

УДК 338

DOI: 10.34670/AR.2020.92.10.048

Повышение эффективности корпоративной культуры через влияние эмоционального интеллекта руководителя

Веприкова Марина Яковлевна

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики и управления,
Краснодарский филиал,
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,
350002, Российская Федерация, Краснодар, ул. Садовая, 23;
e-mail: sak576228@gmail.com

Аннотация

Корпоративная культура – движущий фактор развития организации. Именно поэтому она нуждается в грамотном управлении. В статье представлены основные цели управленческих воздействий на корпоративную культуру, ее формирование и развитие, которые способствует росту организации, рассмотрены теоретические и практические вопросы влияния эмоционального интеллекта на уровень корпоративной культуры современной организации. Хотя многие управленческие процессы в современной организации оптимизированы, разработаны рекомендации и технологии, всегда назревает момент дальнейшего совершенствования управления: сила привычки, ослабление инструментов управления, давление внешней среды, человеческие аспекты бизнеса всегда представляют привлекательный резерв. Изучение корпоративной культуры, ее методика оценки являются обязательной функцией современного управляющего. Проблема воздействия эмоционального интеллекта на корпоративную культуру организации до конца не исследована российскими и зарубежными учеными. В результате анализа теоретических исследований таких понятий, как «корпоративная культура» и «эмоциональный интеллект», выявлено, что именно эмоциональный интеллект влияет на подверженность стрессовым ситуациям, которые препятствуют формированию благоприятного социально-психологического климата как одного из основных элементов корпоративной культуры. Эмоциональный интеллект тесно связан с мотивацией и проактивным поведением, умением адекватно реагировать на перемены, сплоченностью в коллективе, делегированием власти.

Для цитирования в научных исследованиях

Веприкова М.Я. Повышение эффективности корпоративной культуры через влияние эмоционального интеллекта руководителя // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 10А. С. 390-398. DOI: 10.34670/AR.2020.92.10.048

Ключевые слова

Корпоративная культура, факторы, эмоциональный интеллект, социально-психологический климат, организация, персонал, интеллект-карты.

Введение

Корпоративная культура – движущий фактор развития организации. Именно поэтому она нуждается в грамотном управлении. В данной статье представлены основные цели управленческих воздействий на корпоративную культуру, ее формирование и развитие, которые способствует росту организации. Хотя многие управленческие процессы в организации оптимизированы, разработаны рекомендации и технологии, всегда назревает момент дальнейшего совершенствования управления: сила привычки, ослабление инструментов управления, давление внешней среды, человеческие аспекты бизнеса всегда представляют привлекательный резерв.

Основная часть

Изучение корпоративной культуры, ее методика оценки являются обязательной функцией современного управляющего. В данной статье рассмотрены теоретические и практические вопросы корпоративной культуры современных организациях, ее эффективности управления. Проблема грамотного управления корпоративной культурой и влияние на ее уровень эмоционального интеллекта изучаются российскими и зарубежными учеными, которые имеют как схожие, так и различные точки зрения. Становится понятной важнейшая роль корпоративной культуры современной организации как фактора конкурентоспособности. Здесь речь идет о мотивирующем (или, наоборот, демотивирующем – все зависит от управления) факторе с целым рядом важных особенностей. В каждой компании есть люди, которые, взаимодействуя, формируют определенную социальную среду.

Зарубежный исследователь С.П. Роббинс предлагает рассматривать структуру корпоративной культуры на основе десяти характеристик, которые представляют наибольшую ценность для компании:

- направленности действий;
- личной инициативы сотрудников;
- готовности пойти на риск;
- согласованности действий;
- обеспеченности свободных взаимодействий, помощи и поддержки со стороны управленцев;
- перечня правил инструкций, используемых для контроля и наблюдения за текущим поведением работников;
- степени отождествления каждого отдельного сотрудника с организацией;
- системы вознаграждений;
- готовности коллектива открыто выражать свое мнение, отстаивать его;
- степени взаимодействия внутри компании, при котором оно отражено в формальной иерархии и подчиненности.

Корпоративная культура используется в качестве инструмента по привлечению в организацию работников с высокой квалификацией. Потенциальный работник на этапе подбора персонала отдает предпочтение работодателю, руководствуясь принципом «свой – чужой». Если кандидат увидел, что многие принципы, традиции, цели организации совпадают с его жизненными установками, то он сделает свой выбор в пользу этого работодателя. Когда в дальнейшем компания подкрепляет делом заявленные ценности и поведенческие нормы, у

сотрудников повышаются лояльность и приверженность к ней.

Следует учитывать, что смена руководства может вызвать изменения в корпоративной культуре, которая просто должна адаптироваться к тем стандартам, которые диктует новое руководство, исходя из происходящих изменений во внешней среде. Корпоративный дух проявляется в вере и лояльности сотрудников, поэтому факторы риска не должны отражаться на тех отношениях, которые сформировались внутри компании, или на отношениях с деловыми партнерами и клиентами. Сотрудникам должны быть обеспечены интересная работа, комфортные условия труда. Все вышеперечисленное должно соответствовать профессиональным компетенциям, необходимо также обеспечить справедливое вознаграждение за труд. Данный факт позволит всегда поддерживать корпоративный дух на нужном уровне, и при этом рабочий процесс станет удовольствием и способом удовлетворения потребностей в самореализации.

На формирование и развитие организационной культуры влияет ряд причин, которые могут быть сгруппированы в факторы. Эти причины можно разделить на три группы: личностно-поведенческие, структурно-нормативные и внешние (рис. 1).

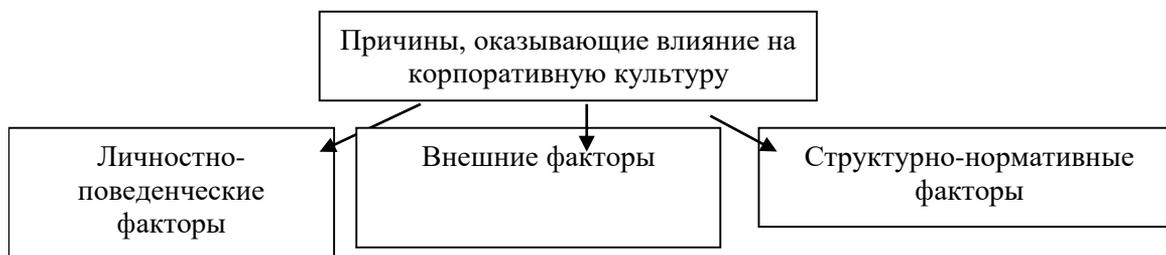


Рисунок 1 - Факторы, оказывающие влияние на культуру организации

- 1) Личностно-поведенческие причины характеризуются поведением руководителя и членов организации, которые оказывают влияние на формирование ценностной системы и внешние проявления организационной культуры. В большинстве организаций лидер – это эталон поведения для остальных участников.
- 2) Структурно-нормативные причины представляют собой факторы, возникшие под влиянием структуры, целей и сложившейся практикой. Эти причины влияют на корпоративную культуру, закрепляются в сознании работников и становятся элементом культуры. Они влияют на формирование поведения и поведенческих аспектов культуры организации. Также принципы стимулирования являются носителями корпоративной культуры и закрепляют ее.
- 3) Внешние факторы представляют собой условия, связанные с изменениями в экономике и политике за пределами фирмы. К таким факторам относятся состояние потребительского рынка, цены и тарифы на материальные и энергетические ресурсы, нормы амортизации, уровень развития внешнеэкономических связей, нарушение партнерами хозяйственных договоров.

Особый тип ведения теневого бизнеса связан с необходимостью ухода от налогов, выведения прибыли. Это имеет сильное влияние на ценности и идеологию подсистем корпоративной культуры. Факторы, связанные с конкуренцией, потребительской средой, можно отнести к внешним причинам, влияющим на корпоративную культуру. Образовательный и

культурный уровень клиентов организации, их платежеспособность формируют соответствующий культурный уровень организации.

Выделяют три типа корпоративных программ обучения:

- 1) адаптационные, связанные с введением сотрудников в компанию или в должность;
- 2) компенсационные, цель которых – ликвидировать «зазор» между требованиями к сотрудникам и их знаниями и навыками;
- 3) симптоматические, предполагающие наличие конкретной проблемы, которую надо срочно решить.

Для лучшего понимания того, как в современных организациях реализуется корпоративная культура, можно использовать традиционные HR- инструменты и технологии. Например, для успешной диагностики необходимо:

- 1) провести физическое наблюдение – проанализировать рабочую переписку, общение сотрудников между собой и с начальством;
- 2) изучить документы, описывающие миссию компании, и сформулировать основные принципы, по которым она должна работать;
- 3) организовать структурированное интервью с носителями корпоративной культуры.

Типология организационных культур была разработана исследователем Г. Хофстеде в начале 1980-х гг. исходя из результатов масштабного исследования расположенных на разных континентах и в разных странах подразделений известной транснациональной корпорации IBM (опрошено 116 000 служащих в 40 странах). Для изучения национальной культуры как базового фактора организационного поведения Г. Хофстеде предложил использовать следующие параметры, представляющие собой континуумы следующих характеристик поведения:

- 1) индивидуализм – коллективизм;
- 2) дистанция власти (степень участия в принятии решений, касающихся всех);
- 3) приемлемость неопределенности;
- 4) мужественность – женственность (маскулинность – феминность);
- 5) временной горизонт ориентации на будущее (короткий – длинный).

Например, в соответствии с аспектами, выделенными Г. Хофстеде, корпоративную культуру ООО УК «Восток» можно охарактеризовать следующим образом (табл. 1).

Таблица 1 - Характеристика корпоративной культуры ООО УК «Восток»

Аспект	Характеристика
Непринятие неопределенности	В ООО УК «Восток» имеет место высокая степень непринятия неопределенности. Это объясняется желанием персонала работать в четких и ясных организационных структурах; невозможно нарушение правил. Руководители являются экспертами и специалистами в сфере управления
Дистанция власти	В ООО УК «Восток» преобладает высокая дистанция власти. Это выражается в следующем: принятие любого решения в организации возможно только после обсуждения с руководством; сотрудники не имеют права высказать свою точку зрения
Индивидуализм – коллективизм	– В данной организации наблюдается главным образом индивидуализм. Руководство использует традиционные методы мотивации. В коллективе отсутствуют сплоченность, общие ценности
Мужественность – женственность	– В ООО УК «Восток» наблюдается проявление мужественности, поскольку существует напряженная рабочая атмосфера, отмечается средний уровень стресса

Следует отметить, что результаты исследования Г. Хофстеде весьма актуальны для российских руководителей в контексте проблем отечественного рынка труда. Для него характерны растущий приток из-за рубежа низкоквалифицированной рабочей силы, увеличение числа иностранных компаний, высокая текучесть персонала и низкая трудовая мотивация. Важен выход отечественных компаний на международные рынки, где им придется столкнуться с трудностями преодоления культурных барьеров. В результате анализа теоретических исследований нами изучены определения корпоративной культуры и методики ее оценки, отмечено, что эмоциональный интеллект играет одну из основных ролей в формировании социально-психологического климата корпоративной культуры предприятия, исходя из некоторых тенденций, которые образовались в современном корпоративном мире:

- 1) скорость изменений постоянно растет;
- 2) меняются ценности собственников и руководителей, все большее значение они придают самореализации, выполнению компанией своей миссии;
- 3) среди ценностей многих компаний становятся значимыми социальная ответственность бизнеса и забота о персонале;
- 4) в HR-среде в последние годы огромную популярность приобретает термин «вовлеченность», т. е. такое рациональное и эмоциональное состояние сотрудника, при котором он достигает максимальной производительности труда [Шабанов, Алешина, 2019, 115].

Важность эмоционального интеллекта в бизнесе была доказана и зарубежными исследователями. Например, Э.Д. Гоулман пришел к выводу о том, что успех менеджера напрямую зависит от его уровня развития, т. е. все менеджеры, занимающие высокие должности, имели высокий уровень интеллекта. Э.Д. Гоулман отметил: «О каком бы уровне управления ни шла речь, значение эмоционального интеллекта в два раза превышает важность всех прочих составляющих, которые необходимы для достижения выдающихся результатов» [Цит. по: Кравцова, 2010, 70]. Представлено рациональное объяснение, почему так поступили, поэтому важно уметь наблюдать за своим эмоциональным состоянием, управляя и контролируя работу своей психики. Эмоциональное лидерство позволяет замечать психические состояния других людей и предсказать их дальнейшие действия. Дедукция на основе эмоций возможна только при глубоком понимании мотивов человека, а это возможно только тогда, когда человек умеет поставить себя на место другого человека, понять, что чувствует другой, что называется эмпатией, ее важно развивать руководителям. Ведущий бизнес-тренер Сергей Шабанов предлагает выделить методы, работающие на снижение эмоции, которая неадекватна ситуации (условно негативная), и методы, позволяющие вызвать или усилить желательное эмоциональное состояние (условно позитивное). Часть из них можно применять прямо во время ситуации (онлайн-методы), а часть относится к стратегическим методам работы с фоном настроения и психологическим климатом (табл. 2)

Таблица 2 - Управление эмоциями других

	Онлайн-методы	Офлайн-методы
Снижение интенсивности «негативной эмоции»	«Гушим пожар» Помощь другому в осознании им своего эмоционального состояния Использование экспресс-методов управления эмоциями	«Создаем систему профилактики пожаров» Формирование командного духа и управление конфликтами Конструктивная обратная связь

	Онлайн-методы	Офлайн-методы
Повышение интенсивности «позитивной эмоции»	«Зажигаем искру» Заражение эмоциями Мотивирующая речь	«Поддерживаем огонь в очаге» Поддержание позитивного баланса на «эмоциональном счету» Создание системы эмоциональной мотивации

При управлении своими эмоциями людей чаще всего интересует снижение негативных эмоций. Когда речь заходит об управлении эмоциями других, то на первый план выходит необходимость вызова и усиления нужного эмоционального состояния, так как именно это осуществляет лидерство [Шабанов, Алешина, 2019, 80].

Следует учитывать, что именно эмоциональный интеллект влияет на подверженность стрессовым ситуациям, которые препятствуют формированию благоприятного социально-психологического климата как одного из основных элементов корпоративной культуры. Эмоциональный интеллект тесно связан с мотивацией и проактивным поведением, умением адекватно реагировать на перемены, сплоченностью коллектива, делегированием власти. В подтверждение вышеизложенному нами представлен уровень влияния эмоционального интеллекта на корпоративную культуру организации.

Эффективная корпоративная культура оказывает непосредственное влияние на все производственные показатели деятельности компании [Мугалова, 2015, 80], что отражено в табл. 3.

Таблица 3 - Влияние корпоративной культуры на доходность организации

Методы влияния на доходы организации	Конечный результат
Улучшение трудовой дисциплины	Уменьшение прогулов, опозданий на работу, случаев использования рабочего времени в личных целях
Устранение простоев рабочего времени	Повышение производительности труда
Снижение текучести персонала	Уменьшение затрат, которые связаны с вводом нового человека в должность, его обучением
Поддержка на конкурентоспособном уровне заработной платы работников	Формирование корпоративного духа организации и пакета социальных программ. Повышение производительности труда, улучшение качества обслуживания
Организация обучения и переобучения персонала и аттестаций	Улучшение имиджа организации. Повышение уровня обслуживания клиентов. Сокращение ошибок на производственном участке, уменьшение уровня брака продукции

Все изменения вносят на основании диагностики существующей корпоративной культуры. Определить, в каком направлении следует проводить работу, можно с помощью анкетирования сотрудников.

Заключение

Необходимо отметить, что рассмотренные методики оценки корпоративной культуры организации позволят провести комплексное оценивание альтернатив в сложной неоднозначной ситуации. Отсюда следует, что должно быть уделено внимание активизации изучения управлением эмоциональным интеллектом, которое станет базовым при определении задач и

эффективном формировании и развитии корпоративной культуры организации.

Корректировка существующей корпоративной культуры должна происходить при непосредственном участии и одобрении формальных и неформальных лидеров с учетом специфики деятельности организации. Необходимо выявлять сотрудников, которые не разделяют какие-либо ценности или нормы корпоративной культуры, узнать, по какой причине это происходит, и постараться переубедить их. В этом случае помогает грамотность руководителя в области эмоционального интеллекта. Эти знания также способствуют формированию благоприятного климата в коллективе как основы корпоративной культуры.

Чрезвычайно напряженный характер работы руководителей, постоянная ответственность, необходимость в сжатые сроки принимать важные решения приводят к управленческому стрессу. Персонал чувствует настрой руководителя и заряжается этим состоянием. Следует отметить, что, положительно настроившись, руководитель начинает действовать более эффективно в решении многих сложных задач, умеет сглаживать конфликты.

Библиография

1. Иванов Н.В. Инновационная деятельность и инновационный процесс: сущность и основные этапы исследования в экономической литературе // Экономический анализ: теория и практика. 2008. № 9. С. 11-16.
2. Кравцова А.К. Влияние степени развития эмоционального интеллекта на эффективность управленческой деятельности в контексте организационной культуры // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Философия. Психология. Педагогика. 2010. Т. 10. Вып. 4. С. 69-73.
3. Мугалова Ж.А. Корпоративная культура современной организации в условиях меняющегося общества // Вестник Международного института экономики и права. 2015. № 3. С. 79-89.
4. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. М.: Академический Проект, 2016. 352 с.
5. Рабцевич А.А., Курбангалеева К.Э. Использование «мозгового штурма» как формы деловой игры // Молодой ученый. 2014. № 5. С. 556-558.
6. Самсонова М.В., Ефимов В.В. Технология и методы коллективного решения проблем. Ульяновск: УлГТУ, 2016. 152 с.
7. Сидоров В.П. Теория формирования национальных инновационных систем. М.: Статистика, 2011. 438 с.
8. Смирнов Э.А. Теория организации. М.: Инфра-М. 2016. 248 с.
9. Трофимова Л.А., Трофимов В.В. Методы принятия управленческих решений. СПб.: СПбГУЭФ, 2016. 101 с.
10. Шабанов С., Алешина А. Эмоциональный интеллект. Российская практика. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. 432 с.

Increasing the effectiveness of corporate culture through the influence of a director's emotional intelligence

Marina Ya. Veprikova

PhD in Economics,
Associate Professor at the Department of economics and management,
Krasnodar branch,
Plekhanov Russian University of Economics,
350002, 23 Sadovaya st., Krasnodar, Russian Federation;
e-mail: sak576228@gmail.com

Abstract

Corporate culture is a driving factor in the development of an organisation, that is why it needs competent management. The article deals with the main objectives of managerial impacts on corporate culture, its formation and development, which contributes to the growth of an organisation, the theoretical and practical issues of the influence of emotional intelligence on the level of corporate culture of a modern organisation. Although many managerial processes in a modern organisation are optimised, recommendations and technologies are developed, there is always a need for further improvement of management – the power of habits, the weakening of management tools, the pressure of the external environment, the human aspects of business always represent an attractive reserve. The study of corporate culture, its evaluation methodology is a mandatory function of modern managers. The problem of the impact of emotional intelligence on the corporate culture of an organisation has not been fully investigated by Russian and foreign researchers. The results of the analysis of theoretical studies of the concepts of corporate culture and emotional intelligence reveal that emotional intelligence affects the susceptibility to stressful situations that prevent the formation of a favourable socio-psychological climate as one of the main elements of corporate culture. Emotional intelligence is closely related to motivation and proactive behaviour, the ability to adequately respond to changes, team cohesion, and delegation of authority.

For citation

Veprikova M.Ya. (2019) Povyshenie effektivnosti korporativnoi kul'tury cherez vliyanie emotsional'nogo intellekta rukovoditelya [Increasing the effectiveness of corporate culture through the influence of a director's emotional intelligence]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (10A), pp. 390-398. DOI: 10.34670/AR.2020.92.10.048

Keywords

Corporate culture, factors, emotional intelligence, socio-psychological climate, organisation, personnel, intelligence cards.

References

1. Ivanov N.V. (2008) Innovatsionnaya deyatel'nost' i innovatsionnyi protsess: sushchnost' i osnovnye etapy issledovaniya v ekonomicheskoi literature [Innovation activities and the innovation process: the essence and the main stages of research in economic literature]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika* [Economic analysis: theory and practice], 9, pp. 11-16.
2. Kravtsova A.K. (2010) Vliyanie stepeni razvitiya emotsional'nogo intellekta na effektivnost' upravlencheskoi deyatel'nosti v kontekste organizatsionnoi kul'tury [The influence of the degree of the development of emotional intelligence on the effectiveness of administrative activities in the context of organisational culture]. *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaya seriya. Seriya: Filosofiya. Psikhologiya. Pedagogika* [Bulletin of Saratov University. New series. Series: Philosophy. Psychology. Pedagogy], 10 (4), pp. 69-73.
3. Mugalova Zh.A. (2015) Korporativnaya kul'tura sovremennoi organizatsii v usloviyakh menyayushchegosya obshchestva [Corporate culture of modern organisations in a changing society]. *Vestnik Mezhdunarodnogo instituta ekonomiki i prava* [Bulletin of the International Institute of Economics and Law], 3, pp. 79-89.
4. Odegov Yu.G. (2016) *Upravlenie personalom v strukturno-logicheskikh skhemakh* [Personnel management in structural and logical schemes]. Moscow: Akademicheskii Proekt.
5. Rabtsevich A.A., Kurbangaleeva K.E. (2014) Ispol'zovanie "mozgovogo shturma" kak formy delovoi igry [The use of "brainstorming" as a form of business game]. *Molodoi uchenyi* [Young scientist], 5, pp. 556-558.
6. Samsonova M.V., Efimov V.V. (2016) *Tekhnologiya i metody kollektivnogo resheniya problem* [The technology and methods of collective problem solving]. Ulyanovsk: Ulyanovsk State Technical University.
7. Shabanov S., Aleshina A. (2019) *Emotsional'nyi intellekt. Rossiiskaya praktika* [Emotional intelligence. Russian

- practice]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber Publ.
8. Sidorov V.P. (2011) *Teoriya formirovaniya natsional'nykh innovatsionnykh sistem* [Theory of the formation of national innovation systems]. Moscow: Statistika Publ.
 9. Smirnov E.A. (2016) *Teoriya organizatsii* [Organisation theory]. Moscow: Infra-M Publ.
 10. Trofimova L.A., Trofimov V.V. (2016) *Metody prinyatiya upravlencheskikh reshenii* [Method of making managerial decisions]. St. Petersburg: Saint Petersburg State University of Economics and Finance.