



---

# ГАЛУЗЕВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

---

УДК 159.922:339

*Козловська С. Г., Падурець Г. І., Чудасва І. Б.<sup>1</sup>*

## ЕМОЦІЙНИЙ ПОРТРЕТ МЕНЕДЖЕРА

*У статті висвітлено сутність емоційного інтелекту, спираючись на відому модель Бар-Она. Виділено окремі структурні компоненти емоційного інтелекту, які характерні і найбільш важливі для менеджерів середньої ланки. На основі аналізу батареї стандартних тестів запропонований комплексний опитувальник для оцінки рівня емоційного інтелекту. Запропоновано емоційний портрет менеджера.*

***Ключові слова:** емоційний інтелект, емоційні здібності менеджера, опитувальник для визначення емоційності менеджера, емоційний портрет менеджера.*

### **ВСТУП**

В соціально-економічних системах управління людина проявляється у всій різноманітності її психічних якостей, які визначають її поведінку щодо інших людей, колективу і суспільства взагалі. Ситуація, яка склалася, детермінує цілий комплекс психологічних проблем, які пов'язані з вивченням особливостей поведінки особистості в управлінській діяльності. Актуальність використання психологічних досліджень обґрунтовується можливістю використання понятійного апарату психології особистості в якості одного з резервів ефективності менеджменту.

Існує велика кількість психологічних якостей, які впливають на поведінку людини в навколишньому середовищі: емоційність, темперамент, характер та інші. Фактично один із перших проривів у дослідженні впливу емоцій людини на її діяльність відбувся у 1980 році, коли Реувен Бар-Он, ізраїльський психолог американського походження, почав працювати в цьому напрямку. Його зацікавив ряд питань: чому, наприклад, деякі люди в емоційному плані більш благополучні, ніж інші? Чому комусь вдається досягти успіху в житті? І, що найважливіше, – чому деяким людям, які наділені неабиякими інтелектуальними здібностями, в житті часто не щастить, в той час як інших, менш обдарованих, супроводжує успіх? До 1985 року він прийшов до висновку, що знайшов часткову відповідь в тому, що він

---

<sup>1</sup> Рецензент – д. т. н., професор Рудницький В. М.



назвав «коефіцієнтом емоційного розвитку» особистості (EQ) на противагу системі оцінки когнітивних або раціональних здібностей, яка склалася, та відома нам як IQ, або «коефіцієнт інтелектуального розвитку».

В США сьогодні навіть став популярним такий вислів: «IQ gets you hired, but EQ gets you promoted» (Завдяки IQ ви влаштуєтесь на роботу, а завдяки EQ – робите кар'єру). Іншими словами, робота управлінців різних посадових рівнів потребує розробки ефективних підходів та вдосконалення методів управління персоналом на основі всебічного осмислення нових психологічних феноменів – емоційного інтелекту та емоційної компетентності.

Термін «емоційний інтелект» введено в практику в кінці 80-х років минулого століття психологами П. Саловейєм, Д. Майером [1], хоча насправді окремі компоненти EI вивчені та розвивалися набагато раніше. Існує декілька моделей емоційного інтелекту, серед яких необхідно виділити модель Бар-Она [2], яка була нами взята за основу вивчення емоційних властивостей людини.

Подальші дослідження в цій галузі довели [3–4], що для того, щоб користуватися тими перевагами, які дають нам когнітивні здібності, перш за все потрібно володіти високою емоційною культурою. Тому що, будь ми премудра голова, тим не менше, якщо ми відштовхуємо від себе людей своєю некоректною поведінкою, то ніхто не стане затримуватися поряд з нами достатньо довго.

Серед останніх публікацій, в яких досліджуються проблеми емоційного інтелекту, необхідно виділити [5], де розглянута проблема емоційного інтелекту як важлива складова управлінського персоналу та запропоновано свій погляд на розуміння проблеми емоційного інтелекту.

Наступним кроком в дослідженнях емоційного інтелекту є питання про те, як його виміряти. Відповідь для багатьох цілком очевидна: якщо уже проводити аналогію з інтелектом, то потрібний деякий коефіцієнт, який буде показувати, наскільки людина «емоційно» «розумна». Звичайно, що ця мета досягається методом тестування. Розроблено декілька багатошкальних тестів, більшість із яких є комерційними продуктами, що використовуються в рамках тренінгів і програмах розвитку емоційного інтелекту. Більшість із них розроблена за кордоном [2], у нашій країні цей напрямок поки що не дуже популярний, особливо у дослідників і розробників психодіагностичних методик для менеджерів.

В роботі [6] досліджено методи діагностики міжособових відносин членів колективу з обґрунтуванням необхідних психотипів працюючих працівників і кандидатів на вакантні посади. Розроблені рекомендації з вдосконалення стану соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.



Проблемам діагностики емоційного інтелекту присвячена робота [7], в якій автор аналізує два основних підходи до виміру емоційного інтелекту. Перший – це вимірювання емоційного інтелекту за допомогою об'єктивних тестів, які складаються із завдань, схожих на завдання традиційних інтелектуальних тестів. Інший методичний підхід – це використання опитувальників, який пропонується в сучасній психології.

Як показує аналіз наукової літератури, дослідження емоційного інтелекту тільки розпочалися. І хоча вже виявлено беззаперечний взаємозв'язок емоційного інтелекту з організаторськими і управлінськими здібностями, подальші дослідження вимагають детального вивчення і емпіричного обґрунтування діагностичного інструментарію.

#### **ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ**

Метою даного дослідження є розробка методики для оцінки рівня емоційного інтелекту у менеджерів середньої ланки. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких задач:

- вибір найважливіших факторів емоційного інтелекту для менеджерів середньої ланки;
- визначення вагових коефіцієнтів вибраних факторів;
- модернізація стандартних психодіагностичних методик з метою співставлення підсумкових результатів.

#### **РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ**

Не вдаючись у подробиці психологічних досліджень по структурах емоційного інтелекту, вкажемо, що найбільш повною його моделлю, яка була взята за основу наших досліджень, є модель Бар-Она, яку він представив у 1996 році [2]. По суті, Бар-Он дійшов способу, що дозволяє охопити емоційні здібності, розділивши їх на п'ять сфер і 15 шкал (рис. 1\*). Подамо коротку характеристику компонентів емоційного інтелекту.

*Емоційний самоаналіз* стосується здатності розпізнавати свої відчуття, розрізняти їх, знати, чому ви відчуваєте саме це, а не інше, і розуміти той вплив, який ваші відчуття справляють на оточуючих. Тут доречно привести вислів Жан де Лаоронтека (1679) – «той, хто пізнає Всесвіт, не пізнавши себе самого, не знає нічого».

*Асертивність* – здатність ясно виражати свої думки і почуття, проявляти твердість і захищати свою точку зору. Асертивність утворюють три основні складові: уміння виражати свої почуття; уміння відкрито виражати свої переконання і думки; уміння відстоювати свої особисті права.

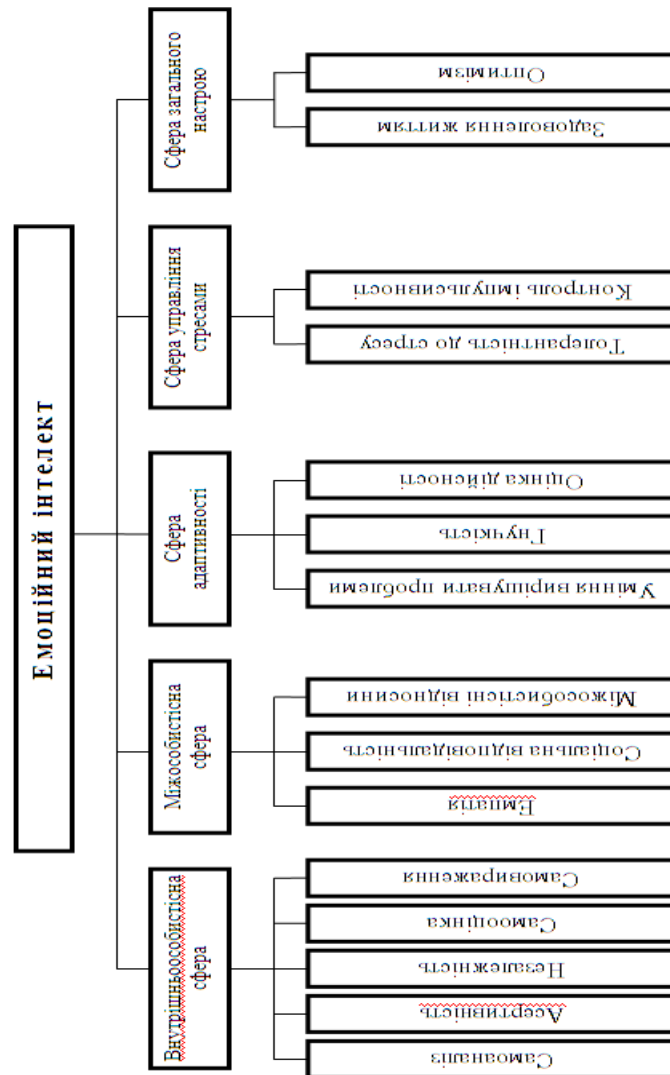


Рис. 1. Емоційні здібності за Бар-Оном

\*Джерело: [2]

Асертивні, упевнені в собі люди не сором'язливі – вони уміють висловлювати свої почуття і переконання без агресії і образ. Асертивність часто характеризують як золоту середину між пасивністю і агресією. Бути асертивною людиною означає, що ви повинні постійно думати про інших людей і про їх реакції.

*Незалежність* – здатність самостійно ухвалювати рішення і контролювати себе, бути вільним від емоційної залежності. Здатність бути незалежним базується на певному ступені внутрішньої сили і упевненості в собі, що означає нести відповідальність за своє життя, бути самим собою і шукати свій власний шлях.



*Самооцінка* – здатність поважати себе, розпізнавати свої сильні і слабкі сторони і бути у згоді з самим собою, тобто подобатися собі таким, який ти є. Цей концептуальний компонент емоційного інтелекту пов'язують із загальним відчуттям безпеки, внутрішньої сили, упевненості в собі і самодостатності. Люди із здоровою самооцінкою знають свої сильні і слабкі сторони і прекрасно з ними співіснують.

*Самовираження* – здатність реалізовувати свої потенційні можливості і бути задоволеним своїми досягненнями на роботі і в особистому житті. Прагнення реалізувати свій потенціал включає розвиток тих видів діяльності, які приносять задоволення і мають ясну мету.

*Емпатія* – здатність розуміти, що відчувають і думають інші, дивитися на світ очима іншого. Володіти емпатією – значить бути в змозі «прочитати» емоції інших людей. Це вміння емко і глибоко висловити своє розуміння життєвої позиції іншої людини, навіть якщо ви з нею не згодні або взагалі знаходите цю позицію безглуздою. За наявності емпатії конфліктні, протидорчі відносини перетворюються на дружбу і співпрацю. Сила емпатії в тому, що вона нейтралізує будь-якого роду напругу, наводить міцні мости співпраці, які допомагають досягти бажаного: вирішити проблеми і налагодити успішні міжособистісні відносини.

*Соціальна відповідальність* – здатність проявляти свої бажання і готовність до співпраці, бути корисним і конструктивним членом своєї соціальної групи. Це означає, що ви поведетеся відповідально, не одержуючи від цього вигоду особисто для себе, робите щось для інших, визнаєте їх права, дієте у згоді з своєю совістю і дотримуєте прийняті в суспільстві норми і правила. Це діяльність на благо команди, відділу, організації або суспільства в цілому, яка не приносить вам прямої вигоди, хоча вона має властивість окупатися в значному обсязі.

*Міжособистісні відносини* – це здатність встановлювати і підтримувати взаємовигідні відносини, засновані на взаємних вчинках і відчутті емоційної близькості. Цей компонент емоційного інтелекту пов'язаний не тільки з бажанням розвивати дружні відносини з іншими людьми, але і із здатністю відчувати себе вільно і комфортно в соціальних контактах і позитивно до них відноситися.

*Уміння вирішувати проблеми* – здатність виявляти і формувати проблеми, а також виробляти і впроваджувати в життя потенційно ефективні шляхи їх вирішення. Вирішення проблем вимагає сумлінності, дисциплінованості, наполегливості, а також методичного і системного підходу. Головне – це ваше бажання робити все можливе, не дивлячись на сумніви або прикрасі, приймати проблеми, дивлячись їм в обличчя, замість того, щоб уникати їх.



*Гнучкість* – здатність перебудовувати свої емоції, думки і поведінку стосовно умов і ситуацій, що змінюються. Гнучкі люди володіють швидкою реакцією, здатні міняти свою точку зору, коли одержують доказ того, що помилялися. Вони, як правило, відкриті і терпимі до інших поглядів і звичаїв, іншої орієнтації і способу життя. Люди, яким не вистачає здатності бути гнучкими, продовжують застосовувати старі моделі поведінки в нових обставинах, чинять опір новим ідеям, виявляються непередбачуваними, коли обставини вимагають інших дій. У результаті можливий успіх вислизає у них з рук.

*Оцінка дійсності* – здатність бачити світ таким, яким він є, а не таким, яким би ви хотіли його бачити, або таким, яким ви його уявляєте. Оцінка дійсності пов'язана з необхідністю бути у зв'язку із зовнішнім світом, умінням налаштуватися на поточну ситуацію з ясним і чітким сприйняттям і усвідомленням її. Бачити різницю між тим, який істинний стан речей, і тим, чого ми побоюємося або на що сподіваємося — в цьому, можливо, і є суть оцінки дійсності.

*Толерантність до стресу* – здатність протистояти несприятливим подіям і стресовим ситуаціям, не знаходячи симптомів фізичної або емоційної напруги завдяки активному і упевненому подоланню стресу. Люди, що уміють протистояти стресу, чинять опір кризовим і проблемним ситуаціям, і не піддаються почуттю безпорадності і безнадійності.

*Контроль імпульсивності* – здатність встояти перед імпульсом, спокусою або уміти відкладати цей порив до дії. Проблеми контролю своїх імпульсів виявляються в невмінні стримувати гнів, зловживанні ненормованою лексикою, втратою самоконтролю і непередбачуваною поведінкою. Люди, які не здатні контролювати свою імпульсивність, погано переносять розчарування і крах своїх планів, зазвичай схильні ухвалювати невдалі рішення і нерозсудливо втрачати гроші. І навпаки, люди, що уміють ефективно контролювати свою імпульсивність, володіють здатністю думати, перш ніж рефлекторно відреагувати. Це дає можливість в думках зважити і оцінити можливі альтернативи і варіанти так, щоб їх дії були розумні і ретельно продумані.

*Задоволеність життям* – здатність відчувати радість від життя, бути задоволеним як собою, так і іншими людьми, уміти веселитися. Задоволені життям люди, як правило, відчують себе комфортно і легко і на роботі, і вдома. Це побічний продукт і/або барометричний показник загального рівня вашого емоційного інтелекту.

*Оптимізм* – здатність бачити світлу сторону життя і зберігати позитивний настрій навіть перед лицем неприємностей. Оптимізм – це протилежність песимізму, який є окремим симптомом депресії. Думки песимістів переповнюють незадоволеність і безнадійність: вони чогось хочуть, не можуть цього одержати і переконані, це не зможуть



одержати ніколи. Люди-оптимісти здатні бачити світлу сторону життя і зберігати позитивний настрій перед лицем несприятливих обставин.

Зрозуміло, що менеджеру будь-якого рангу в ідеальному випадку необхідно володіти всіма компонентами емоційного інтелекту на високому рівні. Однак результати численних досліджень зарубіжних науковців [2] показують, що для видатних керівників існує деякий набір компонентів емоційного інтелекту, які необхідні для успішного виконання керівних функцій.

Проведені нами статистичні дослідження шляхом опитування менеджерів середньої ланки, а також студентів старших курсів спеціальності «Менеджмент», дозволили визначити мінімальний набір найважливіших компонентів емоційного інтелекту. Основоположним фактором при цьому є наявність тих чи інших стандартних психодіагностичних методик, зручних для використання у виробничих умовах. Це дозволило виділити таких вісім характеристик емоційного інтелекту, якими повинен володіти менеджер нижнього або середнього рівня: гнучкість; асертивність; контроль імпульсивності; незалежність; оцінка дійсності; соціальна відповідальність; емпатія; уміння вирішувати проблеми.

Вирішення другої задачі досліджень передбачає визначення вагових коефіцієнтів вибраних факторів емоційного інтелекту. Визначення коефіцієнтів вагомості здійснювали експертним методом в декілька етапів за відомим алгоритмом. Експертами виступали менеджери середньої та низової ланки, а також завідувачі кафедр та професори Східноєвропейського університету. Розглянемо детальніше алгоритм статистичної обробки результатів.

Перший етап алгоритму передбачає опитування експертів і заповнення експертної карти (анкети) та визначення кількості переваг  $\Pi_{ij}$  методом попарних порівнянь. В нашому випадку  $i = (\overline{1, n})$ , де  $n = 8$  – кількість показників, а  $j = (\overline{1, l})$ , де  $l = 12$  – кількість експертів. Приклад першої експертної карти представлено на рис. 2. Кількість експертних карт дорівнює кількості експертів.

Другий етап передбачає поступове заповнення матриці переваг (табл. 1) для всіх експертів в колонках під номерами від 1 до 12 та проведення статистичної обробки результатів ранжування.

Обробка результатів ранжування полягає в наступному. Спочатку визначаємо сумарну кількість переваг, дану всіма експертами для кожного показника, за формулою:

$$B_i = \sum_{j=1}^l \Pi_{ij}, \quad (1)$$

де  $i = (\overline{1, n})$ ,  $n = 8$ ;



$$j = (\overline{1, l}), l = 12.$$

Результати розрахунків заносимо в колонку  $B_i$  таблиці 1.

№ п/п	Найменування показника	Номер показника								Кількість переваг  П <sub>ij</sub>
		1	2	3	4	5	6	7	8	
1.	Гнучкість		+	-	+	-	+	+	-	4
2.	Асертивність	-		+	-	+	+	+	-	4
3.	Контроль імпульсивності	+	-		+	-	+	+	-	4
4.	Незалежність	-	+	-		-	+	-	-	2
5.	Оцінка дійсності	+	-	+	+		-	+	-	4
6.	Соціальна відповідальність	-	-	-	-	+		+	-	2
7.	Емпатія	-	-	-	+	-	-		-	1
8.	Уміння вирішувати проблеми	-	-	-	-	-	-	-		7

Рис. 2. Експертна карта для керівника № 1 (власна розробка)

Потім за формулою  $B_{i\text{cp}} = \frac{B_i}{l}$  визначаємо середнє значення

для кожного показника і заносимо в колонку  $B_i\text{cp}$ .

Для виявлення «некомпетентних» експертів розрахуємо коефіцієнт кореляції Спірмена для кожного експерта за формулою:

$$\rho_j = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n (B_{i\text{cp}} - P_{ij})^2}{n^3 - n}, \quad (2)$$

Результати розрахунків заносимо в строчку 9 таблиці 1.

Після цього розраховуємо значення критерію Діксона для кожного експерта за формулою:

$$D_j = \frac{\rho_j - \rho_{\min}}{\rho_{\max} - \rho_{\min}}, \quad (3)$$

де  $\rho_{\max}$ ,  $\rho_{\min}$  – максимальне і мінімальне значення коефіцієнта кореляції Спірмена в групі експертів.





Таблиця 1

Матриця переваг (власна розробка)

№ п/п	Найменування показника	Кількість переваг $\Pi_{ij}$											N	$B_{i1}$	$B_{i2}$	m	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11					12
1	Гарність	4	3	2	4	4	5	5	5	2	4	4	2	44	5,5	29	0,13
2	Адекватність	4	6	5	3	4	3	4	1	5	4	3	2	44	5,5	33	0,14
3	Контроль якості	4	3	3	6	6	5	3	4	2	4	5	3	50	6,25	36	0,17
4	Небезпека	2	1	2	3	4	2	4	2	2	0	0	4	26	3,25	15	0,06
5	Оцінка дієвості	4	6	4	4	3	3	2	6	7	6	6	3	56	7,0	34	0,15
6	Соціальна відповідальність	2	3	3	2	1	1	2	3	0	2	2	3	24	3,0	17	0,08
7	Етичність	1	2	1	1	1	3	1	0	4	1	1	2	14	1,75	9	0,04
8	Уміння вирішувати проблеми	7	4	6	5	5	6	7	7	6	7	7	7	74	9,25	51	0,23
9	Коефіцієнт кореляції $r_j$	0,682	0,395	0,574	0,554	0,568	0,565	0,568	0,329	0,324	0,670	0,564	0,443				
10	Критерій Лінкопа $D_j$	1,0	0,366	0,762	0,717	0,748	0,605	0,748	0	0,209	0,973	0,960	0,442				

Результати розрахунків заносимо в 10 рядок таблиці 1.

«Некомпетентних» експертів визначаємо за таким критерієм:

- якщо  $D_j > 0,637$ , то експерт «компетентний»;
- якщо  $D_j \leq 0,637$ , то експерт «некомпетентний».

Результати «некомпетентних» експертів (їх виявилось чотири: № 2, № 6, № 8, № 9) виділимо в таблиці 1 і виключимо їх із подальших розрахунків.

В подальшому уточнюємо сумарну кількість переваг для кожного показника з урахуванням «компетентних» експертів, що залишилися, за формулою:

$$B'_i = \sum_{j=1}^{l_1} \Pi_{ij}, \quad (4)$$

де  $l_1 = 8$  - кількість «компетентних» експертів, що залишилися.

Результати заносимо в колонку  $B'_i$  таблиці 1.

Подальші розрахунки полягали у визначенні узгодженості оцінок «компетентних» експертів за коефіцієнтом конкордації. Потім визначаємо середню кількість всіх переваг, які приходяться на один показник, за формулою:

$$B_{cp} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n B'_i = \frac{224}{8} = 28. \quad (5)$$

Коефіцієнт конкордації дорівнює:



$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^n (Bcp - Bi')^2}{l_1^2 (n^3 - n)} . \quad (6)$$

Міру узгодження експертних оцінок перевіряємо за критерієм:

- якщо  $W > 0,5$ , то узгодженість задовільна;
- якщо  $W \leq 0,5$ , то оцінки не узгоджені.

В нашому випадку коефіцієнт конкордації  $w \approx 0,5$ , що цілком можна прийняти за задовільну узгодженість експертних оцінок.

Заключний етап розрахунків полягає у визначенні коефіцієнтів вагомості кожного показника за формулою:

$$m_i = \frac{\sum_{j=1}^{l_1} \Pi_{ij}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^{l_1} \Pi_{ij}} . \quad (7)$$

Результати розрахунків заносимо в останню колонку таблиці 1 при умові, що  $\sum_{i=1}^n m_i = 1,00$ .

В подальшому ці результати використовували для розрахунку рівня емоційного інтелекту через комплексний показник, який визначали таким чином:

$$K = \sum_{i=1}^n m_i \cdot \mathcal{E}_i , \quad (8)$$

де  $\mathcal{E}_i$  – числове значення  $i$ -го показника емоційного інтелекту, яке визначається в результаті психодіагностичного тестування, за допомогою стандартних методик, модернізація яких і складає третю задачу досліджень.

Зазвичай у психодіагностиці використовують тестування з використанням стандартних методик, які пропонують, з одного боку, єдину процедуру проведення, а з іншого – включають переведення «сирих» початкових результатів тестування в стандартну шкалу тестових балів. Це передбачає наявність у досліджуваних кваліметричної компетенції, що не завжди спостерігається в реальних виробничих умовах, а також використання багатьох стандартних шкал для визначення результатів, що не дозволяє співставляти підсумкові результати при використанні різних тестів.

Проведені дослідження показали, що найбільш точні відповіді опитуваних досягаються, якщо тест містить такі відповіді: «Так», «Ні», «Інколи», а результати тестування вимірюються по п'ятибальній шкалі. З цих позицій були модернізовані стандартні методики визначення рівня емоційного інтелекту. Як базові опитувальники були взяті тести, наведені у [2, 8]. Запропонований модернізований опитувальник наведений нижче.



**ОПИТУВАЛЬНИК «ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ»**  
(власна розробка)

Вам запропоновані вислови, питання, які так чи інакше відображають різні сторони вашого життя. Будь ласка, поставте з правої сторони від кожного твердження один знак  $\checkmark$ , що відповідає вашій відповіді.

№ п/п	Твердження, запитання	Так	Ні	Інколи
1.	Коли мені потрібна важлива інформація, я роблю виключення із загальних правил	$\checkmark$		
2.	Я можу змусити себе знову і знову стати перед лицем перешкод			$\checkmark$
3.	Я можу спокійно вислухати думку до кінця, з якою категорично не погоджуюсь		$\checkmark$	
4.	У більшості ситуацій я маю незалежний і новаторський погляд	$\checkmark$		
5.	Чи часто вам кажуть, що ви бачите все в рожевих тонах?		$\checkmark$	
6.	Чи берете ви участь у роботі громадських організацій?		$\checkmark$	
7.	Я добре розумію емоції інших людей, навіть якщо вони не виражені відкрито	$\checkmark$		
8.	Мені до душі складні задачі, і я отримую задоволення від їх вирішення	$\checkmark$		
9.	Чи кладете ви гроші в два гаманці на той випадок, якщо один раптом загубите?	$\checkmark$		
10.	Я уникаю проблем у надії, що з часом вони будуть вирішені без мене			$\checkmark$
11.	Коли на вас підвищують голос, чи відповідаєте ви тим же?		$\checkmark$	
12.	Я спокійний, коли відчуваю тиск зі сторони		$\checkmark$	
13.	Чи вважаєте ви, що ваші успіхи – це частина успіхів інших людей?	$\checkmark$		
14.	Чи чекаю я вигоди за свої добрі справи?		$\checkmark$	
15.	Я допомагаю іншим використовувати їх бажання для досягнення особистих цілей	$\checkmark$		
16.	Я завжди готовий займатися темою, яку абсолютно не знаю	$\checkmark$		
17.	Мене цікавить тільки виконання плану	$\checkmark$		
18.	Я впливаю на людей, не пригнічуючи їх	$\checkmark$		
19.	Я здатний швидко заспокоїтися після чергових негараздів		$\checkmark$	
20.	Я боюсь виступати з промовою перед незнайомими людьми	$\checkmark$		



21.	Чи вказують вам на те, що ви маєте схильність не помічати труднощі?		√	
22.	Чи берете ви участь у благодійних заходах?		√	
23.	Я спілкуюсь з іншими так, щоб вони пишались своїм унікальним внеском у спільну справу	√		
24.	Коли я берусь за справу, то доводжу її до кінця	√		
25.	Чи завжди ви знаходите спосіб, щоб отримати те, чого хочете?			√
26.	У всіх ситуаціях я прямий і відкритий	√		
27.	Я часто жалкую про те, що недостатньо добре обдумую своє рішення		√	
28.	Я впевнений у своїх здібностях	√		
29.	Чи легко ви знаходите вирішення практичних проблем?	√		
30.	Чи залучаєте ви своїх друзів, сім'ю, співробітників до участі в благодійних заходах?		√	
31.	Я відчуваю, коли мені говорять неправду	√		
32.	Я можу легко відкинути негативні емоції, коли необхідно діяти		√	
33.	Коли ви відвідуєте ресторан, чи завжди замовляєте одні і ті ж страви?			√
34.	Я буду домагатися наміченої мети всупереч будь-яким негараздам			√
35.	Я висловлюю нетерпіння, якщо хтось гальмує процес	√		
36.	Я боюсь виглядати некомпетентним	√		
37.	Чи вказували вам на те, що ви маєте здібність трактувати різні ситуації об'єктивно?			√
38.	Я пропоную свою допомогу нужденним завжди, коли це можливо	√		
39.	Я зацікавлений у тому, щоб допомагати підлеглим в їх проблемах			√
40.	Чи було так, що ви відчували, хто телефонує, ще на знявши слухавку?	√		

### ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ТЕСТУВАННЯ

Проводять підрахунок балів і оцінку кожної компоненти емоційного інтелекту відповідно з результатами і ціною кожної відповіді відповідно таблиці 2.

Для візуального представлення результатів тестування емоційного інтелекту розроблена умовна схема у вигляді кола, розділеного на 8 секторів (рис. 3).

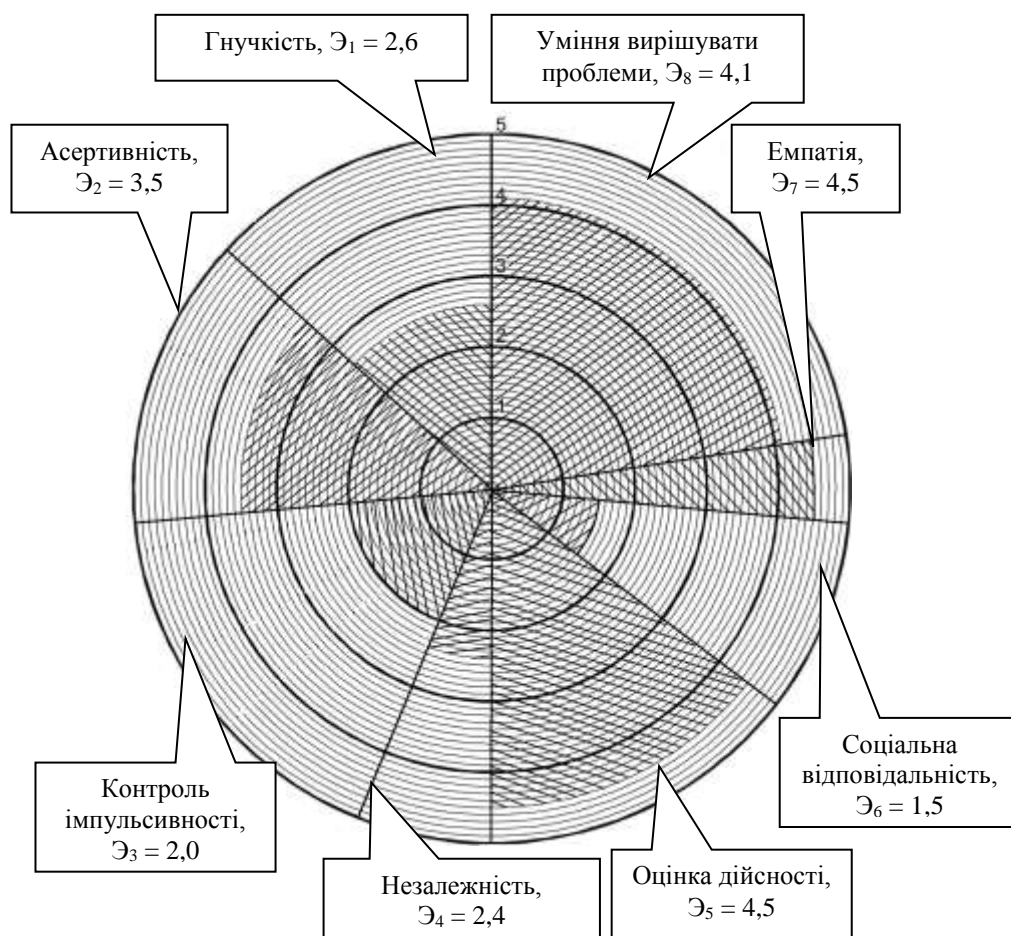


Рис. 3. Емоційний портрет менеджера (власна розробка)

Кожний сектор кола відповідає певному фактору емоційного інтелекту. Особливістю даного кола є те, що площа кожного сектора пропорційна вагомості відповідного фактора емоційного інтелекту, що відповідає розрахованим коефіцієнтам  $m_i$  (див. табл. 1).

Для визначення емоційного портрета досліджуваного в колі по радіусу відкладають відповідне числове значення певного фактора  $\Theta_i$ , проводять концентричне коло в цьому секторі і замальовують сектор, що утворився. Чим ближче результати досліджуваного до центру кола, тим слабкіше виражена та чи інша характеристика. Як приклад на рис. 3 представлений емоційний портрет менеджера, отриманий відповідно до результатів опитування, розрахованих у таблиці 2.

На закінчення наведемо рівень емоційного інтелекту, розрахований за формулою (8) для вказаного прикладу і який дорівнює  $K = 3,228$ .



Таблиця 2  
Результати діагностики

Гнучкість			Асертивність			Контроль імпульсивності			Незалежність		
№ питання	Ціна відповіді	Бал	№ питання	Ціна відповіді	Бал	№ питання	Ціна відповіді	Бал	№ питання	Ціна відповіді	Бал
1	Так = 2,0 Ні = 0,5 Інколи = 4,0		2	Так = 4,0 Ні = 0,5 Інколи = 2,0		3	Так = 4,0 Ні = 0,5 Інколи = 2,0		4	Так = 4,0 Ні = 0,5 Інколи = 2,0	
9	Так = 4,0 Ні = 0,5 Інколи = 2,0		10	Так = 0,5 Ні = 4,0 Інколи = 2,0		11	Так = 0,5 Ні = 4,0 Інколи = 2,0		12	Так = 4,0 Ні = 0,5 Інколи = 2,0	
17	Так = 0,5 Ні = 4,0 Інколи = 2,0		18	Так = 4,0 Ні = 0,5 Інколи = 2,0		19	Так = 4,0 Ні = 0,5 Інколи = 2,0		20	Так = 0,5 Ні = 4,0 Інколи = 2,0	
25	Так = 0,5 Ні = 4,0 Інколи = 2,0		26	Так = 4,0 Ні = 0,5 Інколи = 2,0		27	Так = 0,5 Ні = 4,0 Інколи = 2,0		28	Так = 4,0 Ні = 0,5 Інколи = 2,0	
33	Так = 0,5 Ні = 4,0 Інколи = 2,0		34	Так = 4,0 Ні = 0,5 Інколи = 2,0		35	Так = 0,5 Ні = 4,0 Інколи = 2,0		36	Так = 0,5 Ні = 4,0 Інколи = 2,0	
Сума балів $\Sigma_1$		$\Sigma_1$	Сума балів $\Sigma_2$		$\Sigma_2$	Сума балів $\Sigma_3$		$\Sigma_3$	Сума балів $\Sigma_4$		$\Sigma_4$
Оцінка $\mathcal{E}_1$		$\mathcal{E}_1 = \frac{\Sigma_1}{4}$	Оцінка $\mathcal{E}_2$		$\mathcal{E}_2 = \frac{\Sigma_2}{4}$	Оцінка $\mathcal{E}_3$		$\mathcal{E}_3 = \frac{\Sigma_3}{4}$	Оцінка $\mathcal{E}_4$		$\mathcal{E}_4 = \frac{\Sigma_4}{4}$



емоційного інтелекту (власна розробка)

Оцінка дійсності			Соціальна відповідальність			Емпатія			Уміння вирішувати проблеми		
№ питання	Ціна відповіді	Бал	№ питання	Ціна відповіді	Бал	№ питання	Ціна відповіді	Бал	№ питання	Ціна відповіді	Бал
5	Так = 0,5 Ні = 4,0 Інколи = 2,0		6	Так = 4,0 Ні = 0,5 Інколи = 2,0		7	Так = 4,0 Ні = 0,5 Інколи = 2,0		8	Так = 4,0 Ні = 0,5 Інколи = 2,0	
13	Так = 4,0 Ні = 0,5 Інколи = 2,0		14	Так = 4,0 Ні = 0,5 Інколи = 2,0		15	Так = 4,0 Ні = 0,5 Інколи = 2,0		16	Так = 4,0 Ні = 0,5 Інколи = 2,0	
21	Так = 0,5 Ні = 4,0 Інколи = 2,0		22	Так = 4,0 Ні = 0,5 Інколи = 2,0		23	Так = 4,0 Ні = 0,5 Інколи = 2,0		24	Так = 4,0 Ні = 0,5 Інколи = 2,0	
29	Так = 4,0 Ні = 0,5 Інколи = 2,0		30	Так = 4,0 Ні = 0,5 Інколи = 2,0		31	Так = 4,0 Ні = 0,5 Інколи = 2,0		32	Так = 4,0 Ні = 0,5 Інколи = 2,0	
37	Так = 4,0 Ні = 0,5 Інколи = 2,0		38	Так = 4,0 Ні = 0,5 Інколи = 2,0		39	Так = 4,0 Ні = 0,5 Інколи = 2,0		40	Так = 4,0 Ні = 0,5 Інколи = 2,0	
Сума балів $\Sigma_5$		$\Sigma_5$	Сума балів $\Sigma_6$		$\Sigma_6$	Сума балів $\Sigma_7$		$\Sigma_7$	Сума балів $\Sigma_8$		$\Sigma_8$
Оцінка $\mathcal{E}_5$		$\mathcal{E}_5 = \frac{\Sigma_5}{4}$	Оцінка $\mathcal{E}_6$		$\mathcal{E}_6 = \frac{\Sigma_6}{4}$	Оцінка $\mathcal{E}_7$		$\mathcal{E}_7 = \frac{\Sigma_7}{4}$	Оцінка $\mathcal{E}_8$		$\mathcal{E}_8 = \frac{\Sigma_8}{4}$



### **ВИСНОВКИ**

Наукова новизна представлених досліджень полягає в наступному:

- на основі статистичних досліджень менеджерів середньої ланки встановлено мінімальний набір факторів емоційного інтелекту, які доцільно використовувати для одержання корисного результату в управлінській діяльності;
- розраховані вагові коефіцієнти вибраних факторів для визначення кількісного рівня емоційного інтелекту, що дозволить використовувати його як базис для оцінки конкурентоспроможності та емоційної компетентності управлінського персоналу;
- запропонована модернізована методика для оцінки емоційного інтелекту, яка включає спрощені закриті відповіді досліджуваних та єдину п'ятибальну шкалу оцінок психодіагностичного тестування, що дозволило співставляти результати досліджуваних, отримані за допомогою стандартної батареї тестів;
- для візуалізації результатів тестування запропонований емоційний портрет менеджера у вигляді кола, розділеного на 8 секторів, відповідно з мінімальним набором факторів.

Розглянуті дослідження можуть стати відправним моментом для оцінки, підбору та створення ефективних команд менеджерів, а також додатковим орієнтиром при розробці загальної концепції системи управління персоналом в організаціях.

Подальше накопичення емпіричного матеріалу дозволить уточнювати представлені результати, особливо у визначенні таких характеристик запропонованої методики, як надійність та валідність.

### **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

1. P. Salovey and I. D. Mayer. «Emjional Intelligence» / Imagination, Cognition, and Personality, 1990.
2. Стейн Стивен Дж., Бук Говард І. Переваги EQ: Емоційний інтелект та ваші успіхи / Пер.з англ. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2007. – 384 с.
3. И. Н. Андреева. Эмоциональный интеллект: исследование феномена // Вопросы психологи. – № 3. – 2006. – С. 78-86.
4. А. М. Яновский. Эмоции деловых людей – во благо бизнеса // Менеджмент и кадры. – № 9. – 2007. – С. 5-7.
5. О. В. Корчевна. Емоційний інтелект як важлива складова управлінського потенціалу особистості // Економіка та підприємництво. – Випуск 22. – 2009.
6. Ю. О. Колошина, О. В. Чумаченко. Емоційний інтелект як основа підвищення результатів праці / Управління виробництвом. – К. : КНТЕУ, 2010. – С. 102-108.
7. Я. М. Куценко. Емоційний інтелект: проблеми діагностики / Проблеми сучасної психології. – Випуск 14. – 2011. – С. 417-426.
8. Ильин Е. П. Эмоции и чувства. – СПб. : Питер, 2001. – 752 с. : ил.

*Дата надходження до редакції – 16.07.2012 р.*