

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет  
Институт «Высшая школа менеджмента»

**Влияние интеллектуальных компетенций HR  
руководителя на успешность его деятельности**

Выпускная квалификационная работа  
студента 4 курса бакалаврской программы,  
профиль – Управление Человеческими  
Ресурсами

**Швечикова Владислава Андреевича**

---

*(подпись)*

Научный руководитель: к.п.с.н., доцент  
**Замулин Андрей Леонидович**, кафедра  
организационного поведения и управления  
персоналом.

---

*(подпись)*

Санкт-Петербург  
2015

**Заявление о самостоятельном выполнении выпускной квалификационной работы:**

Я, Швечиков Владислав Андреевич, студент 4 курса направления 080200 «Менеджмент» (профиль подготовки – Управление Человеческими Ресурсами), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Развитие личной эффективности руководителя», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

\_\_\_\_\_ (Подпись студента)

\_\_\_\_\_ (Дата)

# Оглавление

Введение.....	4
Глава 1. Эффективность, компетенции и модели компетенций.....	7
1.1. Управленческая эффективность.....	7
1.1.1. Введение.....	7
1.1.2. История возникновения понятия эффективность и его изменения с течением времени.....	9
1.1.3. Самоэффективность.....	11
1.1.4. Особенности процесса принятия управленческих решений.....	12
1.1.5. Виды эффективности управленческих решений.....	13
1.2. Модель компетенций.....	16
1.2.1. Описание компетенций.....	16
1.2.2. Структура компетенций.....	17
1.2.3. Модель компетенций и её особенности.....	19
1.3. Выводы.....	23
Глава 2: Интеллектуальные компетенции и методология исследования.....	26
2.1. Интеллектуальные компетенции.....	26
2.1.1. Введение.....	26
2.1.2. Социальный интеллект.....	27
2.1.3. Эмоциональный интеллект.....	28
2.1.4. Духовный интеллект.....	29
2.1.5. Управленческий интеллект.....	31
2.2. Методология исследования.....	33
2.2.1. Обоснование выбора сферы.....	33
2.2.2. Составляющие модели компетенций.....	35
2.2.3. Проведение корреляционно-регрессионного анализа.....	38
2.3. Выводы.....	39
Глава 3: Результаты исследования и рекомендации.....	40
3.1. Модель и результаты.....	40
3.2. Рекомендации для повышения эффективности.....	45
3.3. Выводы.....	47
Заключение.....	49
Список использованной литературы:.....	51
Приложения.....	54



## **Введение**

Данная работа посвящена исследованию управленческой эффективности и изучению влияния интеллектуальных компетенций на деятельность руководителей HR сферы.

### ***Формулировка проблемы***

В стремительно развивающемся современном мире роль оценки персонала для компании возрастает ежегодно. Однако, человеческие ресурсы и их развитие во множестве организаций не рассматриваются как предмет работы, которая требует специальных знаний, навыков и компетентности. Особенно это сказывается на руководителях. Давление, оказываемое на них, вызвано тем фактом, что в последние годы привнесли изменения в список требуемых качеств, играющих важную роль в эффективности руководящего звена. Кроме корпоративной лояльности, профессионального опыта и сугубо управленческих компетенций, эффективным управленцам следует уделять время поиску способов активизации зон роста в разрезе эффективности их деятельности.

Несмотря на множество распространенных методик оценки эффективности управляющих, созданных на основе рассмотрения эффективности управления персоналом или эффективности принятия управленческих решений, на данный момент не существует единого подхода, который бы оценил влияние и важность интеллектуальных компетенций руководителей.

### ***Актуальность выбранной темы***

Исходя из имеющейся проблемы, становится очевидным, что выявление зон роста у руководителей и понимание того, каким образом улучшить необходимые параметры, играют важную роль в успешной деятельности организации. Именно руководящее звено организации управляет сотрудниками, которые, в свою очередь, не являются простыми исполнителями, а составляют стратегические ресурсы компании, являющиеся основой её конкурентоспособности. Более того, компании не могут с легкостью заменить одного человека другим, ибо именно индивидуальные способности каждого служат залогом выживания предприятия и успеха на рынке. Таким образом,

поддержание личной эффективности HR руководителя ведет к обеспечению стабильного функционирования и устойчивого развития организации в долгосрочной перспективе.

Именно в сфере развития человеческих ресурсов принципиально важно грамотное и эффективное управление. К распаду общественных объединений приводят не столько ошибки в управлении, сколько игнорирование направления «управление человеческими ресурсами» как такового.

### ***Цель и задачи исследования***

Целью текущей работы является изучение влияния интеллектуальных компетенций руководителей на эффективность их работы, а также создание методических указаний по анализу и активизации зон роста.

Для реализации вышеуказанной цель, были поставлены следующие задачи:

- Изучить основные подходы к измерению управленческой эффективности.
- Провести исследование диапазона данных, полученных в результате опроса руководителей HR сферы.
- Выявить степень влияния четырех типов интеллекта на воспринимаемую эффективность руководителя.
- Создать перечень рекомендаций по улучшению необходимых показателей.

### ***Структура работы***

В первой главе текущей работы описывается теоретический материал относительно эффективности в целом и руководителей в частности. Кроме того, в ней рассматриваются компетенции управляющих и характеристики моделей, созданных на основе данных компетенций.

Вторая глава включает в себя изучение и описание различных видов интеллекта, являющихся основой для проведения анализа влияния таковых на уровень личной эффективности управляющего HR - сферы в различных организациях. Результатом изучения будут являться сформированные опросники, оценивающие уровень выраженности каждой вышеуказанной интеллектуальной компетенции.

В основе третьей главы ляжет изучение данных, полученных путем проведения корреляционно-регрессионного анализа, что послужит основой для создания общей методологии улучшения процессов, связанных с эффективностью руководителей HR

сферы. Результатом данной главы станут общие рекомендации, затрагивающие улучшение показателей того или иного вида интеллекта, что позволит руководящему звену организации добиться повышения управленческой эффективности в своей организации.

### ***Использованные при подготовке работы источники информации***

В основу проведения данной работы легли статьи, книги и другие работы как отечественных, так и зарубежных авторов в таких сферах как менеджмент, психология человека, социология и т.д. Основными источниками для данной работы послужили: книга Питера Друкера «Эффективный руководитель», данные Высшей Школы Экономики, Джастина Менкеса, Дэниела Гоулмана и Николаса Холла.

# Глава 1. Эффективность, компетенции и модели компетенций

Данная глава посвящена теоретической стороне эффективности управленческой деятельности, а также краткому описанию моделей компетенций. В первом разделе главы кратко описывается история возникновения понятия «эффективность», также основные ее виды. Второй раздел посвящен описанию компетенций как таковых и их структуры, а также краткому анализу моделей компетенций.

## 1.1. Управленческая эффективность

### 1.1.1. Введение

Каждый человек, вне зависимости от того, занимает ли он руководящую должность или нет, воспринимает понятие «эффективность» в соответствии со своим родом деятельности и общими целями всей организации, на которую он работает. Однако, если для рабочих, не занимающих посты руководителей в организации, можно привести понятие экономической эффективности в виде «соотношения между полученными результатами производства и затратами труда и средств производства», то для руководителей данное понятие будет некорректным.

Для более точно определения эффективности руководителя следует разобраться в его функциях и профессионально - важных качествах (ПВК).

Опираясь на подход доктора психологических наук, профессора Л.Р. Кричевского, следует выделять следующие функции руководителя в организации:

Таблица 1. Функции руководителя в организации

Функции	Описание
Администраторская	Основная цель – выполнение действий по управлению организацией. Этапами управления служат: планирование, организация, мотивация, контроль.
Стратегическая	Основа – прогноз и планирование возможных



	событий, как относящихся к единичному руководителю, так и ко всей организации в целом.
Экспертно-консультативная	Основное проявление в оптимизации организационного процесса, профессиональной компетенции и контроле подчиненных.
Представительская	Основная цель – представление своего коллектива как внутри организации (на различных её уровнях), так и вне нее.
Воспитательная	Основная цель – формирование организационной культуры, воспитание персонала.
Психотерапевтическая	Основная цель – создание благоприятной социально-психологической атмосферы в коллективе, основными составляющими которой будут являться: оптимистический взгляд на события, отсутствие тревоги за завтрашний день, чувство безопасности, уверенность, что в трудной ситуации руководство придет на помощь.
Коммуникативная	Основная цель – процесс передачи и обмена информацией, целью которого является координирование и регулирование индивидуальных усилий членов организации с последующей их трансформацией в единый производственный процесс.
Инновационная	Основная цель – внедрение нововведений, организация процесса модернизации.
Дисциплинарная	Основная цель – использование руководителем позитивных и негативных стимулов (поощрений и наказаний).

[Кричевский, 2007]

Как можно увидеть из вышеописанных функций, для определения эффективности руководителя следует учитывать множество факторов, специфичных для различных организаций. Однако, хотя бы для того, чтобы успешно выполнять свои функции, руководитель должен обладать определенными качествами, наиболее часто упоминаемыми в различных исследованиях личностного качества. Такими качествами являются: [Стогдилл, 1974]

- Уверенность в себе;

- Независимость;
- Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость;
- Ответственность и надежность в выполнении задания;
- Доминантность – стремление влиять на подчиненных;
- Общительность;
- Креативность – способность к творческому решению задач;
- Стремление к достижению и предприимчивость.

Очевидно, что руководители (тем более начинающие) не обладают всеми перечисленными качествами, а потому должны развиваться и достигать больших высот при выполнении своих функций. Иначе говоря, эффективность выполнения управленческих заданий зависит по большей части от самого исполняющего. Конечно, есть особенности принятия управленческих решений и в дальнейшем они будут рассмотрены в этой работе, однако, прежде чем перейти к ним, затронем историю возникновения понятия эффективность и его изменений с течением времени.

### **1.1.2. История возникновения понятия эффективность и его изменения с течением времени**

В настоящее время понятие «эффективность» не имеет однозначного определения. Сам термин является предметом научных дискуссий в разных сферах, что приводит к множеству подходов для вывода определения эффективности.

Считается, что понятие «эффективность» впервые появилось в экономической литературе. [Камаев, 2002]

Однако, использование данного термина относилось скорее к «результативности» и не включало в себя самостоятельного понятия эффективности. Позднее Д. Рекардо в своих работах использует данный термин в роли отношения результата к определенному виду затрат, в результате чего понятие «эффективность» приобретает статус экономической категории. В XIX веке расширение машинного

производства повлекло за собой утрату чисто экономического значения этого понятия, так как перед инженерами встали не только экономические задачи, но и задачи организации производства. Г. Эмерсон, один из первых теоретиков менеджмента считал, что основной задачей управления является эффективность. Более того, связь между эффективностью и функциональностью стала восприниматься как само собой разумеющееся после того, как она была выделена Эмерсоном. [Эмерсон, 1911]

В 1906 году В. Парето в своей работе «Учение политэкономии» заложил основы учения об экономической эффективности. На сегодняшний день Парето-эффективность определяется как состояние системы, при котором невозможно улучшить состояние какого-либо из её элементов, чтобы не ухудшить других её элементов. [Парето, 1906]

Проблема изучения эффективности заключается в том, что она является зависимой от поведения агентов, условий, ограничений хозяйственного процесса, позволяющих сложится той или иной форме поведения.

На данный момент выделено множество различных видов эффективности, и, естественно, каждый из них является важным составляющим «правильной» работы организации в целом. Однако активное развитие менеджмента, а также тот факт, что управляющий в компании играет довольно важную роль, повлияли на выбор темы данной ВКР, поэтому далее речь пойдёт об эффективности управленцев. Прежде чем начать говорить об управленческой эффективности, частично затронем историю развития менеджмента. [Poznajvse, 2016]

Первая половина XX века обозначилась пятой управленческой революцией, что привело к появлению класса профессиональных менеджеров и отделение его от класса капиталистов. К тому времени менеджер не стал ещё ни профессионалом, ни «главным героем». И лишь четвертый этап развития менеджмента, выпавший на шестой десяток прошлого века и продолжающийся до сих пор, позволил широко развиваться управленческим школам.

В 1966 году выходит в свет книга П. Друкера «Эффективность руководителя», которая становится отличным пособием для начинающих управляющих и помогает им развивать себя для достижения высоких результатов. В ней Друкер рассматривает эффективность руководителя не как талант, гениальные способности человека, а как способность использования практических методик, которым можно научиться. [Druker, 2006]

В начале 80-х годов прошлого века была разработана шкала общей самооффективности. Сам термин «самооффективность» является одним из ключевых в теории Альберта Бандуры. Идея заключается в следующем – вера в эффективность собственных действий может существенно повлиять на поведение человека. Это влияние объясняется следующим образом: человек боится и старается избегать социальных ситуаций, с которыми, по его мнению, он не может справиться, при этом ведёт себя активно в тех случаях, когда он уверен в своих способностях и в успехе собственных действий. [Bandura, 1989]

### **1.1.3. Самооффективность**

Существует несколько обстоятельств, влияющих на формирование самооффективности:

- Наличие в той или иной степени широкого набора навыков поведения;
- Опыт, который был приобретен путем наблюдения за другими людьми;
- Вербальная поддержка или наказание, возникающие с помощью высказываемых другими убеждений;
- Психологическое, физическое и эмоциональное состояние.

При этом «самооффективность» понимается как переменная, которая находится в реципрокной (взаимной) зависимости от актуальной ситуации и прежней истории развития индивида. Самое большое влияние на самооффективность оказывает успех в решении тех или иных задач. Рост самооффективности возможен в случае успешного разрешения социальных задач окружающими людьми. И заметно падение её значения в случае, когда наблюдаются явные неудачи. [Майерс, 2011]

Быстрое развитие менеджмента и интенсивный рост числа руководителей в организациях дал толчок созданию множества определений управленческой эффективности, возникновению различных систематизаций управленческих решений. Однако, перед тем как говорить об управленческих решениях и их эффективности, следует описать особенности процесса принятия управленческих решений в организации.

#### 1.1.4. Особенности процесса принятия управленческих решений

Говоря об управленческих решениях, следует выделить тот факт, что они представляют собой закономерный результат деятельности руководителя и должны реализовываться в целенаправленном воздействии на объект управления. То есть, управленческие решения предусматривают деятельность руководства, ведущую к разрешению противоречий и/или изменению ситуации.

Процесс принятия управленческих решений можно представить в виде последовательности этапов:

Таблица 2. Этапы процесса принятия управленческих решений

Этапы	Пояснение
Появление проблемы или ситуации, требующей изменения	Возникновение проблемы, которая требует своевременного решения, иначе появляется возможность возникновения ситуации дисбаланса в системе. Такие решения следует принимать лишь путём продуманных действий, которые должны быть основаны на достоверной и объективной информации, основанной на результатах точной диагностики состояния организации.
Анализ информации, факторов и условий; диагностика состояния	Возникновение необходимости в глубоком анализе всей документации, включая финансовую отчетность, динамики продаж, договоров, данные о преимуществах конкурентов и т.п.
Разработка решения индивидуально руководителем, в группе или с привлечением экспертов	Управленческое решение может приниматься как лично руководителем, так и с использованием деловых совещаний с привлечением компетентных специалистов. В таких случаях является эффективным маркетинговый или финансовый аудит деятельности, который может помочь в принятии оптимального решения для организации с наименьшими потерями (затратами).
Принятие решения и организация контроля над	Принятие решения должно фиксироваться в распорядительных документах (приказы, распоряжения,

выполнением мероприятия	технических заданиях, разного вида планах), а также отражаться в нормативных источниках, стандартах, правилах. Важно не только принятие решения, но и контроль над исполнением мероприятий, которые осуществляются согласно принятым официальным документам; мотивировать персонал, задействованный в реализации данных мероприятий.
----------------------------	--

[Ахтулова, 2014]

Исходя из вышесказанного, процесс принятия управленческого решения делится на несколько последовательных стадий, каковыми являются: появление проблемы, диагностика состояния процессов в организации, разработка решения и контроль за исполнением планируемых мероприятий. Каждый тип является необходимой ступенькой на пути к эффективности управления. В дальнейшем именно о ней и пойдёт речь.

### 1.1.5. Виды эффективности управленческих решений

Очевидно, что принятие решений менеджером – основной двигатель управляющего воздействия, так как является одним из основных этапов деятельности всего аппарата управления. Управленческие решения принимаются и присутствуют повсеместно во всех видах деятельности организации, исходя из чего существует возможность разделения эффективности управленческих решений на несколько видов: [Лапыгин, 2009]

**Организационная эффективность управленческих решений.** Заключается в достижении организационных целей путём приложения меньших усилий, за счёт меньшего числа работников и/или меньшего времени. Следует учесть, что организационная эффективность управленческих решений может выражаться следующими путями:

- *для человека* – улучшение условий труда, изменение рабочих функций и т.п.;
- *для компании* – перераспределение рабочих функций, сокращение численности персонала, оптимизация организационной структуры и др.

Результатом может являться создание нового отдела, новых правил и инструкций, система стимулирования и т.д.

**Экономическая эффективность управленческих решений.** Данный вид эффективности раскрывается в следующем соотношении:

$$\frac{\text{стоимость прибавочного продукта, полученного за счет реализации конкретного управленческого решения}}{\text{затраты на его подготовку и реализацию}}$$

Прибавочный продукт: вид прибыли, снижение затрат, получение кредитов. Экономическая эффективность привязана на реализацию всех потребностей человека и компании.

**Социальная эффективность управленческих решений.** Этот вид эффективности может рассматриваться как результат достижения социальных целей для как можно большего количества работников и компании в целом, при этом затрачивая меньшее время и привлекая меньшее количество работников. Выражается в следующем:

- *для человека* – возможность общения, участия в творческом труде, самопроявлении и самовыражении;
- *для компании* – снижение текучести кадров, обеспечение стабильности, развитие организационной культуры.

Результатами могут являться как позитивные неформальные отношения в организации, так и создание хорошего социально-психологического климата в подразделениях.

**Технологическая эффективность управленческих решений.** Раскрывается в достижении отраслевого, национального или мирового технического и технологического уровня производства с привлечением меньшего количества времени или с меньшими финансовыми затратами. При этом выражением эффективности будет являться:

- *для человека* – снижение монотонности, напряженности труда и повышение его интеллектуального содержания;
- *для компании* – повышение производительности труда, качества товаров, услуг, а также внедрение современной высокопроизводительной техники и технологии.

В результате возможно повышение конкурентоспособности продукции, профессионализма персонала и внедрение современных приёмов творческого труда.

**Правовая эффективность управленческих решений.** В основном может оцениваться через степень достижения правовых целей организации и персонала с затратой меньшего количества времени, привлечением меньшего числа сотрудников или с меньшими финансовыми затратами. Эффективность выражается:

- *для человека* – правовая защищенность от административного произвола, а также обеспечение безопасности, организации и порядка.
- *для компании* – обеспечение положительных результатов во взаимоотношениях с государственными органами и партнерами, а также обеспечение законности, безопасности и стабильности работы.

В качестве результатов выступает уменьшение штрафных санкций за правовые нарушения, а также возможность работы в правовом поле.

**Экологическая эффективность управленческих решений.** Заключается в достижении экологических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников и/или с меньшими финансовыми затратами. Она может раскрываться в следующем:

- *для человека* - обеспечение санитарных условий труда (уровень шума, вибраций и т.п.), охраны здоровья и безопасности.
- *для компании* – повышение экологической безопасности продукции, а также снижение вредных воздействий на окружающую среду.

Результатами могут являться экологически безопасное производство, создание благоприятных для человека условий труда.

В последние десятилетия эффективность управляющих также стала оцениваться с помощью компетентностных моделей. Множество определений данного понятия не должно вызывать каких-либо проблем в понимании, так как многие организации, а также эксперты по компетенциям предпочитают использовать «чужие» определения компетенций. [Евдокимова, 2013]

В нашей работе оценка эффективности руководителей будет проходить с помощью создания собственной компетентностной модели, включающей набор из четырех интеллектуальных компетенций. Однако, прежде чем перейти к описанию



составляющих нашей модели, следует раскрыть тему компетенций и моделей, построенных на их основе.

## **1.2. Модель компетенций**

### **1.2.1. Описание компетенций**

В наше время большинство определений компетенции являются всего лишь вариациями двух тем, отличиями которых являются источники происхождения. Тематами являются:

- Описание ожидаемых результатов работы и/или рабочих задач. Эти описания ведут свое происхождение от национальных систем обучения. В них определение компетенции выглядит следующим образом: «способность менеджера действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации» [МСИ, 1992].
- Описание поведения. Данная тема возникла в результате деятельности исследователей и консультантов в области эффективного управления.

Определения поведенческой компетенции представляют из себя различные вариации одного: «компетенция - это основная характеристика личности, обладатель которой способен добиться высоких результатов в работе» [Klemp, 1980].

Кроме того, к конкретным вариациям обычно возникает дополнительное указание на то, какие из качества могут быть включены в основную характеристику. Примером может служить тот факт, что данному определению компетенции могут добавиться: мотивы, особенности характера, знания, способности, самооценка, социальная роль.

Многообразие версий определения указывает на тот факт, что составляющие компетенции в основном опираются на личностные параметры (мотивы, особенности характера, способности), все они могут быть выявлены и оценены благодаря поведению личности. Примером служат коммуникационные способности, которые проявляют себя в том, как эффективно человек проводит переговоры, какое влияние оказывает на людей и насколько «командонаправлен». Поведенческая компетенция

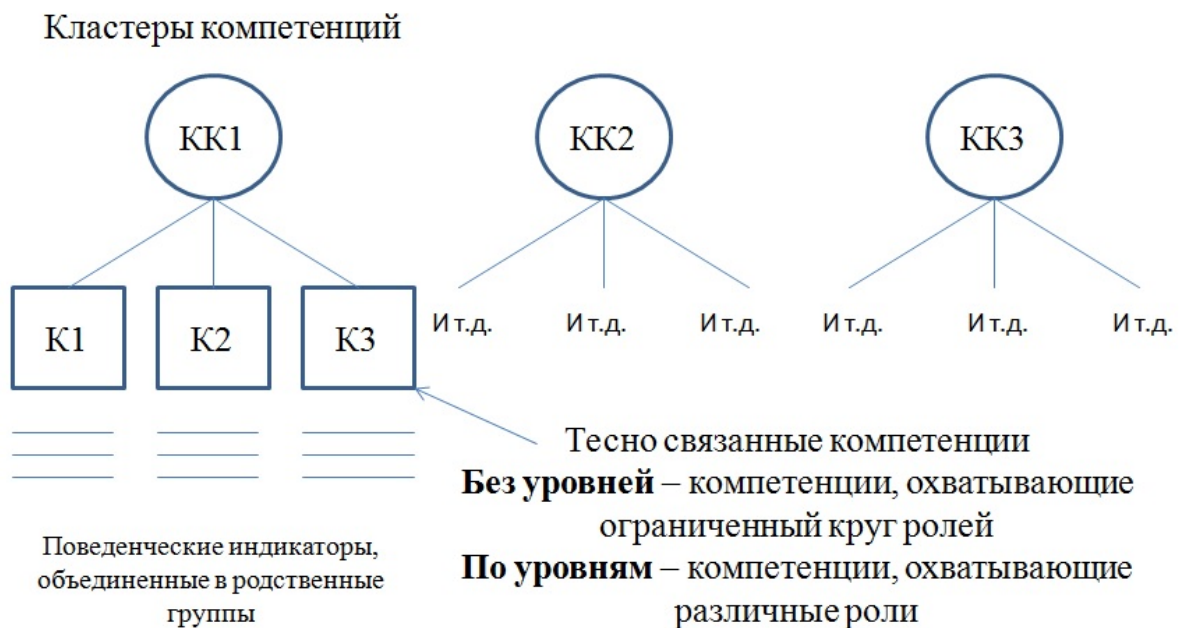
описывает тот тип поведения людей, который может наблюдаться во время проявления личных мотивов эффективно действующих исполнителей, выразаться чертами характера и способностями во время решения задач, ведущих к достижению нужных результатов в работе.

Следует отметить, что на практике многие организационные задачи, результаты работы и поведение, включены в описание как компетентности, так и компетенции. Для того, чтобы избежать недоразумений в нашей работе, мы определили «компетенцию» как способность, отражающую необходимые стандарты поведения, а «компетентность» как способность, которая необходима для решения рабочих задач и для получения необходимых результатов работы.

### 1.2.2. Структура компетенций

Обычно структура компетенций выглядит следующим образом:

Рисунок 1. Типичная схема структуры компетенций



Каждая компетенция будет описана ниже. Поведенческие индикаторы в нашем случае представлены стандартами поведения, которые могут наблюдаться в действиях человека, обладающего конкретной компетенцией. Предметом наблюдения является проявление высокого уровня такой компетенции. [Уиддет, 2003]

Каждая компетенция представляет собой ассортимент родственных поведенческих индикаторов. Они могут быть объединены в один и более блоков - в зависимости от смыслового объема компетенции.

### ***Компетенции без уровней***

Модель, охватывающая виды работ с простыми стандартами поведения (может иметь один перечень индикаторов для всех компетенций). В такой модели каждый поведенческий индикатор относится ко каждому виду деятельности.

### ***Компетенции по уровням***

В том случае, когда модель компетенций затрагивает широкий спектр работ, поведенческие индикаторы в рамках каждой компетенции могут быть сведены в отдельные перечни или разделены по «уровням». Таким образом, целый ряд элементов разных компетенций можно свести под один заголовок, что позволяет модели компетенций охватить широкий диапазон видов деятельности, работ и функциональных ролей.

Следующий способ распределения компетенций по уровням – это разделение по профессиональным качествам, необходимых работнику. Данный метод используется в случаях, когда модель компетенций относится к одной ступени работы или одной роли. Примером является случай, когда модель состоит из списка следующих индикаторов:

- исходные компетенции - обычно это минимальный набор требований, необходимых для допуска к выполнению работы;
- выдающиеся компетенции - уровень деятельности опытного сотрудника;
- отрицательные компетенции - обычно это такие стандарты поведения, которые контрпродуктивны для эффективной работы на любом уровне.

### ***Кластеры компетенций***

Кластер компетенций - это набор тесно связанных между собой компетенций. Большая часть моделей компетенций включает кластеры, относящиеся к:

- интеллектуальной деятельности, к анализу проблем и принятию решений;
- действиям, например, к достижению конкретных результатов;

- взаимодействию, например, к работе с людьми.

### **1.2.3. Модель компетенций и её особенности**

Модель компетенций - термин для обозначения полного набора компетенций (с уровнями или без них) и индикаторов поведения. Они содержат детальное описание стандартов поведения персонала. Или же стандарты действий, ведущих к достижению специальных целей. Раньше были распространены модели, которые включали в себя порядка 30 и выше разных стандартов. На данный момент распространены модели, которые содержат не более 20 компетенций, а иногда - всего лишь восемь. Многие пользователи считают набор компетенций из 8-12 стандартов в одной модели оптимальным.

#### ***Применение компетенций***

На практике основные причины обращения к компетенциям привязаны к трем задачам:

- рекрутмент и отбор;
- обучение и развитие;
- вознаграждение.

Очевидно, что в данном списке отсутствует прямая задача оценки персонала, однако, этому есть логичное объяснение. Развитие и вознаграждение представляют из себя объемные задачи, которые могут решаться с помощью компетенций, которые можно разделить на несколько отдельных функций работы с персоналом. Оценка персонала и работа по повышению профессиональных качеств сотрудников является единым процессом, в котором все функции тесно связаны одна с другой. [Спенсер, 2005]

#### ***Качества хорошей модели компетенций***

Для того, чтобы модель компетенций работала эффективно, ей следует соответствовать своему смыслу и использоваться по своему предназначению. В первую очередь модель компетенций должна согласовываться со стандартами качества:

Таблица 3. Стандарты качества для создания хорошей модели компетенции

Стандарт	Пояснение
<p>Ясность и легкость для понимания</p>	<p>Модель компетенций должна:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• быть недвусмысленной;</li> <li>• описываться простым языком;</li> <li>• иметь простую структуру;</li> <li>• обладать стройной структурной логикой.</li> </ul> <p>Чтобы быть простой для понимания, модель компетенций должна содержать язык и фразы, используемые внутри организации. Ее необходимо строить так, чтобы следовать правилам было легко.</p>
<p>Релевантность</p>	<p>Язык, используемый в модели, должен быть «родным» для людей, которые собираются использовать ее. Очень важно, станет модель общим достоянием или останется инструментом для «избранных».</p> <p>«Релевантность (соответствие) модели компетенций для всего штата сотрудников» означает: все сотрудники признают индикаторы поведения как требования, соответствующие качественному выполнению работы.</p> <p>Кроме того, каждый, кто будет применять модель, и каждый, к кому эта модель будет применяться, должны осознавать нужность и полезность для дела модели компетенций.</p> <p>В общих моделях релевантность стандартов поведения персонала должна восприниматься носителями всех профессиональных ролей. В специальных моделях релевантность может ограничиваться узким кругом ролей или особым способом применения.</p> <p><i>Релевантность для всех ролей - общие модели</i></p> <p>Максимального использования моделей компетенций можно достичь, если модели релевантны для всех ролей компании или отдела. "Релевантность для всех ролей" означает: компетенция в общих терминах должна описывать поведение, которое существенно для эффективного исполнения всех ролей, охватываемых моделью. Важно, чтобы стандарты поведения имели прямое</p>

	<p>отношение к требованиям работы и чтобы они описывались примерами такого поведения, способствующими эффективному выполнению работы.</p> <p><i>Релевантность для определенной роли - специальные модели</i></p> <p>Если компетенции разрабатываются для специального применения или специальной роли, то модель компетенций должна быть соответствующей в том применении и для той роли, для которых она предназначалась. Например: модель, разработанная специально для отбора персонала, должна быть достаточной именно применительно к отбору.</p>
<p>Учет ожидаемых изменений</p>	<p>Чтобы модель оставалась актуальной, необходимо учитывать предполагаемые изменения, которые могут повлиять на организацию деятельности фирмы. Вероятные изменения включаются в модель компетенций как стандарты поведения, которые описывают, как сотрудникам придется справляться с работой в ближайшее время или в более отдаленной перспективе.</p> <p>Релевантная модель должна учитывать представление о будущем, которое существует у руководителей компании и которое включено в планы компании. Чтобы являться соответствующей, модель должна учитывать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• изменения во внешней среде;</li> <li>• введение новой технологии;</li> <li>• образ будущего, спрогнозированный руководителями для информирования сотрудников о смысле принимаемых решений.</li> </ul>
<p>Дискретные элементы</p>	<p>Одним из основных способов использования компетенций является оценка персонала. Это может быть оценка претендентов на вакансии при отборе или оценка успешности сотрудников в работе.</p> <p>Структура модели компетенций имеет важное влияние на простоту и точность оценок. Поэтому очень существенно, чтобы каждая из компетенций имела ясно определенные элементы.</p> <p>Без ясных индикаторов поведения экспертам трудно оценить, к какой компетенции они должны отнести конкретный пример эффективной деятельности. Несколько простых правил могут</p>

	<p>помочь избежать смешения разных компетенций:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Одна компетенция не должна зависеть от других компетенций;</li> <li>• Компетенции и индикаторы поведения должны содержаться только в одном фрагменте модели;</li> <li>• Компетенции не должны включаться в несколько кластеров;</li> <li>• Индикаторы поведения не должны относиться к нескольким компетенциям;</li> <li>• Индикаторы поведения не должны относиться к нескольким уровням компетенции.</li> </ul> <p>Индикаторы поведения - это рабочая часть компетенций, используемая при оценке сотрудников. Чтобы стандарты поведения «работали», они должны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• описывать непосредственно измеряемые (наблюдаемые) проявления компетенции индивидуума;</li> <li>• описывать всего лишь один акт поведения - недопустимо, чтобы одни индикаторы поведения человека были хорошими, а другие плохими;</li> <li>• не допускать дублирования компетенций и уровней - недопустимо, чтобы индикатор поведения, включенный в одну компетенцию или в один уровень компетенции, вошел в другую компетенцию или в другой уровень компетенции;</li> <li>• выстраиваться из глагольных выражений: индикаторы поведения описывают действия человека;</li> <li>• включают достаточный объем контекстуальной информации, чтобы действия несли в себе ясный смысл, то есть объясняли человеку, зачем нужны совершаемые им действия.</li> </ul>
<p>Справедливость во всем</p>	<p>Если в модель компетенций включены высокие стандарты качества, то модель будет справедливой по отношению ко всем, к кому она применяется. Однако модель может отвечать вышеуказанным стандартам качества, но, тем не менее, узаконивать насаждение несправедливости в компании.</p> <p>Несправедливость может возникнуть из-за недостаточного</p>

	<p>внимания к источникам разных деформаций. Например, модель компетенций разрабатывается только старшими по возрасту менеджерами.</p> <p>Формально соответствуя всем стандартам качества, подобная модель, тем не менее, будет несправедливой по отношению ко всем: она может исключить стандарты поведения, свойственные эффективным менеджерам, но не вошедшие в принятую фирмой модель.</p>
--	--

[HR – портал, 2016]

Соблюдение вышеописанных стандартов качества позволяет создать действительно эффективную и функциональную модель компетенций.

В следующей части нашей работы мы постараемся сформировать новую компетентностную модель для руководителей отделов управления человеческими ресурсами. В её основу ляжет описание и использование четырёх типов интеллектуальных компетенций, а также будет проведен корреляционно-регрессионный анализ данных, полученных путём прохождения опросов руководителей HR - сферы в различных организациях.

### **1.3. Выводы**

История развития менеджмента и усиление роли управленческого звена в организациях выдвигают эффективность принятия управленческих решений на одно из первых мест. Управленческая эффективность в наше время является довольно привычным для слуха словосочетанием. Однако, для того, чтобы быть эффективным, руководителям следует понимать свои функции и развивать профессионально-важные качества.

Кроме того, для достижения поставленных целей, следует понимать, что каждый этап принятия управленческого решения включает в себя определенную последовательность действий, отклонение от которых может привести к нежелательным результатам. Процесс принятия управленческого решения состоит из таких стадий, как появление проблемы, диагностика состояния процессов в



организации, разработка решения и контроль за исполнением планируемых мероприятий.

Очевидно, что нет единого определения эффективности для любого управленческого решения, следовательно, для каждого вида такого решения управляющему следует опираться на конечную цель своих действий как для членов организации по отдельности, так и для всей компании в целом.

В настоящий момент существует множество определений управленческой эффективности (или же эффективности принятия управленческих решений). Часто используется такой термин как «самоэффективность», который можно описать, как веру в эффективность собственных действий, которая существенно влияет на поведение человека. Для того, чтобы обозначить и описать модели поведения и их влияние на рабочую (в нашем случае управленческую) эффективность, используются компетенции и модели, построенные на их основе.

Возможны различные определения компетенций, однако большинство моделей основываются на индикаторы поведения. В определении модели компетенций применительно к конкретной ситуации важна ясность, которой можно достичь, определив цели, для достижения которых будет использоваться разработанная модель компетенции.

Таким образом, проанализировав теоретическую составляющую эффективности (управленческой в частности), а также исследовав компетенции и их модели, мы пришли к выводу, что следует сформировать модель компетенций, на основе которой можно будет оценить воспринимаемую эффективность руководителей (самоэффективность) HR-сферы.

## **Глава 2: Интеллектуальные компетенции и методология исследования**

Данная глава посвящена теоретической стороне модели множественного интеллекта, а также методологии исследования. В первом разделе кратко описаны интеллектуальные компетенции, являющиеся независимыми переменными в модели. Второй раздел посвящен обоснованию выбора сферы HR для исследования, а также описанию методологии.

### **2.1. Интеллектуальные компетенции**

#### **2.1.1. Введение**

Модель развития личной эффективности руководителя на основе многостороннего подхода к интеллектам базируется на методике Говарда Гарднера «новые горизонты» [Gardner, 2006].

Автор данной методики разработал теорию множественного интеллекта как радикальную альтернативу «классическому» взгляду на интеллект как на способность мыслить логически. Гарднер был потрясен многообразием ролей, которые выполняют взрослые представители различных культур — ролей, базирующихся на самых разнообразных способностях и навыках, в равной степени необходимых для выживания в соответствующих культурах. Основываясь на своих наблюдениях, он сделал вывод, что вместо единой базовой интеллектуальной способности, или «фактора g», существует множество различных интеллектуальных способностей, которые можно встретить в различных сочетаниях. Автор детерминирует интеллект как «способность к решению задач или созданию продуктов, обусловленную конкретными культурными особенностями или социальной средой».

На основе подхода Гарднера, мы попытались разработать модель, в которой присутствует несколько типов интеллектов, а также связь с воспринимаемой самооэффективностью, о которой говорилось в первой главе.

Далее следует описание типов интеллекта, входящих в модель.

### **2.1.2. Социальный интеллект**

Вопрос социального интеллекта (далее СИ) остается актуальным на сегодняшний день. Причиной этому служит то, что социальный интеллект является не только одним из важнейших практических качеств (в ходе исследований СИ, ученые продолжают обнаруживать новые области его применения), но и важным теоретическим и философским вопросом. Социальный интеллект – это взаимодействие аффективного и когнитивного. При таком подходе, в качестве аффективного понимают человека как вычислительный механизм, а в качестве когнитивного – как эмоциональное существо [Ушаков, 2004].

Социальный интеллект человека позволяет ему понимать и анализировать поведение другого человека, что является необходимым для эффективного межличностного взаимодействия и успешной социальной адаптацией.

Изначально, основоположником термина «социальный интеллект» был Э. Торндайк, который ввел его в использование в 1908 году, обозначая как «дальновидность в межличностных отношениях». Однако, ученые не придерживались такой трактовки и интерпретировали это понятие по-своему. Например, Г. Олпорт говорил, что социальный интеллект – это способность мгновенно выносить суждения о человеке и прогнозировать наиболее вероятные исходы. По Г. Олпорту, социальный интеллект – это «социальный дар», способный привнести гладкость в межличностные отношения, результатом чего является не глубина взаимопонимания, а социальная адаптация [Allport, 1961].

Самым дискуссионным определением на сегодняшний день является определение, данное Э. Боингом о том, что социальный интеллект измерим с помощью тестов интеллекта. Данное высказывание оценивается с различных точек зрения. Одни считают его рекурсивным, и частотным в сферах информатики, компьютерном

программировании, математике и искусственном интеллекте. Другие же полностью отрицают такую трактовку. Например, Г. Айзенк утверждает, что, «тесты интеллекта, составляются не случайным образом и опираются в своей разработке на хорошо известные, выявленные и проверенные природные закономерности, такие как принцип позитивного многообразия» [Eysenck, 1985].

Несмотря на глубокий анализ понятия и размышления на тему социального интеллекта, один вопрос все равно остается открытым, а именно: «является ли социальный интеллект интеллектом?». Такие сомнения возникают на почве того, что общие теории интеллекта смотрят на социальный интеллект с опаской.

Социальным интеллектом является не только способность понимать людей и эффективно взаимодействовать с ними, но и управлять ими и приспосабливаться к ним. Иными словами, понятие «социальный интеллект» включает в себя не только познавательный и когнитивный аспекты, как любой другой интеллект, но и поведенческий аспект, наряду со способностью оказывать влияние на среду. Гиперболизируя, это можно сравнить с пространственным интеллектом, в рамках которого рассматривается не только способность понимать пространственные отношения предметов, но и модифицировать их размеры и форму. Однако, в данной работе мы придерживаемся позиции ученых, которые считают, что социальный интеллект – это достаточно своеобразный вид интеллекта.

Стоит отметить, что определение СИ, введенное П. Е. Верноном в 1933 году, - самое распространенное. Он определяет социальный интеллект как «способность обходиться с людьми в целом, социальными техниками и свободами в обществе, знание социальных материй, восприимчивость к поведению других членов группы, а также усмотрение временных настроений или скрытых личностных черт незнакомцев». [Kihlstrom, Cantor, 2000].

### **2.1.3. Эмоциональный интеллект**

В последние годы были сформированы научные основы эмоционального интеллекта (далее ЭИ), однако, многие вопросы касательно такого интеллекта остаются открытыми. Во-первых, это касается трактовки самого понятия ЭИ. Взгляды различных ученых на этот вопрос совпадают лишь частично и не всегда четко

сформулированы, а понятие ЭИ в некоторых случаях трактуется чрезмерно широко [Goleman, 2013]. Наличие двух типов моделей ЭИ — смешанных и моделей способностей обуславливает разные подходы к его измерению, при этом возникают ситуации, в которых результаты, полученные с помощью этих подходов, не согласуются друг с другом. Измерение ЭИ с помощью опросников – надежный способ с приемлемой критериальной валидностью; а с помощью тестов – предпочтителен с теоретической точки зрения, но с недостаточной критериальной валидностью. [Люсин, 2004].

Одна из самых известных трактовок ЭИ: «Эмоциональный интеллект заключается в способности опознавать и понимать эмоции, а также управлять ими». [Gardner, 2013]

Передовые специалисты в области психологии интеллекта, такие, как Э. Торндайк, Ч. Спирмен, Д. Векслер, Дж. Гилфорд, пишут, что «люди различаются по способности понимать других людей и управлять ими, т. е. действовать разумным образом в человеческих отношениях» [Thorndike, 1920]. Эмоциональный интеллект – это способность к опознанию, пониманию эмоций и управлению ими; не только собственные эмоции субъекта, но и эмоции других людей [Goleman, 2001; Matthews, Zeidner, Roberts, 2003; Mayer, Salovey, 1997; Люсин, 2004].

Понятие ЭИ равнозначно теории множественного интеллекта Гарднера [Gardner, 2006], а именно его взглядам на межличностный и внутриличностный интеллект. Некоторые ученые считают, что существует возможность связать ЭИ с объяснением эмоциональных явлений (с точки зрения процессов переработки информации). Данный подход уже доказал свою эффективность при разработке научных моделей академического интеллекта. [Matthews et al., 2003]

В связи с тем, что существует две альтернативные модели, на которых основывается измерение ЭИ, научный статус данного понятия пока недостаточно высок. [Робертс, 2004]

#### **2.1.4. Духовный интеллект**

В последнее десятилетие неизменно растет к такой стороне лидерства, как духовность. Возник даже термин «духовное лидерство» [Fry, 2003]. Как отмечается в работе Р. С. Моксли [Moxley, 2000], возрастание интереса к духовной стороне лидерства можно обусловить тем, что в условиях экспоненциального роста глобализации общества и организационных изменений, появился запрос на создание более целостных лидерских подходов, которые включают в себя четыре фундаментальные арены, определяющие сущность человеческого существования. Ими являются: тело (физическое), мысль (логически/рациональное мышление), сердце (эмоции, чувства), и дух.

В самом начале работы нам необходимо определить, что понимается под духовностью в целом и что понимается под духовностью относительно лидерства. «Определений духовности намного больше, чем авторов, которые могут писать об этом» [Mohamed, Hassan, & Wisnieski, 2001]. Причина данного явления объясняется тем, что духовность имеет высокую индивидуальность и при этом – универсальность. Несколько определений духовности собранных в работе [Dent, 2005]:

- «духовность — это красота»;
- «духовность это, вдобавок к креативности, инсайту, открытости и выдающейся продуктивности - опустошение себя или созданием вакуума для последующего заполнения духом»;
- «духовность находится внутри человека, это его внутренняя, спокойная зона, очень личностная, создающая ореол для всего, что он делает».
- «с духовностью связаны изящество, магия, чудо - компоненты личностной или организационной трансформации».
- «Духовность - поиск направления, смысла, внутренней цельности и связи с другими» [Gibbons, 2000].
- «Большая часть людей определяет духовность как поиск смысла, рефлексивность, внутреннюю связность, креативность, преображение, чудесность и энергию» [Dent, 2005].

Вопрос, имеющий важное значение для понимания природы и, соответственно, определения духовности, это ее связь с религиозностью. Хотя, на данной стадии развития науки, многие ученые разграничивают такие понятия как «духовность» и «религиозность». Стоит отметить и противоположные точки зрения.

Ряд статей рассматривает духовность в религиозном контексте, значительная же

часть - в более широком духовном контексте. Мы соглашаемся авторами [Reave, 2005], [Ashmos & Duchon, 2000], [Bierly et al., 2000], [Elkins, Hedstrom, Hughes, Leaf, & Saunders', 1988], [Shafranske & Malony, 1985], [Gibbons, 2000] и рассматриваем духовный интеллект как отдельную от религии часть.

Основываясь на проанализированных выше данных, мы считаем, что духовный интеллект (далее ДИ) представляет из себя умственную способность, позволяющую преодолевать ограничения, присущие эмоциональному, социальному и управленческому интеллектам. ДИ отражает стремление человека к пониманию смысла жизни, а также влияет на лидерские качества, и именно ДИ помогает не только осознавать действительность, но и преобразовывать ее. [ЕСОАСН, 2016]

### **Универсальные духовные ценности и лидерская эффективность**

Один из подходов к определению роли духовности в эффективности лидерства заключается в рассмотрении того, как духовность отражена в идеальных представлениях о лидерах в религиозных и духовных учениях.

Многими авторами было отмечено, что большинство распространенных духовных учений соглашаются с ключевыми духовными ценностями. Так в соответствии с [Smith, 1992], все религии разделяют общие ценности смирения (humility), милосердия (clemency), правдивости (veracity) и видения (vision).

Большинство духовных учений имеют высокую степень согласия по духовным ценностям присущим лидерам. Специальные исследования лидерства подтверждают этот факт. В частности, в трудах Д. Хартога [Den Hartog et al., 1999] по кросскультурному лидерству выявлено, что атрибуты и практики, обычно соотносимые с духовностью, являются наиболее привлекательными. Более половины универсальных атрибутов лидера рассматриваются как ассоциирующиеся с духовностью: позитивность, надежность, справедливость, решение проблем исходя из подхода «выиграл-выиграл», вселяющий надежду и вдохновляющий.

Этот список показывает, что последователи по всему миру хотят, чтобы лидеры отличались целостностью и заботой об отношениях с другими. В разных странах можно проследить отличия только духовных качеств, которые касаются их культурных и социальных поведенческих моделей. В ходе исследования было выявлено, что наличие вариаций таких атрибутов как чувствительность, амбиции, принятие риска, автономии, избегание конфликта, хитрости, элитарности, индивидуализма и, формальности и других характеристик [Hartog et al., 1999]. Это межкультурное

исследование указывает, что теория духовного лидерства выходит за пределы отдельных ситуаций или культур.

То есть, ценности лидеров в духовных учениях разных культур оказались в большей степени сходными. Можно сделать предположение, что в этой универсальности духовной составляющей лидерства есть потенциал для теории эффективного глобального лидерства, которая сможет преодолеть культурные ограничения широко распространенных подходов, которые базируются на ценностях западного мира. [Bierly et al., 2000]

### **2.1.5. Управленческий интеллект**

Работа с людьми является важным аспектом, который раскрывает особенности управленческого интеллекта (далее УИ). Данный тип интеллекта проявляется не в личностных особенностях, манерах и обаянии, а в когнитивных способностях, которые позволяют осознать и правильно использовать все многообразие межличностных отношений в различных обстоятельствах [Menkes, 2008].

Управленческий интеллект играет огромную роль при анализе собственных действий и помогает руководителю исправлять собственные ошибки [Menkes, 2008]. Самая распространенная проблема руководителей - неспособность использовать информацию, которая указывала на ошибочность в личностных суждениях. Современный мир развивается очень быстро и, соответственно, руководители, не обладая информацией в полной мере, часто принимают решения на бегу. По этой причине, руководитель должен всячески приветствовать и искать возможность иметь доступ к информации, которая позволила бы ему взглянуть на свои собственные погрешности в оценке ситуации либо в своих действиях [Stogdill, 1974].

Управленческий интеллект — это совокупность качеств, которые определяют способность индивида добиваться успеха в трех основных направлениях: решении задач, взаимодействии с людьми и адекватном восприятии своей личности. УИ состоит из ряда взаимосвязанных качеств, которые представляют собой основу успешной деятельности руководителя и определяют его способность принимать профессиональные решения.



Следует также отметить, что низкий управленческий интеллект — распространенное явление среди высшего руководства большинства американских корпораций, и именно это стало причиной наиболее крупных неудач в области бизнеса. Талантливые руководители обладают исключительно высоким уровнем управленческого интеллекта, что во многом определяет их успех, ведь наличие руководящего звена, обладающего «ясностью мышления», то есть отличающегося высоким уровнем управленческого интеллекта, — одна из важнейших составляющих успешного бизнеса.

Самой важной частью УИ является критическое мышление [Menkes, 2008]. Его рассматривают исследователи и руководители крупных компаний. По их мнению, критическое мышление является ключевым моментом в достижении успеха. Для наилучшего пути достижения заданной цели или разрешения тяжелой ситуации необходимо собрать, обработать и применить информацию — именно в данном случае необходимо мыслить таким образом. Критическое мышление является лучшим проводником к «верному» решению, и позволяет нам оценить и верно использовать информацию, необходимую для достижения поставленной цели, и избежать неправильных решений. «Ведь секрет успеха талантливого руководителя заключается не в следовании схеме или определенному паттерну, а в способности находить нужное решение для каждой отдельной ситуации». [Wooden, 2005]

Итак, управленческий интеллект — это главная черта настоящего лидера, поскольку помогает ему формулировать выводы, побуждающие окружающих к действиям на благо их собственных интересов, а также понять «правильность» данного решения или действия. Это важное и эффективное средство убеждения, потому что оно не лишает никого права на собственное мнение. Таким образом, грамотный лидер может влиять на решения других и обращать мысль в действие [Bennis, 1989].

## **2.2. Методология исследования**

### **2.2.1. Обоснование выбора сферы**

В настоящее время возникают новые подходы к управлению человеческими ресурсами в экономике – организационный, социальный, психологический и др. С помощью таких подходов человека рассматривают в совокупности с его качественными характеристиками. Большое значение придается управлению персоналом организации, так как оно оказывает непосредственное влияние на процессы формирования и развития личностного потенциала сотрудников, способствует их профессиональной реализации, адаптации к внешним и внутренним условиям производственной среды. Ключевая и стратегическая роль человеческих ресурсов заключается в организации взаимодействия всех остальных ресурсов любой компании. Система управления каждым предприятием имеет функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большая часть объема работ по управлению кадрами выполняется линейными руководителями подразделений. На данный момент отдел кадров является основным структурным подразделением по управлению персоналом. Именно на него возложены обязанности приема и увольнения работников, а также организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки. «Человеческие ресурсы» позволяют отразить действительное представление о том, что именно от профессиональных знаний, опыта, творческих и предпринимательских способностей работников зависит экономическая эффективность и конкурентоспособность организации на рынке. Системная работа с кадрами, внимание к сотрудникам организации, забота об улучшении условий труда и быта, разработка и реализация соответствующих социальных программ – все это способствует укреплению кадрового потенциала и более эффективному использованию фактора производства – человеческого ресурса. От грамотного осуществления этой работы зависит успешная деятельность организации, а это, в свою очередь, является резервом повышения ее эффективности. Эффективное управление персоналом сегодня считается важнейшим фактором конкурентоспособности компаний и достижения ими экономического успеха. В современной науке и практике менеджмента, обновление и поиск новых подходов, концепций, идей в области УЧР как ключевым и стратегическим ресурсом деловых организаций, происходит постоянно. Решающими факторами для выбора той или иной управленческой модели являются: тип бизнеса, корпоративная стратегия и культура, организационная среда. Модель, которая успешно функционирует в одной организации, может оказаться совсем неэффективной для другой, при неудачной интеграции в организационную систему управления. Основным принципом современного управления человеческими ресурсами можно сформулировать

следующим образом: «признание человеческих ресурсов как решающего фактора эффективности и конкурентоспособности организации, как ключевого ее ресурса, имеющего экономическую полезность и социальную ценность, является главным».  
[Центральная Научная Библиотека, 2016]

Выбор сферы УЧР обусловлен тем, что одновременное изменение экономической и политической систем, приносит как большие возможности, так и серьезные угрозы, а также вносит значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. В такой ситуации управление персоналом имеет особое значение: оно позволяет обобщить и реализовать целый ряд вопросов адаптации человека к внешним условиям, учет личностного фактора в построении системы управления персоналом организации.

### **2.2.2. Составляющие модели компетенций**

В рамках данной работы было использовано 6 тестов, определяющих следующие показатели: СИ - социальный интеллект (Social Quotient), ЭИ - эмоциональный интеллект (Emotional Quotient), ДИ - духовный интеллект (Spiritual Quotient), УИ - управленческий интеллект (Executive Quotient), ВСЭ - воспринимаемая самооэффективность (Perceived Self - Efficacy), состоящая из двух опросников (эффективность основных функций менеджмента и эффективность процессов в предметной деятельности). Числовые значения по ВСЭ сравнивались со значениями эффективности опрашиваемого. Для получения необходимых данных, опросники на эффективность были изменены для использования по методу 360 градусов.

Участниками опроса стали 50 руководителей HR - подразделений, а также сотрудники, работающие с ними (Начальник, Коллега, Подчинённый) в компаниях разных масштабов: METRO C&C, SkillSet, Сбербанк России, ОБК, ОАО ВИТА, ООО Первая Инженерно-Строительная Компания.

За основу тестов взят опросник Николаса Холла, созданный для измерения уровня эмоционального интеллекта. В рамках данного теста респондент заполняет анкету, высказывая свое согласие-несогласие с предоставленными утверждениями. Ответы предоставляются в виде цифр от 0 (полностью не согласен) до 7 (полностью согласен), а в тесте на основные функции менеджмента от 0 до 14. Финальный

результат отражает степень выраженности определенного показателя у респондента. Суммарное количество вопросов в рамках исследования равно пятидесяти пяти. Наивысшая возможная оценка в каждом из тестов составляет семьдесят баллов. Финальный результат переведен в 100-бальную шкалу для более удобного восприятия. Выборка была упорядочена по столбцу с зависимой переменной – ВСЭ. Далее представлен способ интерпретации результатов по методике Николаса Холла:

- Низкий уровень выраженности показателя: менее пятидесяти.
- Средний уровень выраженности показателя: от пятидесяти до семидесяти.
- Высокий уровень выраженности показателя: более семидесяти.

Далее будет предоставлена более подробная информация о способах измерения каждого показателя.

### **Социальный интеллект**

Для создания данного теста использовались работы нескольких авторов:

- В первую очередь, тест социального интеллекта — The George Washington Social Intelligence Test (GWSIT), разработанный Т. Хантом в 1928 г. [Kihlstrom, Cantor, 2000]. Как и в другие тексты, он включал набор субтестов, баллы по которым суммировались в общий показатель, а именно: суждение в социальных ситуациях; наблюдение за поведением человека; распознавание внутренних состояний, стоящих за словами; распознавание внутренних состояний по выражению лица.
- Работа Дж. Гилфорда и его последователей в рамках структурной модели интеллекта и сопутствующего ей теста [O’Sullivan et al., 1965]. В рамках данного опросника были определены категории «познание поведения» как «способность судить о людях, а именно в отношении их чувств, мотивов, мыслей, намерений, установок и других психологических диспозиций, которая может влиять на социальное поведение индивида». Было чётко выражено, что данную способность нельзя приравнивать к пониманию людей в целом, стереотипному пониманию, и она не имеет ничего общего с познанием самого себя, а основывается на распознавании «экспрессивного поведения, в частности, лицевой экспрессии, изменения интонации, поз и жестов как стимулов, отражающих внутреннее состояние»
- Также для составления теста было использовано подробное в описание составляющих социального интеллекта из книги Д. Гоулмана «Social Intelligence: The New Science of Human Relationships - 2006» [Goleman, 2006]

## Эмоциональный интеллект

Работы, используемые для создания теста:

- Модель эмоционального интеллекта Майера — Саловея (модель способностей) [Mayer, Salovey, 2001], которая на данный момент в психологии считается ведущей. В нее входят 4 компонента эмоционального интеллекта:

**Восприятие эмоций** — способность распознавать эмоции (по мимике, жестам, внешнему виду, походке, поведению, голосу) других людей, а также идентифицировать свои собственные эмоции.

**Использование эмоций** с целью провоцирования мышления — способность человека (чаще всего неосознанно) активировать свой мыслительный процесс, пробуждать в себе креативность, используя эмоции как фактор мотивации.

**Понимание эмоций** — умение определять причину возникновения эмоции, распознавать связь между мыслями и эмоциями, определять переход от одной эмоции к другой, предсказывать развитие эмоции со временем, а также способность интерпретировать эмоции во взаимоотношениях, понимать сложные (амбивалентные, неоднозначные) чувства.

**Управление эмоциями** — способность укрощать, пробуждать и направлять свои эмоции и эмоции других людей для достижения поставленных целей. Сюда также можно отнести способность принимать эмоции во внимание при построении логических цепочек, решении различных задач, принятии решений и выборе своего поведения.

- Работа Д. Гоулмена [Goleman, 2008], в которой он заключил, что к эмоциональным способностям относятся, с одной стороны, осознание и распознавание эмоций, с другой стороны, регуляция эмоций и управление ими. При этом эмоциональные способности могут быть направлены на свои или на чужие эмоции. Он также указал, что применение опросников указывает на способность людей давать точный самоотчет относительно своего поведения и своих умений и навыков.

## Духовный интеллект

- Тест основан на составляющих духовности, предложенных в работах, посвященных данной теме. [Reave, 2005], [Ashmos & Duchon, 2000], [Delbecq, 1999], [Halper, 1988], [Fry, 2003].

### **Управленческий интеллект**

Тест базировался на книге Дж. Менкеса «Menkes J. Executive Intelligence: What All Great Leaders Have – 2008». В ней содержится таблица со специфическими умениями и навыками, относящимися к сфере управленческого интеллекта. Эта анкета была составлена на ее основе, а также на приведенном в книге общем описании компетенций.

Следует отметить, что умения и навыки, касающиеся данного типа интеллекта, делятся на три типа: навыки, касающиеся задач, людей и самого себя.

### **Эффективность процессов в предметной деятельности**

Тест проведен по методике Шварцера Ральфа (Schwarzer Ralf) и Маттиаса Ерусалема (Jerusalem, Matthias). На русском языке переведена и стандартизирована Ромеком В.Г. Представляет собой самоопросник, направленный на измерение субъективного ощущения личностной эффективности (количественное определение уровня самооффективности). Здесь говорится об оценке человеком своего потенциала в сфере предметной деятельности. Подсчет баллов производится после изменения знака на обратный перед отмеченной цифрой в утверждениях: 2, 4, 5, 7, 8, 9.

### **Эффективность основных функций менеджмента**

В рамках теста оцениваются пять основных функций менеджмента [Кравченко А. И. История менеджмента. Учебное пособие для студентов вузов. – М.: Академ. Проект, 2000.]

## **2.2.3. Проведение корреляционно-регрессионного анализа**

С помощью настройки «анализ данных» в Microsoft Excel провести корреляционно-регрессионный анализ, состоящим из двух частей:

Корреляционный анализ — количественный метод определения тесноты и направления взаимосвязи между величинами.

Регрессионный анализ — это количественный метод определения вида математической функции в причинно-следственной зависимости между величинами.

Объём выборки составляет 50 человек, которая имеет следующие характеристики:

- HR руководители компаний (METRO C&C, SkillSet, Сбербанк России, ОБК, ОАО ВИТА, ООО Первая Инженерно-Строительная Компания) с опытом работы в сфере не менее двух лет.
- Соотношение мужчин и женщин составляет 65/35.
- Возраст респондентов находится в интервале от 24 до 52 лет.

Зависимой переменной в рамках анализа является ВСЭ – воспринимаемая самооффективность, состоящая из двух вышеуказанных показателей.

Независимыми переменными являются показатели выраженности определенного типа интеллекта:

- СИ - социальный интеллект (Social Quotient)
- ЭИ - эмоциональный интеллект (Emotional Quotient)
- ДИ - духовный интеллект (Spiritual Quotient)
- УИ - управленческий интеллект (Executive Quotient)

### **2.3. Выводы**

В данной главе работы были рассмотрены четыре типа интеллектов, которые являются независимыми переменными в модели, а также методология исследования в целом.

Краткое описание каждой из интеллектуальных компетенций:

- Эмоциональный интеллект (ЭИ, Spiritual Quotient) – способности к опознанию, пониманию эмоций и управлению ими.
- Социальный интеллект (СИ, Social Quotient) – способность понимать людей, эффективно взаимодействовать с ними, управлять ими и приспосабливаться к ним.
- Управленческий интеллект (УИ, Executive Quotient) – это совокупность качеств, которые определяют способность индивида добиваться успеха в трех основных направлениях: решении задач, взаимодействии с людьми и адекватном восприятии самого себя.

- Духовный интеллект (ДИ, Spiritual Quotient) – умственная способность, позволяющая преодолевать ограничения, присущие эмоциональному, социальному и управленческому интеллектам. Является своего рода внутренним стержнем человека, содержащим компоненты личностной или организационной трансформации. Если обобщить все вышеописанные трактовки духовного интеллекта, то получается, что ДИ отражает стремление человека к пониманию смысла жизни, а также влияет на лидерские качества, и именно ДИ помогает не только осознавать действительность, но и преобразовывать ее.

Выбор сферы УЧР для исследования обусловлен тем, что одновременное изменение экономической и политической систем, несет как большие возможности, так и серьезные угрозы, а также вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. В такой ситуации управление персоналом имеет особое значение: оно позволяет обобщить и реализовать целый ряд вопросов адаптации человека к внешним условиям, учет личностного фактора в построении системы управления персоналом организации.



## Глава 3: Результаты исследования и рекомендации

Данная глава посвящена анализу полученных в результате опроса данных и предоставлению рекомендаций. В первом разделе в таблицах предоставлены итоги исследования и дана интерпретация полученным данным. Второй раздел посвящен предоставлению рекомендаций для повышения эффективности.

### 3.1. Модель и результаты

В рамках данного исследования мы использовали линейную многофакторную регрессионную модель, которая имеет следующий вид:

$$Y = a_0 + a_1 x_1 + a_2 x_2 + a_3 x_3 + a_4 x_4$$

Где  $Y$  – зависимая переменная ВСЭ (воспринимаемая самооэффективность),  $a_0$  – константа (значение функции при нулевом значении всех факторов),  $a_1$ ,  $a_2$ ,  $a_3$ ,  $a_4$  – коэффициенты (параметры) данной регрессионной модели, относящиеся, соответственно, к каждому регрессору или, по-другому выражаясь, к каждой зависимой переменной ( $x_1$  – СИ – социальный интеллект,  $x_2$  – ЭИ – эмоциональный интеллект,  $x_3$  – ДИ – духовный интеллект,  $x_4$  – УИ – управленческий интеллект).

Первым шагом стала обработка данных, полученных в результате проведения пятидесяти опросов. Тесты на четыре типа интеллектов, а также на успешность процессов в предметной деятельности оценивались по шкале от 0 до 7 при количестве вопросов – 10. А измерение результативности, связанной с основными функциями менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль и координация) производилось на основе 5 вопросов со шкалой от 0 до 14. Таким образом, максимально возможное значение в каждой графе равно 70. Итоговый вариант таблицы (см. приложения) содержит полученные значения, переведенные в 100-бальную систему ( $X \cdot 100 / 70$ , где  $X$  – конкретное первичное значение в определенной ячейке) для более удобного восприятия.

Следующим шагом стало вычисление коэффициента корреляции нашей зависимой переменной «ВСЭ» с данными по другим переменным, также оценивающим эффективность каждого конкретного респондента (ОЭ – оценка эффективности, где (Н) – начальник, (К) – коллега, (П) – подчинённый). Для расчётов использовалась надстройка MS EXCEL «анализ данных-корреляция»;

Таким образом, величина выборки (n) равна 50, а количество значений, соответствующих каждому респонденту – 8 (СИ, ЭИ, ДИ, УИ, ВСЭ, ОЭ(Н), ОЭ(К), ОЭ(П)). Результаты вычислений предоставлены в таблице ниже:

**Таблица 4. Результаты корреляционного анализа**

	<b>ВСЭ</b>
<b>ВСЭ</b>	<b>1</b>
<b>ОЭ(Н)</b>	<b>0.76</b>
<b>ОЭ(К)</b>	<b>0.73</b>
<b>ОЭ(П)</b>	<b>0.80</b>

Итак, зависимая переменная «воспринимаемая самооэффективность» имеет высокую степень корреляции с каждым из параметров (более 0.7), полученных в результате опроса сотрудников, работающих вместе с респондентами. То есть, можно утверждать, что можно опираться на ВСЭ имеет смысл.

Далее мы перешли к вычислению достоверности, полученного коэффициента корреляции «r». При больших значениях n распределение выборочного коэффициента корреляции r стремится к нормальному z, который находится с помощью следующей формулы (преобразование Фишера):

$$Z = \frac{1}{2} * \ln \frac{1+r}{1-r}$$

Где r – коэффициент корреляции.

Следующим шагом стало определение параметра Tz по следующей формуле:

$$Tz = Z * \sqrt{n-3}$$

Если  $Tz > T_{\text{крит}}$ , то r является достоверным. Таким образом, нам оставалось найти только значение «Tкрит». Для этого необходимо сперва задать уровень значимости «a(%)», который равен 5, а также число степеней свободы Стьюдента «k», равное n-2. Для вычисления финального результата была использована статистическая функция Excel: «Стьюдраспобр» (TINV для английского варианта программы).

Полученные результаты по проверке достоверности коэффициента корреляции представлены в таблице ниже:

**Таблица 5. Достоверность коэффициента корреляции**

n	50
Уровень значимости	5
Число степеней свободы	48
<b>Tкрит</b>	<b>2.010634758</b>
Z-ОЭ(Н)	1.007888847
<b>Tz-ОЭ(Н)</b>	<b>6.909737812</b>
Z-ОЭ(К)	0.924930381
<b>Tz-ОЭ(К)</b>	<b>6.341003225</b>
Z-ОЭ(П)	1.101020014
<b>Tz-ОЭ(П)</b>	<b>7.548212927</b>

Итак,  $T_z > T_{\text{крит}}$  для всех переменных (ОЭ(Н), ОЭ(К), ОЭ(П)), что говорит о достоверности коэффициентов корреляции, указанных выше.

На втором этапе работы с полученными данными был проведен регрессионный анализ, результаты которого будут описаны ниже:

**Таблица 6. Верхняя часть регрессионного анализа**

Regression Statistics	
Multiple R	0.91
<b>R Square</b>	<b>0.83</b>
Adjusted R Square	0.81
Standard Error	5.13
Observations	50

Величина R-квадрат, называемая также мерой определенности, характеризует качество полученной регрессионной прямой. Это качество выражается степенью соответствия между исходными данными и регрессионной моделью (расчетными данными). Мера определенности всегда находится в пределах интервала  $[0;1]$ . В большинстве случаев значение R-квадрат находится между этими значениями, называемыми экстремальными, т.е. между нулем и единицей. Если значение R-квадрата близко к единице, это означает, что построенная модель объясняет почти всю изменчивость соответствующих переменных. И наоборот, значение R-квадрата, близкое к нулю, означает плохое качество построенной модели. В нашем случае мера определенности равна 0,8256, что свидетельствует о высоком качестве модели.

Множественный R - коэффициент множественной корреляции R - выражает степень зависимости независимых переменных (X) и зависимой переменной (Y). Он равен квадратному корню из коэффициента детерминации, эта величина принимает значения в интервале от нуля до единицы. Величина 0.91 свидетельствует о высокой зависимости.

Вторым важным параметром является «значимость F, которая равна 1.67907346881365E-16 (значительно меньше, чем 0.05), что свидетельствует о высоком общем качестве полученной модели.

Финальная часть итогов регрессионного анализа представлена в таблице ниже:

**Таблица 7. Нижняя часть регрессионного анализа**

	<b>Coefficients</b>	<b>P-value</b>
<b>Intercept</b>	<b>-7.901</b>	<b>0.180</b>
<b>СИ</b>	<b>0.269</b>	<b>0.024</b>
<b>ЭИ</b>	<b>0.225</b>	<b>0.043</b>
<b>ДИ</b>	<b>0.264</b>	<b>0.048</b>
<b>УИ</b>	<b>0.347</b>	<b>0.003</b>

В случае, если  $p > 0,05$ , коэффициент может считаться нулевым. Это означает, что соответствующая независимая переменная практически не влияет на зависимую переменную и коэффициент может быть убран из уравнения.

Все коэффициенты при зависимых переменных ( $x_1$  – СИ,  $x_2$  – ЭИ,  $x_3$  – ДИ,  $x_4$  – УИ) положительные, а «значение p» у них ниже значения 0.05, соответственно все четыре интеллектуальные компетенции являются статистически значимыми.

Самое высокое влияние на зависимую переменную оказывает УИ (0.34). Объяснить это можно, если вспомнить одно из определений, данных выше: «Управленческий интеллект — это совокупность качеств, которые определяют способность индивида добиваться успеха в трех основных направлениях: решении задач, взаимодействии с людьми и адекватном восприятии самого себя.» Отсюда следует, что управленческий интеллект частично пересекается с двумя другими зависимыми переменными:

- социальным интеллект - «взаимодействие с людьми»
- эмоциональным интеллект – «адекватное восприятие самого себя»

Стоит отметить, что управленческий интеллект не включает в себя социальный и эмоциональный, потому они являются отдельными переменными. В рамках УИ происходит лишь частичное пересечение с данными видами интеллектуальных компетенций.

Второй по значимости переменной является социальный интеллект с коэффициентом 0.269. СИ - способность понимать людей, эффективно взаимодействовать с ними, управлять ими и приспосабливаться к ним. Значит, без него менеджмент как таковой не может существовать, ведь весь процесс построен на людях и взаимоотношениях с ними.

Следующий за ним с очень малым отрывом (0.264) значимый коэффициент – духовный интеллект. Значение  $p$  для него равно 0.048, что довольно близко к 0,05. Причиной, на наш взгляд, является то, что изучение духовной составляющей деятельности лидеров только относительно недавно начало становиться существенным направлением в современных исследованиях лидерства. Анализу различных аспектов данного феномена с каждым годом посвящается все большее число работ. Основной проблемой при сборе данных было то, что существуют различные подходы к определению духовности, в частности по-разному понимается связь религиозности и духовности разными людьми. А также отсутствует структурированная система оценки данной интеллектуальной компетенции. Мы считаем, что для успешного внедрения и работы духовного интеллекта на территории нашей страны должно пройти немного времени, так как в данный момент он более распространен на западе.

Эмоциональный интеллект имеет коэффициент влияния на зависимую переменную равный 0.225, что немного слабее остальных, но не менее важно. ЭИ определяется наличием способностей к опознанию, пониманию эмоций и управлению ими. Самое низкое значение его по сравнению с другими переменными, а также значение  $p$ , близкое к 0.05, объясняется тем, что объем выборки в рамках исследования составил всего 50. Для получения более точных данных необходимо ее увеличение.

Для вышеуказанных расчетов использовался следующий учебник: «Экономическое прогнозирование: методы и приемы практических расчетов: учебное пособие» [Бутакова, 2010]

Итак, наша модель имеет вид:

$$Y = (-7.901) + (0.269 * СИ) + (0.225 * ЭИ) + (0.264 * ДИ) + (0.347 * УИ)$$

### 3.2. Рекомендации для повышения эффективности

На основе полученных результатов, мы можем утверждать, что исследуемые существуют интеллектуальные компетенции, оказывают влияние на эффективность руководителей. Более того, развитие каждого из вышеуказанных параметров не может быть краткосрочным, легко достижимым и иметь идеальный результат. Поэтому наши рекомендации основываются на применении японской техники «Кайдзен» для развития интеллектуальных компетенций. В первую очередь, следует дать краткое определение данной методики.

Кайдзен - японская философия или практика, которая фокусируется на непрерывном совершенствовании процессов производства, разработки, вспомогательных бизнес-процессов и управления, а также всех аспектов жизни.

Как было указано выше, набор из четырех интеллектуальных компетенций действительно важен и имеет влияние на зависимую переменную. Однако, стоит помнить, что саморазвитие и самообучение каждого индивида непрерывно в течение всего жизненного периода, потому как, начинающим управленцам, так и опытным представителям данного направления, никогда нельзя «останавливаться на достигнутом». Именно поэтому, мы предлагаем использовать методику «Кайдзен» в сфере улучшения каждой из интеллектуальных компетенций, указанной в нашей модели.

Многие исследователи настаивают на том, что 50% интеллектуальных возможностей индивида обусловлены генетически. Но, как и большинство способностей, интеллектуальные компетенции можно укрепить и улучшить. На сегодняшний день наиболее серьезное практическое исследование в данной области было проведено профессором Гарвардского университета Ричардом Хернштейном и его коллегами. [Хернштейн, 1994]

Резюмируя их труды, отметим, что интеллект в некоторой степени зависит от генетической предрасположенности, но большинство людей изначально не демонстрируют каких-либо ошеломляющих результатов в этой сфере. И только

благодаря постоянным умственным нагрузкам достигается верхняя планка когнитивных возможностей.

Опираясь на вышесказанное, мы предлагаем краткий свод рекомендаций для руководителей как HR сферы, так и для управленцев в целом.

Отметим, что полученные в рамках исследования данные могли бы быть более точными при большем объеме выборки, а также при использовании более сложных и распространенных многофакторных тестов (например, опросник О'Салливена, Гилфорда [O'Sullivan et al., 1965] или тест EQ-i Бар-она), что в рамках одной дипломной работы, к сожалению, не представляется возможным. Именно поэтому в качестве первого шага мы рекомендуем руководителям пройти ряд многофакторных тестов с целью получить более точные и индивидуализированные данные. Далее мы рекомендуем создать план постоянного развития «constant improvement», включающего в себя тесты и упражнения, направленные на решение выделенных по результатам тестов проблем.

К сожалению, обобщить все доступные способы развития и предложить какой-либо универсальный для всех свод рекомендаций невозможно. Поэтому мы предлагаем руководителям, желающим улучшить нужные показатели, изучить доступные источники и материалы, чтобы создать собственную методику активного саморазвития в области зон роста. Главное – помнить, что основная суть заключается в постоянном развитии когнитивных способностей и выходе за границы стереотипного мышления.

Стоит указать, что в конце каждого интервью был задан вопрос, касающийся уделению времени процедурам, связанным с вышеуказанными типами интеллектов, как напрямую, так и косвенно. Выяснилось, что руководители с более высокими показателями занимаются различными видами деятельности по улучшению интеллектуальных компетенций как целенаправленно, так и в качестве хобби.

- Респонденты с высокими показателями по УИ активизируют умственные способности и расслабляют мозг с помощью разного вида методик и тестов, в особенности – игровой направленности (например, портал «викиум»).
- Респонденты с высокими показателями по СИ активно занимаются (занимались ранее) изучением литературы о языке тела и проходят (проходили) разного вида тесты по физиогномике. Ими было подмечено, что после посвящения определенного

количества времени данному направлению, «начинаешь непроизвольно анализировать каждое движение тела или лица окружающих».

- Респонденты с высокими показателями по ДИ уделяют большое количество времени искусству и художественной литературе.
- Респонденты с высокими показателями по ЭИ изучают или изучали ранее методики эмоционального контроля как по отношению к себе самому, так и к другим. Также они стараются применять полученные знания на практике как можно чаще.

Большая часть респондентов со средними и низкими показателями не уделяют должного внимания подобным процедурам, либо впервые услышали о таковых. На основе вышесказанного, мы заключили, что управленцам для улучшения необходимых показателей, стоит уделять время занятиям, связанными с ними.

Финальным шагом является мониторинг исследуемого показателя спустя определенное время после начала занятий (месяц, 6 месяцев, год и т.д) с помощью прохождения аналогичных тестов. Однако, ощутимые результаты будут наблюдаться только в долгосрочной перспективе.

### 3.3. Выводы

Модель в рамках нашего исследования выглядит следующим образом:

$$Y = a_0 + a_1 x_1 + a_2 x_2 + a_3 x_3 + a_4 x_4$$

Где Y – зависимая переменная, характеризующая эффективность руководителей,  $a_1 - a_4$  – коэффициенты при независимых переменных ( $x_1$  – СИ,  $x_2$  – ЭИ,  $x_3$  – ДИ,  $x_4$  – УИ).

Зависимая переменная ВСЭ имеет высокую степень корреляции с каждым из параметров (более 0.73), полученных в результате опроса сотрудников, работающих вместе с респондентами. То есть, можно утверждать, что опираться на ВСЭ можно и данные, характеризующие ее, являются объективными. На следующем этапе были найдены коэффициенты достоверности полученных коэффициентов корреляции.

Величина R-квадрат, называемая также мерой определенности, характеризует качество полученной регрессионной прямой. В нашем случае мера определенности



равна 0,8256, что свидетельствует о высоком качестве модели. Вторым важным параметром является «значимость F, которая равна 1.67907346881365E-16 (значительно меньше, чем 0.05), что свидетельствует о высоком общем качестве полученной модели.

Все коэффициенты при зависимых переменных ( $x_1$  – СИ,  $x_2$  – ЭИ,  $x_3$  – ДИ,  $x_4$  – УИ) положительные, а p-value у них ниже значения 0.05, соответственно все четыре интеллектуальные компетенции являются статистически значимыми.

Финальный вариант модели имеет следующий вид:

$$Y = (-7.901) + (0.269 * СИ) + (0.225 * ЭИ) + (0.264 * ДИ) + (0.347 * УИ)$$

**Во второй части главы был создан следующий свод рекомендаций:**

В качестве первого шага мы рекомендуем руководителям пройти ряд многофакторных тестов с целью получить более точные и индивидуализированные данные.

Далее мы рекомендуем создать план постоянного развития «constant improvement», включающего в себя тесты и упражнения, направленные на решение выделенных по результатам тестов проблем.

Финальным шагом является мониторинг исследуемого показателя спустя определенное время после начала занятий (месяц, 6 месяцев, год и т.д) с помощью прохождения аналогичных тестов. Однако, ощутимые результаты будут наблюдаться только в долгосрочной перспективе.

Итак, в данной главе мы проанализировали и интерпретировали данные, полученные в результате опроса пятидесяти HR руководителей в различных российских компаниях (METRO C&C, SkillSet, Сбербанк России, ОВК, ОАО ВИТА, ООО Первая Инженерно-Строительная Компания), а также предоставили рекомендации для развития интеллектуальных компетенций.

## Заключение

В первой части данной работы мы изучили теоретическую составляющую понятия «эффективность» в целом, историю его происхождения, описали термин «самоэффективность» и предоставили краткий свод материалов об управленческих решениях и особенностях их принятия. Далее последовал анализ компетенций и моделей, связанных с ними. Основываясь на полученных данных, мы пришли к выводу, что следует сформировать модель компетенций, на основе которой можно будет оценить воспринимаемую эффективность руководителей (самоэффективность) HR-сферы. Следующим итогом изучения вышеуказанного теоретического материала стало выделение зависимой переменной в регрессионной модели, так называемой воспринимаемой самоэффективности, которая, в свою очередь, состоит из эффективности процессов в предметной деятельности и эффективности основных функций менеджмента.

На следующем этапе работы, основываясь на изученном ранее теоретическом материале, мы проанализировали теорию множественных интеллектов, после чего выделили четыре интеллектуальные компетенции, вошедших в состав регрессионной модели исследования и описали каждую из них. В разделе «методология» предоставлено обоснование выбора сферы HR и объяснён процесс сбора данных. Результатами работы на данном этапе стало формирование опросников, оценивающих каждую из независимых переменных – следующих интеллектуальных компетенций:

- СИ – социальный интеллект
- ЭИ – эмоциональный интеллект
- УИ – управленческий интеллект
- ДИ – духовный интеллект

В заключительной части работы мы произвели интерпретацию полученных данных. В результате исследования выяснилось, что четыре интеллектуальные компетенции, указанные выше, влияют на воспринимаемую самоэффективность следующим образом:

Наибольшее влияние оказывает управленческий интеллект с коэффициентом 0.347. Среднее влияние оказали 2 переменные – социальный и духовный интеллекты со значениями, соответственно, 0.269 и 0.264. Наименьшее влияние оказал

эмоциональный интеллект, который имеет коэффициент 0.225. Более того, все независимые переменные являются статистически значимыми, согласно величине  $r$ . Исходя из результатов корреляционного анализа, в рамках которого было произведено сравнение ВСЭ и оценок эффективности по методу 360 градусов, зависимая переменная «ВСЭ» также является значимой. После чего, на основе полученных данных, мы предоставили свод следующих рекомендаций для повышения эффективности управленческих качеств:

В качестве первого шага мы рекомендуем руководителям пройти ряд многофакторных тестов с целью получить более точные и индивидуализированные данные.

Далее мы рекомендуем создать план постоянного развития «constant improvement», включающего в себя тесты и упражнения, направленные на решение выделенных по результатам тестов проблем.

Финальным шагом является мониторинг исследуемого показателя спустя определенное время после начала занятий (месяц, 6 месяцев, год и т.д) с помощью прохождения аналогичных тестов. Следование предложенным рекомендациям позволит со временем улучшить необходимые показатели.

## Список использованной литературы:

1. Druker, P. The Effective Executive / P. Druker – 2006.
2. Спенсер, Л. М. Компетенции на работе / Л. М. Спенсер, М. С. Сайн. – М.: НИРРО – 2005.
3. Уиддет, С. Руководство по компетенциям / С. Уиддет, С. Холлифорд. – М.: НИРРО – 2003.
4. Эмоциональный интеллект: проблемы, теории, измерения и применения на практике / Р. Д. Робертс и др. – Психология: Журнал Высшей Школы Экономики – 2004.
5. Люсин, Д. В. Социальный интеллект: теория, измерение, исследования / Д. В. Люсин, Д. В. Ушаков. – Институт психологии РАН - 2004. – 176 с.
6. Menkes, J. Executive Intelligence: What All Great Leaders Have / J. Menkes – 2008. – 352 с.
7. Gardner, H. Multiple Intelligences: New Horizons / H. Gardner – 2006.
8. Goleman, D. Emotional Intelligence / D. Goleman – 2008.
9. Гоулман, Д. Эмоциональный интеллект: Почему он может значить больше, чем IQ / Д. Гоулман. — М.: «Манн, Иванов и Фербер» – 2013.
10. Allport, G. Pattern and Growth in Personality / G. Allport – 1961.
11. Eysenck, H. Personality and Individual Differences: A Natural Science Approach / H. Eysenck, M. Eysenck – 1985.
12. Kihlstrom, F. Social intelligence / F. Kihlstrom, N. Cantor – 2000.
13. Stogdill, R. Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research / R. Stogdill – 1974.
14. Wooden, J. How to Create a Winning Organization / J. Wooden – 2005.
15. Bennis, W. On Becoming a Leader / W. Bennis – 1989.
16. Emotional Intelligence as a Standard Intelligence / J. D. Mayer et al – 2001.
17. Fry, L. Transforming schools through spiritual leadership: A field experiment / L. Fry, P. Malone – 2003.
18. Goleman, D. Social Intelligence: The New Science of Human Relationships / D. Goleman. – 2006.
19. Moxley, R. S. Leadership and spirit / R. S. Moxley – 2000.
20. Spirituality in the workplace: A literature review / A. Mohamed et al – 2001.
21. Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions / E. B. Dent et al – 2005.
22. Gibbons, P. Spirituality at work: Definitions, measures, assumptions, and validity claims / P. Gibbons – 2000.
23. Reave, L. Spiritual values and practices related to leadership effectiveness / L. Reave – 2005.
24. Ashmos, D. Spirituality at work: A conceptualization and measure / D. Ashmos, D. Duchon – 2001.

25. Organizational learning, knowledge and wisdom / P. Bierly et al – 2000.
26. Toward a humanistic-phenomenological spirituality: Definition, description, and measurement / D. Elkins et al – 1988.
27. Shafranske, E. P. Religion, spirituality, and psychotherapy: A study of California psychologists / E. P. Shafranske, H. N. Malony – 1985.
28. Smith, H. The world's religions / H. Smith – 1992.
29. Culture specific and crossculturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? / D. Hartog et al – 1999.
30. Камаев, В. Д. Экономическая теория: Учеб. для студ. высш. учеб. заведений / В. Д. Камаев. — М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС – 2002.
31. Стогдилл, Р. Справочник по лидерству. Обзор теорий и исследований. / Р. Стогдилл. – 1974 г.
32. Майерс, Д. Самоэффективность / Д. Майерс – 2011.
33. Лапыгин, Ю. Н. Управленческие решения: Учебное пособие / Ю. Н. Лапыгин – 2009. – 448с.
34. Хернштейн, Р. Гауссова кривая / Р. Хернштейн, Ч. Мюррей – 1994.
35. Бутакова, М. М. Экономическое прогнозирование: методы и приемы практических расчетов: учебное пособие / М.М. Бутакова – 2010. – 168 с.
36. Кричевский, Р. Л. Психология Лидерства / Р. Л. Кричевский – 2007.
37. Ахтулова, Л. Н. Особенности процесса принятия управленческих решений в организации / Л. Н. Ахтулова – 2014.
38. Эмерсон, Г. Двенадцать принципов производительности / Г. Эмерсон – 1911.
39. Парето, В. Учение политэкономии / В. Парето – 1906.
40. Vandura, A. Human Agency in Social Cognitive Theory / A. Vandura – 1989.
41. Евдокимова, Т. В. Анализ генезиса теоретических подходов к понятию и оценке эффективности / Т. В. Евдокимова – 2013.
42. Исторические предпосылки создания и развития менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kmt.stu.ru/galter/konspekt.htm/> (дата обращения: 25.01.2016).
43. Основные этапы развития менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://poznajse.com/osnovnie-etapi-razvitie-menedgmenta/> (дата обращения: 06.02.2016).
44. Оценка эффективности управленческих решений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://books.ifmo.ru/file/pdf/818.pdf/> (дата обращения: 19.02.2016).

45. ESOACH - портал естественного развития – Духовный интеллект [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ecoach.by/ennea-coaching/instruments/sq/> (дата обращения: 24.03.2016).
46. HR – портал – Руководство по компетенциям [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/pages/hrm/comp01.php/> (дата обращения: 12.03.2016)
47. Центральная Научная Библиотека – Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.0ck.ru/menedzhment\\_i\\_trudovye\\_otnosheniya/upravlenie\\_chelovecheski\\_mi\\_resursami.html/](http://www.0ck.ru/menedzhment_i_trudovye_otnosheniya/upravlenie_chelovecheski_mi_resursami.html/) (дата обращения: 25.02.2016)

## Приложения

Таблица 8. Социальный Интеллект (Social Quotient)

№	Вопрос	Балл от 0 до 7
1	«Я хорошо владею языком тела»	
2	«Я способен выслушивать проблемы других людей»	
3	«Мне нетрудно произвести нужное впечатление на кого-либо»	
4	«Я успешно прогнозирую реакции людей в заданных обстоятельствах»	
5	«Я могу влиять на окружающих»	
6	«Я могу понять, что движет человеком в том или ином случае»	
7	«Я легко уживаюсь в коллективе»	
8	«У меня имеется большой опыт общения с людьми»	
9	«Во время споров при выполнении коллективных заданий я быстро могу найти устраивающее всех решение»	
10	«Мне нравится работать в команде»	

**Таблица 9. Эмоциональный Интеллект (Social Quotient)**

№	Вопрос	Балл от 0 до 7
1	«Отрицательные эмоции помогают мне понять, что я должен изменить в моей жизни»	
2	«Люди, осознающие свои истинные чувства, лучше управляют своей жизнью»	
3	«Я не застреваю на отрицательных эмоциях»	
4	«После того, как что-то расстроило меня, я могу легко справиться со своими эмоциями»	
5	«Я могу заставить себя снова и снова встать перед лицом препятствия»	
6	«Я могу легко отбросить негативные чувства, когда необходимо действовать»	
7	«Я хорошо понимаю эмоции других людей, даже если они не выражены открыто»	
8	«Я хорошо настроиваюсь на эмоции других людей»	
9	«Я могу влиять на эмоции других людей (успокоить, поднять настроение и т.д.)»	
10	«Люди считают меня знатоком в области ощущения чужих переживаний»	

**Таблица 10. Духовный интеллект (Spiritual Quotient)**

№	Вопрос	Балл от 0 до 7
---	--------	----------------



1	«Я умею трансформировать внутреннюю негативную мотивацию (страх, жадность, самолюбие и т.д.) в позитивную (уверенность, креативность и т.д.)»	
2	«Каждый человек должен обладать целостностью (внутренняя гармония; соединение двух природ: физической и духовной)»	
3	«У меня имеется ощущение предназначения и принадлежности к чему-то большему»	
4	«Я стараюсь сохранять позитивные взаимоотношения с окружающими»	
5	«Каждый лидер должен демонстрировать целостность, генерировать доверие и транслировать ценности окружающим»	
6	«Я стараюсь наделять все свои цели полезной составляющей. (Для общества в целом, для определенной группы людей, для страны и т.д.)»	
7	«Всем людям необходимо анализировать и совершенствовать ценности, установки и поведение, необходимое для глубинной мотивации себя и других»	
8	«Я стараюсь проявлять этическое, сочувствующее и уважительное поведение ко всем окружающим (в т.ч. потенциальным недоброжелателям)»	
9	«Деятельность по удовлетворению потребностей сегодняшнего дня следует осуществлять, не подвергая риску способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности»	
10	«Каждый успешный человек воспринимает себя как одухотворенное существо, чья душа нуждается «в питании»: чувстве смысла и цели, чувстве связи с другими людьми»	

**Таблица 11. Управленческий Интеллект (Executive Quotient)**

№	Вопрос	Балл от 0 до 7
1	«Я не принимаю спонтанных, необдуманных решений и всегда анализирую возможные последствия своих поступков»	
2	«Я стараюсь выявить сильные и слабые стороны точки зрения оппонента»	
3	«Для меня сложные задания - это вызов, и я всегда стараюсь взяться за их решение»	
4	«Перед тем как приступить к решению проблемы, я стараюсь узнать о ней как можно больше»	
5	«Та или иная реакция окружающих на мои действия обычно не является для меня неожиданностью»	
6	«Критика – это возможность лучше узнать о своих слабых сторонах»	
7	«При взаимодействии с человеком я стараюсь понять, что им движет»	
8	«Расстановка приоритетов является важным шагом при решении проблемы»	
9	«Если в плане действий обнаружатся серьезные просчеты, то я в корне изменю его»	
10	«Я способен увидеть управленческую ситуацию в целом и найти ее оптимальное разрешение»	

**Таблица 12. Воспринимаемая самооффективность (Perceived Self - Efficacy) (процессы в предметной деятельности)**

№	Вопрос	Балл от 0 до 7
1	«Когда я что-либо планирую, я всегда уверен(а), что могу выполнить данную работу»	

2	<u>«Одна из моих проблем состоит в том, что я не могу сразу взяться за работу, которую мне необходимо выполнить, оттягивая до последнего»</u>	
3	«Если я не могу выполнить работу с первого раза, я продолжаю попытки до тех пор, пока не справлюсь с ней»	
4	<u>«Когда я ставлю важные для себя цели, мне редко удается достичь их»</u>	
5	<u>«Я часто бросаю дела, не закончив их»</u>	
6	«Если я делаю что-то крайне необходимое, но не слишком приятное для меня, я все равно буду упорствовать до тех пор, пока не доведу дело до конца»	
7	<u>«Если мне не удастся быстро выучить что-то новое, то сразу бросаю это дело»</u>	
8	<u>«Когда проблемы возникают неожиданно, мне не удается справиться с ними»</u>	
9	<u>«Я не пытаюсь научиться чему-то новому, если оно выглядит слишком сложным для меня»</u>	
10	«Я испытываю уверенность в своих силах при решении сложных задач»	

**Таблица 13. Воспринимаемая самооффективность (Perceived Self - Efficacy) (основные функции менеджмента)**

№	Вопрос	Балл от 0 до 14
1	«Дайте оценку своему умению планировать (на основе анализа положения, в котором в данный момент находится фирма, формулировать стоящие перед ней цели и задачи, разрабатывать стратегию действий, составлять необходимые планы и программы)»	
2	«Дайте оценку своему умению организовывать (формировать структуры организации, а также обеспечивать всем необходимым для её работы — персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами)»	

3	«Дайте оценку своему умению мотивировать (активизировать людей, работающих в организации, и побуждать их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах)»	
4	«Дайте оценку своему умению производить контроль (обеспечивать достижение целей организации). Производится в 3 шага: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Установление стандартов — это точное определение цели, которая должна быть достигнута в определенное время.</li> <li>• Измерение того, что было в действительности достигнуто в определенный период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами.</li> <li>• Коррекция серьезных отклонений от начального плана, если это необходимо.»</li> </ul>	
5	«Дайте оценку своему умению координировать (достигать согласованности в работе всех звеньев организации путём установления рациональных связей (коммуникаций) между ними)»	

**Таблица 14. Эффективность процессов в предметной деятельности (Н-К-П)**

№	Вопрос	Балл от 0 до 7
1	«Когда <b>сотрудник «X»</b> что-либо планирует, он(она) всегда уверен(а), что сможет выполнить данную работу»	
2	<u>«Одна из проблем <b>сотрудника «X»</b> состоит в том, что он(она) не может сразу взяться за работу, которую необходимо выполнить, оттягивая до последнего»</u>	
3	«Если <b>сотрудник «X»</b> не может выполнить работу с первого раза, то он(она) продолжает попытки до тех пор, пока не справится с ней»	
4	<u>«Когда <b>сотрудник «X»</b> ставит важные для себя цели, ему(ей) редко удается достичь их»</u>	
5	<u>«<b>Сотрудник «X»</b> часто бросает дела, не закончив их»</u>	
6	«Если <b>сотрудник «X»</b> делает что-то крайне необходимое, но не слишком приятное для него(нее), то он(она) все равно будет упорствовать до тех пор, пока не доведет дело до конца»	
7	<u>«Если <b>сотруднику «X»</b> не удается быстро выучить что-то новое, то она(она) сразу бросает это дело»</u>	
8	<u>«Когда проблемы возникают неожиданно, <b>сотруднику «X»</b> не удается справиться с ними»</u>	

9	<u>«Сотрудник «Х» не пытается научиться чему-то новому, если оно выглядит слишком сложным для него(нее)»</u>	
10	«Сотрудник «Х» испытывает уверенность в своих силах при решении сложных задач»	

**Таблица 15. Эффективность основных функций менеджмента (Н-К-П)**

№	Вопрос	Балл от 0 до 14
1	«Дайте оценку умению <b>сотрудника «Х»</b> планировать (на основе анализа положения, в котором в данный момент находится фирма, формулировать стоящие перед ней цели и задачи, разрабатывать стратегию действий, составлять необходимые планы и программы)»	
2	«Дайте оценку умению <b>сотрудника «Х»</b> организовывать (формировать структуры организации, а также обеспечивать всем необходимым для её работы — персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами)»	
3	«Дайте оценку умению <b>сотрудника «Х»</b> мотивировать (активизировать людей, работающих в организации, и побуждать их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах)»	
4	«Дайте оценку умению <b>сотрудника «Х»</b> производить контроль (обеспечивать достижение целей организации). Производится в 3 шага: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Установление стандартов — это точное определение цели, которая должна быть достигнута в определенное время.</li> <li>• Измерение того, что было в действительности достигнуто в определенный период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами.</li> <li>• Коррекция серьезных отклонений от начального плана, если это необходимо.»</li> </ul>	
5	«Дайте оценку умению <b>сотрудника «Х»</b> координировать (достигать согласованности в работе всех звеньев организации путём установления рациональных связей (коммуникаций) между ними)»	

Таблица 16. Результаты опросов

СИ	ЭИ	ДИ	УИ	ВСЭ	ОЭ(Н)	ОЭ(К)	ОЭ(П)
61	59	56	54	52	56	65	59
70	57	55	54	52	58	62	56
43	64	58	60	52	56	65	59
69	47	59	51	54	60	64	56
63	50	67	56	54	56	64	59
61	67	59	57	60	67	69	66
74	53	57	69	62	64	76	71
73	84	64	63	62	64	76	70
67	67	67	67	66	75	76	79
69	70	73	70	67	65	72	75
70	69	64	70	68	86	71	78
71	70	73	70	69	66	72	74
60	69	59	61	69	62	59	66
64	70	73	71	69	64	59	66
74	74	73	79	71	73	83	76
70	71	71	77	71	66	56	64
63	73	70	79	72	66	66	70
64	76	75	73	72	75	76	79
66	79	76	73	72	77	74	82
76	71	79	77	72	66	66	70
77	77	75	76	72	75	81	86
80	84	71	77	73	63	64	67
80	69	83	66	73	85	76	81
64	70	63	67	74	66	69	73
67	64	69	73	74	68	66	69
70	63	77	66	74	68	66	69

79	69	79	83	74	66	69	73
79	76	76	81	75	83	80	84
83	77	77	86	75	84	77	81
76	74	84	76	75	84	78	81
80	91	77	84	75	79	80	84
81	84	80	84	76	71	64	69
73	81	77	66	78	69	67	73
77	84	89	79	78	84	67	88
84	87	88	77	78	69	71	73
79	69	71	81	80	69	76	76
81	77	79	69	80	69	73	76
84	75	70	76	81	71	74	72
84	94	85	77	81	71	76	72
86	83	74	66	82	89	90	95
89	81	77	81	89	81	77	79
93	90	94	84	89	81	83	79
94	97	99	84	91	80	83	82
79	87	81	77	92	84	86	91
80	94	96	77	92	84	86	91
80	85	86	96	93	78	90	86
90	91	83	81	94	81	89	94
90	84	84	96	96	91	94	91
87	84	90	91	96	91	94	91
93	95	94	95	97	91	92	89

Таблица 17. Регрессионный анализ

	ВСЭ	ОЭ(Н)	ОЭ(К)	ОЭ(П)
ВСЭ	1			
ОЭ(Н)	0.76	1		
ОЭ(К)	0.73	0.79	1	
ОЭ(П)	0.80	0.91	0.86	1

n	50
Уровень значимости	5
Число степеней свободы	48
<b>Tкрит</b>	<b>2.01</b>
Z-ОЭ(Н)	1.01
<b>Tz-ОЭ(Н)</b>	<b>6.91</b>
Z-ОЭ(К)	0.92
<b>Tz-ОЭ(К)</b>	<b>6.34</b>
Z-ОЭ(П)	1.10
<b>Tz-ОЭ(П)</b>	<b>7.55</b>

SUMMARY OUTPUT

Regression Statistics	
Multiple R	0.91
<b>R Square</b>	<b>0.83</b>
Adjusted R Square	0.81
Standard Error	5.13
Observations	50

ANOVA

	df	SS	MS	F	Significance
--	----	----	----	---	--------------



					<b>F</b>
Regression	4	5602.766187	1400.69154	53.2665400	<b>1.68E-16</b>
Residual	45	1183.315446	26.2958988	7	
Total	49	6786.081633		6	

	<b>Coefficient</b>	Standard	t Stat	<b>P-value</b>	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95.0%	Upper 95.0%
	<b>s</b>	Error						
<b>Intercept</b>	<b>-7.901</b>	5.796	-1.363	<b>0.180</b>	-19.574	3.773	-19.574	3.773
<b>СИ</b>	<b>0.269</b>	0.115	2.341	<b>0.024</b>	0.038	0.501	0.038	0.501
<b>ЭИ</b>	<b>0.225</b>	0.108	2.085	<b>0.043</b>	0.008	0.442	0.008	0.442
<b>ДИ</b>	<b>0.264</b>	0.130	2.036	<b>0.048</b>	0.003	0.526	0.003	0.526
<b>УИ</b>	<b>0.347</b>	0.111	3.122	<b>0.003</b>	0.123	0.570	0.123	0.570