

УДК 316.613

**ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СУЧАСНИХ КЕРІВНИКІВ**

**Шестакова Тетяна Михайлівна**, старший викладач кафедри інноватики та управління, Державний вищий навчальний заклад «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь, e-mail: [tany.foxe@gmail.com](mailto:tany.foxe@gmail.com), tel: 0969248651

**Tatiana Schestakowa**, Assistant Professor of Innovation and management, State Higher Educational Establishment «PRIAZOVSKYI STATE TECHNICAL UNIVERSITY», Mariupol, e-mail: [tany.foxe@gmail.com](mailto:tany.foxe@gmail.com), tel: 0969248651

***T. Schestakowa. Approaches to the development of the emotional competence of modern manager.***

*The evolution of scientific views on the value of emotions in managerial practice has been studied, models of emotional intelligence have been considered, it has been noted that the success of a person's professional activity is largely determined by emotional intelligence. It is indicated that in most Ukrainian companies there is a misunderstanding of the importance of emotional management, the possibility of using emotional intelligence by managers is underestimated. The main reason for the low level of development of emotional intelligence is the peculiarities of the national mentality associated with the specifics of education, social stereotypes, cultural traditions, and the technocratic approach to management. According to the results of a sociological study, it was found that, despite the prevalence of logical approaches in solving managerial tasks, the lower level managers of industrial enterprises of the city (foreman, master) feel the need for closer, emotional interaction in the production process at the subconscious level. In order to form the emotional competence of managers, a corresponding methodology has been developed, which includes both organizational measures and independent development of emotional intelligence. It is indicated that the formation of emotional competence is a long process that requires, first of all, a high level of motivation and is accompanied by certain costs (effort, time, money). Since, at present, emotions are considered as part of the intellectual capital of an organization, the formation of the emotional competence of managers should become one of the priority activities of the organization to improve intra-firm management.*

***Шестакова Т. М. Підходи до розвитку емоційної компетентності сучасних керівників.***

*Досліджена еволюція наукових поглядів на значення емоцій в управлінській практиці, розглянуті моделі емоційного інтелекту, визначено, що успішність професійної діяльності людини значною мірою визначається саме емоційним інтелектом. Зазначено, що в більшості українських компаній існує нерозуміння важливості емоційного менеджменту, можливості застосування емоційного інтелекту керівниками недооцінюються. Основна причина низького рівня розвитку емоційного інтелекту – особливості національного менталітету, пов'язані зі специфікою виховання, суспільними стереотипами, культурними традиціями, технократичним підходом до управління. Згідно результатів соціологічного дослідження, визначено, що, незважаючи на перевагу логічних підходів при вирішенні управлінських завдань, керівники нижчої ланки управління промислових підприємств міста (бригадири, майстри, старші майстри) на рівні підсвідомості відчують необхідність більш тісної, емоційної взаємодії у процесі виробничої діяльності. З ціллю формування емоційної компетентності керівників, розроблена відповідна методика, яка включає як організаційні заходи, так і самостійний розвиток емоційного інтелекту. Вказано, що формування емоційної компетентності – тривалий процес, що вимагає, в першу чергу, високого рівня мотивації та супроводжується певними витратами (зусиль, часу, коштів). Оскільки в даний час емоції розглядаються як частина інтелектуального капіталу організації, формування емоційної компетентності керівників повинно стати одним з пріоритетних напрямків діяльності організації щодо вдосконалення внутрішньофірмового управління.*

***Шестакова Т. М. Подходы к развитию эмоциональной компетентности современных руководителей.***

*Исследована эволюция научных взглядов на значение эмоций в управленческой практике, рассмотрены модели эмоционального интеллекта, отмечено, что успешность профессиональной деятельности человека в значительной степени определяется именно эмоциональным интеллектом. Указано, что в большинстве украинских компаний существует непонимание важности эмоционального менеджмента, возможности применения эмоционального интеллекта руководителями недооцениваются. Основная причина низкого уровня развития эмоционального интеллекта – особенности национального менталитета, связанные со спецификой воспитания, общественными стереотипами, культурными*

традициями, технократическим подходом к управлению. Согласно результатам социологического исследования, установлено, что, несмотря на преобладание логических подходов при решении управленческих задач, руководители нижнего звена управления промышленных предприятий города (бригадиры, мастера, старшие мастера) на уровне подсознания чувствуют необходимость более тесного, эмоционального взаимодействия в процессе производственной деятельности. С целью формирования эмоциональной компетентности руководителей, разработана соответствующая методика, которая включает как организационные мероприятия, так и самостоятельное развитие эмоционального интеллекта. Указано, что формирование эмоциональной компетентности – длительный процесс, требующий, в первую очередь, высокого уровня мотивации и сопровождающийся определенными издержками (усилий, времени, средств). Поскольку в настоящее время эмоции рассматриваются как часть интеллектуального капитала организации, формирование эмоциональной компетентности руководителей должно стать одним из приоритетных направлений деятельности организации по совершенствованию внутрифирменного управления.

**Постановка проблеми.** Менеджмент, як сфера діяльності, включає в себе не тільки методи та засоби управління, але й людей – менеджерів, що професійно здійснюють свої управлінські функції. Головне завдання менеджерів – організація спільної діяльності працівників для досягнення стратегічних цілей, тобто, саме менеджери є ключовими фігурами будь-якої організації.

За дослідженнями Гарвардського Університету, ефективність керівника тільки на 15% визначається його інтелектом (IQ), а на 85% – емоційною компетентністю (EQ) [1]. Розвинені навички емоційної компетентності дозволяють керівникам розглядати свої емоції і емоції своїх підлеглих як управлінський ресурс і, завдяки цьому, підвищувати ефективність своєї діяльності, а, отже, і ефективність організації. Тому все, що стосується підвищення професіоналізму керівників, формування у них відповідних компетенцій, повинно бути у числі пріоритетних напрямів кадрової роботи в організації.

Виходячи зі сказаного вище, актуальним науково-практичним завданням є розробка підходів до розвитку емоційної компетентності керівників вітчизняних організацій в сучасних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження емоційної компетентності засноване, перш за все, на концепції емоційного інтелекту. Основні зарубіжні дослідники емоційного інтелекту – Л. Гарднер, Дж. Майер, П. Саловей, Д. Карузо, Р. Бар-Он та ін. Дослідженнями емоційної компетентності займалися Д. Гоулман, М. Зайднер, Л. Уїтворт, Д. В. Люсін та ін. Разом з тим, український досвід вивчення емоційної компетентності керівників досить обмежений, що обумовлює актуальність теми дослідження.

**Метою статті** є обґрунтування нового підходу до розвитку емоційної компетентності сучасних керівників.

**Результати дослідження.** У 1912 році німецький психолог Вільям Штерн запропонував вимірювати інтелектуальні здібності людини за допомогою тепер вже широко відомого коефіцієнта IQ (Intelligence Quotient). У 90-х роках ХХ століття американський психолог Ліндсей Гарднер ввів поняття «емоційного інтелекту». Цей вчений припустив, що існує не один вид інтелекту, що впливає на успішність життєдіяльності людини, а декілька. Серед них був названий і емоційний. У 1985 році клінічний фізіолог Рувен Бар-Он вперше ввів позначення EQ (emotional quotient) – коефіцієнт емоційності, за аналогією з коефіцієнтом інтелекту.

У 1990 році Пітер Саловей, представник гуманістичного напрямку в психології, та його колега Джон Майер опублікували спільну статтю під назвою «Емоційний інтелект», в якій дали своє визначення «емоційного інтелекту» (EI): «Емоційний інтелект – здатність сприймати та розуміти проявлення особистості, що виражаються в емоціях, управляти емоціями на основі інтелектуальних процесів».

Однак, широку популярність цей термін придбав завдяки Деніелу Гоулману, відомому журналісту «New York Times», чия книга «Emotional Intelligence» викликала значний резонанс в США в 1995 році [2].

В науковій літературі існують різні визначення емоційного інтелекту. Деніел Гоулман», наприклад, визначає емоційний інтелект як «здатність людини пояснювати власні емоції та емоції оточуючих з тим, щоб використовувати отриману інформацію для реалізації власних цілей» [3].

Увага до проблем розвитку емоційного інтелекту пов'язана із визнанням провідної ролі людського фактору в досягненні стратегічних цілей організації, підвищенні її конкурентоспроможності. Традиційне правило: «Емоціям в бізнесі не місце» втратило свою актуальність та беззаперечність. Останні дослідження довели: емоції - це унікальний ресурс для розвитку бізнесу. Співробітники з високим рівнем емоційного інтелекту краще вибудовують комунікації з клієнтами і колегами, менше схильні до емоційного вигорання, більш працездатні, частіше досягають поставлених цілей і рідше змінюють місце роботи.

На підставі огляду наукових робіт з даної тематики визначено, що емоційність впливає на інтелектуальну і логічну діяльність. До числа найбільш важливих розробок можна віднести праці Антоніо Дамасіо і Деніела Канемана. Нейрофізіологічні дослідження Дамасіо показали, що людина, яка через різні травми втратила здатність відчувати емоції, перестає бути успішною, оскільки вже не може приймати рішення. А в 2002 році Нобелівська премія з економіки була присуджена психологам Д. Канеману і В. Сміту за дослідження в області поведінкової економіки. По результатах досліджень, був зроблений висновок: найчастіше люди, приймаючи економічні рішення, керуються не логічним інтелектом, а емоціями.

Близько 2/3 основних компетенцій, необхідних сьогодні сучасному ефективному менеджеру, відносяться до категорії емоційних компетенцій. Деніель Гоулман в своїй книзі представив дані досліджень, згідно з якими IQ впливає на успішність людини з імовірністю від 4 до 25%. Решта – від 75 до 96% успіху – належить емоційному інтелекту. Гоулман пояснює це тим, що для того, щоб отримати відповідну роботу, необхідно мати деякий рівень IQ. Він потрібен, насамперед, щоб вступити до університету та закінчити навчання. Тому всі менеджери мають певний рівень IQ. А для того, щоб підніматися кар'єрними сходами, треба вже щось інше. Коли в численних дослідженнях порівнювали, чим успішні менеджери відрізняються від посередніх, виявилось, що перші мають розвинені здатності, пов'язані з розумінням і управлінням емоціями. В Америці зараз популярним є вислів: «Завдяки IQ Вас приймають на роботу, а завдяки EQ Ви робите кар'єру» [4].

Кожен із дослідників пропонував свою модель емоційного інтелекту.

У моделі Бар-Она виділено п'ять основних компонентів EI:

- внутрішньоособистісна сфера (самоповага, незалежність, асертивність, самоактуалізація),
- міжособистісна сфера (співчуття, відповідальність, навички міжособистісного спілкування),
- адаптивність (здатність адаптувати свої емоції до мінливих умов),
- управління стресом (толерантність до стресових ситуацій, контроль імпульсивності),
- переважаючий настрій (рівень оптимізму, задоволеність життям).

У моделі Деніела Гоулмана когнітивні здібності об'єднані з особистісними характеристиками та також виділено п'ять компонентів, розділених на більш дрібні елементи: самосвідомість, самоконтроль, управління відносинами, емпатія, мотивація [5].

Таким чином, люди із розвиненим емоційним інтелектом мають ряд переваг: є самодостатніми, ними неможливо керувати або нав'язати чужу думку; з повагою ставляться до оточуючих; вибудовують більш міцні відносини з колегами; мають високу стійкість до стресу; ініціативні; комунікабельні; гнучкі; знаходяться у гармонії з собою та тими, хто з ними поруч. Як казав російський поет і філософ П.Я. Чаадаєв: «Є люди, які розумом створюють собі серце, інші – серцем створюють собі розум: останні встигають більше перших, тому що в почутті набагато більше розуму, ніж в розумі почуттів».

З практичної точки зору, при оцінці керівників, доречніше говорити про емоційну компетентність, а не про емоційний інтелект. Високий емоційний інтелект сам по собі може і не бути надійним провісником успішності в роботі. Однак, він служить основою для компетенцій, які необхідні для успіху. Останні дослідження свідчать, що емоційна компетентність - фактор набагато більш важливий для досягнення успішних результатів при роботі з людьми, ніж технічні знання і вміння.

На формування емоційної компетентності керівника впливають соціальні та гендерні стереотипи, традиції виховання, характеристики національної культури.

В національній бізнес-практиці переважаючим є механістичний (бюрократичний) підхід до управління. В українських організаціях досить недооцінюється значення людського фактору, в управлінні основний акцент робиться на виконання завдань, при цьому потреби, інтереси, емоції робітників, здебільше, ігноруються. Ця ситуація пов'язана як з нашим тоталітарним минулим, так і з особливостями національного менталітету – прояв емоцій, особливо на роботі, вважається недоречним [6].

Тому проблема формування емоційної компетентності сьогодні є дійсно актуальною, і це відповідь на запит ринку, а не пропозиція модної екзотики. Дослідження незаперечно довели, що «емоційно розумні організації», в яких розуміють людей, за результатами перевершують організації, де таке розуміння відсутнє. Для менеджерів вкрай важливо бути емоційно компетентними, якщо вони хочуть досягнути успіху, працюючи з іншими людьми. Якщо вони не враховують цей фактор, їхні підлеглі не зможуть використовувати весь свій потенціал.

Серед студентів заочного відділення, що отримують другу вищу освіту в ПДТУ та є керівниками нижчої ланки управління промислових підприємств міста (бригадири, майстри, старші майстри), було проведено опитування щодо розуміння ними важливості емоційного інтелекту для ефективного виконання управлінських функцій. В опитуванні прийняли участь 22 особи. Були отримані наступні результати.

Жоден з респондентів, приймаючи участь в тренінгах, коучингах, семінарах по місцю основної роботи, не отримав інформації щодо значення, структури, використання емоційного інтелекту.

Із трьох варіантів відповіді на питання: «Що повинне лежати в основі управлінських рішень»:

1. виключно логіка, здоровий глузд,
2. власні почуття, відчуття, емоції,
3. рішення, прийняті на основі логічних міркувань, слід корегувати з врахуванням інтуїції та емоцій» – тільки один з опитуваних вибрав третій варіант відповіді, усі інші віддали перевагу першому варіанту.

Однак, при ранжуванні особистісних характеристик, притаманних ефективному керівнику, у першу трійку увійшли: вміння вести за собою, переконувати у вірності своєї позиції; уміння прилаштовуватися до мінливої ситуації та долати перешкоди; здатність ефективно спілкуватися з різними людьми – тобто, компетенції, що визначають саме емоційну компетентність.

По результатах опитування можна зробити наступні висновки:

1. керівники підприємств міста, що проходять курси підвищення кваліфікації, приймають участь у тренінгах з командоутворення, розвитку комунікативних здібностей, вирішення конфліктів в трудовому колективі, тобто, фактично, в організаціях приділяється увага розвитку деяких емоційних компетенцій. Однак, системного уявлення щодо емоційної компетентності, та, відповідно, системного формування емоційних компетенцій у керівників не здійснюється,

2. в національній управлінській практиці переважаючим залишається технократичний підхід,

3. хоча, на усвідомленому рівні, перевага віддається логічному обґрунтуванню управлінських дій, на рівні підсвідомості люди відчують необхідність більш тісної,

емоційної взаємодії у процесі виробничої діяльності, що підтверджується вибором саме емоційних компетенцій для характеристики ефективного керівника.

Розвиток емоційної компетентності керівників – тривала робота, у якій повинні бути задіяні як HR-служби організації, так і залучені консультанти. Підготовчий етап передбачає проведення наступних дій:

1. визначення необхідності проведення такої роботи. При здійсненні щорічної оцінки персоналу треба звернути особливу увагу на аналіз факторів, що сприяють успішній діяльності керівників. Це дозволить виділити необхідні управлінські компетенції та сформулювати блок компетенцій, що відносяться саме до розвитку емоційної компетентності керівника;

2. наступний крок – визначення зв'язку між наявністю емоційних компетенцій та ефективністю управлінської діяльності. Якщо такий зв'язок існує (дослідження рекомендовано проводити окремо для менеджерів різних підрозділів та різних ланок управління), слід виявити ступінь впливу емоційної компетентності на результативність діяльності конкретного керівника. Інструментами дослідження можуть бути опитування, спостереження, аналіз документів. Наявність прямого зв'язку між емоційною компетентністю та управлінською ефективністю та низький рівень розвитку емоційних компетенцій є необхідною умовою для проведення відповідної роботи;

3. організаційні заходи: формування робочої групи з числа спеціалістів HR-служб та запрошених експертів.

Основний етап повинен складатися із наступних кроків:

1. інформаційно-просвітницька робота. Оскільки переважна кількість менеджерів промислових підприємств міста не має уяви щодо значення емоційної компетентності у роботі сучасного керівника, доцільно б було провести широкомасштабну інформаційну компанію як на самих підприємствах (лекції, презентації, бесіди психологів) так і у місцевих ЗМІ (виступи експертів, фахівців коуч-центрів). Перш ніж проводити якісь конкретні заходи, людей треба переконати, що розвиток саме емоційних компетенцій сприяє їх кар'єрі, досягненню особистих цілей, розвитку;

2. підготовка необхідної документації: розробка методичних матеріалів, форм звітності, графіку проведення досліджень;

3. затвердження персонального складу груп «агентів змін» у кожному підрозділі. В таку групу рекомендовано включати фахівця HR-служби, запрошеного експерта, керівника та найбільш активних, авторитетних, досвідчених робітників підрозділу. Завданнями цієї групи будуть: швидке вирішення організаційних питань, сприяння проведенню досліджень, консультації, переконання робітників у доцільності пропонуваніх дій;

4. розробка профілю емоційної компетентності кожного керівника. Даний профіль повинен складатися при проведенні щорічної оцінки та використовуватися при аналізі динаміки емоційної компетентності і при розробці індивідуальних програм підвищення кваліфікації керівника;

4. розробка програми підвищення емоційної компетентності. Така програма може бути як окремою навчальною програмою, так і блоком загальної програми підвищення кваліфікації керівників організації. Програма повинна бути досить тривалою і поєднувати в собі різні види активного навчання, містити мінімальну кількість теоретичного матеріалу і бути орієнтованою на напрацювання конкретних практичних навичок;

5. оцінка ефективності навчальної програми. Даний крок дозволяє визначити результативність проведеної роботи, тому до розробки методики оцінки програми треба підійти найбільш відповідально;

6. врахування результатів оцінки і навчання при прийнятті кадрових рішень. Так, при розробці стандартів кадрової роботи внести окремим пунктом необхідність врахування показників рівня емоційних компетенцій та проходження навчання при призначенні на відповідну посаду, переведенні у кадровий резерв.

Навчання емоційної компетентності – тривалий процес, що вимагає, в першу чергу, бажання самої людини, який супроводжується певними витратами (зусиль, часу, коштів). Досвід впровадження подібних програм в організаціях США показав, що після проходження навчання 88% співробітників в якості одного з найважливіших чинників успіху у своїй професійній діяльності назвали емоційну компетентність, а більше половини відзначили, що це навчання значно вплинуло на показники їх роботи [7].

Однак, не треба вважати, що розвиток емоційної компетентності керівників – виключно турбота організації. Не менше значення має і самостійний розвиток емоційного інтелекту. Більш того, без власних зусиль ніяка програма розвитку компетенцій не принесе очікуваного результату. Для самостійного розвитку емоційної компетентності можна запропонувати:

- аутотренінги з управління власними емоціями,
- спілкування з однодумцями – особами, також налаштованими на вдосконалення в цій області,
- навчання підлеглих емоційній компетентності – це сприятиме як розвитку власного емоційного інтелекту, так і формуванню ефективної робочої команди,
- об'єктивне спостереження та ідентифікація емоцій оточуючих.

Таким чином, для розвитку емоційної компетентності керівників доречно використовувати обидва напрями. Однак, і організаційні, і власні зусилля з розвитку емоційної компетентності, в першу чергу, повинні базуватися на відповідній мотивації.

Бізнес «по-старому» приречений. Щоб рухатися вперед і досягати успіху, організаціям необхідно включити в свої програми розвитку персоналу формування емоційної компетенції робітників. Також це питання повинне стати одним із пріоритетних завдань корпоративної культури організації.

**Висновки:** на основі аналізу літературних джерел та реальної практики управління організаціями визначено, що ефективність управлінської діяльності залежить, насамперед, від емоційної компетентності керівників. Автором були розглянуті визначення та моделі емоційного інтелекту, обґрунтована значимість емоційної компетентності для успішної управлінської діяльності;

- згідно результатів соціологічного опитування, визначено, що в національній управлінській практиці переважаючим залишається технократичний підхід, однак, на рівні підсвідомості люди відчувають необхідність більш тісної, емоційної взаємодії у процесі виробничої діяльності;

- розроблена методика формування емоційної компетентності керівників підприємства.

В даний час емоції розглядаються як частина інтелектуального капіталу організації, тому формування емоційної компетентності керівників стає одним з пріоритетних напрямків діяльності організації щодо вдосконалення внутрішньофірмового управління.

#### **Список використаних джерел:**

1. Заднепровская А. Эмоциональная компетентность – залог успеха коммуникации / А. Заднепровская // Управление персоналом. – 2013. – № 7. – С.55 – 58.
2. Шелудько И. Эмоциональный интеллект. URL : <https://irinasheludko.ru/emotsionalnyy-intellekt.html>
3. Чи потрібні в бізнесі емоції? URL : <http://men.webfermer.org.ua/roboata-kar39era-biznes/chy-potribni-v-biznesi-emocii.php>
4. Файнберг Е. Эмоциональный интеллект. Владеть страстями выгоднее, чем умом. URL : <http://www.eq-rating.ru/content/view/245/2/>
5. Панкратова А. А. Эмоциональный интеллект: о возможности усовершенствования модели и теста Мэйера-Сэловея-Карузо / А. А. Панкратова // Вестник Московского университета. Психология. – 2010. – № 3. – С. 52 – 63.
6. Крючков В. Пять чувств менеджера. URL : <http://good-money.moy.su/publ/1-1-0-7>
7. Погодина Г. Как развить эмоциональный интеллект в организации. URL : <https://hr-portal.ru/article/kak-razvit-emotsionalnyy-intellekt-v-organizacii>

**References (BSI):**

1. Zadneprovskaja A. (2013), "Emotional competence is the key to communication success", ["Jemocional'naja kompetentnost' – zalog uspeha komunikacii. Upravlenie personalom"], Upravlenie personalom, No. 7, pp. 55-58.
2. Shelud'ko, I., "Emotional intelligence" ["Jemocional'nyj intellekt"], available at: <https://irinasheludko.ru/emotsionalnyy-intellekt.html>
3. "Do you need emotions in business?" available at: <http://men.webfermer.org.ua/robota-kar39era-biznes/chy-potribni-v-biznesi-emocii.php>
4. Fajnberg, E., "Emotional intelligence. To have passion is more profitable than the mind" ["Jemocional'nyj intellekt. Vladet' strastjami vygodnee, chem umom"], available at: <http://www.eq-rating.ru/content/view/245/2/>
5. Pankratova A. A. (2010), "Emotional Intelligence: About the possibility of improving the model and test of Mayer-Salovei-Caruso", ["Jemocional'nyj intellekt: o vozmozhnosti usovershenstvovaniya modeli i testa Mjejera-Sjeloveja-Karuzo"], Vestnik Moskovskogo universiteta. Psihologija, No. 3, pp. 52-63.
6. Krjuchkov, V., "Five feelings of a manager" ["Pjat' chuvstv menedzhera"], available at: <http://good-money.moy.su/publ/1-1-0-7>
7. Pogodina, G., "How to develop emotional intelligence in organizations" ["Kak razvit' jemocional'nyj intellekt v organizacii"], available at: <https://hr-portal.ru/article/kak-razvit-emocionalnyy-intellekt-v-organizacii>

**Keywords:** organization; manager; intellect; emotions; emotional competence; model; method.

**Ключові слова:** організація; керівник; інтелект; емоції; емоційна компетентність; модель; методика.

**Ключевые слова:** организация; руководитель; интеллект; эмоции; эмоциональная компетентность; модель; методика.

Рецензент: Т. Г. Логутова, д. е. н., професор, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»

Перевірено на плагіат системою: <https://corp.unicheck.com/library/viewer/report/9355148>