

dzherel trudovogo prava [Tekst] / N. O. Meġny`chuk // Aktualni problemy` prava: teoriya i prakty`ka. — 2010. — # 18. — S. 421–427;

14. Proekt Trudovogo kodeksu Ukrayiny` reyestracijny`j # 1108 vid 03.12.2008; Proekt Trudovogo kodeksu Ukrayiny` reyestracijny`j # 2902 vid 22.04.2013; Proekt Trudovogo kodeksu Ukrayiny` reyestracijny`j # 1658 vid 27.12.2014;

15. Yevropejs`ky`j dosvid kolekty`vny`x peregovoriv: shveds`ky`j dosvid u mizhnarodnomu konteksti: materialy` proektu “Dialog na ry`nku praci — Ukrayina”. — K. : Sida (Swedish international development cooperation agency), 2011. — 52 s.

*Рецензент: Кузнецова І.О. д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту організації та зовнішньоекономічної діяльності Одеського національного економічного університету*

18.05.2015

УДК 159.9

*Осичка Алена*

### **ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА РУКОВОДСТВА И ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ КОМПАНИИ**

В статье выявлена и описана взаимосвязь эмоционального интеллекта с повышением качества руководства и эффективностью работы компании, проанализированы теоретические концепции эмоционального интеллекта, рассмотрены проблемы и значение практического использования теорий эмоционального интеллекта в эффективном управлении компанией.

**Ключевые слова:** эмоциональный интеллект, руководство, эмоциональная компетентность, эффективность деятельности руководителя.

*Осичка Олена*

### **ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ КЕРІВНИЦТВА ТА ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ КОМПАНІЇ**

У статті виявлений та описаний взаємозв'язок емоційного інтелекту з підвищенням якості керівництва та ефективністю роботи

компанії, проаналізовано теоретичні концепції емоційного інтелекту, розглянуто проблеми та значення практичного використання теорій емоційного інтелекту в ефективному управлінні компанією.

**Ключові слова:** емоційний інтелект, керівництво, емоційна компетентність, ефективність діяльності керівника.

*Osichka Alain*

## **EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A FACTOR IN IMPROVING THE QUALITY AND PERFORMANCE MANAGEMENT COMPANY**

Identified and described the relationship of emotional intelligence to improve the quality of management and the efficiency of the company, analyzed the theoretical concept of emotional intelligence, the problems and the importance of the practical use of the theory of emotional intelligence in the efficient management of the company.

**Key words:** emotional intelligence, leadership, emotional competence, the effectiveness of the head.

**Постановка проблеми.** Согласно результатам многочисленных исследований, профессиональная деятельность руководителей связана с большой эмоциональной напряженностью, вызванной высокой степенью ответственности, большим количеством межличностных отношений и принятием огромного количества управленческих решений в ситуации быстроменяющейся внешней среды.

Долгие годы существовало мнение о том, что эмоции мешают в принятии рациональных решений, снижают эффективность работы, являются причиной совершения профессиональных ошибок. Исследования последнего десятилетия доказали, что вопреки сложившимся представлениям, эмоции не вредят бизнес-процессам, а выступают в роли «советников», т.к. несут в себе сигналы, помогающие сделать оптимальный выбор.

На сегодняшний день все больше ценится человеческий капитал, компетенции, умение формировать команды и работать в них. Представления о недопустимости эмоций в деловых отношениях безнадежно устарели.

В тех организациях, где принято открыто выражать эмоции,

говорить о них, направлять чувства и состояния людей в конструктивное русло процесс взаимодействия сотрудников более эффективен. В таких компаниях отмечается высокая производительность труда, позитивный микроклимат, снижение конфликтности, принятие адекватных решений. Там, где эмоции игнорируются, персонал менее лоялен, больше стрессов, наблюдается текучесть кадров [12].

У украинских компаний сейчас есть дополнительные причины перейти к эмоциональному управлению: значительное эмоциональное напряжение сотрудников из-за ситуации в стране и снижение возможностей использования материальной мотивации. Эмоциональный подход к управлению поможет создать дополнительную вовлеченность сотрудников в процесс и даст возможность для эмоциональной разрядки [6].

**Анализ последних исследований и публикаций.** На сегодняшний день разработан целый ряд моделей эмоционального интеллекта (Дж. Мэйер, П. Сэловей, Д. Карузо, 1993; Р. Бар-Он, 2000; Д. Гоулман, 2008; Д. В. Люсин, 2000; и др.), проведена масса исследований его влияния на успешность в отдельных видах деятельности (И. Е. Егоров, 2006; А. С. Петровская, 2007; С. П. Деревянко, 2008; и др.), вопросам взаимосвязи эмоционального интеллекта и эффективности профессиональной деятельности посвящены несколько отечественных работ, в частности работы И.А. Егорова, А.С. Петровской, О.В. Белоконь, Т.А. Панковой. Подробно обсуждается структура и методы изучения эмоционального интеллекта (Д. В. Люсин, 2000; Э. Л. Носенко, Н. В. Коврига, 2003; М. А. Мануйлова, 2004; О. И. Власова, 2005; Т. П. Березовская, 2006; И. Н. Андреева, 2004; В. Д. Шадриков, 2010; И. В. Плужников, 2010 и др.). Выпущены в свет тысячи книг и статей, многие уважаемые консалтинговые компании проводят тренинги по развитию эмоционального интеллекта [1].

В научный лексикон термин «эмоциональный интеллект» был введен в 1990 году американскими психологами Питером Сэловеем и Джоном Мэйером, которые и разработали первую модель эмоционального интеллекта. После нескольких лет более детального изучения данной проблемы Сэловей П. и Мейер Дж., доработали и уточнили предложенную модель, что отражено в ряде их публикаций,

в некоторых случаях – в соавторстве с Карузо Д. Второй вариант модели основывается на представлениях, что эмоции содержат информацию о связях человека с другими людьми или предметами, при этом эмоции информируют человека о характере этих связей. Связи могут быть как актуальными, так и вспоминаемыми или воображаемыми. Изменение связей с другими людьми и предметами приводит к изменению переживаемых эмоций.

В контексте такого обоснования, эмоциональный интеллект трактуется как способность перерабатывать информацию, содержащуюся в эмоциях: определять значение эмоций, их связи друг с другом, использовать эмоциональную информацию в качестве основы для мышления и принятия решений. Согласно усовершенствованной модели 1997г., эмоциональный интеллект включает следующие ментальные способности: 1) способность безошибочно воспринимать, оценивать и выражать эмоции; 2) способность иметь доступ и вызывать чувства, чтобы повысить эффективность мышления; 3) способность к пониманию эмоций, эмоциональному познанию; 4) способность к осознанной регуляции эмоций, управлению эмоциями, повышению уровня эмоционального и интеллектуального развития. [9]

В 1990-е годы появились и другие модели, представляющие несколько иной взгляд на эмоциональный интеллект. Наиболее известными являются модели Гоулмена Д. и Бар-Она Р..

В 1995 г. Дэниелом Гоулманом, была изменена и популяризирована первая модель эмоционального интеллекта Мейера Дж. и Сэловея. П.. К выделенным ими компонентам (идентификация и выражение эмоций, регуляция эмоций, использование эмоциональной информации в мышлении и деятельности) Гоулман добавил ещё несколько – энтузиазм, настойчивость и социальные навыки. Тем самым он соединил когнитивные способности, входившие в модель Сэловея и Мэйера, с личностными характеристиками. В дальнейшем Гоулман Д. доработал структуру эмоционального интеллекта. В настоящее время она включает четыре, составляющих эмоционального интеллекта – самосознание; самоконтроль; социальная чуткость; управление взаимоотношениями – и 18 связанных с ними навыков (рис.1).



Рис. 1. Модель эмоционального интеллекта Д. Гоулмен [5]

Модель Ревена Бар-Она даёт очень широкую трактовку понятия эмоциональный интеллект. Он определяет его как все некогнитивные способности, знания и компетентность, дающие человеку возможность успешно справляться с различными жизненными ситуациями. Бар-Он выделил пять сфер компетентности, которые можно отождествить с пятью компонентами эмоционального интеллекта: познание себя, навыки межличностного общения, способность к адаптации, управление стрессовыми ситуациями, преобладающее настроение. На их основе Бар-Он разработал опросник для измерения эмоционального интеллекта, называющийся EQ-i (Emotional Quotient Inventory).

Идея эмоционального интеллекта развивается также и отечественными авторами. Так, например, Д.В.Люсин предлагает свою модель эмоционального интеллекта, который он трактует как способность к пониманию своих и чужих эмоций и управлению ими. Способность к пониманию эмоций означает, что человек может распознать наличие эмоции у себя или у другого человека; может идентифицировать и назвать ее; понимает причины, вызвавшие данную эмоцию, и следствия, к которым она приведет. Способность к управлению эмоциями предполагает контроль интенсивности эмоций и их внешних проявлений, а также способность произвольно вызвать у себя ту или иную эмоцию. Поскольку понимание и управление могут быть направлены как на свои эмоции, так и на эмоции окружающих,

Люсин выделяет два компонента эмоционального интеллекта: внутриличностный и межличностный. В рамках данного подхода эмоциональный интеллект совмещает в себе когнитивные способности и личностные характеристики. На основе данной модели Люсин разработал опросник эмоционального интеллекта, включающий две шкалы – для измерения межличностного эмоционального интеллекта и внутриличностного эмоционального интеллекта [15].

В Украине тема эмоционального интеллекта, как и другие модные западные идеи и теории, пока находит отклик только в бизнес-кругах. Топ-менеджмент постепенно осознает, что для эффективного управления сотрудниками и компанией в целом необходимо совмещать умственное развитие и накопление эмоционального потенциала. Однако среди бизнес-консультантов в нашей стране пока нет активных популяризаторов идеи эмоционального лидерства. Поэтому для эффективного изучения и внедрения в работу новых подходов зачастую приходится прибегать к помощи зарубежных коллег [11].

Одним из популярных направлений в исследовании эмоционального интеллекта является изучение его роли в эффективности лидерства и руководства (Вайсбах, 1998). Таким образом, уровень эмоционального интеллекта руководителя выделяется в качестве еще одного фактора, влияющего на эффективность его деятельности наряду с традиционно описываемыми социально-демографическими (возраст, пол, образование) и психологическими характеристиками руководителя (темперамент, способности, личностные черты) [15].

Эмоциональный интеллект – способность человека оперировать эмоциональной информацией, то есть той, которую мы получаем (или передаем) с помощью эмоций. Эмоции несут в себе информацию. Возникновение и изменение эмоций имеет логические закономерности. Эмоции влияют на наше мышление и участвуют в процессе принятия решений. По данным последних нейрофизиологических исследований, без эмоций вообще невозможно принимать какие бы то ни было решения. Известный нейрофизиолог Антонио Дамасио утверждает, что окончательный импульс в пользу того или иного выбора происходит из отделов мозга, отвечающих за эмоции. В 2002 году психолог Дэниел Конеман получил Нобелевскую

премию по экономике за доказательство того факта, что на принятие экономических решений влияют нерациональные факторы, в том числе и эмоции [16].

Обобщая многочисленные подходы к анализу эмоционального интеллекта, можно сделать вывод, что на сегодняшний день не существует единой концепции эмоционального интеллекта, нет однозначного ответа и на вопросы о механизмах его влияния на решение управленческих задач.

**Цель статьи** заключается в выявлении и описании взаимосвязи эмоционального интеллекта с повышением качества руководства и эффективностью работы компании.

**Изложение основного материала и научные результаты.**

Концепция *эмоционального интеллекта* – пожалуй, единственная теория в менеджменте, основанная на нейрофизиологии. Гоулман доступно объясняет, как миндалевидное тело – эмоциональный центр мозга – оказывает влияние на деятельность коры головного мозга, которая отвечает за логическое мышление.

Теория *эмоционального интеллекта* в первые месяцы ошеломила бизнесменов, опровергая одну из главных идей успеха в двадцатом веке: «Эмоциям не место на работе». В своей книге Гоулман убедительно доказывает, наиболее эффективны в своей деятельности люди, которые сочетают разум и чувства. Именно люди с высоким эмоциональным интеллектом лучше принимают решения, эффективнее действуют в критических ситуациях и лучше управляют своими подчиненными, что, соответственно, и способствует их росту по служебной лестнице [5].

Для руководителя обладать развитым эмоциональным мышлением, быть эмоционально мыслящим, значит, думать над эмоциями, анализировать, осознавать их и, таким образом, управлять ими. Этот процесс называется интеллектуализация эмоций. Когда эмоционально компетентный руководитель сталкивается с эмоциональной проблемой, он переводит ее в интеллектуальную задачу и решает именно как задачу. Эмоциональная проблема мешает, досаждаёт, а интеллектуальная задача подлежит решению. Исследователь эмоционального интеллекта Д. Гоулмен убедительно доказал важность эмоционального интеллекта для руководителей. (рис.2).

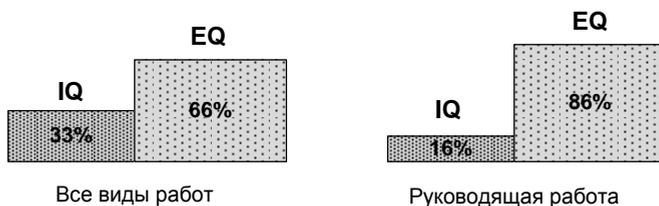


Рис.2. Важность эмоционального интеллекта (Д. Гоулмен)

Пик IQ наблюдается в 17 лет, с возрастом не изменяется, а в старости падает.

EQ повышается с возрастом, пик 40 - 49 лет и замирает.

«Мы строим свой эмоциональный интеллект всю жизнь - иногда он называется зрелостью» [9].

Согласно результатам многочисленных исследований, эмоциональные состояния, чувства, навыки и компетенции особенно нужны сегодня для карьерного роста руководителей и эффективного управления компаниями.

Среди нужных навыков и компетенций, руководителями отмечены следующие:

- постановка цели и упорство в достижении поставленных целей;
- управление стрессом и снятие напряжения и раздражения в течение рабочего дня;
- управление унынием и подавленностью, которые возникают в результате ошибок и неудач
  - уверенность и решительность, вера в себя;
  - умение усиливать переживания радости;
  - сохранение спокойствия в сложных и экстренных ситуациях;
  - управление рисками;
  - преодоление барьера тревоги и страха [4].

Как отмечалось выше, развитие эмоционального интеллекта представляет собой развитие самосознания, навыков осознания своих и чужих эмоций, умение управлять своими и чужими эмоциями и эффективно взаимодействовать с людьми.

Первый шаг в развитии EQ – формирование способности осознавать и оценивать свои эмоции и интенсивность с той или иной точки зрения. Для этого нужно периодически задавать себе вопрос: «Что я сейчас чувствую?», начиная с базовых состояний (радость, страх, грусть, злость).

Затем нужно научиться определять источник эмоции и степень интенсивности эмоции. Силу эмоции можно измерять по шкале от 1 до 10: от минимальной интенсивности, когда управление эмоцией не требует усилий, до очень высокой, когда эмоция неуправляема. Эта шкала позволит осознать и оценить нюансы ваших ощущений. Это поможет научиться снижать отношение к этой эмоции до оптимального уровня.

Следующий шаг – расширение диапазона эмоций. Составьте свою азбуку эмоций, попробуйте оценивать эмоциональное состояние других людей.

Старайтесь понять и осознать, что с вами происходит, когда вы занимаетесь тем или иным делом. Учитесь говорить о своих эмоциях, переводить чувства и эмоции в слова. Ведь многие взаимоотношения ломаются от недосказанности и недопонимания.

Смысл развития эмоционального интеллекта состоит в том, чтобы выстраивать конструктивные отношения и добиваться успеха в любых делах, включая профессиональную деятельность [2].

В 2010 г. Международным центром «Консалтинг. Тренинг. Коучинг» было проведено эмпирическое исследование связи эмоционального интеллекта руководителей со степенью достижения заданного (нормативного) уровня ключевых показателей эффективности (KPI). В целях данного исследования были выбраны руководители организаций, внедривших ССП в рабочую практику и установивших аналогичные KPI по каждой из 4 направлений данной системы.

Уровень эмоционального интеллекта определялся с помощью методики измерения ЭИ, разработанной Дж. Майером, П. Сэловеем и Д. Карузо - тест MSCEIT V2.0. В основе теста MSCEIT заложено представление об эмоциональном интеллекте как когнитивной способности, и соответственно сам тест создан по образу традиционного теста на интеллект. В 2010 г. исследователями Российской академии наук (РАН) была проведена адаптация теста на

русскоязычной выборке.

Согласно результатам исследования эмоциональный интеллект является одним из ключевых факторов эффективности деятельности [14].

Доказано наличие корреляционной связи между уровнем эмоционального интеллекта руководителей и эффективностью деятельности, измеряемой степенью достижения ключевых показателей эффективности (КРІ).

Шкалы эмоционального интеллекта значимо положительно коррелируют с целой серией показателей, например, таких, как: производительность персонала, коэффициент взаимозаменяемости, количество реализованных улучшений бизнес-процессов, среднее время согласования документов, удельный вес заключенных сделок в общем количестве запросов потребителей, индекс приверженности потребителей, прибыль до выплаты процентов, налогов и амортизации

При этом, все шкалы эмоционального интеллекта связаны с общим средним уровнем выполнения КРІ. Наиболее высока связь среднего уровня выполнения КРІ со шкалой понимания и анализа эмоций, наименее выражена корреляция среднего уровня выполнения КРІ со шкалой сознательного управления эмоциями (табл. 1).

Таблица 1

Корреляции Пирсона шкал эмоционального интеллекта и эффективности деятельности руководителей

Параметры Оценки эффективности деятельности	Шкала Идентификация эмоций	Шкала Использование эмоций в решении проблем	Шкала Понимание и анализ эмоций	Шкала Сознательное управление эмоциями	Общий уровень развития ЭИ
Средний уровень выполнения КРІ (%)	0,271***	273***	0,361***	0,186*	0,630***

$p < 0,05$ ; \*\* -  $p < 0,01$ ; \*\*\* -  $p < 0,001$

По результатам регрессионного анализа можно сделать вывод о величине вклада каждой из переменных в результат, поскольку независимые переменные (шкалы эмоционального интеллекта) коррелируют друг с другом (табл. 2).

При этом можно предполагать, что способность использовать эмоции в решении проблем имеет решающее значение для финансовой составляющей ССП ( $F=22,50$ ,  $p < 0,001$ ), объясняя 35,9%

дисперсии данных. Другими словами, руководители, умеющие оптимальным способом вербализовать именно те эмоции, которые способствуют эффективной организации деятельности сотрудников, получают экономически выгодные для предприятия результаты произведенных действий (прибыль, рентабельность активов, стоимость вложенных инвестиций).

Таблица 2

Результаты регрессионного анализа взаимосвязи уровня эмоционального интеллекта и эффективности деятельности руководителей

№	Зависимая переменная в модели	F-критерий	R <sup>2</sup>	Переменные в модели: стандартизованные коэффициенты $\beta$
1	Средний уровень выполнения КРІ	23,72***	0,371	Идентификация эмоций ( $\beta=0,275***$ ) Использование эмоций в решении проблем ( $\beta=0,337***$ ) Понимание и анализ эмоций ( $\beta=0,392***$ ) Сознательное управление эмоциями ( $\beta=0,237***$ )
2	Финансовая составляющая КРІ	22,50***	0,359	Идентификация эмоций ( $\beta=0,054$ ) Использование эмоций в решении проблем ( $\beta=0,597***$ ) Понимание и анализ эмоций ( $\beta=0,045$ ) Сознательное управление эмоциями ( $\beta=0,047$ )
3	Клиентская составляющая КРІ	19,82***	0,33	Идентификация эмоций ( $\beta=-0,026$ ) Использование эмоций в решении проблем ( $\beta=-0,037$ ) Понимание и анализ эмоций ( $\beta=0,049$ ) Сознательное управление эмоциями ( $\beta=0,557***$ )
4	Составляющая КРІ: внутренние бизнес-процессы	11,92***	0,229	Идентификация эмоций ( $\beta=0,183**$ ) Использование эмоций в решении проблем ( $\beta=0,160*$ ) Понимание и анализ эмоций ( $\beta=0,427***$ ) Сознательное управление эмоциями ( $\beta=0,054$ )
	Составляющая КРІ: обучение и развитие персонала	18,79***	0,318	Идентификация эмоций ( $\beta=0,439***$ ) Использование эмоций в решении проблем ( $\beta=0,203**$ ) Понимание и анализ эмоций ( $\beta=0,280***$ ) Сознательное управление эмоциями ( $\beta=0,039$ )

\*- $p < 0,0$ ; \*\*- $p < 0,01$ ; \*\*\*- $p < 0,001$

Способность сознательного управления эмоциями имеет решающее значение для клиентской составляющей ССП ( $P = 19,82$ ;  $p < 0,001$ ), объясняя 33,0% дисперсии данных. Это означает, что способность осознанно регулировать собственные эмоции и управлять эмоциями других людей для достижения поставленных целей имеет большое значение при такой организации деятельности сотрудников, которая позволит на высоком уровне удовлетворять потребности клиентов, выстраивать с ними долгосрочные отношения, и привлекать

новых клиентов, приносящих прибыль организации.

Способности идентифицировать эмоции, использовать эмоции в решении проблем, и понимать и анализировать эмоции, важны для составляющей ССП «внутренние бизнес-процессы» ( $F=11,92$ ;  $p<0,001$ ), объясняя 22,9% дисперсии данных. Иначе говоря, понимание ситуационной обусловленности эмоций, способность разложить сложные эмоции на ряд простых элементов, правильно опознавать смешанные эмоции и использовать их, влияют на эффективное построение внутренних бизнес-процессов.

Кроме того, способности идентифицировать эмоции, использовать эмоции в решении проблем и понимать и анализировать эмоции, важны для обучения и развития персонала как составляющей ССП ( $F=18,79$ ;  $p<0,001$ ), объясняя 31,8% дисперсии данных. То есть руководители, способные точно распознавать эмоции сотрудников, внедряют именно те методы обучения и развития персонала, а также те механизмы построения внутренних бизнес-процессов, которые позволяют достичь максимальной эффективности деятельности организации.

Таким образом, полученные в исследовании результаты свидетельствуют о том, что уровень эмоционального интеллекта руководителей взаимосвязан с принятием управленческих решений, повышающих эффективность деятельности организации, и увеличивающих прибыль и рентабельность вложенных в ее развитие инвестиций. Это находит подтверждение и в одном из последних исследований Д. Эмерика, Т. Рэник, П. Саловея «Эмоциональный интеллект и инвестиционное поведение», выявившем связь между успешными инвестиционными решениями и уровнем эмоционального интеллекта инвесторов. Хотя прибыли и потери являются естественной частью экономического цикла, умение руководителя идентифицировать и осознанно управлять своими эмоциями и эмоциями коллег взаимосвязано с принятием эффективных решений, особенно в ситуациях риска и неопределенности, с которыми неизбежно сталкивается любая организация в современной бизнес-среде [13].

Все больше и больше компаний приходят к пониманию того, что поощрение искусного владения эмоциональным интеллектом является важнейшим компонентом в управлении любой организацией.

Исходя из того, что в современном мире постоянно происходят

грандиозные перемены, в новой предельно откровенной деловой атмосфере, где важен труд каждого, человеческие реалии будут значить больше, чем когда-либо прежде. Люди испытывают страшную потребность в контактах, эмпатии и открытом общении. Раньше работнику среднего уровня достаточно было уметь без труда скрывать вспыльчивость или застенчивость. Теперь же на первый план вышли такие таланты, как умение справляться со своими эмоциями, способность улаживать конфликты, работать в составе группы и вести за собой. Эти качества стали заметны – и ценятся как никогда прежде. Дар эмоционального интеллекта усиливается когнитивными навыками; и тем и другим обладают лучшие исполнители. Чем сложнее работа, тем большее значение имеет эмоциональный интеллект. Хотя бы потому, что дефицит этих навыков может помешать использованию любых технических знаний или умственных способностей человека. Специальные способности, необходимые человеку, чтобы преуспеть, начинаются с недюжинной мощи интеллекта. Но для полного раскрытия своих талантов людям нужна эмоциональная компетентность. Эмоциональная компетенция представляет собой приобретенную способность, в основе которой лежит эмоциональный интеллект. Именно она приводит нас к достижению выдающихся результатов в работе. Например, в основе компетенции умение заставить других реагировать нужным вам образом лежат две способности: эмпатия и социальные навыки. Эмпатия подразумевает умение «прочитывать» чувства других людей, а социальные навыки позволяют искусно манипулировать этими чувствами.

Эмоциональный интеллект определяет, насколько мы способны усвоить практические навыки, которые базируются на пяти составляющих: *самоосознании, мотивации, саморегуляции, эмпатии и искусстве поддерживать отношения*. Наша эмоциональная компетентность показывает, насколько полно мы преобразовали этот потенциал в способности, необходимые на работе. Например, умение хорошо обслуживать клиентов представляет собой эмоциональную компетенцию, основанную на эмпатии. Точно так же надёжность – это компетенция, в основе которой лежит саморегуляция или умение полностью справляться со своими побуждениями и эмоциями.

Особенно важную роль эмоциональная компетентность играет

в лидерстве и руководстве – качестве, суть которого заключается в умении заставить других людей выполнять свою работу более эффективно. Неспособность руководителей к поддержанию межличностных отношений снижает производительность труда всех участников группы. Она приводит к напрасной трате времени, создаёт конфликтную атмосферу, подрывает мотивацию и приверженность работе, провоцирует враждебность и безразличие.

Мерой силы или слабости эмоциональной компетентности руководителя является степень умения максимально раскрывать таланты людей, которыми он руководит. Владение ситуацией, связанной с проявлением эмоций, требует умения улаживать конфликты: способности быстро внушать доверие, достигать взаимопонимания, внимательно слушать, аргументированно убеждать и склонять собеседника к принятию совета. Вам необходимы такие способности, как самоосознание, понимание точки зрения других людей, ощущение присутствия. И тогда за столом переговоров вы будете именно тем человеком, которому все готовы доверять. [7]

Методика развития эмоционального интеллекта топ-менеджмента заключается в поэтапной работе специалиста. Этап диагностики включает оценку организационной культуры предприятия, определение ордерного типа личности лидера (руководителя), текущий уровень развития его эмоционального интеллекта. Этап изменений предполагает целенаправленное тренинговое развитие отдельных элементов эмоционального интеллекта руководителя для получения синтетического типа личности руководителя. И, наконец, этап фиксации включает консультационное сопровождение руководителя в течение нескольких месяцев для закрепления полученных навыков.

Ниже перечислены критерии, по которым организация может быть названа «эмоционально интеллектуальной»:

- высокий уровень эмоционального интеллекта у большей части ключевых сотрудников;
- высокий уровень эмоционального интеллекта у формальных и неформальных лидеров:
  - способность ставить четкие и ясные цели, в которых учитывается мнение коллектива;
  - способность мотивировать и вдохновлять своих подчиненных

и коллег;

- способность служить примером для остальных сотрудников;
- способность сопереживать и понимать чувства коллег и подчиненных;

подчиненных;

- высокая степень самоактуализации (включая внутреннюю удовлетворенность, уверенность в себе, разностороннее развитие, способность реализовать свой потенциал); компании, а именно:

- уважение к мнению других, толерантность в коллективе;
- гибкость в общении друг с другом;
- налаженная бесперебойная коммуникация между департаментами компании;
- способность нанимать, удерживать, мотивировать и выращивать собственных эффективных сотрудников;
- успешное управление конфликтами, изменениями и кризисными ситуациями;
- ценность отношений между сотрудниками в организации;
- сотрудничество и кооперация;
- безусловная командность всех сотрудников, включая лидеров.

Ведущие исследователи в области развития эмоционального интеллекта, утверждают, что для успешного развития эмоционального интеллекта в организации наиболее предпочтительным является метод тренинга. Используя этот подход, можно добиться эволюционного прорыва в организации, поскольку он включает несколько важнейших этапов развития EQ, практически недостижимых в случае традиционного обучения. Когда каждый человек в организации является лидером, это позитивно влияет как на его личную эффективность, так и на работу всей системы. Более того, в ходе тренинговой программы развития эмоционального лидерства развиваются лидерские навыки каждого участника именно в контексте его личной зоны ответственности, а также компании, в которой он работает, что, с одной стороны, повышает приверженность сотрудников, а с другой – улучшает общий климат в коллективе.

Выгоды для компаний после прохождения тренинговых программ:

- усиление лидерских способностей и компетенций среди ключевых сотрудников компании (участников программы);
- влияние участников программы на остальных сотрудников и

повышение уровня развития эмоционального интеллекта в организации в целом;

- создание новой «лидерской» корпоративной культуры, в которой люди толерантны, открыты, гибки в коммуникации, способны успешно управлять изменениями, конфликтами, и достойно выходить из сложных ситуаций;
- повышение уровня командной работы всех сотрудников;
- повышение способности Ваших сотрудников осознавать и редактировать собственное поведение;
- значительное повышение мотивации персонала работать в Вашей компании;
- повышение инициативности и ответственности Ваших сотрудников;
- способность членов Вашей команды давать и адекватно воспринимать конструктивную обратную связь. [10]

***Основные выводы и перспективы дальнейших исследований.***

В настоящее время проблема эмоционального интеллекта стала одной из наиболее актуальных в контексте изучения явления руководства и лидерства в организации. Эмоциональный интеллект рассматривается как важнейший фактор и условие эффективного руководства.

Управление на основе эмоционального интеллекта позволяет создать конкурентную среду внутри коллектива на основе существующей внутренней конкуренции. Для этого необходимо тонко чувствовать существующие течения в коллективе и использовать их при распределении заданий [8].

В дальнейшем существует необходимость изучения механизмов влияния эмоционального интеллекта на решение управленческих задач, а также управление этим процессом.

***Литература***

1. Авдеева Л.И., Вахрушева Л.Н., Гризодуб В.В., Садокова А.В. Новая методика оценки эмоционального интеллекта и результаты ее применения/ Л.И. Авдеева, Л.Н.Вахрушева, В.В. Гризодуб, А.В. Садокова// Медицинская психология в России: электрон. науч. журн., - 2011 - №6 // [Электронный ресурс] – Режим доступа. – [URL:http://www.medpsy.ru/mprj/archiv\\_global/2011\\_6\\_11/nomer/nomer0](http://www.medpsy.ru/mprj/archiv_global/2011_6_11/nomer/nomer0)

6.php

2. Академия Деловой Эффективности // [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL:<https://plus.google.com/117462204789464080497/posts/H9LFTCHb>
3. Вахрушева Л. Н. Выраженность структурных и качественных характеристик эмоционального интеллекта на этапе юности и ранней взрослости / Л. Н. Вахрушева Автореф. дис. канд. психол. наук - 2011// [Электронный ресурс] – Режим доступа – URL:<http://nauka-pedagogika.com/psihologiya-19-00-01/dissertaciya-vyrazhennost-strukturnyh-i-kachestvennyh-harakteristik-emotsionalnogo-intellekta-na-etape-yunosti-i-ranney-vzroslosti#ixzz3aWXBnPTN>
4. Вагин И. Эмоциональный интеллект - важнейший ресурс для руководителя / И. Вагин // [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://www.igor-vagin.ru/blog/emocionalnyy-intellekt-vazhneyshiy-resurs-dlya-rukovoditelya>
5. Д. Гоулман, Р. Бояцис, Энни Макки Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Гоулман Д. М. Альпина Бизнес Букс – 2005, – с.266–269
6. Дорошенко Н. Чем истеричный босс лучше холодного руководителя / Н. Дорошенко - 2014// [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://www.dsnews.ua/society/chem-isterichnyy-boss-luchshe-holodnogo-rukovoditelya-18062014091100>
7. Дэниел Голуман / Дэниел Голуман Эмоциональный интеллект в бизнесе – //М.: Издательство Манн, Иванов и Фербер. - 2013. – с.512
8. Егоров И. А. Влияние уровня эмоционального интеллекта руководителей организации на выполнение управленческих функций / И. А. Егоров Автореф. дис. канд. психол. наук - 2006 // [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL:<http://www.lib.ua-u.net/diss/cont/195308.html>
9. Кобзева В. Управление эмоциями в бизнес-сфере / В. Кобзева. //Корпоративная культура, 2005 - №4 - // [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://www.kobzeva.ru/upravlenie-emotciiami-v-biznes-sfere>
10. Корпоративной программы развития эмоционального лидерства // [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://www.btg.com.ua/component/content/article/38-attendances/181->

korporativnaya-programma-razvitiya-emocionalnogo-liderstva

Корпоративной программы развития эмоционального лидерства

11. Лепкина И. Менеджмент на эмоциях / И. Лепкина //Компаньон -2013// [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL:<http://www.companion.ua>

12. Никитина Т.А., Шаталина М. А. Коучинг как современная технология повышения мотивации персонала в организации / Т.А. Никитина, М. А Шаталина. //Вестник Самарской гуманитарной академии Серия: Психология Выпуск 2007 - № 2 // [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/kouching-kak-sovremennaya-tehnologiya-povysheniya-motivatsii-personala-v-organizatsii>

13. Хлевная Е. А. Роль эмоционального интеллекта в эффективности деятельности (на примере руководителей) / Е. А. Хлебная Автореф. дис. канд. экон. наук - 2012// [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://nauka-pedagogika.com/psihologiya-19-00-01/dissertaciya-rol-emotsionalnogo-intellekta-v-effektivnosti-deyatelnosti#ixzz3aWe1rk1D>

14. Хлевная Е. А., Гарнов А. П. / Е. А. Хлевная, А. П. Гарнов // Вестник Российской Экономической Академии им. В.Г. Плеханова, - 2011 - №4 (40) // [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://mc-ktk.ru/wp-content/uploads/2013/10/>

15. Панкова Т.А. Роль эмоционального интеллекта в эффективности деятельности руководителя / Т.А. Панкова. //Психологические исследования. - 2010 - №2(10) –// [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL:<http://psystudy.ru/index.php/num/2010n2-10/297-pankova10>

16. Шабанов С., Алена Алешина А.. Эмоциональный интеллект Российская практика / С. Шабанов, А.. Алешина. // М.: Манн, Иванов и Фербер - 2014. – 448с.// [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://baguzin.ru/wp/?p=7607>

1. Avdeeva L.Y., Vakhrusheva L.N., Hryzodub V.V., Sadokova A.V. Medytsynskaya psykholohyya v Rossyy: elektron. nauch. Zhurn [Medytsynskaya psykholohyya v Rossyy: elektron. nauch. Zhurn], 2011, vol.6 [Elektronnyiy resurs]– Rezhym dostupa. – [URL:http://www.medpsy.ru/mprj/archiv\\_global/2011\\_6\\_11/nomer/nomer0](http://www.medpsy.ru/mprj/archiv_global/2011_6_11/nomer/nomer0)

6.php

2. Akademyya Delovoy Éffektyvnosty [Elektronnyiy resurs] Rezhym dostupa. –

URL:<https://plus.google.com/117462204789464080497/posts/H9LFTCHbAsA>

3. Vahrusheva L. N. Avtoref. dis. kand. psihol. Nauk., 2011 [Elektronnyiy resurs] – Rezhim dostupa – URL:<http://nauka-pedagogika.com/psihologiya-19-00-01/dissertaciya-vyrazhennost-strukturnyh-i-kachestvennyh-harakteristik-emotsionalnogo-intellekta-na-etape-yunosti-i-ranney-vzroslosti#ixzz3aWXBnPTH>

4. Vagin I. [Elektronnyiy resurs] – Rezhim dostupa. – URL: <http://www.igor-vagin.ru/blog/emotsionalnyy-intellekt-vazhneyshiy-resurs-dlya-rukovoditelya>

5. D. Goulman, R. Boyatsis, Enni Makki Emotsionalnoe liderstvo. Alpina Biznes Buks [Medytsynskaya psikhologyya v Rossyy: élektron. nauch. Zhurn], 2005, – pp. 266–269

6. Doroshenko N., 2014 [Elektronnyiy resurs] – Rezhim dostupa. – URL: <http://www.dsnews.ua/society/chem-isterichnyy-boss-luchsheholodnogo-rukovoditelya-18062014091100>

7. Deniel Goluman M.: Izdatelstvo Mann, Ivanov i Ferber. [Izdatelstvo Mann, Ivanov i Ferber], M., 2013, 512 p.

8. Egorov I. A. Avtoref. dis. kand. psihol. nauk, 2006 // [Elektronnyiy resurs] – Rezhim dostupa. – URL:<http://www.lib.ua-u.net/diss/cont/195308.html>

9. Kobzeva V. Korporativnaya kultura [Korporativnaya kultura], 2005, vol.4 // [Elektronnyiy resurs] – Rezhim dostupa. – URL: <http://www.kobzeva.ru/upravlenie-emotciiami-v-biznes-sfere>

10. // [Elektronnyiy resurs] – Rezhim dostupa. – URL: <http://www.btg.com.ua/component/content/article/38-attendances/181-korporativnaya-programma-razvitiya-emocionalnogo-liderstva>  
Korporativnoy programmy razvitiya emotsionalnogo liderstva

11. Lepkina I. KompanoN [KompanoN], 2013 [Elektronnyiy resurs] – Rezhim dostupa. – URL:<http://www.companion.ua>

12. Nikitina T.A., Shatalina M. A. Vestnik Samarskoy gumanitarnoy akademii Seriya Psihologiya [Vestnik Samarskoy gumanitarnoy akademii Seriya Psihologiya], Vyipusk, 2007, vol. 2 [Elektronnyiy resurs] – Rezhim dostupa. – URL:

<http://cyberleninka.ru/article/n/kouching-kak-sovremennaya-tehnologiya-povysheniya-motivatsii-personala-v-organizatsii>

13. Hlevnaya E. A. Avtoref. dis. kand. ekon. Nauk., 2012 [Elektronnyiy resurs] – Rezhim dostupa. – URL: <http://nauka-pedagogika.com/psihologiya-19-00-01/dissertaciya-rol-emotsionalnogo-intellekta-v-effektivnosti-deyatelnosti#ixzz3aWe1rk1D>

14. Hlevnaya E. A., Garnov A. P. Vestnik Rossiyskoy Ekonomicheskoy Akademii im. V.G. Plehanova [Vestnik Rossiyskoy Ekonomicheskoy Akademii im. V.G. Plehanova], 2011, vol.4 (40) [Elektronnyiy resurs] – Rezhim dostupa. – URL: <http://mc-ktk.ru/wp-content/uploads/2013/10/>

15. Pankova T.A. Psihologicheskie issledovaniya [Psihologicheskie issledovaniya], 2010, vol.2(10) [Elektronnyiy resurs] – Rezhim dostupa. – URL: <http://psystudy.ru/index.php/num/2010n2-10/297-pankova10>

16. Shabanov S., Alena Aleshina M.: Mann, Ivanov i Ferber [Mann, Ivanov i Ferber], M., 2014, 448 p. [Elektronnyiy resurs] – Rezhim dostupa. – URL: <http://baguzin.ru/wp/?p=7607> Mann, Ivanov i Ferber [Psihologicheskie issledovaniya] - 2014. – 448s.// [Elektronnyiy resurs] – Rezhim dostupa. – URL: <http://baguzin.ru/wp/?p=7607>

*Рецензент: Кузнецова І.О. д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту організації та зовнішньоекономічної діяльності Одеського національного економічного університету*

18.05.2015

УДК 334.6

*Пучкова Світлана*

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ**

У статті досліджено питання розробки збалансованої системи показників для стратегічного управління персоналом підприємства. Розглянуто теоретичні основи стратегічного управління персоналом. Наведено еволюцію підходів щодо становлення концепції стратегічного управління персоналом. Проаналізовано сутність поняття «кадрова стратегія». Розкрито цілі, можливості та технологію розробки збалансованої системи показників (ЗСП). Наведено