

Раздел 3.

Психология управления и влияние на организационный климат и адаптацию личности

Хлевная Е.А., Штроо В.А.

Взаимосвязь эмоционального интеллекта руководителей и экономической эффективности организации

Происходящие сегодня перемены позволяют говорить не только об инновационной направленности экономического роста, но и об изменении критериев, его определяющих. Хотя прибыли и потери являются естественной частью экономического цикла, руководители, от решений которых зависит эффективность организации в целом, по-разному реагируют на них (Kahneman, Tversky, 1973). Умение руководителя идентифицировать и осознанно управлять своими эмоциями и эмоциями коллег тесно связано с процессом принятия решений, особенно в ситуациях риска и неопределенности, с которыми неизбежно сталкивается любая организация в современной бизнес-среде.

Эффективность (лат. *effectivus* – дающий определенный результат) отражает степень реализации целей совместной деятельности и уровень достигнутых вовлеченных в нее субъектов. Важную роль в построении объективной системы управления эффективностью играет Ключевой индикатор выполнения (англ. *Key Performance Indicator – KPI*). Для его обозначения в России иногда также используют термин «Ключевой показатель эффективности» (КПЭ). Самой популярной из всех методик в России, применяющих KPI, стала Сбалансированная система показателей (ССП) (англ. *Balanced Scorecard (BSC)*). ССП представляет собой некую архитектуру целей и показателей, имеющих причинно-следственную обусловленность, посредством которой достигается эффективное управление организацией как социально-экономической системой. На протяжении XX века делалось множество попыток увязать стратегию организации с системой показателей в различных областях ее деятельности, получив, таким образом, интегрированный инструмент управления эффективностью бизнеса (Вебер, Шэффер, 2000; Гершун, Певедьева, 2005; Друкер, 2003).

С точки зрения ССП, организация рассматривается как система, состоящая из набора финансовых и нефинансовых показателей, объединенных в четыре группы, называемых перспективами. По мнению Д. Нортон и Р.Каплана, такими перспективами являются следующие (Каплан, Нортон, 2006): финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы и обучение и развитие. Как считают авторы, именно четыре вышеперечисленные перспективы составляют основу эффективного стратегического управления организацией.

Решения, принимаемые руководителями, напрямую влияют на эффективность деятельности организации в целом. Задачи, стоящие перед руководителями, предполагают умение осуществлять активный поиск необхо-

димых для принятия решений сведений; преодолевать, в случае необходимости, «коммуникативные барьеры», адекватно интерпретировать содержание получаемой информации с учетом ее характера, степени полноты и достоверности, наличия «скрытого смысла», попыток манипуляции и т.д. Руководитель должен быть в состоянии так осуществлять воздействие на своих партнеров, подчиненных, вышестоящее начальство и т.д., чтобы оно позволяло достигать намеченных целей, получать необходимый эффект (изменение поведения, мыслей, представлений, отношений и т.д.).

Исследования, проводившиеся за последнее десятилетие, показали, что настроения и эмоции влияют на ход мыслей и принятие решений. Более того, вопреки сложившимся представлениям, эмоции не вредят этим процессам (из чего вытекает необходимость их устранения или уменьшения), а выступают в роли советников, т.к. несут в себе сигналы, помогающие сделать оптимальный выбор (Ameriks, Wranik, Salovey, 2009).

В связи с этим особый интерес представляет эмоциональный интеллект руководителя как способность распознавать и интерпретировать эмоции, возникающие в процессе делового взаимодействия, использовать их для решения управленческих задач, управлять эмоциями окружения с целью эффективного управления организацией.

На основании проведенного теоретического анализа существующих подходов к рассмотрению эмоционального интеллекта и, базируясь на теоретических представлениях Дж. Майера, П. Сэловея и Д. Карузо, определим эмоциональный интеллект (ЭИ) как четко определяемую и измеряемую способность личности распознавать и интерпретировать эмоции, а также продуктивно использовать их для оптимального рассуждения и решения проблем, близкую к традиционным аспектам интеллекта, с той единственной разницей, что поступающей информацией являются настроения и эмоции (Mayer, Salovey, Caruso, 2000). Ими также была разработана методика измерения ЭИ – тест MSCEIT V2.0. В основе теста MSCEIT заложено представление об эмоциональном интеллекте как когнитивной способности, и, соответственно, сам тест создан по образцу традиционного теста на интеллект (Mayer, Salovey, Caruso, 2002). В 2010 году была проведена адаптация теста на русскоязычной выборке (Сергиенко, Ветрова, Волочков, Попов, 2010). Таким образом, появилась возможность количественного измерения уровня ЭИ и выявления взаимосвязей с другими показателями, в частности с показателями эффективности управленческой деятельности, выраженными в четких измеримых показателях ССП.

Как уже было сказано выше, деловое взаимодействие руководителей, будучи феноменологически межличностным взаимодействием конкретных личностей в конкретных ситуациях, в своих содержательных характери-

стиках является персонификацией процесса достижения целей возглавляемых этими руководителями организаций. Это позволяет сформулировать гипотезу о том, что существует положительная связь между индивидуальной мерой выраженности ЭИ и степенью достижения нормативного уровня ключевых показателей эффективности. Можно ожидать, что некоторые из ветвей теста MSCEIT V2.0 будут иметь более выраженную корреляцию с конкретными перспективами ССП. Кроме того, входящие в состав перспектив КРІ также могут иметь различную степень корреляции с ветвями MSCEIT V2.0.

Эмпирическое исследование связи эмоционального интеллекта руководителей со степенью достижения заданного (нормативного) уровня ключевых показателей эффективности было проведено на базе нескольких предприятий и организаций г.Москвы и Московской области. В целях данного исследования были выбраны руководители организаций, внедривших ССП в рабочую практику и установивших аналогичные КРІ по каждой из 4-х перспектив данной системы. В исследовании приняли участие 166 испытуемых. Выборку составили руководители высшего звена управленческой структуры. Возраст испытуемых варьировался от 32 до 47 лет (средний возраст испытуемых 36 лет), из них 109 мужчин и 57 женщин. Стаж руководящей работы испытуемых составил в среднем 8 лет. Все испытуемые были привлечены на добровольной основе, а своеобразным вознаграждением за участие в исследовании было предоставление участникам результатов теста с показателями уровня их эмоционального интеллекта.

Выявление предсказательной способности эмоционального интеллекта в отношении эффективности деятельности руководителей проводилось при помощи регрессионного анализа. Выбор регрессионного анализа был обусловлен, во-первых, тем, что мы проверяли гипотезу о влиянии независимых переменных (шкал эмоционального интеллекта) на зависимые переменные (эффективность деятельности руководителей, выраженную в степени достижения КРІ), а, во-вторых, тем, что все показатели были представлены в численных шкалах (Наследов, 2004).

Результаты. Шкалы эмоционального интеллекта значимо положительно коррелируют с целой серией показателей эффективности деятельности (табл. 1). Все шкалы эмоционального интеллекта связаны с общим средним уровнем выполнения КРІ. Наиболее высока связь среднего уровня выполнения КРІ со шкалой понимания и анализа эмоций, наименее выражена корреляция среднего уровня выполнения КРІ со шкалой сознательно-го управления эмоциями. Все показатели финансовой составляющей КРІ значимо положительно коррелируют со шкалой использования эмоций в решении проблем, причем корреляции достаточно высоки и превышают 0,5. Помимо этого, показатели рентабельности активов и прибыли до вы-

платы процентов, налогов и амортизации значимо, хотя и слабо, коррелируют со шкалой идентификации эмоций. Все показатели клиентской составляющей КРП значимо положительно коррелируют со шкалой сознательного управления эмоциями, причем корреляции достаточно высоки (выше 0,5). Показатели среднего уровня выполнения бизнес-процессов значимо положительно коррелируют со шкалой понимания и анализа эмоций. Большинство показателей уровня выполнения внутренних бизнес-процессов слабо положительно связано со шкалой идентификации эмоций. Наконец, показатели составляющей КРП уровня развития персонала значимо положительно коррелируют со шкалами идентификации эмоций, использования эмоций в решении проблем, пониманием и анализом эмоций.

Таблица 1.
Связь между уровнем эмоционального интеллекта и эффективностью деятельности руководителей (значения коэффициента корреляции Пирсона)

Параметры оценки эффективности деятельности	Шкала: Идентификация эмоций	Шкала: Использование эмоций в решении проблем	Шкала: Понимание и анализ эмоций	Шкала: Сознательное управление эмоциями	Общий уровень развития ЭИ
Средний уровень выполнения КРП (%)	,271***	,273***	,361***	,186*	,630***
Средний уровень выполнения (финансовый КРП) (%)	,135	,587***	,011	-,024	,325***
Рентабельность активов - ROA	,161*	,577***	,030	-,015	,349***
Прибыль до выплаты процентов, налогов и амортизации - EBITDA	,152*	,584***	,041	-,005	,358***
Стоимость инвестированного капитала - CE	,147	,571***	-,015	-,038	,290***
Коэффициент финансовой устойчивости	,101	,565***	,007	-,030	,289***
Коэффициент ликвидности	,099	,544***	-,029	-,033	,266***
Средний уровень выполнения (клиентские КРП) (%)	-,055	-,096	,110	,553***	,238***
Доля рынка	-,052	-,093	,105	,545***	,233**
Удельный вес заключенных сделок в общем количестве запросов потребителей	-,047	-,102	,119	,540***	,236**

Индекс приверженности потребителей	-,029	-,101	,111	,538***	,248***
% новых клиентов, обратившихся в организацию	-,050	-,089	,110	,547***	,238**
Уровень цены по отношению к среднему по отрасли	-,094	-,094	,109	,567***	,218***
Средний уровень выполнения (внутри бизн проц КРП) (%)	,159*	,057	,434***	,017	,461***
Среднее время обработки запроса клиента	,176*	,059	,437***	,029	,478***
Время производственного цикла	,142	,053	,423***	,024	,449***
Удельный вес административных расходов в общем объеме выручки	,165*	,048	,427***	,027	,463***
Среднее время согласования документов	,145	,061	,406***	,014	,437***
Доля стабильных бизнес-процессов	,164*	,068	,431***	,009	,461***
Доля измеряемых бизнес-процессов	,174*	,048	,423***	,002	,450***
Количество реализованных улучшений бизнес-процессов	,154*	,064	,428***	,010	,453***
Среднее количество внешних выходов клиентских бизнес-процессов	,146	,050	,444***	,013	,456***
Средний уровень выполнения (развит персонал КРП) (%)	,438***	,221**	,232**	-,069	,489***
Производительность персонала	,438***	,220**	,223**	-,067	,483***
Уровень удовлетворенности персонала	,421***	,213**	,234**	-,054	,487***
Прибыль на одного сотрудника	,401***	,235**	,217**	-,086	,456***
Текучесть персонала	,450***	,209**	,241**	-,041	,512***
Коэффициент взаимозаменяемости	,443***	,206**	,225**	-,080	,469***

* - $p < 0,05$, ** - $p < 0,01$, *** - $p < 0,001$

Поскольку все шкалы теста эмоционального интеллекта коррелируют с теми или иными составляющими эффективности деятельности, все они были включены в модель для регрессионного анализа. Как видно из матрицы корреляций (табл. 2), паттерны корреляций шкал эмоционального интеллекта с различными составляющими КРІ различаются. В связи с этим, мы провели пять регрессионных анализов со следующими зависимыми переменными соответственно:

- средний уровень выполнения КРІ;
- финансовая составляющая КРІ;
- клиентская составляющая КРІ;
- внутренние бизнес-процессы (составляющая КРІ);
- обучение и развитие персонала (составляющая КРІ).

Независимыми переменными во всех случаях являлись шкалы эмоционального интеллекта. Необходимым условием оценки вклада каждой переменной в регрессионном анализе является отсутствие их корреляций между собой. Поэтому на предварительном этапе мы провели корреляционный анализ шкал эмоционального интеллекта в группе руководителей. Направление предсказания в регрессионном анализе задано заранее (мы предполагаем, что эмоциональный интеллект способствует улучшению эффективности деятельности). Соответственно, нам необходимо рассчитывать односторонние уровни значимости для коэффициентов корреляции. Как показано в табл. 2, после проведения такого анализа, корреляции значимы: шкала понимания эмоций в решении проблем коррелирует со шкалами идентификации эмоций ($r=0,152, p<0,05$) и понимания и анализа эмоций ($r=-0,149, p<0,05$).

Таблица 2.

Матрица интеркорреляций (коэффициент Пирсона) шкал эмоционального интеллекта (односторонние уровни значимости)

	Шкала: Идентификация эмоций	Шкала: Использование эмоций в решении проблем	Шкала: Понимание и анализ эмоций	Шкала: Сознательное управление эмоциями
Шкала: Идентификация эмоций	1	,152*	-,036	-,114
Шкала: Использование эмоций в решении проблем		1	-,149*	-,110
Шкала: Понимание и анализ эмоций			1	,126

Шкала: Сознательное управление эмоциями				1
* - $p<0,05$				

Таким образом, по результатам регрессионного анализа мы не можем сделать вывод о вкладе каждой из переменных в результат, поскольку независимые переменные коррелируют друг с другом. Тем не менее, мы добавили в таблицу результатов (табл. 3) сведения о включении переменных в модель (стандартизованные коэффициенты регрессионного уравнения и оценку значимости).

Таблица 3.

Результаты регрессионного анализа влияния уровня эмоционального интеллекта на эффективность деятельности руководителей

№	Зависимая переменная в модели	F-критерий	R2	Переменные в модели: стандартизованные коэффициенты β
1	Средний уровень выполнения КРІ	23,72***	0,371	Шкала: идентификация эмоций ($\beta=0,275$ ***) Шкала: использование эмоций в решении проблем ($\beta=0,337$ ***) Шкала: понимание и анализ эмоций ($\beta=0,392$ ***) Шкала: сознательное управление эмоциями ($\beta=0,237$ ***)
2	Финансовая составляющая КРІ	22,50***	0,359	Шкала: идентификация эмоций ($\beta=0,054$) Шкала: использование эмоций в решении проблем ($\beta=0,597$ ***) Шкала: понимание и анализ эмоций ($\beta=0,045$) Шкала: сознательное управление эмоциями ($\beta=0,047$)
3	Клиентская составляющая КРІ	19,82***	0,330	Шкала: идентификация эмоций ($\beta=-0,026$) Шкала: использование эмоций в решении проблем ($\beta=-0,037$) Шкала: понимание и анализ эмоций ($\beta=0,049$) Шкала: сознательное управление эмоциями ($\beta=-0,557$ ***)
4	Составляющая КРІ: внутренние бизнес-процессы	11,92***	0,229	Шкала: идентификация эмоций ($\beta=0,183$ **) Шкала: использование эмоций в решении проблем ($\beta=0,160$ *) Шкала: понимание и анализ эмоций ($\beta=0,427$ ***) Шкала: сознательное управление эмоциями ($\beta=0,054$)
5	Составляющая КРІ: обучение и развитие персонала	18,79***	0,318	Шкала: идентификация эмоций ($\beta=0,439$ ***) Шкала: использование эмоций в решении проблем ($\beta=0,203$ **) Шкала: понимание и анализ эмоций ($\beta=0,280$ ***) Шкала: сознательное управление эмоциями ($\beta=0,039$)

* - $p<0,05$, ** - $p<0,01$, *** - $p<0,001$

В ходе обработки полученных данных удалось установить также, что шкалы эмоционального интеллекта значимо предсказывают средний уро-

вень выполнения КРІ ($F=23,72, p<0,001$), объясняя 37,1% дисперсии данных (табл. 3). Хотя по результатам регрессионного анализа, все переменные значимо предсказывают средний уровень выполнения КРІ, мы не можем точно утверждать о величине вклада, поскольку независимые переменные коррелируют между собой. Можно лишь предполагать, что все шкалы эмоционального интеллекта важны для эффективности деятельности руководителей.

В целом, согласно результатам регрессионного анализа, эмоциональный интеллект является одним из ключевых факторов эффективности деятельности. Регрессионные модели показывают, что шкалы эмоционального интеллекта позволяют достаточно точно предсказать различные составляющие эффективности деятельности руководителей, объясняя в разных случаях 22-38% дисперсии данных. Этот процент объясняемой дисперсии может быть признан достаточно высоким, если учесть, что в модель включены только переменные эмоционального интеллекта и не учитываются другие немаловажные факторы (квалификация, опыт работы руководителей и т.п.).

Таким образом, полученные в нашем исследовании результаты свидетельствуют о том, что уровень ЭИ руководителей оказывает значительное влияние на принятие управленческих решений, повышающих эффективность организации, и увеличивающих прибыль и рентабельность вложенных в ее развитие инвестиций. Это находит подтверждение и в одном из последних исследований Д. Эмерикса, Т. Рэник, П. Саловея «Эмоциональный интеллект и инвестиционное поведение», выявившем связь между инвестиционными решениями и эмоциональным интеллектом (Ameriks, Wranik, Salovey, 2009.).

Исследования проблемы ЭИ представляют особый интерес для бизнеса, так как в современном мире жесткой конкуренции ЭИ может стать основным ресурсом развития компании. В первую очередь это касается тех, чьи решения напрямую влияют на экономическую эффективность бизнеса. Совершенно очевидно, что сегодня назрела острая необходимость в дальнейших исследованиях взаимосвязи ЭИ руководителей и экономической эффективности управляемых ими организаций.

Литература

1. Вебер Б., Шэффер У. На пути к активному управлению с помощью показателей // Проблемы теории и практики управления. 2000. №5. С.107-111.
2. Гершун А.М. Интеграция ССП и других систем управления компанией // Электронный ресурс: <http://www.intalev.ru>.

3. Гершун А.М., Педфедьева Ю.С. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами / под ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Педфедьевой. М.: Олимп-Бизнес, 2005.
4. Друкер П.Ф. Новые реалии и стратегия организации // Электронный ресурс: <http://www.iteam.ru/>
5. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2006.
6. Наследов А.Д. Математические методы психологического исследования. Анализ и интерпретация данных. СПб.: Речь, 2004.
7. Сергиенко Е.А., Ветрова И.И., Волочков А.А., Попов А.Ю. Адаптация теста Дж. Мэйера, П. Саловея и Д. Карузо // Психологический журнал. 2010. Т.31. № 1. С. 55-73.
8. Ameriks, J., Wranik, T., Salovey, P., 2009. Emotional Intelligence and Investor Behavior. The Research Foundation of CFA Institute.
9. Kahneman, D., and A. Tversky, 1973. On the Psychology of Prediction // Psychological Review, vol. 80, no. 4 (July). PP. 237-251.
10. Mayer J.D., Salovey P., Caruso D.R. Models of emotional intelligence // R.J. Sternberg (ed.). Handbook of human intelligence (2nd ed.). New York: Cambridge University Press, 2000. P. 396-422.
11. Mayer J.D., Salovey P., Caruso D.R. Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) User's Manual. Toronto: Multi-Health Systems, 2002.