

DOI [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-15\(44\)-147-164](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-15(44)-147-164)

УДК 658

Ситник Оксана Юріївна,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту та економіки

Льотної академії Національного авіаційного університету.

Кропивницький, Україна.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-5234-7792>

oysytnyk@gmail.com

НЕОБХІДНІСТЬ РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ МЕНЕДЖЕРА ЗА УМОВ КОНКУРЕНТНОЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація. У даній статті розглянуто сутність «емоційного інтелекту» як важливого чинника підвищення результативності управління та формування довгострокової конкурентної переваги підприємства. Розглянуто категорії, які є підґрунтям формування емоційного інтелекту, а саме усвідомлення власних емоцій, вміння управляти емоціями та будувати соціальні відносини, вміння розпізнавати емоції інших людей, самомотивація. Уточнено термін «емоційний інтелект менеджера» як здатність ідентифікувати власні емоції та емоції співробітників, підлеглих та керівництва, вміння управляти власними емоціями та корегувати взаємодію з іншими членами організації, використовуючи власні та чужі емоції з метою підвищення результативності діяльності організації. Обґрунтовано необхідність його підвищення керівним складом організацій за умов конкурентної економіки. Наголошено, що емоційний менеджмент вміщує в себе такі аспекти управління емоціями як оперативний емоційний менеджмент та стратегічний емоційний менеджмент. Встановлено, що високий емоційний інтелект властивий тим керівникам, які можуть розуміти та управляти власними емоціями, легко ідентифікувати емоції підлеглих та вміти підтримувати ефективні соціальні комунікації. Констатовано можливість розвитку емоційного інтелекту керівника, підкреслено його набутий характер. Наведено перелік компетенцій (особистісних та соціальних), через які проявляється емоційний інтелект. Визначено основні складові елементи моделі емоційного інтелекту менеджера та запропоновано рівні його розвитку. Відображено вплив підвищення емоційного інтелекту на результативність виконання таких управлінських функцій менеджером як планування, організація, мотивація та контроль. Визначено провідну роль емоційного інтелекту у

вирішенні робочих конфліктів. Зазначено підходи до підвищення рівня емоційного інтелекту менеджера.

Ключові слова: емоційний інтелект; емоційний інтелект менеджера; керівник; менеджер; мотивація; підприємство; управління.

ВСТУП / INTRODUCTION

Постановка проблеми. Сучасні організації функціонують за умов інформаційного суспільства. Це потребує докорінних змін в підходах до управління на різних рівнях організації, а саме в горизонтальних та вертикальних інформаційних зв'язках та комунікаціях. Саме тому сучасними практиками та теоретиками менеджменту приділяється стільки уваги розвитку та дослідженню такого нового напрямку в управлінні, – як нейромеджмент, який дозволяє не тільки активно використовувати ресурси власного мозку під час реалізації управлінських функцій, а й використовувати можливості та потенціал мозкової діяльності як всього трудового колективу, так і окремих його членів. В даному напрямі досліджень все більше уваги приділяється вивченню саме емоційного інтелекту (EQ). Адже тільки в середині 50-х років ХХ століття психологами розпочато, зокрема його ролі у процесі управління. Але більшість дослідників сучасності наголошують на необхідності обов'язкового підвищення рівня власного EQ керівниками, лідерами та менеджерами різних рівнів управління.

Саме постійне підвищення інтенсивності конкурентної боротьби в умовах, коли найціннішими ресурсами є людські на противагу фінансовим та матеріальним, – і вимагає додаткових досліджень у сфері EQ як додаткового джерела підвищення результативності та ефективності управління будь-яким підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням розвитку емоційного інтелекту здебільшого в сучасній науковій літературі розглядаються з психологічного, соціального та економічного погляду.

Теоретичні підвалини вивчення емоційного інтелекту закладені такими вченими як Р. Торндайк (дослідження соціального інтелекту); Д. Векслер (вивчав інтелектуальні та неінтелектуальні компоненти EQ); Г. Гарднер (який запропонував поняття множинного інтелекту: внутрішньоособистісні і межособистісні інтелекти), Дж. Мейер і П. Селовей запропонували термін «EQ» та шукали методи виміру його рівня; Д. Гоулман продовжив дослідження «EQ», та особливу увагу приділяє EQ лідера [1].

Слід підкреслити наскільки значних здобутків досягли вчені у дослідженні емоційного інтелекту за останні сто років.

Проте не зважаючи на значну кількість публікацій, які розкривають сутність, складові та підходи до розвитку EQ, багато завдань потребують розв'язання саме у царині емоційного інтелекту менеджера, зокрема, роль емоційного інтелекту менеджера у результатах діяльності підприємства, чітке визначення його складових, методичних підходів до розвитку, вивчення взаємовпливу EQ менеджера на колективний EQ тощо.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Мета статті полягає в уточненні терміну «емоційний інтелект менеджера», визначенні його складових і ролі в реалізації управлінських функцій, а також методичних підходів до його розвитку.

Відповідно до зазначеної мети у статті поставлено такі **завдання**: уточнити визначення емоційного інтелекту менеджера за умов конкурентної економіки; розглянути складові емоційного інтелекту менеджера; обґрунтувати необхідність розвитку емоційного інтелекту в напрямі посилення виконуваних менеджером функцій; визначити етапи формування емоційного інтелекту менеджера.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ / THE THEORETICAL BACKGROUNDS

Розвиток нейроменеджменту вимагає поглиблення наукових знань у цій та суміжних з нею галузях, оскільки змінюється і сама суть управління, його завдання, зміст, характеристики. Наявність сьогодні багатьох викликів в сфері управління вказує на існуючий потенціал підвищення ефективності управління організацією, а отже, і на можливість використання цих змін на користь організації з метою підвищення її конкурентоспроможності. Їх поява викликана об'єктивними обставинами, оскільки в процесі інформатизації суспільства, зміни структури та інтенсивності споживчого попиту, глобалізації ринків, науково-технічного прогресу, в процесі яких система управління підприємством набуває трансформації. Це вимагає приділення особливої уваги вивченню ролі та підходів до розвитку емоційного інтелекту в управлінні як джерела внутрішніх конкурентних переваг підприємства.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

Для вирішення поставленої мети використано теоретичні методи наукового дослідження: *аналітичний* – для збирання, узагальнення та обробки наукової інформації щодо визначання терміну та складових емоційного інтелекту менеджера; *статистичний* – з метою порівняння

важливості рівня інтелекту та рівня емоційного інтелекту для успішної діяльності керівника та для працівників некерівних посад; *графічний* – для візуальної інтерпретації моделі емоційного інтелекту менеджера та етапів його формування; *узагальнення* – для формулювання висновків за результатами досліджень.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS

В сучасних умовах господарювання підприємствам доводиться функціонувати при рівні конкуренції, який постійно підвищується, переважна більшість керівників безупинно знаходяться у пошуку джерела створення довгострокових конкурентних переваг найвищого порядку. На сьогодні значна кількість керівників визнає, що високий потенціал, який допоможе повернути важелі контролю та управління ситуацією на ринку знову до управлінців, знаходиться саме у розвитку емоційного інтелекту. Ця тенденція додатково підтверджується і виходом на перше місце серед інших видів ресурсів, саме людських. Отже, сьогодні на одному рівні з необхідністю постійного інноваційного розвитку компанії постає потреба розвитку емоційного інтелекту всіма членами команди, а особливо керівника. Саме це може стати головним джерелом формування як внутрішніх, так і зовнішніх конкурентних переваг.

У нашому дослідженні емоційний інтелект буде розглянуто як системне явище, яке інтегрує такі необхідні в області соціальних комунікацій складові, як самопізнання, управління власними емоціями, управління емоціями інших людей, емпатія та комунікативність.

Перш за все емоційний інтелект – це здатність окремої особи до ідентифікації своїх емоцій та емоцій інших індивідуумів. Відомий дослідник емоційного інтелекту Д. Гоулман зазначає, що в основі даної здатності лежить п'ять наступних категорій:

1. Усвідомлення власних емоцій – уміння розпізнавати свої почуття, коли вони виникають.
2. Управління емоціями – уміння керувати почуттями, слідкувати, щоб вони відповідали ситуації.
3. Самомотивація – уміння скерувати власні емоції у правильному напрямі, відповідно до цілей, які ставить перед собою індивідуум.
4. Вміння розпізнавати емоції інших людей (емпатія).
5. Уміння будувати соціальні відносини [1, с. 92–94].
6. Переважна більшість дослідників емоційного інтелекту наголошують на тому, що головною його складовою є саме емоційний

менеджмент – здатність усвідомлювати, приймати і контролювати свої (а також чужі) емоції [1], [4], [5].

Згідно з дослідженнями у сфері розвитку емоційного інтелекту, він проявляється в діяльності через дві групи компетенцій – особистісні (здатність управляти власними емоціями) та соціальні (здатність вибудовувати відносини з іншими співробітниками).

Особистісні компетенції включають:

- самоповагу – вміння поважати та приймати себе і свої вчинки;
- емоційне самоусвідомлення – здатність розуміти свої почуття та причини, що їх зумовили;
 - вміння адекватно себе оцінювати;
 - самоконтроль – уміння чинити опір імпульсу, контролювати агресивність, ворожість і безвідповідальність;
 - чесність та добросовісність;
 - усвідомленість;
 - здатність адаптуватися;
 - інноваційність;
 - самоактуалізація – прагнення реалізувати свій потенціал, досягнути поставленої мети;
 - відданість справі, здатність виконувати зобов'язання;
 - оптимізм – здатність бачити світлу сторону життя і зберігати цей позитив у будь-яких, навіть найважчих обставинах;
 - ініціативність.

Соціальні компетенції:

- здатність розуміти почуття та вміння розуміти, розрізняти і бути чутливим до емоцій інших;
 - здатність мотивувати та сприяти розвитку інших працівників;
 - здатність враховувати мотиви, цілі та інтереси інших співробітників;
 - політична усвідомленість;
 - здатність використовувати різні засоби для досягнення мети;
 - здатність встановлювати і підтримувати емоційно взаємовигідні відносини;
 - комунікативність;
 - вміння керувати конфліктами;
 - лідерські якості;
 - здатність працювати в команді;
 - вміння встановлювати власні межі та поважати межі інших;

- здатність до співробітництва та кооперації [8].

У даному контексті необхідно зауважити, що високий рівень емоційного інтелекту передбачає саме вміння усвідомлювати і саморегулювати власні емоції без їх придушення. Адже довгий час панувала думка, що ефективний керівник той, хто навчився не зважати на власні почуття та емоції інших здійсненні своїх посадових обов'язків.

Приділення недостатньої уваги розвитку емоційного інтелекту керівника призводить до: зниження продуктивності праці, зростання труднощів у досягненні цілей, постійному повторенні помилок, несприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, відсутності уваги найманих працівників, труднощах у навчанні членів колективу та у прийнятті рішень на всіх рівнях управління.

Саме Д. Гоулман в своїй працях наголошує, що успішні керівники повинні володіти деякими навичками з перелічених вище, а співпереживання повинно стояти практично на першому місці в списку необхідних компетенцій, без якої керівник не зможе побудувати здорові відносини зі співробітниками та створити переконливе бачення або оцінити силу свого впливу на інших. Він дійшов висновку, що для ефективного управління емоційний інтелект має вирішальне значення. Так, успішність будь-якої діяльності лише на 33% визначається технічними навичками, знаннями та інтелектуальними здібностями, тобто рівнем інтелекту, а на 67% – емоційною компетентністю. А для керівників ці цифри різняться ще вищі, на 85% успішність їх діяльності визначається рівнем емоційного інтелекту, і тільки на 15% – рівнем інтелекту (рис. 1) [1].

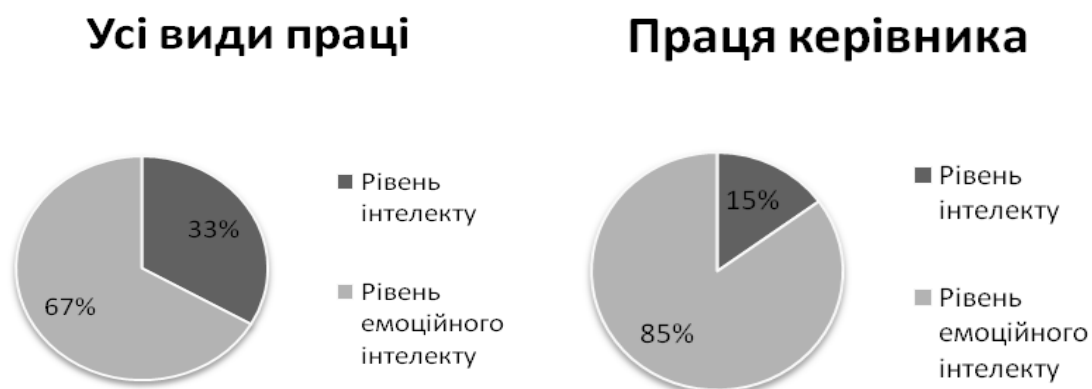


Рис. 1 Важливість рівня інтелекту та рівня емоційного інтелекту для успішної діяльності керівника та для працівників некерівних посад [1]

Найвищий рівнем майстерності керівника у розвитку емоційного інтелекту керівника – це соціальна культура, яка передбачає вміння управляти відносинами: визнання власної відповідальності, прийняття та визнання і врахування почуттів інших співробітників. Що може стати додатковим джерелом внутрішніх конкурентних переваг підприємства.

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 зберігати врівноваженість і внутрішню мотивацію служить прикладом для підлеглих, надихає їх і передає їм його почуття. Оптимістичний і енергійний менеджер здатен підвищити активність всієї організації. Чуйність та вміння налагодити взаємодію допомагають мотивувати, надихати й згуртовувати співробітників. Емоційно компетентний менеджер створює атмосферу довіри і поваги, наповнює сенсом роботу персоналу. Емоційний інтелект людини має набутий характер, тому його можна розвивати. Це дає можливість менеджеру з персоналу підвищувати компетентність, досягати успіху і забезпечувати ефективність діяльності компанії [7, с. 389].

Можна констатувати, що високий емоційний інтелект властивий тим керівникам, які можуть розуміти та управляти власними емоціями, легко ідентифікувати емоції підлеглих та вміти підтримувати ефективні соціальні комунікації (рис. 2).



Рис. 2 Модель емоційного інтелекту менеджера [1], [4], [5]

Пропонуємо визначити емоційний інтелект менеджера як здатність ідентифікувати власні емоції та емоції співробітників, підлеглих та керівництва, вміння управляти власними емоціями та корегувати взаємодію з іншими членами організації, використовуючи власні та чужі емоції з метою підвищення результативності діяльності організації.

Використання емоційного інтелекту в бізнесі створює цілий ряд безперечних переваг, а саме: підвищення продуктивності командної роботи, зменшення кількості та інтенсивності конфліктів, підвищення якості комунікаційних зв'язків в колективі, підвищення результативності проведення переговорів як в середині організації так і за її межами, зменшення плинності кадрів тощо.

Так емоційний менеджмент вміщує в собі такі аспекти управління емоціями як оперативний емоційний менеджмент та стратегічний емоційний менеджмент. Оперативний передбачає вміння зупинитися і опанувати емоцій (цілий ряд вправ пропонує психологія для відключення лімбічної системи і створення умов для кори головного мозку в при звичайні до ситуації) та зниження інтенсивності емоцій (за допомогою фізичних або інтелектуальних вправ), а стратегічний включає спостереження за емоціями та розуміння їх глибинних причин та формування навички усвідомленості.

Відома українська експертка з використання емоційного інтелекту у бізнесі – В. Козлова зазначає, що «високий емоційний інтелект передбачає використання емоцій усвідомлено – для себе, у міжособистісній комунікації, для ухвалення рішень у складних ситуаціях і ситуаціях з високим рівнем невизначеності». Вона виділяє три рівні емоційного інтелекту керівника: найнижчий – вміння розуміти свої емоції і керувати ними; середній – вміння розпізнавати емоції інших та моделювати їх; найвищий рівень – усвідомлене вміння керувати інтуїцією [4, с. 39–51].

Рівень емоційного інтелекту керівника має вплив і безпосередньо посилює кожну з функцій менеджменту.

Так, при виконанні менеджером функції планування, окрім інших складових, приймати правильні рішення допомагає такий компонент емоційного інтелекту як інтуїція. У даному випадку інтуїція розглядається як вміння приймати рішення за умов невизначеності, коли менеджер використовує не тільки раціонально відомі дані і фактори, а й всі інші ресурси мозку. Добре розвинена інтуїція передбачає вміння спостерігати, толерантне відношення до невизначеності, вміння вчасно відмовитись від надлишкового контролю над ситуацією, використання різних видів уваги, схильність довіряти самому собі, готовність робити помилки (відсутність страху), вміння

виділяти час для винесення кінцевого рішення [5, с. 170-176].

При виконанні менеджером таких функцій як організація та координація важливими для керівника є гнучкість та довіра. Саме вони дозволяють уникнути багатьох помилок властивих мікроменеджменту та надмірному контролю. Під гнучкістю в даному випадку розуміється швидка реакція, адекватна ситуації, здатність змінювати поведінку в різних ситуаціях. Дана складова емоційного інтелекту посилюється шляхом розвитку нейропластичності, для чого існує цілий ряд спеціальних методик, на кшталт вивчення іноземної мови, ротації кадрів, опанування нових навичок тощо.

Підкреслимо необхідність формування довіри у керівника, що пояснюється необхідністю вміти налагодити співпрацю на різних рівнях як в середині організації, так і за її межами. Довіра як процес, пов'язаний з встановленням меж, які на сьогодні повинні бути гнучкими і ситуативними стає важливою конкурентною перевагою.

Наголосимо, що високий рівень емоційного інтелекту допомагає підвищити результативність проведення мотиваційних впливів від керівника до підлеглих, а також безпосередньо отримання позитивних емоцій під час виконання своїх безпосередніх обов'язків впливає на безперервне підсилення мотивації (рис. 3).

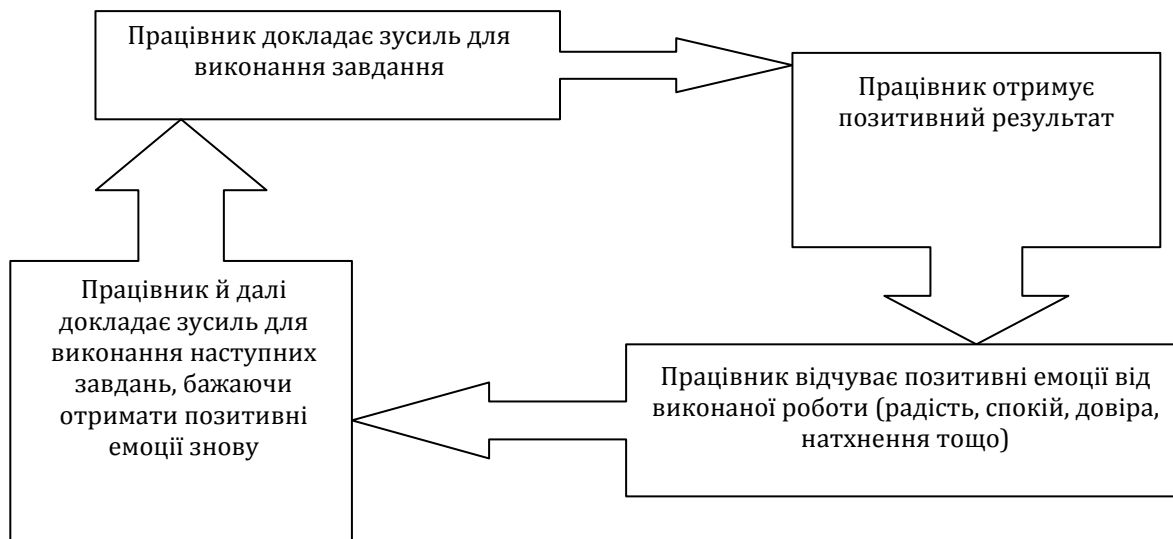


Рис. 3 Замкнене коло мотивації як результат виникнення позитивних емоцій від виконаної роботи [5]

Окремо керівникові варто приділяти увагу підвищенню власної мотивації, яка підтримується виконанням певних дій. А саме чітким

розумінням причин виконуваної роботи, регулярним переглядом та актуалізацією власних цілей, проведенням самооцінки щодо власної мотивації до лідерства, практика позитивного мислення та самомотивації.

Виконання такої функції менеджменту як контроль передбачає спостереження і проведення перевірок відповідності функціонування підприємства встановленим стандартам та іншим нормативам, виявлення допущених відхилень від прийнятих рішень і визначення причин їх невиконання. Інтенсифікує виконання даної функції керівником розвиток такої складової емоційного інтелекту як увага. При цьому головним стає не вміння концентрувати увагу, а навпаки необхідність тренування різних видів уваги з метою вдосконалення бачення, відчуттів, сприймання ситуації, розуміння себе та дій підлеглих, співробітників і керівництва.

Експерт у царині емоційного інтелекту лідера – Л. Кроль зазначає у своїх працях, що емоційний інтелект та всі його прояви – це природна поведінка людини, яку необхідно згадати, розвивати і практикувати. Він пропонує покрокову систему розвитку складових емоційного інтелекту керівника, яка включає наступні послідовні рівні (рис. 4) [5].

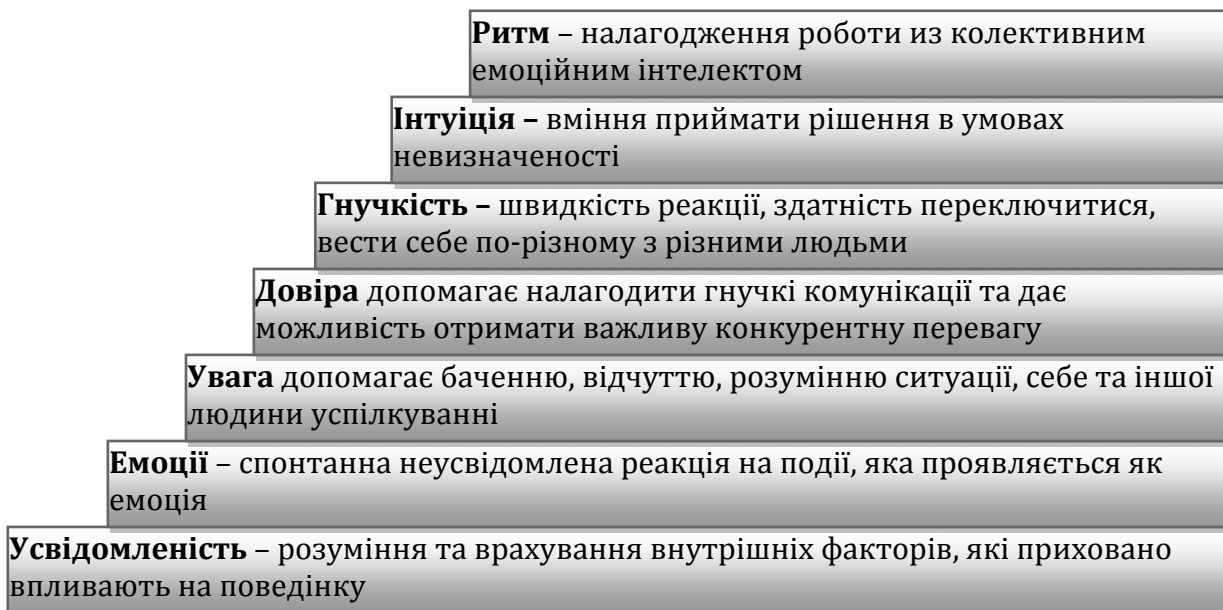


Рис. 4 Етапи формування емоційного інтелекту менеджера [5]

В межах даної схеми етапів формування емоційного інтелекту менеджера варто розглянути алгоритм використання інтуїції при прийнятті рішень, який включає збір інформації; невизначеність та перегляд чинників впливу; етап усвідомлення неможливості зібрати всю інформації і оцінити всі чинники впливу; виникнення цілісної моделі ситуації, усвідомлення

можливого рішення; виникнення бачення можливих альтернатив розвитку подій; розробка детального плану послідовних кроків вирішення завдання; прийняте кінцеве рішення [5, с. 176–183].

Ритм – це найвищий щабель розвитку емоційного інтелекту і передбачає роботу з колективним емоційним інтелектом. При роботі з колективним емоційним інтелектом можливі виключно 3 ситуації:

- наявність жорсткої структури, монологів та явного лідерства, хід дискусії визначається лідером, керівник тримає власне слово і повністю контролює ситуацію;
- конфліктна ситуація, загострення протиріч, на поверхню виходять почуття та думки, настає у кризові моменти;
- ритм задає не лідер, а всі учасники колективу разом, кожен є модератором і одночасно кожен має можливість висказати власну думку, перехід від монологу до діалогу, працюють всі складові емоційного інтелекту [5, с. 188–203].

В свою чергу викладачі Гарвардської бізнес школи визначають наступні якості, які дозволяють підвищити емоційний інтелект керівника: самосвідомість, самоуправління, соціальна обізнаність, управління відносинами [10].

Самосвідомість лежить в основі емоційного інтелекту менеджера. Він включає здатність не тільки розуміти власні сильні і слабкі сторони, але і розпізнавати свої емоції та їх вплив на роботу робочого колективу.

Необхідність проведення спеціальних тренінгів як для керівників так і для членів команди з розвитку самоусвідомлення обґрунтовується дослідженням організаційного психолога Т. Ейріх, – 95 відсотків працівників вважають, що вони усвідомлюють себе, але насправді тільки від 10% до 15% дійсно володіють даною компетенцією. При цьому робота з колегами, які не усвідомлюють себе, може вдвічі скоротити успіх команди і, згідно з дослідженням Т. Ейріх, привести до посилення стресу і зниження мотивації [10].

З метою визначення власної самосвідомості доцільно використати проведення самооцінювання та співставлення власної оцінки себе з думкою безпосереднього керівника.

Самоуправління передбачає здатність управляти власними емоціями, особливо в стресових ситуаціях, і зберігати позитивний настрій, незважаючи на проблеми та ситуації, які виникають в процесі роботи. Менеджери, яким не вистачає даної якості, зазвичай реагують імпульсивно. Чим вищий емоційний інтелект менеджера, тим легше йому відкоригувати власну реакцію.

Наступною якістю менеджера з високим емоційним інтелектом є соціальна обізнаність, яка вмщує здатність розпізнавати емоції інших людей та динаміку відносин в організації, складовою якої є розвинена емпатія. Це підтверджує і дослідження, проведене The Center for Creative Leadership: неефективні менеджери, обходяться організаціям у мільйони доларів втрат щороку (прямі, так і непрямі витрати). Вони складають половину організаційного управління сучасних підприємств і однією з причин даного неефективного керівництва є саме відсутність емпатії [10]. Отже, керівникам потрібно бути більш зосередженими на підлеглих та вміти керувати людьми, співпрацювати з представниками іноземних організацій, вміти перетинати організаційні та культурні межі та навчитися створювати спільне керівництво, узгодження та прихильність між соціальними групами з дуже різними базовими компетенціями, перспективами, цінностями тощо

Емпатія сьогодні стає обов'язковою навичкою керівника. The Center for Creative Leadership зазначають, що лідери, які використовують емпатію, працюють більше ніж на 40 відсотків ефективніше як в коучінгу, залучення інших та прийняті власних рішення стосовно проблеми питань [10].

Управління відносинами – це здатність менеджера впливати, навчатися та навчати інших, а також ефективно вирішувати конфлікти.

Проте, більшість керівників вважають за краще уникати конфліктів, але важливо правильно вирішувати проблеми по мірі їх виникнення. Дослідження показують, що кожен невирішений конфлікт може витратити близько восьми годин робочого часу організації на плітки і іншу непродуктивну діяльність, виснажуючи ресурси і моральний дух [9].

В опитуванні, проведеному Товариством управління людськими ресурсами, 72 відсотки працівників назвали «шанобливе ставлення до всіх співробітників на всіх рівнях» головним фактором задоволеності роботою [9].

Отже, сьогодні розвиток емоційного інтелекту керівників є додатковим джерелом формування довгострокових конкурентних переваг підприємства. Розвиток емоційного інтелекту передбачає формування нових навичок і розвиток потенційних здібностей менеджера. Це передбачає створення нових шаблонів робочих комунікацій та періодичне їх повторення до ґрунтовної зміни початкової поведінки.

Важливого значення набуває система розвитку емоційного інтелекту менеджерів в середині компанії. Розвиток EQ менеджерів передусім відбувається під час тренінгів та подальшому практикуванні набутих навичок при взаємодії з робочим колективом. Такі тренінги є досить регулярними і застосовуються на всіх рівнях менеджменту. Тренінги

проводяться з участю спеціалізованих компаній.

На сьогодні широко використовують як у вітчизняних так і в закордонних компаніях наступні способи розвитку EQ менеджера:

- тренінги у робочому середовищі (особистісного росту, ефективної комунікації, ефективності керівництва);
- саморозвиток навичок сприйняття та контролю власних емоцій, (досягається шляхом постійного самоконтролю та аналізу власних почуттів, особливо під час стресових ситуацій);
- формування комунікативної компетентності менеджера (шляхом налагодження ефективного зворотного зв'язку);
- профілактика конфліктів в організації;
- психологічна консультація керівного складу та найманих працівників компанії;
- навчання щодо розвитку навичок роботи в команді;
- вирішення різних психологічних кейсів тощо.

Іншим аспектом є досвід та практика взаємовідносин з оточуючим середовищем, в даному випадку з підлеглими, управлінським складом одного рівня, та вищого рівня.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ / CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH

Сучасні умови функціонування підприємств вимагають від менеджерів формування не тільки hard skills, а передусім soft skills, – до яких і відноситься високий рівень емоційного інтелекту. Такі вимоги передусім зумовлені значними змінами в зовнішньому середовищі підприємства, а саме – науково-технічним прогресом, глобалізаційними тенденціями, підвищенням рівня конкуренції, зміною структури та інтенсивності споживчого попиту, підвищенням ролі людських ресурсів тощо. Наявність такого високого рівня конкуренції як на світовому, так і на вітчизняних ринках вимагає пошуку додаткових джерел формування конкурентних переваг. Активне використання та розвиток емоційного інтелекту менеджерами є необхідності сучасності, а крім того може стати внутрішньою конкурентною перевагою високого рівня для підприємств.

Високий емоційний інтелект менеджера передбачає вміння управляти відносинами з іншими керівниками, підлеглими, співробітниками; вміння відчувати ідентифікувати і розуміти власні емоції; вміння взаємодіяти з власними емоціями без їх придушення (самоуправління емоціями); вміння оцінювати емоції співробітників, підлеглих і керівництва. В свою чергу етапи формування емоційного

інтелекту менеджера включають: усвідомленість, навички ідентифікувати емоції, увагу, довіру, гнучкість, інтуїцію, ритм.

У зв'язку з чим широко використовують набули наступні способи розвитку EQ менеджерів організацій: тренінги у робочому середовищі; саморозвиток навичок сприйняття та контролю власних емоцій; формування комунікативної компетентності менеджерів; тренінги з управління конфліктами; психологічна консультація керівного складу та найманих працівників компанії; навчання щодо розвитку навичок роботи в команді; вирішення різних психологічних кейсів тощо.

Перспективи подальших досліджень. В цілому, питання розвитку емоційного інтелекту менеджерів, незважаючи на його величезну значущість, поки що залишається недостатньо дослідженою у практичному плані і потребує подальшого вивчення, в свою чергу, виникає потреба щодо створення відповідного експериментального інструментарію для діагностики рівня емоційного інтелекту менеджера та найбільш ефективних підходів до його підвищення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] Д. Гоулман, *Емоційний інтелект*. Харків, Україна: Віват, 2018, 512 с.
- [2] І. Дидяк, «Емоційний інтелект як невід'ємна складова управлінського потенціалу підприємства», *Економічний аналіз*, Вип. 11, ч. 1, с. 51–53, 2012.
- [3] С. Г. Дубовик, Т. І. Драбчук, «Розвиток емоційного інтелекту сучасних менеджерів як основа їх успішної діяльності», *Вісник Сумського нац. аграрного ун-ту. Серія «Економіка і менеджмент»*, Вип. 5, с. 8–14, 2014.
- [4] В. Козлова, *Технологія EQ-BOOST. Як використовувати емоційний інтелект у бізнесі та житті*. Львів, Україна: ВСЛ, 2018, 176 с.
- [5] Л. Кроль, *Эмоциональный интеллект лидера*. Москва, Россия: Альпина Паблишер, 2019, 220 с.
- [6] Г. П. Рекун, В. В. Меденець, «Емоційне лідерство в системі управління персоналом», *Економіка і суспільство*, Вип. 13, с. 691–696, 2017, [Електронний ресурс].
Доступно: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/117.pdf
- [7] Л. В. Щетініна, С. Г. Рудакова, А. І. Заєць, «Емоційний інтелект в управлінні персоналом: підходи до розуміння та його розвиток», *Бізнес інформ*, № 3, с. 385–393, 2019.
- [8] J. Guedira, «Emotional Intelligence in management», *Master intelligence économique et stratégies compétitives*, février, 27, 2018. [Online]. Available: <https://master-iesc-angers.com/emotional-intelligence-in->

[management/#:~:text=According%20to%20Salovey%20and%20Mayer,guide%20one's%20thoughts%20and%20actions](#)

- [9] T. Lytle, «How to Resolve Workplace Conflicts Conflict in the workplace is not always a bad thing. But ignoring it can be», *Hr-magazine*, July 13, 2015. [Online]. Available: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/Pages/070815-conflict-management.aspx>
- [10] A. William Gentry, T. J. Weber, and S. Golnaz, *Empathy in the Workplace. A Tool for Effective Leadership*. New York, April, 2007, 16 p.
- [11] M. R. Zeidner, D. Roberts, *What we know about Emotional Intelligence. How it Affects Learning, Work, Relationships and our Mental Health*. Massachusetts, Institute of Technology, 2009, 442 p.

THE NEED FOR THE DEVELOPMENT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE OF A MANAGER IN A COMPETITIVE ECONOMY

Oksana Sytnyk,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of Management and Economics' Department
Flight Academy of the National Aviation University.
Kropyvnytskyi, Ukraine.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-5234-7792>
osytnyk@gmail.com

Abstract. This article considers the definition of «emotional intelligence» as an important factor in improving the effectiveness of management and the formation of long-term competitive advantage of the enterprise. The categories that are the basis for the formation of emotional intelligence are reviewed. There are the awareness of their own emotions, the ability to manage emotions and build social relationships, the ability to recognize the emotions of others, self-motivation. The term «emotional intelligence of the manager» is defined as the ability to identify their own emotions and the emotions of employees, subordinates and management, the ability to manage their own emotions and adjust interaction with other members of the organization, using their own and others' emotions. The necessity of its increase by the leading staff of the organizations in the conditions of competitive economy is substantiated. It is emphasized that emotional management includes such aspects of emotion management as operational emotional management and strategic emotional management. It is established that high emotional intelligence is inherent in those leaders who can understand and manage their own emotions, easily identify the emotions of subordinates and be able to maintain effective social communication. The

possibility of developing the emotional intelligence of the leader is stated, his acquired character is emphasized. The list of competencies (personal and social) through which emotional intelligence is manifested is given. The main components of the manager's emotional intelligence model are identified and the levels of its development are proposed. The influence of increasing emotional intelligence on the effectiveness of such managerial functions as a manager as planning, organization, motivation and control is reflected are viewed. The leading role of emotional intelligence in resolving work conflicts is determined. Approaches to increase the level of emotional intelligence of the manager are indicated.

Keywords: emotional intelligence; emotional intelligence of the manager; chief executive; manager; motivation; enterprise; management

НЕОБХОДИМОСТЬ РАЗВИТИЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА МЕНЕДЖЕРА В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНТНОЙ ЭКОНОМИКИ

Сытник Оксана Юрьевна,

кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры менеджмента и экономики

Летной академии Национального авиационного университета.

Кропивницкий, Украина.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-5234-7792>

osytnyk@gmail.com

Аннотация. В данной статье рассмотрены сущность «эмоционального интеллекта» как важного фактора повышения результативности управления и формирования долгосрочного конкурентного преимущества предприятия. Рассмотрены категории, которые являются основой формирования эмоционального интеллекта, а именно осознание собственных эмоций, умение управлять эмоциями и строить социальные отношения, умение распознавать эмоции других людей, самомотивация. Дано уточнение термина «эмоциональный интеллект менеджера» как способности идентифицировать собственные эмоции и эмоции сотрудников, подчиненных и руководства, умение управлять собственными эмоциями и корректировать взаимодействие с другими членами организации, используя собственные и чужие эмоции с целью повышения результативности деятельности организации. Обоснована необходимость его повышения руководящим составом организаций в условиях конкурентной экономики. Отмечено, что эмоциональный менеджмент включает в себя такие аспекты управления эмоциями как оперативный эмоциональный менеджмент и стратегический

эмоциональный менеджмент. Установлено, что высокий эмоциональный интеллект присущ тем руководителям, которые могут понимать и управлять собственными эмоциями, легко идентифицировать эмоции подчиненных и уметь поддерживать эффективные социальные коммуникации. Констатировано возможность развития эмоционального интеллекта руководителя, подчеркнута его приобретенный характер. Приведен перечень компетенций (личностных и социальных), через которые проявляется эмоциональный интеллект. Определены основные составляющие элементы модели эмоционального интеллекта менеджера и предложены уровни его развития. Отражено влияние повышения эмоционального интеллекта на результативность выполнения таких управленческих функций менеджером как планирование, организация, мотивация и контроль. Определена ведущую роль эмоционального интеллекта в решении рабочих конфликтов. Указано подходы к повышению уровня эмоционального интеллекта менеджера.

Ключевые слова: эмоциональный интеллект; эмоциональный интеллект менеджера; руководитель; менеджер; мотивация; предприятие; управление.

REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] D. Houlman, Emotsiinyi intelekt. Kharkiv, Ukraina: Vivat, 2018, 512 s.
- [2] I. Dydiak, «Emotsiinyi intelekt yak nevidiemna skladova upravlinskoho potentsialu pidprijemstva», Ekonomichnyi analiz, Vyp. 11, ch. 1, s. 51–53, 2012.
- [3] S. H. Dubovyk, T. I. Drabchuk, «Rozvytok emotsiinoho intelektu suchasnykh menedzheriv yak osnova yikh uspishnoi diialnosti», Visnyk Sumskoho nats. ahrarnoho un-tu. Seriia «Ekonomika i menedzhment», Vyp. 5, s. 8–14, 2014.
- [4] V. Kozlova, Tekhnolohiia EQ-BOOST. Yak vykorystovuvaty emotsiinyi intelekt u biznesi ta zhytti. Lviv, Ukraina: VSL, 2018, 176 s.
- [5] L. Krol', Emocional'nyj intellekt lidera. Moskva, Rossiya: Al'pina Pablisher, 2019, 220 s.
- [6] H. P. Rekun, V. V. Medenets, «Emotsiine liderstvo v systemi upravlinnia personalom», Ekonomika i suspilstvo, Vyp. 13, s. 691–696, 2017, [Elektronnyi resurs].
Dostupno: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/117.pdf
- [7] L. V. Shchetinina, S. H. Rudakova, A. I. Zaiets, «Emotsiinyi intelekt v upravlinni personalom: pidkhody do rozuminnia ta yoho rozvytok»,

Biznes inform, № 3, s. 385–393, 2019.

- [8] J. Guedira, «Emotional Intelligence in management», Master intelligence économique et stratégies compétitives, février, 27, 2018. [Online]. Available: <https://master-iesc-angers.com/emotional-intelligence-in-management/#:~:text=According%20to%20Salovey%20and%20Mayer,guide%20one's%20thoughts%20and%20actions>
- [9] T. Lytle, «How to Resolve Workplace Conflicts Conflict in the workplace is not always a bad thing. But ignoring it can be», Hr-magazine, July 13, 2015. [Online]. Available: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/Pages/070815-conflict-management.aspx>
- [10] A. William Gentry, T. J. Weber, and S. Golnaz, Empathy in the Workplace. A Tool for Effective Leadership. New York, April, 2007, 16 p.
- [11] M. R. Zeidner, D. Roberts, What we know about Emotional Intelligence. How it Affects Learning, Work, Relationships and our Mental Health. Massachusetts, Institute of Technology, 2009, 442 p.

*Стаття надійшла до редакції
15 січня 2021 року*