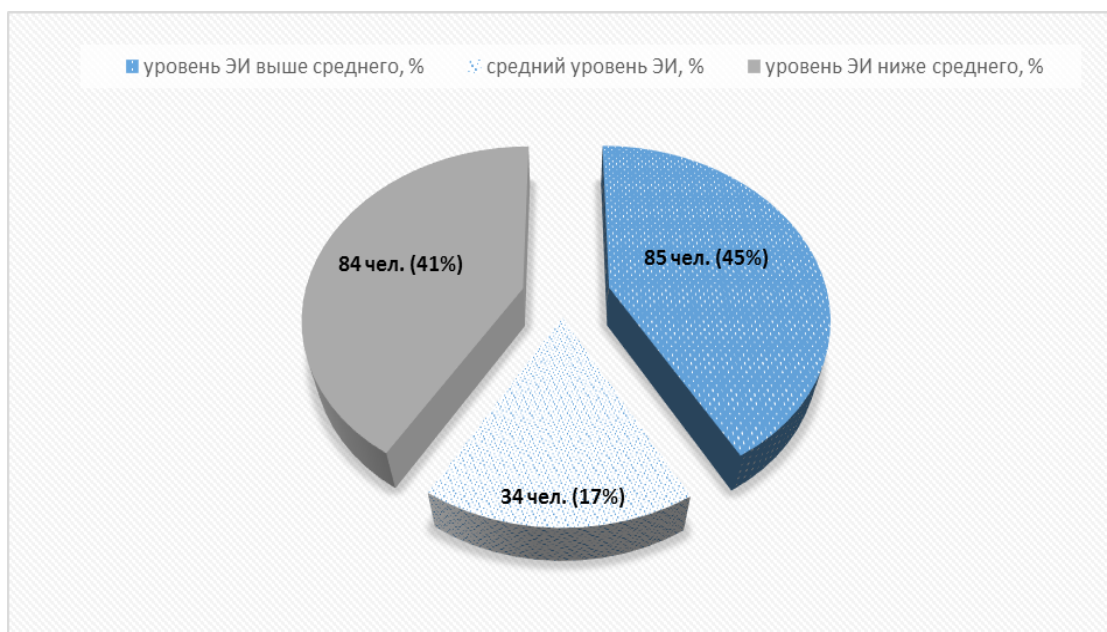


Рис. 2.3.1. Показатели уровня ЭИ сотрудников гипермаркета «АШАН» г.Казань, 2020 г (составлено автором на основе [41])

По полученным данным видно, что средний результат среди сотрудников гипермаркета имеет два типа – уровень эмоционального интеллекта выше среднего и ниже среднего. Следует вывод, что эмоциональный фон и управление эмоциями у сотрудников имеет две крайности, и, к сожалению, не всегда рационально используется.

При проведении тестирования допускается, что сотрудники допустили некие погрешности в процессе ответов на предложенные вопросы, поэтому полученные результаты не имеют 100% достоверности. Погрешности в ответах могут быть связаны с тем, что сотрудники гипермаркета слишком

субъективно оценивают свои возможности, либо не могут дать оптимального ответа, так как не до конца понимают вопрос или ситуацию, описанную в вопросе. Допускается и тот факт, что n-ое количество сотрудников отвечали на вопросы с низкой степенью ответственности, так как не понимали сути предложенного тестирования и не видели дальнейшей пользы для себя после прохождения опросника.

Учитывая данные погрешности и вновь возвращаясь к результатам тестирования можно сделать вывод, что уровень эмоционального интеллекта сотрудников гипермаркета «АШАН» в г. Казань не имеет оптимального уровня и высшему руководству необходимо работать с этой проблемой. Ведь понимание и управление эмоциями - один из очень важных критериев хорошего руководителя, если он способен контролировать свои эмоции, распознавать эмоциональное состояние своих подчиненных, следовательно, может направлять их эмоции в нужное русло для достижения намеченных целей.

Так же был проведено внешнее исследование среди бывших и нынешних сотрудников гипермаркета, удовлетворены ли они работой в компании, то есть устраивает ли их отношение руководства, условия труда и т.д. Данные были взяты с сайта indeed, свою оценку оставило 184 человека. Получились следующие результаты (см. рис. 2.3.2.).

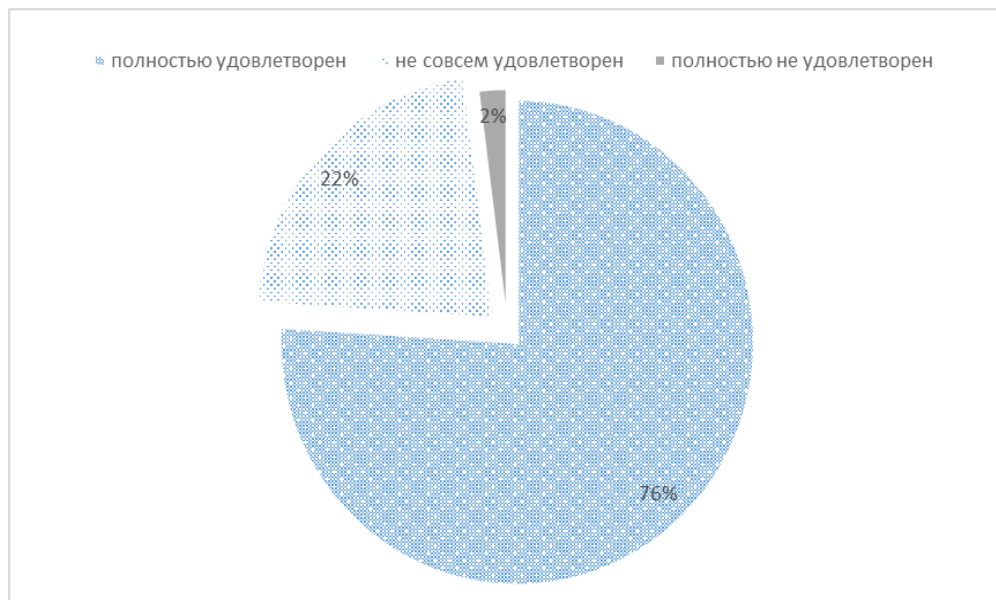


Рис. 2.3.2. Общая удовлетворенность персонала работой в ООО «АШАН» г.Казань (составлено автором на основе [42])

По результатам опроса видно, что большинство сотрудников полностью удовлетворены работой в компании, что говорит о благоприятных условиях труда и рациональном поведении руководства. Так же часть сотрудников ответила, что имеет неудовлетворенность на своем рабочем месте, возможно, это связано с небольшим уровнем заработной платы в рамках должности, занимаемой сотрудником, неудобным для сотрудника графиком работы, слишком интенсивный поток клиентов, что влияет на психическое состояние сотрудника и т.д.

Так же сотрудникам гипермаркета «АШАН» было предложено оценить уровень психологического климата в коллективе. Опрос был составлен нами лично, его прошло 203 сотрудника в период 20.03.2020 – 24.03.2020, получились следующие результаты (см. рис. 2.3.3.).

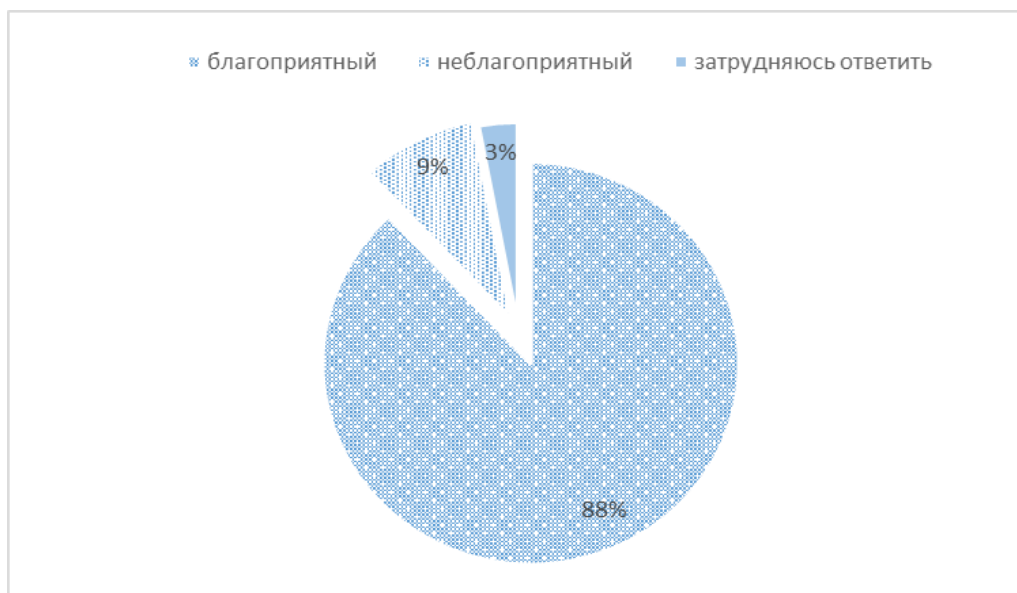


Рис. 2.3.3. Психологический климат в коллективе ООО «АШАН» г.Казань (составлено автором)

По данным опроса видно, что почти весь персонал компании удовлетворен психологическим климатом внутри коллектива. Это говорит о присутствии дружелюбия, доверия, открытости, честности, наличия общих интересов среди сотрудников и руководства. Так же можно предположить, что сотрудники руководящих позиций уделяют достаточно времени своим подчиненным, учитывают их индивидуальные особенности, проводят коллективные встречи, тем самым пытаясь сблизить сотрудников и выработать крепкий командный дух.

На сайте indeed [42] представлено большое количество отзывов сотрудников о работе в компании «АШАН», и среди них так же присутствуют комментарии об уровне психологического климата в компании, отношении между руководством и подчиненными. Средняя оценка по всем критериям у «АШАН» составляет 4,7 по пятибальной шкале, что говорит о преимуществе положительных отзывов среди

сотрудников (как действующих, так и уволенных). Минусами компании выделяют низкую заработную плату, неудобный график, отсутствие дополнительных материальных выплат. Отрицательные отзывы об отношении внутри коллектива компании отсутствуют.

Исходя из результатов всех проведенных опросов, можно сформировать примерный эмоциональный стиль руководителя гипермаркета «АШАН». Для этого была использована классификация эмоциональных стилей руководства Дэниела Гоулмана, который выделяет 6 основных стилей, каждый из которых имеет свои особенности при проявлении своих эмоций и умений управлять и координировать эмоции своих подчиненных (см. рис. 2.3.4.) [43].

Демократический стиль руководителя дает возможность принимать коллективные управленческие решения в команде. Обладая направляющим стилем, руководитель задает высокий темп и стандарт работы команды, под девизом «делать все лучше и быстрее». Командующий стиль подразумевает частую критику руководителя, неудовлетворенность сотрудников, однако данный стиль эффективен в кризисный для компании момент. Визионерский стиль руководства необходим для обозначения целей группы и определения нового направления развития компании. Обладая наставническим стилем, руководитель фокусируется на развитии членов команды, контролирует их и дает обратную связь.



Рис. 2.3.4. Основные эмоциональные стили руководства по Д. Гоулману (составлено автором на основе [43])

Изучив все 6 стилей выбранной классификации, опираясь на результаты проведенного исследования и экспертное мнение сотрудников гипермаркета, следует вывод, что для руководителей гипермаркета «АШАН» необходимо придерживаться Наставнического стиля руководства, так как он является наиболее оптимальным из всех представленных. Данный стиль учитывает особенности подчиненных, дает возможность вовремя выявить проблему внутри коллектива, контролировать эмоции и действия своих подчиненных, сплочать их в дружный коллектив и направлять их

компетенции для максимальной самореализации и для достижения поставленных общеколлективных целей. Особенно актуален данный стиль руководства в условиях всеобщей самоизоляции и нестабильной экономической ситуации, при которой руководитель с Наставническим стилем сможет быстро и четко оценить изменения внешней среды компании, своевременно принять меры по дальнейшим действиям своих сотрудников и стабилизировать положительный климат среди своих подчиненных.

Исходя из проведенных исследований и результатов опросов, следует вывод, что уровень эмоционального интеллекта у сотрудников гипермаркета «АШАН» г. Казань имеет не совсем оптимальный характер, его необходимо развивать и применять в условиях коллективной работы, сотрудникам необходимо учиться понимать свои эмоции и контролировать их проявление, руководителям необходимо следить за самоконтролем сотрудников и вовремя давать им конструктивные рекомендации.

Общий уровень психологического климата в гипермаркете носит благоприятный характер, практически все действующие сотрудники удовлетворены своей работой, коллективом и отношением с коллегами и руководством.

Так же для поднятия уровня эмоционального интеллекта руководителям гипермаркета рекомендуется пройти ряд обучающих и практических тренингов, по результатам которых они смогут применять полученные знания на своих сотрудниках и совершенствовать понимание и владение своими и чужими эмоциями.

Данные исследования были проведены среди сотрудников гипермаркета «АШАН» в г. Казань в условиях уже объявленной мировой пандемии, поэтому смело можно утверждать, что сотрудники данного гипермаркета имеют достаточно высокий уровень стрессоустойчивости и доброжелательности в сложившихся условиях работы. Руководители сохраняют спокойствие, ежедневно мониторят информацию по эпидемиологической обстановке в городе, распространяя ее среди своих подчиненных, анализируют эмоциональное состояние сотрудников, чтобы вовремя среагировать на внезапно возникшую панику и проведя индивидуальную беседу с сотрудником и удостоверив в безопасности пребывания на рабочем месте, стабилизировать эмоциональный климат в коллективе.

Исходя из результатов проведенных исследований следует вывод, что уровень эмоционального интеллекта сотрудников гипермаркета «АШАН» в г. Казань имеет уровень выше среднего, следовательно, его необходимо повышать, а так же работать над компетенциями и характеристиками, такими как стрессоустойчивость, гибкость, быстрая адаптация к изменяющимся условиям. Руководителям гипермаркета необходимо иметь достаточный набор знаний по теме эмоционального интеллекта, чтобы своевременно выявить проблемы у своих подчиненных и решить их безконфликтно и эффективно. Так же в условиях объявленной самоизоляции сотрудники должны сохранять спокойствие, позитивный настрой, быстро принимать необходимые решения совместно с руководителями для решения возникающих задач, руководство «АШАН» должно

предоставить сотрудникам все необходимые средства защиты и условия, безопасные для работы в торговом зале. Так же гипермаркету следует усилить Интернет-продажи и усовершенствовать политику продаж в торговом зале для повышения своих финансовых показателей, которые с 2015 г активно снижаются, что негативно отражается на финансовой деятельности всей компании «АШАН Ритейл Россия».

3. ОБОСНОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ И РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА СОТРУДНИКОВ ГИПЕРМАРКЕТА «АШАН»

3.1 Механизм выявления уровня эмоционального интеллекта сотрудников гипермаркета «АШАН»

При проведении исследования уровня эмоционального интеллекта сотрудников гипермаркета «АШАН» в г. Казань был использован опросник Д. В. Люсина. Однако данный опросник не предполагает использование механизма для более глубоко и разностороннего изучения уровня эмоционального интеллекта. Поэтому в качестве механизма нами был выбран метод Р. Бар-Она, в котором представлены пять основных сфер компетентности, отождествляемых с пятью компонентами эмоционального интеллекта (см. таблицу 3.1.1):

- внутриличностная сфера;
- сфера межличностных отношений;
- сфера адаптивности;
- сфера управления стрессом;
- сфера общего настроения [44].

Таблица 3.1.1

Эмоциональный интеллект – модель Р. Бар-Она

[44]

Название сферы	Компоненты сферы
Внутриличностная сфера	- ассертивность - эмоциональный самоанализ - самоуважение

	- самоактуализация
Сфера межличностных отношений	- эмпатия - социальная ответственность - межличностные отношения

Продолжение Таблицы 3.1.1

Название сферы	Компоненты сферы
Сфера адаптивности	- умение решать проблемы - оценка действительности - гибкость
Сфера управления стрессом	- толерантность к стрессу - контроль импульсивности
Сфера общего настроения	- удовлетворенность жизнью - оптимизм

Источник: составлено автором.

Данная модель как один из механизмов выявления уровня эмоционального интеллекта позволила провести исследования среди сотрудников гипермаркета «АШАН» в г. Казань и более детально изучить уровень их эмоциональной компетентности и психологический климат внутри коллектива.

Особенно актуален данный механизм во время пандемии 2020 г., в условиях которой работа для сотрудников «АШАН» стала опасной (по отношению к их здоровью) и более эмоционально напряженной.

В первую очередь необходимо начать с внутриличностной сферы – каждый сотрудник, руководитель гипермаркета «АШАН» должен четко понимать свою эмоциональную составляющую – уметь адекватно оценивать свое эмоциональное состояние, не зависеть от оценки своих действий окружающими, то есть обладать высоким уровнем

ассертивности, регулярно проводить эмоциональный самоанализ, чтобы вовремя выявить аспекты, которые мешают эффективному и бесконфликтному сотрудничеству с коллегами.

Далее сотруднику необходимо выстроить эффективные доброжелательные связи со своими коллегами – он должен обладать эмпатией, то есть уметь оказать моральную поддержку нуждающемуся, пережить с ним его эмоциональное состояние, но при этом не терять ясности понимания своей личности.

Сотрудник гипермаркета должен понимать, что уровень его эмоциональной компетентности и то, насколько хорошо он умеет контролировать свои эмоции, составляют его социальную ответственность перед коллегами – он не должен проявлять агрессию по отношению к окружающим (коллегам и клиентам гипермаркета), должен оставаться дипломатичным и открытым в общении.

Так же в период пандемии 2020 г. сотруднику «АШАН» не стоит опасаться контактов с коллегами из-за переживаний о своем здоровье, следовательно, нужно быть открытым в общении со всем коллективом, оказывать им моральную поддержку и, исполняя все предписания, продолжать работу в стабильном режиме.

При появлении проблемы, руководитель в гипермаркете «АШАН» должен конструктивно оценить ее, выявить причины появления и последствия, которые могут коснуться подчиненных, клиентов и гипермаркета в целом. Данные действия руководитель должен осуществлять с минимальным проявлением эмоций – без агрессии, волнения, паники.

Хорошим качеством для любого сотрудника и руководителя является гибкость. Она показывает, насколько рационально и максимально верно человек подстраивается под изменения внешней среды. Когда в марте 2020 года была объявлена всемирная пандемия, компании «АШАН» пришлось мобилизовать всех своих сотрудников для максимально быстрой перестройки работы гипермаркетов под изменившиеся условия и нужды клиентов. Гибкость стала одним из решающих факторов, благодаря которому руководство в кратчайшие сроки принимало необходимые решения: выдача защитных средств сотрудникам и покупателям гипермаркета, компания делала все возможное для того, чтобы присутствие на территории «АШАН» было безопасным, опираясь на наблюдение за поведением покупателей и соблюдение ими предписанных государственных норм, исходя из этого принимая грамотные решения.

Одним из качеств профессионализма является стрессоустойчивость. В условиях самоизоляции сотрудникам компании было трудно справляться с всеобщим волнением в обществе. У многих сотрудников был страх самим заразиться вирусом COVID-19 или быть переносчиком для своих родных и знакомых, поэтому некоторые сотрудники посчитали разумным взять отпуск, чтобы быть отстраненными от выполнения своих должностных обязанностей и минимизировать риск заражения. Однако большинство сотрудников гипермаркета «АШАН» остались стойкими и не поддались всеобщим волнениям, а продолжили выполнять

свою работу под четким руководством вышестоящих по должности, исполняя при этом все меры предосторожности.

Существуют основные стадии реакции сотрудника на изменения, которые появляются из внешней среды и напрямую воздействуют на его продуктивность в работе и отношении к изменившейся обстановке (см. рис. 3.1.2.).



Рис. 3.1.2. Основные стадии реакции на изменения окружающей среды сотрудника (составлено автором)

После объявления пандемии многие сотрудники гипермаркета «АШАН» скептически отнеслись к этой информации, не верили в существование вируса COVID-19. Часть сотрудников все же поверила в достоверность информации, что спровоцировало нарастание страха и неуверенности в полной безопасности на рабочих местах. Руководители гипермаркета оперативно приняли меры по мониторингу и защите здоровья своего персонала,

удостоверив сотрудников в их безопасном пребывании в «АШАН» и полном контроле над ситуацией.

7% от всех сотрудников гипермаркета «АШАН» в г. Казань после общения с руководством все еще переживала эмоцию страха заражения, поэтому руководство гипермаркета было вынуждено отправить данных сотрудников в оплачиваемый отпуск, чтобы не усугублять ситуацию внутри коллектива и не поднимать панику.

Остальные сотрудники гипермаркета, имея полное доверие к действиям своего руководства, приняло и осуществляет все предписанные меры поведения на рабочих местах, сохраняя спокойствие. Это демонстрирует их высокий уровень стрессоустойчивости и способности быстро адаптироваться под изменения, оставаться эмоционально устойчивым и продолжать эффективно выполнять свою работу, оказывая помощь компании и покупателям.

Негативные качества не лучшим образом влияют на человека, пандемия только усилила импульсивность у сотрудников. Поэтому руководителям гипермаркета «АШАН» пришлось тщательно поработать над данным качеством своих подчиненных. Наблюдая за сотрудниками, руководитель выявлял самых импульсивных и приглашал его на личную беседу, чтобы выявить причины, спровоцировавшие такой высокий уровень импульсивности у сотрудника. Руководитель гипермаркета с помощью беседы мог помочь своему подопечному осознать причины происходящего и найти вместе с ним решения для преодоления данной проблемы, направить его энергию для достижения личностных и организационных целей. Именно в этот непростой период

правильное подавление импульсивности помогало большинству сотрудников принимать взвешанные и верные решения.

Роль руководителя задавать и создавать благоприятную атмосферу в коллективе, ему необходимо добиться максимальной продуктивности и качественного выполнения обязанностей его подчиненных, не забывая о том, что при работе с людьми важно понимать и улучшать их моральное состояние, стремиться к тому, чтобы сотрудники получали удовольствие от рабочего процесса, и в условиях всеобщей самоизоляции сохраняли спокойствие и доброжелательность. Руководство гипермаркета «АШАН» разработало и приняло ряд мер, которые способствовали сохранению позитивного настроения в коллективе:

- активное участие сотрудников в обсуждении и совместном с руководством принятии решений об усовершенствовании методов работы сотрудников в сложившейся ситуации;

- проведения собраний и встреч вместе с коллегами для обсуждения возникших проблем;

- проведение коллективных встреч с неформальными темами для обсуждения, для разрядки обстановки;

- полное владение информации о текущем состоянии результатов деятельности гипермаркета и ситуации вне его.

Данные меры способствовали сохранению благоприятной обстановки в коллективе гипермаркета «АШАН» и более качественному и эффективному принятию совместных решений о дальнейших действиях гипермаркета в условиях самоизоляции. Если магазин будет продолжать

действовать по принципу subsidiarity (когда решение организационных проблем осуществляется на самом низком или наименее централизованном уровне), то очень быстро придет к улучшению своих показателей и увеличит уровень ответственности среди своих сотрудников посредством делегирования ряда полномочий и совместного решения проблем [13, с. 8].

Проведя глубокий анализ уровня эмоционального интеллекта сотрудников гипермаркета «АШАН» в г. Казань, рассмотрев его детально в пяти сферах его проявления, необходимо произвести оценку уровня эмоционального интеллекта сотрудников по десятибалльной шкале для получения окончательного результата относительно реального уровня эмоционального интеллекта среди сотрудников гипермаркета (см. таблицу 3.1.2).

Таблица 3.1.2

Оценка уровня эмоционального интеллекта сотрудников гипермаркета «АШАН» в г. Казань по компонентам модели Бар-Она

Компонент	Оценка (балл) Макс. - 10 баллов
Контроль импульсивности	7
Гибкость	7
Безконфликтные межличностные отношения	8
Ассертивность	5
Проявление эмпатии	5
Толерантность к стрессу	6
Оптимизм	8
Умение решать проблемы	8

Источник: составлено автором.

Исходя из оценок, следует вывод, что уровень эмоционального интеллекта у сотрудников «АШАН» выше

среднего и его необходимо развивать для улучшения личностных и профессиональных качеств. Для этого необходимо разработать и внедрить ряд мероприятий для выявления, оценки и повышения уровня эмоционального интеллекта среди сотрудников.

Помимо выявленного низкого уровня эмоционального интеллекта сотрудников «АШАН», мы отметили ряд проблем, нуждающиеся в быстром решении (см. таблицу 3.1.3.).

Таблица 3.1.3

Выявленные проблемы гипермаркета «АШАН» в г. Казань

№	Проблема
1.	Отсутствие механизма выявления уровня эмоционального интеллекта сотрудников, что особенно актуально в условиях первой волны пандемии («АШАН» не смог своевременно обеспечить сотрудников средствами защиты и безопасным рабочим местом, что усилило эмоции страха и незащищенности у сотрудников; 7% сотрудников были отправлены в незапланированные отпуска).
2.	Долгий процесс рекрутинга и не всегда выбранные кандидаты обладают необходимым для компании набором компетенций.
3.	Руководители выявляют уровень эмоционального интеллекта сотрудников и проводят с ним беседу после того, как произошла конфликтная ситуация, в которой оказался сотрудник.
4.	Нехватка сотрудников торгового зала — низкий уровень обслуживания клиентов, увеличение количества времени пребывания клиента в торговом зале, что приводит к увеличению очередей и более тесному контакту с другими клиентами (недопустимо во время пандемии).

Следовательно, большинство сотрудников гипермаркета «АШАН» демонстрируют уровень своего эмоционального интеллекта во всех пяти сферах выше среднего, что говорит о качественном и доброжелательном взаимодействии между руководителем гипермаркета и подчиненным. Сотрудникам «АШАН» необходимо повышать уровень своего эмоционального интеллекта, и в условиях пандемии они имеют для этого все шансы, так как необходимо поддерживать высокую стрессоустойчивость, гибко реагировать на изменения, подстраиваться под нужды клиентов и поддерживать позитивное настроение в коллективе.

3.2 Мероприятия по развитию эмоционального интеллекта у сотрудников гипермаркета «АШАН»

При использовании метода Бар-Она как механизма для выявления уровня эмоционального интеллекта сотрудников гипермаркета «АШАН» в г. Казань необходимо использовать показатели для оценки уровня эмоционального интеллекта. Руководители секторов должны ежегодно мониторить динамику показателей своих подчиненных, которые они предоставляют на основе ежегодного анализа. Особенно это актуально в условиях пандемии, когда уровень стресса и паники среди сотрудников находится на высоком уровне, и руководители, благодаря еженедельному мониторингу, должны своевременно выявлять сотрудников, у которых повышенный уровень негативных эмоций, суметь быстро среагировать, оказать поддержку подчиненному и

совместными усилиями разработать дальнейший план действия при работе в гипермаркете.

Так же при использовании данного метода рекомендуется применить метод Performance review, благодаря которому оценка уровня эмоционального интеллекта сотрудников будет более достоверной, так как при использовании данного метода уровень эмоционального интеллекта сотрудника будет оценивать не только его руководитель, но и его коллеги, а так же будет необходима его личная оценка своих эмоций и действий. По завершению данного метода руководителю и сотруднику необходимо провести обратную связь, чтобы сотрудник смог задать волнующие его вопросы, кратко пояснить свою оценку и получить комментарии от руководителя, что по итогу способствует более эффективной связи между руководителем и подчиненным для более эффективной работы в будущем.

Сотрудникам отдела персонала в гипермаркете необходимо оценивать уровень эмоционального интеллекта на стадии приема на работу. Так как часто встречаются случаи, особенно среди молодых специалистов, когда человек страдает от переизбытка эмоций – страх перед новым коллективом или невыполненным заданием руководителя или сильное желание показать лучшие качества могут помешать сконцентрироваться на достижении поставленной задачи. После приема на работу каждый сотрудник «АШАН» проходит период обучения, и для руководителя-наставника важно выявить уровень эмоционального интеллекта потенциального подчиненного до момента обучения, чтобы

не тратить большое количество времени на психологическую работу с человеком, а незамедлительно приступить к ознакомлению с новым рабочим местом и выполнению им должностных обязанностей.

Следовательно, на этапе собеседования необходимо оценивать soft skills – «мягкие навыки» потенциального сотрудника – его личностные и коммуникативные качества, уровень ответственности, умение гибко реагировать на изменения, находить компромиссы в конфликтных ситуациях, уметь общаться и договариваться.

Простой способ оценить потенциального сотрудника на эмоциональный интеллект – включить его в искусственно созданную ситуацию, игру, где ему предлагается исполнить определенные роли с определенным набором правил и эмоций. Но когда ситуация начинает развиваться не по плану и человеку необходимо подстроиться под изменившиеся условия, чаще всего он начинает показывать свои истинные эмоции и тогда можно максимально точно оценить его уровень эмоционального интеллекта.

Так же на этапе подбора персонала можно использовать тест по методу DISC, разработанный Уильямом Марстоном для изучения эмоций людей с точки зрения их поведения и взаимодействия с окружающей средой [45]. Он выделил 4 типа личности (см рис. 3.2.1.), описав их характеристики, поэтому после прохождения потенциальным сотрудникам данного теста точность его результатов, показывающие, как он будет вести себя, а какие действия и эмоции он демонстрировать не будет, составит не менее 90% [45].



Рис. 3.2.1. Типы личности по методологии DISC (составлено автором на основе [45])

В условиях пандемии гипермаркету «АШАН» необходимо увеличить количество вакансий для работы в гипермаркете, так как часть персонала находится во внеплановом отпуске, отделу по работе с персоналом необходимо рассматривать вдвое больше кандидатов на свободные позиции. Но для эффективного отбора персонала,

которые на равне с необходимыми знаниями должны обладать высокой стрессоустойчивостью и гибкостью, гипермаркету «АШАН» следует внедрить приложение «AssessFirst», которое позволяет на начальной стадии отбора сотрудников, после прохождения ими теста в данном приложении, получить свою характеристику, которую сотрудники отдела персонала гипермаркета будут сравнивать с ранее заданными «идеальными» параметрами для кандидата и принимать окончательное решение по приему на работу определенного сотрудника.

Данное приложение позволит с точностью не менее 85% выявить все необходимые качества потенциального сотрудника «АШАН» и значительно сократит время отбора нового персонала [46].

Сотрудникам отдела персонала необходимо периодически проводить тренинги по повышению уровня эмоционального интеллекта среди сотрудников гипермаркета «АШАН», для этого применяя вышеперечисленные методы, тесты по выявлению уровня эмоционального интеллекта сотрудников (тест Холла, тест Д. Гоулмана, опросник Д. Люсина и др.), которые позволят сократить время определения характерных особенностей сотрудников и разработать методы по их усовершенствованию. По результатам нашего исследования, было выявлено 84 сотрудника гипермаркета с низким уровнем эмоционального интеллекта, следовательно, тренинги в первую очередь необходимо провести для выбранных сотрудников, разделив их на 4 группы по 21 человек в каждой и к каждой группе направить одного из 4 сотрудников отдела персонала для

проведения тренинга по повышению уровня эмоционального интеллекта. Данное предложение позволит усовершенствовать компетенции сотрудников, а так же подготовить их к возможной второй эпидемиологической волне, чтобы в осенний период руководство гипермаркета не отвлекалось на их обучение, а получало результат в виде роста показателей выручки благодаря более профессиональной деятельности своих сотрудников.

Так же руководителям гипермаркета следует проводить индивидуальные встречи со своими подопечными для мониторинга их личностного и профессионального роста, разрабатывать новые миссии и задачи, ответственность за выполнение которых будет полностью лежать на сотруднике «АШАН», что повысит его мотивацию, уровень ответственности и желание к более продуктивному процессу обучения и развития в гипермаркете. Акцент на росте сотрудника позволяет ему быть более стрессоустойчивым, эффективнее развивать свои способности, достигать более продуктивных результатов своих действий в рамках реализации своих организационных задач, а также рационально и объективно анализировать свои успехи и неудачи для более успешного достижения поставленных целей.

Гипермаркеты «АШАН» имеют большие площади, 9300 кв. м., и часто клиенты жалуются на отсутствие консультантов или на их некачественное обслуживание. Особенно остро данный вопрос встает в предпраздничный период (Новый год, 23 февраля, 8 марта). Из-за распространения COVID-19 рост уровня безработицы

прогнозируется до первого квартала 2021 г. [14, с. 8]. Следовательно, «АШАН» сможет предоставить дополнительные рабочие места по срочному контракту на период 10.12.2020 – 10.03.2021. Набрав 16 человек (исходя из количества отделов в торговом зале), заранее оценив их уровень эмоционального интеллекта и выбрав кандидатов с высоким уровнем или выше среднего, обучив их работе в торговом зале и ознакомив с ассортиментом товаров, руководство «АШАН» освободит основной персонал гипермаркета от части обязанностей, тем самым сделает процесс консультации более качественным и быстрым, что позволит увеличить лояльность клиентов «АШАН», увеличив тем самым продажи и увеличив прибыль.

Так же установка на рост сотрудника гипермаркета позволяет ему адекватно реагировать на критику коллег и руководства, так как при личностном развитии сотрудник анализирует высказанные в его адрес комментарии и применяет их в ходе своей работы для усовершенствования результатов [4, с. 202].

Руководителю гипермаркета «АШАН» необходимо постоянно поддерживать обратную связь со своим подчиненным, чтобы вовремя выявить возникшие трудности, направить действия сотрудника в правильном направлении, быть для него поддержкой, наставником и создать доверительные взаимоотношения.

Так же в ходе проведения тренингов по развитию и повышению уровня эмоционального интеллекта среди сотрудников гипермаркета «АШАН» необходимо применять тестирование по определению типа темперамента

сотрудника. Идеальных чистых типов не существует, но у каждого человека есть преобладающий тип, и его правильное определение позволит руководителю быстрее и более верно принимать решения по отношению к действиям своего подчиненного, позволит быстрее выстроить межличностные отношения и способы общения, вовремя выявить негативные эмоции и переживания сотрудника и максимально корректно проработать их вместе с сотрудником.

Для этого следует применить пятифакторный личностный опросник Р. МакКрае и П. Коста, который помогает определять тип личности по 5 факторам:

- экстраверт или интроверт;
- привязанность или обособленность;
- самоконтроль или импульсивность;
- эмоциональная неустойчивость или эмоциональная устойчивость;
- экспрессивность или практичность [47].

Следует вывод, что для развития и повышения уровня эмоционального интеллекта руководству гипермаркета «АШАН» в г. Казань необходимо применить ряд мер, которые будут способствовать более быстрому росту и развитию сотрудников и их эмоциональной составляющей.

Для этого необходимо применять тестирования на выявление уровня эмоционального интеллекта, внедрить приложение «AssessFirst» для более быстрого рекрутинга нового персонала, особенно этот способ актуален в условиях пандемии из-за распространения коронавируса, чтобы сотрудникам отдела кадров быстрее принимать верные решения для подбора на предложенные вакансии опытных

специалистов. Так же в сложившейся ситуации сотрудникам гипермаркета необходимо постоянно поддерживать позитивный настрой в коллективе, повышать свой уровень стрессоустойчивости, быть гибкими к новым изменениям окружающей среды, спокойно контролировать ситуацию и совместно с руководством разрабатывать новые методы по усовершенствованию работы гипермаркета в условиях карантина и после его завершения.

3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по повышению качества управления организацией

Перед внедрением предложенных выше методов для повышения уровня эмоционального интеллекта сотрудников гипермаркета «АШАН» в г. Казань и в целом по повышению качества управления организацией, необходимо проанализировать эффективность данных методов и рассчитать, смогут ли они сократить время принятия управленческих решений, сократить затраты и повысить эффективность работы сотрудников гипермаркета и развить уровень их эмоционального интеллекта.

При подборе персонала необходимо изучать уровень эмоционального интеллекта потенциального сотрудника еще на этапе отбора, для этого руководству гипермаркета «АШАН» в г. Казань следует внедрить приложение «AssessFirst», которое поможет сотрудникам отдела персонала оценить нового кандидата по установленным критериям со всех сторон, на 360 градусов. А так же применить тестирование по выявлению уровня «hard» и «soft

skills», и применить методологию DISC, которая с точностью не менее 90% даст полную характеристику о кандидате относительно его действия в стрессовых ситуациях. Данный метод поможет сократить время для подбора кандидатов с нужным набором качеств, что позволит сотрудникам отдела персонала сэкономить время на проведении собеседований с неподходящими клиентами и приглашать на работу специалистов, особенно необходимых гипермаркету в условиях всеобщей самоизоляции.

При внедрении приложения «Assessfirst», сотрудники отдела персонала смогут смоделировать образ идеального сотрудника, задав необходимые характеристики для полного изучения будущего кандидата. Следовательно, при прохождении данного теста перед основным собеседованием, будет идти автоматическая выборка сотрудников, которые максимально точно подходят под заданные критерии, что позволит сотрудникам отдела персонала гипермаркета «АШАН» сократить время на процесс обзвона потенциальных сотрудников и уже на первоначальном этапе выделить подходящие кандидатуры.

Данный метод в январе 2020 г. был внедрен в компании «Decathlon». А поскольку собственниками «АШАН» и «Decathlon» является семья Мюлье, следовательно, модель управления и показатели измерения эффективности деятельности организации в обеих компаниях практически идентичны, что позволит руководству «АШАН» на примере результатов «Decathlon» без сомнений внедрить данное приложение. Результаты после 4 месяцев работы с

приложением «AssessFirst» одного из магазинов компании «Decathlon» следующие:

- оптимизировался процесс рекрутинга;
- сезонная текучесть кадров сократилась на 12%;
- было сокращено 750 рабочих часов сотрудников, которые ранее были направлены на обзвон кандидатов, что привело к сокращению 450 тыс. руб., которые магазин проинвестировал в разработку новых проектов [48].

При внедрении данного приложения в работу сотрудников отдела персонала гипермаркета «АШАН» в г. Казань можно просчитать эффект от внедрения приложения, используя комплексную оценку внедрения данного продукта в бизнес-процесс (в данном случае бизнес-процессом является процесс рекрутмента). Расчитав затраты компании в процессе рекрутмента до внедрения приложения «AssessFirst» и после, можно сделать окончательный вывод об эффективности данного приложения для гипермаркета (см. Приложение 5).

Установка данного приложения с обслуживанием в месяц будет обходиться гипермаркету в 33440 руб. [49].

Следует вывод, что внедрение данного приложения позволит гипермаркету «АШАН» сократить время, затрачиваемое на процесс подбора персонала, до 24 ч в месяц, что в денежном выражении составляет 10800 руб., которые руководство гипермаркета может проинвестировать в обучающие тренинги и курсы для сотрудников отдела персонала, что в итоге будет более эффективно сказываться на результатах деятельности сотрудников и гипермаркета в целом. Следовательно, срок окупаемости затрат на установку

данного приложения составит: 33440 руб. : 10800 руб. = 3 месяца.

Так же оно позволит сократить время для отбора кандидатов, повысить качество рекрутинга и позволит сотрудникам отдела персонала более качественно оценивать вновь прибывших кандидатов и рядовых сотрудников по заданным характеристикам и с более глубоким анализом. Особенно это актуально в условиях карантина, когда при подборе нового персонала в гипермаркет необходимо быстро и точно принимать решения относительно подходящих кандидатов.

Перед проведением тренингов сотрудниками отдела персонала среди работников гипермаркета «АШАН», им самим необходимо получить нужный набор знаний по развитию и повышению уровня эмоционального интеллекта сотрудников. Для этого необходимо отправить сотрудников отдела персонала в составе 4 человек на квалификационные курсы по заданной теме. К сожалению, в условиях карантина Указом Президента РФ запрещено проводить массовые мероприятия, следовательно, сотрудники будут проходить тренинги, курсы или вебинары дистанционно (онлайн). Для этого руководство гипермаркета должно обеспечить сотрудников необходимыми техническими средствами и отдельным пространством.

Руководству «АШАН» рекомендуется оплатить онлайн-курс по теме «Эмоциональный интеллект в бизнесе», который предлагает Высшая школа управления и инноваций. Курс рассчитан на 2 месяца, состоит из блоков, в числе которых – управление конфликтами, управление командами,

управление работой с клиентами для повышения объема продаж, управление эмоциями при принятии управленческих решений и т.д. Стоимость курса равна 28000 руб., сотрудник будет уделять на его прохождение 4-5 часов в неделю [51]. После прохождения данного курса сотрудники отдела персонала смогут приступить к обучающим и практическим тренингам по повышению уровня эмоционального интеллекта среди сотрудников «АШАН».

На онлайн-платформе Open edX размещен курс «Эмоциональный интеллект», который был разработан НИТУ «МИСиС» и предполагает детальное изучение основ эмоционального интеллекта. Курс состоит из видео-лекций продолжительностью 8-15 мин, подразделяется на разделы, по окончании которых обучающийся должен пройти тест на срез полученных знаний. Курс длится 10 недель, сотрудник будет затрачивать на изучение темы 1-2 ч в неделю, и по окончании обучающийся получает сертификат о прохождении курса, стоимость курса равна 1800 руб. [52]. Данные курсы необходимо пройти сотрудникам с низким уровнем эмоционального интеллекта, по результатам нашего исследования количество таких сотрудников в гипермаркете «АШАН» равняется 84 сотрудникам.

Данные финансовые затраты будут незначительными для гипермаркета «АШАН», наоборот, знания, полученные сотрудниками после прохождения обучения и применения их на практике, принесут пользу всем сотрудникам гипермаркета и помогут оперативно разработать новый план действий магазина в условиях пандемии и в условиях стабильной ситуации, а так же благодаря внедрению новых

методов повысить лояльность клиентов и объем продаж гипермаркета в г. Казань.

Получив необходимые знания в процессе тренингов по теме управления эмоциональным интеллектом, сотрудники отдела персонала смогут применить их на сотрудниках гипермаркета и после проведения ряда тренингов, тестов и игровых командных мероприятий, проанализировать результаты работников «АШАН». Это существенно сократит затраты на обучение персонала, поможет руководителям на основе полученных результатов своих подчиненных проанализировать уровень их эмоциональной подготовки, компетенций, своевременно провести беседу и разработать совместно с подчиненным ряд задач для более быстрого и эффективного достижения результатов.

Так же тренинги по повышению уровня эмоционального интеллекта предполагают процесс обучения вовлеченности сотрудников в разработку и реализацию задач, которые изначально разрабатывались только руководством гипермаркета. Вовлеченность сотрудников в решение важных вопросов относительно деятельности гипермаркета «АШАН» позволит руководству более точно и быстрее принимать решения, что актуально в условиях всеобщего карантина, так как финансовые показатели гипермаркета снижаются и руководство совместно со своими подчиненными должны приложить все свои знания и усилия для быстрого и эффективного решения проблем. По результатам исследования Aon Hewitt, вовлеченность сотрудников в решение организационных проблем на 70% приносит прибыль для компании, занимающейся розничной

торговлей, в 100 тыс. долларов, что не может не сказываться положительно на финансовых показателях компании [53].

Компания L`Oreal предоставила следующие показатели - сотрудники после прохождения курсов по повышению уровня эмоционального интеллекта повысили продажи почти на 92 тыс долларов в год, что по сегодняшнему курсу приравнивается к 6440000 руб. А чистая прибыль компании L`Oreal увеличилась более, чем на 2,5 млн. долларов. Текучесть персонала в течении первого года работы сотрудников, нанятых на базе оценки уровня эмоционального интеллекта, снизилась на 63% [15, с. 15], что внов доказывает актуальность внедрения оценки и совершенствования уровня эмоционального интеллекта среди сотрудников «АШАН».

Руководителям отделов торгового зала рекомендуется провести обучающий тренинг среди своих подчиненных, направленный на выработку и усовершенствование таких качеств, как:

- гибкость в принятии решений;
- повышенная стрессоустойчивость;
- умение распознать негативные эмоции у своих коллег и вовремя обратиться к руководителю или самому принять верное решение и оказать моральную поддержку своему коллеге, чтобы предотвратить процесс агрессии или эмоционального выгорания.

Руководителям гипермаркета «АШАН» в г. Казань после проведения тренинга по повышению уровня эмоционального интеллекта необходимо выделить 3-5 сотрудников своего отдела и провести с ними индивидуальные встречи, на которых будут

проанализированны результаты работы сотрудника за последние три месяца, выявлены его ошибки и достижения, акцентированы действия, на которые стоит приложить больше усилий, и разработка новых миссий и задач для последующей реализации сотрудником во благо личностного роста и улучшения показателей деятельности гипермаркета.

Одной из задач сотрудника должна стоять задача по обучению и мониторингу остальных сотрудников отдела способам работы в нестабильной ситуации, взаимодействию с клиентами, усовершенствовать их уровень эмоционального интеллекта и научить распознавать и работать с эмоциями коллег и клиентов для предотвращения конфликтных ситуаций. В среднем на одного такого сотрудника приходится 7 работников гипермаркета, следовательно, по результатам данной работы руководитель должен установить, что эффективный результат будет тогда, когда из 7 подопечных 4-7 покажут хороший/отличный результат по выделенным критериям. Данный способ поможет повысить уровень ответственности среди сотрудников гипермаркета, ускорить их процесс получения новых знаний и применения их на практике, повысит их компетенции и ускорит карьерный рост.

Так же, при работе над повышением уровня стрессоустойчивости сотрудников «АШАН», руководителям гипермаркета следует создать для них искусственные конфликтные ситуации или прикреплять к ним наиболее эмоционально сложных покупателей, чтобы по итогу проанализировать действия сотрудника в данной ситуации, какие способы взаимодействия по отношению к покупателю

он применял, какими способами решал конфликт, работал с его эмоциональным фоном и по итогу консультировал. К каждому сотруднику необходимо прикрепить 10 клиентов в неделю, с которыми они будут взаимодействовать и оперативно решать возникшие вопросы. По итогу каждый сотрудник должен отчитаться перед руководителем, сколько клиентов осталось довольными после обслуживания (хороший/отличный результат это 6-10 клиентов), решил ли сотрудник их проблему, с какими сложностями столкнулся. Данные ситуации помогут руководству и сотрудникам гипермаркета быстрее реагировать на запросы покупателей, быть более гибкими по отношению к меняющейся эмоциональной обстановке в торговом зале, уметь находить правильный подход и работать с эмоциональным состоянием клиентов, а так же повышать лояльность среди покупателей к гипермаркету и увеличивать объемы продаж, улучшая финансовые показатели «АШАН» в г. Казань в период всеобщей самоизоляции.

Для поддержания стабильного и позитивного настроения в коллективе сотрудников гипермаркета «АШАН» руководству необходимо предоставить своим подчиненным больше времени для отдыха во время рабочего дня, так как в условиях карантина работа в торговом зале более напряженная, следовательно, сотрудникам необходимо чаще проходить процесс дезинфекции, иметь больше времени для приема пищи, так как в условиях стресса у человека происходит острая нехватка калорий и витаминов, и в течении дня их необходимо восполнять. Для этого сотрудникам созданы все условия, где они могут отдельно от

покупателей пообедать и обсудить с коллегами текущие дела, что позволит снизить уровень стресса, подавит появление негативных эмоций и поспособствует улучшению продуктивности работы сотрудников гипермаркета «АШАН».

Расчитаем затраты гипермаркета на реализацию предложенных мероприятий (см. таблицу 3.3.2).

Таблица 3.3.2

Расчет затрат гипермаркета «АШАН» на реализацию предложенных мероприятий

№	Затраты	Период затрат
1.	Установка приложения «AssessFirst» = 33440 руб	Единоразовая оплата установки
2.	4 сотрудника отдела персонала * 28000 руб (стоимость одного онлайн-курса) = 112000 руб	Единоразовая оплата курса
3.	84 сотрудника с низким уровнем ЭИ * 1800 руб (стоимость одного курса) = 151200 руб	Единоразовая оплата курса
4.	16 сезонных сотрудников * 23000 руб * 3 месяца * 30% = 1435200 руб - потратит гипермаркет на выплату зарплат 16 сотрудникам за 3 месяца	10.12.2020 - 10.03.2021
5.	Сумма затрат суммарно за 3 месяца: 33440 руб + 112000 руб + 151200 руб + 1435200 руб = 1731840 руб	

Источник: составлено автором.

Исходя из расчетов, следует вывод, что руководство «АШАН» затратит 1731840 руб на реализацию предложенных мероприятий, затраты посчитаны с расчетом на трехмесячный период.

Расчитаем доходы гипермаркета от реализации предложенных мероприятий (см. таблицу 3.3.3). В графу доходов включим ежемесячную экономию денежных средств компании после внедрения приложения «AssessFirst» и количество денежных средств, которые принесут

гипермаркету 100 сотрудников в течении трех месяцев работы после внедрения предложенных мероприятий.

Таблица 3.3.3

Расчет доходов гипермаркета «АШАН» от реализации предложенных мероприятий

№	Доходы	Период окупаемости
1.	Ежемесячная экономия 10800 руб. $33440 : 10800 \text{ руб} = 3 \text{ месяца}$ - срок окупаемости	3 месяца
2.	а) Ежемесячно один отдел гипермаркета получает 1 млн руб прибыли. В отделе работает 6 сотрудников с окладом 23000 руб. Следовательно, $(1 \text{ млн руб} - (6 \text{ чел.} * 23000 \text{ руб} * 30\%)) : 6 \text{ чел} = 136800 \text{ руб}$ - выручка отдела с одного сотрудника б) $16 \text{ чел} + 84 \text{ чел} = 100 \text{ чел}$ - сотрудников, на которые гипермаркет направил денежные средства для обучения в) $136800 * 100 \text{ сотр.} * 12 \text{ мес} = 164160000 \text{ руб}$ - выручки приносит 100 сотрудников за год $(164160000 \text{ руб} + 6440000 \text{ руб}) : 12 \text{ мес} : 100 \text{ сотр.} = 142200 \text{ руб}$ - выручки будет приносить один сотрудник после прохождения курсов $136800 \text{ руб} - 142200 \text{ руб} = 5400 \text{ руб}$ - финансовый эффект сотрудника после прохождения курсов, выраженный в увеличении выручки	3, 5 месяца
3.	Сумма дохода суммарно за 3 месяца: $5400 \text{ руб} * 100 \text{ сотр.} * 3 \text{ мес} = 1620000 \text{ руб}$	

Источник: составлено автором.

Исходя из расчетов, следует вывод, что руководство «АШАН» получит прибыль в размере 1620000 руб благодаря

реализации предложенных мероприятий, доход посчитан с расчетом трехмесячного периода.

Расчитаем финансовый эффект от предложенных мероприятий (см. таблицу 3.3.4).

Таблица 3.3.4

Экономический эффект от реализации предложенных мероприятий

Затраты	Доход
1731840 руб	1620000 руб
Экономический эффект = 1620000 руб - 1731840 руб = - 111840	

Источник: составлено автором.

Расчитав экономический эффект от реализации предложенных мероприятий, следует вывод, что суммарно за 3 месяца расходы превышают доходы, следовательно, срок окупаемости затрат на реализацию предложенных мероприятий составляет 3,5 месяца.

Мы не можем спрогнозировать точный процент увеличения выручки «АШАН» после внедрения предложенных мероприятий, но можем предположить, что к лету 2021 г. «АШАН» уже сможет вернуться на прежний показатель выручки и увеличить ее в среднем на 5-10%., тем самым реализовав оптимистичный прогноз. Поэтому руководству гипермаркета необходимо развивать уровень эмоционального интеллекта своих сотрудников, который позволит стабилизировать лояльность клиентов и увеличить объем продаж.

При пессимистичном прогнозе выручка «АШАН» останется на уровне апреля 2020 г., когда «АШАН» смог стабилизировать финансовые показатели после внезапно объявленной пандемии и резкого оттока посетителей благодаря сотрудничеству со «Сбермаркетом».

Наши рекомендации по повышению уровня эмоционального интеллекта сотрудников «АШАН» актуальны не только в рамках проведенного исследования, но и для второй волны пандемии: сотрудники будут эмоционально подготовлены (с точки зрения управления своими эмоциями и с точки зрения защищенности со стороны компании) - смогут быстро и качественно обслуживать клиентов, что приведет к сокращению времени пребывания одного клиента на территории гипермаркета, увеличит количество покупателей, вернет лояльность «бывших» клиентов, и в итоге позволит увеличить выручку компании относительно оптимистичного прогноза.

Следует вывод, что внедрение вышеперечисленных мероприятий по повышению уровня эмоционального интеллекта и качества управления гипермаркетом «АШАН» в г. Казань принесет эффективные результаты в процессе деятельности всех сотрудников гипермаркета. В условиях пандемии важно сохранять спокойствие и оперативно искать методы для более гибкого и результативного внедрения новых действий по повышению уровня эмоционального интеллекта среди сотрудников гипермаркета, повышать уровень их ответственности, создавать безопасные условия для контакта с клиентами, в результате чего лояльность клиентов к гипермаркету «АШАН» повысится и, следовательно, повысится объем оффлайн и онлайн-продаж.

Так же при подборе новых кадров отделу по работе с персоналом необходимо внедрить приложение «AssessFirst» и метод DISC, которые помогут на первоначальном этапе подбора сократить время поиска подходящих кандидатур,

снизит сезонную текучесть кадров и повысит качество рекрутинга.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мы рассмотрели, что на сегодняшний день в управленческой деятельности большую роль играет человеческий интеллект, способности, а также «мягкие навыки». «Мягкие навыки» являются основой для создания эффективной коммуникации и взаимодействиями между сотрудниками, а также сотрудниками и руководителями.

Однако для эффективного управления сотрудниками на сегодняшний день выделяется еще один фактор – управление компетенциями. И в данные компетенции входят в том числе комплекс компетенций эмоционального интеллекта.

Разные подходы к определению эмоционального интеллекта позволили нам выделить следующие общие параметры: осознание и управление своими эмоциями, понимание и управление эмоциями других людей. Таким образом, за счет способности управлять эмоциями, сотрудник способен на самомотивацию, на эффективное управление конфликтными ситуациями, работу со стрессом (как мы рассмотрели, необходимость управления стрессом является особенно актуальным вопросом в связи с развитием инфекции COVID-19), а также увеличивает работоспособность сотрудников.

Соответственно, понимание эмоций сотрудников позволяет компании анализировать свои действия и корректировать их в случае необходимости, создавать условия, которые будут удовлетворять потребности персонала в обмен на удовлетворение потребностей организации.

При рассмотрении особенностей формирования эмоциональной компетентности сотрудников, мы выявили, что эмоциональный интеллект необходимо развивать в особенности руководителям. И при этом существует определенный набор действий, способствующий развитию эмоциональной компетентности, которые мы рассмотрели в параграфе 1.3., а также обосновали данные шаги этапами развития эмоционального интеллекта.

Эмоциональная компетентность является результатом жизненного опыта человека, в связи с чем существует большое количество факторов, которое может способствовать созданию затруднений при развитии эмоциональной компетентности. Однако были разработаны определенные модели управления данными факторами, так как они формируют собой совокупность убеждений человека. И разрабатывая навык распознавания существующих моделей и убеждений, сотрудник способен развивать в себе новые конструктивные эмоциональные реакции.

Нами были рассмотрены варианты оценки существующей эмоциональной компетентности, а также мероприятия для ее развития, что подтверждает возможность руководителей воздействия на данный фактор.

Для последующей оценки необходимости внедрения инструментов и мероприятий по управлению эмоциональным интеллектом сотрудников гипермаркета «АШАН» мы провели оценку деятельности компании, а также произвели оценку текущего уровня эмоционального интеллекта сотрудников гипермаркета.

Среди основных направлений деятельности «АШАН» в России мы выделили:

- совершенствование бизнес-процессов;
- адаптация под изменения потребительских предпочтений;
- развитие IT-направления деятельности в компании;
- увеличение эффективности управляющего состава «АШАН»;
- совершенствование кадровой политики;

- изменение ценностной политики компании.

Мы также рассмотрели текущие последствия в результате распространения эпидемии COVID-19 в мире, так как данные последствия негативно сказывают на состоянии сотрудников и руководителей. В частности, перед руководителями, при существующей необходимости развития вышеперечисленных направлений, возникла необходимость антикризисного управления сетью «АШАН», в которую также входят программы управления персоналом.

Мы рассмотрели негативные тенденции деятельности «АШАН», которые заключаются в падении выручки и падении рентабельности предприятия. В условиях возникшего кризиса, продолжительность которого на данный момент невозможно прогнозировать на 100%, результаты деятельности компании будут продолжать показывать отрицательную тенденцию.

Для руководства компании данная тенденция особенно остро оказывает влияние на эмоциональное состояние всех сотрудников, что требует немедленных воздействий, которые могут оказать положительное влияние. Способность управления эмоциями в данной ситуации напрямую влияет на качество принимаемых решений, которые могут оказаться для предприятия решающими в текущих условиях.

При анализе уровня эмоционального интеллекта сотрудников мы выявили, что его уровень на данный момент находится на среднем и уровне ниже среднего, таким образом, в гипермаркете «АШАН» эмоциональный фон находится в двух крайностях, что влияет на рациональность принимаемых решений. При этом мы учитывали возможность

погрешностей в результатах опроса сотрудников. И итоговым выводом заключили, что уровень эмоционального интеллекта сотрудников «АШАН» на данный момент не находится на оптимальном уровне, соответственно, высшему руководству необходимо предпринимать меры.

Одним из важных факторов для изучения стал психологический климат в коллективе гипермаркета «АШАН», так как взаимодействие между сотрудниками также способствует развитию эмоционального интеллекта. По данным нашего опроса видно, что почти весь персонал компании удовлетворен психологическим климатом внутри коллектива. Это говорит о присутствии дружелюбия, доверия, открытости, честности, наличия общих интересов среди сотрудников и руководства. Так же можно предположить, что сотрудники руководящих позиций уделяют достаточно времени своим подчиненным, учитывают их индивидуальные особенности, проводят коллективные встречи, тем самым пытаясь сблизить сотрудников и выработать крепкий командный дух.

Для поднятия уровня эмоционального интеллекта руководителям гипермаркета рекомендуется пройти ряд обучающих и практических тренингов, по результатам которых они смогут применять полученные знания на своих сотрудниках и совершенствовать понимание и владение своими и чужими эмоциями.

Среди мероприятий по формированию эмоционального интеллекта сотрудников гипермаркета «АШАН» мы выделили несколько направлений работы, а именно:

- внутриличностная сфера;

- сфера межличностных отношений;
- сфера адаптивности;
- сфера управления стрессом;
- сфера общего настроения.

Развитие внутриличностной сферы направлено на формирование у сотрудников способности к рациональной оценке собственного эмоционального состояния, выработке способности к ассертивности, а также стимулированию самоанализа, способствующего эффективному и бесконфликтному взаимодействию с другими сотрудниками.

Следующие мероприятия направлены на формирование у сотрудников способности к эмпатии, что способствует эффективному взаимодействию не только с сотрудниками, но и с клиентами гипермаркета «АШАН». Умение выстраивать межличностные отношения также остро необходимы во время развития пандемии COVID-19. Сотрудник гипермаркета должен понимать, что уровень его эмоциональной компетентности и то, насколько хорошо он умеет контролировать свои эмоции, составляют его социальную ответственность перед коллегами – он не должен проявлять агрессию по отношению к окружающим (коллегам и клиентам гипермаркета), должен оставаться дипломатичным и открытым в общении. Данный факт способствует укреплению новой внедряемой системе ценностей сети «АШАН» по всему миру.

Способность к адаптации, управлению стрессом позволит обеспечить компании гибкость в поведении сотрудников, которая необходима в постоянно меняющихся

условиях. Это снизит сопротивляемость персонала при внедрении организационных изменений.

Как мы могли наблюдать, часть сотрудников проявила высокий уровень адаптируемости и стрессоустойчивости, остались эмоционально стабильными, что способствовало продолжению работы гипермаркета в новых условиях, а также позволило ему продолжать обслуживание клиентов, для которых в период распространения вируса гипермаркет стал единственной возможностью для пополнения своих бытовых запасов и удовлетворения нужд.

Среди наших рекомендаций присутствуют рекомендации по оценке уровня эмоционального интеллекта у потенциальных сотрудников при приеме на работу, разработке и внедрения программы адаптации для более эффективного внедрения сотрудника в деятельности компании. Для оценки нами была предложена существующая методология DISC, которую мы подробно рассмотрели в параграфе 3.2., а также существующее приложение «Assessfirst».

Далее необходимо было ввести систему мониторинга эмоционального выгорания сотрудников для своевременного предпринятия мер. Воздействие на эмоциональное выгорание сотрудников способствует стабилизации атмосферы, что также влияет на результаты работы персонала.

В существующих условиях особенно важно предложить для компании проект, который не только обеспечит долгосрочную перспективу развития предприятия, но и покажет свою эффективность в ближайшей перспективе. Мы рассмотрели опыт компании «Decathlon» для оценки

эффективности, которая в результате получила возможность высвобождения финансовых и человеческих ресурсов, а также оптимизировали процесс набора сотрудников.

Обеспечение обучения сотрудников отдела кадров в условиях карантина также позволит обеспечивать быстрый возврат инвестиций, так как затраты на онлайн обучение являются небольшими для компании. Таким образом, мы обеспечим существование экспертов и консультантов в области развития эмоционального интеллекта у сотрудников, благодаря чему компания не будет нуждаться в привлечении внешних консультантов, что требует гораздо больших финансовых вложений.

Все остальные мероприятия являются результатом изменения процессов общения с покупателями, взаимодействия на рабочем месте, что не требует дополнительных вложений или затрат.

Таким образом, наш вклад в исследование эмоционального интеллекта как фактора повышения качества управления организацией состоит в систематизации существующих знаний и опыта изучения эмоционального интеллекта сотрудников, а также в разработке практических рекомендаций по управлению эмоциональным интеллектом, которые включают в себя механизмы оценки и мероприятия по развитию уровня эмоционального интеллекта.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:

Книги, монографии

1. Веккер, Л. М. Психика и реальность: Единая теория Бизнес-образование в экономике знаний психических процессов / Л. М. Веккер. - М.: АСТ, 1998. - 685 с.
2. Изард, К. А. Психология эмоций / К. А. Изард; Пер. с англ. - СПб: Издательство «Питер», 2000. - 464 с.
3. Рогожин, С.В., Рогожина, Т.В. Теория организации / С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина. - М.: Издательство «Экзамен». 2002. - 219 с.
4. Дуэк, К. Гибкое сознание / К. Дуэк; Пер. с англ. - Мск: Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2016. - 315 с.
5. Анохин, П. К. Эмоции. Психология эмоций. Тексты / Под ред. В. К. Вилюнаса, Ю. Б. Гиппенрейтер. - Мск: Издательство «Москва», 1984. - 288 с.

Печатная периодика

6. Андреева, И.Н. Эмоциональный интеллект как фактор самоактуализации / И.Н. Андреева // Социальный и эмоциональный интеллект: От процессов к измерениям. - 2009. - №5. - С. 20-29.
7. Люсин, Д.В. Способность к пониманию эмоций: Психометрический и когнитивный аспекты / Д.В. Люсин //Социальное познание в эпоху быстрых политических и экономических перемен. - 2000. №13. - С. 3-17.

8. Урвачева С.М., Прохорова В.В. Принципы эффективного менеджмента [Электронный ресурс] / С.М. Урвачева, В.В. Прохорова // Актуальные вопросы развития современного общества. - 2016. - С. 308-312.

9. Эскиев, М. А., Аслаханова, С. А., Бексултанова, А. И. Эффективность системы управления организацией. Основные факторы, влияющие на эффективность // Молодой ученый. - 2015. - №23. - С. 689-692.

10. Павлюкевич, М.П., Калачикова, О.Н. Коммуникация в управлении персоналом в контексте подхода Н.Лумана. / М.П. Павлюкевич., О.Н. Калачикова. // Томск: Национальный исследовательский Томский гос. Университет. Журнал Молодой ученый. - 2015. - №14. - С. 272-275.

11. Уринов, Б.Н. Факторы и условия, влияющие на эффективность управления персоналом. / Б.Н. Уринов. // Молодой ученый. - 2015. - №14. - С. 285-287.

12. Ищенко, Н. Продажи «Ашана» в России упали после отказа сети работать как дискаунтер. / Ведомости. // - 2019. - С. 10.

13. Интервью Нассима Талеба. / РБК. // - 2020. - С.8.

14. Сценарий безработицы в России. / РБК. // - 2020. - С.8.

15. Эмоциональный интеллект в современном бизнесе. / Деловое обозрение. // - 2020. - С. 15.

Электронные ресурсы

16. Бобкова, Н.Г. Эмоциональный интеллект как ключевая компетенция современного менеджера [Электронный ресурс] / Н.Г. Бобкова // Бизнес-образование в экономике знаний. - 2016. - №2 (4). - С. 7-10. - Режим

доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/emotsionalnyy-intellekt-kak-klyuchevaya-kompetentsiya-sovremennogo-menedzhera>.

17. Дегтярев, А.В. «Эмоциональный интеллект»: становление понятия в психологии [Электронный ресурс] / А.В. Дегтярев // Психологическая наука и образование psyedu.ru. - 2012. - Том 4. - № 2. - С.1-13. - Режим доступа: https://psyjournals.ru/psyedu_ru/2012/n2/53525.shtml.

18. Королев, В.И. Качество управления предприятием: проблемы, пути повышения [Электронный ресурс] / В.И. Королев // Управленческие науки. - 2017. - №1. - С. 69-74. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kachestvo-upravleniya-predpriyatiem-problemy-puti-povysheniya>.

19. Кутеева, В.П., Юлина, Г.Н., Рабаданова, Р.С. Эмоциональный интеллект как основа успешности в профессиональной деятельности [Электронный ресурс] / В.П. Кутеева, Г.Н. Юлина, Р.С. Рабаданова // Отечественная и зарубежная педагогика. - 2012. - №3 (6). - С. 59-65. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/emotsionalnyy-intellekt-kak-osnova-uspeshnosti-v-professionalnoy-deyatelnosti>.

20. Новокупова, И.Н., Мехдиев, Ш.З. Оценка качества и эффективности управления предприятием и персоналом [Электронный ресурс] / И.Н. Новокупова, Ш.З. Мехдиев // Вестник евразийской науки. - 2016. - №1 (32). С. 10-27. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-kachestva-i-effektivnosti-upravleniya-predpriyatiem-i-personalom>.

21. Одегов, Ю.Г. Чем управление человеческими ресурсами принципиально отличается от управления персоналом? [Электронный ресурс] / Ю.Г. Одегов // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. - 2018. - №1. - С. 106-113. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/chem-upravlenie-chelovecheskimi-resursami-printsipialno-otlichaetsya-ot-upravleniya-personalom>.

22. Тарский, М.О. Качество управления организацией: исследование определения [Электронный ресурс] / М.О. Тарский // Современные научные исследования и инновации. - 2016. - № 11. - С. 5-16. - Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2016/11/74229>.

23. Наумов, С. Понятие коммуникации: Николас Луман [Электронный ресурс] / С. Наумов // Заметки обществоведа. - 2020. - Режим доступа: <http://stanislavnaumov.ru/ch2/p3/>.

24. Царева, Н.А., Ерохин, А.К. Эмоциональная компетенция сотрудника и ее оценка: Роттердамская Шкала эмоционального интеллекта (Reis) [Электронный ресурс] / Н.А. Царева, А.К. Ерохин // АНИ: педагогика и психология. - 2018. - №2 (23). - С.417-420. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/emotsionalnaya-kompetentsiya-sotrudnika-i-ee-otsenka-rotterdamskaya-shkala-emotsionalnogo-intellekta-reis>.

25. Auchan [Электронный ресурс] / Википедия. - Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Auchan>.

26. Ашан и Икея вошли в топ 10 мировых ритейлеров в 2020 г. [Электронный ресурс] / Моллы. - Режим доступа: <https://www.malls.ru/rus/news/ashan-i-ikea-voshli-v-top-10-mirovykh-riteylerov.shtml>.

27. АШАН возглавил топ Форбс по выручке в России в 2020 г. [Электронный ресурс] / Retail Royalty. - Режим доступа: <https://www.retail-loyalty.org/news/ashan-vozglavil-top-forbes-po-vyruchke-v-rossii/>.

28. НП Эффективный отклик на запросы потребителей (ECR - Rus). 2016. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://ecr-all.org/content/ecropedia_element.php?ID=11930&phrase_id=18759.

29. Иванова, Е.А. Современное состояние и тенденции развития продуктового ритейла в России // Вестник ТИУиЭ. 2018. №1 (27). С. 4-5. 2019. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-sostoyanie-i-tendentsii-razvitiya-produktovogo-riteyla-v-rossii>.

30. Кратко, И.Г., Сапоженкова, Т.О. Сравнение стратегий интернационализации торговых розничных сетей «АШАН» и «КАЗИНО ГРУПП»: общее и особенное // Менеджмент в России и за рубежом. №3. 2013. С. 3. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://dis.ru/library/658/35392/>.

31. Краткий аналитический обзор «Российский ритейл: итоги 2018 - 1 кв. 2019 г.». [Электронный ресурс] / Национальное рейтинговое агентство. - Режим доступа: http://www.ranational.ru/sites/default/files/analitic_article/%D0%9E%D0%B1%D0%B7%D0%BE%D1%80_%D0%A0%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%B9%D0%BB_2018_17_06_19.pdf.

32. Селиверстова, Н. Коррупционный скандал с АШАН в России. 2020. [Электронный ресурс] / РИА Новости. - Режим

доступа:

<https://inosmi.ru/economic/20200307/247010318.html>.

33. Максимова, В. «Ашан» внедряет бережливый менеджмент. 2019. [Электронный ресурс] / Retail.ru. – Режим доступа: <https://www.retail.ru/cases/ashan-vnedryaet-berezhlivyyu-menedzhment-/>.

34. Результаты деятельности «Ашан Холдинг» в 2020 г. [Электронный ресурс] / Ашан Холдинг. – Режим доступа: <https://www.auchan-holding.com/en/our-results>.

35. Нефинансовый отчет «Ашан Холдинг» в мире за 2020 г. [Электронный ресурс] / Ашан Холдинг. – Режим доступа: https://www.auchan-holding.com/uploads/files/modules/results/1583494173_5e62341d60c42.pdf.

36. Сроки второй волны эпидемии коронавируса в России и. 2020. [Электронный ресурс] / Lenta.ru. – Режим доступа: https://lenta.ru/news/2020/05/22/second_wave/.

37. ООО "АШАН": бухгалтерская отчетность и финансовый анализ. 2020. [Электронный ресурс] / Auditit.ru. – Режим доступа: https://www.auditit.ru/buh_otchet/7703270067_ooo-ashan.

38. Финансовое состояние ООО «АШАН». 2020. [Электронный ресурс] / Testfirm.ru – Режим доступа: https://www.testfirm.ru/result/7703270067_ooo-ashan.

39. Сотрудничество АШАН и Сбермаркета. 2020. [Электронный ресурс] / Сбермаркет. – Режим доступа: <https://market-sber.ru/magaziny/ashan.html>.

40. Работа «АШАН» в России во время пандемии. 2020. [Электронный ресурс] / 360 градусов. – Режим доступа: <https://360tv.ru/news/tekst/pandemija-ashan/>.

41. Опросник эмоционального интеллекта «эмин» (Д. В. Люсин). 2018. [Электронный ресурс] / МАУ «Информационно – методический центр». – Режим доступа: <https://imc72.ru/content/07082018/17.pdf>.

42. Отзывы о компании Ашан. 2020. [Электронный ресурс] / Indeed.ru. – Режим доступа: <https://ru.indeed.com/cmp/%D0%90%D1%88%D0%B0%D0%BD/rviews>.

43. Стили Руководства в Менеджменте и Управлении Командой. 2016. [Электронный ресурс] / Ganttpro. – Режим доступа: <https://blog.ganttpro.com/ru/stili-rukovodstva-v-menedzhmente-i-upravlenii-specifications-i-osobennosti/>.

44. Модель Бар-Она. 2016. [Электронный ресурс] / Эмоциональный интеллект. – Режим доступа: <https://www.sites.google.com/site/emocionalnyjintellekt5555/home/model-lusina>.

45. Типология DISC для бизнеса и продаж. 2019. [Электронный ресурс] / Marketer.by. – Режим доступа: <https://marketer.by/2018/11/27/tipologija-disc-dlja-biznesa-i-prodazh/>.

46. О приложении Assessfirst. 2019. [Электронный ресурс] / AssessFirst. – Режим доступа: <https://www.assessfirst.com/ru/features>.

47. Пятифакторный личностный опросник (Р. МакКрае, П. Коста). 2015. [Электронный ресурс] / Психология счастливой жизни. – Режим доступа: <https://psycabi.net/testy/388-test-bolshaya-pyaterka-pyatifaktornyj-lichnostnyj-oprosnik-r-makkray-p-kosta-metodika->

[diagnostiki-lichnostnykh-faktorov-temperamenta-i-kharaktera-5pfg.](#)

48. Как оптимизировать наем и снизить текучесть кадров на примере Decathlon. 2020. [Электронный ресурс] / AssessFirst. – Режим доступа: [https://www.assessfirst.com/ru/decathlon.](https://www.assessfirst.com/ru/decathlon)

49. Тарифы на установку приложения AssesFirst. 2020. [Электронный ресурс]. / AssessFirst. – Режим доступа: [https://www.assessfirst.com/ru/prices.](https://www.assessfirst.com/ru/prices)

50. Выручка «МЕТРО» и «АШАН» в России продолжает снижаться. [Электронный ресурс] / Retail.ru. – Режим доступа: [https://www.retail.ru/news/vyruchka-metro-i-auchan-v-rossii-prodolzhaet-snizhatsya-13-fevralya-2020-190848/.](https://www.retail.ru/news/vyruchka-metro-i-auchan-v-rossii-prodolzhaet-snizhatsya-13-fevralya-2020-190848/)

51. Курс «Эмоциональный Интеллект». [Электронный ресурс] / Openedu.ru. – Режим доступа: [https://openedu.ru/course/misis/EMO/ .](https://openedu.ru/course/misis/EMO/)

52. Курс «Эмоциональный интеллект в бизнесе». [Электронный ресурс] / Высшая школа управления и инноваций. – Режим доступа: [https://hsmi.msu.ru/curriculum/step/program/emocionalnyy-intellekt.](https://hsmi.msu.ru/curriculum/step/program/emocionalnyy-intellekt)

53. Вовлеченность персонала: методы оценки и способы повышения. [Электронный ресурс] / Practicum group. – Режим доступа: [https://practicum-group.com/blogs/vovlеченност-personala/.](https://practicum-group.com/blogs/vovlеченност-personala/)

54. Изменения в «АШАН» в 2020 г. [Электронный ресурс] / Интерфакс. – Режим доступа: [https://www.interfax.ru/russia/687747.](https://www.interfax.ru/russia/687747)

55. Александров, Ю.Л., Клименкова, Т.А. Факторы и принципы качества управления предприятием сферы услуг в

условиях рынка [Электронный ресурс] / Ю.Л. Александров, Т.А. Клименкова // Сибирский журнал науки и технологий. - 2011. - №5 (38). - С. 13-16. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-i-printsipy-kachestva-upravleniya-predpriyatiem-sfery-uslug-v-usloviyah-rynka>.

56. Березняк, Г.А., Мартынов, Ю.И., Саликов, Ю.А. О некоторых проблемах управления современным предприятием и путях их решения [Электронный ресурс] / Г.А. Березняк, Ю.И. Мартынов, Ю.А. Саликов // Проблемы региональной экономики. Вестник. - 2016. - №4. - С. 24-28. Режим доступа: <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=4&page=20>.

57. Роль человеческого фактора в менеджменте по реферату Кадровый менеджмент на современном предприятии [Электронный ресурс] / Инфоменеджмент. - Режим доступа: <http://infomanagement.ru/referat/11/2>.

58. Французова, О.Е. Эмоциональная компетентность личности как предмет исследования [Электронный ресурс] / О.Е. Французова // Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина. - Режим доступа: http://www.tsutmb.ru/nayk/nauchnyie_meropriyatiya/int_konf/vse_ross/professionalno_lichnostnoe_razvitie_prepodavatelya_i_students_t_radiczii,_problemyi,_perspektivy2/sekczija_2/emoczionalnaya_kompetentnost_lichnosti_kak_predmet_issledovaniya.

59. Хуторской, А.В. Технология проектирования ключевых и предметных компетенций [Электронный ресурс] /

А.В. Хуторской // Электронный журнал Эйдос. - Режим доступа: <http://www.eidos.ru/journal/2006/0505.htm>.

60. Панкратова, А.А. Эмоциональный интеллект: примеры программы формирования [Электронный ресурс] // Психологические исследования: электрон. науч. журн. - 2010. - N 1(9). - Режим доступа: <http://psystudy.ru>.

61. Проактивное и реактивное мышление, поведение и управление [Электронный ресурс] / Сайт «О себе». - Режим доступа: <https://o-sebe.com/proaktivnoe-i-reaktivnoe-myishlenie-povedenie-i-upravlenie/#i-7>.

62. Рожкова, Н.А. Программа тренинга эмоционального интеллекта [Электронный ресурс] / ИМС72.ru. - Режим доступа: <https://imc72.ru/content/07082018/18.pdf>.

Зарубежные источники

1. Goleman D. Sex Roles Reign Powerful as Ever in the Emotions // The New York Times, August, 23, 1988.

2. Goldberg C. Why Hamlet could not love // Psychoanal. and Psychother. Intelligence. 1991. Vol. 9. № 1.

3. Mayer J.D., Di Paolo M., Salovey P. Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: a component of emotional intelligence // Journal of Personality Assessment. 1990. Vol. 54. № 3, 4. P. 772-781.

4. Emotional Intelligence - the essential skillset for the age of AI. 2019. Capgemini. https://www.capgemini.com/at-de/wp-content/uploads/sites/25/2019/10/Report_Emotional_Intelligence_Web.pdf.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

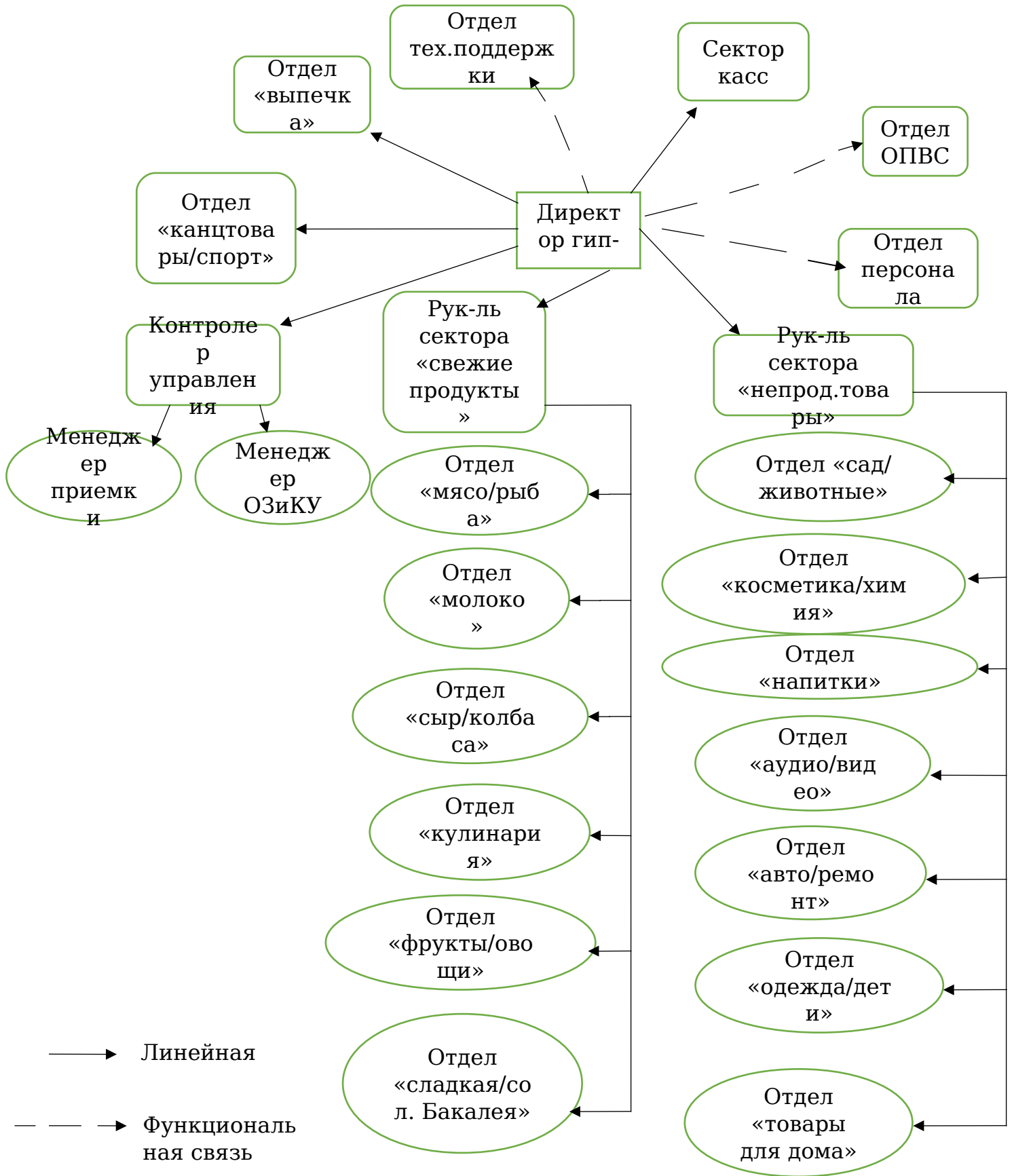
Таблица 1

PEST – анализ гипермаркета «АШАН» в г. Казань

Вид фактора	Описание фактора	Значимость фактора, вес 1-3 (баллы)	Оценка влияния фактора, + или -	Влияние фактора на стратегию предприятия (3*4)
1	2	3	4	5
Политический	- Введение временных политических и экономических санкций со стороны России или иностранных государств	3	-	-3
	- Уровень развития договорных отношений между бизнес-партнерами	2	+	+2
	- Степень благоприятности федерального и регионального торгового и инвестиционного законодательства	3	+	+3
Экономический	- Повышение уровня инфляции	3	-	-3
	- Изменения в Налоговом кодексе РФ	2	-	-2
	- Увеличение объема рынка Интернет-торговли	3	+	+3
	- Сокращение оборота розничной торговли	3	-	-3
	- Увеличение процентной ставки по кредитам для коммерческой организации	2	-	-2
	- Падение доходов населения	3	-	-3
	- Активное распространение «магазинов у дома»	3	-	-3
	- Рост уровня безработицы	1	+	+1
Социальный	- Изменение вкусов и предпочтений потребителей относительно продуктов питания и товаров для дома в целом	3	+	+3
	- Демографически-территориальный признак	2	-	-2
	- Нехватка исполнительного персонала по РТ	2	-	-2
	- Изменение сознания населения, переходящее в тенденцию экологичного	3	-	-3

	потребления			
Технологически й	- Широкое распространение сет и Интернет	3	+	+3
	- Закупка и внедрение инновационных продуктов	2	+	+2
	- Внедрение системы блокчейна	1	+	+1
Отрицательная сумма				26
Положительная сумма				17

ПРИЛОЖЕНИЕ 2



ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Таблица 2

Бухгалтерский баланс ООО «АШАН» за 2015-2018 гг. [37]

Наименование показателя	Код	31.12.2018	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2015
Актив					
I. Внеоборотные активы					
Нематериальные активы	1110	123413	34585	14025	36250
Основные средства	1150	58576423	42056198	42603552	39545710
Финансовые вложения	1170	23710640	32553863	31300863	30154586
Отложенные налоговые активы	1180	865815	931290	784335	1246048
Прочие внеоборотные активы	1190	2687920	6705964	3911600	1593900
Итого по разделу I	1100	85964211	82281900	78614375	72576494
II. Оборотные активы					
Запасы	1210	25832185	23639215	26887371	21826530
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	252330	166662	51233	294335
Дебиторская задолженность	1230	10476953	10676030	15875924	17756039
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	9143120	7509756	10102834	7883788
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	7456076	8011922	5941027	9451331
Прочие оборотные	126	496064	267783	322805	281948

активы	0				
Итого по разделу II	120 0	53656728	50271368	59181194	57493971
Баланс	160 0	139620939	132553268	137795569	130070465

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 3

Наименование показателя	Код	31.12.2018	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2015
Пассив					
III. Капитал и резервы					
Уставный капитал (складочный капитал, уставный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	2804731	2389215	2389215	2389215
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	19585513	1029	1029	1029
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	29861172	49424477	57061196	48780996
Итого по разделу III	1300	52251416	51814721	59451440	51171240
IV. Долгосрочные обязательства					
Заемные средства	1410	17188000	22100000	14000000	6000000
Отложенные налоговые обязательства	1420	1395357	1082187	1396363	859054
Оценочные обязательства	1430	593270	0	0	0
Прочие обязательства	1450	427561	595423	545172	498258
Итого по разделу IV	1400	19604188	23777610	15941535	7357312
V. Краткосрочные обязательства					
Заемные средства	1510	23652683	12111495	6583211	16472794
Кредиторская задолженность	1520	43766151	43952534	54651335	52672156
Оценочные обязательства	1540	346501	896908	1168048	2396963
Итого по разделу V	1500	67765335	56960937	62402594	71541913
Баланс	170	139620939	132553268	137795569	130070465

	0				
--	---	--	--	--	--

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Таблица 3

Отчет о финансовых результатах ООО «АШАН» за 2015-2018

гг. [37]

Наименование показателя	Код	2018 г	2017 г	2016 г	2015 г
Выручка	2110	270656887	294317314	314032857	344198163
Себестоимость продаж	2120	(197329730)	(218836066)	(234315935)	(264706596)
Валовая прибыль (убыток)	2100	73327157	75481248	79716922	79491567
Коммерческие расходы	2210	(60108323)	(59271331)	(63572428)	(62506108)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	13218834	16209917	16144494	16985459
Проценты к получению	2320	503539	777851	952992	642395
Проценты к уплате	2330	(3316380)	(3103350)	(2578580)	(2534225)
Прочие доходы	2340	3929757	1963092	4244518	9946869
Прочие расходы	2350	(10744749)	(10872835)	(4836128)	(10041949)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	3591001	4974675	13927296	14998549
Текущий налог на прибыль	2410	(633801)	(1650809)	(2005597)	(3408339)
Изменения отложенных налоговых обязательств	2430	(87600)	314176	(537309)	118314
Изменения отложенных налоговых активов	2450	(149450)	146955	(461713)	(45833)
Прочее	2460	(67617)	(8104)	(11029)	221855
Чистая прибыль (убыток)	2400	2652533	3776893	10911648	11884546
Справочно					
Совокупный	250	2652533	3776893	10911648	11884546

финансовый результат периода	0				
------------------------------------	---	--	--	--	--

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Таблица 4

Расчеты эффективности внедрения приложения «AssessFirst» в деятельность гипермаркета «АШАН» в г. Казань [49]

№	Наименование процесса	До внедрения приложения «AssessFirst»	После внедрения приложения «AssessFirst»
1.	<ul style="list-style-type: none"> - поиск кандидатов в базе данных - беседа по телефону с одним кандидатом - собеседование в гипермаркете с одним кандидатом - анализ результатов теста из приложения «Assess First» - принятие окончательного решения 	<ul style="list-style-type: none"> - 10 мин - 7 мин - 90 мин - - 20 мин 	<ul style="list-style-type: none"> - 10 мин - - 40 мин - 20 мин - 15 мин
2.	На одного кандидата затрачивается:	127 мин (2 ч 7 мин)	85 мин (1 ч 15 мин)
3.	Количество дней в неделю, выделенных на рекрутмент: Количество потенциальных кандидатов в неделю:	2 дня 8 человек	2 дня 8 человек
4.	Количество часов в неделю, потраченных сотрудниками отдела персонала на рекрутмент:	$(8 \text{ чел.} * 127 \text{ мин}) / 60 \text{ мин} = 17 \text{ ч}$	$(8 \text{ чел.} * 85 \text{ мин}) / 60 \text{ мин} = 11 \text{ ч}$
5.	Количество часов в месяц, потраченных сотрудниками отдела персонала на рекрутмент:	$17 \text{ ч} * 4 \text{ недели} = 68 \text{ ч}$	$11 \text{ ч} * 4 \text{ недели} = 44 \text{ ч}$
6.	Денежная сумма, ежемесячно затрачиваемая	$68 \text{ ч} * 450 \text{ руб}$ (ставка сотрудника отдела)	$44 \text{ ч} * 450 \text{ руб}$ (ставка сотрудника отдела)

	руководством гипермаркета рекрутмент:	на	персонала в час) = 30600 руб	персонала в час) = 19800 руб
7.	<p>30600 - 19800 = 10800 руб - экономия гипермаркета на процессе рекрутмента при внедрении приложения «AssessFirst»</p> <p>68 ч - 44 ч = 24 ч - экономия гипермаркета на процессе рекрутмента при внедрении приложения «AssessFirst»</p>			