



УДК 159.922

*Козловська С. Г.,
Падурець Г. І.,
Чудаєва І. Б.¹*

ЕМОЦІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ТА ЛІДЕРСТВО

У статті розглянута доцільність використання компетентнісного підходу для оцінки емоційної компетентності менеджера. На основі аналізу стандартних методик запропоновано модернізований опитувальник для оцінки лідерської компетентності менеджера та визначено його коефіцієнт надійності.

***Ключові слова:** компетенція, компетентність, емоційна компетентність, резонансний лідер, лідерська компетентність менеджера, емоційна компетентність менеджера.*

¹ Рецензент – Яремко Л. А., д. е. н., професор



ВСТУП

Сьогодні не викликає сумніву той факт, що емоційний стан керівника та підлеглих впливає на психологічний клімат у колективі і тим самим на ефективність роботи організації в цілому. З цих позицій важливу роль в управлінні персоналом відіграє новий клас менеджерів, які володіють емоційною компетентністю. Підвищення рівня емоційної компетентності менеджерів є актуальним не тільки для професійного становлення, а й для особистого розвитку.

Термін «емоційна компетентність» був введений Д. Гоулманом наряду з терміном «емоційний інтелект». Менеджери, які володіють високим рівнем емоційної компетентності, не тільки уміють використовувати емоційний інтелект, але мотивовані бажанням влади, уміють швидко адаптуватися до змін обставин, володіють внутрішньою допитливістю, вмінням передчувати зміни, бажанням вдосконалювати свої можливості і наполегливо працювати, тобто бути справжніми лідерами. Тому поєднання лідерських якостей та емоційного інтелекту, що характеризує емоційну компетентність, стає актуальною проблемою для подальшої теоретичної розробки відповідно до української дійсності.

Виходячи із новизни поняття «емоційна компетентність», виникає потреба в діагностуванні емоційної сфери працівників, що вимагає розробки надійних і в той же час простих у використанні діагностичних інструментів, особливо для керівників.

Аналізуючи останні наукові публікації, які стосуються понять «компетенція», «компетентність», «емоційна компетентність», необхідно відмітити, що дослідження цих понять компетентнісного підходу поки ще далекі від свого завершення. Зокрема, серед вчених немає однозначного погляду на зміст понять «компетенція» та «компетентність» та чіткого уявлення про їх співвідношення.

Найбільш повно обґрунтовано доцільність використання компетентнісного підходу для підготовки фахівців у будь-якій сфері діяльності в роботах [1, 2]. Не вдаючись в теоретичні дискусії компетентнісного підходу, зауважимо, що узагальнююче поняття компетентності можна визначити таким чином. Компетентність – сукупність знань, умінь, навичок, розумінь та бажань по відношенню до певного кола об'єктів реальної дійсності, що забезпечує професійну діяльність на високому рівні і досягнення певного результату.

Ще більш невизначеним є поняття «емоційна компетентність» особливо для менеджерів всіх рангів. Характерною особливістю останніх публікацій про «емоційну компетентність» є те, що це інтегральна характеристика, яка базується на використанні ключових компетенцій емоційного інтелекту [3], а також інших якостей, які притаманні лідерській компетенції керівників [4, 5].



Учені, які вивчають теорію лідерства, провели безліч досліджень на тему, які ключові риси особистості роблять людину ефективним лідером. Цікавим є підхід до біології лідерства, який розглядається в роботі [6], де серед інших властивостей лідерства окремо виділяються такі інструменти, як інтуїція, гумор, резонанс. З'явився новий термін «резонансний лідер», ефективність якого визначається рівнем емоційного інтелекту та здатністю створити сприятливий морально-психологічний клімат у колективі [7, 8]. Поведінка та настрої резонансного лідера впливають на силу його емоцій, які надихають підлеглих на творчість, покращують продуктивність праці, пробуджують високі почуття відданості справі. Автори наводять такий приклад впливу емоцій лідера на результат роботи підлеглих. Досліджувалось дві групи: перша група отримувала негативні відгуки щодо власної роботи з позитивними емоціями – усмішками та дружнім киванням голови; а друга – позитивні відгуки в критичній формі з нахмуреними бровами та «кислим» виразом обличчя. В подальшому було визначено, що емоційний стан учасників першої групи був кращим, ніж учасників другої. Таким чином, упаковка повідомлення важливіша за його зміст, що є ознакою резонансного лідера. Уміння викликати резонанс – ознака лідерів, які володіють високим рівнем емоційного інтелекту та іншими ознаками лідерської компетенції керівника.

Підсумовуючи результати досліджень за цією проблематикою, в загальному вигляді термін «емоційна компетентність» можна представити таким чином:

$$\text{емоційна компетентність} = \\ \text{емоційний інтелект} + \text{лідерська компетентність.}$$

Наступним кроком у дослідженні емоційної компетентності є питання про те, як його виміряти з використання надійних і в той же час простих у використанні діагностичних інструментів. Якщо результати досліджень емоційного інтелекту для менеджерів [3] дозволили розробити методику психодіагностичного тестування, то діагностика лідерської компетенції ускладнена дуже широким спектром характеристик, якими повинні володіти ефективні лідери, наявністю безлічі психодіагностичних методик, які не дозволяють їх використовувати у виробничих умовах, а тим більше співставляти одержані результати.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою даного дослідження є розробка опитувальника для визначення лідерської компетентності керівників, що в сумі з опитувальником емоційного інтелекту дозволить оцінити емоційну



компетентність. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких задач:

- розробка концепції емоційної компетенції менеджерів;
- модернізація психодіагностичної методики для визначення лідерської компетенції;
- кореляційні дослідження емоційного інтелекту менеджерів та лідерської компетенції керівників;
- дослідження надійності запропонованої методики визначення лідерської компетенції менеджера, а також методики по оцінці емоційних компетенцій менеджера.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Базуючись на сучасних підходах до лідерської компетенції, були визначені найбільш вагомими елементи лідерства, які необхідно враховувати для визначення емоційної компетентності менеджерів. Статистичні дослідження полягали в тому, щоб виділити із безлічі характеристик лідерської компетентності ті, які не входять в емоційний інтелект менеджера [3], і в той же час є найбільш важливими. Опитування проводилось серед топ-менеджерів, які досягли вагомих результатів в управлінні персоналом, а також серед студентів старших курсів спеціальності «Менеджмент». На вибір мінімального набору елементів лідерської компетенції також вплинуло наявність тих чи інших стандартних психодіагностичних методик, зручних для використання у виробничих умовах.

Результати досліджень дозволили запропонувати концептуальну модель емоційної компетенції, схема якої представлена на рисунку 1.

Зазвичай у психодіагностиці використовують стандартні методики, 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 реальності. Труднощі виникають також при співставленні підсумкових результатів, оскільки стандартні методики мають різні шкали оцінювання.



Рис. 1. Ключові елементи емоційної компетентності сучасних керівників (власна розробка)

**ОПИТУВАЛЬНИК
«ЛІДЕРСЬКА КОМПЕТЕНТНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА»
(власна розробка)**

Уважно прочитайте наведені твердження, запитання і поставте з правої сторони від кожного твердження один знак «√», що відповідає вашій відповіді в колонках «Так», «Ні» або «Інколи».

№ п/п	Твердження, запитання	Так	Ні	Інколи	Бал
1.	Я за повну гласність в команді	√			5,0
2.	Коли мені потрібна важлива інформація, я роблю виключення із загальних правил	√			2,0
3.	Я вважаю харизму найважливішою зброєю лідера			√	1,0
4.	Члени трудових колективів повинні самі вибирати керівників	√			5,0
5.	Чи відчуваєте ви хвилювання при зустрічі з впливовою особою?	√			0,5
6.	Чи складаєте ви план роботи на тиждень?		√		0,5



7.	Справжні лідери завжди знають що робити			√	1,0
8.	Чи умієте ви у професійній дискусії залучити на свою сторону тих, хто раніше з усім був не згодний?			√	1,0
9.	Чи має значення зовнішність для мого висування в лідери?		√		0,5
10.	Я прагну того, щоб мої співробітники працювали більше за мене		√		5,0
11.	Я можу спокійно вислухати до кінця думку, з якою категорично не згоден		√		0,5
12.	Я поведжуся однаково зі всіма, оскільки хочу, щоб мене вважали справедливим	√			0,5
13.	Чи умієте ви з гумором виходити з конкретних ситуацій?			√	2,0
14.	Якщо ви пообіцяли виконати прохання, чи завжди дотримаєте своєї обіцянки?	√			5,0
15.	Чи вважаєте ви справедливим твердження: «Щоб сімейне життя було вдалим, необхідно, щоб важливі рішення приймалися одним із подружжя»?	√			5,0
16.	Чи цікавитесь ви фінансовим станом фірми, навіть якщо це не входить у ваші прямі обов'язки?			√	3,0
17.	Чи часто ви берете участь у неофіційних заходах фірми?		√		1,0
18.	Чи вважаєте ви за краще працювати з людьми норовливими на протигагу покірним людям?		√		0,5
19.	Знаходячись на зборах людей, рівних вам за службовим становищем, чи відчуваєте ви небажання висловити свою думку, навіть якщо це необхідно?	√			0,5
20.	У мене є здатність організовувати людей			√	3,0
21.	Чи втрачали ви інколи холоднокрівність у розмові з людьми?	√			0,5
22.	Я можу працювати з будь-якого роду людьми, якщо вони вміють щось важливе внести в роботу			√	3,0
23.	Чи траплялося вам за особистою ініціативою займатися організацією робочих груп (спортивних, розважальних і т. п.)?		√		0,5
24.	Чи знаєте ви цілі і задачі інших членів вашої команди?			√	3,0
25.	Чи погоджуєтесь ви з твердженням: «Все найкорисніше в світі є творінням невеликого числа видатних особистостей»?	√			5,0
26.	Вам належить виступати з доповіддю. Чи надаєте ви значення не тільки змісту доповіді, а і її тривалості?	√			5,0
27.	Чи часто ви буваєте в центрі уваги оточуючих?			√	1,0
28.	Мене все цікавить з першого погляду	√			5,0
29.	У своєму житті і у взаємодії з іншими я намагаюсь слідувати загальнолюдській етиці	√			5,0



30.	Коли я берусь до справи, то маю намір довести її до кінця	√			5,0
31.	Я відчуваю себе людиною команди і володію високою комунікативною культурою			√	3,0
32.	Заради справи я готовий пожертвувати задоволенням	√			5,0
33.	Коли я починаю діяти, то ясно уявляю собі кінцеву мету і можу організувати людей для її досягнення	√			5,0
34.	Чи легко вам обговорювати з керівництвом особисте підвищення в посаді або оплаті?		√		0,5
35.	Я добре розумію місію організації, вірю в неї і підтримую	√			5,0
					Σ = 93

ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ТЕСТУВАННЯ

Проводять підрахунок балів по кожній відповіді згідно таблиці 1 і результати заносять в останню колонку опитувальника.

Таблиця 1

Відповідь	№ запитання, твердження											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Так	5,0	2,0	0,5	5,0	0,5	5,0	0,5	5,0	5,0	0,5	5,0	0,5
Ні	0,5	0,5	5,0	0,5	5,0	0,5	5,0	0,5	0,5	5,0	0,5	5,0
Інколи	2,0	5,0	1,0	2,0	1,0	2,0	1,0	1,0	3,0	1,0	2,0	1,0

Відповідь	№ запитання, твердження											
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Так	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	0,5	5,0	0,5	5,0	5,0	5,0
Ні	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	5,0	0,5	5,0	0,5	0,5	1,0
Інколи	2,0	2,0	1,0	3,0	3,0	1,0	1,0	3,0	1,0	3,0	1,0	3,0

Відповідь	№ запитання, твердження											
	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	
Так	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	
Ні	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	
Інколи	1,0	2,0	1,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	

Оцінку лідерської компетентності менеджера (ЛКМ) визначають за формулою:

$$ЛКМ = \frac{\Sigma}{35}, \quad (1),$$

де Σ – сума балів за всі відповіді досліджуваного.



Конкретний приклад досліджуваного показує, що його рівень лідерської компетентності дорівнює $LKM = \frac{93}{35} = 2,66$.

Загальну оцінку емоційної компетенції менеджера (ЕКМ) згідно запропонованої моделі можна визначити за формулою:

$$ЕКМ = \frac{EIM + LKM}{2}, \quad (2),$$

де EIM – рівень емоційного інтелекту менеджера, який визначається за формулою [3]:

$$EIM = \sum_{i=1}^n m_i \cdot E_i, \quad (3),$$

де m_i – коефіцієнт вагомості кожної емоційної компетенції;

E_i – рівень емоційної компетенції досліджуваного;

$n = 8$ – кількість емоційних компетенцій.

Коефіцієнти вагомості кожної емоційної компетенції (m_i) визначали на основі кореляційних досліджень між рівнем лідерської компетенції та відповідним рівнем емоційної компетенції досліджуваного. Спочатку було проведено опитування досліджуваних (30 осіб) для визначення рівня емоційного інтелекту із застосуванням методики, розробленої в [3]. Потім було проведено тестування для визначення лідерської компетенції згідно запропонованого опитувальника. У подальшому були обчислені коефіцієнти кореляції, а також відповідні коефіцієнти вагомості. В експериментах брали участь як провідні викладачі Східноєвропейського університету економіки і менеджменту, так і студенти старших курсів спеціальності «Менеджмент», а також менеджери виробничих об'єднань. Підсумкові результати досліджень представлені в таблиці 2.

Таблиця 2

Результати психодіагностичних та кореляційних досліджень (власна розробка)

№ п/п	Посада	Стать	Вік	Глукість, Э1	Асертивність, Э2	Контроль імпульсивності, Э3	Незалежність, Э4	Оцінка дійсності, Э5	Соціальна відповідальність, Э6	Емпатія, Э7	Уміння вирішувати проблеми, Э8	LKM
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Проректор	ч	55	3,6	1,8	1,8	2,0	4,5	2,5	4,8	2,4	3,2
2	Старший викладач	ж	35	2,4	4,0	2,6	3,0	4,5	3,1	4,1	4,1	3,8
3	Менеджер	ж	19	1,8	3,5	2,8	2,2	3,0	2,4	3,2	2,2	2,7
4	Менеджер	ж	21	3,4	3,8	2,4	3,0	3,2	1,0	2,0	3,8	2,8
5	Професор	ч	70	1,9	2,8	2,2	2,4	4,0	1,8	4,8	4,3	3,1



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
6	Менеджер	ч	22	3,2	3,5	2,1	3,0	3,6	2,4	4,5	4,0	2,9
7	Менеджер	ч	20	2,3	4,6	1,2	3,6	3,6	1,9	3,7	2,4	2,8
8	Старший викладач	ж	45	2,4	3,2	2,1	2,2	3,3	1,4	3,2	2,8	2,3
9	Менеджер	ч	21	2,5	4,0	1,8	2,6	3,6	3,6	4,3	3,6	3,0
10	Викладач	ж	46	2,0	3,8	2,6	2,8	4,1	3,2	4,6	3,4	2,9
11	Головний спеціаліст	ж	52	2,4	4,1	2,6	4,5	3,2	3,2	3,6	3,1	2,9
12	Менеджер	ж	25	3,2	4,5	3,5	5,0	3,4	4,0	3,6	4,0	3,8
13	Менеджер	ч	21	2,4	4,4	3,6	4,0	3,4	4,1	4,6	4,0	3,8
14	Генеральний директор	ч	39	3,6	4,2	2,2	3,6	4,0	3,5	3,5	2,2	3,4
15	Начальник відділу	ж	35	3,2	4,1	3,5	4,0	4,0	0,6	4,0	5,0	3,3
16	Менеджер	ж	21	1,8	3,5	3,0	4,0	3,0	2,1	3,5	4,0	2,9
17	Менеджер	ж	21	2,8	3,0	3,1	2,6	4,0	2,6	3,2	3,0	2,6
18	Головний інженер	ч	23	3,9	4,1	4,0	3,2	2,5	1,8	3,6	5,0	3,3
19	Менеджер	ж	21	3,1	3,1	3,0	3,1	2,5	1,9	4,1	3,1	3,0
20	Помічник ректора	ж	30	2,6	4,0	2,6	3,1	4,0	3,5	4,5	4,5	3,5
21	Менеджер	ч	21	2,6	1,9	3,1	2,6	3,1	2,8	2,8	1,4	2,1
22	Менеджер	ж	20	2,2	3,6	1,9	2,2	3,2	1,5	3,1	3,2	2,7
23	Заступник директора	ж	38	2,4	4,0	2,2	3,2	4,0	3,6	3,6	3,6	3,1
24	Менеджер	ч	21	2,8	3,1	1,9	4,0	3,5	1,9	3,6	4,0	3,3
25	Менеджер	ж	20	2,2	4,2	2,5	2,8	4,5	3,1	3,1	3,6	3,4
26	Завідувач кафедри	ч	34	2,4	4,2	2,6	3,4	4,5	2,8	4,5	3,6	3,1
27	Менеджер	ж	20	3,6	4,1	3,1	1,9	2,8	1,4	2,2	5,0	2,6
28	Викладач	ж	31	1,9	4,1	4,1	3,6	3,2	1,0	3,1	4,1	3,8
29	Начальник лабораторії	ж	38	2,0	3,5	3,1	2,8	4,0	2,6	3,5	3,6	3,4
30	Економіст	ж	20	2,4	4,1	2,8	3,1	2,6	2,8	3,1	4,0	3,4
Коефіцієнт кореляції				0,022	0,476	0,332	0,513	0,271	0,328	0,361	0,488	
Коефіцієнт вагомості, m_i				0,01	0,17	0,12	0,18	0,10	0,12	0,13	0,17	

Подальші експериментальні дослідження дозволили визначити ретестову надійність запропонованої методики з оцінки лідерської компетентності менеджера, а також методик з оцінки емоційного інтелекту менеджера. Надійність методик визначали шляхом повторного опитування досліджуваних і розрахунком коефіцієнта надійності, який відповідав коефіцієнтам кореляції між результатами таких обстежень. Часовий інтервал між першим і другим дослідженням складав один місяць.

Результати визначення надійності запропонованих методик, які визначають точність психодіагностичних вимірювань, а також стійкість результатів до дії сторонніх випадкових фактів представлені в таблиці 3.



Таблиця 3

Результати визначення надійності методик тестування
(власна розробка)

Методика	Гнучкість, Э ₁	Асертивність, Э ₂	Контроль імпульсивності, Э ₃	Незалежність, Э ₄	Оцінка дійсності, Э ₅	Соціальна відповідальність, Э ₆	Емпатія, Э ₇	Уміння вирішувати проблеми, Э ₈	ЛКМ
Коефіцієнт надійності	0,38	0,70	0,69	0,54	0,57	0,69	0,58	0,57	0,83

Аналіз одержаних результатів показує, що надійність досліджуваних методик знаходиться на задовільному рівні, характерному для більшості використовуваних методик на практиці. Виключення становить надійність методики з визначення гнучкості, де коефіцієнт надійності дорівнює 0,38. Для з'ясування причин такої надійності були проаналізовані відповіді досліджуваних, які показали, що деякі питання опитувальника тлумачились неоднозначно, що привело до отриманих результатів. Тому деякі питання опитувальника були уточнені з більш конкретним формулюванням, що дозволить у подальшому підтвердити або спростувати правильність наших припущень.

ВИСНОВКИ

Наукова новизна представлених досліджень полягає в наступному:

- запропонована концептуальна модель емоційної компетентності менеджера, яка базується на інтегральному підході емоційного інтелекту менеджера та його лідерської компетентності;
- розроблена методика для оцінки рівня лідерської компетентності менеджера, яка включає спрощені відповіді досліджуваних та єдину п'ятибальну шкалу оцінок, що дозволяє використовувати її у виробничих умовах;
- визначені вагові коефіцієнти емоційних компетенцій менеджера, які базуються на кореляційній залежності між кожною емоційною компетенцією досліджуваного та його лідерською компетентністю. Це дозволило кількісно визначити рівень емоційної компетентності менеджера;
- визначені коефіцієнти ретестової надійності запропонованих методик як емоційних компетенцій менеджера, так і лідерської компетентності.



Проведені дослідження емоційної компетентності менеджерів можуть стати відправним моментом для оцінки, відбору та створення ефективних управлінських команд, а також додатковим орієнтиром при розробці загальної концепції системи управління персоналом в організаціях.

Подальше накопичення емпіричного матеріалу по дослідженню емоційної компетентності менеджерів дозволить уточнити представлені результати, особливо у визначенні таких характеристик запропонованих методик, як надійність та валідність.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Головань М. С. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду / М. С. Головань // Вища освіта України. – 2008. – № 3. – С. 23–30.
2. Болюбаш Н. М. Теоретичні засади формування професійної компетентності майбутніх економістів / Н. М. Болюбаш // Педагогіка. Наукові праці. – Випуск 99. – Том 112. – С. 88–95.
3. Козловська С. Г. Емоційний портрет менеджера / С. Г. Козловська, Г. І. Падурець, І. Б. Чудаєва // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: Економіка і менеджмент. – № 2 (12), 2012. – Черкаси : СУЕМ, 2012. – С. 141–156.
4. Холявчук П. Эмоциональный интеллект как ресурс руководителя / П. Холявчук // Управление персоналом – Украина. – 2009. – № 7. – С. 50–52.
5. Матійків І. М. Розвиток емоційної компетенції майбутніх фахівців професій типу «людина – людина»: психологічний аспект / І. М. Матійків // Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. – <http://ena.lp.edu.ua>.
6. Гоулмен Д. Соціальний інтелект та біологія лідерства / Д. Гоулмен, Р. Бойатцис // <http://innovations.com/ua/ua/articles/mark/17153/>.
7. Гаврилюк А. М. Природа резонансного лідерства та якісні ознаки сучасного лідера-управлінця / А. М. Гаврилюк // <http://www.academy.gov.ua/ej/ej6/txts/07gamslu.htm>.
8. Лугова В. М. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств / В. М. Лугова, О. А. Єрмоленко // Проблеми економіки. – № 1. – 2012. – С. 64–67.
9. Аблязов Р. А. Командний менеджмент : навч. посіб. / Р. А. Аблязов, Г. І. Падурець, І. Б. Чудаєва; за редакцією Р. А. Аблязова. – К. : Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 352 с.

Дата надходження до редакції – 04.04.2013 р.