

УДК 65.011, 65.013

## ПРОЕКТУВАННЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ З ВИКОРИСТАННЯМ ЕЛЕМЕНТІВ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ

**Задорожний І.С., д.т.н., професор,**  
**Задорожний В.І., к.т.н., доцент,**  
Східноєвропейський університет економіки і менеджменту  
**Старовойтенко Н.В., к.пед.н., доцент,**  
Черкаський державний технологічний університет

*В работе рассмотрен вопрос проектирования систем менеджмента на основе жестких и гибких критериев и показателей. Жесткие системы управления, основанные на бюрократических принципах, учитывают интересы только организации и характеризуются самым низким уровнем производительности труда. Гибкие системы управления разрабатываются с использованием элементов психологии и эмоционального интеллекта и направлены на учет интересов работника и организации. Рассмотрены разные стили управления и предлагаются рекомендации руководителям относительно выбора основных элементов эмоционального интеллекта для повышения организационного климата коллектива и производительности труда.*

**Ключевые слова:** система управления, стили управления, эмоциональный интеллект, организационный климат, резонанс, диссонанс.

*The problem of management systems planning on the basis of hard and flexible criteria and indexes is considered in the article. Hard management systems, based on bureaucratic principles, take into account only the interests of organizations and are characterized by lowest level of labor productivity. Flexible management systems are developed with the use of psychology elements and emotional intellect and intended for the consideration of worker and organization interests. Different styles of management are considered and recommendations to leaders concerning the choice of basic elements of emotional intellect for the rise of organizational climate in a collective and labors productivity are offered.*

**Key words:** management system, styles of management, emotional intellect, organizational climate, resonance, dissonance.

**Вступ.** Теоретики стверджують, що за останні 100 років свого розвитку адміністративний менеджмент, заснований на бюрократичних принципах, враховує тільки інтереси організації, досяг досконалості, характеризується найнижчим рівнем продуктивності праці і не відповідає сьогоднішнім вимогам швидкої реакції на виклики зовнішнього середовища. Багаторівневі структури управління персоналом стали настільки інерційними, що вимагають від теоретиків і практиків пошуку більш ефективних методів управління. Такі методи, засновані на психологічних характеристиках і емоційному інтелекті керівника і виконавця, системи з гнучкими принципами управління, стали з'являтися за кордоном в сучасних організаціях. В Україні "старі управлінські кадри", виховані на адміністративному менеджменті, з недовірою і часто агресивно сприймають необхідність залучення елементів емоційних інтелекту в системи управління, що пов'язано з небажанням змінюватися і передавати владу підлеглим.

**Постановка задачі.** Для створення гнучких систем управління, в яких використовуються елементи соціального і емоційного інтелекту, необхідно, в першу чергу, визначити дефініцію поняття "емоційного інтелекту"; визначити критерії, характеристики і показники, що відносяться до нього і сприяють підвищенню морального і організаційного клімату в колективі і виробити рекомендації для керівників з різними стилями управління для їх оперативної діяльності, підвищення ефективності роботи колективу і фінансових показників.

**Вирішення проблеми.** В словнику [1] знаходимо: *інтелект* – розумова здатність, розумовий початок в людини (розрізняють високий і низький інтелект); *емоція* – душевні переживання (відчуття гніву, радості); *емоційний* – викликаний емоціями і виражає їх; схильний до емоцій, легко збуджується.

В словнику [2]: *інтелект* – від лат. [intellectus] – розум, розумова здатність людини; емоції – фр. [emotion], лат. emovere – порушувати, хвилювати; психічне переживання, душевне хвилювання (гнів, страх, радість і т.д.), які виникають в людини в результаті дії на нього зовнішніх і внутрішніх подразників.

В спеціальній літературі з менеджменту [3–5] ми зустрічаємо цілу низку показників, що характеризують поведінку людей: позитивних – віра, радість, гордість, пристрасть, стриманість, любов, надія, щирість, довірливість, доброта, відвертість, справедливість; негативних – страх, гнів, переляк, заздрість, ненависть, зрада, турбота, паніка, замкнутість, зневага, грубість, різкість, боязкість, примхли-

вість, злопам'ятність, нещирість, підозрілість, зарозумілість, дратівливість, нервозність, нерішучість, фрустрація і наднегативних – хитрість, скупість, обман, зрада, людиноненависництво, людиновбивство.

Термін "емоційний інтелект" в словниках не зустрічається, він з'явився недавно. Перші публікації з цієї проблеми належать Дж. Мейеру і П. Селовею [3, 4]. Згідно авторам, *емоційний інтелект* – це група ментальних здібностей, які сприяють усвідомленню і розумінню власних емоцій і емоцій оточуючих. Емоційний інтелект розглядається як *підструктура соціального інтелекту*, яка включає здатність спостерігати власні емоції і емоції інших людей, розрізнити їх і використовувати цю інформацію для управління мисленням і діями в будь-якому виробничому процесі.

Запропоновані в [3, 4] моделі емоційного інтелекту включають такі ментальні здібності: *усвідомлена регуляція емоцій своїх і інших людей* (невербальне сприйняття); *розуміння* (осмислення) *емоцій своїх і емоцій інших людей*; *асиміляція емоцій в мисленні*; *розпізнання і прояв емоцій*; *використання емоцій в мисленні і управлінській діяльності* (гнучке планування, творче мислення, переорієнтація уваги, мотивація). Ці моделі відносяться до змішаних моделей оцінки здібностей людини, оскільки вони розглядають емоційний інтелект як когнітивну здатність.

До моделей цього класу відноситься і модель Д. Гоулмана [5], яка представляє емоційний інтелект як поєднання когнітивних здібностей і особистих характеристик. Вона включає чотири компоненти: *самосвідомість*, *самоконтроль*, *соціальне розуміння* і *управління взаємовідносинами*, до того ж стосовно різних категорій людей ця структура дещо видозмінюється.

Ці характеристики можуть сприяти створенню позитивного організаційного клімату, їх називають резонансними, або негативно впливати на організаційний клімат і їх називають дисонансними.

Однією з проблем, що вимагає додаткових досліджень, є питання про те, які характеристики емоційного інтелекту бажано використовувати керівнику для створення сприятливого клімату залежно від стилю його управління.

Розглянемо кожну групу докладніше.

#### **Резонансні стилі управління.**

Найкращим з них є *ідеалістичний стиль*. При використуванні ідеалістичного стилю керівник повинен виступати в ролі оптиміста, мрійника. Він генерує нові ідеї, заражає своєю енергією творчих працівників, а через них весь колектив, надихає їх усвідомити задачі, допомагає їм визначити своє місце в досягненні мети. Виконавці розуміють що від них чекають, що рівень задачі у можливостях, і ця упевненість об'єднує їх в роботі, посилює віру в можливість досягнення потрібного результату, формує відчуття довір'я до керівника, до організації, викликає оптимізм у майбутньому службовому зростанні (підвищенні заробітної платні, категорії, розряду, отриманні житла, успішної службової кар'єри). Працівники гордяться тим, що їм доручають складну роботу, що вони належать до цієї організації. Такі відчуття активізують їх особисту відповідальність, сприяють підвищенню продуктивності їх праці на тривалий період, покращують організаційний клімат.

Для застосування цього стилю управління рекомендуємо керівнику культивувати такі характеристики емоційного інтелекту: *натхнення*, *відвертість в передачі інформації*, *щирість*, *чесність*, *упевненість в собі*, *співпереживання*. Це допомагає виконавцям долати внутрішні бар'єри і, одночасно, формує стійкий зворотний зв'язок в системі управління між цілями (планами), резонансом виконавців (організаційним кліматом), результатами і невирішеними проблемами.

Під показником "*співпереживання*" розуміється емоційна здатність керівника розділяти відчуття виконавців і їх побоювання, а це значить, що він здатний в потрібний час підказати виконавцю шляхи вирішення проблеми (допомагає розв'язувати вузли), а не заганяє його в тупиковий кут.

Ідеалістичний стиль управління має перевагу при виконанні творчої роботи: проведенні інноваційних розробок, виборі напрямів реструктуризації, освоєнні нових ринків, пошуку нових стратегічних рішень. Керівник, що культивує ідеалістичний стиль управління, повинен постійно удосконалювати себе і навчати цьому своїх підлеглих, що підвищує особисту і колективну гнучкість.

Сьогодні багато керівників декларує такий стиль управління, але на практиці нічого не роблять для вирішення проблеми, а всі невдачі перекладають на своїх заступників, стверджуючи, що вони слабкі і бездарні. Така зрада команди можлива тільки за часів абсолютного цинізму (низького рівня корпоративної культури) і безконтрольності (відсутності або слабого зворотного зв'язку).

Слід пам'ятати, що керівник-ідеаліст повинен постійно працювати над собою, об'єктивно оцінювати свої можливості, мати зворотний зв'язок з колективом і не ставити без потреби надзадачі, піклуватися про відповідну підготовку виконавців і забезпечувати роботу потрібними ресурсами. Порушення цих правил приводить до невіри, песимізму, втрати ініціативи, зниження продуктивності і, зрештою, до руйнування колективу.

**Повчальний стиль** – це стиль, що вимагає від керівника застосування додаткових якостей і зобов'язань наставника. Багато керівників вважають, що основною їх завданням є розв'язання виробничих проблем, а продуктивність прийде сама собою. На практиці так не буває. Звичайно, продуктивність виконавця в першу чергу залежить від його здібностей (розряду, категорії, вченого звання або вченого ступеня), досвіду, інформації, тобто він "повинен" і "здатний", але вона дуже великою мірою залежить від його здоров'я (він "може") і його емоційного настрою (він "хоче"). Досягти бажаної поведінки виконавця, без його бажання, керівнику часто неможливо. Тому керівник повинен своєю поведінкою, своїми діями, усунути всі внутрішні бар'єри у підлеглого і тим самим забезпечити, щоб виконавець "захотів" виконати потрібну роботу. Зняти внутрішні бар'єри можна тоді, коли у виконавця з'явиться потреба поділитися своїми проблемами з керівником. Для цього керівник має помітити ці бар'єри, "зрозуміти" підлеглого і допомогти вирішити його невиробничі проблеми. Такі ситуації потребують від керівника часу і додаткової роботи, але увага до підлеглого сторицею окупиться результатами. В обмеженому обсязі досліджень складно привести цифрові підтвердження такої поведінки виконавців, але на практиці ми багато разів спостерігали, наскільки сильно ця турбота керівника позитивно впливає на підлеглих. Люди, з якими керівник встановив неформальний контакт, через багато років пам'ятають добром цього керівника і готові працювати з ним в будь-яких важких умовах. Особливістю цього стилю є і те, що керівник-наставник постійно підвищує рівень задач перед виконавцем, але при цьому дає право виконавцю на помилку. Вказуючи на кращі рішення, він не повинен позбавляти виконавця права власності на отримані результати.

Стиль наставника ефективний при проведенні науково-дослідних, дослідно-конструкторських робіт і створенні інновацій. Для тривалого застосування цього стилю, керівник повинен забезпечити підлеглого сильною мотивацією (у разі успіху – надання позачергових розрядів і категорій, корпоративних звань і винагород).

Рекомендуємо керівникові цього стилю управління використовувати такі характеристики емоційного інтелекту: *самосвідомість, співпереживання, зняття внутрішніх бар'єрів і підтримка.*

*Самосвідомість* полягає в тому, що керівник не критикує виконавця за помилки, а готовий надати йому пораду для вирішення проблеми. Він стає консультантом, старшим товаришем і *співпереживає* за майбутній результат разом з виконавцем. *Співпереживання* і *прислуховування до думки інших* створює в колективі атмосферу повної довіри і взаєморозуміння. *Чуйне відношення* до проблем підлеглого дозволяє керівнику підтримувати постійний контакт з підлеглими. Це створює упевненість підлеглих у вирішенні навіть надскладних задач. Люди, відчуваючи турботу з боку керівника, беруть на себе підвищені зобов'язання з показників якості, термінів виконання і складності. Напрямок роботи з підлеглими, пов'язаний з наставництвом, є основою входження молодих фахівців в робоче середовище, широко використовується при перекваліфікації і підвищенні кваліфікації, підвищує гнучкість персоналу і закріплює кадри на тривалий період, позитивно впливає на підвищення продуктивності праці і сприяє досягненню стратегічних і фінансових цілей організації.

**Товариський стиль управління** (стиль добрих відносин) – це стиль командної роботи (команди). Команда – це група виконавців, що створена (зібрана) тимчасово для вирішення конкретної задачі, які працюють разом на одну задачу [6]. За визначенням, після виконання задачі команда повинна бути розформована. На перший погляд, якщо команда сформована на короткий період часу, то керівнику немає часу і особливого інтересу піклуватися про кожного члена команди. Проте, це глибока помилка. Основою цього стилю управління є емоційна *відвертість* у відносинах керівник-виконавець. Цього можна досягти при певній поведінці керівника, який має відзначати успіхи кожного виконавця, говорити про недоліки, цінувати виконавців, не боятися говорити їм правду, об'єктивно давати характеристику особисто і вищому керівництву, висловлювати свої переконання вголос і на будь-якому рівні. Керівник цього стилю повинен забезпечити емоційні *потреби* підлеглих, а вирішення задач (перемога, прибуток) прийдуть самі, як нагорода за турботу про підлеглих. Якщо підлеглі задоволені, знаходять людську підтримку в керівника, що допомагає подолати їм труднощі, то це відношення формує у них позитивний командний дух, створює здоровий клімат в колективі, створює середовище для підвищення відповідальності і продуктивності (якщо мене цінують, підтримують у важку хвилину, я буду вдячний керівнику за його старання і не підведу його. Я виправдаю його довіру, буду працювати ще краще і якісніше, не жаліючи ні часу, ні сил).

Цей стиль управління рекомендуємо застосовувати у складні часи для організації, при необхідності тимчасової концентрації кращих сил і швидкого досягнення результату, при підготовці колективу на стратегічно важливих етапах, коли потрібно відновити віру в майбутнє організації, вибрати нові напрямки діяльності і розвивати їх прискореними темпами.

Товариський стиль є найдієвішим при виникненні конфліктів в колективі. Його радять широко застосовувати при створенні гнучких систем управління.

Керівникові цього стилю управління рекомендуємо використовувати такі характеристики емоційного інтелекту: *відвертість* у відносинах керівник-виконавець, задоволення емоційних *потреб* підлеглих, *об'єктивне і відкрите ставлення* до успіхів і недоліків підлеглих, *людська підтримка, позитивний командний дух*.

**Демократичний стиль** управління керівника ґрунтується на всебічному обговоренні проблеми усіма зацікавленими учасниками. Хоч результат може бути такий, якби його приймав особисто керівник, участь всіх зацікавлених учасників дає додаткові переваги керівнику: рішення шукають всі, тобто опрацьовується паралельно декілька рішень, і з таким рішенням погоджуються більшість, що прискорює його реалізацію без тяганини і скарг. Цей стиль управління вимагає значного часу на пошук рішення і обговорення, але, як правило, це виправдано, оскільки на розгляд рішення скарг потрібно буде часу більше.

Цей стиль управління рекомендують застосовувати і тоді, коли питання складне і рішення може бути непопулярним. Вже на стадії обговорення йде консолідація зацікавлених сторін, що готує людей до наслідків. При демократичному стилі керівник вислуховує від підлеглих і похвалу, і гірку правду невдач, але все це і є реальний зворотний зв'язок в системі управління, без якої не може існувати ефективна система управління.

Демократичний стиль управління має свої недоліки. Якщо керівник слабо володіє ситуацією і суттю справи, він може "загратися" нарадами і створити конфлікт і плутанину в колективі. Чим більше нарад, тим більше людей беруть участь в обговоренні, тим більше з'являється різних думок. Згідно з принципами Паркінсона [7] в кожному колективі діє правило: корінь кубічний від загального числа – відмінники, корінь квадратний – хорошисти, а решта – трієчники (середняки). У разі голосування всіх учасників: яких голосів буде більше? Ясно – трієчників. Ось таким і буде його рівень. Демократичний стиль управління неприйнятний і в кризових ситуаціях – немає часу на тривалі обговорення (як жартують фахівці зі створення систем управління: коли в рибаків не ловиться риба, то японці – шукають рибу (командний стиль), а росіяни – радяться (демократичний стиль)).

Рекомендуємо керівникові цього стилю управління використовувати такі характеристики емоційного інтелекту: *уміння слухати підлеглих, колег і керівників вищої ланки управління; здібність до командної роботи і співпраці; уміння передбачати і усувати конфлікти, і здібність до співпереживання*.

#### **Дисонансні стилі управління.**

**Амбітний стиль** управління заснований на сильних сторонах керівника і організації (відмінні фахівці з розробки асортименту товарів, продажів, нових технологій). В основі цього стилю лежить правило бути першим, працювати швидше, якісніше. Якщо керівник працює в такому високому темпі, він вимагає того ж і від своїх підлеглих. Це відмінна і правильна стратегія, але працювати в підвищеному темпі кожному не під силу: одні не справляються з таким темпом, інші починають хворіти, треті розчаровуються в такому керівнику і шукають собі більш поміркованого. Керівники амбітного стилю управління ставлять перед колективом надцілі, часто такі задачі, рішення яких не знають самі, проте залишають за собою жорсткий і, часто, дріб'язковий контроль. Складні задачі, короткі терміни, відсутність розуміння проблеми, невміння підказати рішення викликає в підлеглих сум'яття і роздратування, погіршується організаційний клімат, підривається поняття творчості, віднімається право на помилку. В колективі з'являється проблема виживання: знижується ініціатива, з'являється відчуття небезпеки і несправедливого покарання за ризики, втрата продуктивності і у результаті – стратегічного положення організації в майбутньому.

Рекомендуємо керівникові амбітного стилю управління використовувати такі характеристики емоційного інтелекту: *прислухатися до думки інших (я почую кожного), постійно орієнтувати підлеглих до високих досягнень, пошуку нових способів підвищення продуктивності праці, виховувати у кожного працівника високу особисту волю до перемоги (досягнення надрезультату) і формувати їх внутрішнє бажання відповідати більш високим стандартам якості*.

Для досягнення високого результату колективу від керівника потрібна особиста енергійність і уміння вести за собою колектив. При швидкому службовому зростанні керівника цього стилю управління можливі зриви у виконанні задач, погіршення виробничого клімату і зниження продуктивності праці колективу в цілому. Це може призвести до дисонансу у відносинах керівник-виконавець.

**Авторитарний стиль** управління заснований на *страхові* і, в першу чергу, поширюється на своїх близьких підлеглих (секретарів, керівників нижчих ланок). Таких керівників називають тими, що "знищують близьких", тих підлеглих, які приносять погані новини. Цей стиль ще називають стилем Чингізхана. В підлеглих цей стиль породжує *замкнутість, брехню і небажання спілкуватися зі своїм керівником*. Такий стиль часто *деморалізує колектив, вбиває волю, знижує моральний дух і продуктивність*.

В основі стилю закладені постійні *загрози і залякування* підлеглих. Авторитарний стиль (волюнтаристський) за останні 100 років переважав у менеджменті. В основі цього стилю закладені: *незаперечливе і негайне* виконання наказів керівника, деколи навіть при вирішенні складних задач, що вимагають уточнення постановки завдання і виділення додаткових ресурсів. Якщо виконавець не виконує вказівок керівника, на нього сиплються *погрози*, загострюється увага на недоліках, дріб'язкових упущеннях, а не на позитивні результати. Якщо керівники нижчих ланок управління застосовують такий стиль і "удосконалюють" його, то це прискорює дисонанс в організаційному кліматі всього колективу. Породжений керівником крижаний страх пронизує швидким потоком всю організацію. Часто керівник, який використовує цей стиль управління, закріплює свій авторитет шляхом "*биття*" підлеглих на зборах, засіданнях, радах директорів, вибираючи для прикладу слабких духом заступників (одного або двох), доводячи їх до повного безвілля. Відомі випадки, коли керівник з подібним стилем управління, велів одному зі своїх заступників за надання помилкової інформації зняти з себе штани і пройтися територією підприємства. Ламаючи *волю* виконавців, вселяючи в їх душі *страх*, керівник породжує у підлеглих *невіру в успіх*, знищує *відчуття потрібності* їх праці і *гордості за свою роботу* (задоволення трудовим життям), сприяє появі *відчуття непотрібності і відчуженості від власної роботи*, впевненості в самому *сенсі їх старання*, що приводить до зниження продуктивності, а деколи і звільнення. Багаторазова практика підтверджує, що такий стиль управління характеризується найнижчою продуктивністю праці.

Авторитарний стиль управління зародився в часи Ю. Цезаря і знайшов широке застосування у виробничому менеджменті в ХХ столітті, особливо в комендантному менеджменті (не командному, який припускає роботу команди, зібраної тимчасово, працюючих спільно працівників над рішенням однієї проблеми, а виконання команд – "до мене!", "фас!", "мовчати!").

Останній стиль був основним на всіх рівнях управління в плановій системі управління економікою в СРСР і сьогодні широко застосовується в армії, при гасінні пожеж, на флоті і зберігся в державних підприємствах і установах. З другого боку зміни, що відбулися в цих напрямках, включаючи і армію, породили нові форми управління, засновані на принципах гордості за свою професію, захисту честі мундира ("честь маю") і підтримці взаємного товариського духу і дружби в колективі.

Авторитарний стиль необхідний в критичних ситуаціях, коли немає часу на розробку альтернативних варіантів, коли з'являється невпевненість і паніка, епідемії, аваріях, при роботі з виконавцями які мають "важкий характер".

Авторитарний стиль породив новий прошарок керівників-координаторів, роботою яких є поставити підпис, письмово доручити роботу іншим, деколи, не дивлячись їм в очі і не вислухавши їх думки; отримати папірець назад, "не дивлячись" підвести підсумки. Такі керівники піклуються тільки про те, щоб ніхто не порушував їх спокій і просування себе на більш високий щабель управлінської драбини. Такі керівники ревниво відносяться до успіху підлеглих, особливо розумних і ініціативних, влаштовують їм тотальний, часто дріб'язковий, контроль, показуючи всім "хто в домі господар", створюють такий організаційний клімат, який призводить до звільнення кращих виконавців. Існує прислів'я: "наймаються в організацію, а звільняються від поганого керівника".

Основою авторитарного стилю управління є емоційні характеристики: *персоніфікований страх, велика дистанція з підлеглими, нестриманість у гніві, неприязнь і презирство до підлеглих, особиста впливовість керівника, прагнення до отримання високого і швидкого результату*.

Рекомендуємо для керівників авторитарного стилю управління такі елементи емоційного інтелекту: *ініціативність, самоконтроль і емпатію*.

Ці характеристики дозволяють керівнику організувати від'ємний зворотний зв'язок в системі управління. Показник *ініціативність* потребує від керівника ретельно продумувати механізми рішення задач і мотивації в складних умовах. *Самоконтроль* такий керівник повинен використовувати для самооцінки своїх емоційних вчинків, видачі доручень, манери триматися, говорити, слухати, стримувати свій гнів і дратівливість або, навпаки, посилити свою поведінку для проведення потрібних на його думку змін. *Емпатія* допоможе керівникові формувати в себе відповідальність за результати роботи підлеглих і піклування про розкриття в них кращих якостей на основі розуміння їх стану, вчинків і результату.

На вибір стилю управління також впливає місце керівника в ієрархічній структурі управління. Так президент, ректор, директор знаходиться на верхній сходинці управління і вони за видом діяльності і ієрархічним станом далекі від виконавців. Їх стиль управління повинен сприяти досягненню результатів організації і створенню корпоративного духу організації в цілому. Найбільш ефективним стилем управління на цьому рівні вважається авторитарний стиль в поєднанні з ідеалістичним стилем управління.

Керівники функціонального і операційного рівня працюють безпосередньо з виконавцями і не повинні повторювати авторитарний стиль управління директора, оскільки їм необхідно вирішувати питання в підрозділі безпосередньо руками і здібностями виконавців, основою їх успіху є взаємні *довіра* і *повага*. Силою довіри в підлеглих керівнику не завоювати, її можна тільки *заслужити*. Тому на функціональному і операційному рівні керівник повинен вибирати стиль управління залежно від того, який в нього рівень в ієрархічній структурі, від складнощів завдання і наявності часу на вирішення. До таких стилів відносяться резонансні стилі.

Кожен зі стилів управління має свої переваги і недоліки, особливо з урахуванням емоційного забарвлення. П. Друкер в роботі "Задачі менеджменту в 21-му столітті" [8] писав, що вчені-теоретики з менеджменту до кінця XX століття не визначилися з двох проблем – яка структура організації і який стиль управління буде якнайкращим у XXI столітті. Він же дав загальну відповідь: та структура і той стиль управління, який дозволить дати вищу продуктивність, і буде більш результативним.

**Висновки.** Результати досліджень, проведених на підставі вітчизняних і зарубіжних літературних джерел і власного досвіду, дозволяють зробити такі висновки:

- 1) В практиці виробничого менеджменту використовуються два типи систем управління: жорсткі системи управління, засновані на технічних критеріях результативності, і гнучкі системи управління, засновані на критеріях, в основі яких використовуються елементи психології і емоційного інтелекту (соціальні і психологічні).
- 2) За останні 100 років жорсткі системи управління (адміністративні, бюрократичні) досягли досконалості і широко застосовуються в державних організаціях і підприємствах на всіх рівнях управління і характеризуються найнижчим рівнем продуктивності праці.
- 3) Системи управління з гнучкими елементами знаходяться у стадії становлення і вдосконалення, широко застосовуються в бізнесі на функціональному і операційному рівні як великих компаній, так і малих підприємств.
- 4) В основу систем управління з гнучкими критеріями включають елементи психологічного і емоційного інтелекту. Аналіз їх показав, що ці елементи можуть створити резонанс в організаційному кліматі і сприяти підвищенню продуктивності, а можуть, навпаки, створювати дисонанс в організаційному кліматі і знижувати продуктивність.
- 5) В роботі показано, що розумне застосування елементів емоційного інтелекту в поєднанні зі стилем управління керівника можуть сприяти підвищенню ефективності праці виконавців (підвищенню продуктивності) і результативності організації (фінансових показників).

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Ожегов С.И. Словарь русского языка / под ред. д-ра. фил. наук, профессора Н.Ю. Шведовой. – М.: Рус. язык, 1984. – 816 с.
2. Словарь иностранных слов. – 16-е изд. – М.: Рус. язык, 1988. – 624 с.
3. Mayer J.D. Emotional intelligence: popular or scientific psychology. [Electronic resource]. – 2005. – Mode of access: <http://www.apa.org/monitor/sep99/>
4. Mayer J.D., Salovey P. Emotional intelligence [Electronic resource]. – 2005. – Mode of access: [http://www.unh.edu/emotional\\_intelligence/](http://www.unh.edu/emotional_intelligence/)
5. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 301 с.
6. Ньюстром Дж. В., Девис К. Организационное поведение / под ред. Ю.Н. Контуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 448 с.
7. Серил Н. Паркинсон. Законы Паркинсона / пер. с англ. С. Степанов. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998. – 320 с.
8. Друкер П. Задачи менеджмента 21-го века: учебное пособие / пер.с англ. – М.: Вильямс, 2000. – 272 с.