



Роль эмоционального интеллекта в деятельности менеджера по управлению персоналом

ИСАЕВА Оксана Михайловна

МКРТЫЧЯН Герасим Амирович

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики — Нижний Новгород», Нижний Новгород, Россия

Аннотация. Целью нашего исследования было определить роль эмоционального интеллекта в деятельности менеджера по управлению персоналом. *Дизайн исследования.* На первом этапе исследования с помощью Теста эмоционального интеллекта Е. А. Сергиенко и Е. А. Хлевой была проведена диагностика уровня сформированности эмоционального интеллекта в группе менеджеров по управлению персоналом, работающих в нижегородских бизнес-компаниях ($N = 161$). На втором этапе с помощью авторского опросника выявлялись представления менеджеров по управлению персоналом ($N = 49$) о роли эмоционального интеллекта в их деятельности. *Результаты.* Диагностика эмоционального интеллекта выявила, что типичным для менеджеров по управлению персоналом является средний уровень сформированности общего эмоционального интеллекта. При этом испытуемые с высоким и низким уровнями сформированности также распределяются вокруг среднего уровня. Средний уровень эмоционального интеллекта и отсутствие корреляций с профессиональным стажем и карьерным ростом позволяет предположить, что в современных условиях влияние эмоционального интеллекта на эффективность деятельности менеджера по управлению персоналом невысоко. Вероятными причинами этого являются автоматизация и компьютеризация рабочих процессов, которые уменьшили долю и значение непосредственных контактов менеджера по управлению персоналом с сотрудниками компании. Результаты опроса показали, что менеджеры по управлению персоналом высоко оценивают роль эмоционального интеллекта в своей деятельности. В то же время они не до конца осознают отличие эмоционального интеллекта от других видов интеллектуальных способностей, а также роль отдельных его структурных элементов. По оценке менеджеров по управлению персоналом, эмоциональный интеллект необходим при решении широкого круга профессиональных задач, большинство из которых связано с выполнением традиционных функциональных обязанностей: подбор, обучение и мотивация персонала. Сравнение результатов диагностики сформированности эмоционального интеллекта и оценки его роли в профессиональной деятельности обнаруживает между ними «разрыв». Наличие этого разрыва имеет два возможных варианта объяснения: 1) высокая оценка менеджерами по управлению персоналом роли эмоционального интеллекта опирается на традиционные представления о содержании и средствах выполнения этой деятельности и не в полной мере отражает происходящие в ней изменения; 2) средний уровень сформированности эмоционального интеллекта является результатом недостаточного его развития с помощью обучающих программ. *Ценность результатов.* Полученные результаты могут быть использованы в профессиональном консультировании, при отборе и обучении менеджеров по управлению персоналом.

Ключевые слова: эмоциональный интеллект, Тест эмоционального интеллекта, менеджер по управлению персоналом, HR-менеджер.

Введение

Понятие «эмоциональный интеллект» было введено в научный оборот в 1990 г. П. Сэловеем, Дж. Мэйером и с тех пор находится в центре внимания исследователей и практиков в области психологии и менеджмента. Это внимание вызвано тем, что, по мнению приверженцев данного концепта, он обладает хорошим потенциалом практического применения при решении вопросов личностного развития, карьерного роста и эффективного управления персоналом компании. Однако само понятие «эмоциональный интеллект» нуждается, на наш взгляд, в уточнении и теоретическом осмыслении. В настоящее время существует достаточно большое количество концепций и моделей эмоционального интеллекта, которые не опираются на его строгое научное определение (Хлевная, Киселева, 2019). Последнее предполагает, что оно должно быть соотнесено с ближайшим родовым понятием и тем самым включено в существующую систему психологических понятий. Взамен этого авторы предлагают «рабочие» определения, которые содержат перечни структурных элементов эмоционального интеллекта (Гоулман, 2016; Bar-On, 1997; Petrides, 2009). Это позволяет использовать их в практике диагностики и развития эмоционального интеллекта, однако не дает возможности ответить на ключевой вопрос — какова природа этого явления?

Практически все известные нам определения эмоционального интеллекта используют в качестве родового понятия слово «способность». Примером может служить определение, предложенное П. Сэловей, Д. Майером, Д. Карузо, в котором эмоциональный интеллект определяется как способность перерабатывать информацию, содержащуюся в эмоциях, определять значение эмоций, их связи друг с другом, использовать эмоциональную информацию для мышления и принятия решений (Mayer, Salovey, Caruso, 2016). Однако использование слова «способность» допускает две возможные его трактовки — как строгого научного понятия «способность» (Теплов, 1941; Рубинштейн, 1989; Выготский, 1984) и как более размытого понятия «компетенция», то есть умения и навыка что-либо делать (Campion, Fink, Ruggeberg, Carr, Phillips, Odman, 2011; Gray, 2016).

Первый вариант трактовки означает, что эмоциональный интеллект является одним из видов интеллектуальных способностей. Отнесение к категории интеллектуальных способностей предполагает, что важную роль в его развитии играют природные задатки. При этом роль природных задатков должна быть предметом специальных исследований и учитываться при развитии (обучении) эмоционального интеллекта (Mayer, Salovey, Caruso, 2016). Другой аспект такой трактовки связан с необходимостью его различения от других видов интеллектуальных способностей — когнитивного, практического и творческого интеллекта (Бейрон, Гринберг, 2004; Хлевная, Киселева, 2019; Mayer, Salovey, Caruso, 2016).

Очевидная специфика эмоционального интеллекта состоит в том, что он обеспечивает переработку эмоционально-окрашенной информации. Это позволяет провести относительно понятную границу между эмоциональным и когнитивным интеллектом, а также частично и творческим интеллектом. Однако при этом остается открытым вопрос о различии с практическим интеллектом, так как последний включает в себя и элементы эмоционального интеллекта. Решение этой проблемы получило отражение в «смешанных» моделях эмоционального интеллекта, в которых наряду с элементами эмоционального интеллекта присутствуют и элементы практического интеллекта (Гоулман, 2016; Bar-On, 1997). В целом, следует отметить, что рассмотренная выше классификация интеллектуальных способностей, включая и само выделение в качестве самостоятельного их вида эмоционального

интеллекта, вызывает дискуссии среди академических исследователей. Однако само по себе это не исключает необходимости его изучения.

Второй вариант трактовки слова «способность» предполагает её понимание как одной из социальных и профессиональных компетенций, позволяющих человеку успешно общаться и взаимодействовать с окружающими. Данная трактовка означает, что роль природных задатков в становлении эмоционального интеллекта отступает на второй план. Главным является активное его развитие с помощью обучающих программ или самостоятельно, на основе анализа собственного опыта. Из этого следует, что эмоциональный интеллект следует соотносить не столько с другими интеллектуальными способностями, сколько с другими компетенциями, необходимыми для личностного развития и карьерного роста. Основным прикладным направлением исследований стало изучение эмоционального интеллекта в качестве одной из компетенций менеджера.

Основным итогом исследований эмоционального интеллекта стало включение его в перечень «специальных, профессиональных навыков» (*hard skills*) современного менеджера (Карузо, Сэловей, 2017; Хлевная, 2012). Кроме того, в последнее время все большую популярность получает точка зрения, что эмоциональный интеллект является важным навыком не только для менеджеров, но и для любого сотрудника будущего как вариант «универсального навыка» (*soft skill*). Иллюстрацией этого может служить доклад «Будущее работы» («The Future of Jobs»), озвученный на международном экономическом форуме в Давосе в 2016 году. Согласно результатам опроса экспертов в управлении человеческими ресурсами, карьерных консультантов и руководителей крупных мировых компаний в ближайшие годы более чем на треть должен обновиться набор навыков, необходимых для эффективной работы сотрудников компаний. При этом в списке десяти основных навыков сотрудника будущего эмоциональному интеллекту отведено шестое место (Gray, 2016).

В отличие от традиционного для англоязычной литературы деления трудовых навыков на «*soft*» и «*hard*» в последних моделях компетенций предлагается различать три группы навыков: 1) экзистенциальные (мета-навыки); 2) кросс-контекстные (в модели 4К в неё включают коммуникации, креативность, критическое мышление и коллаборацию) и 3) контекстные (специализированные)¹. В этой классификации эксперты включают эмоциональный интеллект в первую группу навыков наряду с такими навыками, как способность ставить и достигать цели, способность учиться, способность к рефлексии и тому подобными. Отметим, что оценка эмоционального интеллекта только как универсального «*soft*» или экзистенциального навыка выводит его исследование за пределы конкретной профессиональной деятельности. Однако можно ожидать, что роль этого навыка зависит от содержания профессиональной деятельности. Например, в профессиях социомического типа (Климов, 2004), требующих активного общения и взаимодействия с окружающими людьми, эмоциональный интеллект может выступать и в качестве «*hard skill*», или контекстного (специализированного) навыка.

Рассмотренные выше трактовки не являются взаимоисключающими. Если допустить, что важную роль в развитии эмоционального интеллекта как компетенции играют природные задатки, то обе трактовки могут быть интегрированы. Однако основную проблему здесь представляет неоднозначность самого понятия «компетенция», которое затрудняет его использование в научном исследовании (Базаров, Ерофеев, Шмелев, 2014). Поэтому в нашем исследовании мы опирались на первую трактовку, то есть на понимание эмоционального интеллекта как одного из видов интеллектуальных способностей. Именно такое понимание

1 Доклад «Навыки будущего. Что нужно знать и уметь в новом сложном мире» (Лошкарева, Лукша, Ниненко, Смагин, Судаков, 2018).

зафиксировано в работах ведущих исследователей эмоционального интеллекта (Mayer, Salovey, Caruso, 2016). Кроме того, понятие «способности» в российских исследованиях по психологии труда имеет сложившееся содержание и позволяет рассматривать эмоциональный интеллект в контексте профессионально важных качеств — как одну из профессиональных способностей (Бодров, 2001).

Деятельность менеджера по управлению персоналом

Объектом нашего эмпирического исследования была профессиональная группа менеджеров по управлению персоналом (HR-менеджеров, менеджеров по управлению человеческими ресурсами). На сегодняшний день эта трудовая деятельность имеет все признаки сложившейся профессии. Она обладает неповторимым набором трудовых функций; представлена рабочими местами в большинстве организаций; имеет программы подготовки разных уровней в университетах и бизнес-школах; поддерживается активной работой профессионального сообщества (научно-практическими конференциями, конкурсами, семинарами); имеет специализированные журналы и интернет-порталы. Существует ряд отечественных и зарубежных исследований деятельности менеджера по управлению персоналом.

В российских исследованиях преобладает функциональный подход к анализу деятельности менеджера по управлению персоналом. Одно из наиболее систематизированных описаний трудовых функций менеджера по управлению персоналом предложено В. И. Звонниковым и А. Я. Кибановым. В работе, посвящённой разработке профессионального стандарта менеджера по управлению персоналом, авторы выделяют список из восьми основных трудовых функций. Это — управление: 1) организационным проектированием развития системы и технологии управления организацией и её персоналом; 2) стратегией кадровой политики и кадровым планированием; 3) маркетингом на рынке труда и наймом персонала; 4) оценкой персонала; 5) профессиональным развитием персонала; 6) мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала; 7) социально-трудовыми отношениями и социальной защитой персонала и 8) обеспечением функционирования системы и технологии управления персоналом. Данные функции можно разделить на две группы: первая и вторая функции являются общими управленческими и требуют наличия у менеджера по управлению персоналом высокого управленческого статуса; остальные функции являются сугубо профессиональными, выполняемыми на уровне специалиста (Звонников, Кибанов, 2014). Сам по себе функциональный анализ не предполагает выделения профессионально важных качеств менеджера по управлению персоналом, однако нетрудно видеть, что реализация выделенных функций (за исключением, возможно, восьмой функции) предполагает активное общение и взаимодействие с работающими и потенциальными сотрудниками организации. Это позволяет отнести данную профессиональную деятельность к социальным профессиям и предположить, что одним из профессионально важных качеств менеджера по управлению персоналом является эмоциональный интеллект.

В отличие от функционального подхода, доминирующего в нашей стране, для зарубежных исследований типичным является компетентностный подход. В рамках этого подхода сначала, как правило, выделяются крупные направления деятельности (или профессиональные роли) и далее к ним «привязываются» конкретные профессиональные навыки и умения. Различия между существующими моделями компетенций менеджера по управлению персоналом определяются различиями в систематизации профессиональных ролей. Иллюстрацией могут служить получившие широкую известность модели компетенций Д. Ульриха и его коллег. Последняя модификация модели компетенций включает в себя четыре организаци-

онные и одну индивидуальную компетенцию, вытекающие из необходимости нового стратегического позиционирования менеджера по управлению персоналом (Schiemann, Ulrich, 2017). В состав организационных компетенций включены профессиональные роли: «лидер изменений» (*change champion*), «сторонник технологий» (*technology proponent*), «инноватор и интегратор в сфере управления человеческими ресурсами» (*HR-innovator & integrator*) и «строитель возможностей» (*capability builder*). К индивидуальным компетенциям отнесена роль «заслуживающий доверия активист» (*credible activist*).

Такое обобщенное представление компетенций в виде основных профессиональных ролей, безусловно, облегчает их восприятие и осмысление. Однако для решения практических задач необходима их конкретизация. Например, необходимо «расшифровать», из каких конкретных навыков и умений состоит компетенция «заслуживающий доверия активист». В целом, как уже отмечалось выше, основным ограничением компетентностного подхода является очень широкая трактовка понятия «компетенция». Она приводит к тому, что исследователи включают в компетенции широкий круг разноуровневых и разнокачественных явлений – от конкретных специальных навыков до крупных профессиональных ролей, от отдельных качеств личности до нравственных ценностей². Поэтому при проведении эмпирического исследования — опроса менеджеров по управлению персоналом о роли эмоционального интеллекта в их деятельности — мы использовали функциональный подход, предусматривающий выделение основных функциональных обязанностей и профессиональных задач по их реализации.

Актуальность исследования эмоционального интеллекта у менеджеров по управлению персоналом обусловлена тем, что до настоящего времени данная профессиональная группа не была объектом специального изучения. Результаты исследования позволят понять, какую роль играет эмоциональный интеллект в деятельности менеджера по управлению персоналом. Если исходить из того, что профессия «менеджер по управлению персоналом» относится к социономическому типу, то можно предположить, что эта роль будет значительной. В этом случае можно будет разработать практические рекомендации по карьерному консультированию и отбору менеджеров по управлению персоналом, а также развитию у них эмоционального интеллекта.

Целью нашего исследования было определить роль эмоционального интеллекта в деятельности менеджера по управлению персоналом. В задачи исследования входило: 1) провести диагностику уровня сформированности эмоционального интеллекта у менеджеров по управлению персоналом с помощью Теста эмоционального интеллекта Е. А. Сергиенко и Е. А. Хлевной (Сергиенко, Хлевная, Мигун, 2019); 2) разработать опросник и выяснить мнение менеджеров по управлению персоналом о роли эмоционального интеллекта в их деятельности.

Дизайн исследования

Эмпирическое исследование состояло из двух этапов. На первом этапе (апрель — июнь 2018 г.) была проведена диагностика уровня сформированности эмоционального интеллекта у менеджеров по управлению персоналом с помощью компьютерной версии Теста эмоционального интеллекта Е. А. Сергиенко и Е. А. Хлевной, разработанного на основе теста MSCEIT Дж. Мэйера, П. Сэловея, Д. Карузо (Mayer, Salovey, Caruso, 2002) и апробированного

² См., например, модель североамериканского Общества по управлению человеческими ресурсами (Society for Human Resource Management, SHRM).

на российской выборке (Сергиенко, Ветрова, 2017; Сергиенко, Ветрова, Хлевная, Киселева, 2017; Сергиенко, Хлевная, Ветрова, Мигун, 2019). Тест позволяет диагностировать сформированность четырёх структурных компонентов («ветвей») эмоционального интеллекта — 1) идентификация эмоций, 2) использование эмоций в решении задач, 3) понимание и анализ эмоций и 4) сознательное управление эмоциями. Показатели всех четырёх структурных компонентов входят с равным удельным весом в итоговый показатель общего эмоционального интеллекта. Общий балл эмоционального интеллекта считается как среднее арифметическое четырёх структурных компонентов эмоционального интеллекта с поправкой на коэффициент нелинейной стандартизации и выражается в баллах IQ. Тест Эмоционального интеллекта показал высокую степень надёжности (*Alpha Cronbach* общего уровня EI = 0.93), структурной и факторной валидности ($\chi^2 = 39.87$, *RMSEA* = 0.027 (0.001; 0.044), *CFI* = 0.99 (Хлевная, Киселева, 2019).

Выборка испытуемых состояла из 161 менеджера по управлению персоналом, работающих в нижегородских бизнес-компаниях «Intel», «Marriott International», «МТС», «РЖД-Медицина», «НМЖК», «Сибур-ЦОБ», «Росбанк», «Объединённые Пивоварни Хейнекен», сети ресторанов «LFR Family», «ГК ПИР» и других. Демографические и профессиональные характеристики выборки: возраст респондентов от 22 до 51 года (средний возраст 30.3 года); 98,1% респондентов — женщины и 1,9% — мужчины; 85,7% опрошенных работают специалистами по персоналу и 14,3% — руководителями подразделений по управлению персоналом; стаж работы респондентов по профессии: один-три года — 34,1%, три-пять лет — 31,1%, свыше пяти лет — 34,8%.

На втором этапе (октябрь — декабрь 2018 г.) из первоначальной выборки испытуемых была выделена группа, включающая 49 чел., для которой был проведён дистанционный опрос о роли эмоционального интеллекта в профессиональной деятельности менеджера по управлению персоналом. В состав данной группы респондентов были включены менеджеры по управлению персоналом компаний, имеющих наибольшее представительство в первоначальной выборке, и чьё руководство было заинтересовано в результатах дальнейшего исследования. По своим демографическим и профессиональным характеристикам эта группа была сходной с первоначальной выборкой испытуемых. Опрос группы менеджеров по управлению персоналом включал в себя следующие процедуры:

- ранжирование выполняемых функциональных обязанностей;
- оценку по 7-балльной шкале необходимости для успешной работы менеджера по управлению персоналом основных видов интеллектуальных способностей;
- ранжирование по степени важности для успешной работы менеджера по управлению персоналом структурных компонентов эмоционального интеллекта;
- выделение и ранжирование типичных профессиональных задач, при решении которых менеджеру по управлению персоналом прежде всего необходим эмоциональный интеллект.

Полный текст опросника приведен в Приложении. При статистической обработке полученных данных использовалась программа SPSS 25.0.

Описание и обсуждение результатов

Сформированность эмоционального интеллекта

Результаты диагностики эмоционального интеллекта с помощью Теста эмоционального интеллекта Е. А. Сергиенко и Е. А. Хлевной (Сергиенко и др., 2017) в профессиональной группе

менеджеров по управлению персоналом показаны в табл. 1. Статистическая проверка полученных данных показала, что распределение показателей общего эмоционального интеллекта и его структурных компонентов является нормальным.

Таблица 1. Сформированность эмоционального интеллекта у менеджеров по управлению персоналом (N = 161)

Общий эмоциональный интеллект и его структурные компоненты	Min	Max	M	SD
Общий эмоциональный интеллект	68	139	98.68	13.79
Идентификация эмоций	64	142	98.82	14.75
Использование эмоций в решении задач	70	140	99.02	13.61
Понимание и анализ эмоций	68	145	98.02	14.50
Сознательное управление эмоциями	60	145	102.29	14.02

На рис. 1 представлена гистограмма распределения менеджеров по управлению персоналом по уровням сформированности у них общего эмоционального интеллекта. Всего по результатам тестирования можно диагностировать три возможных уровня сформированности общего эмоционального интеллекта — низкий, средний и высокий. Каждый из этих уровней, в свою очередь, состоит из двух подуровней: низкий уровень — из подуровней «необходимо развитие» и «рекомендуется развитие»; средний уровень — из подуровней «низкая компетентность» и «высокая компетентность»; высокий уровень — из подуровней «профессионал» и «эксперт».

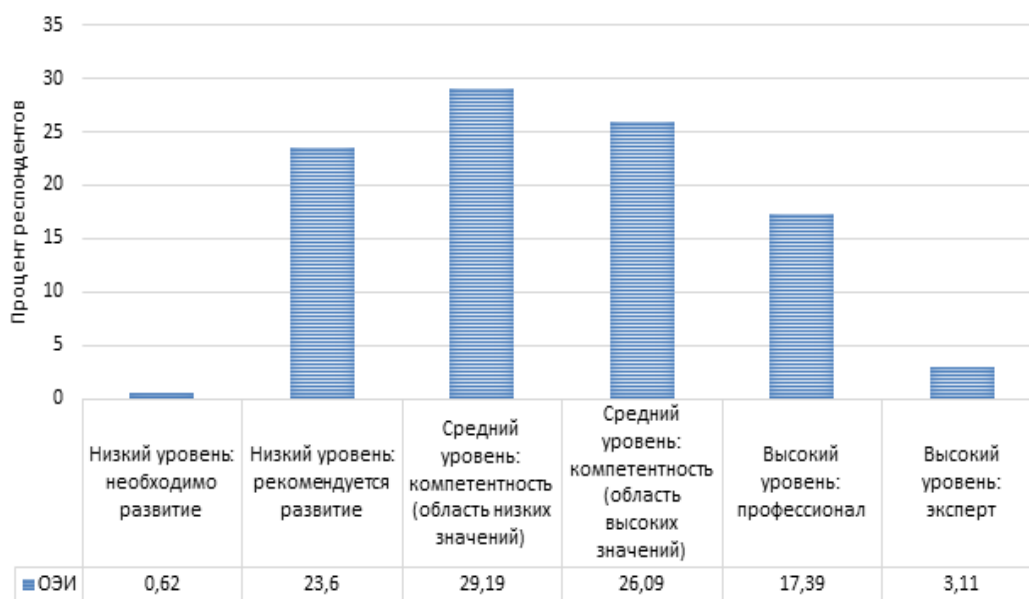


Рисунок 1. Распределение менеджеров по управлению персоналом по уровням сформированности общего эмоционального интеллекта (% , N = 161)

Как видно из гистограммы, типичным для менеджеров по управлению персоналом является средний уровень сформированности общего эмоционального интеллекта – он зафиксирован у 55.3% испытуемых. В рамках этого уровня существует примерно равное распределение испытуемых по подуровням: подуровень «низкая компетентность» имеют 29.2% испытуемых, а подуровень «высокая компетентность» — 26.1%. В отличие от этого, низкий и высокий уровни сформированности эмоционального интеллекта распределены крайне неравномерно. Подавляющее большинство испытуемых в них относятся к подуровням, примыкающим к среднему уровню, то есть к подуровням «рекомендуется развитие»

(23.6%) и «профессионал» (17.4%). При этом крайние в распределении подуровни по существу отсутствуют: подуровень «необходимо развитие» включает в себя всего 0.6%, а подуровень «эксперт» — 3.1% испытуемых. Таким образом, распределение менеджеров по управлению персоналом по уровню сформированности эмоционального интеллекта является центрированным вокруг среднего уровня: средний уровень и примыкающие к нему подуровни в сумме охватывают в себя 96.3% испытуемых, а количество испытуемых с очень высоким и очень низким эмоциональным интеллектом крайне незначительно. Таким образом, мы имеем фактически воспроизведённую кривую нормального распределения И. Гаусса. Тем не менее, полученные данные, вопреки нашим ожиданиям, не смещены в сторону высоких уровней эмоционального интеллекта, и тем самым позволяют нам предположить, что сформированность эмоционального интеллекта у менеджеров по персоналу не демонстрирует статистических отклонений.

В пользу того, что эмоциональный интеллект является профессионально важным качеством менеджера по управлению персоналом, может свидетельствовать наличие положительной корреляции между уровнем эмоционального интеллекта и эффективностью деятельности (Хлевная, 2012; Хлевная, Киселева, 2019; Штроо, Серов, 2011). Однако на сегодня отсутствуют универсальные показатели оценки эффективности деятельности менеджера по управлению персоналом и сложилась практика, при которой каждая бизнес-компания разрабатывает и использует свои собственные показатели и критерии оценки этой деятельности. При этом в разных компаниях они могут достаточно существенно различаться. Если проводить исследование только на базе одной компании, то для выявления связи с уровнем эмоционального интеллекта можно использовать применяемые в ней показатели и критерии оценки эффективности деятельности менеджера по персоналу. Однако даже в крупных компаниях практически невозможно набрать необходимое для «хорошей» статистики количество менеджеров по управлению персоналом. Поэтому к нашему исследованию был привлечён широкий круг менеджеров по управлению персоналом, работающих в различных нижегородских бизнес-компаниях. Для них можно было получить только внутрикорпоративные оценки эффективности деятельности, которые невозможно свести к единым универсальным показателям оценки.

В связи с этим мы вынуждены были обратиться к дополнительным индикаторам оценки эффективности деятельности менеджера по персоналу. По нашему мнению, в качестве таких индикаторов могут выступать профессиональный стаж и карьерный рост: и первое, и второе могут косвенно свидетельствовать об эффективности деятельности менеджера по управлению персоналом. Действительно, если работник имеет достаточно большой профессиональный стаж, то можно предположить, что он хорошо освоился в выбранной профессии и демонстрирует необходимую для компании высокую эффективность. В противном случае он добровольно или принудительно оставил бы эту работу. Это справедливо и для карьерного роста — в нашем случае речь идет о назначении на должность руководителя подразделения — отдела, департамента, управления — по управлению персоналом. Здесь также можно ожидать, что карьерному росту предшествовала эффективная работа менеджера по персоналу в качестве специалиста. Очевидно, что оба этих допущения носят вероятностный характер.

Анализ взаимосвязей уровня общего эмоционального интеллекта и профессионального стажа, а также карьерного роста показал, что между ними отсутствуют значимые корреляционные связи ($r_1 = 0.033, p < 0.05$; $r_2 = 0.082, p < 0.05$). Дополнительно был проведён анализ взаимосвязи профессионального стажа с уровнем сформированности отдельных структурных элементов эмоционального интеллекта. Однако и здесь статистически значимые связи не были обнаружены ($r_1 = 0.074, p < 0.05$; $r_2 = 0.161, p < 0.05$; $r_3 = 0.049, p < 0.05$; $r_4 = 0.055, p < 0.055$). Какова возможная интерпретация полученного результата?

При выдвижении гипотезы исследования мы исходили из того, профессия менеджера по персоналу относится к социономическому типу (Климов, 2004) и предполагает частое «живое» общение и взаимодействие с сотрудниками компании. В свою очередь, эффективное общение и взаимодействие требует наличия высокого уровня эмоционального интеллекта. Однако следует констатировать, что в последние годы содержание и средства выполнения этой профессиональной деятельности претерпевают заметные изменения. В ней происходит автоматизация и компьютеризация большинства рабочих процессов, что неизбежно ведёт к уменьшению доли непосредственных контактов менеджера по персоналу с сотрудниками компании. Часть этих контактов начинают осуществляться в дистанционной форме или даже исключаются вовсе. Иллюстрацией этого могут служить: проведение собеседований при приёме на работу в телефонной или онлайн формах; автоматизация процедур оценки персонала на основе формальных показателей; дистанционное обучение персонала и др. В результате этих изменений профессия менеджер по управлению персоналом перестаёт быть в полной мере социономической и постепенно «дрейфует» в сторону компьютеризированных профессий, в которых объём «живого» общения и взаимодействия невелик. Сходные изменения происходят и в других социономических профессиях (например, в профессии врача), однако в профессии менеджера по управлению персоналом, для которой непосредственное общение и взаимодействие изначально лежали в основе профессиональной деятельности, эти изменения имеют особое значение.

Если происходящие изменения носят глубокий характер и меняют основу профессиональной деятельности, то следует говорить о том, что профессия менеджер по управлению персоналом перестаёт быть социономической и характеризуется новым перечнем профессионально-важных качеств, в который эмоциональный интеллект не входит. Если же изменения не затрагивают основу профессиональной деятельности менеджера по управлению персоналом, а только в определённой степени её трансформируют, то она сохраняется как социономическая и включает эмоциональный интеллект в качестве профессионально важного качества. При этом, в силу уменьшения доли непосредственных контактов, требования к уровню сформированности эмоционального интеллекта могут быть снижены. Окончательный ответ на этот вопрос требует специального исследования. Однако, на наш взгляд, не вызывает сомнения, что процессы компьютеризации и автоматизации рабочих процессов снижают влияние эмоционального интеллекта на эффективность деятельности менеджера по персоналу.

Представления менеджеров по персоналу о роли эмоционального интеллекта

Первый пункт опросника был нацелен на уточнение основных функциональных обязанностей менеджера по управлению персоналом. Было обнаружено, что в группе респондентов с большим отрывом лидирует «поиск и подбор персонала»; на втором месте находится «обучение и развитие персонала», а на третьем — «оценка и аттестация персонала» (Табл. 2). Отметим, что по нашим наблюдениям, представленный состав и иерархия функциональных обязанностей являются типичными для сложившейся практики работы российских менеджеров по персоналу. Реализация этих основных функций предполагает общение и взаимодействие с работающими и потенциальными сотрудниками компании, что, очевидно, требует наличия эмоционального интеллекта.

Представления менеджеров по персоналу о необходимости интеллектуальных способностей

При оценке необходимости основных видов интеллектуальных способностей для успешной работы менеджера по управлению персоналом было выявлено, что все они

получили высокие оценки респондентов: все средние значения находятся в районе оценки «высокая значимость» (Табл. 3). Наличие равновысоких оценок значимости всех видов интеллектуальных способностей может означать, что респонденты не до конца различают их специфику. Приведённые в тексте опросника «рабочие определения» каждого вида интеллектуальных способностей не позволяют в полной мере понять отличия между ними. Справедливости ради следует сказать, что это сложно сделать не только менеджеру по персоналу, но и многим исследователям, поскольку содержание понятий «практический интеллект», «эмоциональный интеллект» и «творческий интеллект» до конца не устоялось, и часть академических исследователей отрицают целесообразность такой классификации (Хлевная, Киселева, 2019). В целом, можно сделать вывод о том, что менеджеры по управлению персоналом высоко оценивают необходимость всего комплекса интеллектуальных способностей, однако эта оценка не является достаточно дифференцированной.

Таблица 2. Основные функциональные обязанности респондентов (N = 49)

Функциональные обязанности менеджера по управлению персоналом	Место по частоте встречаемости (%)			
	1 место	2 место	3 место	Итого
Поиск и подбор персонала	53.1	6.1	6.1	65.3
Обучение и развитие персонала	22.5	18.4	4.1	44.9
Оценка и аттестация персонала	6.1	10.2	16.3	32.6
Мониторинг и управление эффективностью работы	12.2	8.2	2.0	22.4
Мотивация и материальное стимулирование	6.1	2.0	12.3	20.4
Кадровое делопроизводство	6.1	6.1	6.1	18.3

Таблица 3. Оценка необходимости основных видов интеллекта для успешной работы менеджер по персоналу (N = 49)

Виды интеллектуальных способностей	M	Min	Max	SD
Эмоциональный интеллект	6.41	5	7	.71
Практический интеллект	5.96	4	7	.98
Творческий интеллект	5.71	3	7	.89
Когнитивный интеллект	5.61	2	7	1.02

Таблица 4. Ранжирование структурных компонентов ЭИ по степени их важности для успешной работы менеджера персонала (N = 49)

Структурные компоненты эмоционального интеллекта	Частота выборов, %			
	1 место	2 место	3 место	4 место
Понимание эмоций	36.7	24.5	34.7	4.1
Восприятие эмоций	32.7	18.4	12.2	36.7
Управление эмоциями	24.5	30.6	28.6	16.3
Использование эмоций для принятия решений	12.2	24.5	20.4	42.9

Представления менеджеров по персоналу о важности структурных компонентов эмоционального интеллекта

В следующем пункте опросника респондентам предлагалась проранжировать структурные компоненты эмоционального интеллекта по степени их важности для успешной работы менеджера по управлению персоналом. Каждый из структурных компонентов (ветвей) эмоционального интеллекта сопровождался определением авторов Теста эмоционального интеллекта (Сергиенко и др., 2017). Результаты ранжирования показали, что у менеджеров по персоналу отсутствуют единые представления о роли отдельных структурных компонентов эмоционального интеллекта в профессиональной деятельности (Табл. 4). При этом как

наиболее важный респонденты отмечают компонент «*понимание эмоций*» и как наименее важный — «*использование эмоций для принятия решений и повышения эффективности мышления и деятельности*». В итоге можно говорить о том, что при общей высокой оценке необходимости эмоционального интеллекта для успешной работы менеджеры по управлению персоналом слабо различают роль его отдельных структурных компонентов.

Представления менеджеров по персоналу о роли эмоционального интеллекта для решения конкретных задач

В последнем пункте опросника респондентам предлагалось составить и проранжировать список конкретных профессиональных задач, при решении которых эмоциональный интеллект наиболее востребован. Полученные результаты представлены в табл. 5. Кроме перечисленных в таблице задач, респонденты упоминали также такие профессиональные задачи, как «*построение беседы с увольняющимся*» (6.1%), «*проведение публичных выступлений*» (6.1 %) и «*поддержка проводимых инноваций*» (4.1%).

Таблица 5. Перечень профессиональных задач, при решении которых востребован эмоциональный интеллект ($N = 49$)

Профессиональные задачи менеджера по управлению персоналом	Частота упоминаний, %			
	1 место	2 место	3 место	Всего
Собеседование с кандидатами при подборе	40.8	20.4	8.2	71.4
Разрешение конфликтных ситуаций	14.3	8.2	32.7	55.1
Выстраивание отношений с сотрудниками и руководителями компании	24.5	12.2	14.3	53.1
Мотивирование сотрудников	6.1	4.1	28.6	38.8
Обучение и развитие персонала	4.1	16.3	20.4	38.78
Оценка персонала	10.2	8.2	10.2	30.6
Взаимодействие с внешними клиентами	10.2	4.1	6.1	20.41
Адаптация персонала	4.1	6.1	6.1	18.4

Анализ ответов свидетельствует о том, что менеджеры по персоналу выделяют достаточно широкий круг профессиональных задач, успешное решение которых требует участия эмоционального интеллекта. Большинство этих задач связаны с выполнением традиционных функциональных обязанностей менеджера по персоналу. В то же время отдельные профессиональные задачи выходят за рамки традиционного набора функциональных обязанностей и связаны с исполнением современных профессиональных ролей менеджера по управлению персоналом. Если использовать одну из известных моделей компетенций Д. Ульриха (Ulrich, 2012), то такие профессиональные задачи как «*разрешение конфликтных ситуаций*» и «*выстраивание отношений с сотрудниками и руководителями*» относятся исполнению профессиональной роли «*заслуживающий доверия активист*» (*credible activist*). В целом, независимо от типа выделенных профессиональных задач, их объединяет то, что все они реализуются в ситуациях общения и взаимодействия с сотрудниками, что, в конечном счёте, предопределяет важную роль эмоционального интеллекта в их успешном решении.

Заключение

Результаты эмпирического исследования позволяют сделать следующие выводы.

1. Диагностика эмоционального интеллекта у менеджеров по управлению персоналом нижегородских бизнес-компаний с помощью Теста эмоционального интеллекта Е. А. Сергиенко и Е. А. Хлевой выявила, что типичным для выборки является средний уровень общего эмоционального интеллекта: он зафиксирован у 54.3% всех испытуемых.

При этом распределение показателей сформированности эмоционального интеллекта является центрированным вокруг среднего уровня. Подавляющее большинство испытуемых, у которых был зафиксирован высокий и низкий уровни эмоционального интеллекта, относятся к подуровням, примыкающим к среднему уровню: 23.6% — к подуровню «рекомендуется развитие» и 17.4% — к подуровню «профессионал».

2. Средний уровень эмоционального интеллекта и отсутствие его связи с профессиональным стажем и карьерным ростом позволяет предположить, что в современных условиях влияние эмоционального интеллекта на эффективность профессиональной деятельности менеджера по управлению персоналом снизилась. Вероятной причиной этого являются автоматизация и компьютеризация рабочих процессов, которые уменьшили долю и значение непосредственных контактов менеджера по управлению персоналом с сотрудниками компании. В результате этого снизились и профессиональные требования к уровню сформированности эмоционального интеллекта, который наиболее востребован в ситуациях «живого» общения и взаимодействия.

3. Результаты опроса показали, что менеджеры по управлению персоналом высоко оценивают роль эмоционального интеллекта в своей профессиональной деятельности. В то же время они не до конца осознают отличие эмоционального интеллекта от других видов интеллектуальных способностей и роль отдельных его структурных элементов.

4. По мнению менеджеров по управлению персоналом, эмоциональный интеллект необходим при решении широкого круга профессиональных задач: собеседовании с кандидатами при подборе; разрешении конфликтных ситуаций; выстраивании отношений с сотрудниками и руководителями; мотивировании сотрудников; обучении и развитии персонала; оценке персонала; взаимодействии с внешними клиентами; адаптации и некоторых других. Большинство этих задач связано с выполнением традиционных функциональных обязанностей менеджера по управлению персоналом. В то же время ряд задач, таких как разрешение конфликтных ситуаций и выстраивание отношений с сотрудниками и руководством, относятся к исполнению современных профессиональных ролей менеджера по персоналу. Независимо от типа выделенных профессиональных задач, их объединяет то, что все они реализуются в ситуациях общения и взаимодействия с сотрудниками, что в итоге предопределяет важную роль эмоционального интеллекта в их успешном решении.

5. Сравнение результатов диагностики сформированности эмоционального интеллекта у менеджеров по управлению персоналом и их оценки его роли в профессиональной деятельности обнаруживает между ними «разрыв». С одной стороны, типичным для менеджеров по управлению персоналом является средний уровень сформированности эмоционального интеллекта, а с другой, — они высоко оценивают роль эмоционального интеллекта в профессиональной деятельности. Наличие этого разрыва имеет два возможных варианта объяснения. Первое состоит в том, что высокая оценка менеджерами по управлению персоналом роли эмоционального интеллекта опирается на традиционные представления о содержании и средствах выполнения этой деятельности и не в полной мере отражает происходящие в ней изменения. Второе объяснение заключается в том, что средний уровень сформированности эмоционального интеллекта является результатом того, что он недостаточно системно формировался с помощью обучающих программ.

Перспективу дальнейшего исследования мы видим в том, чтобы изучить роль эмоционального интеллекта у типичных представителей социэкономической (например, психологов-консультантов) и техноэкономической (например, программистов) профессий. Сравнение этих профессиональных групп позволит точнее понять роль эмоционального интеллекта как профессионально важного качества в разнотипных профессиях.

Литература

- Базаров, Т. Ю., Ерофеев, А. К., Шмелев, А. Г. (2014). Коллективное определение понятия «компетенции»: попытка извлечения смысловых тенденций из размытого экспертного знания. *Вестник Московского университета, Серия 14, Психология, 1*, 87–98.
- Бодров, В. А. (2001). *Психология профессиональной пригодности*. М.: ПЕР СЭ.
- Выготский, Л. С. (1984). *Собр. соч.: в 6 т. М.*
- Гоулман, Д. (2016). *Эмоциональный интеллект*. М.: Манн. Иванов и Фербер.
- Гринберг, Д., Бэйрон, Р. (2004). *Организационное поведение: от теории к практике*. М.: Вершина.
- Звонников, В. И., Кибанов, А. Я. (2014). Профессиональный стандарт менеджера по управлению персоналом — от требований работодателей к результатам обучения. *Высшее образование сегодня, 11*, 2–8.
- Карузо, Д., Сэловей, П. (2017). *Эмоциональный интеллект руководителя: как развивать и применять*. СПб.: Питер.
- Климов, Е. А. (2004). *Психология профессионального самоопределения*. М.: Академия.
- Рубинштейн, С. Л. (1989). *Основы общей психологии. Т. 2*. М.
- Лошкарева, Е., Лукша, П., Ниненко, И., Смагин, И., Судаков, Д. (2018). Доклад «Навыки будущего. Что нужно знать и уметь в новом сложном мире». URL: <https://worldskills.ru> (дата обращения: 20.04.2019).
- Сергиенко, Е. А., Ветрова, И. И. (2017). *Русскоязычная адаптация теста Дж. Мэйера, П. Сэловея, Д. Карузо «Эмоциональный интеллект» (MSCEIT V2.0)*. М.: Смысл.
- Сергиенко, Е. А., Ветрова, И. И., Хлевная, Е. А., Киселева, Т. С. (2017). Тестовая методика ТЭИ для измерения эмоционального интеллекта. В кн.: Д. В. Ушако, А. А. Медынцева (Ред.), *Когнитивные исследования (160–184)*. М.: Институт психологии РАН.
- Сергиенко, Е. А., Хлевная, Е. А., Ветрова, И. И., Мигун, Ю. П. (2019). Эмоциональный интеллект: разработка русскоязычной методики ТЭИ (Тест эмоционального интеллекта). *Психологические исследования, 12(63)*, 5.
- Теплов, Б. М. (1941). Способность и одаренность. *Ученые записки Гос. НИИ психологии. Т. 2*.
- Хлевная, Е. А. (2012). *Роль эмоционального интеллекта в эффективности деятельности: Дисс. ... канд. психол. наук, М.*
- Хлевная, Е. А., Киселева, Т. С. (2019). *Эмоциональный интеллект руководителя в бизнес-процессах организации: монография*. М: ИНФРА-М.
- Штроо, В. А., Серов, С. Ю. (2011). Эмоциональный интеллект участников как фактор эффективности деловых переговоров. *Организационная психология, 1(1)*, 8–23.
- Bar-On, R. (1997). *Emotional Intelligence Inventory (EQ-i): Technical manual*. Toronto, Canada: Multy-Helth System.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology, 64*, 225–262.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A., (2002). *Primal leadership: Learning to lead with emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Gray, A. (2016). *10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution*. URL: <https://www.weforum.org/> (дата обращения 20.04.2019).
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., Salovey, P. (2002). *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). User's Manual*. Toronto, Canada: MHS Publishers, 2002.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review, 8(4)*, 290–300.
- Mayer, J. D., Salovey, P. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality, 9*, 185–211.

Petrides, K. V. (2009). *Technical manual for the Trail Emotional Intelligence Questionnaires (TEIQue)*. London.

Schiemann, W. A., Ulrich, D. (2017). Rise of HR — New Mandates for I-O. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(1), 3–25.

Поступила 28.02.2019

Приложение

Опросник оценки роли эмоционального интеллекта в деятельности менеджера по управлению персоналом

Уважаемый коллега!

Просим Вас принять участие в дальнейшем изучении роли эмоционального интеллекта в деятельности менеджера по управлению персоналом. Исследование проводится кафедрой организационной психологии НИУ ВШЭ — Нижний Новгород с целью совершенствования магистерской программы «Управление человеческими ресурсами».

Гарантируем Вам полную анонимность ответов: все полученные данные будут подвергнуты статистической обработке и в дальнейшем представлены в усредненном виде. Заранее благодарим вас за добросовестность и честность ответов!

ФИО.....

Название компании.....

Должность.....

Стаж работы в компании в должности Менеджер по управлению персоналом.....

Общий стаж работы в HR-профессии.....

1. Проранжируйте Ваши основные функциональные обязанности. Примерный перечень функциональных обязанностей представлен ниже:

- кадровое делопроизводство.....
- поиск и подбор персонала
- оценка и управление карьерой
- обучение и развитие персонала
- мотивация и материальное стимулирование персонала
- мониторинг и управление эффективностью
- управление корпоративной культурой
- другие (напишите).....

2. Какие интеллектуальные способности необходимы менеджеру по управлению персоналом для успешной работы? Оцените значимость каждой интеллектуальной способности по 7-балльной шкале: 1 — очень низкая, 2 — низкая, 3 — ниже среднего, 4 — средняя, 5 — выше среднего, 6 — высокая, 7 — очень высокая.

- **когнитивный интеллект** — способность понимать сложные идеи, проводить тщательный анализ и делать логические умозаключения
- **практический интеллект** — способность разрабатывать эффективные способы решения практических задач в повседневной жизни
- **эмоциональный интеллект** — способность перерабатывать информацию, содержащуюся в эмоциях, определять значение эмоций, их связи друг с другом, использовать эмоциональную информацию для мышления и принятия решений
- **творческий интеллект (креативность)** — способность гибко мыслить и выходить за пределы стандартных способов решения задач

3. Какие из структурных элементов эмоционального интеллекта являются, на Ваш взгляд, наиболее важными для успешной работы менеджера по управлению персоналом? Проранжируйте их:

- **восприятие (идентификация) эмоций** — способность распознавать свои эмоции и эмоции, окружающих через речь, мимику, внешний вид, физические проявления эмоций, определять эмоции через произведения искусства, способность точно выражать свои эмоции, дифференцировать истинные и ложные выражения эмоций
- **понимание эмоций** — способность понимать сложные эмоции и чувства, распознавать причины эмоций, а также прогнозировать последствия эмоций и эмоциональные сценарии, как эмоции переходят из одной в другую.....
- **использование эмоций для решения задач** — способность грамотно использовать определенные эмоции в качестве основы для принятия решений, для повышения эффективности мышления и деятельности
- **управление эмоциями** — способность регулировать свои эмоции и влиять на эмоции других людей, создавать эффективные стратегии, которые помогают в достижении целей, способность «заряжать» своими эмоциями окружающих, вовлекая их в свои идеи

4. При решении каких типичных профессиональных задач менеджеру по управлению персоналом прежде всего необходим эмоциональный интеллект? Например, «при проведении собеседования с претендентами на вакансию», «при разрешении конфликтных ситуаций с коллегами» и тому подобное. Расположите их в порядке значения эмоционального интеллекта для их решения:

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....



Emotional intelligence of HR managers: is it really improves management performance?

Oksana ISAEVA

Gerasim MKRTYCHYAN

National Research University «Higher School of Economics — Nizhny Novgorod, Nizhny Novgorod, Russia

Abstract. *Purpose.* The aim of the study is to determine the role of emotional intelligence in the performance of an HR manager. *Research design.* At the first stage of the research the level of emotional intelligence formation is defined in the group of HR managers working in Nizhny Novgorod business companies ($N = 161$) using the test of emotional intelligence, developed by E. A. Sergienko and E. A. Khlevnaya. At the second stage the views of HR managers ($N = 49$) on the role of emotional intelligence in their performance are revealed by using the questionnaire. *Results.* Diagnosis of emotional intelligence reveals that the average level of emotional intelligence formation is typical for the HR managers. Meanwhile, subjects with high and low levels are also distributed around the middle level. The average level of emotional intelligence and the lack of correlation with professional experience and career growth suggest that in modern conditions the influence of emotional intelligence on the efficiency of HR managers has decreased. The probable reasons for this are the automation and computerization of workflows that have reduced the share and importance of direct HR contacts with employees of the organization. According to the survey results, HR managers highly appreciate the role of emotional intelligence in professional activities. At the same time, they are not fully aware of the difference between emotional intelligence and other types of intellectual abilities and the role of its individual structural elements. According to HR managers, emotional intelligence is necessary while solving a wide range of professional tasks, most of which are related to the performance of traditional functional duties: recruitment, training and motivation of personnel. Comparison of the results of diagnosis of emotional intelligence formation and the assessment of its role in professional activity reveals a “gap” between them. There are two possible explanations: 1) the high assessment by HR managers of the role of emotional intelligence relies on traditional ideas about the content and means of performing this activity and does not fully reflect the changes occurring in it; 2) the average level of emotional intelligence formation is the result of its lack of development by using training programs. *The value of the results.* Can be used in professional counseling, in the selection and training of HR.

Keywords: emotional intelligence, HR manager, HR management, performance management, HRM, Emotional Intelligence Test.

References

- Bar-On, R. (1997). *Emotional Intelligence Inventory (EQ-i): Technical manual*. Toronto, Canada: Multy-Health System.
- Bazarov, T. Yu., Erofeev, A. K., Shmelev, A. G. (2014). Kollektivnoe opredelenie ponjatija «kompetencii»: popytka izvlechenija smyslovyh tendencij iz razmytogo jekspertnogo znaniya [The collective definition of the concept of “competence”: an attempt to extract semantic trends from vague expert knowledge]. *Vestnik Moskovskogo universiteta, Serija 14, Psihologija, 1*, 87–98.
- Bodrov, V. A. (2001). *Psihologija professional'noj prigodnosti* [Psychology of professional fitness]. M.: PER SE.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology, 64*, 225–262.
- Caruso, D., Salovey, P. (2017). *Jemocional'nyj intellekt rukovoditelja: kak razvivat' i primenjat'* [Emotional intelligence of the leader: how to develop and apply]. SPb.: Piter.
- Goleman, D. (2016). *Jemocional'nyj intellekt* [Emotional Intelligence]. M.: Mann, Ivanov i Ferber.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A., (2002). *Primal leadership: Learning to lead with emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Gray, A. (2016). *10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution*. URL: <https://www.weforum.org/> (дата обращения 20.04.2019).
- Greenberg, D., Baron, R. (2004). *Organizacionnoe povedenie: ot teorii k praktike* [Organizational behavior: from theory to practice]. M.: Vershina.
- Khlevnaya, E. A. (2012). *Rol' emotsionalnogo intellekta v effektivnosti deyatelnosti* [The role of emotional intelligence in performance]: Diss. ... kand. psikhol. nauk, M.
- Khlevnaya, E. A., Kiseleva T.S. (2019). *Jemocional'nyj intellekt rukovoditelja v biznes-processah organizacii: monografija* [Emotional Intelligence of manager in business organization]. M: INFRA-M.
- Klimov, E. A. (2004). *Psihologija professional'nogo samoopredelenia* [Psychology of professional self-determination]. M.: Academy.
- Loshkareva, E., Luksha, P., Ninenko, I., Smagin, I., Sudakov, D. (2018). *Doklad «Navyki budushhego. Chto nuzhno znat' i umet' v novom slozhnom mire»* [Skills of the future. What you need to know and be able to do in a new complex World]. URL: <https://worldskills.ru>
- Mayer, J. D., Salovey, P. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality, 9*, 185–211.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review, 8(4)*, 290-300.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., Salovey, P. (2002). *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). User's Manual*. Toronto, Canada: MHS Publishers, 2002.
- Petrides, K. V. (2009). *Technical manual for the Trail Emotional Intelligence Questionnaires (TEIQue)*. London.
- Rubinshtein, S. L. (1989). *Osnovy obshhej psihologii* [Fundamentals of the general psychology]. T. 2. M.
- Schiemann, W. A., Ulrich, D. (2017). Rise of HR — New Mandates for I-O. *Industrial and Organizational Psychology, 10(1)*, 3–25.
- Sergienko, Ye. A., Vetrova, I. I., Khlevnaya, Ye. A., Kiseleva, T. S. (2017). *Testovaya metodika TEI dlya izmereniya emotsional'nogo intellekta* [Test technique TEI to measure emotional intelligence.]. In D. V. Ushakov, A. A. Medyantsev (Eds.). *Kognitivnyye issledovaniya* (160–184). M.: Institut psihologii RAN.

- Sergienko, Ye. A., Khlevnaya, Ye. A., Migun, Yu. P. (2019). Emotsional'nyi intellekt: razrabotka russkoyazychnoi metodiki TEI [Emotional Intelligence: Development of the Russian-Language Technique for EIT (Emotional Intelligence Test)]. *Psychological research*, 12(63), 5.
- Sergienko, Ye. A., Vetrova, I. I. (2017). *Russkojazychnaja adaptacija testa by J. Mayer, P. Salovey, D. Caruso «Jemocional'nyj intellekt» (MSCEIT V2.0)* [Russian-language adaptation of the test J. Meyer, P. Salova, D. Caruso's "Emotional Intelligence" (MSCEIT V2.0)]. M.: Smysl.
- Stroh, W., Serov, S. (2011). Emotsional'nyy intellekt uchastnikov kak faktor effektivnosti delovykh peregovorov [The impact of emotional intelligence level on negotiation effectiveness]. *Organizational Psychology*, 1(1), 8–23
- Teplov, B. M. (1941). Sposobnost' i odarennost'. *Scientific notes of the State scientifically issledovatel'skiy institute of psychology*, T. 2.
- Vygotsky, L. S. (1984). *Sobranie sochinenij: v 6 t.* [Collected works: In the 6th]. M.
- Zvonnikov, V. I., Kibanov, A. Ya. (2014). Professional'nyj standart menedzhera po upravleniju personalom — ot trebovanij rabotodatelej k rezul'tatam obuchenija [The professional standard of a HR manager — from employers' requirements to learning outcomes]. *Higher education today*, 11, 2–8.

Received 28.02.2019