

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Тема работы
<b>Оценка влияния эмоционального интеллекта на результативность деятельности торгового персонала</b>

УДК 005.94:334.012.63

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ6Б	Кочергина Алина Алексеевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Креницына Зоя Васильевна	Канд.тех.наук, доцент		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Феденкова Анна Сергеевна			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ШИП	Громова Татьяна Викторовна			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ОПП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Никулина Ирина Евгеньевна	Док.эконом.наук, профессор		

Томск – 2018г.

## Планируемые результаты обучения по ООП 38.04.02 Менеджмент

Код	Результат обучения
<b>Общие по направлению подготовки</b>	
<b>Р1</b>	Применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; с использованием методов управления корпоративными финансами, включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
<b>Р2</b>	Использовать способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
<b>Р3</b>	Использовать способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, корпоративными финансами, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии для решения стратегических задач
<b>Р4</b>	Разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, умение применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин
<b>Р5</b>	Понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный, творческий и профессиональный потенциал
<b>Р6</b>	Эффективно работать и действовать в нестандартных ситуациях индивидуально и руководить командой, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками языковых, публичных деловых и научных коммуникаций, а также нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, толерантно воспринимая социальные, этические, конфессиональные и культурные различия

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП

\_\_\_\_\_ Никулина И.Е.  
(подпись) (дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

**Магистерской диссертации**

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАМ6Б	Кочергиной Алине Алексеевне

Тема работы:

<b>Оценка влияния эмоционального интеллекта на результативность деятельности торгового персонала</b>	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№10214/с от 24.11.2016

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ**

<b>Исходные данные к работе</b> <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	<b>Объектом исследования</b> является ООО «Арована». Данные, предоставляемые ООО «Арована» во время преддипломной практики. <b>Монографическая и периодическая литература.</b> <b>Интернет-источники</b> Трудовой кодекс РФ
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b> <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования,</i>	<b>Задачи исследования:</b> 1. Изучить теоретические основы теории эмоционального интеллекта. 2. Провести исследование уровня эмоционального интеллекта у торгового персонала.

<p>проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</p>	<p>3. Оценить влияние эмоционального интеллекта на результативность деятельности торгового персонала ООО «Арована».</p> <p>4. Выявить факторы, влияющие на снижение уровня общего эмоционального интеллекта сотрудников.</p> <p>5. Разработать мероприятия по повышению уровня общего эмоционального интеллекта сотрудников ООО «Арована».</p> <p>Дополнительно в разделе «Социальная ответственность» провести анализ эффективности внутренней и внешней социальной ответственности компании ООО «Арована»</p>
--	---

<p><b>Перечень графического материала</b> (с точным указанием обязательных чертежей)</p>	
--	--

**Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)**

Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Феденкова Анна Сергеевна
Раздел на иностранном языке	Зеремская Юлия Александровна

**Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:**

Теоретические и методологические основы эмоционального интеллекта	Theoretical and methodological foundations of emotional intelligence
---	--

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.12.2016
--	------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Креницына Зоя Васильевна	Канд.тех.наук, доцент		20.12.2016

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ6Б	Кочергина Алина Алексеевна		20.12.2016

## **Реферат**

Выпускная квалификационная работа содержит 110 страниц, 24 рисунка, 9 таблиц, 45 использованных источников, 2 приложения.

Ключевые слова: эмоциональный интеллект, интеллект, эффективность, оценка, результативность деятельности.

Объектом исследования является ООО «Арована».

Цель работы – на основе оценки влияния уровня эмоционального интеллекта на результативность работы торгового персонала разработать план мероприятий дальнейшего развития эмоционального интеллекта в компании.

В процессе исследования проводилось анкетирование среди торгового персонала для определения их уровня эмоционального интеллекта.

В результате исследования удалось выявить и проанализировать уровень эмоционального интеллекта торгового персонала, оценить его влияние на результативность работы персонала.

Степень внедрения: предложенные рекомендации по повышению уровня эмоционального интеллекта у сотрудников могут быть использованы в практике управления персоналом в торговой организации ООО «Арована».

Область применения: развитие качества трудовой жизни сотрудников торговых предприятий.

Экономическая эффективность / значимость работы – работу можно считать практически значимой, т.к. предложенные в работе рекомендации могут быть использованы в ООО «Арована» для повышения уровня эмоционального интеллекта сотрудников, а также лояльности к руководству и удовлетворенности рабочей атмосферой.

В будущем планируется реализовать часть разработанных мероприятий в компании ООО «Арована», после чего повторно измерить уровень эмоционального интеллекта сотрудников для дальнейшего анализа и возможной корректировки плана мероприятий.

## Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

Эмоциональный интеллект – это способность человека истолковывать собственные эмоции и эмоции окружающих, с тем, чтобы использовать полученную информацию для реализации собственных целей.

ЭИ – эмоциональный интеллект;

IQ – коэффициент интеллекта (англ. *IQ* - *intelligence quotient*)  
количественная оценка уровня интеллекта человека (коэффициент умственного развития).

МЭИ – межличностный эмоциональный интеллект;

ВЭИ – внутриличностный эмоциональный интеллект;

ОЭИ – общий эмоциональный интеллект;

МП – межличностный эмоциональный интеллект, понимание чужих эмоций;

МУ – межличностный эмоциональный интеллект, управление чужими эмоциями;

ВП – внутриличностный эмоциональный интеллект, понимание своих эмоций;

ВУ – внутриличностный эмоциональный интеллект, управление своими эмоциями;

ВЭ – внутриличностный эмоциональный интеллект, контроль экспрессии;

ТЦ – торговый центр;

ТРЦ – торгово-развлекательный центр.

## Оглавление

Введение.....	8
1 Теоретические и методологические основы эмоционального интеллекта ..	11
1.1 Понятие «эмоциональный интеллект» .....	11
1.2 Модели эмоционального интеллекта .....	14
1.3 Методы измерения эмоционального интеллекта.....	20
1.4 Влияние ЭИ на эффективность деятельности компании.....	26
1.5 Анализ современных практик применения эмоционального интеллекта в компаниях .....	29
2 Анализ эмоционального интеллекта сотрудников .....	35
2.1 Общая характеристика предприятия.....	35
2.2 Обоснование методики проведения исследования .....	39
2.3 Репрезентативность выборки.....	41
2.4 Проведение исследования.....	44
2.5 Результаты исследования .....	50
3 Пути повышения ЭИ в компании ООО «Арована».....	59
3.1 Факторы, влияющие на снижение эмоционального интеллекта .....	59
3.2 Разработка мероприятий по повышению уровня ЭИ персонала ООО «Арована».....	61
3.2.1 Организационные рычаги воздействия .....	63
3.2.2 Мотивационные рычаги воздействия .....	69
3.2.3 Психологические рычаги воздействия .....	70
4 Социальная ответственность .....	76
Заключение .....	85
Список публикаций студента.....	88
Список используемых источников.....	89
Приложение А .....	94
Приложение Б.....	109

## **Введение**

Человек в современном мире выполняет множество социальных ролей, которые характеризуются постоянным процессом коммуникации с большим количеством людей, как в повседневной жизни, так и в рабочей обстановке. Особую значимость имеют способности к адаптации к постоянно изменяющимся условиям, своевременной реакции на окружающие процессы, что требует четкого осознания и понимания, как своих собственных эмоций, так и эмоций окружающих. Именно эти способности, в том числе включает понятие «Эмоциональный интеллект». Данное понятие достаточно новое, в отличие от коэффициента умственного развития, который почти столетие определяют у сотен тысяч людей, однако, многие ученые верят, что эмоциональный интеллект может оказаться столь же мощным критерием, в определении успешности человека, а возможно и превзойдет IQ.

На данный момент практика применения эмоционального интеллекта в компаниях становится все более популярной. Однако, зарубежные компании уделяют этому аспекту большее внимание, нежели российские руководители.

Тема имеет особое значение для развития современного бизнеса, независимо от численности штата сотрудников, сферы деятельности, необходимо развивать у персонала эмоциональный интеллект.

Наиболее актуальна эта тема для представителей торговых организаций, занимающихся прямыми продажами товаров или услуг, так как их работа заключается в непосредственном постоянном контакте с клиентами. Их умение правильно понять нужды потенциального покупателя, подстроиться под его эмоциональный фон может существенно отразиться на эффективности работы.

**Цель** магистерской диссертации: на основе оценки влияния уровня эмоционального интеллекта на эффективность работы торгового персонала

разработать план мероприятий для дальнейшего развития эмоционального интеллекта персонала в компании.

В соответствии с поставленной целью в работе были определены следующие **задачи**:

1) Проанализировать теоретические и методологические материалы по теме исследования.

2) Подготовить и провести исследование уровня эмоционального интеллекта среди сотрудников торговых центров, в т. ч. персонала ООО «Арована»;

3) На основе полученных данных определить уровень эмоционального интеллекта торгового персонала;

4) Оценить, как уровень эмоционального интеллекта влияет на эффективность деятельности у сотрудников ООО «Арована»;

5) Разработать план мероприятий по повышению уровня эмоционального интеллекта на предприятии ООО «Арована».

**Предметом исследования** является эмоциональный интеллект сотрудников АО «АНХК».

**Объектом исследования** является компания ООО «Арована».

Теоретические данные, представленные в работе, получены путем обобщения отечественной и зарубежной научной литературы. Исследование проводилось эмпирическим путем через анкетирование репрезентативной выборки сотрудников торговых центров, поэтому данные, используемые для анализа, можно считать достоверными.

**Научная и практическая новизна:**

1) Доказано, что уровень эмоционального интеллекта торгового персонала влияет на эффективность их работы.

2) Разработан план мероприятий по повышению уровня эмоционального интеллекта в компании ООО «Арована».

Проведенное в работе исследование среди торгового персонала и предложенные рекомендации по повышению уровня эмоционального

интеллекта можно считать практически значимыми, так как они могут быть использованы в ООО «Арована» для повышения эффективности работы персонала, а также лояльности к руководству и удовлетворенности условиями труда.

# **1 Теоретические и методологические основы эмоционального интеллекта**

## **1.1 Понятие «эмоциональный интеллект»**

Впервые понятие «Эмоциональный интеллект» (ЭИ) было упомянуто в статье П. Соловья и Д.Майера в 1990 году. Именно тогда теория эмоционального интеллекта привлекла большое внимание общественности.

Д.Майер и П.Соловей определяли эмоциональный интеллект как группу ментальных способностей, которые стимулируют осознание и понимание собственных эмоций и эмоций окружающих.

После выхода этой статьи теория эмоционального интеллекта привлекла большое внимание, последовала масса публикаций на тему эмоционального интеллекта. Однако важность понимания эмоций для выживания человека обозначалась задолго до этого. Так еще в 1872 году о роли внешних проявлений эмоций для выживания и адаптации писал Ч.Дарвин. Много занимался проблемой контроля над эмоциями З.Фрейд, основатель психоанализа [1].

В 1920 году в научных публикациях стали рассматривать социальных взаимодействия людей как вид интеллекта. Тогда профессор Эдвард Торндайк ввел понятие «Социальный интеллект», а через несколько лет уже был составлен тест на измерение «социального интеллекта», однако попытки измерения оказались неуспешными.

«Социальный интеллект» по Э. Торндайку – способность понимать людей, женщин и мужчин, девочек и мальчиков, умение общаться с людьми и разумно действовать в отношениях с людьми.

Психологи того времени отнеслись к социальному интеллекту с большим цинизмом. Они рассматривали его как умение манипулировать другими людьми, заставляя их делать то, что нужно вам, независимо от того, хотят они или нет. Но ни одна из формулировок социального интеллекта не оказала сколь-нибудь заметного влияния на теоретиков коэффициента

умственного развития. В результате вышедшее в 1960 году авторитетное пособие по составлению тестов умственного развития провозгласило концепцию социального интеллекта «никуда не годной».

О важности эмоций писал и Д. Уэкслер в своих работах, так в 1940 году он предложил делить способности человека на «интеллектуальные» и «неинтеллектуальные». Именно «неинтеллектуальные» он наделял полномочиями в определении будущего жизненного успеха человека.

Теории эмоциональной грамотности разрабатывались и многократно корректировались до 1990 года. И только после опубликованной Д. Майером статьи в мире заговорили об «Эмоциональном интеллекте». Красиво преподнести в массы идею эмоционального интеллекта удалось Д. Гоулману. Именно он популяризировал эту тематику, запустил огромное количество идей касательно эмоционального интеллекта, его моделей и способов измерения.

По Д. Гоулману «Эмоциональный интеллект» – умение управлять своими чувствами таким образом, чтобы выражать их в подходящий момент и с пользой, давая людям возможность спокойно работать вместе для достижения общих целей.

В других его работах можно также найти и такое понятие ЭИ.

**Эмоциональный интеллект** – это способность человека истолковывать собственные эмоции и эмоции окружающих, с тем, чтобы использовать полученную информацию для реализации собственных целей [2].

П. Салоуэй в своей статье определил эмоциональный интеллект как фактор, влияющий на успешность менеджера. Определение звучало следующим образом. Эмоциональный интеллект – способность воспринимать и понимать проявление личности, выражаемые в эмоциях, управлять эмоциями на основе интеллектуальных процессов.

Д. Гоулман также предложил свои теоретические портреты людей с высокими показателями умственного и эмоционального интеллектов.

Чистый тип человека с высоким коэффициентом умственного развития (то есть без учета эмоционального интеллекта) – почти пародия: интеллеktуал, превосходно ориентирующийся в царстве разума, но совершенно не приспособленный к обычной жизни. Графики личностных характеристик мужчин и женщин слегка различаются. Типичного представителя мужского пола с высоким коэффициентом умственного развития отличает широкий круг интеллектуальных запросов и способностей. Он честолюбив и продуктивен, предсказуем и упорен и не обременен заботами о себе. Еще он склонен к критике, ведет себя покровительственно, требователен и сдержан, испытывает неловкость от проявлений сексуальности и чувственных переживаний, внешне невыразителен, держится особняком, эмоционально уравновешен.

Люди с высоким эмоциональным интеллектом в социальном отношении уравновешенны, дружелюбны и всегда пребывают в отличном настроении, не подвержены страху и не склонны к тревожным размышлениям. Они обязательны в отношении людей и начатых дел, охотно берут на себя ответственность и придерживаются этических принципов. В общении с другими они доброжелательны и заботливы. Их эмоциональная жизнь богата событиями, но в надлежащих пределах. Они пребывают в согласии с самими собой, с другими и с обществом, в котором живут [2].

Несмотря на то, что портреты отражают крайности, можно легко проследить, что из двух факторов эмоциональный интеллект привносит гораздо больше качеств, делающих портрет человечнее.

Таким образом, подводя итоги надо сказать, что на сегодняшний день существует несколько трактовок понятия «эмоциональный интеллект». Хотелось бы выделить четыре определения, которые наиболее полно отражают его суть (табл. 1).

Таблица 1 – Различные определения «Эмоционального интеллекта»

№	Определение	Автор	Источник
1	Это четко определяемая и измеряемая способность интеллектуально перерабатывать информацию, которую дают нам эмоции, как наши, так и окружающих людей, умение распознавать, анализировать, управлять, использовать эмоции для решения конкретных задач.	Д. Карузо, П.Соловей	Книга «The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership», 2004г.[1].
2	Набор не когнитивных способностей, компетенций и навыков, которые влияют на то, как человек справляется с вызовами и давлением внешней среды;	Рувен Бар-Он	Докторская диссертация «The «Emotional Quotient», Университет Родоса, июль 1985.[3]
3	Способность осознавать свои эмоции и эмоции других, чтобы мотивировать себя и окружающих, и хорошо управлять эмоциями наедине с собой и при взаимодействии с другими.	Д. Гоулман	Научно-популярная книга «Emotional Intelligence», 1995г.[2]
4	Способность человека контролировать свои и посторонние эмоции и чувства, разделять их и использовать получаемую информацию для управления мыслями и действиями;	Д. Гоулман	Книга «Эмоциональная культура, почему она может иметь большее значение, чем IQ», 1996г. [4].

Эмоциональный интеллект – понятие новое, в отличие от коэффициента умственного развития, который почти столетие определяют у сотен тысяч людей. Пока еще никто не может точно сказать, насколько эмоциональный интеллект изменчив у разных людей на протяжении жизни. Но, как показывают данные, он может оказаться столь же мощным критерием, как коэффициент умственного развития, а иногда и превосходить его. Есть исследователи, утверждающие, что ни опыт, ни образование не могут сильно изменить коэффициент умственного развития.

## 1.2 Модели эмоционального интеллекта

Ученые и научные деятели предлагают множество различных моделей эмоционального интеллекта, однако существует три самых распространенных модели: модель Рувена Бар-Она; модель Майера-Саловея-

Карузо; смешанная модель. Модели различны, но их объединяет один навык – умение управлять как своими, так и чужими эмоциями.

*Модель эмоционального и социального интеллекта Рувена Бар-Она*

Рувен Бар-Он внес большой вклад в исследования эмоционального интеллекта. Именно он начал измерять уровень эмоционального интеллекта, ввел понятие «эмоциональный коэффициент».

Его модель основывается на выделении пятнадцати способностей (рисунок 1), овладев которыми человек сможет ощущать себя счастливым.

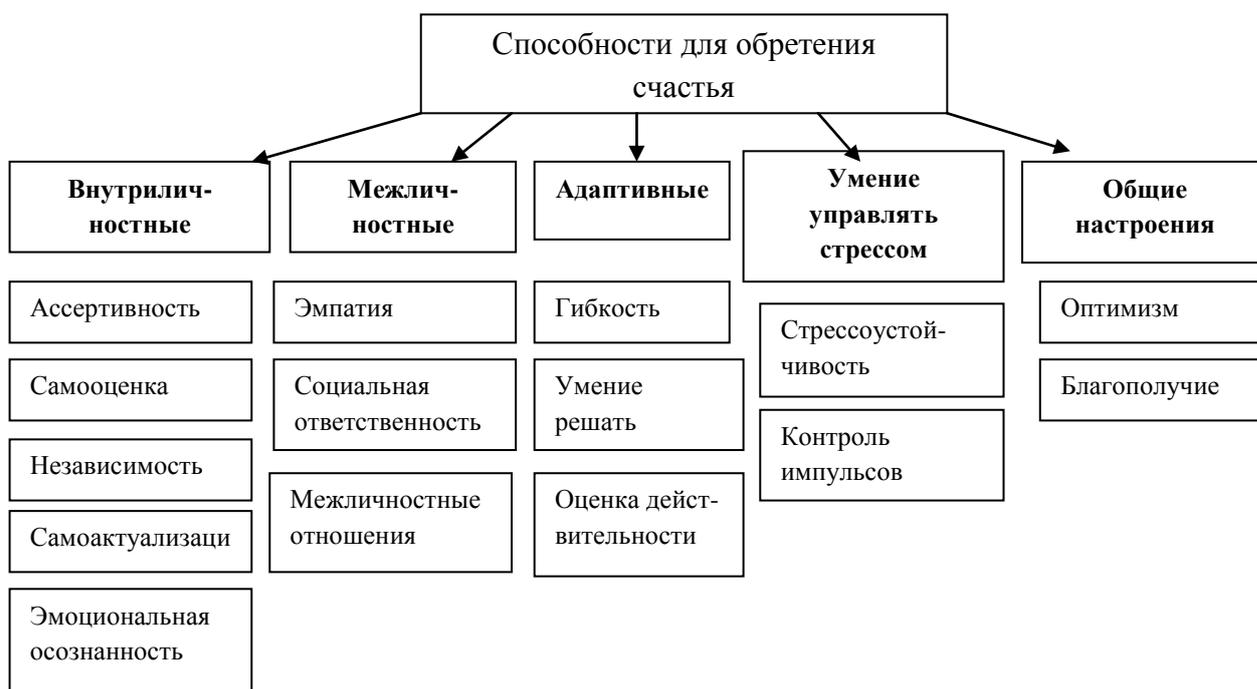


Рисунок 1– Необходимые способности по Рувен Бар-Ону

Рассмотрим поподробнее каждый навык, ведущий, по мнению исследователя, к счастью:

Ассертивность – способность ясно выражать свои чувства и мысли, при необходимости проявлять твердость убеждений, отстаивать свое мнение, но при этом уважать потребности другого человека. Такое поведение абсолютно противоположно пассивности, агрессии и стеснительности.

Самооценка (Самоуважение) – способность оценивать себя объективно, оставаться в согласии с самим собой, принимать свои слабые и сильные стороны, возможности и ограничения. Принято выделять три типа

самооценки: заниженная, нормальная, завышенная. Стоит понимать, что опасна не только заниженная самооценка, но и завышенная, так как в том и другом случае человек воспринимает себя не объективно.

Независимость – способность не зависть от других, твердо стоять на ногах, самостоятельно принимать решения. В данном случае внимание уделяется в основном зависимости человека от своих эмоций.

Самоактуализация – способность непрерывно стремиться к развитию, реализовывать свой потенциал.

Эмоциональная осознанность – умение в конкретный момент оценивать свои эмоции, а главное понимать их причины.

Эмпатия – способность понимать и распознавать эмоции и чувства других людей. Важно понимать, что эмпатия не зависит от интеллектуальных усилий.

Социальная ответственность – умение сотрудничать с другими людьми. Способность идентифицировать себя как члена социальной группы. Данное понятие объединяет в себя: нравственность, стремление брать на себя ответственность за других людей, совесть.

Межличностные отношения – способность устанавливать взаимовыгодные отношения, навыки конструктивного вербального и невербального общения.

Гибкость – умение в зависимости от обстоятельств менять образ мышления и манеру поведения. Этот навык позволяет не отрицать реальность, а всегда искать возможность извлечь выгоду для себя.

Умение решать проблемы – способность грамотно сформулировать проблему, а затем найти рациональный способ решения к ней. Навык требует логики, интуиции и творческого мышления.

Оценка действительности – способность сверять свои эмоции и чувство с внешней реальностью.

Стрессоустойчивость – это совокупность определенных качеств, которые позволяют организму спокойно реагировать на стрессы, не вовлекая негативные эмоции. Это умение не позволять эмоциям себя отвлекать.

Контроль импульсов – способность удержаться перед соблазном быстрого удовлетворения своих потребностей, ради успеха в будущем. Навык требует развитой дисциплины и силы воли.

Оптимизм – способность сохранять позитивное отношение даже в самых трудных ситуациях. Способность воспринимать любую неудачу как новую возможность.

Благополучие (Счастье) – способность любить жизнь и людей, быть всегда воодушевленным и жизнерадостным. [3]

*Модель способностей или модель эмоционального интеллекта  
Дж.Майера-Саловея-Карузо*

Эту модель считают основополагающей для описания понятия эмоционального интеллекта. Американские психологи предложили ее в 1990 году, затем модель еще дорабатывалась и в результате мы можем видеть ее как совокупность основных четырех компонентов: восприятие эмоций, использование эмоций для повышения эффективности мышления, понимание эмоций, оценка эмоций (рисунок 2). Данную модель критиковали за излишне психометрический уклон.



Рисунок 2 – Структура эмоционального интеллекта по Дж.Майеру, П.Соловею, Карузо

Разберем подробнее каждый из четырех компонентов.

*Восприятие, выражение и оценка эмоций* – способность различать эмоция и безошибочно различать их содержание. Авторы модели считают эту способность основной в развитии эмоционального интеллекта. Распознавание эмоций осуществляют через наблюдение за жестами, мимикой, голосом и внешним видом. Этот список можно продолжать, основная идея в том, что, если человек сможет овладеть этим навыком, то он сможет более точно идентифицировать ситуацию и действовать исходя из своих выводов.

*Использование эмоций для повышения эффективности мышления* – умение человека побуждать в себе креативность, активизируя мыслительный процесс. В данном случае эмоции используются как мотивация. Человек сознательно понимает силу эмоций и использует свои ощущения в свою пользу, а не во вред. Таким образом, внимание направляется на нужные вещи, искусственно вызываются необходимые эмоции, которые позволят

решить поставленную задачу. Так, например, существует мнение, что при оптимистическом настрое и мышлении, мозг работает лучше, нежели в обратной ситуации.

*Понимание эмоций* – способность осознавать связь между эмоциями и мыслями, умение распознать причины появления различных эмоций и предсказывать их развитие. Помимо вышесказанного, важно развить в себе навык понимания эмоций во взаимоотношениях, развить умение понимать неоднозначные (амбивалентные) чувства. Важно относиться к любой возникающей эмоции как к некой информации, которую она несет.

*Оценка эмоций или управление ими* – способность пробуждать, укрощать и направлять свои и чужие эмоции для достижения поставленных целей. Для того, чтобы развить в себе этот навык в первую очередь необходимо развивать в себе самодисциплину и самоконтроль, эти качества позволят вам быстро переходить в состояние осознанности, при котором вы более спокойны и наблюдательны.

Модель способностей была взята за основу для создания смешанной модели [1].

#### *Смешанная модель*

Смешанная модель является наиболее известным подходом к развитию эмоционального интеллекта. Автор модель – научный журналист Дэниэл Гоулман. Автор добавил к компонентам модели Майера и Карузо еще несколько навыков: энтузиазм, настойчивость и социальные навыки. Таким образом, он объединил когнитивные и личностные способности.

Так по Д. Гоулману структура эмоционального интеллекта состоит из пяти компонентов: самосознание, самоконтроль, управление отношениями, эмпатия и мотивация. Эти компоненты, в свою очередь можно разделить на более мелкие элементы.

*Самосознание* – умение распознавать свои эмоции, мотивирующие факторы при принятии решения, адекватно оценивать свои слабые и сильные стороны для определения елей и жизненных ценностей.

Самосознание, по мнению Д.Гоулмана складывается из: уверенности в себе, правильной самооценки и эмоциональном самосознании (анализ своих эмоции, использование интуиции).

*Самоконтроль или саморегуляция* – способность сдерживать импульсы, уметь контролировать свои эмоции.

Для развития самоконтроля важны: оптимизм, открытость, умение обуздать эмоции, инициативность, предупредительность, деловая осведомленность, сопереживание и адаптивность (умение приспособиться к меняющимся обстоятельствам).

*Управление отношениями (социальные навыки)* – способность строить отношения с людьми, умение направлять их в желаемом для вас направлении.

Социальные навыки, по мнению Д.Гоулмана могут складываться из: влияния, воодушевления, содействия изменениям, помощь в самосовершенствовании, урегулирование конфликтов и командная работа.

*Эмпатия* – способность понимать и распознавать эмоции и чувства других людей. Важно понимать, что эмпатия не зависит от интеллектуальных усилий.

*Мотивация* – умение побуждать себя и других к действию, к достижению цели [4].

### **1.3 Методы измерения эмоционального интеллекта**

После того, как ученые ввели понятие «Эмоциональный интеллект», активно стали обсуждать его важность для жизни человека, остро встал вопрос о том, как измерить уровень эмоционального интеллекта. Определить степень эмоционального развития можно с помощью коэффициента. Рассчитываются такие коэффициенты через проведение тестирования.

В современных научных работах по эмоциональному интеллекту методы его измерения условно делят на три группы: методология,

основанная на решении задач, на самоотчете и самооценке и экспертная оценка.

Наиболее традиционными методами оценки эмоциональной развитости принято считать именно решение задач. Суть метода в том, что испытуемые решают задачи, которые способны идентифицировать эмоции, установить взаимосвязи между эмоциями. Вопросы в тестах содержат несколько вариантов ответов, подсчет баллов осуществляют через заданные стандарты.

Методология оценки, основанная на самооценке и самоотчетах, предлагает испытуемым два варианта распознавания своего интеллекта: решение абстрактных ситуаций («Обычно люди достаточно легко могут довериться мне») и более конкретно описанные ситуации, лично адресованные («В случае противостояния кому-либо, кто находится в состоянии злости, я начинаю паниковать»). Такие вопросы исключают различное поведение в поставленной ситуации.

Экспертная оценка в диагностике эмоционального интеллекта является достаточно трудоемкой. Однако такая оценка может подвергаться сомнению, так как эксперты оценивают испытуемого на основе собственного взаимодействия с ним, потенциальные возможности остаются не учтены.

Существует множество тестов для определения уровня эмоционального интеллекта. Для начала разберем наиболее известные отечественные разработки.

#### *Методика М.Холла*

Методика схожа с американской, предлагает ответить на тридцать утверждений, объединяющих пять шкал, которые описывал Д.Гоулман:

- 1) Эмоциональная осведомленность;
- 2) Управление своими эмоциями;
- 3) Самомотивация;
- 4) Эмпатия;
- 5) Распознавание эмоций других людей;

Испытуемому предлагается отвечать на вопросы, давая ответы по шкале от -3 до +3 – «полностью не согласен» и «полностью согласен» соответственно. Однако методика подвергается критике, так как информация о психосаматике у теста отсутствует [8].

#### *«Эмоциональный интеллект-2» (ЭМИQ-2)*

Данная методика создавалась в России с 2004 года. Методика основывалась на разработке западных исследований и дорабатывалась уже В.В. Одинцовой. Окончательный вариант теста состоит из 66 вопросов с пятью вариантами ответа. Вопросы сгруппированы в шесть шкал:

1. общая шкала (суммарный балл по всем шкалам);
2. самоанализ (шкала показывает способность человека адекватно оценивать свои сильные и слабые стороны, распознавать и понимать свои эмоции);
3. самоконтроль (здесь отображается наличие у испытуемых самодисциплины, настойчивости, внутренней мотивации);
4. выражение эмоций (адекватное выражение своих эмоций и адекватная реакция к эмоциям других);
5. социальная чуткость (понимание и оценка мотивов окружающих людей, адекватная реакция на них);
6. самооценка чуткости (респондент оценивает собственные качества: чуткость, проницательность, понимания мотивов поведения окружающих).

Данная методика нашла свое практическое применение при подборе и оценке специалистов, которые имеют тесную взаимосвязь с людьми (менеджеры по продажам, руководители, продавцы-консультанты).

#### *Методика Self Report Emotional Intelligence Test (SREIT)*

Методика опирается на модели Д. Майера и П. Соловоя. Тест состоит из тридцати трех вопросов по трем шкалам:

- 1) оценка и выражение эмоций;
- 2) регулирование эмоций;

3) использование эмоций при решении проблем.

Для ответов на вопросы можно воспользоваться шкалой от 1 до 5, где 1 – «утверждение совершенно не обо мне», 5 – «это точно про меня». Далее баллы суммируются и с помощью ключа переводятся в результаты.

#### *Тест ЭМИн Д.Люсина*

Д. Люсин определяет эмоциональный интеллект как способность к пониманию своих и чужих эмоций и управлению ими. Автор вводит понятие внутриличностного и межличностного эмоционального интеллекта, которые, несмотря на свои различия должны быть связаны друг с другом. Д.Люсин предложил собственную модель эмоционального интеллекта и тест, по которому можно его оценить.

Тест предлагает 40 вопросов с ответами по 4-балльной шкале.

#### *1. Межличностный эмоциональный интеллект.*

Шкала М1. Интуитивное понимание чужих эмоций;

Шкала М2. Понимание чужих эмоций через экспрессию;

Шкала М3. Общая способность к пониманию чужих эмоций.

#### *2. Внутриличностный эмоциональный интеллект.*

Шкала В1. Осознание своих эмоций;

Шкала В2. Управление своими эмоциями;

Шкала В3. Контроль экспрессии.

Модель основана на самоотчете, является опросником.

Тест в основном оценивает личные качества и в настоящий момент автор пытается дорабатывать свой тест и в новой версии представить дополнительную шкалу, в которой будут измеряться способности к управлению чужими эмоциями [7].

Большого внимания заслуживает *тест MSCEIT* (The Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Tests)

Авторами теста являются П. Соловей, Дж.Майер и Д.Карузо, именно они в 2002 году представили редактированную версию теста, методику теста

признали непротиворечивой и достаточно сбалансированной, поэтому тест очень распространен.

По каждому элементу модели Дж. Майера приходится по две секции блоков с вопросами.

1) Восприятие, оценка и выражение эмоций или же идентификация эмоций

*Секция А* – измерение восприятия лиц. Испытуемым должен определить различные виды эмоции изображенного на фото человека.

*Секция Е* – измерение умения улавливать общие настроения на предложенных испытуемому пейзажах. Представлены те же эмоции, что и в секции А (счастье, печаль, злость, удивление, отвращение, страх, возбуждение). Эмоции оцениваются в данном случае с помощью схематичных картинок, а не шкал.

2) Использование эмоций для повышения эффективности мышления и деятельности.

*Секция В* – измеряет способность ассимилировать свой текущий опыт, описать свои чувства к определенному человеку. Состоит из пяти вербальных заданий, направленных на понимание того, какие эмоции способствуют более эффективному выполнению деятельности разного рода. Участник тестирования должен определить, насколько будет полезно в данной ситуации испытывать ту или иную эмоцию.

*Секция F* – измеряет способность человека описать свои эмоциональные состояния.

Шкала состоит также из 5 вербальных заданий, направленных на поиск обозначений эмоциональных состояний.

3) Понимание и анализ эмоций

*Секция С* – изучает понимание протекания эмоций во времени, как они сменяют друг друга.

*Секция С* проектирует двадцать различных ситуаций, в которых тестируемые испытывают разные эмоциональные состояния. Понимание

ситуативной обусловленности эмоций предполагает как когнитивное понимание смысла ситуации, так и опыта переживания похожих состояний. На каждый вопрос надо выбрать наиболее подходящий вариант ответа.

*Секция G* – измерение способности различать смешанные и сложные чувства.

Секция G состоит из двенадцати утверждений, выявляющих степень понимания значения тех или иных эмоций, сложности сочетания эмоций в одном чувстве.

4) Сознательное управление эмоциями для личностного роста и улучшения межличностных отношений

*Секция D* – дает оценку умению управлять своими эмоциями. В этой секции тест представляет собой ряд историй, к которым испытуемые должны выбрать продолжения

*Секция H* – дает оценку умению управлять эмоциями других людей. Испытуемых просили представить себя на месте героев предложенной им истории и оценить варианты дальнейших действий [1].

Тест MSCEIT был переведен на русский язык и адаптирован к российскому менталитету. Общие сведения о методах измерения ЭИ представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Методы измерения эмоционального интеллекта

Название	Общая характеристика	Достоинства методики	Недостатки методики
Методика Н.Холла	Методика позволяет оценить выражение эмоций у испытуемого, умение их регулировать и грамотно использовать при взаимодействии с другими людьми.	1) простота в использовании; 2) простота в обработке	1) несовпадение смысловой нагрузки с названием шкал; 2) отсутствие информации по анализу тестовых данных.
«Эмоциональный интеллект-2» (ЭИQ-2)	Методология направлена на многогранное изучение эмоционального интеллекта у испытуемого и может быть использована в кадровом консалтинге и оценке персонала.	1) большая практическая направленность данной методики; 2) разноплановые виды вопросов (традиционные, кейсовые).	1) сложный тест в обработке результатов.

## Продолжение таблицы 2

Self Report Emotional Intelligence Test (SREIT)	Методика позволяет оценить выражение эмоций у испытуемого, умение их регулировать и грамотно использовать при взаимодействии с другими людьми.	1) тест показал хорошие психометрические показатели при конструировании; 2) простота в использовании и обработке;	1) незащищенность от социально желательных ответов испытуемых; 2) нет никаких данных о проведении психометрики.
ЭмИн Д. Люсина	Методика позволяет оценить выражение эмоций у испытуемого, умение их регулировать и грамотно использовать.	1) простота в использовании и обработке; 2) ЭИ представлен интеллектуальной способностью	1) оценка личностных качеств в области эмоционального интеллекта, мало внимания уделено оценке межличностного взаимодействия
5.MSCEIT (Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test)	Методика достаточно сбалансированная позволяет оценить выражение эмоций у испытуемого, умение их регулировать и отслеживать. И что очень важно методика оценивает умение управлять эмоциями других людей.	1) разноплановые виды вопросов (иллюстрации, ситуационные задачи); 2) рассмотрение эмоционального интеллекта с разных сторон.	1) очень громоздкий тест; 2) требуется много времени на прохождение теста; 2) отсутствие информации по анализу тестовых данных.

### 1.4 Влияние ЭИ на эффективность деятельности компании

Международные и российские исследователи эмоционального интеллекта пришли к однозначному решению о том, что уровень развития эмоционального интеллекта у персонала компании прямо влияет на ее эффективность в целом.

Так, например, в российском бизнесе, по словам бизнес-специалиста Е.Хлевой у руководителей можно четко проследить зависимость ключевых показателей эффективности и эмоционального развития. Ее исследование показало, что руководители, умеющие оптимальным способом вербализировать именно те эмоции, которые способствуют эффективной организации деятельности сотрудников, получают экономические выгоды

для своего предприятия. Исследование проводилось с помощью русскоязычной версии MSCEIT и охватывало 166 топ-менеджеров России со стажем работы около восьми лет. Однако точно подсчитать финансовую эффективность от рационального использования эмоционального интеллекта очень сложно, несмотря на то, что без сомнения, эта связь видна [9].

Также крупная международная консалтинговая компания Multinational Consulting Firm с помощью теста MSCEIT измерила эмоциональный интеллект своих топ-менеджеров. Тест показал, что руководители с более развитым ЭИ приносят компании прибыль на \$1,2 млн больше ежегодно, нежели топ-менеджер с низким ЭИ.

В деятельности предприятий эмоциональный интеллект может оказывать влияние как на эффективность деятельности внутри компании, так на эффективность, связанную с внешними взаимодействиями фирмы.

Говоря о внутренней составляющей, стоит отметить следующие элементы деятельности компании, которые зависят от развития эмоционального интеллекта:

1) *Руководство.* Руководители априори должны иметь наиболее развитый эмоциональный интеллект или стремиться к его развитию, потому что они постоянно находятся в непосредственном контакте со своими подчиненными. Эмоциональный интеллект здесь выступает как управленческий инструмент. Согласно исследованию Д.Гоулмана уровень эмоционального интеллекта определяет 85% успеха.

2) *Умение принимать решения.* Это одно из самых важных организационных навыков. Здесь умение контролировать свои эмоции, не давать им брать верх над собой и правильно понимать эмоции других очень важно.

3) *Управление конфликтами в организации.* В компании всегда работают разные категории людей (профессия, возраст, образование, социальный уровень и т.д.), которые соответственно по-разному проявляют себя в тех или иных ситуациях, на почве чего могут возникать конфликты.

Эмоциональный интеллект позволит спокойнее относиться к конфликтным ситуациям и разрешать их, не теряя самообладания и учитывая мнения противоположных сторон.

4) *Удержание рабочей силы.* Здесь помимо базовых составляющих системы мотивации (заработная плата, карьерный рост и т.д.) учитывается именно отношение к работе, отношения внутри коллектива, интерес к работе.

Однако, развитие эмоционального интеллекта важно не только для поддержания внутренних взаимоотношений в компании, но внешних.

Наиболее остро связь между ЭИ и эффективностью можно проследить в работе с клиентами через продажи. Это могут быть прямые продажи, холодные звонки и т.д. Здесь развитие эмоционального интеллекта у персонала приобретает большую важность. Управление эмоциями, толерантное отношение к клиентам, умение подстраиваться под эмоции клиента вызывают доверие к компании. Соответственно, высокий уровень ЭИ и высокий уровень доверия влияют на удовлетворенность потребителей и на уровень их лояльности.

Рам Каран в своей статье «Почему терпят неудачу руководители бизнесов» пишет о том, что отсутствие успеха у бизнесменов возникает тогда, когда они придают большее значение деловой стратегии, а не качеству ее исполнения. Именно эмоциональные способности способны привести к успеху, по мнению Р.Карана. Именно такие способности демонстрируют честность, знание людей, уверенность в себе, эффективность общения и внушающее доверие поведение.

Д. Гоулман в своей книге «Эмоциональный интеллект в бизнесе» пишет о том, что старые способы ведения бизнеса больше не срабатывают. По мнению автора, проблемы мировой экономики, связанные с постоянно усиливающейся конкуренцией, бросают вызов всем и повсюду, заставляя приспособливаться, чтобы преуспевать в новых условиях. При старой иерархической экономике работников натравливали на администрацию, сотрудникам платили зарплату в зависимости от их квалификации, но эта

система рушится по мере ускорения перемен. Иерархии принимают форму сетей; работники и администрация объединяются в команды; заработная плата становится своеобразным миксом опционов, поощрительных вознаграждений и прав собственности; постоянные профессиональные навыки уступают место пожизненному обучению, так же как определенные специальности постепенно превращаются в «подвижные» карьеры [2].

С переменами в бизнесе меняются и качества, необходимые для того, чтобы выжить, не говоря уже о том, чтобы добиться превосходства. Все эти превращения увеличивают значимость эмоционального интеллекта. Движущееся рывками и постоянно возрастающее давление конкуренции вынуждает по-новому ценить людей, обладающих самомотивацией, проявляющих инициативу, имеющих внутреннюю потребность превзойти самих себя и достаточно оптимистичных, чтобы спокойно переносить перемены и неудачи. Постоянная необходимость как можно лучше обслуживать потребителей и заказчиков, работая творчески и без эксцессов с массой все более непохожих друг на друга клиентов, заставляет придавать первостепенное значение эмпатическим способностям.

### **1.5 Анализ современных практик применения эмоционального интеллекта в компаниях**

Несмотря на то, что исследования эмоционального интеллекта начались относительно недавно, множество компаний по всему миру решили измерить уровень эмоционального интеллекта своих сотрудников, а некоторые даже начали учиться его повышать.

Так проверить эмоциональный интеллект у своих сотрудников в 2003 году решила компания L'Oreal. После чего для менеджеров по продажам проводились тренинги, и в результате прибыль каждого из них выросла примерно на 91000\$.

ВВС США используют опросник EQ-I для подбора рекрутеров в свой отдел персонала. По результатам опросов, можно сделать вывод о том, что наиболее успешные рекрутеры показали более высокие результаты по таким компетенциям: ассертивность, эмпатия, осознание своих эмоций. Таким образом компании удалось увеличить способность предсказывать успешность будущих сотрудников почти в три раза и на 3 млн. сократить расходы организации [5].

Компания Egon Zehnder International измерила уровень эмоционального интеллекта у 515 руководителей фирм, причем руководители были из разных стран. В результате исследования, независимо от культуры, удалось проследить взаимосвязь между показателем эмоциональной развитости и успехами в компании. У тех, у кого показатели были наиболее высокие, больше преуспевали в компании, чем те, кто показывал лучшие результаты по IQ.

Вообще у компании Egon Zehnder International очень интересный подход к подбору персонала, который полностью основывается на теории эмоционального интеллекта.

Каждый партнер компании, который встречается с потенциальными консультантами, оценивает их по четырем главным пунктам.

Первый пункт – чисто когнитивный: способности к принятию решений, логическому рассуждению и аналитике. Но остальные три имеют прямое отношение к эмоциональному интеллекту. К ним относятся:

- *построение рабочих отношений*: нужно уметь продавать идею плодотворно сотрудничать; обладать уверенностью в себе, собственным стилем; проявлять эмпатию и быть хорошим слушателем; обладать высокими моральными качествами, быть зрелым человеком;

- *умение добиться результатов*: нужно быть инициативным человеком с напористостью, энергией и уверенностью в себе, которую дает ощущение результативности; демонстрировать рассудительность и здравый

смысл; быть независимым, предприимчивым; иметь потенциал лидера и обладать творческим воображением;

– *личная пригодность*: нужно обладать качествами надежного друга, коллеги и партнера; быть честным и верным своим ценностям; иметь мотивацию и проявлять сдержанность; быть коммуникабельным с «блеском» и обладать чувством юмора; жить полной личной жизнью и иметь посторонние интересы; понимать компанию и ее ценности.[6]

Российские компании также практикуют учет эмоционального интеллекта при обучении, например, менеджеров по продажам. Сеть магазинов «Связной», например, отошла от четкого соблюдения стандартов своей фирмой и решила изменить вопросы в анкете для тайных покупателей. В анкете появились вопросы следующего характера: «как продавец рассказал мне о товаре, что вызвало у меня положительные эмоции?»

Один из крупнейших магазинов мужской одежды и обуви «Пактор» при обучении сотрудников, огромное внимание уделяет развитию у сотрудников навыков умело реагировать на возражения покупателей, подстраиваться под их настроения. Компания «Пактор» также отказалась от ведения учета индивидуальных продаж. Во-первых, благодаря этому продавцы более спокойны и не стремятся любыми средствами продать что-либо посетителю магазина, им теперь выгоднее заинтересовать его прийти еще раз и, возможно, впоследствии стать постоянным клиентом. Во-вторых, в коллективе поддерживается атмосфера взаимовыручки: в ситуациях, когда один продавец не справляется, другой приходит ему на помощь.

Интересное мнение выразил вице-президент фирмы American Express Financial Advisors, по его мнению, для того, чтобы человеку преуспеть, ему необходимы специальные способности, которые начинаются с недюжинной мощи интеллекта и заканчиваются полным раскрытием таланта через эмоциональную компетентность. Поэтому эмоциональную некомпетентность можно считать основной причиной, по которой люди не достигают предела своих возможностей.

Компания Амосо придерживается этой же теории, так в список для руководителей проектов в области информационных технологий компания внесла пятнадцать главных компетенций. Четыре из них оказались в чистом виде когнитивными или техническими, тогда как остальные относились к категории эмоциональных. Простой математический расчет дает такой результат: 73 процента способностей, выделенных Амосо в качестве главных для выполнения работы в данной должности на исключительно высоком уровне, составляли эмоциональные компетенции.

Эмоциональный интеллект очень важен в сфере продаж, об этом упоминалось в первом пункте, так там активно происходит процесс коммуникации с людьми. Поэтому людям, занятым в торговле важно развивать у себя способность чувствовать эмоции других людей, подстраиваться под них, развивать эмпатию. Так, например, Патрик Маккарти управляющий сети розничных магазинов Nordstrom, давно стал живой легендой. Этот человек наработал себе личную базу клиентов размером в 6 тысяч человек. Как он это сделал? П. Маккарти взял за правило звонить определенным клиентам, когда в магазин поступали товары, которые, по его мнению, могли их заинтересовать. Более того, он обзванивал семьи своих клиентов с предложением идей для подарков, если у кого-то вскоре был день рождения или намечалось семейное торжество. Годовой объем продаж у Маккарти составляет более 1 миллиона долларов, тогда как средний объем продаж в данном сегменте не превышает 80 тысяч долларов.

Схожей политики придерживается и владелец магазина модной одежды «Стефан и Бернар». Клиентов здесь обслуживают по высшему разряду.

Ключ к успеху в этом случае кроется в их философии обслуживания клиентов. «Чтобы помочь своим клиентам, я должен хорошо их знать: как они предпочитают одеваться, чем любят заниматься и что им не нравится в своей фигуре», – сообщает Стефан. Руководство магазина отказалось от продаж на комиссионной основе, «Когда продавцов не интересует, подходит

вам эта вещь или нет. Им просто надо продать товар, а поэтому, что бы вы ни выбрали, они всегда скажут вам, что вы сделали отличный выбор. У нас не так, и если мне не нравится, как на ком-то сидит платье, я сразу говорю об этом женщине, объясняя причину. Я вовсе не хочу продавать вещь, которая ей не идет, и в отношении моих клиентов всегда поступаю как консультант».

«Стефан и Бернар» воплощает высочайший уровень обслуживания клиентов, что подразумевает способность определять истинные, предполагаемые потребности, а затем согласовывать их со своим ассортиментом товаров или услуг.

Небольшой группе менеджеров, ведущих счета клиентов Radio Corporation of America, удавалось каждый год обогащать своих клиентов на десятки миллионов долларов, благодаря большому объему продаж и вовсе не потому, что их техническая эрудиция была выше, чем у других, просто они имели превосходные навыки общения с людьми.

Д. Гоулман, проводя свое исследование в области эмоционального интеллекта, встречался с руководителем Radio Corporation of America, Лейлом Спенсером для обсуждения сложившейся ситуации в его компании. Л. Спенсер дал свою оценку успеху работы менеджеров:

«Обычные средние менеджеры по работе со счетами клиентов посвящали им минимум времени, ровно столько, сколько требовалось для того, чтобы удостовериться, что клиент доволен. А “звезды” тратили на своих подопечных уйму времени: обхаживали их, вместе выпивали, рассказывали им о новых технологиях и возможностях, способных улучшить продукцию клиентов. Тем самым они не просто сохраняли постоянный уровень продаж, но и заключали больше торговых сделок. Особое значение придавалось умению налаживать отношения, безошибочно угадывать слабости и объекты страстной увлеченности клиентов. Понимать, как лучше на этом сыграть, уметь согласовывать нужды и желания клиента со своей продукцией».

Всем известная компания PerciCo тестировала на наличие профессиональных компетенций своих управленцев отделов. В целом 87 % руководителей, освоивших шесть-семь компетенций, входили в «треть лучших сотрудников» компании. Чаще всего достижение высокого уровня успеха обеспечивали такие эмоциональные компетенции как:

- инициативность, стремление к достижению цели и приспособляемость;
- умение оказывать влияние, умение вести за собой коллектив и политическая осведомленность.
- эмпатия, уверенность в себе и содействие развитию других людей [6].

Таким образом, можно сказать, что практика применения эмоционального интеллекта в компаниях и повседневной жизни становится все более популярной. Несмотря на то, что эффективность от применения практик эмоционального интеллекта в компаниях очень сложно измерить, нет сомнения в том, что она эта связь существует. Различные компании, которые приводились в пример выше, прямое доказательство эффективности развития эмоционального интеллекта в бизнесе. Положительные динамики хорошо ощутимы: увеличивается скорость принятия решений, бюрократизм и волокита уходят в прошлое. В отношении сотрудников эмоциональный интеллект способен повышать стрессоустойчивость, укреплять сплоченность коллектива. Нельзя не сказать про усиление гибкости в отношениях с внешними субъектами (поставщиками, покупателями, партнерами и т.д).

Выше уже упоминалось, что в компаниях, занимающихся прямыми продажами услуг или товаров очень важно развивать у сотрудников эмоциональный интеллект, так как они непосредственно взаимодействуют с людьми, далее в работе попытаемся еще раз доказать эту связь, но уже на примере персонала, занятого непосредственно продажами товаров или услуг, в российских торговых центрах.

## 2 Анализ эмоционального интеллекта сотрудников

### 2.1 Общая характеристика предприятия

ООО «Арована» – розничная сеть, работающая по принципу франчайзинга в г. Томске с 2012 года, представительство брендов «Intimissimi», «Calzedonia», которые входят итальянскую компанию «Calzedonia Group».

Итальянская компания «Calzedonia Group» – лидер в области производства и продажи чулочно-носочных изделий, нижнего белья, купальников и повседневной одежды. Четыре крупнейших бренда – Calzedonia, Intimissimi, Tezenis и Falconeri (см.рисунок 3) осуществляют деятельность в сфере fashion retail. Также в группу входит сеть дисконт-центров, где можно приобрести со скидкой коллекции прошлых сезонов брендов (Outlet). Компания занимается не только производством и продажей одежды, но и гостинично-ресторанным бизнесом: в состав группы входит дизайн-отель Veronesi La Torre, а в 2012 году в компании появился первый гастрономический бренд – SignorVino.



Рисунок 3– Бренды, входящие в компанию «Calzedonia Group»

На томском рынке представлены только два бренда от всей группы «Calzedonia» (две точки: ТРЦ «Изумрудный Город, ТЦ «Смайл-Сити») и «Intimissimi» (ТЦ «Смайл-Сити») [11].

Название бренда «**Intimissimi**» происходит от итальянского слова “intimo” – нижнее белье и суффикса превосходной степени “– issimo”.

Первые магазины открывались совместно с магазинами «Calzedonia», для того чтобы представить клиенту совершенно новую линию при помощи кросс-продаж и укрепить позицию нового бренда на рынке, тем самым показав клиентам, что бренд работает в рамках одной компании «Calzedonia Group». Особенность бренда заключается в умении сочетать высокое качество, итальянский дизайн и ценовую доступность. Интересным фактом в развитии бренда является то, что первые коллекции, представленные в магазинах, были предназначены для молодой женской и мужской аудитории, что было в первую очередь отражено в нежных и романтических моделях и принтах. С течением времени, аудитория бренда постепенно взрослела, что не могло не повлиять и на сам бренд - коллекции стали более чувственными и изысканными. Сегодня «Intimissimi» является независимым брендом, предлагающим нижнее белье, домашнюю и повседневную одежду для мужчин и женщин. Также присутствует парфюмерная линия, которая символизирует разные настроения девушки [12].



Рисунок 4 – Статистика продаж по миру за 2016 год по категориям товара

**Calzedonia** – (в переводе с итальянского «Чулки для женщины») итальянский изготовитель белья и пляжной одежды и носочно-чулочных изделий, основанный в 1986 году. Бизнес ориентирован на продажу своей продукции через сеть франчайзинговых магазинов. За последние 30 лет под кураторством итальянской «Calzedonia» стали работать более 2000 магазинов по всему миру: Италия, Австрия, Бельгия, Кипр, Хорватия, Франция, Германия, Великобритания, Греция, Македония, Мексика, Черногория,

Польша, Португалия, Катар, Чешская Республика, Румыния, Россия, Сербия, Словакия, Словения, Испания, Швеция, Швейцария, Турция, Венгрия.

Освоение новых международных рынков осуществляется по двум стратегиям: открытие филиалов главного итальянского офиса, т.н. прямых представительств и предоставление права франчайзинга заинтересованным лицам. Компании, желающие приобрести эксклюзивные права на открытие магазинов на территории страны, сотрудничают с Calzedonia S.p.a на условиях мастер-франчайзинга. Филиалы компании Calzedonia S.p.a осуществляют развитие на территории страны как открывая магазины напрямую, так и предоставляя право открытия партнерам-франчайзи, которые должны строго соблюдать условия договора концессии и стандарты работы компании.

#### *Франчайзинг*

После покупки франшизы квалифицированные специалисты, помогают партнерам до и после открытия магазина. Консультанты (Ареа-менеджеры) периодически присутствуют в магазине, чтобы дать рекомендации и помочь в сотрудничестве с компанией. (1 человек на каждые 10 точек продаж). Ареа-менеджеры гарантируют теоритическую и практическую подготовку администраторов и продавцов-консультантов как в технике продаж, так и в использовании программных продуктов.

Как дополнение, покупателю франшизы предоставляют каталоги, объекты для витрин магазина, плакаты и других материалы поддержки в точке продаж, «Calzedonia» обеспечивает реализацию рекламных кампаний на национальном уровне [10].

#### *Calzedonia в России*

История российского офиса «Calzedonia Group» началась 23 декабря 2003 года, когда компанией были получены все разрешительные документы, позволяющие осуществлять деятельность на территории страны. Решение выхода на российский рынок было, в первую очередь, обосновано результатами многочисленных исследований в выявлении большого

потенциала роста рынка. Вещи итальянского дизайна и качества востребованы российскими клиентами. Первые магазины «Calzedonia» и «Intimissimi» были открыты в 2004 году, «Tezenis» в 2008, «Falconeri» в 2011 . В настоящее время за 13 лет успешной работы магазины компании открыты в самых важных регионах страны. Оптимизация системы логистики, использование новейших IT технологий, а также ориентация на максимальное развитие позволили получить высокую долю рынка нижнего белья и чулочно-носочной продукции.

Центральный офис компании ООО «КАЛЦРУ» находится в Москве на территории комплекса «Москва - Сити» в бизнес-центре класса А и в настоящее время включает в себя 12 отделов. Отдел развития, юридический отдел, IT-отдел, технический отдел, отдел по работе с персоналом, финансовый отдел, отдел логистики, коммерческий отдел, отдел мерчендайзинга, PR-отдел, Event-отдел и тренинговый отдел обеспечивают стабильную работу российского филиала. Более того, каждый бренд компании курируется бренд-менеджером, назначенным главным офисом из Италии.

#### *Продукция бренда*

Продукция бренда «Calzedonia» охватывает три категории потребителей: женскую, мужскую и детскую.

Для женского сегмента компания предлагает:

- Ж олготки классические разных плотностей;
- Колготки с оригинальными рисунками;
- Носки классические однотонные и с рисунками;
- Чулки;
- Гольфы;
- Леггинсы;
- Пляжная одежда;
- Купальники.

Для детской категории потребителей:

- Колготки для девочек однотонные и с рисунками;
- Колготки для мальчиков;
- Леггинсы;
- Носки и гольфы;
- Купальники для девочек;
- Плавательные плавки и орты для мальчиков.

Компания позаботилась и о мужском сегменте потребителей, в ассортимент входят:

- Носки классические, отличающиеся по составу;
- Носки с модными рисунками;
- Носки укороченные;
- пляжные шорты, плавки.

#### *Сильные стороны*

- 1) Конкурентное соотношение цены и качества;
- 2) Широкий диапазон ассортимента;
- 3) Сеть франчайзинга, которая фокусируется на исследованиях ожиданий и вкусов потребителей для подбора стилистических и дизайнерских рений в выборе используемых тканей, выкроек и т.д;
- 4) Имидж магазинов, размещение в самых крупных городах;
- 5) Сотрудничество с важными медиа-кампаниями (рекламные щиты, телевидение, печатная бумага);
- 6) Выбор лучших фотографов и топ-моделей для продвижения своих коллекций.

## **2.2 Обоснование методики проведения исследования**

В первой главе были подробно рассмотрены методы измерения эмоционального интеллекта, на данном этапе исследования необходимо выбрать один из них для проведения исследования на выбранном предприятии.

Каждая из рассмотренных методик имеет свои достоинства и недостатки, подробнее с этой стороны методики рассматривались в таблице 2. Большого внимания заслуживает тест MSCEIT. Тест достаточно интересный, однако, очень трудозатратный. Для прохождения теста испытуемым и его дальнейшей обработки понадобится много времени, что отталкивает потенциальных испытуемых. Немало важно то, что тест пока не до конца адаптирован для России, могут возникнуть сложности в обработке ответов. Поэтому для проведения данного исследования необходимо выбрать более упрощенную форму теста. Разработанную научную и теоретическую базу имеет опросник ЭМИн (Д.В.Люсин).

Д.В.Люсин трактует эмоциональный интеллект как способность к пониманию своих и чужих эмоций и управлению ими. Способность к пониманию эмоций означает, что человек может распознать эмоцию, т. е. установить сам факт наличия эмоционального переживания у себя или у другого человека; человек понимает, какую именно эмоцию испытывает он сам или другой человек.

Способность к управлению эмоциями означает, что человек может контролировать интенсивность эмоций, прежде всего, приглушать чрезмерно сильные эмоции; может контролировать внешнее выражение эмоций; способен при необходимости произвольно вызвать ту или иную эмоцию. Опросник ЭМИна неоднократно тестировали, для изучения внутренней структуры теста и соответствия предложенных шкал проводился факторный анализ, мера адекватности выборки оказалась равно 0,8, что может свидетельствовать о высокой надежности вычисления корреляционной системы.

Для оценки эмоционального интеллекта торгового персонала в диссертационной работе будет использоваться стандартная форма опросника Люсина. Дополнительно к имеющимся вопросам теста респондентами необходимо ответить на несколько закрытых вопросов, смысловая нагрузка которых позволит узнать, видят ли сами респонденты прямую связь между

уровнем своего эмоционального интеллекта и эффективностью своей работы, считают ли важным развивать свой эмоциональный интеллект.

Пример бланка анкеты, предложенного респондентам, представлен в приложении Б.

### **2.3 Репрезентативность выборки**

В первой главе неоднократно обозначалась важность эмоционального интеллекта для плодотворного взаимодействия людей. Это связано с тем, что в трудовой и профессиональной деятельности люди постоянно взаимодействуют друг с другом, однако, успешность определенных профессии напрямую связана с умением грамотно управлять как своими эмоциями, так и эмоциями других. Так, например, к таким профессиям можно отнести представителей розничной торговли.

В рамках запланированного исследования было проведено анкетирование торгового персонала (менеджеры по продажам, продавцы-консультанты) в крупных торговых центрах города Томска.

В исследовании приняли участие 98 человек.

В силу специфики деятельности, большую часть торгового персонала составляют женщины, мужчин-консультантов в основном можно встретить среди операторов продаж сотовой связи и интернета. Гендерная структура опрошенных представлена на рисунке 5.

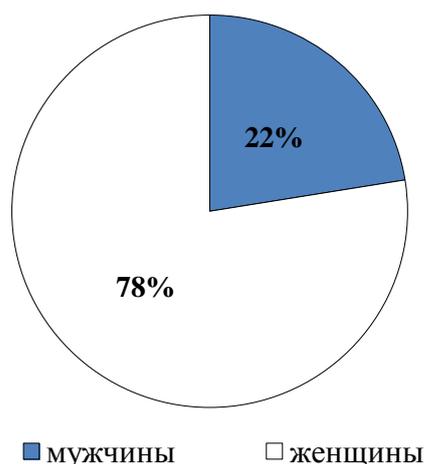


Рисунок 5 – Гендерная структура опрошенных

Чтобы в дальнейшем оценить важность развития эмоционального интеллекта у представителей торгового персонала, на этапе отбора респондентов для анкетирования выбирались представители тех торговых точек, где персонал заинтересован в высоких показателях продаж. Т.е. магазины, в которых присутствует переменная составляющая системы мотивации персонала (процент от общей выручки, личный процент с продаж, премии за прирост к плану и др.). Так как в таком случае консультанты заинтересованы в своих продажах, а значит, стараются найти подход к своим клиентам, умение читать эмоции здесь можно считать ключом к успеху.

В анкетировании приняли участие представители разных сфер продаж: продавцы-консультанты одежды, косметики, менеджеры по продажам сотовой связи, менеджеры по продажам банковских продуктов.

Подробная структура опрошенных по принадлежности к сферам продаж представлена на рисунке 6.

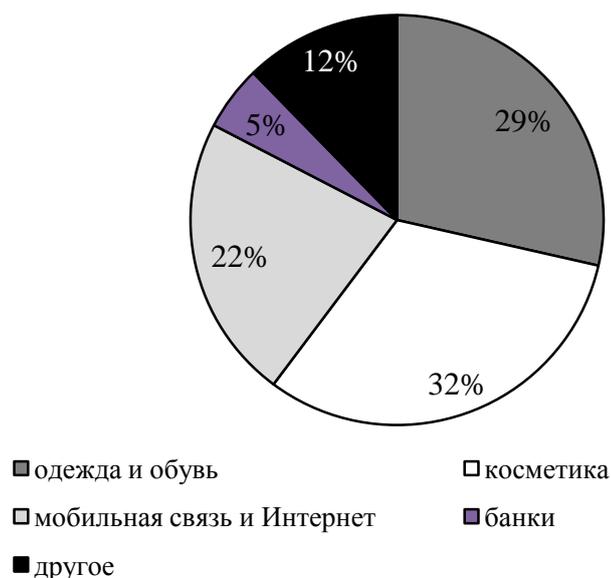


Рисунок 6 – Сфера продаж, в которой заняты опрошенные

Режим работы торгового персонала обычно соответствует режиму работы торговых центров, т.е. 10-12 часов, подавляющее большинство торгового персонала рабочее время проводит на ногах, поэтому большая часть продавцов-консультантов – это молодые люди от 18 до 25 лет.

Так среди опрошенных 98-ми человек большую часть занимают молодые люди до 25 лет, подробная возрастная структура представлена на рисунке 7.

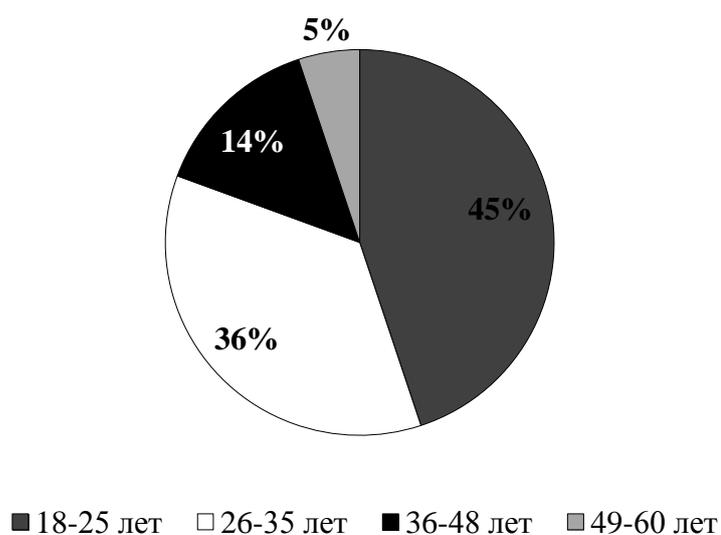


Рисунок 7 – Возрастная структура опрошенных

Анализируя уровень образования опрошенных, можно сказать, что большинство респондентов имеет неоконченное высшее образование. Эта тенденция вполне объяснима, так как в основном это студенты, для которых должность в торговом центре выступает в роли подработки на период обучения в ВУЗах. Соотношение опрошенных в зависимости от уровня их образования представлено на рисунке 8.

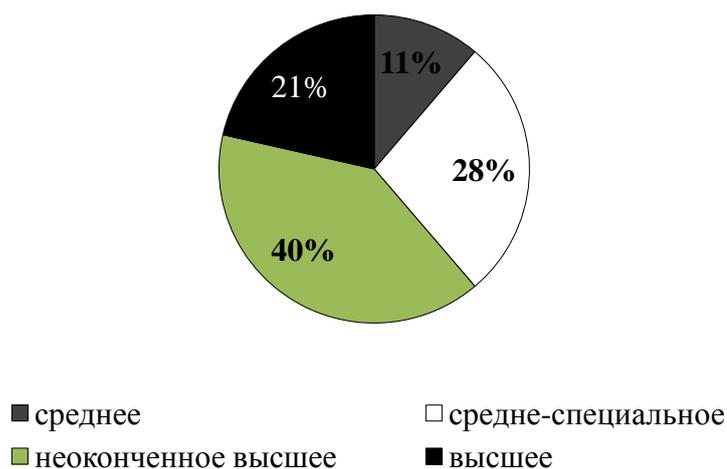


Рисунок 8 – Соотношение опрошенных в зависимости от уровня их образования

## 2.4 Проведение исследования

Тест Люсина содержит в себе 46 вопросов, каждый из вопросов можно отнести к одной из 5 групп общего эмоционального интеллекта. Еще на этапе подготовки теста к использованию все вопросы были объединены по блоками согласно этим пяти группам (см. приложение Б), что существенно облегчило обработку полученных результатов. В связи с этим, показатели эмоционального интеллекта опрошенных оценивались именно с помощью этих пяти групп:

- 1) понимание чужих эмоций (МП);
- 2) управление чужими эмоциями (МУ);
- 3) понимание своих эмоций (ВП);

- 4) управление своими эмоциями (ВУ);
- 5) контроль экспрессии – контроль внешнего проявления своих эмоций (ВЭ).

Просуммировав баллы по всем пяти группам, можно получить общий показатель эмоционального интеллекта испытуемого.

Стоит отметить, что большинство лиц, принявших участие в исследовании, имеет среднее значение общего эмоционального интеллекта (40%), 34% опрошенных имеет высокое и очень высокое значение. Такие результаты не могут не радовать, так как для лиц, которые большую часть своего времени проводят в непосредственном контакте с людьми, эмоциональный интеллект очень важен. Процентное соотношение результатов общего эмоционального интеллекта опрошенных представлено на рисунке 9.

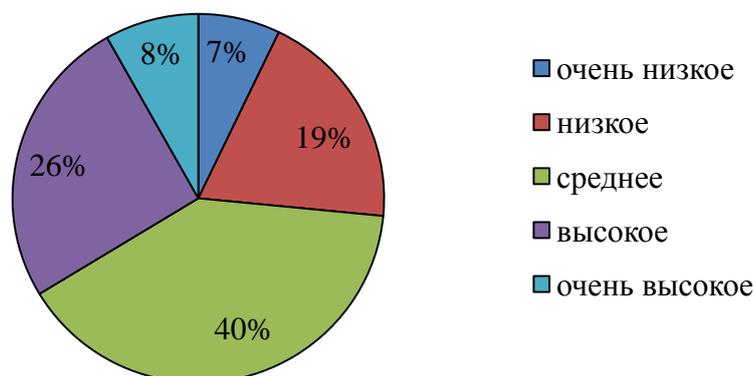


Рисунок 9 – Соотношение результатов общего эмоционального интеллекта опрошенных

Интересно проследить особенности эмоционального интеллекта с учетом гендерных различий. В диссертационном исследовании принимали участие 98 человек, из них всего 22 мужчины. Поэтому для более объективной оценки, из 76 анкет, которые заполняли лица женского пола, были случайным образом выбраны 22. Данные для анализа представлены в таблице 3, а результаты на рисунке 10.

Таблица 3 – данные для анализа специфических особенностей эмоционального интеллекта у мужчин и женщин

пол	ЭИ	№ опрошенного(ой)										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
муж	ОЭИ	88	90	88	100	92	67	95	74	84	96	69
	МЭИ	42	42	44	50	39	27	46	37	41	48	34
	ВЭИ	46	48	44	50	53	40	49	37	43	48	35
пол	ЭИ	№ опрошенного(ой)										
		12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
муж	ОЭИ	73	96	69	90	69	102	90	87	77	88	95
	МЭИ	34	50	34	43	28	53	42	42	37	42	49
	ВЭИ	39	46	35	47	41	49	48	45	40	46	46
пол	ЭИ	№ опрошенного(ой)										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
жен	ОЭИ	100	89	74	84	107	87	75	106	77	71	111
	МЭИ	48	50	39	47	51	48	41	57	40	34	56
	ВЭИ	52	39	35	37	56	39	34	49	37	37	55
пол	ЭИ	№ опрошенного(ой)										
		12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
жен	ОЭИ	96	99	75	87	106	84	109	74	82	99	75
	МЭИ	50	50	41	39	57	46	55	39	44	52	39
	ВЭИ	46	49	34	48	49	38	54	35	38	47	36

Анализируя значения общего эмоционального интеллекта и его составляющих (межличностного и внутриличностного) у 22 мужчин и 22 женщин, можно сделать следующие выводы:

1) Путем суммирования значений общего эмоционального интеллекта у мужчин и женщин, большее значение получилось у женщин (1967 у.е. против 1879 у.е.).

2) Анализируя ответы мужчин, можно сказать, что внутриличностный интеллект у них развит гораздо лучше межличностного (значения по шкале ВЭИ в большинстве случаев выше, чем по шкале МЭИ), т.е. мужчины лучше распознают свои эмоции и могут ими управлять, нежели эмоции окружающих.

3) Лица женского пола гораздо сложнее могут оценить собственное эмоциональное состояние, у них выше показатели межличностного интеллекта, нежели внутриличностного.

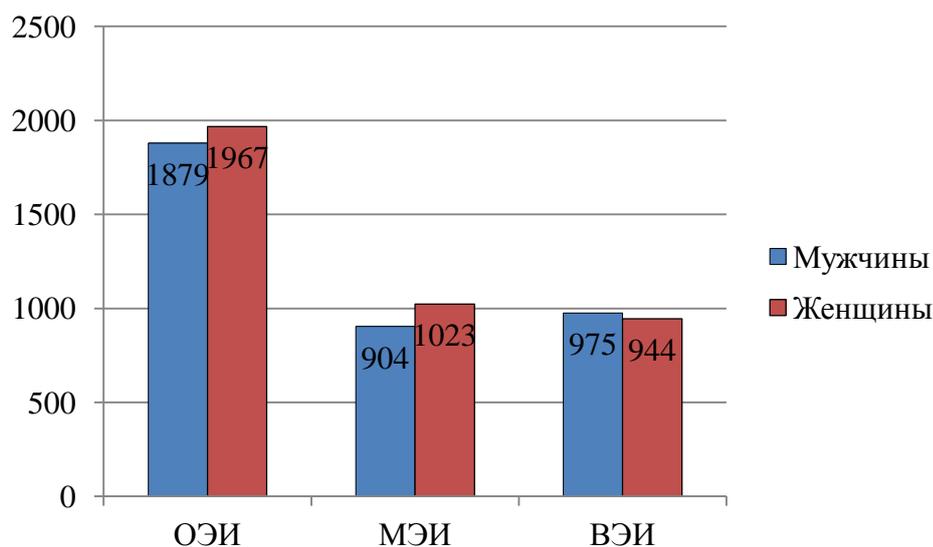


Рисунок 10 – Соотношение результатов общего эмоционального интеллекта опрошенных

Также по результатам анкет опрошенных, можно проследить, в каких блоках вопросов анкеты респонденты набирали меньшее количество баллов. Стоит обратить внимание на блоки ВУ и ВЭ. По каждому из этих блоков респондент может набрать максимально 21 балл. После проведения анализа, была выявлена закономерность, в 95% случаев респонденты набирали больше баллов по блоку вопросов ВУ, чем по блоку ВЭ. Такой результат позволяет говорить о том, что способность и потребность у респондентов управлять своими эмоциями, вызывать и поддерживать желательные эмоции, держать под контролем нежелательные гораздо выше способности контролировать внешнее проявление этих эмоций. Т.е. контролировать свою мимику, интонацию голоса, жесты у людей получается гораздо сложнее, чем управлять эмоциями внутри себя.

Именно в блоке ВЭ в большинстве случаев респонденты теряли баллы, ситуация получения баллов по блоку вопросов ВЭ представлена на рисунке 11. Почти 66% опрошенных не набрали больше 10 баллов в этом блоке, есть случай, где респондент набрал всего 2 балла. Максимальный набранный балл – 15.

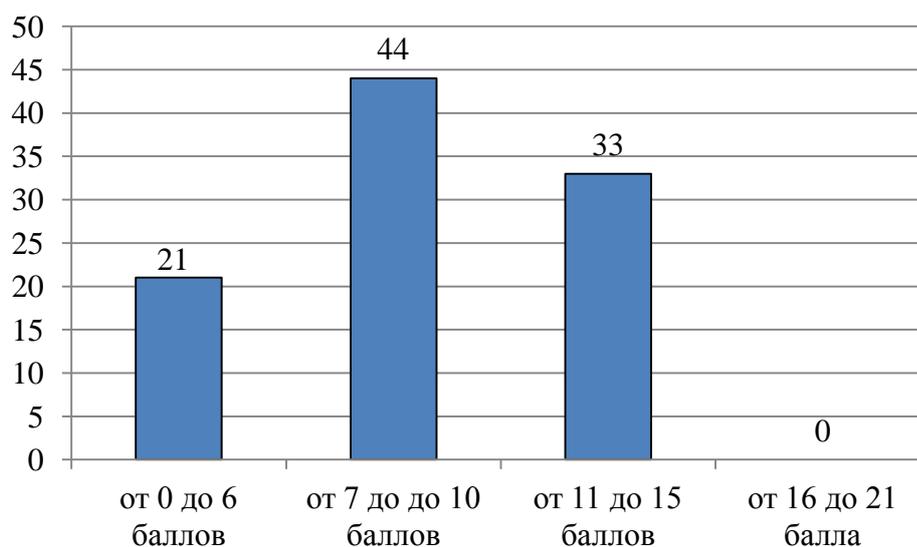


Рисунок 11 – Ситуация получения баллов по блоку вопросам, отвечающим за контроль внешнего проявления эмоций

После табличной формы анкеты респондентам предлагалось ответить на четыре закрытых вопроса, которые дают им возможность самим оценить, насколько важен эмоциональный интеллект в их работе.

Так, большинство опрошенных замечают, что их настроение имеет влияние на эффективность работы, хорошее расположение духа способствует, по их мнению, повышению эффективности в работе, тем временем, как плохое, наоборот (см. рисунок 12 и 13).

**Замечали ли Вы, что когда Вы пребываете в хорошем расположении духа, эффективность Вашей работы повышается?**

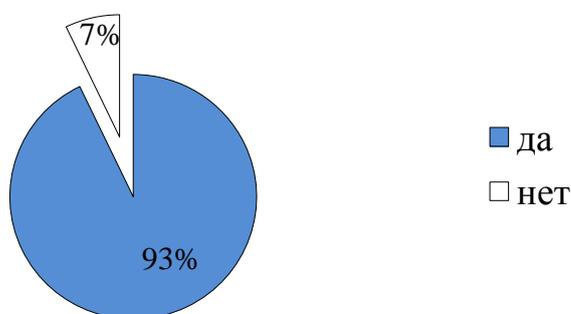


Рисунок 12 – Ответы респондентов на закрытый вопрос анкеты

**Считаете ли Вы, что Ваше плохое настроение может снижать эффективность Вашей работы?**

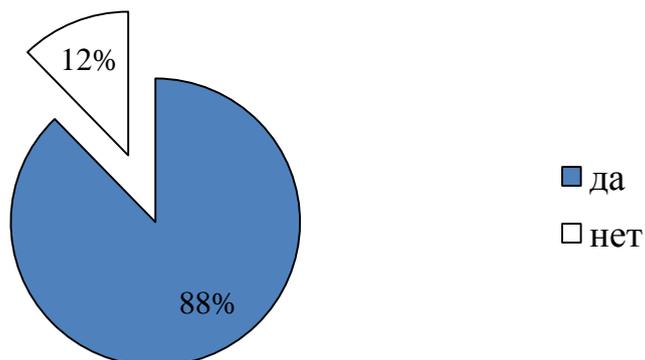


Рисунок 13 – Ответы респондентов на закрытый вопрос анкеты

Стоит отметить, что 77% респондентов (см. рисунок 14) считают, что умеют подстраиваться под эмоциональное состояние своих покупателей и это очень важно, ведь эффективность продаж во многом зависит именно от этого, консультант должен уметь распознать, чего именно хочет его потенциальный покупатель.

**Умеете ли Вы подстраиваться под эмоциональное состояние своих покупателей/посетителей?**

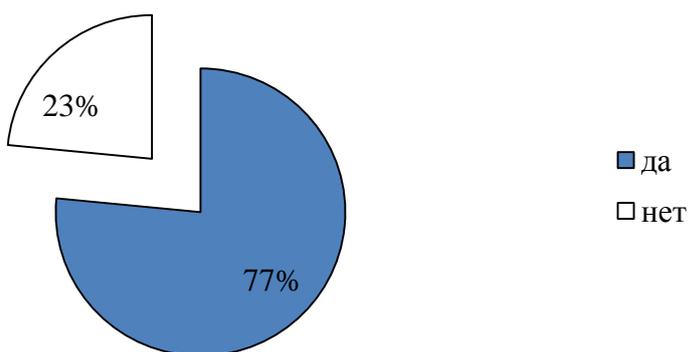


Рисунок 14 – Ответы респондентов на закрытый вопрос анкеты

На рисунке 15 видно, что практически все опрошенные (96%) осознают необходимость эмоционального интеллекта в своей работе и его

развития, что еще раз позволяет говорить об актуальности данной диссертационной работы.

**Считаете ли Вы, что эмоциональный интеллект важен в вашей работе, и его необходимо развивать?**

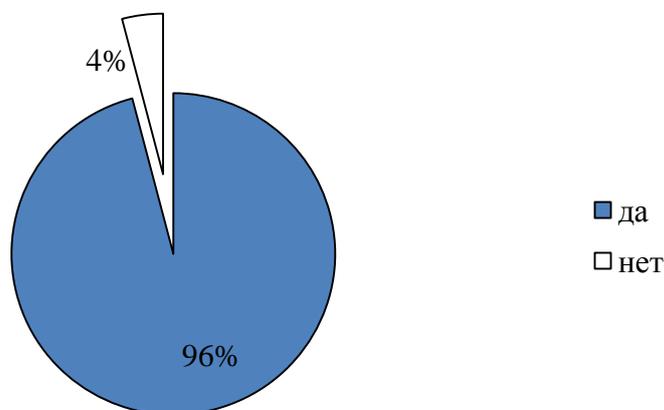


Рисунок 15 – Ответы респондентов на закрытый вопрос анкеты

## 2.5 Результаты исследования

В рамках диссертационного исследования необходимо оценить, влияет ли эмоциональный интеллект сотрудников на их эффективность.

В качестве объекта исследования было выбрано ООО «Арована». ООО «Арована» – розничная сеть, работающая по принципу франчайзинга в г. Томске с 2012 года, представительство брендов «Intimissimi», «Calzedonia». Среди 98 человек, опрошенных с помощью анкеты, 18 сотрудников являются работниками розничной сети «Intimissimi» и «Calzedonia». По результатам тестирования каждого сотрудника можно отнести к одной из пяти групп относительно уровня его общего эмоционального интеллекта (см. рисунок 16).

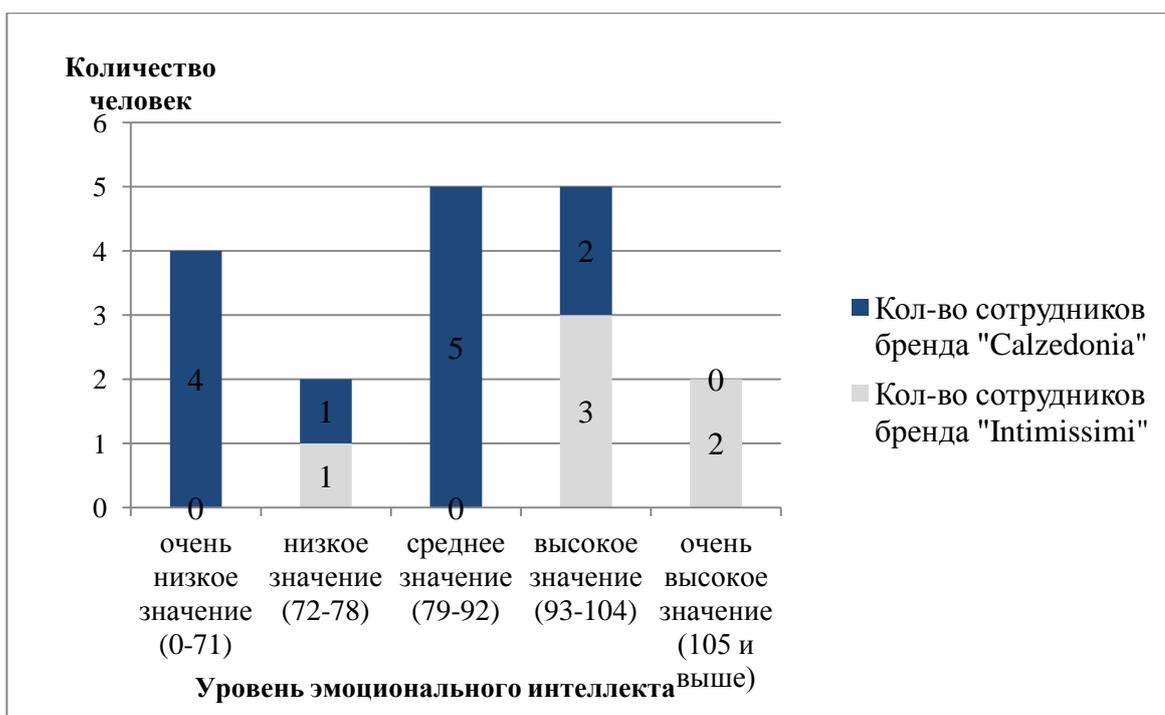


Рисунок 16 – Распределение сотрудников ООО «Арована» по уровню общего эмоционального интеллекта

Стоит отметить, что большая часть сотрудников имеет средние и высокие показатели эмоционального интеллекта. Интересно, что среди сотрудников «Intimissimi» большинство имеет высокие показатели, а двое из них очень высокие (106; 96 баллов).

Согласно цели и задачам диссертационного исследования необходимо выявить наличие или отсутствие связей между эмоциональным интеллектом и эффективностью сотрудников.

Для того, чтобы оценить влияние эмоционального интеллекта на эффективность, необходимо понять, как в случае с торговым магазином можно измерить эффективность сотрудников.

Конечно, с экономической точки зрения эффективность торгового персонала можно оценить через полученную каждым сотрудником выручку. Так как в компании «Арована» в материальной части системы мотивации присутствует процент с продаж, определить индивидуально выручку по каждому из консультантов не составит труда. Так же к экономическим

показателям эффективность стоит относить средний чек продаж, с которым закрыл месяц весь магазин и каждый сотрудник в отдельности, в частности можно брать во внимание среднее количество единиц в чеке сотрудников. Согласно концепции компании персонал должен стремиться к повышению всех вышеперечисленных показателей.

Помимо экономических показателей в измерении эффективности можно выделить клиентские показатели. Сюда относится работа персонала с клиентами, обучение и развитие персонала. Оценить эффективность с этой точки зрения поможет книга отзывов и предложений, количество возвратов, общая оценка сотрудника директором магазина.

Для установления связей между показателями эффективности сотрудников и их эмоциональным интеллектом воспользуемся таблицей 4.

Таблица 4 – показатели эффективности и эмоционального интеллекта сотрудников

Сотрудник	Общее значение эмоционального интеллекта	Выручка, тыс. руб.	Ср. чек, руб.	Ср. кол-во ед. в чеке, ед.	Кол-во возвратов, ед.
Респондент 1	52	2321,418	1470	1,8	18
Респондент 2	68	3899,687	1745	2,01	4
Респондент 3	70	3562,147	1501	2,2	7
Респондент 4	71	3219,815	1402	1,98	18
Респондент 5	75	2869,428	1607	2,64	11
Респондент 6	77	4385,936	1801	2,7	14
Респондент 7	78	2326,627	1576	2,4	25
Респондент 8	82	3542,666	1689	2,64	4
Респондент 9	83	3468,532	1762	2,7	21
Респондент 10	87	4546,514	1530	2,8	14
Респондент 11	87	4984,405	1598	2,82	11
Респондент 12	87	4808,724	1621	2,64	7
Респондент 13	96	5416,459	1820	3,02	28
Респондент 14	99	5088,508	1892	3,1	24
Респондент 15	99	3427,15	1741	2,7	5
Респондент 16	104	5122,154	1705	3,3	21
Респондент 17	106	5205,835	1900	3,1	3
Респондент 18	111	4044,458	1894	2,8	11

Начнем с установления взаимосвязи между выручкой конкретного консультанта и его общим уровнем эмоционального интеллекта. Для этого с

помощью редактора электронных таблиц Microsoft Excel построим точечную диаграмму зависимости выручки каждого сотрудника за последний год и его общим эмоциональным интеллектом (сумма внутриличностного и межличностного интеллекта сотрудника). Для удобства анализа и наглядности полученных результатов воспользуемся встроенной функцией аппроксимации Excel и установим зависимость в виде линейной функции (см. рисунок 17).

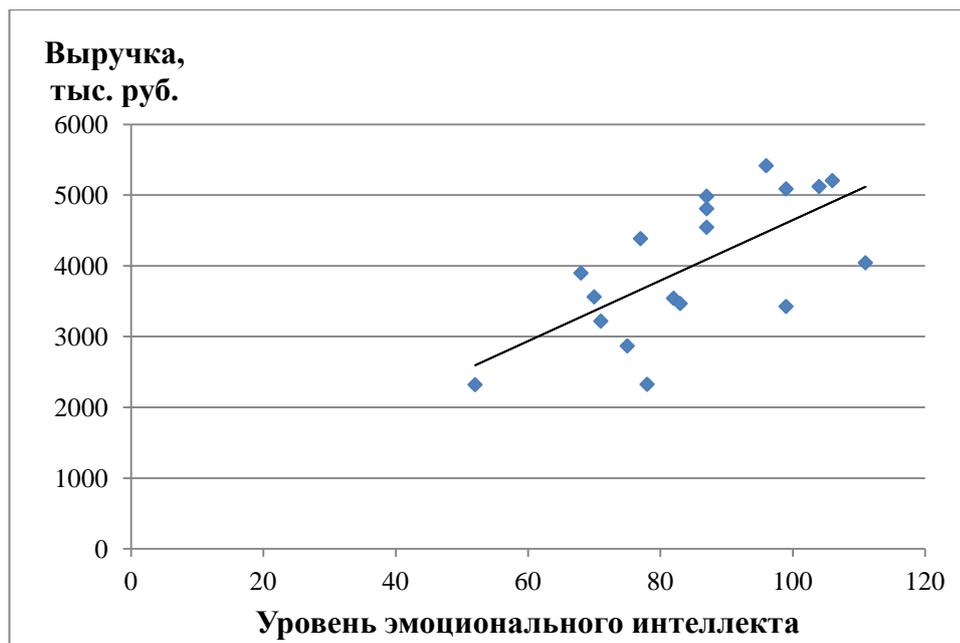


Рисунок 17 – Зависимость выручки от уровня эмоционального интеллекта

В результате данного анализа можно сделать вывод о том, что у людей, обладающих большим уровнем эмоционального интеллекта, значение выручки выше, чем у людей с меньшим уровнем эмоционального интеллекта.

Согласно концепции компании наряду с показателем выручки важны такие показатели как средний чек и среднее количество единиц в чеке. Эти показатели интересны тем, что позволяют оценить, работает ли консультант согласно установленной в магазине схеме продаж. А именно, как консультант работает с клиентом, обрабатывает только его первоначальную потребность или помимо этого знакомит клиента с другими категориями товаров. Здесь для поддержания более плодотворного диалога между

клиентом и консультантом в большой степени необходим эмоциональный интеллект консультанта. Оценить эту зависимость можно таким же образом, как это было сделано с выручкой.

Так, в результате анализа анкет опрошенных, установлены следующие зависимости эмоционального интеллекта со средним чеком (см. рисунок 18) и с количеством единиц в чеке (см. рисунок 19).

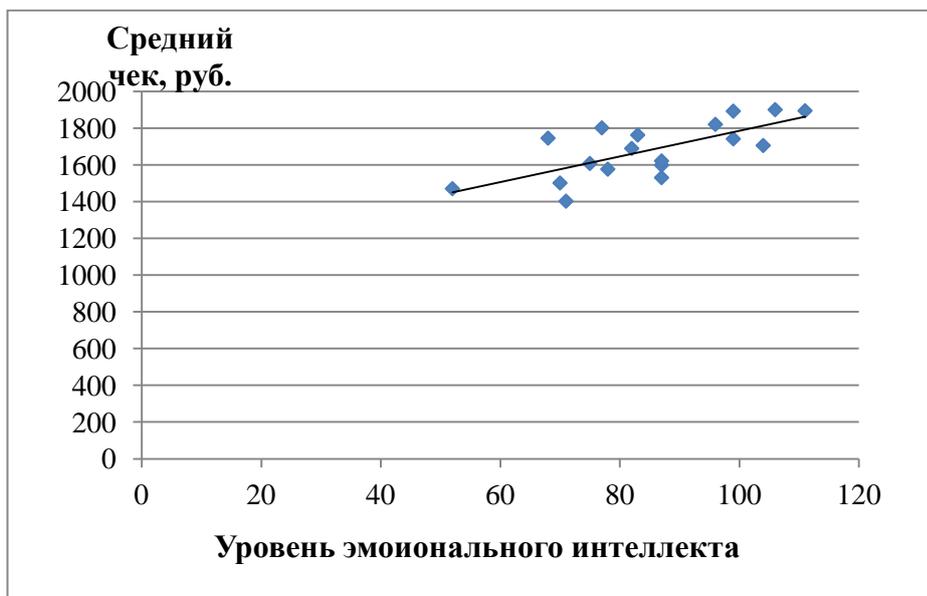


Рисунок 18 – Зависимость среднего чеке консультанта от уровня его эмоционального интеллекта

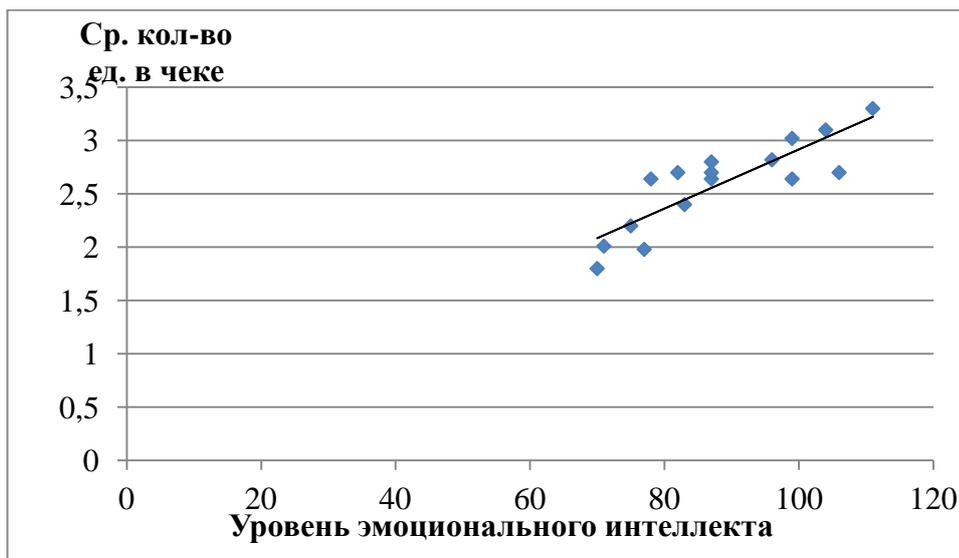


Рисунок 19 – Зависимость среднего количества единиц в чеке от уровня эмоционального интеллекта консультанта

Прямые линии, полученные в результате анализа анкетных данных позволяют судить о том, что уровень эмоционального интеллекта прямо влияет и на эти ключевые показатели эффективности сотрудников.

Еще одним критерием эффективности работы продавца-консультанта можно считать количество возвратов на его имя. Конечно, в некоторых случаях возврат товара клиентом может никак не зависеть от продавца (например, заводской брак), однако, зачастую возврат может быть связан с переосмыслением клиентом необходимости данной покупки. Эмоциональный интеллект здесь может иметь большое значение, именно с помощью него консультант способен понять истинные потребности клиента, а не просто «навязать» товар покупателю.

Для проверки этого предположения был построен график зависимости количества возвратов у консультантов от уровня их эмоционального интеллекта (см. рисунок 20).

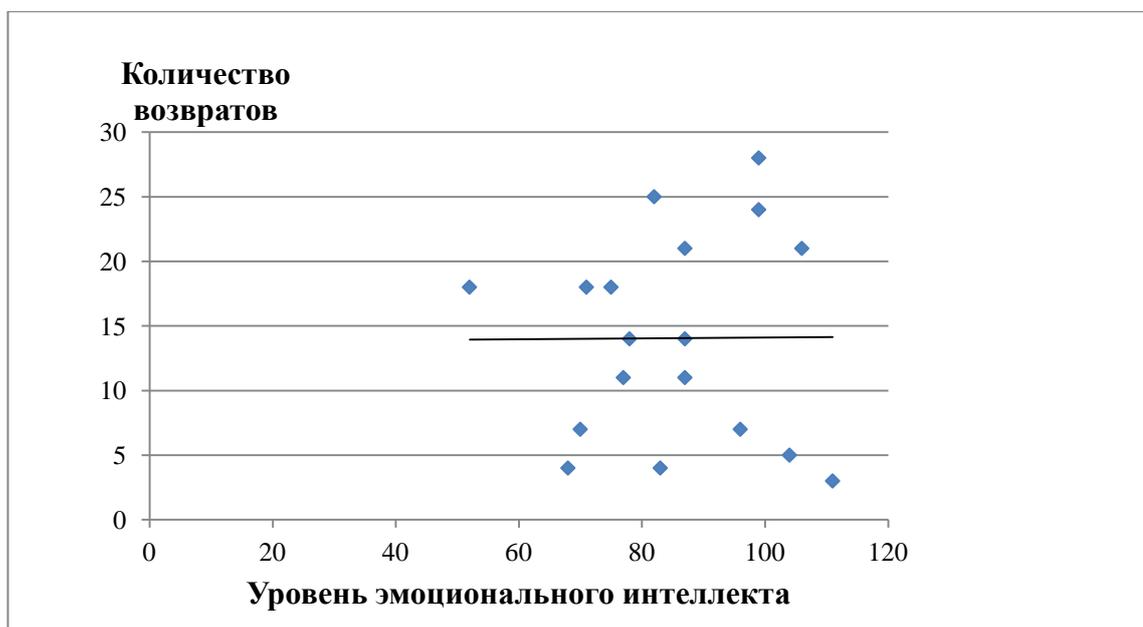


Рисунок 20 – Зависимость количества возвратов у консультантов от уровня их эмоционального интеллекта

Прямая горизонтальная линия тренда на графике, представленном на рисунке 20 позволяет говорить о том, что количество возвратов не зависит от уровня эмоционального интеллекта.

Относительно недавно (с 01.12.2017) дополнительным элементом в системе мотивации сотрудников компании является ежемесячное присвоение звания «Лучший продавец месяца» в каждом из магазинов. Портрет сотрудника, получившего это звание, демонстрируется в торговом зале в течение следующего месяца на доске достижений.

Чтобы определить «лучшего продавца» после завершения месяца директор собирает информацию по каждому сотруднику магазина, учитываются не только основные показатели (выручка, средний чек и количество единиц в чеке), но и количество проданных товаров по группам потребителей (определенные артикулы в каждой из групп). Данные цифры показывают, работает ли сотрудник по схеме продаж. Сотрудник должен предлагать покупателю товары всех трех групп потребителей, начиная с женского ассортимента, плавно переходя на детскую линейку и заканчивая мужскими носками. Также во внимание берется личное мнение директора по поводу работы каждого сотрудника в течение текущего месяца.

Так как в диссертационной работе необходимо установить взаимосвязь между показателями эффективности и уровнем эмоционального интеллекта, стоит брать во внимание и взаимосвязь со званием «Лучший сотрудник месяца».

Ниже представлена таблица с именами лучших сотрудников за последние 5 месяцев, как раз с момента введения этого нематериального элемента мотивации (см. таблицу 5).

Таблица 5 – лучшие сотрудники месяца по магазинам

Месяц	Магазин	Фамилия лучшего сотрудника	ЭИ
декабрь	Cazedonia ТЦ "Смайл Сити"	Респондент 1	77
декабрь	Cazedonia ТРЦ "Изумрудный город"	Респондент 2	87
декабрь	Intimissimi ТЦ "Смайл Сити"	Респондент 3	106
январь	Cazedonia ТЦ "Смайл Сити"	Респондент 4	96
январь	Cazedonia ТРЦ "Изумрудный город"	Респондент 5	87
январь	Intimissimi ТЦ "Смайл Сити"	Респондент 6	111
февраль	Cazedonia ТЦ "Смайл Сити"	Респондент 7	82
февраль	Cazedonia ТРЦ "Изумрудный город"	Респондент 8	87
февраль	Intimissimi ТЦ "Смайл Сити"	Респондент 9	99

Продолжение таблицы 5

март	Cazedonia ТЦ "Смайл Сити"	Респондент 1	77
март	Cazedonia ТРЦ "Изумрудный город"	Респондент 10	87
март	Intimissimi ТЦ "Смайл Сити"	Респондент 11	99
апрель	Cazedonia ТЦ "Смайл Сити"	Респондент 12	82
апрель	Cazedonia ТРЦ "Изумрудный город"	Респондент 13	83
апрель	Intimissimi ТЦ "Смайл Сити"	Респондент 14	106

Распределение уровня эмоционального интеллекта данных сотрудников представлено на рисунке 21.

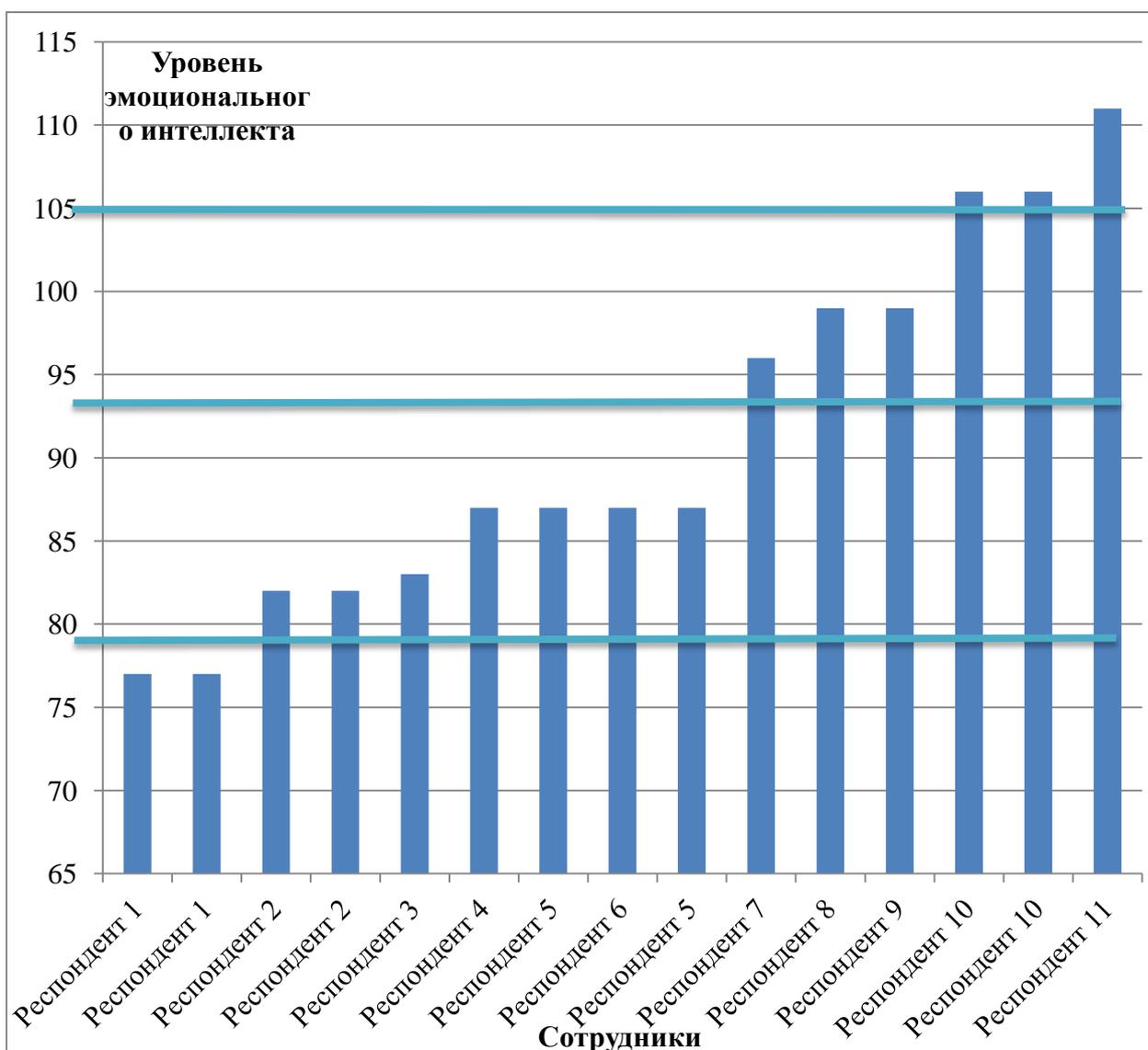


Рисунок 21 – Распределение уровня эмоционального интеллекта у лучших сотрудников

Лучшими сотрудниками становились люди со средним значением эмоционального сотрудников месяца

По гистограмме, представленной на рисунке 21, можно сделать вывод о том, что за последние пять месяцев лучшими интеллекта (47%), с высоким уровнем (20%) и с очень высоким уровнем (20%). Всего один сотрудник имеет показатель эмоционального интеллекта ниже 79 у.е. То есть, можно сказать, что лучшими работниками месяца преимущественно становились в наибольшей степени развитые эмоционально люди.

Подводя краткий итог, стоит сказать, что в результате установления взаимосвязи между показателями эффективности торгового персонала и их эмоциональным интеллектом, удалось установить прямую зависимость почти по всем показателям эффективности.

А именно, в большинстве случаев индивидуальные показатели выручки, среднего чека, количества единиц в чеке у лиц, имеющих более высокие значения эмоционального интеллекта, оказались выше. Не удалось установить связь между эмоциональным интеллектом и количеством возвратов товара покупателями.

Таким образом, важность эмоционального интеллекта для представителей торгового персонала диссертационного объекта исследования можно считать доказанной. В связи с этим необходимо дать ряд рекомендаций по дальнейшему повышению уровня эмоционального интеллекта среди сотрудников.

### **3 Пути повышения эмоционального интеллекта в компании ООО «Арована»**

#### **3.1 Факторы, влияющие на снижение эмоционального интеллекта**

Эмоциональный интеллект в отличие от общего интеллекта развивать намного сложнее. Если нет физиологических препятствий, развить IQ может каждый, существует множество тестов, задач, которые находятся в свободном доступе, и каждый может решать их для развития мышления, логики и общего интеллекта. Эмоциональный интеллект – система более сложная, как уже упоминалось в работе, она включает в себя несколько составляющих (внутриличностный и межличностный интеллект, эти группы в свою очередь, можно разделять более подробно), может быть так, что один из элементов будет слабо развит, и это отразится на общем уровне интеллекта. Зачастую проблемы низкого уровня эмоционального интеллекта или его составляющих могут быть спрятаны глубоко в сознании человека, поэтому для развития эмоционального интеллекта необходимо определить, какие факторы повлияли или могут повлиять на проявление или принятие тех или иных эмоций.

Факторы, влияющие на уровень и проявление эмоционального интеллекта, следующие:

- 1) наследственность: темперамент, психологический характер;
- 2) воспитание: примеры поведения родителей и родственников;
- 3) возможные аффективные нарушения (депрессии, гипомании);
- 4) культурные особенности, социальное окружение (насколько приветствуется проявление эмоционального интеллекта);
- 5) внешняя среда.

Безусловно, эмоциональный интеллект – это элемент психологии человека. Поэтому это понятие неразрывно употребляется с типом личности, с характером, темпераментом другими элементами, и *характер* играет важную роль в определении эмоционального интеллекта.

Вполне очевидно, что у экстраверта в большей степени будет развит межличностный эмоциональный интеллект, а у интроверта внутриличностный.

Огромное влияние на развитие эмоционального интеллекта оказывает *воспитание*. Выше уже упоминалось, что эмоциональный интеллект развивается с самого рождения. С первых дней жизни родители знакомят малыша с миром, с социумом, личным примером закладывают или нет какие-то принципы морали. Здесь имеет значение эмоциональная реакция на действия ребенка, степень образования и эмоционального интеллекта самих родителей, отношения между родителями. Все это влияет на эмоциональное развитие человека.

Национальный аспект также может влиять на уровень эмоционального интеллекта (проявление эмоций). Эксперты в области общественного мнения проводили исследование в более чем 150 стран на определение охоты проявлять те или иные эмоции в повседневной жизни. Самыми безэмоциональными считаются сингапурцы, бывшие республики СССР. А наиболее насыщенную эмоциональную жизнь ведут Филиппины, Латинская Америка, Венесуэла, Канада, США. Согласно выводам данного исследования, на эмоциональное развитие влияют: менталитет, благосостояние страны, самоощущение себя в обществе, социальная справедливость, состояние здоровья. Если государство решает все перечисленные проблемы, общество чувствует себя *счастливее и проявляет эмоции охотнее*.

Таким образом, все вышеперечисленные факторы стоит учитывать при разработке программ, как самостоятельного повышения уровня эмоционального интеллекта, так и с помощью специалистов (проведение тренингов, коучинг, индивидуальное/групповое обучение).

В диссертации необходимо дать рекомендации по повышению уровня эмоционального интеллекта для целых коллективов магазинов. Здесь так же важно учесть атмосферу в коллективе в целом, корпоративную культуру.

Стоит оценивать состояние рабочего места (гигиенические факторы), систему мотивации сотрудников, а также сложность самой работы.

Так, в настоящее время в ООО «Арована» большая часть персонала (56%) является действующими студентами. Для этих людей на снижение уровня эмоционального состояния могут влиять следующие факторы: трудности в учебе, нехватка времени, отсутствие гигиены сна, сессии. На эмоциональное состояние семейных людей с детьми (27%), могут оказывать влияние отношения в семье, переживание за детей.

Д. Гоулман, Т. Бредберри в своих трудах по эмоциональному интеллекту много пишут о важности физического состояния человека для эмоционального развития. Усталость, перенапряженность, отсутствие гигиены сна, все это снижает уровень эмоционального состояния. Именно на эти факторы необходимо обращать большее внимание при анализе уровня эмоционального интеллекта сотрудников ООО «Арована», так как их работа проходит на ногах, в зависимости от должности сотрудник 9-12 часов должен стоять, в торговом зале нельзя присаживаться или сидеть. Плюс к этому, очень часто персонал остается после рабочей смены в ночное время для разбора поставок, смены маркетинга на витринах и в зале. В большинстве случаев, после таких работ сотрудник не успевает отдохнуть к следующей смене, что, безусловно, влияет на уровень его эмоционального состояния, а в результате и на результаты его работы (снижение вовлеченности в работу, медлительность, отсутствие интереса к потенциальным покупателям).

### **3.2 Разработка мероприятий по повышению уровня эмоционального интеллекта персонала ООО «Арована»**

На эмоциональный интеллект оказывают влияние различные факторы, поэтому при разработке системы рекомендаций по повышению уровня эмоционального интеллекта у сотрудников ООО «Арована» необходимо использовать несколько рычагов воздействия (см.рисунок 22 ).

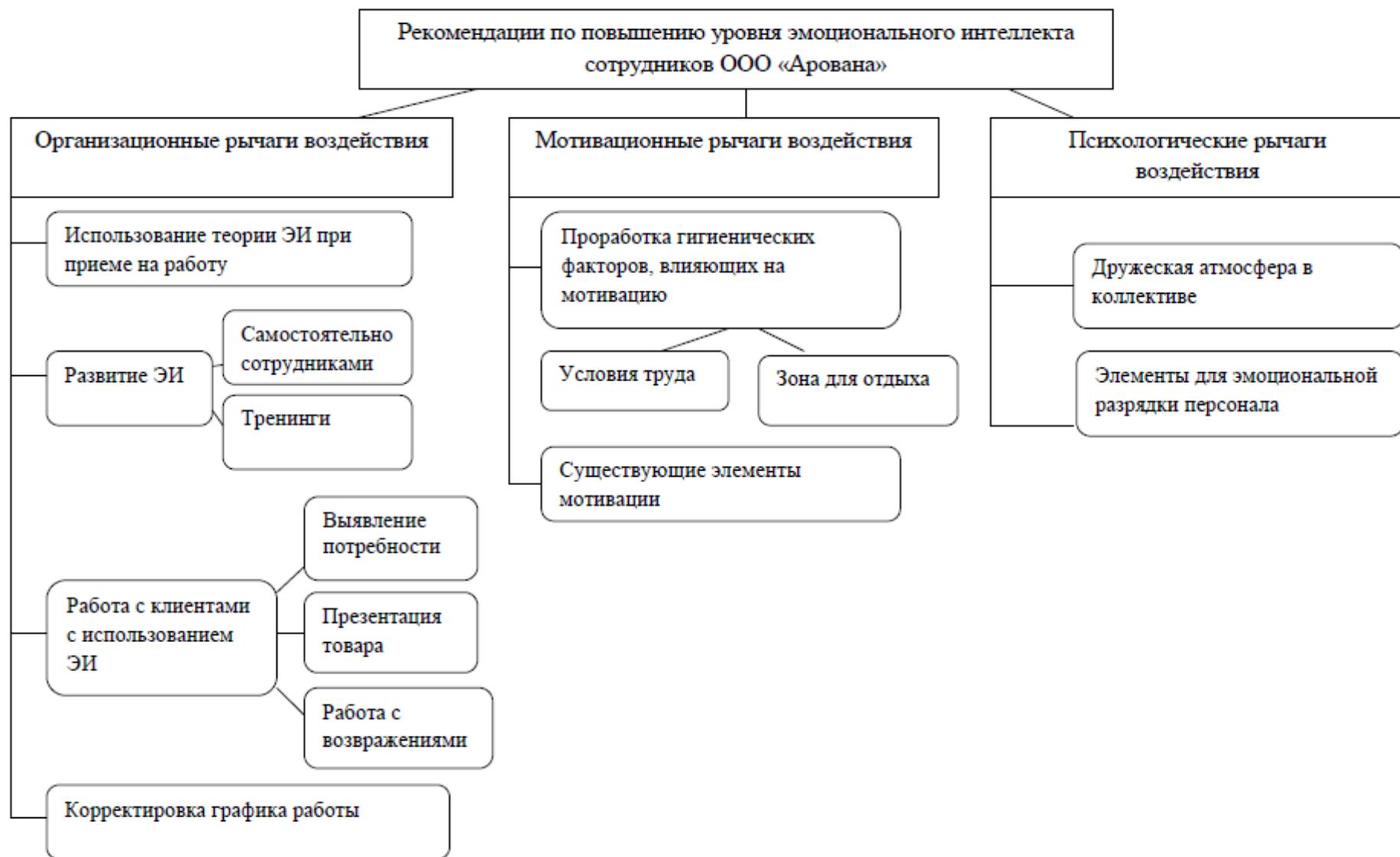


Рисунок 22 – Рекомендации по повышению уровня эмоционального интеллекта сотрудников ООО «Арована»

### 3.2.1 Организационные рычаги воздействия

Теорию эмоционального интеллекта можно использовать еще *на этапе подбора и отбора* персонала на должность продавца-консультанта. Так, в совокупности со стандартной процедурой резюмирования соискателю можно предложить пройти тест на определение уровня эмоционального интеллекта. Работодатель может воспользоваться как стандартным вариантом анкеты Д.В. Люсина, которая бралась как база для анкеты в работе диссертации (приложение А), так и любым другим, главное, оценить трудозатратность выбранного варианта с точки зрения оценки результатов и потраченного на тест времени, а также с точки зрения степени надежности результатов. При анализе полученных данных, работодателю стоит обращать большее внимание на шкалы, отражающие уровень межличностного эмоционального интеллекта, так как в работе с клиентами его уровень имеет ключевое значение. Если ориентироваться на тест Д. Люсина, то это шкалы «понимание чужих эмоций» и «управление чужими эмоциями».

Для повышения уровня эмоционального интеллекта уже действующему персоналу стоит внедрять *программы обучения*.

Если бренд магазина предполагает плотное сотрудничество с клиентом, то в работе продавца-консультанта обязательно будут такие участки, на которых наличие выраженного эмоционального интеллекта будет особенно актуально.

Эмоциональная развитость важна на этапах:

- выяснения потребности клиента;
- проведения презентации товара;
- работы с возражениями со стороны клиента.

Именно действия сотрудника на этих этапах руководству стоит отработать с персоналом.

На этапе *выяснения потребности* важную роль играет умение слушать и услышать клиента, поэтому стоит позволить говорить именно ему.

Здесь можно применить правило «20:80», т.е. речь консультанта должна занимать 20% времени, а оставшиеся 80% времени говорить должен потенциальный покупатель. Для того, чтобы покупатель вышел на диалог, со стороны консультанта необходимо задать правильные вопросы. Вопросы должны быть открытыми, потому что консультанту необходимо получить как можно больше информации от клиента: «Какого эффекта Вы ждете от колготок?». В момент диалога очень важно внимательно слушать клиента, а также обращать внимание на язык его тела (жесты, мимику), который тоже может многое подсказать. Консультантам не стоит навязывать своего мнения, опираясь на собственные вкусы и предпочтения, еще одним элементом эмоциональной развитости можно считать умение принимать мнения и чувства других людей. Продавцы с высоким уровнем эмоционального интеллекта стараются понять истинную потребность клиента, а не навязать ему какой-либо товар для собственной выгоды. Даже если покупка будет небольшой, но действительно необходимой клиенту, удовлетворит его потребность, клиент вернется в магазин снова и возможно посоветует его своим близким, такого рода работа на перспективу очень важна.

Все услышанные пожелания клиента важно правильно использовать на этапе *презентации товара*. Здесь в большей степени должен говорить консультант, при этом важно, чтобы речь его была яркой и «вкусной», важно на протяжении всей презентации следить за реакцией покупателя, оценивая уровень его заинтересованности.

Самым сложным этапом является *работа с возражениями*. На этом этапе эмоциональный интеллект важен более всего. Консультант должен уметь внимательно слушать и очень быстро анализировать услышанное, чтобы постараться отработать возражение (предложить альтернативу). При работе с возражениями существенную роль играет развитость именно внутриличностного эмоционального интеллекта, важно уметь контролировать свои эмоции. Во второй главе диссертации указывалось на

то, что большинство опрошенных очень трудно справляется с контролем внешних проявлений своих эмоций. При работе с возражениями недопонимание, обида могут проявляться в мимике, жестах консультанта, очень важно за этим следить и не давать эмоциям себя одолеть.

Важно развивать у персонала все вышеупомянутые качества, руководство может собирать персонал на групповые тренинги, где через моделирование ситуаций покупки прорабатывать сложные моменты, после чего консультант сможет смоделировать для себя приемлемую модель поведения для тех или иных ситуаций, тем самым избежать стрессовых ситуаций.

Однако развитие эмоционального интеллекта может быть не только на уровне продаж, грамотный руководитель понимает, что при *развитии общего уровня эмоционального интеллекта* у сотрудника в целом, он сможет поддерживать дружественную атмосферу во всем коллективе, а также лояльность к требованиям начальства.

Конечно, эмоциональный интеллект можно развить самостоятельно, главное, понимать, как правильно начать. Достаточно подробно об этом пишут Д. Гоулман и Т. Бредберри в своих книгах по эмоциональному интеллекту, поэтому директор магазина может просто порекомендовать сотрудникам прочесть их труды, объясняя важность эмоционального интеллекта не только для их профессиональной деятельности, но и для личной жизни. Ежемесячно весь коллектив компании собирается на общем собрании, где руководство подводит итоги прошедшего месяца. На таких собраниях коллектив может делиться впечатлениями о прочитанных книгах, Каждый сможет поделиться, что открыл для себя нового, что возможно изменил в своем привычном поведении и образе жизни или только старается изменить. Развиваться и меняться к лучшему в команде всегда гораздо проще, чем одному.

Так как в компании ООО «Арована» работают исключительно женщины, самостоятельную работу над развитием эмоциональной

грамотности лучше начинать с внутриличностного интеллекта, так как во второй главе было выявлено, что именно понимание собственных эмоций женщинам дается сложнее. Важно прорабатывать у себя стратегию самовосприятия и управления собой.

Для развития самовосприятия на первых этапах можно следовать следующим правилам:

- 1) Важно перестать воспринимать свои чувства как хорошие и плохие;
- 2) стараться ощущать свои эмоции на физическом уровне (если научиться грамотно считывать физическое состояние, можно суметь предугадать развитие в себе тех или иных эмоций);
- 3) не давать плохому/хорошему настроению одурачить себя;
- 4) научиться понимать, как Вы ведете себя в период стресса.

Управление собой – это способность применять знание своих эмоций для активного решения, что говорить и что делать. Здесь важно внести в свою жизнь больше позитива (смеяться, улыбаться), в стрессовых ситуациях правильно дышать и не принимать поспешных решений (переспать с проблемой ночь), в случае проблем, лучше обсуждать их с людьми, которые не являются в них вовлеченными эмоционально.

В настоящее время на современном рынке предлагают множество корпоративных тренингов для развития эмоционального интеллекта. Тренинги в основном проводят консультанты по развитию персонала, бизнес-тренеры в сфере продаж, эксперты психодиагностики. Подобного рода тренинги ориентированы на руководителей различных компаний, специалистов отделов продаж и консультантов, которые постоянно общаются с людьми и стремятся повысить собственную эффективность.

Целью таких тренингов является:

- помощь в создании эффективных и эмоционально сбалансированных команд;
- раскрытие коллективного потенциала через положительные эмоции;

- укрепление морального духа сотрудников и повышение их устойчивости к стрессам;

- обучение сотрудников эффективно работать вместе в многозадачном режиме.

После прохождения тренинга специалисты гарантируют, что персонал начнет:

- лучше распознавать эмоциональный настрой окружающих;

- понимать причины собственных отрицательных эмоций и управлять ими;

- управлять эмоциональным интеллектом других людей;

- осознавать собственную уникальность, постоянно развиваться и повышать уровень интеллекта.

В настоящее время на томском рынке сложно найти тренинги на данную тематику, однако многие тренеры готовы провести занятие дистанционно (видео-трансляция).

Виды тренингов по тематике эмоционального интеллекта, предлагаемые на российском рынке, представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Тренинги по развитию ЭИ в разных городах России

Наименование тренинга	Город проведения	Тематика тренинга, его структура	Стоимость и длительность тренинга
«ЭИ как инструмент стрессоустойчивости»	Новосибирск (возможно дистанционное участие)	Разбор понятия ЭИ. Составляющие ЭИ. Техники управления собой. Развитие стрессоустойчивости. ЭИ и мотивация. Стратегии поведения в конфликтных ситуациях.	Свободный вход. Длительность: 5 часов.
«Развитие эмоционального интеллекта»	Санкт-Петербург	Определение своих сильных и слабых сторон. Виды эмоций. Как возникают эмоции, как движутся. Техники управления эмоциями. Самомотивация. Внутренняя дисциплина. Приверженность целям. Чужие эмоции. Как их понять, распознать и как прогнозировать управлять ими. Конфликты. Силовые отношения в группе на уровне эмоций. Эмпатия. Убедительность и умение налаживать контакт в группе	Стоимость: для группы людей до 15 человек – 90 000 руб. Длительность: 2 дня по 8 часов.
«ЭИ: технологии успеха»	Воронеж (возможно дистанционное участие)	Разбор понятия ЭИ. Составляющие ЭИ. Техники управления собой. Развитие стрессоустойчивости. Социальная чуткость. Стратегии поведения в конфликтных ситуациях.	Длительность: 2 дня по 8 часов. Стоимость: 12 000 рублей/чел.
«ЭИ начинает и выигрывает»	Хабаровск Тренинг проводит: Р.Гандапас Самый титулованный бизнес-тренер России.	Эмоции, их типы. EQ: распознавание, управление, использование. Управление гневом. Женщины и мужчины: общее и различное в стратегиях EQ. Негативные эмоции: нейтрализация, переключение, использование. Позитивные эмоции: усиление, концентрация, использование. Развитие ЭИ.	Длительность: 8 часов. Стоимость: 25 000 рублей/чел.
«ЭИ»	Красноярск (возможно дистанционное участие)	Что такое ЭИ? Структура ЭИ. Пять биологических эмоций человека. Как осознать и трансформировать свои эмоциональные программы? Три позиции восприятия и как убрать деструктивные программы? Реактивное и проактивное поведение и их влияние на нашу эффективность. Три стратегии управления конфликта	Длительность: 8 часов. Стоимость: 5 400 рублей/чел.

Эмоциональное состояние человека напрямую зависит от его физического состояния, поэтому грамотный руководитель должен следить и за этим. При анализе факторов, влияющих на снижение эмоционального интеллекта сотрудников ООО «Арована», отмечалась работа в ночное время, которая, безусловно, приводит к недосыпу и общей усталости сотрудников. В связи с этим руководству рекомендуется пересмотреть *график рабочего времени* с учетом этой особенности.

Например, после ночных работ для присутствующих можно сдвигать следующую рабочую смену на пару часов или по возможности давать выходной день. Так как в штате одного магазина работают 6 человек, а в одной дневной смене стоит 3-4 человека, как минимум 2 сотрудника будет отдыхать, они вполне могут открыть следующую рабочую смену. Стоит отметить, что даты привоза поставок обычно известны заранее, поэтому трудностей в формировании графика работы не должны возникнуть.

Также в штате присутствуют сотрудники, работающие на полставки (5-6 часов в день) с плавающим графиком, в настоящее время таких сотрудников ставят для работы в дневные часы, поэтому именно их можно использовать для разгрузки тех, кто оставался на переработки.

### **3.2.2 Мотивационные рычаги воздействия**

Безусловно, стабильная работа, уверенность в завтрашнем дне, достойная заработная плата существенно влияют на уровень эмоционального интеллекта. Поэтому при разработке рекомендации по его повышению у сотрудников стоит учитывать мотивационные факторы.

Существующая на данный момент в компании система мотивации достаточно развита. Сотрудники имеют стабильную заработную плату, которая выплачивается без задержек, более того, ее уровень выше среднерыночного по Сибири. Система расчета заработной платы прозрачная, каждый сотрудник имеет представление о формуле ее расчета.

Помимо материальной составляющей в системе мотивации присутствуют и нематериальные элементы: корпоративная форма от итальянского бренда, корпоративная скидка (30%), ежемесячные конкурсы «Лучший сотрудник», ежегодные съезды на показ в Италию для самых перспективных сотрудников.

Однако, есть и *слабые моменты* в мотивации персонала.

Не все гигиенические факторы проработаны, так на эмоциональное состояние существенное влияние оказывают условия работы, состояние рабочего места. У сотрудников ООО «Арована» нет выделенного места для отдыха и приема пищи, консультанты вынуждены обедать на складе в совершенно неудобном положении.

Стоит отметить и то, что большинство консультантов работают на полную ставку, а значит, проводят на ногах от 9 до 12 часов за смену, согласно концепции компании, персонал все рабочее время должен проводить стоя, не считая обеденных перерывов, этот факт можно отнести к тяжелым условиям труда.

Согласно теории эмоционального интеллекта, в бизнесе такие факторы необходимо учитывать, поэтому руководству ООО «Арована» рекомендуется обустроить должным образом место для отдыха сотрудников (установить электроприборы: чайник, микроволновую печь, стулья, кулеры с питьевой водой) и рассмотреть вариант возможности сотрудникам садиться в зале в период отсутствия покупателей.

### **3.2.3 Психологические рычаги воздействия**

Психологическое состояние человека в первую очередь влияет на уровень его эмоционального интеллекта, поэтому этот факт нельзя оставлять без внимания.

Так на сегодняшний день атмосфера в коллективе ООО «Арована» складывается очень дружественная, сотрудники поддерживают друг друга,

работают в команде, не оставляют без внимания стажеров. Поэтому со стороны руководства компании следует делать шаги для поддержания сложившейся атмосферы. Делать это можно через корпоративную культуру. Например, ежегодно собирать сотрудников на корпоратив, посвященный дню рождения бренда.

Стоит также рассматривать ситуации, когда психологический настрой сотрудника может зависть не только от отношений в коллективе. В большинстве случаев речь идет о взаимоотношениях с покупателями, они могут быть как позитивными, так и негативными, стоит понимать, что таких взаимоотношений за одну рабочую смену выстраивается очень много. Безусловно, добродушный, легкий до покупок клиент приносит консультанту только положительные эмоции и толчок для дальнейшей активной работы. Однако, бывают и «сложные» покупатели, «энергетические вампиры», после которых консультант долго настраивается на дальнейшую работу и не всегда использует весь свой потенциал.

Для эмоциональной разрядки сотрудников руководство компании может:

- 1) Установить доску для рисования в торговом зале. Рисование является одним из самых простых и приятных способов выразить творческие способности, оно оказывает широкое успокоительное воздействие на человека. С его помощью можно отвлечься от негативных мыслей, освежить голову и конструктивным образом дать выход собственным эмоциям. Более того, такая доска может понадобиться не только вашему персоналу, она отлично подойдет в качестве отвлекающего элемента для детей. Мамы, пришедшие с детьми, спокойно могут познакомиться со всем ассортиментом магазина и выбрать для себя что-то приятное, пока их ребенок будет занят рисованием.

- 2) Повесить в комнате отдыха доску для дартса. Ведь дартс – это не только интересный и увлекательный вид спорта и активного отдыха, а еще и помощник в развитии координации и зоркости, и конечно, снятия стресса.

3) Положительное влияние на эмоциональное состояние человека способна оказывать музыка. Поэтому музыкальный репертуар, воспроизводимый в зале, следует регулировать, в дневное время допускается танцевальная, громкая музыка для поднятия эмоционального настроения сотрудников, в вечернее время стоит ставить более спокойную мелодичную музыку.

Подводя итог всем вышеперечисленным рекомендациям, необходимо оценить, какие затраты понесет компания от их внедрения и к какому возможному эффекту это может привести.

Таблица 7 – Требуемые затраты и эффективность предложенных рекомендаций для одного магазина

Рекомендация	Затраты	Эффект
Применение теории ЭИ при приеме на должность продавца-консультанта	Дополнительное время на анкетирование с целью определения уровня ЭИ: для соискателя (заполнение анкеты) – не более 8 минут Для работодателя (обработка данных) – не более 3 минут	Позволит снизить риск принятия на работу человека с низким уровнем эмоционального интеллекта
Обучение работе с клиентом с использованием ЭИ	Преимущественно временные затраты (директор прорабатывает с персоналом методики)	Полная отработка продажи с клиентом, увеличение стоимости среднего чека, как следствие выручки
Развитие ЭИ самостоятельно сотрудниками	Дополнительное время на общих собраниях для обсуждения личных результатов в развитии ЭИ (около 20 минут).	Огромный плюс для человека не только в профессиональной деятельности, но и повседневной жизни.
Развитие ЭИ у персонала через проведение тренингов со специалистами	Затраты зависят от вида выбранного для коллектива тренинга.	1)Создание эффективных и эмоционально сбалансированных команд; 2)Раскрытие коллективного потенциала; 3)Укрепление морального духа сотрудников и повышение их устойчивости к стрессам;
Корректировка графика рабочих смен	Стоимость рабочего часа у всех сотрудников одинаковая, поэтому при перестановке сотрудников местами в графике затраты на оплату труда не изменятся.	1)Повышение лояльности сотрудников 2)Снижение уровня стресса

Продолжение таблицы 7

Обустройство места для отдыха	Стул – 800 руб. Микроволновая печь –3400 руб. Кулер с питьевой водой (с функцией нагрева) – 2950 руб. Питьевая вода по 19л 4 раза в месяц =190*4=760 руб/месяц.	1)Повышение мотивации сотрудников 2)Повышение уровня лояльности к руководству 3)Улучшение общего эмоционального состояния сотрудников
Элементы эмоциональной разрядки для персонала	Доска для дартса – 750 руб. Доска для рисования – 1300 руб.	1)Снижение уровня стресса у сотрудников 2)Повышение качества продаж

Наиболее затратными для компании являются тренинги с приглашением профессионалов, однако на первоначальном этапе можно их не использовать, а постараться справиться своими силами, директор с помощью методической литературы (книги Д.Гоулмана, Т.Бредберри) может проводить мини-тренинги с персоналом самостоятельно. Общие затраты на изменение в условиях труда составят всего 27600 рублей, плюс ежемесячные расходы на питьевую воду 2280 рублей. Для компании, работающей от имени известного итальянского бренда, это вполне посильные расходы, эффект от которых в скором времени способен повысить общую выручку компании.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
ЗАМ6Б	Кочергиной Алине Алексеевне

<b>Школа</b>	Инженерного предпринимательства	<b>Направление/специальность</b>	38.0.02 Менеджмент
<b>Уровень образования</b>	Магистратура		

<b>Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»</b>	
<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</li> <li>- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</li> </ul>	<p>Описание рабочего места отдела магазина «Calzedonia» ООО «Арована» на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды: в офисе установлено местное и общее освещение, кондиционеры, электромагнитные поля на низком уровне, уровень шума в норме, метеоусловия в норме.</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды: в офисе установлена пожарная сигнализация. Рабочее место оборудовано в соответствии с нормами техники безопасности.</li> </ul>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>Трудовой Кодекс; ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности»; Серия международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000.</p>
<b>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке</b>	
<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<p>Провести анализ внутренней социальной ответственности компании. Проанализировать мероприятия, направленные на безопасность труда, стабильность заработной платы; оценить, на сколько заработная плата социально значима для сотрудников.</p>
<p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> </ul>	<p>Провести анализ внешней социальной ответственности компании. Проанализировать мероприятия,</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</li> <li>- готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	<p>направленные на содействие обществу, участие в благотворительных акциях, спонсорство, ответственность перед покупателем</p>
<p><b>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</li> <li>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>	<p>Провести анализ на основе внутренней разработанной документации (Трудовой договор)</p>
<p><b>Перечень графического материала:</b></p> <p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p>Рисунок 23 – Бренды, входящие в компанию «Calzedonia Group» Рисунок 24 – Перечисления на счет благотворительного фонда San Zeno</p>

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Феденкова Анна Сергеевна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3АМ6Б	Кочергина Алина Алексеевна		

#### **4 Социальная ответственность**

В настоящее время принято считать, что социально ответственное поведение компании способствует устойчивому развитию бизнеса, то есть является выгодным для нее. Выгоды, приобретаемые в результате соблюдения принципов КСО, могут быть связаны с повышением инвестиционной привлекательности, наращиванием нематериальных активов и ростом капитализации, сокращением претензий со стороны регулирующих органов, возможностью получения налоговых льгот, повышением лояльности сотрудников и клиентов, снижением рисков и формированием большей устойчивости к кризисным явлениям и т.п. Не мало важным фактом стоит считать, формирование положительной деловой репутации, которой способствует высокий уровень КСО.

Что касается промышленных предприятий, то здесь понимание социальной ответственности давно сложились, компании такого рода должны в своей социальной политике максимально минимизировать негативное воздействие своего производства на окружающую среду и население. Конечно, промышленные предприятия в большинстве своем занимаются корпоративной социальной ответственностью.

Однако социальная ответственность в торговле, в том числе и розничной, развита слабее. За рубежом вопросами социальной политики занимаются тщательнее, нежели в России. Несмотря на это всем очевиден тот факт, что розничная торговля имеет высокую социальную значимость для населения в широком ассортименте качественных товаров по доступным ценам.

Компания ООО «Арована» – розничная сеть, работающая по принципу франчайзинга в г. Томске с 2012 года, представительство брендов «Intimissimi», «Calzedonia», которые входят итальянскую компанию «Calzedonia Group».

Итальянская компания «Calzedonia Group» – лидер в области производства и продажи чулочно-носочных изделий, нижнего белья, купальников и повседневной одежды. Четыре крупнейших бренда – Calzedonia, Intimissimi, Tezenis и Falconeri осуществляют деятельность в сфере fashion retail. (См.рисунок 23) Также в группу входит сеть дисконт-центров, где можно приобрести со скидкой коллекции прошлых сезонов брендов (Outlet). Компания занимается не только производством и продажей одежды, но и гостинично-ресторанным бизнесом: в состав группы входит дизайн-отель Veronesi La Torre, а в 2012 году в компании появился первый гастрономический бренд – SignorVino [11].



Рисунок 23 – Бренды, входящие в компанию «Calzedonia Group»

*Миссия компании* – предоставить покупателям широкий ассортимент качественных изделий по оправданной цене, согласно последним модным тенденциям, который поможет каждому покупателю почувствовать себя стильным, повысить самооценку и настроение.

*Принципы деятельности компании:* обеспечение прибыльности и эффективности, соблюдение законов и норм, социальная ответственность, добросовестное ведение дел.

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

Таблица 5 – Стейкхолдеры организации

<b>Прямые стейкхолдеры</b>	<b>Косвенные стейкхолдеры</b>
Сотрудники компании	Население
Потребители	Благотворительные организации
Учредители компании	

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

#### *Сотрудники*

Компания строит взаимоотношения с сотрудниками на основе социального партнерства. Взаимные обязательства между работодателем и сотрудником регламентируются трудовым договором. Основной персонал компании составляют следующие профессии: продавцы-консультанты, администраторы и директор магазина.

#### *Потребители*

Компания Calzedonia Group нацелена работу со всеми группами потребителей: на мужчин, женщин и детей. Вместе с тем есть и отдельные бренды, которые специализируются только на одном сегменте потребителей, например, Intimissimi Uomo (исключительно мужское белье).

На томском рынке компания ООО «Арована» представляет только два бренда: Intimissimi и Calzedonia. Оба бренда в основном ориентированы на женскую целевую аудиторию.

#### *Население*

Прямого взаимодействия с населением компания не осуществляет, преимущественно сотрудничество проходит через инструменты продвижения, разные виды рекламы. Так, в связи с известностью бренда реклама продукции демонстрируется на ведущих телевизионных каналах, в модных журналах, собственных каталогах, а также на крупных билбордах города. Стоит отметить, что Calzedonia Group выбирает лучших фотографов

и топ-моделей для своей рекламы. Жизель Бюдхен (для Calzedonia) и Ирина Шейк (для Intimissimi) – модели, которые помогли брендам утвердиться в мире моды. В России Вера Брежнева и Елена Темникова (для Calzedonia)[10].

Оценивая эффективность программы КСО на предприятии ООО «Арована», стоит сразу обратить внимание на то, что в силу специфики деятельности (розничная торговля) в компании развиты в основном внутренние программы социальной ответственности. Однако небольшое внимание внешним программам также уделяется.

Таблица 8 – Структура программ КСО для сотрудников компании

Стейкхолдеры	Элемент социальной ответственности	Суть проводимых мероприятий	Сроки реализации мероприятий	Ожидаемые результаты
Сотрудники компании	Стабильность и прозрачность заработной платы	Работодатели компании обеспечивают сотрудникам стабильную заработную плату без задержек. Заработная плата выплачивается два раза в месяц: 20го числа – авансовая часть и 5го числа окладная часть заработной платы. Сотрудники понимают, как рассчитывается их заработная плата, ее составные части.	Реализуется ежемесячно с момента учреждения компании	Повышение лояльности персонала и построение более доверительных отношений с ним.
Сотрудники компании	Поддержание социально значимой заработной платы	Компания ООО «Арована» поддерживает у своих сотрудников достаточно высокий уровень заработной платы. На данный момент средняя заработная плата составляет 30000 руб., что ниже среднего уровня заработной платы по России (35500), однако выше уровня заработной платы по Сибири (27000)	Реализуется ежемесячно с момента учреждения компании	Повышение лояльности персонала и построение более доверительных отношений с ним.
Сотрудники компании	Безопасность труда	Т.к. магазины располагаются в ТЦ, сотрудники заблаговременно инструктируются относительно пожарной и общественной безопасности. Относительно безопасности жизнедеятельности персонала: уровень освещенности и шума в зале магазина в пределах допустимых норм.	Инструктаж по пожарной и общественной безопасности каждые 6 месяцев.	Нет данных

Продолжение таблицы 8

Сотрудники компании	Развитие человеческих ресурсов	Компания обучает своих сотрудников новым технологиям продаж, директор персонально разбирает все возникающие вопросы с каждым сотрудником. Также минимум 3 раза в год со всем персоналом магазина обученные люди (дистрикт-менеджеры) проводят тренинги по улучшению качества продаж. Тренинги обычно приурочены к началу нового сезона (новой коллекции): осень-зима, весна-лето, а также к праздникам (новый год, день защитника отечества и международный женский день). Ежегодно лучшие сотрудники магазинов приглашаются на показ новой коллекции в Вероне, где дополнительно проводятся тренинги с лучшими специалистами по продажам компании.	Обучение при приеме на работу реализуется по мере набора новых сотрудников. Тренинги проводятся согласно календарю плановых мероприятий компании «Calzedonia Group».	Повышение качества и количества продаж
Учредители компании Сотрудники	Соблюдение налогового трудового законодательства.	Сотрудники официально трудоустроены, получают белую заработную плату, руководство соблюдает трудовое и налоговое законодательство.	Сдача отчетов согласно сроком, установленным регламентирующими органами.	Правовая законность деятельности, повышение лояльности сотрудников.

В таблице выше в основном представлены элементы внутренней социальной политики предприятия, они направлены непосредственно на сотрудников, на создание для них комфортных и безопасных условий работы.

Однако в компании «Calzedonia Group» развита и внешняя корпоративная социальная ответственность.

Так, внешняя социальная ответственность проявляется к основным прямым стейкхолдерами – потребителям. Наибольшая ценность для потребителя это качественный товар, который он приобретает.

Компания трепетно относится к качеству продаваемых изделий, поэтому контроль качества затрагивает все стадии производственного процесса, что позволяет минимизировать количество брака. Все заводы укомплектованы высокотехнологичным оборудованием, производство разделено на этапы.

Внимание в производстве уделяется даже мелочам, так например, в зависимости от типа используемых нитей в цехе, где плетутся колготки, поддерживается определенная температура и влажность воздуха. Под каждой такой машиной расположена вакуумная система, в которую поступает сшитая часть колготок.

Компания заявляет высокую прочность на свои чулочные изделия. Благодаря эластизации волокну придается еще большая эластичность и прочность. Для этого лайкровая нить оборачивается полиамидной нитью от 800 до 1800 раз, что улучшает прочность колготок. Обязательно у всех изделий дополнительно обрабатывается мысок, так как это место считается наиболее уязвимым к повреждениям.

Когда колготки связаны и сшиты, они помещаются в специальные машины, где их стирают и красят; количество красящих веществ задается на компьютере, что позволяет отслеживать уровень допустимого значения красящих веществ в изделиях. Опять же после окраски несколько пар колготок отправляют на дополнительные пункты контроля цвета. Перед упаковкой колготки проверяются на наличие зацепок, после чего отглаживаются и прессуются.

Так как на качество может повлиять упаковка уже готового изделия, к заключительному этапу, обычно колготки упаковываются на машинах, но некоторые изделия требуют исключительно ручной упаковки.

Помимо контроля качества Calzedonia Group также ответственно относится к своему развитию, не просто размещая фабрики на территории других стран, но и инвестируя средства в их экономику и инфраструктуру. Например, на Шри-Ланке Calzedonia Group построила не только заводы, но и дороги для подъезда к фабрикам. Все фабрики работают на солнечных батареях, их деятельность не наносит вреда экологии и при этом позволяет регулировать цены на продукцию [11].

Компания регулярно проводит Recycle – акции, направленные на защиту окружающей среды и повышения лояльности к брендам. При сдаче своего старого купальника или бюстгальтера покупатели получают скидку от 3 до 5 евро на новую покупку. Принятые на утилизацию вещи отправляются на переработку и используются для утепления стен при строительстве домов.

В 2012 году программа «Утилизации и переработки» была также реализована и в магазинах Calzedonia в России, при сдаче старого купальника и при покупке нового предоставлялась скидка в размере 250 рублей, мужских плавок 150 рублей и детского купальника или плавок 100 рублей.

Более того, в 1999 году компания организовала благотворительный фонд San Zeno, названный в честь Св. Зенона, покровителя г. Вероны. Предназначение фонда заключается в обучении, развитии и создании рабочих мест для жителей стран третьего мира. Действие фонда распространяется на страны Европы, Латинской Америки, Африки и Азии. Компания Calzedonia Group ежегодно в октябре и ноябре отчисляет 3-4% от полученной выручки во всех магазинах в Италии. За последние четыре года компания пожертвовала фонду около 13.4 млн. евро (см. рисунок 24). Этнические hand-made поделки продаются в магазинах Outlet, вся прибыль отчисляется в фонд San Zeno [10].

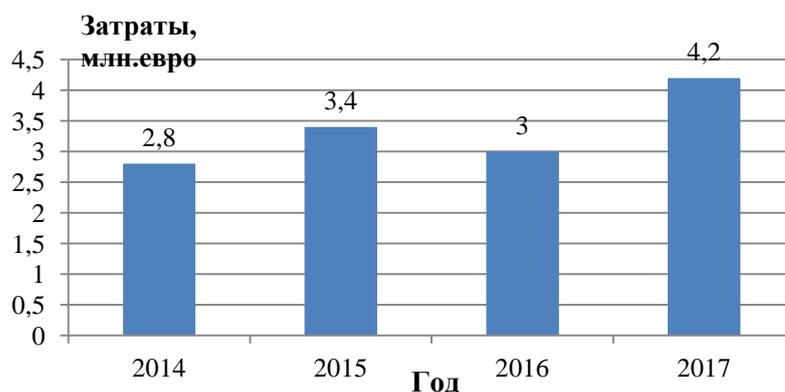


Рисунок 24 – Перечисления на счет благотворительного фонда San Zeno

### *Затраты на мероприятия КСО*

Оценить затраты на внутреннюю составляющую корпоративной социальной ответственности достаточно сложно, т.к. компания не предоставляет документы регламентирующие некоторые действия. Стоит сказать, что затраты на заработную плату регламентируются трудовым договором с прописанной материальной мотивацией для каждого сотрудника. Ежемесячно средняя заработная плата каждого сотрудника составляет 30000 рублей.

Таблица 9 – Затраты на мероприятия внешней КСО

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации, руб.
1	Recycle – акции	Евро	5/ед	Нет данных о количестве вернувшихся комплектов
2	Программа «Утилизации и переработки»	Рубли	250/ед	В 2012 году в программе поучаствовали 870 человек, размер скидки на новые купальные костюмы составил около 174000 руб.
3	Благотворительный фонд San Zeno	Евро	Суммы изменяются	За последние четыре года компанию перевела на счет благотворительного фонда около 13.4млн. евро

### *Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций*

Подводя краткие итоги, можно сказать, что в целом программа КСО компании ООО «Арована» и Calzedonia Group соответствует миссии компании и основным принципам деятельности. Огромное внимание

уделяется качеству продукции, что является основой поставленной миссии, а внутренняя КСО практически в точности соответствует принципам деятельности компании.

Стоит отметить, что на томском рынке, компания в основном развивает внутреннюю КСО, а Calzedonia Group делает упор на внешнюю составляющую КСО.

Анализируя таблицу 6 и пояснении под ней, можно сделать вывод, социальная политика компании отвечает интересам основных стейкхолдеров. ООО «Арована» видит персонал ключевым ресурсом для себя, поэтому направляет социальную политику в их сторону, тем самым повышая их лояльность. Группа компаний Calzedonia обладает большим оборотом средств, поэтому направляет их на благо общества, повышение своего имиджа в целом и подтверждения звания социально вовлеченной компании.

Оценивая затраты на мероприятия социальной ответственности можно сказать, что они вполне адекватны, внутренняя КСО по затратам является неотъемлемой составляющей, а внешняя КСО большие затраты несет по проекту «San Zeno», стоит отметить, что проект реализуется уже почти 20 лет, видимо он себя оправдывает сполна. Для такой крупной компании затраты на данный проект стоит считать посильными, а результат, который она дает, покрывает все усилия и вложенные деньги.

В настоящее время общество все больше не равнодушно к онкологическим заболеваниям, в частности народ объединяется в борьбе с раком груди у женщин. Поэтому в качестве рекомендаций по корпоративной социальной ответственности было бы уместно компании Intimissimi, как производителю женского нижнего белья, поучаствовать в таких благотворительных акциях. Известные бренды нижнего белья такие как «Victoria's Secret», «Милавица» принимают участие в благотворительных акциях борьбы с раком молочной железы.

## Заключение

Подводя итог работы можно сказать, что цель магистерской диссертации можно считать достигнутой, так как задачи, поставленные для ее решения, были максимально решены. А именно, проанализированы теоретические материалы по теме исследования, выбран наиболее подходящий метод для проведения исследования, с помощью которого удалось оценить ЭИ сотрудников торговых центров и прийти к нескольким выводам:

1) У мужчин в большей степени развит внутриличностный эмоциональный интеллект, в то время как у женщин наоборот, межличностный.

2) Большинство опрошенных имеют трудности с контролем внешнего проявления эмоций.

3) Закрытые вопросы, используемые в анкете исследования, позволили судить о том, что сами респонденты считают важным эмоциональный интеллект в своей работе и видят связь между ним и собственной результативностью.

Удалось оценить влияние уровня эмоционального интеллекта на эффективности деятельности торгового персонала. Для удобства анализа и наглядности полученных результатов оценка проводилась с помощью встроенной функцией аппроксимации Excel, через установление зависимости в виде линейной функции. В результате удалось установить прямую зависимость почти по всем показателям эффективности. А именно, в большинстве случаев индивидуальные показатели выручки, среднего чека, количества единиц в чеке у лиц, имеющих более высокие значения эмоционального интеллекта, оказались выше.

Помимо сравнения эмоционального интеллекта с показателями эффективности, имеющими экономический характер, интересно было оценить его влияние и на другие факторы работы торгового персонала.

Так, не удалось установить связь между эмоциональным интеллектом и количеством возвратов товара покупателями. На этот критерий со стороны покупателя влияют другие факторы.

Также при анализе книг отзывов и предложений в магазинах ООО «Арована» не было получено данных об отношении покупателей к отдельным сотрудникам, в основном отзывы касаются непосредственно качества товаров.

Тем не менее «Лучшими сотрудниками месяца» по результатам анализа за последние четыре месяца становились люди с наибольшими показателями эмоционального интеллекта (87%).

Таким образом, эмоциональный интеллект оказался действительно важен для представителей торгового персонала ООО «Арована» и его прямое влияние на показатели эффективности удалось доказать.

В связи с этим в работе был разработан план мероприятий по дальнейшему повышению уровня эмоционального интеллекта среди сотрудников.

Мероприятия предлагается осуществлять, используя три рычага воздействия со стороны руководства:

- 1) Организационные рычаги воздействия;
- 2) Мотивационные рычаги воздействия;
- 3) Психологические рычаги воздействия.

С организационной точки зрения руководству компании предлагается использовать теорию эмоционального интеллекта уже на этапе подбора и отбора персонала. Для действующих в компании сотрудников предложены мероприятия по дальнейшему развитию уровня эмоционального интеллекта такие как тренинги, обучение работе с клиентами. Помимо этого, руководству компании рекомендуется пересмотреть технику составления графика рабочих смен.

С мотивационной стороны вопроса руководству компании следует обратить внимание на гигиенические факторы мотивации, которые в

недостаточной мере проработаны в компании. Речь идет об обустройстве места для отдыха и небольшом пересмотре условий труда.

Так как постоянная работа с клиентами предполагает возможность частого возникновения стрессовых ситуаций, руководство стоит продумать пути решения возможных проблем. Для этого руководству компании предлагается использовать психологические рычаги воздействия – элементы эмоциональной разрядки (музыка, доски для рисования, дартс и т.д).

Общие расходы на предложенные мероприятия для трех магазинов, действующих на томском рынке, составляют 27600 рублей единовременно и ежемесячные расходы 2280 руб., что можно считать приемлемой суммой для компании – представителя всемирно известного итальянского бренда.

Выполненную работу можно считать практически значимой, т.к. предложенные в работе рекомендации могут быть использованы в ООО «Арована» для повышения уровня эмоционального интеллекта сотрудников, а также лояльности к руководству и удовлетворенности социально-психологической и рабочей атмосферой.

В будущем планируется осуществить часть рекомендаций в компании ООО «Арована», после чего повторно измерить уровень эмоционального интеллекта сотрудников для дальнейшего анализа, корректировки и расширения плана мероприятий.

## Список публикаций студента

1) Кочергина А. А. Ограниченность трудовых ресурсов как одна из проблем экономики России. Электронный научно-практический журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий» № 11 (28) Ноябрь 2016. Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/11/12837>

2) Кочергина А. А. Конфликты в организации и как стараться их не допустить. Электронный научно-практический журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий» № 5 (45) Май 2017. Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2017/05/14765>

3) Кочергина А. А. Нужно ли развивать эмоциональный интеллект в компаниях? Электронный научно-практический журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий» № 11 (62) Ноябрь 2017. Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2017/11/15429>

4) Кочергина А. А. Эмоциональный интеллект в деятельности торгового персонала. Электронный научно-практический журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий» № 5 (62) Май 2018. Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2018/05/15996>

## Список используемых источников

1. David R. Caruso, Peter Salovey. The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership. Josses-Bass, San Francisco.: Nova Science Publishers. 2004. P.27–32
2. Гоулман, Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д.Гоулман, Р.Бояцис, Э.Макки; пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 301 с.
3. Рувен Бар-Он. Докторская диссертация «The «Emotional Quotient» («EQ»)), Университет Родоса, июль 1985.
4. Гоулман, Д . Эмоциональная культура, почему она может иметь большее значение, чем IQ», пер. с англ. А.П.Исаевой. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 327 с
5. Бредберри Т. Эмоциональный интеллект 2.0 / Т.Бредберри, Д.Гривз; пер. с англ. П.Миронова - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 210 с.
6. Гоулман, Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе / Д. Гоулман; пер. с англ. А.П.Исаевой. - М.: Манн Иванов и Фербер, 2013. – 497 с
7. Люсин, Д.В. Современные представления об эмоциональном интеллекте // Социальный интеллект: Теория, измерение, исследования / под ред. Д.В.Люсина, Д.В.Ушакова. - М.: Институт психологии РАН, 2004. – С. 28
8. Холл. Опросник на эмоциональный интеллект [Электронный ресурс]: <http://www.akademiki.biz/biblioteka-jivoi-informacii/tests/105-holl-oprosnik-na-emocionalnii-intellekt> (дата обращения: 04.04.2018)
9. Шабанов С., Алешина А. Эмоциональный интеллект. Российская практика М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 447
10. Официальный сайт компании «Calzedonia» [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://ru.calzedonia.com/home.jsp> (дата обращения: 27.02.2018)

11. История бренда «Calzedonia Group» [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://passionwomen.com/history-brand-calzedonia/> (дата обращения: 03.03.2018)
12. Официальный сайт компании «Intimissimi» [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://ru.intimissimi.com/home.jsp> (дата обращения: 27.02.2018)
13. Mayer J.D., Salovey P., Caruso D.R. Models of emotional intelligence // Handbook of intelligence / ed. by R.Stenberg. N.Y.: Cambridge University Press. 2000. P. 396–420.
14. Goleman D. Working With Emotional Intelligence / Josses-Bass, San Francisco.: Nova Science Publishers. 2011. P.245–251
15. Goleman D. Destructive Emotions: How can we overcome them? / San Francisco.: Bantam. 2008. P.364–378
16. Goleman D. Social Intelligence: The New Science of Human Relationships / San Francisco.: Random house. 2010. P.215–321
17. Сергиенко Е.А., Ветрова И.И. Эмоциональный интеллект: русскоязычная адаптация теста Мэйера–Сэловея–Карузо (MSCEIT V2.0) [Электронный ресурс] // Психологические исследования. 2009. № 6 (8). Режим доступа: <http://psystudy.ru>
18. Робертс Р.Д., Мэттьюс Дж., Зайднер М., Люсин Д.В. Эмоциональный интеллект: проблемы теории, измерения и применения на практике // Психология. Журн. ВШЭ. 2004. Т. 1. № 4. С. 3–24.
19. Гоулман Д., Бояцис, Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М., 2007.
20. Панкратова А.А. Эмоциональный интеллект: о возможности усовершенствования модели и теста Мэйера—Сэловея—Карузо // Вестник Московского университета. Серия 14. №3 Психология. 2010.
21. Основные принципы построения системы мотивации персонала [Электронный ресурс]: новости экономики и бизнеса: Режим доступа: [http://b-news.narod.ru/personnel/oosnovne\\_4.htm](http://b-news.narod.ru/personnel/oosnovne_4.htm) (дата обращения: 21.04.2018).

22. Лучшие способы мотивировать сотрудников, не повышая им зарплату [Электронный ресурс]: HR-менеджмент: URL: <http://www.e-executive.ru/career/hr-management/> (дата обращения: 18.04.2018).

23. Панкова Т.А. Роль эмоционального интеллекта в эффективности деятельности руководителя / Т.А. Панкова. // Психологические исследования. – 2010 №2 (10) [Электронный ресурс]: Режим доступа: [URL: http://psystudy.ru/index.php/num/2010n2-10/297-pankova10](http://psystudy.ru/index.php/num/2010n2-10/297-pankova10) (дата обращения: 11.05.2018)

24. Хлевная Е. А., Гарнов А. П. // Вестник Российской Экономической Академии им. В.Г. Плеханова, – 2011 №4 (40) // [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://mc-ktk.ru/wp-content/uploads/2013/10> (дата обращения: 18.04.2018)

25. Никитина Т.А., Шаталина М.А. Коучинг как современная технология повышения мотивации персонала в организации // Вестник Самарской гуманитарной академии Серия: Психология Выпуск 2007. № 2 [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/kouching-kak-sovremennaya-tehnologiya-povysheniyamotivatsii-personala-v-organizatsii> (дата обращения: 27.04.2018)

26. Лепкина И. Менеджмент на эмоциях / И. Лепкина // Компаньон - 2013 // [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.companion.ua> (дата обращения: 30.04.2018)

27. Корпоративной программы развития эмоционального лидерства // [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.btg.com.ua/component/content/article/38-attendances/18a> (дата обращения: 18.05.2018)

28. Д.В.Люсин, Социальный и эмоциональный интеллект: От процессов к измерениям / под ред. Люсина, Ушакова. М., 2009.

29. Кузьминых А. В., Моница Г. Б. Взаимосвязь индивидуально-типологических особенностей личности и стиля поведения в межличностных конфликтах // PR и социальное управление: экономика, политика, культура:

Мат-лы VII межвуз. конф. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургской академии управления и экономики, 2007.

30. Мони́на Г. Б., Гальги́на А. Г. Психологические особенности эмоционального выгорания у сотрудников коммерческой организации // PR и социальное управление: экономика, политика, культура: Мат-лы VIII межвуз. Конф. СПб.: Изд-во СанктПетербургской академии управления и экономики, 2007.

31. Березина Т.Н., Терещенко Р.Н. Эмоциональная креативность личности: определение и структура // Психология и психотехника. 2012. № 2.

32. Дж. Мэйера, П. Сэловея и Д. Карузо «Эмоциональный интеллект» (MSCEIT v.2.0): Руководство / Ред. Е.А. Сергиенко, И.И. Ветрова. М., 2010.

33. Додонов Б.И. Эмоции как ценность. – М.: Политиздат, 1998.

34. Gross J. J. The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review // Review of General Psychology. 1998. – V. 2. №3. – P. 271–299.

35. Бояцис Р., Макки Э. Резонансное лидерство: совершенствование и построение плодотворных взаимоотношений с людьми на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 300 с.

36. Панкратова А.А. Практический, социальный и эмоциональный виды интеллекта: сравнительный анализ // Вопросы психологии. 2010. № 2. С. 111–119.

37. Робертс Р.Д., Мэттьюс Дж., Зайднер М., Люсин Д.В. Эмоциональный интеллект: проблемы теории, измерения и применения на практике // Психология. Журн. ВШЭ. 2004. Т. 1. № 4. С. 3–24.

38. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М., 2007.

39. Гоулман Д., Бояцис Р. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М., 2007.

40. Валуева Е.А. Диагностика эмоциональной креативности: адаптация опросника Дж. Эверилла // Социальный и эмоциональный интеллект: От процессов к измерениям. М., 2009.

41. Люсин Д.В. Современные представления об эмоциональном интеллекте / под ред. Д.В. Ушакова, Д.В. Люсина // Социальный интеллект. Теория, измерение, исследования. – М.: Институт психологии РАН, 2004. – С. 29-39.

42. Андреева И. Н. Эмоциональный интеллект: исследование феномена // Вопросы психологии. 2006. № 3. С. 78 – 86.

43. Савенков А.И. Эмоциональный и социальный интеллект как предикторы жизненного успеха // Вестник практической психологии образования. – №1(6). – 2006. – С. 30-38.

44. Бреслав Г. Основные элементы эмоциональной сферы и их изучение // Психология эмоций. – М.: Смысл, 2004. – С. 135-145.

45. Лаврова Н.В. Продавайте свои эмоции // Личные продажи. 03(11)2010. С.196 – 200.

## Приложение А

### Раздел 1

Теоретические и методологические основы эмоционального интеллекта

### Part 1

**Theoretical and methodological foundations of emotional intelligence**

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ6Б	Кочергина Алина Алексеевна		

Консультант отделения социально-гуманитарных наук

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Креницына Зоя Васильевна	Канд.тех.наук		

Консультант – лингвист отделения иностранных языков ШБИП:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОИЯ ШБИП	Зеремская Юлия Александровна	Канд.филол.наук		

# **1 Theoretical and methodological foundations of emotional intelligence**

## **1.1 The concept of "emotional intelligence"**

Peter Salovey and John D. Mayer have been the leading researchers on emotional intelligence since 1990. In their influential article "Emotional Intelligence," they defined emotional intelligence as "the ability to monitor one's own and others' feelings and emotions, to discriminate among them and to use this information to guide one's thinking and actions."

After the publication of this article, the theory of emotional intelligence attracted much attention. However, the importance of understanding emotions for a man was indicated long before. In 1872, Charles Darwin wrote about the role of external manifestations of emotion for survival and adaptation. Z. Freud also dealt with the problem of controlling emotions.

In 1920, in scientific publications, researchers began to consider the social interaction of people as a kind of intelligence. Professor Edward Thorndike introduced the concept of "Social Intelligence", and a few years later a test for the measurement of "social intelligence" appeared, but the attempts to measure were unsuccessful.

"Social intelligence" by E. Thorndike is the ability to understand people, women and men, girls and boys, the ability to communicate with people and act intelligently in dealing with people.

This concept caused public dissonance. Psychologists who lived at that time believed that social intelligence is the ability to manipulate people. IQ theorists did not accept this theory.

A well-known scientist David Wexler in his works formulation of social intelligence, but the concept was refuted. He wrote about the importance of emotions. In 1940 he proposed to divide the ability of a person into "intellectual" and "non-intellectual". It was "non-intellectual" that he gave powers in determining the future of a person's life success.

The theory of emotional intelligence was corrected many times before 1990. However, the term became widely known with the publication of Goleman's book: Emotional Intelligence – Why it can matter more than IQ.

According to D. Goleman's books emotional intelligence can be defined as the ability to monitor one's own and other people's emotions, to discriminate between different emotions and label them appropriately, and to use emotional information to guide thinking and behavior.

Also the author gives another definition:

Emotional intelligence is the ability of a person to interpret their own emotions and the emotions of others to realize their own goals.

Famous psychologist Peter Salovey in his article defined emotional intelligence as a factor influencing the success of the manager. Emotional intelligence is the ability to perceive and understand the manifestation of personality, expressed in emotions, to control emotions on the basis of intellectual processes.

D. Goleman proposed his theoretical portraits of people with high rates of mental and emotional intelligence.

The personal characteristics of men and women are different. A typical representative of a male with a high mental factor has a wide range of intellectual inquiries and abilities. He is an ambitious, productive person who doesn't care about himself. He is also inclined to criticism, demanding and restrained, emotionally balanced. This person feels uncomfortable when you need to show feelings.

People with high emotional intelligence are socially balanced, friendly and always positive, not prone to fear and are not prone to worrying thoughts. They bring things to the end, willingly take responsibility. In communicating with others, they are benevolent and caring. Their emotional life is rich in events. They are in harmony with themselves, with others and with the society where they live.

If you look at these portraits, you can see that emotional intelligence makes the portrait more human.

Emotional intelligence is a new concept. Nobody knows how much emotional intelligence is variable among different people throughout life. But, as the data show, it can prove to be just as a powerful criterion as the coefficient of mental development.

## **1.2 Models of emotional intelligence**

There are many different models of emotional intelligence, but there are three most common models: Ability model (Salovey and Mayer's conception of EI); Mixed model; The model of the emotional and social intelligence of Ruven Bar-On.

### **The model of the emotional and social intelligence of Ruven Bar-On**

Ruven Bar-On made a great contribution to the research of emotional intelligence. He began to measure the level of emotional intelligence, introduced the concept of "emotional coefficient".

His model includes 15 abilities that can help a person become happy.

*Assertiveness* is the ability to express one's emotions and feelings.

*Self-esteem* is the ability to assess oneself objectively, take your strengths and weaknesses, opportunities and limitations.

*Independence* is the ability not to envy others, to make decisions independently.

*Self-actualization* is the ability to realize one's own potential continuously.

*Emotional awareness* is the ability to evaluate your emotions at a specific moment and understand their causes.

*Empathy* – to consider other people's feelings especially when making decisions.

*Social responsibility* is the ability to cooperate with other people. It is the ability to identify oneself as a member of a social group. This concept includes: morality, conscience

*Interpersonal relations* is the ability to establish mutually beneficial relationships, skills of constructive verbal and non-verbal communication.

*Flexibility* is the ability to change the way of thinking and behavior, depending on circumstances.

*The ability to solve problems* is the ability to formulate a problem correctly, and then to find a rational solution to it. The skill requires logic, intuition and creative thinking.

*Assessing reality* is the ability to compare your emotions and feelings with external reality.

*Stress-resistance* is a combination of certain qualities that allow the body to react calmly to stress.

*Control impulses* – the ability to resist the temptation to meet their needs quickly, for success in the future. The skill requires a developed discipline and willpower.

*Optimism* is the ability to maintain a positive attitude even in the most difficult situations.

*Well-being (Happiness)* is the ability to love life and people, to be always cheerful and cheerful

### **Ability model or the model of the emotional intelligence of J. Mayer-Salovey-Caruso**

The ability-based model views emotions as useful sources of information that help one to make sense of and navigate the social environment. The model proposes that individuals vary in their ability to process information of an emotional nature and in their ability to relate emotional processing to a wider cognition. This ability is seen to manifest itself in certain adaptive behaviors. The model claims that EI includes four types of abilities:

*Perceiving emotions* – the ability to detect and decipher emotions in faces, pictures, voices, and cultural artifacts – including the ability to identify one's own emotions. Perceiving emotions represents a basic aspect of emotional intelligence, as it makes all other processing of emotional information possible.

*Using emotions* – the ability to harness emotions to facilitate various cognitive activities, such as thinking and problem solving. The emotionally

intelligent person can capitalize fully upon his or her changing moods in order to best fit the task at hand.

*Understanding emotions* – the ability to comprehend emotion language and to appreciate complicated relationships among emotions. For example, understanding emotions encompasses the ability to be sensitive to slight variations between emotions, and the ability to recognize and describe how emotions evolve over time.

*Managing emotions* – the ability to regulate emotions in both ourselves and in others. Therefore, the emotionally intelligent person can harness emotions, even negative ones, and manage them to achieve intended goals.

The EI ability model was criticized in studies for the lack of face and predictive validity in the workplace. Nevertheless, from the point of view of the reliability of the design, the EI capability tests have a great advantage in comparison with the self-report scales EI.

### **The mixed model**

The mixed model is the most well-known approach to the development of emotional intelligence. The author of the model is the scientific journalist Daniel Goleman.

The model introduced by Daniel Goleman focuses on emotional intelligence as a wide array of competencies and skills that drive leadership performance. Goleman's model outlines five main emotional intelligence constructs.

*Self-awareness* – the ability to know one's emotions, strengths, weaknesses, drives values and goals and recognize their impact on others while using gut feelings to guide decisions.

*Self-regulation* involves controlling or redirecting one's disruptive emotions and impulses and adapting to changing circumstances.

*Social skill* – managing relationships to move people in the desired direction.

*Empathy* – considering other people's feelings especially when making decisions.

*Motivation* – being driven to achieve for the sake of achievement.

Goleman includes a set of emotional competencies within each construct of EI. Emotional competencies are not innate talents, but rather learned capabilities that must be worked on and can be developed to achieve outstanding performance. Goleman posits that individuals are born with a general emotional intelligence that determines their potential for learning emotional competencies. Goleman's model has been criticized in the research literature as mere "pop psychology".

### **1.3 Methods of measuring emotional intelligence**

After the scientists introduced the concept of "Emotional Intelligence", they began to think how to measure the level of emotional intelligence. Determining the level of emotional development can be using a coefficient, which is calculated by testing.

Methods for measuring emotional intelligence are divided into three groups: methodology based on problem solving, methodology based on self-report and expert evaluation.

Solving problems is the most traditional method for assessing emotional development. Subjects solve problems that are able to recognize emotions and relationships between emotions.

There are tests to determine the level of emotional intelligence.

#### *Methodology of M.Holl*

The subject must answer the thirty statements that unite the five scales that D. Goleman described:

- 1) Social skills;
- 2) Managing your emotions;
- 3) Self-motivation;

- 4) Empathy;
- 5) Recognition of emotions of other people;

For answers, the subject uses a scale of -3 to +3 - "completely disagree" and "totally agree", respectively.

*"Emotional Intelligence-2" (EmIQ-2)*

This method was created in Russia in 2004. The methodology was based on the development of Western research. The final version of the test consists of 66 questions with five answers. The questions are grouped into six scales:

1. General scale (total score on all scales);
2. Self-analysis (the scale shows a person's ability to evaluate his strengths and weaknesses objectively, to recognize and understand his emotions);
3. Self-control (self-discipline, perseverance, internal motivation);
4. Expression of emotions (expression emotions and objective reaction to the emotions of others); выражение своих эмоций и адекватная реакция на эмоции других.
5. Social sensitivity (understanding and assessment of people's motives);
6. Self-assessment of sensitivity (the respondent assesses his own qualities: sensitivity, insight, and understanding of the motives of others). This technique has found its practical application in the selection and evaluation of specialists who have a close relationship with people (sales managers, managers, consultants).

*The Self-Report Emotional Intelligence Test (SREIT)*

The technique is based on the models of D. Mayer and P. Solovey. The test consists of thirty three questions on three scales:

- 1) evaluation and expression of emotions;
- 2) regulation of emotions;
- 3) the use of emotions in solving problems.

For answers to questions, you can use the scale from 1 to 5, where 1 – "the statement is not about me at all", 5 – "this is exactly about me." Then the points are summed up and translated into results using a key.

### *Test of emotional intelligence D. Lyusin*

D. Lyusin defines emotional intelligence as the ability to understand one's own and others' emotions, to control them. The author introduces the concept of intrapersonal and interpersonal emotional intelligence. D. Lyusin proposed his own model of emotional intelligence and a test for evaluation.

The test offers 40 questions and 4 answers.

1. Interpersonal emotional intelligence.

Scale M1. Intuitive understanding of other people's emotions;

Scale M2. Understanding of other people's emotions through expression;

Scale M3. General ability to understand other people's emotions.

2. Intrapersonal emotional intelligence.

Scale B1. Awareness of your emotions;

Scale B2. Managing your emotions;

Scale B3. Control of expression.

The model is based on a self-report, it is a survey. The test basically assesses personal qualities. At the moment the author is trying to refine his test and in the new version it is planned to present an additional scale that will measure the ability to control other people's emotions.

The MSCEIT test (The Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Tests) condemns the attention.

Authors of the test are P. Nightingale, J. Mayer and D. Caruso. In 2002 they submitted an edited version of the test, the test methodology was recognized as fairly balanced, so the test is often applied. For each element of the J. Mayer model there are two sections of blocks with questions.

For each element of the J. Mayer model, there are two sections of blocks with questions.

1) Perception, evaluation and expression of emotions

*Section A* – measurement of the perception of persons. The subject must determine the different types of emotions of the person who is depicted in the photo.

*Section E* – the ability to determine the mood on a certain landscape is assessed. Section A and E represent the same emotions (happiness, sadness, anger, surprise, disgust, fear, excitement).

2) Use of emotions to increase the effectiveness of thinking and activity.

*Section B* measures the ability to assimilate your current experience, describe your feelings to a particular person.

*Section F* measures a person's ability to describe his/her emotional states.

3) Understanding and analyzing emotions

*Section C* studies the understanding of the movement of emotions over time, how they change.

Section C projects twenty different situations in which people experience different emotional states. For each question, the most appropriate answer should be chosen.

*Section G* is responsible for the ability to distinguish between mixed and complex feelings.

Section G consists of twelve statements that determine the degree of understanding of the meaning of different emotions that can be combined in one sense.

4) Managing emotions for personal growth and improving interpersonal relationships

*Section D* evaluates the ability to manage your emotions. In the test, stories are written, to which you must select the continuation.

*Section H* evaluates the ability to control the emotions of other people.

The MSCEIT test was translated into Russian and adapted to the Russian mentality.

#### **1.4 The influence of emotional intelligence on the performance of the company**

International and Russian researchers of emotional intelligence decided that the level of development of the emotional intelligence of employees directly affects the efficiency of the company.

For example, the business specialist, E. Khlevnaya, sees the dependence of key indicators of efficiency and emotional development on Russian leaders.

Her research has shown that managers who know how to voice those emotions that will help organize the activities of employees receive economic benefits for their enterprise.

The MSCEIT test was used for this study. The test was answered by 166 Russian top managers who have a work experience of about eight years.

In addition, a large international consulting company, Multinational Consulting Firm, measured the emotional intelligence of its top managers with the help of the MSCEIT test. The test showed that managers with a more developed EI bring the company profits of \$ 1.2 million and more annually than a top manager with a low EI.

For the company, emotional intelligence can influence on both its internal effectiveness and the external one.

Internal elements of the company, which depend on the development of emotional intelligence, are:

1) Management. Leaders must have the most developed emotional intellect and strive to develop it, because they contact their subordinates constantly. Emotional intelligence is a management tool. According to D. Goldman's research, the level of emotional intelligence determines 85% of success.

2) Ability to make decisions. This is a very important skill. It is very important to be able to control your emotions and understand the emotions of other people correctly.

3) Conflict management in the organization. Different people work in the company (profession, age, education, social level, etc.), people behave differently, so conflicts can arise. Emotional intelligence will make it easier to treat conflict situations.

4) Retention of labor. It is important to take into account the elements of employee motivation (wages, career growth, etc.) It is necessary to take into

account the attitude towards work, relationships within the team, interest in the work.

However, to develop emotional intelligence is also important in the company's external relations.

The emotional intelligence for sales is very important. This can be direct sales, cold calls, etc. Managing emotions, tolerant attitude towards clients is of great importance. Accordingly, a high level of EI and a high level of trust increase customer satisfaction and loyalty.

### **1.5 Analysis of modern practices of applying emotional intelligence in companies**

Emotional intelligence began to be studied recently, but many companies around the world have already measured it from their employees, and some even increase it.

In 2003 the company L'Oreal tested the emotional intelligence of its employees. After that, the company conducts trainings for sales managers. This increased the profit by about \$ 91,000.

The US Air Force uses the EQ-I test to select recruiters for its personnel department. The most successful recruiters show higher results in such competencies as assertiveness, empathy, awareness of their emotions. Thus, the company increases the ability to predict the success of future employees by almost 3 times and by 3 million reduces the costs of the organization.

Egon Zehnder International measured the level of emotional intelligence among 515 executives from different countries. The result of the study showed the relationship between the indicator of emotional development and success in the company. Employees with high EI performance showed themselves better in the company than employees with a high IQ score.

The company Egon Zehnder International selects staff with the help of the theory of emotional intelligence. Partners of the company, when meeting with applicants, assess them on four main points:

The first is the ability to make decisions, logical reasoning and analytics.

The second is the construction of working relations: it is necessary to be able to cooperate fruitfully; to have self-confidence, to own style; to show empathy; to have high moral qualities, to be a mature person;

The third is the ability to achieve results: you need to be an enterprising person with energy and self-confidence, to demonstrate discretion and common sense; to be independent, enterprising; to have the potential of a leader and to have a creative imagination;

The fourth is personal fitness: you need to have the qualities of a reliable friend, colleague and partner; to be honest and true to your values; to have motivation and exercise restraint; to be sociable and to have a sense of humor; to live a full private life and to have extraneous interests; to understand the company and its values.

Russian companies also practice accounting for emotional intelligence in training, for example, for sales managers. The chain of stores "Svyaznoy" does not use standards; therefore, it changed questions in the questionnaire for secret buyers. In the questionnaire, the following questions appeared: "How did the salesman tell me about the product, what caused me positive emotions?"

The large store of men's clothes and shoes "Paktor" when training employees pays attention to the development of the skills of the employees to respond to the customers' objections correctly, to adjust to their moods. The company "Paktor" refused to take into account individual sales. Firstly, thanks to this, sellers are more relaxed and do not seek by any means to sell anything to a store visitor, you need to interest him to come again. Secondly, the team maintains an atmosphere of mutual assistance: in situations where one seller has problems, the other comes to his rescue.

Amoco has contributed fifteen core competencies to the list of project managers in the field of information technology. Four of them turned out to be purely cognitive or technical, while the rest were classified as emotional. A simple mathematical calculation yields this result: 73 percent of the abilities allocated by

Amoco as the main ones for performing work in this position at an exceptionally high level were emotional competences.

Emotional intelligence is very important in sales, because the process of communication with people is going on. Therefore, for people who are engaged in trade, it is important to develop the ability to feel the emotions of other people, to adjust to them, to develop empathy. So, for example, Patrick McCarthy, the manager of the retail chain Nordstrom, has a personal customer base of 6,000 people. How did he do it? P. McCarthy took it as a rule to call certain customers when the store received goods that are interesting to them. Moreover, he called the families of his clients with ideas for gifts, if someone soon had a birthday or planned a family celebration. McCarthy's annual sales were more than \$ 1 million, while the average sales in this segment did not exceed \$ 80,000.

The owner of the fashion store "Stefan and Bernard" agrees with McCarthy. In his store, customers are served at the highest level.

The key to success in this case lies in the philosophy of customer service. "To help my clients, I should know them well: how they prefer to dress, what they like to do and what they do not like about their figure," Stefan said. The store management refused to sell on commission basis, " When sellers aren't interested in finding the right thing for the buyer. They just need to sell the goods, and therefore, whatever you choose, they will always tell you that you have made an excellent choice. At us not so, and if I do not like, how someone sits on a dress, I immediately speak about this woman, explaining the reason. I do not want to sell a thing that does not go to it, and I always act as a consultant for my clients."

A small group of managers, leading accounts of customers Radio Corporation of America, brought to its customers tens of millions of dollars each year, thanks to more sales. Because they had excellent communication skills.

D. Goleman, conducting his research in the field of emotional intelligence, met with the head of Radio Corporation of America, Lail Spencer, to discuss the current situation in his company.

L. Spencer gave his assessment of the success of the work of managers:

"Conventional average account managers give them a minimum of time, the main thing is that the client is satisfied," Spencer said. - A "star" spent a lot of time on their wards: they drank together, told them about new technologies and opportunities that could improve the products of customers ... This allowed them to enter into more trade deals. Particular importance was attached to the ability to establish relationships, to guess the weaknesses and enthusiasm of customers accurately. "

Thus, the practice of applying emotional intelligence in companies and everyday life is becoming increasingly popular. The effectiveness of using emotional intelligence in companies is very difficult to measure, but there is no doubt that effectiveness exists. The various companies, which we wrote about, prove the effectiveness of the theory. Positive dynamics are noticeable: the speed of decision-making increases, bureaucracy is a thing of the past. For employees, emotional intelligence is able to increase stress resistance, to strengthen team cohesion, relationships with suppliers, buyers, partners, etc.

In companies that deal with direct sales of services or goods, it is very important to develop emotional intelligence among employees. These employees constantly interact with people.

In the next chapter it is necessary to prove this using the example of personnel of Russian shopping centers.

## Приложение Б

### Анкета

Приглашаем Вас принять участие в опросе, целью которого является исследование уровня эмоционального интеллекта у торгового персонала.

Опрос проводится на условиях анонимности, все результаты будут представлены только в обобщённом виде, поэтому просим Вас быть предельно откровенными.

Ответы на вопросы анкеты не займут у Вас много времени. Инструкция по заполнению проста: читайте внимательно каждое утверждение и ставьте крестик в той графе, которая лучше всего отражает Ваше мнение.

**Благодарим за сотрудничество!**

отдел	долж-ть	пол	возраст		
образование					
№	Утверждение	Совсем не согласен	Скорее не согласен	Скорее согласен	Полностью согласен
1	Я замечаю, когда близкий человек переживает, даже если он (она) пытается это скрыть				
2	Мне легко догадаться о чувствах человека по выражению его лица (3)				
3	Я понимаю душевное состояние некоторых людей без слов (11)				
4	Я легко понимаю мимику и жесты других людей (13)				
5	Глядя на человека, я легко могу понять его эмоциональное состояние (20)				
6	Если собеседник пытается скрыть свои эмоции, я сразу чувствую это (27)				
7	Можно определить, что чувствует человек, просто прислушиваясь к звучанию его голоса (29)				
8	Я умею точно угадывать, что чувствуют мои знакомые (30)				
9	Если внимательно следить за выражением лица человека, то можно понять, какие эмоции он скрывает (34)				
10	Если мой собеседник начинает раздражаться, я подчас замечаю это слишком поздно (38)				
11	Мне трудно предвидеть смену настроения у окружающих меня людей (42)				
12	Я не понимаю, почему некоторые люди на меня обижаются(46)				
13	Если человек на меня обижается, я не знаю, как восстановить с ним хорошие отношения (2)				
14	У меня обычно не получается повлиять на эмоциональное состояние своего собеседника (5)				
15	Я умею улучшить настроение окружающих (9)				
16	Я знаю, как ободрить человека, находящегося в тяжелой ситуации (15)				
17	Я способен успокоить близких, когда они находятся в напряжённом состоянии (17)				
18	Если надо, я могу разозлить человека (24)				
19	Я не умею управлять эмоциями других людей(30)				

20	Мне удаётся поддержать людей, которые делятся со мной своими переживаниями (36)				
21	Если близкий человек плачет, я теряюсь (40)				
22	Бывает, что я хочу поддержать человека, а он этого не чувствует, не понимает (44)				
23	Я хорошо знаю, чем заняться, чтобы улучшить себе настроение (4)				
24	В экстремальной ситуации я не могу усилием воли взять себя в руки (12)				
25	Когда я испытываю положительные эмоции, я знаю, как поддержать это состояние (25)				
26	Я знаю, как успокоиться, если я разозлился (28)				
27	Мне трудно справляться с плохим настроением (33)				
28	Я умею контролировать свои эмоции (37)				
29	Я не умею преодолевать страх (43)				
30	Когда я раздражаюсь, то не могу сдержаться, и говорю всё, что думаю (6)				
31	Если я увлекаюсь разговором, то говорю слишком громко и активно жестикулирую (10)				
32	Если я увлекаюсь разговором, то говорю слишком громко и активно жестикулирую (16)				
33	Если я смущаюсь при общении с незнакомыми людьми, то могу это скрыть (19)				
34	Я контролирую выражение чувств на своем лице(21)				
35	В критических ситуациях я умею контролировать выражение своих эмоций (23)				
36	По интонациям моего голоса легко догадаться о том, что я чувствую (39)				
37	Я хорошо понимаю, почему мне нравятся или не нравятся те или иные люди(7)				
38	Я не сразу замечаю, когда начинаю злиться (8)				
39	Когда я злюсь, я знаю, почему (14)				
40	Мне бывает трудно описать, что я чувствую по отношению к другим (18)				
41	Бывает, что я не понимаю, почему испытываю то или иное чувство (22)				
42	Как правило, я понимаю, какую эмоцию испытываю(26)				
43	Мне трудно отличить чувство вины от чувства стыда(31)				
44	Я не нахожу слов, чтобы описать свои чувства друзьям(35)				
45	Мне бывает весело или грустно без всякой причины (41)				
46	У меня бывают чувства, которые я не могу точно определить(45)				

1) Замечали ли Вы, что когда Вы пребываете в хорошем расположении духа, эффективность Вашей работы повышается? (да/нет)

2) Умеете ли Вы подстраиваться под эмоциональное состояние своих покупателей/ посетителей? (да/нет)

3) Считаете ли Вы, что Ваше плохое настроение может снижать эффективность Вашей работы? (да/нет)

4) Считаете ли Вы, что эмоциональный интеллект\* важен в Вашей работе и его необходимо развивать? (да/нет)

**\*Эмоциональный интеллект** – это способность человека истолковывать собственные эмоции и эмоции окружающих, с тем, чтобы использовать полученную информацию для реализации собственных целей.

