

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ: ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ ТА ЙОГО РОЗВИТОК

©2019 ЩЕТИНІНА Л. В., РУДАКОВА С. Г., ЗАЄЦЬ А. І.

УДК 005.95:[159.942.2:005.336.2]

JEL: M12

Щетиніна Л. В., Рудакова С. Г., Заєць А. І. Емоційний інтелект в управлінні персоналом: підходи до розуміння та його розвиток

Метою статті є уточнення сутності та значення емоційного інтелекту, розробка рекомендацій його розвитку для менеджерів в організації. Проаналізовано традиційні підходи до сутності та структури емоційного інтелекту. Для визначення значення емоційного інтелекту в управлінській діяльності авторами проведено соціологічне дослідження. Встановлено, що більшість респондентів високо оцінюють важливість емоційного інтелекту. Також майже 90% респондентів знайомі з поняттям «емоційний інтелект». Авторами розроблено модель управління емоційним інтелектом у сфері управління персоналом, яка включає: самоаналіз, самоконтроль, емоційну ідентифікацію, емоційну атмосферу. Обґрунтовано необхідність використання менеджерами по персоналу певних стилів поведінки лідера (ідеалістичний, навчальний, товариський, демократичний), які відповідають високому EQ. Визначено наслідки нерозвиненості емоційного інтелекту, а саме: погіршення психологічного та фізичного здоров'я, неможливість самореалізації, складність прийняття виважених рішень, проблеми у спілкуванні з людьми. Відмічено важливість заходів з розвитку емоційного інтелекту, серед яких психологічні тренінги та кейси, психологічна консультація, профілактика конфлікту тощо.

Ключові слова: емоційний інтелект, емоції, розвиток, керівник, управління персоналом, персонал.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-3-385-393>

Рис.: 10. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 8.

Щетиніна Людмила Валеріївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: sludval@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1519-0647>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/rid/K-7196-2018>

Рудакова Світлана Григоріївна – кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: svetlana.rudakova.home@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0623-6140>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/rid/K-7671-2018>

Заєць Анна Ігорівна – студентка, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: ania_zaets@ukr.net

УДК 005.95:[159.942.2:005.336.2]

JEL: M12

Щетинина Л. В., Рудакова С. Г., Заец А. И. Эмоциональный интеллект в управлении персоналом: подходы к пониманию и его развитие

Целью статьи является уточнение сущности и значения эмоционального интеллекта, разработка рекомендаций его развития для менеджеров в организации. Проанализированы традиционные подходы к сущности и структуре эмоционального интеллекта. Для определения значения эмоционального интеллекта в управленческой деятельности авторами проведено социологическое исследование. Установлено, что большинство респондентов высоко оценивают важность эмоционального интеллекта. Также почти 90% респондентов знакомы с понятием «эмоциональный интеллект». Авторами разработана модель управления эмоциональным интеллектом в сфере управления персоналом, которая включает: самоанализ, самоконтроль, эмоциональную идентификацию, эмоциональную атмосферу. Обоснована необходимость использования менеджерами по персоналу определенных стилей поведения лидера (идеалистический, обучающий, товарищеский, демократический), которые соответствуют высокому EQ. Указаны последствия неразвитости эмоционального интеллекта, а именно: ухудшение психологического и физического здоровья, невозможность самореализации, сложность принятия взвешенных решений, проблемы в общении с людьми. Отмечена важность мер по развитию эмоционального интеллекта, среди которых психологические тренинги и кейсы, психологическая консультация, профилактика конфликта и т. п. **Ключевые слова:** эмоциональный интеллект, эмоции, развитие, руководитель, управление персоналом, персонал.

Рис.: 10. **Табл.:** 2. **Библ.:** 8.

UDC 005.95:[159.942.2:005.336.2]

JEL: M12

Shchetinina L. V., Rudakova S. G., Zaets A. I. Emotional Intelligence in the Staff Management: Development and Approaches to Understanding

The article is aimed at clarifying the essence and meaning of emotional intelligence, developing recommendations as to its development for managers in an organization. The traditional approaches to the essence and structure of emotional intellect are analyzed. To define the value of emotional intelligence in the management, the authors carried out a sociological study. It is determined that most respondents highly appreciate the importance of emotional intelligence. Also, almost 90% of respondents are familiar with the concept of «emotional intelligence». The authors have developed a model of management of emotional intelligence in the sphere of staff management, which includes the following: self-analysis, self-control, emotional identification, emotional atmosphere. The necessity of usage by staff managers of certain styles of the leadership behavior (idealistic, educational, friendly, democratic), which correspond to the high EQ, is substantiated. The consequences of underdevelopment of emotional intellect, i.e.: worsening of psychological and physical health, impossibility of self-realization, complexity of making weighted decisions, problems in communication with people are indicated. The importance of measures to develop emotional intelligence, including psychological training and cases, psychological counseling, conflict prevention, etc., is specified. **Keywords:** emotional intellect, emotions, development, manager, staff management, staff.

Fig.: 10. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 8.

Щетинина Людмила Валерьевна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом і економіки труда, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: sludval@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1519-0647>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/rid/K-7196-2018>

Рудакова Светлана Григорьевна – кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом і економіки труда, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: svetlana.rudakova.home@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0623-6140>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/rid/K-7671-2018>

Заєц Анна Игоревна – студентка, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: ania_zaets@ukr.net

Shchetinina Ludmila V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Labour Economics, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: sludval@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1519-0647>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/rid/K-7196-2018>

Rudakova Svetlana G. – PhD (Engineering), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Labour Economics, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: svetlana.rudakova.home@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0623-6140>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/rid/K-7671-2018>

Zaets Anna I. – Student, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: ania_zaets@ukr.net

У сучасному світі значно зростає роль особистості в суспільстві, адже саме від неї, певною мірою, залежить ефективна та успішна діяльність підприємств та розвиток економіки в цілому. Загострення конкуренції, використання маніпулювання в організаціях зумовили потребу саме у використанні соціально-психологічного підходу до управління персоналом. Тобто виникла необхідність володіння не тільки професійними навичками, а й такими, як спонукання підлеглих до розвитку, допомога у становленні та самореалізації. Саме це, на нашу думку, зумовлює гармонійний розвиток особистості, її успішну соціальну адаптацію, мотивацію до подальших досягнень у трудовій діяльності. Такий стиль управління персоналом вимагає розвитку емоційного інтелекту людини, який є передумовою ефективною діяльності будь-якого управлінця.

Взаємодія керівництва з підлеглими є дуже складним процесом, який важко описати чіткими прийомами і правилами, перетворити на стандартну управлінську технологію. Менеджеру належить головна роль у створенні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Найбільш дієві способи мотивації персоналу часто полягають не в матеріальному заохоченні, а в моральному задоволенні. Менеджер з розвиненим емоційним інтелектом здатен розпізнавати й адекватно реагувати на почуття та настрої підлеглих. Як наслідок, між менеджером з персоналу та підлеглими буде досягнуто порозуміння. Це стосується всіх функцій управління персоналом, зокрема підбору, адаптації, мотивації та розвитку персоналу. Друкер П. підкреслює: «самоаналіз та вміння будувати взаємозадовольняючі стосунки з підлеглими виступають ознакою сильного керівництва» [2, с. 268]. На думку інших дослідників даного феномена, Р. Купера і А. Савафа: «... якщо інтелектуальною рушійною силою в бізнесі ХХ ст. був IQ, то ... на початку ХХІ ст. це буде EQ» [4, р. 27].

Емоційний інтелект досліджували такі вітчизняні та зарубіжні нацковці: Д. Гоулмен, Н. Холл,

Дж. Мейер, П. Селовей, Д. Карузо, Р. Бар-Он, К. Кордьяліс, Є. Ейдімтайте, С. Дерев'янка, А. Колот та ін. Як правило, вони роблять висновки, що успіх особистості у трудовій діяльності значною мірою залежить від володіння емоціями. Водночас мало уваги приділяється розвитку емоційного інтелекту та наслідкам його нерозвиненості.

Метою статті є уточнення сутності та значення емоційного інтелекту, а також розробка рекомендацій його розвитку для успішної діяльності менеджерів в організації.

У 1990 р. термін «емоційний інтелект» вперше почали застосовувати П. Селовей і Дж. Мейер, які запропонували таке визначення емоційного інтелекту: «... здатність аналізувати свої емоції з метою покращання процесу мислення. Включає вміння безпомилково сприймати емоції, оцінювати і генерувати їх таким чином, щоб допомагати мисленню, розуміти емоції й ідентифікувати їх, а також рефлекторно скеровувати емоції з тим, щоб сприяти своєму емоційному й інтелектуальному зростанню». Вони запропонували модель здібностей емоційного інтелекту. Ця модель включає чотири компоненти:

1) Сприйняття та ідентифікація емоцій (власних та інших людей) полягає у здатності людини розуміти емоції людини за мімікою, жестами, особливостями постави; вмінням контролювати власні почуття; емоційній грамотності (спроможності виявити специфічні почуття в собі та інших людях, вміння ефективно користуватися емоціями у комунікаціях).

2) Використання емоцій. Виявлено, що завдяки емоціям концентрується увага на важливій інформації, що допомагає в міркуваннях і в сенситивній пам'яті, а зміна настроїв дозволяє враховувати різні точки зору.

3) Розуміння емоцій полягає у спроможності розв'язувати емоційні проблеми; здатності емоційного аналізу думок і поведінки; розумінні цінності емоцій.

4) Управління власними емоціями та почуттями інших людей означає контроль над власними та чу-

жими емоціями, а саме: стримування негативних почуттів та генерування позитивних тощо [5].

Запропонована модель є зрозумілою та чітко розкриває суть емоційного інтелекту. Можна помітити, що вона включає здібності, спрямовані не тільки на розуміння власних емоцій, а й на емоцій інших людей.

Прихильник змішаної моделі американський психолог Рувен Бар-Он визначає емоційний інтелект як знання і компетентність, що дають людині можливість успішно вирішувати будь-які життєві ситуації. Він виділив п'ять компонентів емоційного інтелекту, кожен з яких включає такі якості :

1. Самопізнання – усвідомлення своїх емоцій, упевненість у собі, самоповага, самореалізація, незалежність.

2. Навички міжособистісного спілкування – емпатія, соціальна відповідальність, взаєморозуміння.

3. Адаптаційні здібності – вміння вирішувати проблеми, реально оцінювати ситуацію, пристосовуватися до нових умов.

4. Управління стресовими ситуаціями – стресостійкість, контроль за імпульсивними спалахами.

5. Домінування позитивного настрою – відчуття щастя, оптимізм [5].

Перевагою даної моделі є те, що вона об'єднує знання і навички, які базуються як на розумових здібностях, так і на індивідуально-психологічних. Але можна помітити, що ця модель, на відміну від попередньої, орієнтована на розуміння емоційної сфери інших людей.

Окрім різних поглядів на сутність емоційного інтелекту, розробники обох моделей розходяться в підходах до можливостей його розвитку. Так, перші з них стверджують, що здатність людини розуміти та контролювати емоції є стійкою і не підлягає розвитку чи навчанню. Представники змішаної теорії говорять про те, що розвинути емоційний інтелект цілком можливо на відміну від IQ (*Intelligence Quotient*) [7]. Ми більше погоджуємось з представниками змішаної теорії, адже, на нашу дум-

ку, емоційний інтелект можна розвивати протягом усього життя.

Після виходу в 1995 р. книги Д. Гоулмана «Емоційний інтелект» цей термін став загальноживим. За Д. Гоулманом, емоційний інтелект (EQ) – це здатність усвідомлювати власні почуття і почуття інших людей. Конкретна структура емоційного інтелекту, за Д. Гоулманом, включає різноякісні та навіть різноспрямовані параметри: по-перше, розуміння власних емоцій, цілей і результатів своєї поведінки, а також розуміння емоцій і поведінки інших людей; по-друге, вміння контролювати власні емоції та поведінку, а також впливати на поведінку інших людей. Ці якості, навіть якщо і відносять до емоційної сфери, але вони різноспрямовані й тому представлені по-різному в одного і того ж індивіда [1, с. 75].

Д. Гоулман дійшов висновку, що для ефективного управління емоційний інтелект (*Emotional Intelligence – EI*) має вирішальне значення. Так, успішність будь-якої діяльності лише на 33% визначається технічними навичками, знаннями та інтелектуальними здібностями (тобто IQ), а на 67% – емоційною компетентністю. А для керівників ці цифри різняться ще більше, на 85% успішність їх діяльності визначається EQ, і тільки на 15% – IQ (*рис. 1*) [6, с. 478].

Для порівняння результатів дослідження Д. Гоулмана із ситуацією в Україні нами було проведено опитування, в якому взяли участь 113 респондентів. Більшість вважає, що EQ є важливішим для керівника порівняно з IQ (*рис. 2*).

Тому наше дослідження підтвердило висновки Д. Гоулмана про те, що для управлінської праці важливішим є розвинутий емоційний інтелект. Людина з низьким EQ не здатна стати ні лідером, ні гарним менеджером з персоналу. Менеджери з персоналу повинні контролювати свої емоції та адекватно реагувати на емоції інших людей для забезпечення командної роботи, сприяння відданості справі та лояльності персоналу.

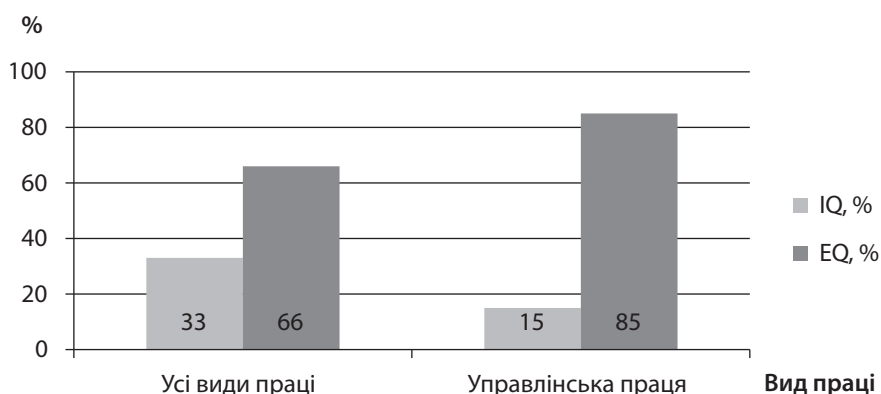
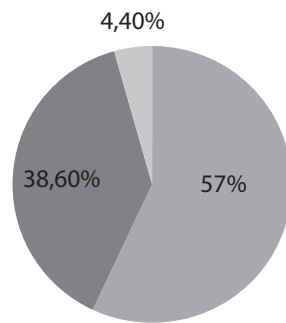


Рис. 1. Дослідження Д. Гоулмана щодо впливу EQ та IQ на успішність діяльності керівників

Джерело: складено за [6].



- Здатність до спілкування, вміння усвідомлювати свої емоції та розуміти почуття інших людей.
- Здатність до мислення, до пізнавальної діяльності, аналітичних здібностей
- Інша відповідь

Рис. 2. Результати опитування щодо важливості для керівника EQ та IQ

Джерело: авторська розробка.

Раніше вважалося, що саме високий IQ визначає успіх у житті. Сьогодні західні психоаналітики стверджують, що IQ дає людині роботу, а EQ – кар’єру. Наше дослідження дало можливість проаналізувати, що допомагає досягати успіху. 38,9% респондентів вказали на знання, 38,1% – на індивідуальні психологічні характеристики, 8,8% – на знайомства, 7,1% – на вдачу, 4,4% – на гроші, 2,7% – інша відповідь (рис. 3).

Як бачимо, знання, за даними опитування, важливіші за індивідуально-психологічні характеристики людини. Але різниця досить невелика, всього 0,8%. Тому, на нашу думку, не можна стверджувати, що саме EQ впливає більше на успіх, ніж IQ. Однак вагомий відсоток обирає індивідуально-психологічні характеристики, що означає необхідність досліджень емоційного інтелекту працівників, а особливо його розвитку у сфері управління персоналом.

Також у результаті опитування ми виявили, що 89,4% респондентів знайомі з поняттям емоційний інтелект і лише 10,6% – не знайомі. Дуже втішним є факт, що більшість респондентів обізнані з явищем «емоційний інтелект».

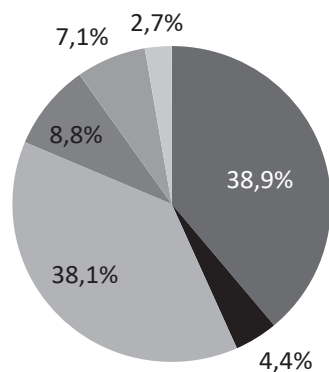
На питання «Наскільки важливо для керівника бути незалежним?» 51,3% респондентів відповіли «скоріше важливо, ніж неважливо», 41,6% – зазначили, що дуже важливо, 4,4% – скоріше неважливо, ніж важливо і 2,6% – зовсім неважливо. А на питання «Наскільки важливо для керівника бути емоційно врівноваженим?» 74,3% респондентів відповіли дуже

важливо, 23,7% – скоріше важливо, ніж неважливо, 2% – скоріше неважливо, ніж важливо. Незалежність є дуже важливою характеристикою керівника, оскільки часто прийняте ним рішення не повинно залежати від думки підлеглих. Тобто він повинен бути емоційно стійким до соціальних впливів підлеглих. На жаль, цей зв’язок розуміють не всі, оскільки відсотки тих, хто вважають необхідним для керівника бути незалежним і емоційно врівноваженим, не збігаються.

На питання «Наскільки важливо для керівника бути відповідальним?» 92,9% респондентів відповіли «дуже важливо», 7,1% – «скоріше важливо, ніж неважливо». Зв’язок відповідальності керівника з його емоційним інтелектом, на нашу думку, такий: чим більш відповідальним є керівник, тим більше емоційне напруження він відчуває і тим важливіше для нього розвивати емоційний інтелект.

Те, наскільки добре керівник ладнає з людьми і розуміє їх, є одним із проявів розвитку емоційного інтелекту. Тому, на нашу думку, втішним є результат відповіді на питання «Наскільки важливо, щоб керівник добре ладнав з людьми та розумів їх?», адже 97,4% респондентів вважають це дуже важливим і скоріше важливим, ніж неважливим.

Управлінська діяльність є сферою, в якій активно використовується така складова, як емоційний інтелект. Розуміння емоційного інтелекту у сфері управління персоналом має свої особливості та складові, які наведено на рис. 4.



- Знання
- Гроші
- Індивідуальні психологічні характеристики
- Знайомства
- Вдача

Рис. 3. Результати опитування щодо причин успіху

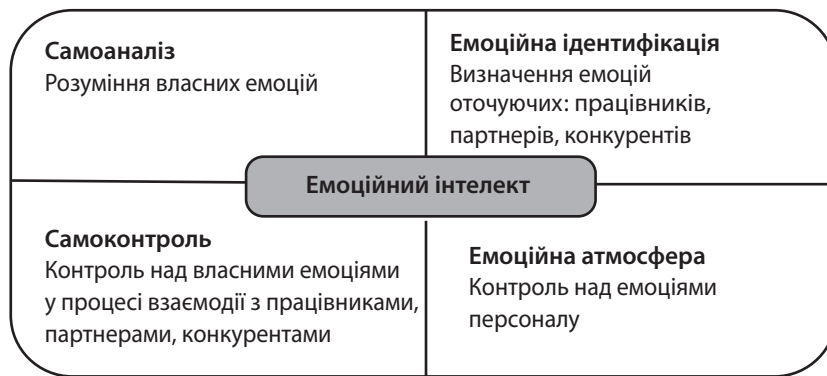


Рис. 4. Модель емоційного інтелекту в управлінні персоналом

Джерело: авторська розробка.

Емоційний стан менеджера з персоналу впливає на взаємовідносини в організації. Емоції передаються від людини до людини. Якщо ми знаходимося в суспільстві життєрадісних і енергійних людей, їх емоції передаються і нам. І навпаки, сумна людина здатна вселити в нас зневіру. Ця емоційна заразливість менеджера з персоналу зберігати врівноваженість і внутрішню мотивацію служить прикладом для підлеглих, надихає їх і передає їм його почуття. Оптимістичний і енергійний менеджер з персоналу, як і будь-який інший керівник, здатен підвищити активність всієї організації. Чуйність і уміння налагодити взаємодію допомагають мотивувати, надихати й об'єднувати співробітників. Емоційно компетентний менеджер з персоналу створює атмосферу довіри і поваги, наповнює сенсом роботу персоналу.

EQ людини має набутий характер, тому його можна розвивати. Це дає можливість менеджеру з персоналу підвищувати компетентність, досягати успіху і забезпечувати ефективність діяльності компанії.

Яка ж особливість розвитку емоційного інтелекту для менеджерів з персоналу? На нашу думку, часто керівники різних рівнів управління розвивають емоційний інтелект переважно для психологічного впливу на підлеглих. Для цього вони використовують

такі стилі емоційного лідера, як амбіційний (створення атмосфери напруження в колективі) та авторитарний (жорсткий контроль) (рис. 5) [8, с. 48–52]. Тоді як надмірне їх використання може зруйнувати зв'язок між керівником і підлеглими. Водночас для менеджера з персоналу такі результати розвитку емоційного інтелекту, на нашу думку, є неприпустимими, оскільки виконання функцій управління персоналом – підбір персоналу, його адаптація та розвиток, розвиток організаційної культури, мотивація персоналу та інші вимагають від менеджера з персоналу «еталонної» поведінки. Він має бути прикладом як для персоналу, так і для керівників організації. Найбільш прийнятними для цього, на нашу думку, стилями емоційного лідера є ідеалістичний, навчальний, товариський та демократичний (див. рис. 5) [8, с. 48–52]. Їх використання означає, що керівник не відступає від власних принципів та цінностей, живе та працює в ритмі повноцінного та емоційно насиченого життя.

Різноманіття методів розвитку емоційного інтелекту можна розділити на декілька основних груп, серед яких: методи емоційної саморегуляції, методи усвідомлення власних емоцій, методи управління емоційними станами іншої людини (табл. 1) [3].



Рис. 5. Стилі поведінки емоційного лідера в організації

Джерело: складено за [8].

Групи методів розвитку емоційного інтелекту

Група методів	Техніки	Особливості застосування
Методи емоційної (психофізіологічної) саморегуляції	– Техніки релаксації; – дихальні техніки; – візуалізація; – медитативні техніки; – афірмація (короткий вислів, який при багаторазовому повторенні закріплює певну установку для поліпшення емоційного стану людини та досягнення намічених цілей); – техніки НЛП	Викликають та прибирають певні емоції через стимуляцію певних груп м'язів. Так, наприклад, за емоцію страху відповідають м'язи навколо очей, за сум – область грудної клітини і т. п.
Методи усвідомлення власних переживань, емоцій, почуттів	Транзакційний аналіз Берна (модель психологічного аналізу особистості, яка розглядає поведінку людини відповідно до актуального стану Его («Батько», «Дорослий», «Дитина»), для формування здатності до самостійного раціонального прийняття життєвих рішень)	Дають можливість людині усвідомити, зрозуміти, осмислити ті передумови, що приводять до виникнення тих чи інших емоцій
Методи адекватного реагування на емоційні стани іншої людини	– Техніки впливу; – техніки контрвпливу; – техніки маніпуляції	Дають можливість засвоїти поведінкові стратегії відкритого чи закритого впливу та відпрацювати їх застосування в конкретних ситуаціях

На нашу думку, перевагою методів емоційної саморегуляції є їх доступність, легкість використання та можливість самостійного використання. Людині, яка має бажання розвивати емоційний інтелект за допомогою окремих технік цієї групи методів, достатньо познайомитися з ними на тренінгу або семінарі. Далі їх можна використовувати самостійно.

Перевагами методів усвідомлення власних переживань, емоцій, почуттів є те, що вони дають змогу встановити необхідній для розвитку емоційного інтелекту зв'язок між емоційними переживаннями людини, почуттями та їх раціональним осмисленням. Аналіз власних емоційних переживань сприяє формуванню більш глибокого розуміння джерел поведінки людини.

На відміну від попередніх двох груп перевагами методів адекватного реагування на емоційні стани іншої людини є те, що вони спрямовані на управління не власними емоціями, а на адекватну реакцію на емоції інших людей. Важливо зазначити, що такі навички є похідними в структурі емоційного інтелекту, але не основними, оскільки їх варто опановувати тільки після попередніх груп методів. Тобто необхідно приділяти увагу всім методам розвитку емоційного інтелекту. Тільки таким чином можна досягти високого рівня емоційного інтелекту.

При виборі оптимального шляху розвитку емоційного інтелекту варто чесно відповісти на запитання: «Чому я хочу розвивати емоційний інтелект?». У табл. 2 наведено напрями розвитку емоційного інтелекту залежно від різних причин. [3].

Тренінг з розвитку емоційного інтелекту має розгортатися поступово, орієнтуючись на ті структурні компоненти, що були виділені в моделі Мейера – Селовея (рис. 6) [3].

Водночас вважаємо, що модель Мейера – Селовея є не зовсім логічною. Тому ми вирішили запропонувати власну модель, на якій має розгортатися тренінг з розвитку емоційного інтелекту і яка, на нашу думку, є більш послідовною (рис. 7).

Перший етап. Робота над розумінням емоцій та переживань інших людей. Детально розглядається поведінка людини під час емоційних станів. Формування навичок розуміння емоцій відбувається у трьох напрямках: 1) поглиблення знань про зв'язки між раціональними та емоційними центрами головного мозку; 2) аналіз кейсів з розвитку емоційного інтелекту; 3) аналіз власної поведінки.

Другий етап. Людина, яка бере участь у тренінгу, має навчитися сприймати ситуацію через призму емоцій. На цьому етапі важливо навчитися бачити емоції там, де зазвичай прийнято бачити лише холодний розрахунок і раціональні дії.

Третій етап. Тільки після засвоєння навичок першого та другого етапів учасник тренінгу може переходити до тренування вмінь управління власними емоціями. На цьому етапі детально розглядається, як кожна з базових емоцій людини впливає на власну поведінку, самопочуття і як їх можна контролювати для оптимізації діяльності. На практиці можна спробувати різні варіанти управління власними емоціями для вибору найбільш дієвих.

Напрями розвитку емоційного інтелекту

Причина	Напрямок розвитку	Результат
Цікавість	Семинар	Поглиблення знань про емоційний світ людини
Потреба в навичках емоційного інтелекту для вирішення життєвих проблем	Тренінг особистісного розвитку	Поглиблення знання про можливості емоційного інтелекту, формування вмінь використовувати стратегії та прийоми для вирішення конкретних життєвих проблем
Професійна необхідність в навичках емоційного інтелекту	Вузькоспеціалізований бізнес-тренінг	Формування професійно-орієнтованих навичок і готовності до використання навичок емоційного інтелекту у повсякденному житті

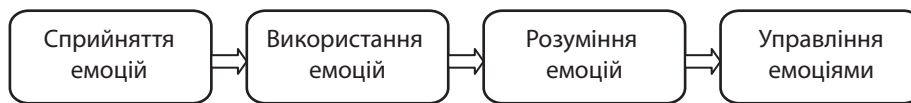


Рис. 6. Модель Мейєра – Селовея

Джерело: складено за [3].

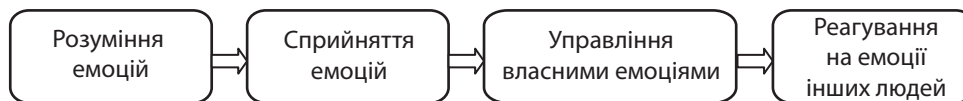


Рис. 7. Модель структурних компонентів розвитку емоційного інтелекту

Джерело: авторська розробка.

Четвертий етап. Наприкінці тренінгу учасниками засвоюються стратегії адекватного реагування на емоції інших людей за допомогою розгляду кейсів та участі в групових взаємодіях.

Ми вважаємо, що тренінги та семінари з розвитку емоційного інтелекту є справді ефективними і необхідними на підприємствах, установах, організаціях. Однак існують й інші напрями розвитку емоційного інтелекту, такі як: профілактика конфліктів, психологічна консультація, розвиток навичок роботи в команді, вирішення психологічних кейсів. Це підтверджується проведеним нами дослідженням, де на питання «Які заходи проводять у Вас в організаціях щодо розвитку емоційного інтелекту?» респонденти відповіли: 33,6% – розвиток навичок роботи в команді, 24,8% – тренінги, семінари з розвитку емоційного інтелекту, 15,9% – профілактика конфліктів, 14,2% – психологічна консультація, 5,3% – досвід вирішення психологічних кейсів. Варто відмітити, що аж 19,5% відмітили, що інформація про заходи розвитку емоційного інтелекту їм не відома, а 1,8% зазначили, що ніякі подібні заходи не проводять (рис. 8).

Отже, як бачимо, у більшості вітчизняних організаціях все ж проводять заходи щодо розвитку емоційного інтелекту. Найбільш поширенішими є розвиток навичок роботи в команді та тренінги, семінари з

розвитку емоційного інтелекту. Найменш поширеними виявилися вирішення психологічних кейсів.

Позитивним є те, що доцільність проведення подібних заходів розуміють не тільки роботодавці, а й працівники. За результатами відповіді на питання «Які заходи, на Вашу думку, слід проводити на підприємствах щодо розвитку емоційного інтелекту?» помітно, що більшість як пріоритетні обрали саме тренінги, семінари з розвитку емоційного інтелекту (59,3%) та розвиток роботи в команді (48,7%) (рис. 9).

Мотивом розвитку емоційного інтелекту є усвідомлення наслідків нерозвиненості емоційного інтелекту. За результатами опитування на питання «Які наслідки, на Вашу думку, нерозвиненості емоційного інтелекту?», респонденти обрали такі наслідки: невміння ладнати з людьми, працювати в команді (61,1%), невміння контролювати свої емоції (57,5%), складність прийняття обґрунтованих, зважених рішень (39,8%), проблеми професійної самореалізації (31%), погіршення фізичного та психологічного здоров'я (17,7%) (рис. 10).

Тому, на нашу думку, керівники українських компаній повинні приділяти більше уваги розвитку емоційного інтелекту в співробітників, адже його відсутність може мати негативні соціально-економічні наслідки для працівників, а отже, і для успішності організації в цілому.

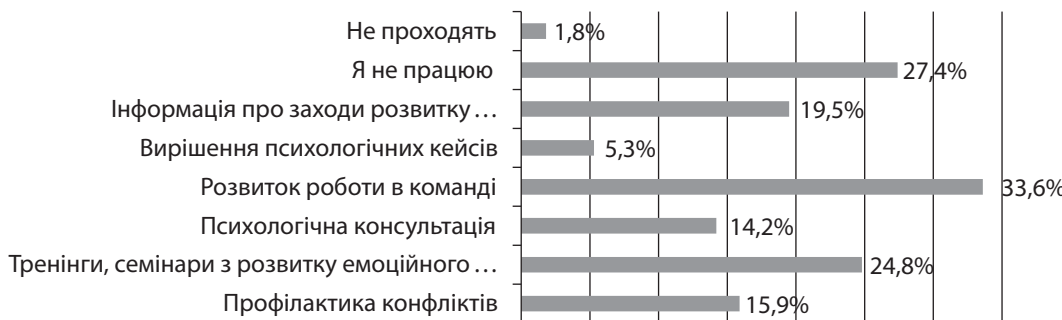


Рис. 8. Результати опитування щодо заходів розвитку емоційного інтелекту, які проводять на підприємствах

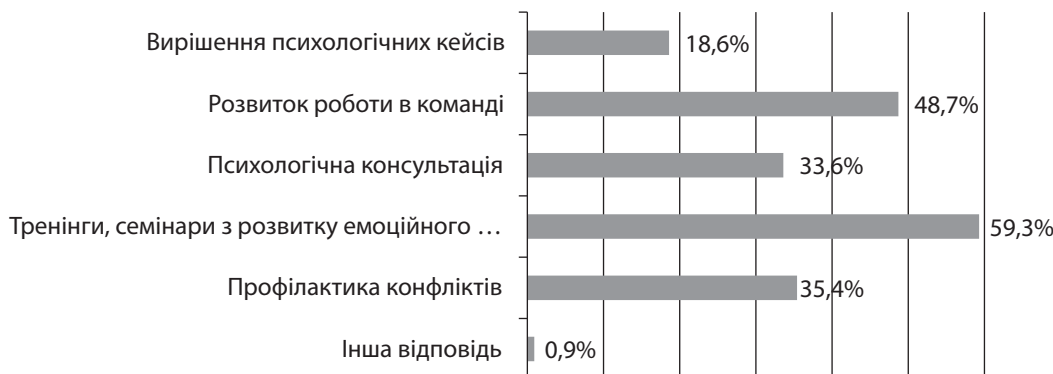


Рис. 9. Результати опитування щодо заходів, які слід проводити на підприємствах



Рис. 10. Результати опитування щодо наслідків нерозвиненості емоційного інтелекту

ВИСНОВКИ

Для ефективної та успішної діяльності менеджера з персоналу дуже важливим є розвиток емоційного інтелекту. Виконання функцій управління персоналом – підбір персоналу, його адаптація та розвиток, розвиток організаційної культури, мотивація персоналу та інші, вимагають від менеджера з персоналу «еталонної» поведінки. Він має бути прикладом як для персоналу, так і для керівників організації. Найбільш прийнятними для цього, на нашу думку, стилями емоційного лідера є ідеалістичний, навчальний, товариський та демократичний. Їх використання означає, що керівник не відступає від власних принципів та цінностей, живе та працює у ритмі повноцінного та емоційно насиченого життя. Високий рівень емоційного інтелекту забезпечує сприят-

ливий взаємовідносини в колективі, порозуміння між керівником і підлеглими та активну позицію підприємства, установи, організації в цілому.

На сьогодні вивчення емоційного інтелекту знаходиться на стадії становлення, але є дієві практики з його розвитку. Це дає можливість менеджеру з персоналу підвищувати компетентність, досягати успіху та забезпечувати ефективність діяльності компанії. Необхідно приділяти увагу всім методам розвитку емоційного інтелекту, адже тільки таким чином можна досягти високого рівня емоційного інтелекту.

Відсутність емоційного інтелекту, як показали дослідження, може мати негативні соціально-економічні наслідки для працівників, саме тому заходи з розвитку емоційного інтелекту організації повинні стати складовою компетентності для керівників

українських компаній, а розвиток емоційного інтелекту – частиною їхньої корпоративної культури. ■

ЛІТЕРАТУРА

- 1. Гоулман Д.** Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 430 с.
- 2. Друкер П.** Эффективный управляющий / пер. с англ. М.: Book Chamber International, 1994. 268 с.
- 3. Книш А. Є.** Емоційний інтелект лідера у сфері бізнесу: навч. посіб. Київ: Пріоритети, 2016. 40 с.
- 4. Conger J.A., Kanungo R. N.** Charismatic Leadership in Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.
- 5. Дубовик С. Г., Драбчук Т. І.** Розвиток емоційного інтелекту сучасних менеджерів як основа їх успішної діяльності. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2014. Вип. 5. С. 8–14.
- 6. Гоулмен Д.** Эмоциональный интеллект / пер. с англ. М.: АСТ, 2009. 480 с.
- 7. Рекун Г. П., Меденець В. В.** Емоційне лідерство в системі управління персоналом. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 691–696. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/117.pdf
- 8. Гріженко Л. В.** Лідерство як соціальний феномен. *Філософія*. 2014. № 5. С. 48–52.

REFERENCES

- Conger, J. A., and Kanungo, R. N. *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.
- Druker, P. *Effektivnyy upravlyayushchiy* [Effective manager]. Moscow: Book Chamber International, 1994.
- Dubovyk, S. H., and Drabchuk, T. I. "Rozvytok emotsiinoho intelektu suchasnykh menedzheriv yak osnova yikh uspishnoi diialnosti" [Development of emotional intelligence of modern managers as the basis of their successful activity]. *Visnyk Sums'koho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriya «Ekonomika i menedzhment»*, no. 5 (2014): 8-14.
- Goulman, D. *Emotsionalnoye liderstvo: Iskusstvo upravleniya lyudmi na osnove emotsionalnogo intellekta* [Emotional Leadership: The Art of Managing People Based on Emotional Intelligence]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2005.
- Goulmen, D. *Emotsionalnyy intellekt* [Emotional intelligence]. Moscow: AST, 2009.
- Hzhenko, L. V. "Liderstvo yak sotsialnyi fenomen" [Leadership as a social phenomenon]. *Filosofia*, no. 5 (2014): 48-52.
- Knysh, A. Ye. *Emotsiinyi intelekt lidera u sferi biznesu* [Emotional intelligence is a leader in the field of business]. Kyiv: Priorityty, 2016.
- Rekun, H. P., and Medenets, V. V. "Emotsiine liderstvo v systemi upravlinnia personalom" [Emotional leadership in the personnel management system]. *Ekonomika i suspilstvo*. 2017. http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/117.pdf