

УДК 658:37.041 (045)

Мідляр А.К.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Вінницького торговельно-економічного інституту
Київського національного торговельно-економічного університету*

Махначова Н.М.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Вінницького торговельно-економічного інституту
Київського національного торговельно-економічного університету*

ПІДВИЩЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ КЕРІВНИКА ПІДПРИЄМСТВА

THE IMPROVING OF EMOTIONAL INTELLIGENCE OF COMPANY MANAGER

АНОТАЦІЯ

У статті досліджено поняття емоційного інтелекту, що характеризується здатністю особистості розпізнавати й інтерпретувати емоції, а також продуктивно використовувати їх для оптимального вирішення проблем. Досліджуючи емоційний інтелект, ми виокремили рівні емоційного інтелекту в розрізі соціальної та особистої компетентностей особистості. Встановлено, що важливі професійні якості керівника містять у собі емоційні компоненти. У зв'язку з цим особливий інтерес представляє емоційний інтелект керівника як здатність розпізнавати та інтерпретувати емоції, використовувати їх для вирішення управлінських завдань. Запропоновано програму розвитку емоційного інтелекту керівника. Підвищення рівня емоційного інтелекту керівника підприємства покращує ефективність діяльності кожного окремого співробітника та підприємства загалом.

Ключові слова: емоційний інтелект, персонал, лідерський потенціал, соціальна компетентність, особиста компетентність, самоменеджмент.

АННОТАЦИЯ

В статье исследовано понятие эмоционального интеллекта, который характеризуется способностью личности распознавать и интерпретировать эмоции, а также продуктивно использовать их для оптимального решения проблем. Исследуя эмоциональный интеллект, мы выделили уровни эмоционального интеллекта в разрезе социальной и личной компетентностей личности. Установлено, что важные профессиональные качества руководителя включают в себя эмоциональные компоненты. В связи с этим особый интерес представляет эмоциональный интеллект руководителя как способность распознавать и интерпретировать эмоции, использовать их для решения управленческих задач. Предложена программа развития эмоционального интеллекта руководителя. Повышение уровня эмоционального интеллекта руководителя предприятия улучшает эффективность деятельности каждого отдельного сотрудника и предприятия в целом.

Ключевые слова: эмоциональный интеллект, персонал, лидерский потенциал, социальная компетентность, личная компетентность, самоменеджмент.

ANNOTATION

In the article there is researched the notion of the emotional intelligence, which is characterized by the ability of a person to recognize and interpret emotions, and to use them productively to solve problems. Researching the emotional intelligence there were separated the levels of emotional intelligence in the aspect of social and personal competence of a person. It is known that important qualities of a manager include emotional components. That is why some special interest presents the emotional interest of the manager as ability to recognize and interpret emotions, which appear in the process of business cooperation, to use them for solving of management tasks. It is proposed the program of developing of manager's emotional intelligence. The increasing of the level of emotional intelligence of the enterprise's manager im-

proves the effectiveness of the activity of every separate co-worker and the enterprise in general.

Key words: emotional intelligence, staff, leadership potential, social competence, personal competence, self-management.

Постановка проблеми. Сучасна ситуація ставить перед українським менеджментом все більш складні завдання: аналіз і вихід з нестандартних ситуацій, швидке прийняття ефективних рішень, здатність ризикувати та брати відповідальність за це на себе. Для виживання і розвитку підприємствам потрібні активні, ініціативні особистості, які здатні як швидко, ефективно і нестандартно вирішувати власні професійні проблеми і завдання, так і розробляти нові інноваційні рішення та технології.

Емоційний інтелект є одним з важливих чинників ефективного управління в тих аспектах цієї діяльності, які безпосередньо пов'язані з явищем міжособистісних відносин на підприємстві. Таким чином, аналіз проблеми емоційного інтелекту набуває особливої наукової та науково-прикладної актуальності з точки зору явища лідерства на підприємстві. Ефективність виконання керівниками підприємств та організацій різних управлінських функцій багато в чому пов'язана з реалізацією ними лідерського потенціалу. Емоційний інтелект керівника підприємства є однією з найважливіших сторін лідерського профілю керівника. Розвиток цього виду здібностей може суттєво підвищити ефективність професійної діяльності фахівців в галузі управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальнотеоретичні погляди авторів статті в дослідженні визначеної актуальної проблеми з питань управління ґрунтуються на власних емпіричних дослідженнях, критичному аналізі та узагальненні результатів наукових досліджень вітчизняних та іноземних вчених щодо вивчення сутності емоційного інтелекту, серед яких слід назвати таких, як, зокрема, Р. Бар-Он, Р. Бояцис, Д. Гоулман, М. Зайднер, Д. Карузо, Н. Коврига, Е. Макки, Дж. Мейер, Дж. Метьюс, Д. Люсин, Е. Носенко, А. Петровська, Р. Робертс, А. Санников, П. Селовой, Н. Холл.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Тема розвитку емоційного інтелекту набирає все більшу популярність в Україні. Багато підприємств прагнуть максимально розкрити потенціал співробітників, відмовляючись від директивної системи управління на користь індивідуального підходу. Топ-менеджери з «наглядачів» перетворюються у наставників, які враховують особливості характеру й емоційний тип співробітників.

Мета статті полягає в дослідженні впливу рівня емоційного інтелекту керівника підприємства на ефективність виконання управлінських функцій, що належать до сфери міжособистісних взаємовідносин співробітників підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток ініціативи у працівників тісно пов'язаний з розвитком їх емоційного інтелекту (відкриття і пізнання себе, власних можливостей, цілей, способів їх досягнення, що обмежують і підтримують аналіз і розуміння власних емоцій і цінностей, навичок управління емоційними ресурсами) як основи і рушійної сили цього феномена. Навчання відбувається найбільш ефективно тоді, коли ставиться мета формування ініціативи не тільки як поведінкової (ситуативної) властивості, але і як глибинної (особистісної) якості співробітника.

В останнє десятиріччя наукове співтовариство зосереджене на дослідженні емоційного інтелекту. Поняття «емоційний інтелект» (англ. *emotional intelligence*) ввели в наукову термінологію Дж. Майер та П. Селовей, надрукувавши спільну статтю, яка стала першою публікацією з означеної теми. У цій статті йшлося про те, що останні декілька десятків років уявлення і про інтелект, і про емоції докорінно змінилися.

Розум перестав сприйматися як деяка ідеальна субстанція, емоції – як головний ворог інтелекту, і обидва явища набули реального значення у повсякденному людському житті [1]. П. Селовей і Дж. Майер також розробили програму досліджень, призначену для створення методу вимірювання емоційного інтелекту. В результаті одного з досліджень вони виявили, що коли група людей бачила сумний фільм, то ті з них, у кого була присутня емоційна ясність, відновлювалися більш швидко. Крім того, люди, які мають здатність точно визначати почуття, розуміти й оцінювати емоції інших, були більш пристосовані до змін у їх соціумі та більш успішно налагоджували соціальні зв'язки. На початку 1990-х років Д. Гоулман, який писав як оглядач для “New York Times” про дослідження в галузі поведінки, дізнався про працю П. Селовей і Дж. Майера і це, зрештою, спонукало його до написання книги «Емоційний інтелект». Як зазначив П. Селовей в одному з інтерв'ю, після виходу книги Д. Гоулмана «Емоційний інтелект» [2] багато науковців почали трактувати поняття по-своєму, деякі надто своєрідно. П. Селовей зазначає, що у своїй методології використовує термін «емоційний інтелект» у більш вузькому і науковому значенні, ніж у популярній книзі «Емоційний інтелект» Д. Гоулмана. «В нашому розумінні емоційний інтелект – це здатність, яку можливо чітко визначити та виміряти, яка є близькою до традиційних аспектів інтелекту» [3]. Під традиційним інтелектом тут розуміється здатність особистості використовувати інформацію, отриману шляхом спостереження (мова, шаблони і просторові відносини), для продуктивного міркування. Емоційний інтелект – здатність особистості розпізнавати

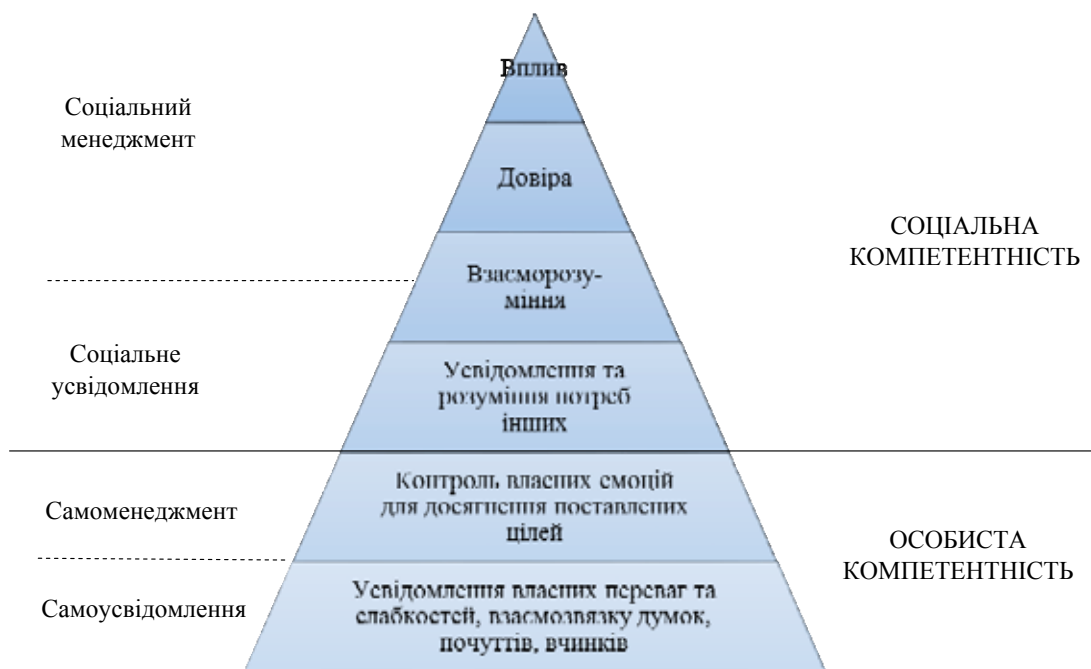


Рис. 1. Рівні емоційного інтелекту

та інтерпретувати емоції, а також продуктивно використовувати їх для оптимального міркування і вирішення проблем [4]. Таким чином, емоційний інтелект дещо схожий на традиційний інтелект з тією лише різницею, що вхідною інформацією є настрої та емоції. Але емоційний інтелект необхідно відрізнити від емоцій.

В основі цих методик не закладено єдиного організуючого принципу, на відміну, наприклад, від сучасних методів виміру особистості. Кожна методика ґрунтується виключно на суб'єктивних поглядах її автора. Наприклад, Д. Гоулман передбачає, що до емоційних здібностей належать, з одного боку, усвідомлення і розпізнавання емоцій, з іншого боку, регуляція емоцій та управління ними [5]. При цьому емоційні здібності можуть бути спрямовані на власні емоції або на емоції інших людей. Досліджуючи рівні емоційного інтелекту, можна виокремити їх в розрізі соціальної та особистої компетентностей особистості (рис. 1).

Соціальна компетентність включає в себе вплив, довіру, взаєморозуміння та усвідомлення й розуміння потреб інших, що складає соціальний менеджмент та соціальне усвідомлення особистістю реальності. Особиста компетентність містить у собі самоменеджмент як контроль власних емоцій для досягнення поставлених цілей, а також самоусвідомлення – усвідомлення власних переваг та слабкостей, взаємозв'язку думок, почуттів, вчинків. Зростання окремо взятого елемента отриманої «піраміди» (рис. 1) забезпечує зростання емоційного інтелекту управлінця загалом.

Емоційна людина – це така людина, яка може сильніше відчувати та / або активніше діяти, ніж інші, а людина з високим емоційним інтелектом – та, хто вміє визначати і грамотно використовувати емоції. Дослідження, що проводилися за останнє десятиліття, показали, що настрої та емоції впливають на хід думок, прийняття рішень і особисті стосунки. Більше того, всупереч усталеним уявленням емоції не шкодять цим процесам (з чого випливає необхідність їх усунення або зменшення), а виступають у ролі радників, оскільки несуть в собі сигнали, що допомагають зробити оптимальний вибір. Потрібно лише навчитися правильно їх використовувати та керувати ними. Люди з високим емоційним інтелектом здатні ефективно застосовувати власні емоції та настрої. Володарі низького емоційного інтелекту можуть їх ігнорувати, неправильно інтерпретувати або повністю підкорятися їм, не маючи користі з цих сигналів [6].

Існує взаємозв'язок між рівнем розвитку емоційного інтелекту та наданням переваги моделей і стратегій подолання керівників. Він полягає в тому, що керівники із середнім і високим рівнем емоційного інтелекту менш схильні вибирати маніпулятивні, асоціальні та агресивні дії як моделі подолання. Керівники з високим рівнем емоційного інтелекту вважа-

ють за краще не використовувати деструктивні, асоціальні стратегії, проте вони не обмежені у виборі активних, просоціальних стратегій подолання [7].

Описуючи професійно важливі якості керівника, більшість авторів називають властивості, що включають емоційні компоненти. У зв'язку з цим особливий інтерес представляє емоційний інтелект керівника як здатність розпізнавати та інтерпретувати емоції, які виникають у процесі ділової взаємодії, використовувати їх для вирішення управлінських завдань, управляти емоціями оточення для ефективного управління підприємством [8].

Високий рівень емоційного інтелекту дає змогу швидко розпізнавати природу емоцій і регулювати їх, не пригнічуючи. Дослідження психолога Д. Гоулмана доводять важливість високого рівня емоційного інтелекту для менеджерів. Вчений зазначає, що емоційний інтелект, на відміну від логічного, на 85% визначає ефективність та успішність керівника (рис. 2). Це також підтверджує дослідження американської компанії «Talent Smart»: його результати показали, що збільшення показників емоційного інтелекту всього на один пункт додає \$1 300 до річного окладу працівника [9].

Дослідження «Hay Group» показує, що під час прогнозування високої ефективності співробітників емоційний інтелект має вдвічі більше значення, ніж когнітивні здібності. Високий рівень ефективності керівників більш ніж на 85% обумовлений емоційним інтелектом. Підрозділи, очолювані керівниками з високим емоційним інтелектом, перевищують запланований дохід на 20% [10]. Дослідження ефективності торговельних представників з високим рівнем емоційного і соціального інтелекту більш ніж удвічі перевищує показники їх менш ефективних колег.

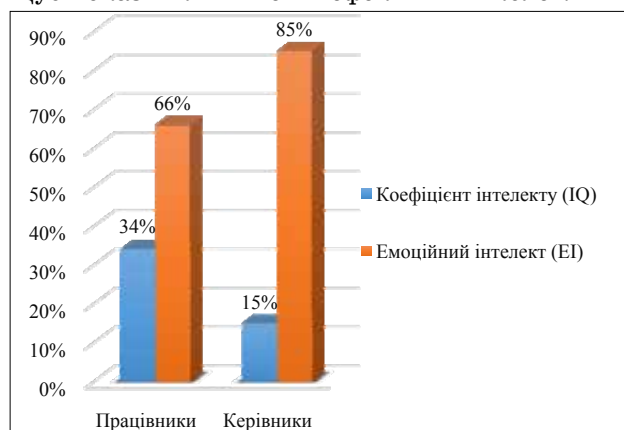


Рис. 2. Вплив емоційного інтелекту в професійній діяльності

Керівник, маючи високий рівень емоційного інтелекту, володіє такими якостями та компетенціями:

- співпереживання, щирість, вміння прислухатися до почуттів інших, розуміння їх позиції, сприйняття емоційних сигналів;

- ділова поінформованість, політична про-никливість, розуміння сутності поточних корпоративних подій, тонкощів владної ієрархії, розподілу повноважень і зон відповідальності, знання негласних організаційно-корпоративних правил і установок;

- запобігливість, клієнтоорієнтованість, вміння створювати сприятливий емоційний клімат;

- вміння повести людей за собою, надихати їх, створюючи привабливий образ майбутнього, подати особистий приклад;

- володіння техніками переконання, уміння вибрати правильний тон;

- здатність до наставництва, заохочення розвитку підлеглих за допомогою підтримки та коучінгу, вміння побачити переваги та недоліки, а також можливі цілі співробітників;

- готовність ініціювати перетворення, усвідомивши необхідність змін на підприємстві, бажання вдосконалювати методи управління;

- справедливість, здатність врегульовувати конфлікти;

- створення дружньої атмосфери, налагодження та підтримка мережі соціальних зв'язків, створення команди, формування прагнення до досягнення місії підприємства, морального духу і почуття єдності колективу.

Лідерство стосується ціннісних відносин, створює позитивний емоційний настрій та ідеологічну спільність. Увага до кожного співробітника на будь-якому посадовому рівні – управлінське завдання керівника, який бажає постійно досягати поставлених завдань та цілей.

Рівень емоційного інтелекту керівника впливає на обраний ним стиль управління на підприємстві, а високий його рівень дає змогу керівнику бути «гнучким» залежно від ситуацій, а також здійснювати вплив на підлеглих:

- особистим прикладом;

- власним позитивним настроєм на емоційний клімат на підприємстві;

- наставництвом перспективних співробітників на розвиток їх здібностей;

- ініціативністю залучення співробітників до розвитку підприємства.

На відміну від авторитарного стилю управління, коли міжособисті комунікації передбачають прояв лідером амбітності і авторитаризму, що пригнічують співробітників, такий стиль підсилює позитивний вплив керівника на персонал та демонструє інтерес керівника до очікувань підлеглих.

В часи змін роль лідера як емоційної опори стає надзвичайно важливою для оточуючих. Він пропонує трактування ситуації та характер емоційної реакції на неї. Демократичний стиль управління забезпечує увагу до кожної людини в організації, що стимулює розвиток співробітників в рамках актуальних бізнес-цілей і спрямовує індивідуальні мотивації до єдиної стратегії для всіх. У компанії з'являється можливість створити потужне джерело синергії, що є необхідним в період інноваційних змін.

Українське суспільство має потребу в методах розвитку стресостійкості, емоційного інтелекту, культури спілкування. Адже згідно із Всесвітнім Звітом по Щастю за 2015 рік (World Happiness Report) усвідомленість по відношенню до своїх емоційних станів, здатність до емпатії, співчуття, а також упорядкування розумових процесів є дуже важливими нейропсихологічними передумовами до відчуття благополуччя. Згідно із зазначеним звітом Україна, на жаль, посідає 123 місце серед 157 країн, у яких досліджувався цей показник [11]. А тенденція змін показника щастя за період 2005–2007 років до періоду 2013–2015 років зменшилася на 0,701, що також не може не впливати на кожного працівника підприємства. А тому потрібно постійно працювати над підвищенням емоційного інтелекту кожного працівника та керівника підприємства.

Дослідження виявили, що у сучасній бізнес-освіті приділяється недостатньо уваги розвитку у менеджерів емоційного інтелекту, тому підприємства вимушені самостійно вирішувати цю задачу, вбудовуючи її в систему внутрішньокорпоративного навчання. Необхідно починати з комплексної оцінки керівника, яка може здійснюватися окремо або в рамках атестації. Паралельно потрібно визначити рівень лояльності співробітників, виявити особливості наявної корпоративної культури. Якщо виявиться, що лояльність персоналу й емоційний інтелект керівників є недостатньо високими, то слід вживати комплексні зусилля в обох напрямках. Логічніше розпочинати з тих керівників, які допустили, що у них байдужі та безініціативні підлеглі. Це означає, що такими є й самі керівники.

А тому запропонуємо програму розвитку емоційного інтелекту керівника, яка включає такі складові компоненти:

- 1) діагностика емоційного інтелекту; її може проводити як вище керівництво, яке володіє методикою оцінювання, так і запрошений спеціаліст;

- 2) відвідування керівником спеціалізованого семінару або самопідготовка для оволодіння базовими поняттями; він має дізнатися власні сильні і слабкі сторони, відчувати свої резерви розвитку, усвідомити причини невдач у відносинах з підлеглими;

- 3) розвиток емоційного інтелекту за індивідуальним планом; в ролі коуча може виступати один з харизматичних лідерів компанії або запрошений спеціаліст, на основі даних діагностики керівник складає перелік компетенцій, які у нього розвинені недостатньо, і планує дії з удосконалення кожної з них;

- 4) відвідування загальноуправлінських навчальних тренінгів.

Начальник, здатний управляти корпоративними настроями, буде затребуваний у майбутньому. Для компанії необхідне включення емоційної складової в стиль управління (виявлена закономірність: на кожен 1% покращення

робочої атмосфери припадає в середньому 2% зростання доходів). Лояльно налаштовані працівники можуть для досягнення загальних цілей зробити щось, що виходить за рамки їх посадових обов'язків. Не менш важливо це і для самого керівника, якщо він хоче, щоб його зусилля приносили плоди, підлеглі були одностайними і робили своє діло з радістю. Без лідера, що володіє високим рівнем емоційного інтелекту, організація, навіть успішна, приречена на стагнацію. Ситуація не зміниться, якщо цьому питанню не буде приділено належної уваги, зокрема, в контексті бізнес-освіти.

Висновки. Емоційний інтелект сьогодні стає частиною нової парадигми менеджменту, орієнтованого на максимальне розкриття особистісного потенціалу співробітників. Нові проблеми, що виникають перед керівниками в епоху інноваційної економіки, вимагають від них використання більш досконалих інструментів, ніж старі класичні підходи до управління людьми. Ефективність управління стає одним з основних чинників конкурентоспроможності підприємства на ринку, а провідні світові фахівці з психології управління та менеджменту доходять висновку про першочергову роль «людського фактора» в успіху або невдачі підприємства на ринку.

В даний час в Україні воно стає все більш популярним завдяки прагненню українських бізнесменів до саморозвитку і розвитку своїх підлеглих. Кращі світові практики показують, що цей шлях вже в середньостроковій перспективі дає змогу значно підвищити рівень рентабельності інвестицій в персонал, значною мірою окупаючи витрати саме на його розвиток. Емоційний інтелект, з одного боку, видається людям складною методологічною сферою, а з іншого боку, є невід'ємною частиною особистості: людина все життя має потенціал, але не завжди знає, яким чином його використати. Межа між малоефективними менеджерами і природженими лідерами в цьому контексті пролягає саме в усвідомленні власного емоцій-

ного інтелекту як цінної та невід'ємної частини загального інтелекту. Емоційний інтелект – це навичка, яка при грамотному використанні приводить до професійного успіху.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Mayer J.D. The intelligence of emotional intelligence / J.D. Mayer, P. Salovey // *Intelligence*. – New York, 1993. – P. 433–442.
2. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект / Д. Гоулман. – М. : АСТ, 2009. – 478 с.
3. Models of emotional intelligence / [J.D. Mayer, P. Salovey, D.R. Caruso] // Sternberg R.J. (ed.) *Hand book of human intelligence*. – 2nd ed. – New York : Cambridge University Press, 2000. – P. 396–422.
4. Эмоциональный интеллект: проблемы теории, измерения и применения на практике / [Р.Д. Робертс, Дж. Мэттьюс, М. Зайднер, Д.В. Люсин] // *Психология. Журнал Высшей школы экономики*. – 2004. – Вып. 1. – № 4. – С. 3–26.
5. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / [Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2010. – 300 с.
6. Носенко Е. Эмоційний інтелект: концептуалізація феномену, основні функції : [монографія] / Е. Носенко, Н. Коврига. – К. : Вища школа, 2003. – 126 с.
7. Петровская А. Эмоциональный интеллект как детерминанта результативных параметров и процессуальных характеристик управленческой деятельности : автореф. дисс. ... канд. психол. наук : спец. 19.00.03 «Психология труда, инженерная психология, эргономика» / А. Петровская. – Ярославль, 2007. – 25 с.
8. Санников А. Роль эмоционального интеллекта в эффективности деятельности предприятия / А. Санников // *Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика*. – 2013. – № 4. – С. 19–21.
9. Сайт компанії "Talent Smart" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.talentsmart.com>.
10. Сайт компанії "Hay Group" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.haygroup.com/en/press>.
11. WORLD HAPPINESS REPORT 2016. – Vol. I [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://worldhappiness.report/wp-content/uploads/sites/2/2016/03/HR-V1_web.pdf.