

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА

СОЦІОЛОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра соціології управління та соціальної роботи

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи на тему

**«ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ
СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Виконав: студент 2 курсу групи СМ-52

другого (магістерського) рівня вищої освіти

спеціальності 054 – Соціологія

Арманд Д.О.

Керівник: Плахова О. М., кандидат соціологічних наук,

доцент кафедри.

Рецензент:

Харків – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ФЕНОМЕНУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ.....	8
1.1. Визначення суті і змісту поняття емоційного інтелекту.....	8
1.2. Фактори розвитку емоційного інтелекту.....	14
1.3. Проблема формування емоційного інтелекту в професійній діяльності особистості.....	17
Висновки до Розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	23
2.1. Емоційний інтелект в системі менеджменту.....	23
2.2. Методики оцінки емоційного інтелекту персоналу організації.....	26
Висновки до Розділу 2.....	31
РОЗДІЛ 3. ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	32
3.1. Емоційне лідерство в системі управління персоналом.....	32
3.2. Напрями розвитку та формування емоційного інтелекту персоналу.....	43
Висновки до Розділу 3.....	67
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

На сьогодні, в ситуації воєнного стану, соціально-економічної кризи та постійного стресу в організації спостерігається велика кількість проблем, що обумовлені емоційною нестабільністю персоналу та їх неможливість боротись зі стресом, що напряду впливає на ефективність роботи персоналу та роботи всього підприємства. Оскільки ми живемо в такий складний час, потреба в якісному управлінні персоналом стала ще більш необхідною, тому що саме якість управління та стиль відповідають за якість роботи, що виконують ті чи інші працівники, тому необхідно додати до володіння навичками *hard skills* ще і інші якості: ефективної комунікації, емпатії, боротьби зі стресом, самореалізації, становлення у колективі. Саме тому на сьогодні питання розвитку емоційного інтелекту у персоналу є досить актуальним та важливим.

Багато вітчизняних та зарубіжних науковців приділяли увагу питанню розвитку емоційного інтелекту у структурі управління персоналом: Р. Бар-Он, що вивчав та досліджував моделі емоційного інтелекту, Р. Бояцис, що досліджував емоційне лідерство та можливість керівнику стати лідером, Д. Гоулман, що спирався на емоційний інтелект – як найголовнішу структуру успішної діяльності керівника, Д. Карузо, що розглядав емоційний інтелект, визначав його структуру та елементи, Н. Коврига, що займався дослідженням стресозахисної та адаптивної функції емоційного інтелекту.

Проте актуальність нашого дослідження полягає в тому, що на сьогодні, в управлінні персоналом сучасної організації, де в стані війни кожна людина переживає стрес та тривогу, важливо приділяти увагу розвитку емоційного інтелекту як керівників, так і підлеглих і наше дослідження націлене на розуміння значення емоційного інтелекту в управлінні персоналом у такі важкі часи.

Тема нашого дослідження є соціологічною, оскільки емоційний інтелект є однією з головних структур, що відповідають за комунікацію в колективі, сприйняття, взаємодія та відгук людей в організаційному оточенні. Ми можемо виділити соціальний аспект при розгляді відносин в організації як певної соціальної групи, беручи до уваги аналіз соціальних відносин, вплив емоцій на комунікацію та колективну динаміку. Розуміння емоційного інтелекту в системі менеджменту дозволяє враховувати соціальні аспекти взаємодії між працівниками, ефективно управляти конфліктами та сприяти психологічному благополуччю в колективі.

Для більшості людей їх емоційні реакції і на сьогодні залишаються невизначеними і для них важко пояснити, що вони відчують та проінтерпретувати ті реакції, які переживають, не можуть брати емоції під контроль або не керують власним життям та «пливуть за течією» чи діють за наказами, що може погано вплинути на їм самопочуття, почуття інших людей, з якими вони взаємодіють та суспільства загалом.

Емоційний інтелект є досить цікавою темою для науковців вже дуже багато років, оскільки розуміння власних емоцій і правильне їх переживання є основою психологічного здоров'я та гарного самопочуття. На сьогодні досі точно немає визначення природи емоційного інтелекту, досі досліджується його структура, особливості, наслідки та вплив на життя та життєдіяльність людини, саме тому питання дослідження емоційного інтелекту є досі настільки актуальним.

Інтелект є вкрай важливим елементом психіки, що впливає на рівень обізнаності людини, ступінь її успішності, коло оточення, посади та ін. Це важливий аспект розумових здібностей, який напряму залежить від когнітивних здібностей та загального розвитку людини.

Емоції ж, відіграють не менш важливу роль у житті людини. Розуміючи власні емоції та вміючи їх контролювати людина краще адаптується до навколишнього середовища, може краще його розуміти та отримувати зв'язок із оточенням швидше та якісніше. Так само, як емоції

впливають на взаємозв'язок із оточенням, вони допомагають людині формувати свої власні, індивідуальні якості, через призму сприйняття навколишнього світу та власних емоційних реакцій на його складові.

Зацікавившись цією темою, емоції почали вивчати у великій кількості наук, оскільки стало очевидно, що розумові здібності, досвід та інтелект – це не єдиний спосіб отримати успішність чи досягти успіху, скоріше навпаки, більшість успішних людей досягають мети завдяки вмінню спілкуватись, встановлювати міцні взаємозв'язки та знаходити спільну мову з іншими, оскільки саме це в сучасному світі має набагато більшу вагу, аніж просто необхідні знання.

Не секрет, що на сьогодні мрія кожної людини – реалізуватись у житті та досягти щастя, і емоційний інтелект – є досить важливим інструментом у досягненні цієї мети. Вміння розуміти власні емоції та користуватись ними на користь, контролювати та переживати їх – є однією з головних компетенцій сучасного працівника для отримання успіху.

Згодом, вивчаючи поняття керування та розуміння емоцій був визначений термін емоційного інтелекту. Беручи до уваги емоційний інтелект було проведено безліч досліджень, що були спрямовані на визначення ролі емоційного інтелекту в успішності працівників, і в результаті досліджень було виявлено, що люди, що мають високий емоційний інтелект досягають успіху в більшій ступені, ніж люди з низьким емоційним інтелектом, навіть за умови, що їхні розумові показники та показники інтелекту майже однакові.

На сьогодні, фокус уваги дослідників та загалом галузей суспільства спрямована саме на окрему особистість, адже багатьма дослідженнями було визначено, що саме особистість працівника є основною ланкою виробництва та реалізації для підприємств та бізнесів, оскільки кожне підприємство – це його працівники та персонал, від якого залежить якість продукції та загальний дохід.

Управління персоналом, в свою чергу, стало досить важливим елементом роботи. Стали звертати увагу на розвиток працівників, покращення умов праці, розвитку та навчанню персоналу. При підборі почали враховувати соціальні та емоційні навички працівника та його можливість працювати у команді. З іншого боку, у працівників виникла необхідність навчатись навичкам соціалізації, емоційного інтелекту та покращувати комунікативні навички для отримання бажаного робочого місця чи успіху.

Керівники в організації виконують досить важливу роль, приділяючи увагу як основним бізнес процесам, так і персоналу. Робота з людьми вимагає досить високого емоційного інтелекту та розвинених соціальних навичок, оскільки безпосередній вплив на працівників компанії прямо пропорційно відбивається на успішності всієї компанії та на її результати.

Менеджер з персоналу – одна з головних ланок зв'язуючих ефективність роботи з самими працівниками. Його задачею є сприйняття сигналів від працівників, слідкування за їх емоційним станом та підтримання оптимального психологічного клімату в колективі, оскільки в більшості випадків, саме менеджер з персоналу впливає на колектив та може виправити основні проблеми.

Наявність у менеджера з персоналу розвиненого емоційного інтелекту є однією з найнеобхідніших компетенцій, оскільки тільки маючи високий показник емоційного інтелекту він може якісно розпізнавати настрої в колективі, адекватно реагувати на них та приймати рішення щодо покращення умов та можливості допомогти працівникам, що в свою чергу призводить до збільшення ефективності роботи та покращую клімат колективу.

Емоційний інтелект досліджували такі вітчизняні та зарубіжні науковці: Д. Гоулмен, Н. Холл, Дж. Мейер, П. Селовей, Д. Карузо, Р. Бар-Он, К. Кордяліс, Є. Ейдімтайте, С. Дерев'янка, А. Колот та ін.

За висновками в роботах цих видатних науковців можна побачити, що основним критерієм успіху у професійній діяльності є саме емоційний інтелект, вміння керувати та розуміти власні емоції та володіти ними. Проте на сьогодні і досі проблемі розвитку цього інструменту та його вивченню долучається досить мало уваги.

Об'єкт дослідження – емоційний інтелект як соціально-психологічний феномен

Предмет дослідження – емоційний інтелект в управлінні персоналом організації

Мета дослідження – охарактеризувати складові емоційного інтелекту як соціально-психологічного чинника, визначити його роль в управлінні персоналом сучасної організації та надати рекомендації щодо його формування та розвитку.

Завдання дослідження:

1. Окреслити поняття емоційного інтелекту, його зміст та структуру.
2. Визначити роль емоційного інтелекту в професійній діяльності особистості.
3. Теоретично обґрунтувати прояв емоційного інтелекту в управлінні персоналом.
4. Розглянути особливості методів впровадження емоційного інтелекту в управління персоналом.
5. Практично дослідити особливості емоційного інтелекту працівників керівної ланки сучасної організації.
6. Надати рекомендації щодо розвитку емоційного інтелекту персоналу сучасної організації.

Методи дослідження: *емпіричні:* методика дослідження емоційного інтелекту Н. Холла; тест емоційного інтелекту керівника David Ryback.

Досліджувані: 30 осіб – керівників різних управлінських ланок сучасної організації.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ФЕНОМЕНУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ

1.1. Визначення суті і змісту поняття емоційного інтелекту

Емоційний інтелект досі для науки є поняттям достатньо новим і його вивчення розпочалось тільки наприкінці минулого сторіччя. Для науковців це поняття викликало жвавий інтерес, оскільки поняття емоційного інтелекту досить чітко дає розуміння того, як той чи інший спосіб взаємодії з власними емоціями впливає на успішність людини у діяльності та може дати розуміння того, як емоції та вміння спілкуватись з іншими впливає на якість життя окремої особистості [14].

З самого початку дослідження цього феномену, емоційний інтелект був тісно пов'язаний із визначенням соціального інтелекту та вже під час його дослідження такими науковцями як Дж. Гілфорд, Х. Гарднер, Г. Айзенк, було розроблене та досліджене окреме поняття, яке в сучасній науці ми визначаємо як емоційний інтелект [29].

Соціальний інтелект же, в свою чергу, вже давно досліджується науковцями з усього світу та має певні структурні компоненти, визначення і дослідження в сукупності із іншими соціальними навичками та психологічними феноменами у межах особистості чи колективу. Це поняття було визначене Е. Торндайком ще в 20х роках ХХ сторіччя та розвинене і досліджене багатьма іншими науковцями.

Під час вивчення та дослідження поняття соціального інтелекту, багато дослідників ототожнювали це поняття з емоціями, з їх розуміннями та вмінням спілкуватись та встановлювати контакти, вмінням знаходити спільну мову, знати людей та ефективно реагувати на їх настрій, проте згодом, дослідниками було виокремлене поняття емоційного інтелекту, що

не відноситься до соціального і є самостійним формуванням психіки окремої людини та є її індивідуальною характеристикою.

Д.В. Ушакова зазначала, що: «емоційний інтелект, хоча і тісно пов'язаний з соціальним інтелектом, але має свою специфіку. Тому ці два конструкта перетинаються, а точніше - емоційний інтелект є частиною соціального інтелекту» [37].

Поняття емоційного інтелекту досі є не до кінця визначеним сучасній науці та вимагає подальшого розгляду та вивчення.

Вперше, поняття емоційного інтелекту було застосовано в працях відомих науковців П. Селовея та Дж. Майєра [45].

Загалом, на сьогодні існує два незалежних підходи до розуміння цього поняття:

1. Змішана модель емоційного інтелекту передбачає, що поняття емоційного інтелекту має різнобічну природу та формується шляхом змішання когнітивних, особистісних та мотиваційних характеристик, що в сумі стають ефективним способом адаптації до нових умов життя;

2. Модель здібностей передбачає сукупність когнітивних, емоційних, адаптаційних та соціальних здібностей для формування емоційного інтелекту як інтегральної структури [49].

Мейєр і Селовея зазначають, що: «емоційний інтелект тісно пов'язаний з когнітивним інтелектом, оскільки визначають єдність афекту та інтелекту» [15].

Згодом, вже в 1990му році гостро постала проблема складових емоційного інтелекту та визначення моделі його феномену. П. Селовея, Дж. Мейєр та Д. Карузо запропонували власне бачення цієї моделі та зазначали, що емоційний інтелект є однією з найпотужніших конструктів психіки, що дозволяють досягати успіху та формувати власні установки. П. Селовея зазначав, що: «емоційний інтелект - це набір здібностей, які відносяться до

точної оцінки своїх та чужих емоцій, а також вираження своїх емоцій, використання емоцій і ефективного регулювання своїх та чужих емоцій» [21].

В цей період з'явилися перші нариси моделі емоційного інтелекту, в якій, на думку науковців, були присутні три групи навичок:

1. Спосіб вираження емоцій та їх суб'єктивна оцінка;
2. Вміння керувати емоціями;
3. Вміння користуватись емоціями в мисленнєвій та професійній діяльності [8].

Згодом, після досить довгих повторних досліджень ті самі науковці вирішили розширити модель та додати більш чітке визначення цього поняття, оскільки когнітивна складова, що на їхню думку відіграла на останню роль у сприйнятті та обробці емоцій у минулій моделі була визначена досить поверхнево. До того ж, у 1997 році в модель було додано ще один компонент, що відповідав за емоційне та особистісне зростання.

Виходячи з розширеної структури емоційного інтелекту, ними також було скореговане і саме визначення поняття емоційного інтелекту, яке зараз звучить як «здатність перетворювати інформацію, яка знаходиться в емоціях: визначати значення емоцій, їх зв'язки одна з одною, використовувати емоційну інформацію в якості основи для мислення та прийняття рішень» [44].

На той час, їх розширена модель емоційного інтелекту виглядала так:

1. Сприйняття, обробка, суб'єктивна оцінка та ідентифікація емоційного прояву;
2. Використання емоцій та емоційного прояву к способу підвищення власної ефективності;
3. Розуміння та аналіз емоцій;
4. Керування власними емоціями для отримання особистісного зростання та покращення стосунків та міжособистісних зв'язків [25].

Р. Бар – Он у власних дослідженнях пропонував інше визначення поняття емоційного інтелекту. Він зазначав, що: «всі некогнітивні здібності,

знання і компетентність, що надають людині можливість успішно справлятися з різноманітними життєвими ситуаціями [17].

Цей науковець також досить глибоко вивчав поняття емоційного інтелекту і дуже цікавився його складовими та згодом запропонував власну модель емоційного інтелекту:

1. Можливість самопізнання, осмислення та розуміння власних емоцій, їх аналіз та рефлексія емоційних станів;
2. Способи взаємодії із іншими, можливість проявляти емпатію, дослухатись, оказувати соціальну та емоційну підтримку;
3. Можливість адаптуватись, вирішувати проблеми, ефективно приймати рішення та оцінювати ситуацію адекватно;
4. Стрестостійкість та можливість боротись зі стресом, оцінювати афективні реакції та можливість забезпечувати адекватну реакцію на стрес;
5. Почуття щастя, привалювання позитивного настрою, оптимізму та позитивних емоцій [23].

С. Дерев'янка зазначав, що: «емоційний інтелект це здатність до розуміння своїх і чужих емоцій та управління ними» [44]. На сьогодні, він є найбільш відомим дослідником у галузі емоційного інтелекту і у власних дослідженнях він визначив такі ключові елементи емоційного інтелекту:

- Когнітивні здібності, що допомагають швидко та безпомилково визначати інформацію про емоції та емоційний стан як себе так і оточуючих;
- Розуміння важливості емоцій та використання їх як важливе джерело інформації про себе та інших;
- Емоційна чутливість та витривалість, стрестостійкість та можливість керувати власними емоціями [32].

С. Дерев'янка також виділив два види емоційного інтелекту. На його думку, емоційний інтелект буває:

1. внутрішньоособистісний, коли розуміння та вміння володіти емоціями спрямоване на самого себе;

2. міжособистісний, що дозволяє зчитувати, розуміти та реагувати на емоцій та емоційний стан інших людей [12].

На нашу думку таке визначення поняття емоційного інтелекту та розподіл такої характеристики на різні рівні є найбільш чітким та правильним, адже емоційний інтелект – це можливість сприймати, розуміти, аналізувати та реагувати на емоційні та емоційні стани, як свої так і інших, що дозволяє правильно реагувати та приймати рішення відповідно до особливостей емоційних реакцій та отримувати більшу успішність.

Когнітивна сфера емоційного інтелекту в свою чергу також має певні особливості, до яких входять почуття (почуття гумору, кохання, страждань та ін.), багато інтелектуальних компонентів, такі як: розуміння людей, соціальні норми поведінки, соціалізація, можливість керуватись нормами права та закону, емоційна чутливість та вразливість, можливість проживати та виражати емоції, а також уявлення про емоції (які вони бувають, як виглядають, від чого можуть бути) та сприймання і обробка емоційної інформації.

Сприйняття нами навколишнього світу з самого дитинства відбувається через почуття певних емоцій: радості від подарунку, розпач від зламаної іграшки чи сум через втрату рукавичок. Так ми вчимося розпізнавати емоції і запам'ятовувати реакції для того, щоб у майбутньому у нашій свідомості були певні зв'язки, що до чого призводить. Так саме відбувається із нашими вподобаннями, коли одна річ подобається, а інша викликає відразу. Всі ці емоційні реакції записуються в нашій свідомості, та залишаються там, таким чином ми вчимося розуміти власні емоції та причини, чому вони з'являються.

В сукупності визначень та класифікацій поняття емоційного інтелекту, найбільш правильним та коректним на нашу думку є структура емоційного інтелекту, що була розроблена Дж. Майєром та П. Саловеєм [9]. За визначенням цих науковців емоційний інтелект складається з:

1. Емоційної обізнаності, що дозволяє вольовими зусиллями контролювати власні емоції та керувати ними, розуміти та диференціювати емоції та різні емоційні стани та інтерпретувати їх, здібність до аналізу власних станів та їх інтенсивності для використання емоцій у різних життєвих чи професійних ситуаціях.;

2. Управління власними емоціями, що дозволяє ефективно керувати емоціями та їх проявами, вчасно заспокоювати себе та перезаряджатись новими емоціями, також такий елемент емоційного інтелекту впливає на стресостійкість, здатність переживати критичні події та боротись із стресом та його наслідками швидко та ефективно;

3. Самомотивація, як структура емоційного інтелекту, сприяє можливості індивіду власноруч заохотити себе до виконання будь якої діяльності та за допомогою власних емоційних станів замотивувати себе на виконання певної діяльності. Дана здібність виступає передумовою успішної діяльності;

4. Емпатія, що дозволяє розпізнавати та диференціювати емоції та емоційні стани інших людей, можливість подивитись «очами іншого» на ситуацію та відчувати ті емоції, що відчуває людина, що покращую комунікацію та контакт, а також дозволяє краще будувати міцні довірливі стосунки;

5. Керування емоціями інших людей, що фактично означає можливість людини знаходити спільну мову та оточення, що може допомогти впоратись із емоціями, чи навпаки, заряджати інших на позитивні емоції та розбавляти обстановку.

Таким чином, на сьогодні емоційний інтелект – це певне психологічне явище, що дозволяє людині керувати власними емоціями, розуміти та аналізувати власні емоції та емоції інших людей, розрізняти їх та розуміти причини їх виникнення а також мати можливість емпатично відгукуватись на емоції та почуття інших людей та мати можливість підтримати та

допомогти у переживанні емоції іншим чи собі. Галузь вивчення емоційного інтелекту є порівняно молодою і розвивається приблизно два останніх десятиріччя.

1.2. Фактори розвитку емоційного інтелекту

На сьогодні на ринку праці все більше цінуються працівники, що мають унікальні навички та знання, що вирізняють їх з поміж інших працівників. І наразі так само важливо, щоб працівник підвищував як якісні так і кількісні показники роботи, що надає йому перевагу між іншими та може просувати його по кар'єрній дробині і дає перевагу для отримання успіху в професійній діяльності. Одним із таких навичок є саме емоційний інтелект, оскільки розуміння чужих емоцій, вміння реагувати на них та мати можливість ефективно проводити переговори та приймати рішення завжди ставить людину на ланку вище та допомагає у створенні авторитету, покращення соціальних зв'язків та покращенню показників праці, оскільки на сьогодні лєвова доля працівників працюють з людьми і наявність емоційного інтелекту дуже покращить комунікацію із клієнтами [3].

К. Арджиріс зазначав, що: «внутрішньокмандна ефективність заснована на емоційному інтелекті членів команди і позитивних нормах, до яких він відніс щирість ідей і почуттів, відкритість, експериментування, допомога іншим бути щирими і відкритими щодо їх ідей і почуттів, допомога іншим в експериментуванні, індивідуальність, роздуми, зацікавленість, внутрішнє зобов'язання» [26].

Наступним фактором, що впливає на ефективність працівників – це фактор рольового розподілу в колективі, адже в кожній компанії є люди, які краще справляються з одними задачами, та гірше – з іншими, і правильний розподіл ролей значно підвищує ефективність роботи та психологічний клімат, адже кожна людина виконує діяльність, до якої в неї є хист.

Емоційний інтелект є невід’ємною характеристикою ефективного працівника, оскільки для вирішення більшості задач він є необхідним, а керування власними емоціями досить сильно відбивається на ефективності роботи окремої особи.

Головним способом формування емоційного інтелекту у працівників є формування здібності до розуміння, аналізу та інтерпретації власних емоцій та емоційних станів, оскільки це є першим предиктором розвитку емоційного інтелекту. Для цього можна запровадити обов’язкові тести на оцінку власного стану, влаштовувати сесії з корпоративним психологом для визначення правильних станів. Для початку варто розібратись з основними базовими станами, такими як: радість, страх, смуток, злість. Далі оцінити інтенсивність та силу кожної емоції, яка присутня наразі та визначити її причину. Це навчить працівників оцінювати власний стан та розуміти його причини та наслідки, а також заспокоюватись та концентруватись на власних почуттях.

На наступному етапі необхідно приділити увагу розширенню спектру емоцій, які людина може відчувати та додати схожі емоційні стани, щоб людина могла отримувати знання про інші емоції та різницю в них, і коли це відбудеться – буде набагато простіше розуміти емоційні стани інших людей, адже емоції у більшості з нас однакові і переживаємо ми їх у схожих обставинах, що допоможе краще розуміти колег та клієнтів, а також підлеглих у випадку, коли емоційний інтелект про спілкуванні використовує керівник [14].

Загалом, розвиток емоційного інтелекту є поступовим процесом, що необхідно проходити поетапно:

1. Взаємозв’язок між емоційним інтелектом та потребами компанії, де визначається, навіщо в той чи іншій ситуації мати розвинений емоційний інтелект та як він може вплинути на продуктивність діяльності. Працівники мають розуміти, навіщо вони виконують ті чи інші завдання та

як це може вплинути на їх продуктивність, адже такий підхід покращить сприйняття інформації та лояльність працівників до навчання;

2. Також дуже важливим є всебічна підтримка з боку топ менеджерів, керівництва та інших, коли людина буде відчувати значущість та впевненість;

3. Визначення певного складу компанії, яка буде займатись цим напрямком, бо це більш емоційно глибокі проблеми та навчання і працівниками важливо розуміти, що проходження навчання є добровільним, не примусовим та їх відповіді чи роздуми не впливатимуть на їхній авторитет чи місце в компанії, оскільки такі переживання можуть змусити людей відповідати нечесно;

4. Програма має бути валідною та бути оцінена за високими показниками, для того, щоб у персоналу не склалось хибного враження про не важливість тесту, а також має бути схвалена керівним складом та мати позитивну оцінку з боку топів у компанії, адже працівник повинен розуміти, як саме це повипливає на нього і мати розуміння ефективності часу, приділеного на тренінг;

5. Пошук лідерів, для збільшення лояльності аудиторій і покращення сприйняття інформації;

6. Безпосередньо впровадження програми. Навчання навичкам емоційної компетентності – це довготривалий процес, який вимагає значної кількості годин практичної роботи і великої витримки. Спричинено цим, навіть при збільшенні зацікавленості у цьому напрямку, тренінги з розвитку емоційного інтелекту поки що не є пріоритетними для більшості підприємств. Компанії продовжують вкладати кошти з бюджету у навчання технічних навичок і підвищення комп'ютерної грамотності серед своїх працівників [31].

Також можна зазначити, що емоційний інтелект – це індивідуальна навичка, що формується у людини із самого дитинства, але потребує

розвитку протягом усього життя і може допомогти у формуванні компетенції спілкування з іншими та рівню успішності роботи компанії.

1.3 Складові емоційного інтелекту

Поняття різних психологічних феноменів в процесі їх дослідження завжди породжують багато питань та суперечок серед дослідників.

С. Д. Максименко у своїх дослідженнях визначав, що: «структурні одиниці повинні відповідати наступним вимогам: одиниця повинна бути специфічною і самостійною, але існувати і розвиватись вона буде в складі цілісності; в ній повинна відображатись вся цілісність в її реальній єдності, але відображатись «поглиблено-спрощено» у вигляді сутнісного протиріччя; дана одиниця не є схожою на «будівельний блок» – вона динамічна і здатна як до власного розвитку, так і до гармонійної участі у становленні цілісності; одиниця повинна відображати певний сутнісний ракурс існування цілісності і відповідати всім сутнісним ознакам цієї цілісності» [4].

Якщо брати до уваги структуру емоційного інтелекту як систему, де кожен елемент напряму виникає під час переживання реальної ситуації у суспільстві, то його можна розглянути як окремий, індивідуальний феномен, де кожна його складова тісно пов'язана із іншими та є самостійним чинником водночас, що має вплив на саму особистість та її положення в соціумі та світі [17].

Емоційний інтелект у вітчизняній психології та соціології визначається як складова свідомості людини, що дає змогу розглядати його з точки зору її компонента та за замовчуванням поділяти на певні структури, такі як: когнітивний, афективний і конативний.

Когнітивний компонент – це знання та усвідомлення особистістю психологічних явищ, пов'язаних з емоціями, що формують її розуміння

власного стану та взаємин з іншими. Основою для контролю емоцій є усвідомлення власного емоційного стану, вираженого у словесних виразах. Це усвідомлення лежить в основі процесів контролю за емоціями, сприяє передбаченню їх розвитку та включає знання про фактори, які впливають на силу виявлення емоцій, їх тривалість і можливі наслідки. У цьому висновку до когнітивного компоненту належать:

— Сприйняття, що дозволяє зчитувати емоційні стани себе та інших людей, ідентифікувати та розуміти їх, виявляти приховані емоції через невербальні сигнали та розуміти прояви тих чи інших емоцій у творах, на слух, за тембром голосу або виразу обличчя, правильно виражати власні емоції та почуття та відрізнити істинні емоції від прихованих чи безпосередньо хибних. Визначення емоції - це, як ми перетворюємо те, що бачимо та відчуваємо, на свої внутрішні почуття. Розпізнавання емоцій важливо для того, щоб розуміти, як ми відчуваємо та як ми себе ведемо. Це допомагає нам краще спілкуватися, оскільки ми можемо правильно розпізнати, описати та виражати свої емоції;

— Розуміння емоцій, що дозволяє правильно трактувати емоційний стан людини, мати можливість допомогти чи підтримати себе чи інших та емпатії по відношенню до емоцій інших людей. Також така можливість дає змогу розпізнавати емоції незалежно від вербального мовлення, класифікувати та порівнювати емоції за значущістю та інтенсивністю.

—
Для того, щоб ефективно та правильно визначати емоції інших, у людини мають бути чітко засвоєні норми вираження емоцій у той чи іншій соціально культурній середі, а також бути уважним до тих проявів емоційних станів, що вона помічає під час роботи чи спілкування з близькими.

К.Роджерс зазначав, що: «емпатійний спосіб спілкування з іншою особою означає входження у світ іншого, і перебування в ньому «як вдома»»

[27]. Емпатійне спілкування передбачає те, що людина дивиться на світ очима іншого та сприймає його переживання як власні, а для цього необхідно розуміння природи емоцій та прийняття цих емоцій без засудження чи зневаги до почуттів іншого. Таким чином, мати емпатію – це мати певні навички розпізнавання та співпереживання чужим емоційним станам та відповідально та з обережністю ставитись до них.

Афективний компонент емоційного інтелекту передбачає важливість сприйняття емоційних проявів свідомістю, що в свою чергу досить високо оцінює емоційне забарвлення та керується ними, при виборі мотивації виконання певної діяльності. В такому ключі можна визначити, що в структурі свідомості емоційне є однією з найголовніших ланок прийняття рішень та яка будує когніції в залежності від того, як емоційно сприйнята ситуація, тому досить часто люди можуть «не впоратись із емоціями» та зробити вчинки на повідці в них. Емоції впливають на те, на що ми звертаємо увагу, полегшують задум та впливають на нашу пам'ять за допомогою відчуттів. Зміна настрою від позитивного до негативного сприяє урахуванню різних поглядів.

Емоції можуть допомагати людині вирішувати проблеми в конкретних ситуаціях. Таким чином, можна сказати, що роль частини емоційного інтелекту, що стосується почуттів, полягає в основному у полегшенні мислення. Це проявляється у здатності особи викликати конкретні емоції та потім контролювати їх (слідкувати за тим, як емоції впливають на когнітивну систему і змінюють сприйняття) [11].

Компонент емоційного інтелекту, що відповідає за вчинки (конативний компонент), виконує регулювальні та мотиваційні функції в свідомості людини. Фактично, цей компонент емоційного інтелекту домагає людині керувати власними емоціями та емоційними станами, спрямовувати їх у необхідне русло, та регулювати власні переживання. Коли людина приймає рішення, що прояв емоцій зараз недоречний, або самостійно вольовими зусиллями зупиняє себе у прояві емоцій – за це відповідає саме

цей компонент. Регулювання емоціями та керування ними людина починає формувати ще у дитинстві, та із плином часу поглинає все нові ситуації, де керувати емоціями необхідно (школа, університет, робота). Керування емоціями є необхідно компетенцією для того, щоб мати змогу ефективно працювати та розвиватись в інтелектуальному, професійному та емоційному плані.

Регуляція емоцій та їх аналіз допомагає правильно використовувати емоції, викликати або стримувати їх у той чи іншій ситуації, визначати власні і чужі емоційні стани, розмежовувати ситуації, де висловлення емоцій є доречним та які саме емоції мають бути, відрізнити емоції за їх сутністю, прозорістю, чесністю та враховувати особливості емоційного стану іншої людини.

Мотивуюча функція емоцій допомагає покращувати життєдіяльність шляхом підштовхування до виконання діяльності та спрямовувати на певну активність.

Зважаючи на все, що вказане вище, можна визначити, що контроль та регуляція власних емоцій є досить важливим елементом у комунікації та розвитку емоційного інтелекту, адже те, наскільки сильно ми виражаємо емоції та наскільки емпатійно ми ставимось до емоцій інших напряму впливає на рівень та глибину комунікації, а також допомагає отримати успіх у діяльності, до того ж, вдала та вчасна експресивна реакція може зіграти «на руку» та стати перевагою, за умови правильного розуміння власних сигналів та емоцій.

Висновки до Розділу 1

1. Було визначено, що емоційний інтелект - це набір здібностей, які відносяться до точної оцінки своїх та чужих емоцій, а також вираження своїх емоцій, використання емоцій і ефективного регулювання своїх та чужих емоцій. Було визначено, що емоційний інтелект це здатність до розуміння своїх і чужих емоцій та управління ними. Було виділено два види емоційного інтелекту: внутрішньоособистісний, коли розуміння та вміння

володіти емоціями спрямоване на самого себе та міжособистісний, що дозволяє зчитувати, розуміти та реагувати на емоцій та емоційний стан інших людей. Було визначено, що емоційний інтелект – це певне психологічне явище, що дозволяє людині керувати власними емоціями, розуміти та аналізувати власні емоції та емоції інших людей, розрізняти їх та розуміти причини їх виникнення а також мати можливість емпатично відгукуватись на емоції та почуття інших людей та мати можливість підтримати та допомогти у переживанні емоції іншим чи собі.

2. Було визначено, що головним способом формування емоційного інтелекту у працівників є формування здібності до розуміння, аналізу та інтерпретації власних емоцій та емоційних станів, оскільки це є першим предиктором розвитку емоційного інтелекту. Було визначено, що розвиток емоційного інтелекту є поступовим процесом, що необхідно проходити поетапно: взаємозв'язок між емоційним інтелектом та потребами компанії; визначення певного складу компанії, яка буде займатись цим напрямком; пошук лідерів, для збільшення лояльності аудиторій і покращення сприйняття інформації. Було визначено що емоційний інтелект – це індивідуальна навичка, що формується у людини із самого дитинства, але потребує розвитку протягом усього життя і може допомогти у формуванні компетенції спілкування з іншими та рівню успішності роботи компанії.

3. Було визначено, що емоційний інтелект поділяється на певні структури, такі як: когнітивний, афективний і конативний. До когнітивного компоненту належать: сприйняття емоцій та розуміння емоцій; афективний компонент емоційного інтелекту передбачає важливість сприйняття емоційних проявів свідомістю, що в свою чергу досить високо оцінює емоційне забарвлення та керується ними, при виборі мотивації виконання певної діяльності; регуляція емоцій та їх аналіз допомагає правильно використовувати емоції, викликати або стримувати їх у той чи іншій

ситуації, визначати власні і чужі емоційні стани, розмежовувати ситуації, де висловлення емоцій є доречним та які саме емоції мають бути, відрізнати емоції за їх сутністю, прозорістю, чесністю та враховувати особливості емоційного стану іншої людини.

РОЗДІЛ 2.

МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Емоційний інтелект в системі менеджменту

Актуальність теми емоційного інтелекту у менеджменті на сьогодні не варто применшувати, оскільки зараз, у такі тяжкі для країни часи, питання психологічного благополуччя працівників напряду впливає на розвиток компанії та її успішність, оскільки люди переживають досить важкі часи та намагаються впоратись зі своїм станом.

Наразі, ця задача є основною та вимагає контролю на всіх рівнях менеджменту, оскільки у роки війни, де людина переживає сильний стрес чи страх важливо керуватись принципами соціогуманістичного підходу в менеджменті, де людина, як працівник, виступає як окрема особистість, а не просто виконавець певної діяльності.

Таким чином, у менеджменті на сьогодні виникає основна мета – зміна установок щодо керування персоналом та зміщення існуючих правил та механізмів керування, враховуючи сьогоденні обставини, на такі, що будуть напряду впливати на самопочуття та психологічний комфорт працівників для забезпечення ними успішності компанії.

На сьогодні, велика кількість відомих світових корпорацій використовують емоції та емоційний інтелект як інструмент менеджменту, оскільки знають, що емоції можуть бути досить сильним мотиваторами у діяльності, а науковці, що займаються питанням емоційного інтелекту на основі висновків та результатів, до яких приходять такі компанії описують теоретичну сторону використання емоцій у менеджменті та досліджують їх вплив на управління персоналом та роботу компанії вцілому.

Саме таке поєднання практичного досвіду великих корпорацій та наукових здобутків у теоретичному контексті розгляду емоційного інтелекту стало початком розробки концепції емоційного інтелекту у менеджменті, і згодом, це стало методологічною основою, яка впроваджена в систему менеджменту як важливий інструмент тонкого планування управління. Цю точку зору підтверджують дослідження вчених, які присвятили тривалий період часу вивченню емоційного інтелекту, і вони відзначають, що "в сучасному конкурентному світі емоційний інтелект є важливим елементом управлінських процесів та відносин на ринку [4].

Загалом у емоційному інтелекті було виділено дві складові:

- раціональна;
- емоційна [16].

В будь якому мисленні та способі прийняття рішень завжди певне місце посідає емоція та емоційність людини, оскільки для прийняття рішення його потрібно обрати серед більшості варіантів, і окрім сухого математичного аналізу, у цьому процесі важливе місце посідає і емоційне забарвлення того чи іншого вибору.

Розглядаючи когнітивний компонент у структурі емоційного інтелекту ми вже наголошували, що він приймає активну участь в ефективному управлінні персоналом та дозволяє отримувати нові знання, компетенції та приймати правильні рішення у системі управління та керування. Сучасний світ весь час розвивається, і саме тому вимагає від людей ефективного та швидкого засвоєння нових навичок, в тому числі і розвиток емоційного інтелекту.

Таким чином, емоційний інтелект та можливість правильно його використовувати на сьогодні є однією з основних елементів ефективного управління персоналом та менеджменту, оскільки підвищує ефективність праці, дозволяє більш правильно приймати рішення та формувати нові навички, що будуть необхідні у професійній діяльності менеджера.

Дослідники Д. Гоулмен та Н. Холл зазначають, що: «основні навички емоційного інтелекту будуть набувати все більшого значення в колективній роботі та співпраці, допомагаючи людям учитися працювати більш ефективно; оскільки інтелектуальні послуги та інтелектуальний капітал почнуть привертати більшу увагу корпорацій, удосконалення методів колективної роботи стане головним засобом впливу на цей капітал; щоб процвітати (або просто вижити), корпорації зроблять усе можливе для підвищення колективного емоційного інтелекту» [29].

У сучасних дослідженнях було визначено, що емоційний інтелект - це інтегрально характеристика особистості, що вважається такою через велику кількість характеристик, що входять до складу цього поняття. Ефективність керівника та менеджера з персоналу напряму залежить від володіння розвиненим емоційним інтелектом та розуміння почуттів інших, їх налаштованість, лояльність та можливості, а також керувати вже складеним колективом, враховуючи їх загальні потреби.

Керівник, що дійсно хоче стати лідером для своєї команди має вибудовувати міцні емоційні зв'язки з підлеглими та правильно формувати емоційність власних висловлювань, а також мати змогу будувати комунікацію та довірливі стосунки із іншими, вміти дослухатись до проблем та заперечень та ефективно їх бороти. К. Кордяліс зазначав, що: «лідери мають володіти навичками контролю емоційного стану для забезпечення гнучкості у прийнятті рішень, використовуючи емоційний стан як інструмент, за допомогою якого менеджер здатен коригувати напрям власних рішень, серед яких вибирається найбільш доцільний» [32].

Отже, досягнення позитивного синергетичного ефекту свідчить про виняткову ефективність використання емоційного інтелекту та творчості в якості передового інструментарію для управління. У сучасних умовах конкурентоспроможність будь-якої організації визначається розвитком її людських ресурсів, а потенціал цих ресурсів формується на основі їхньої здатності до творчості, належного рівня креативності та вищого емоційного

інтелекту. Злагоджена взаємодія емоційного інтелекту та творчості сприяє оперативному розв'язанню когнітивних завдань, які можуть виникнути під час виконання працівниками своїх обов'язків. У сфері управління важливим стає взаємозв'язок емоційного інтелекту та творчості із корпоративною культурою, з особливими аспектами, крім того, цей взаємозв'язок проявляється у процесах адаптації, у відчутті нововведень та у зниженні опору до змін [30].

2.2. Методики оцінки емоційного інтелекту персоналу організації

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.

Емоційний інтелект стає все більш актуальним у сучасному суспільстві, особливо в контексті управління персоналом в організаціях. Зростання глобалізації, швидких змін у технологіях та розвитку ринку праці призводять до необхідності вищого рівня емоційного інтелекту серед працівників та керівників. Ідея, що успіх у бізнесі залежить не лише від інтелектуальних здібностей, але й від здатності розуміти та керувати емоціями, отримує все більшу підтримку в науковому та практичному середовищі.

Соціологічне дослідження емоційного інтелекту є одним з ключових шляхів розуміння і вивчення цього явища. Воно дозволяє нам не лише виявити особистісні риси та характеристики, які сприяють розвитку емоційного інтелекту, але й проаналізувати його вплив на організаційну культуру, міжособистісні взаємини та результативність працівників. Таке дослідження дає змогу розкрити важливі аспекти соціальних і психологічних процесів, які пов'язані з емоційним інтелектом у контексті управління персоналом.

Нами було проведено дослідження емоційного інтелекту керівників вищої та середньої управлінської ланки в сучасній організації.

Об'єкт дослідження – керівники вищої та середньої ланки управління.

Предмет дослідження – рівень сформованості емоційного інтелекту керівників.

Основна **мета** соціологічного дослідження емоційного інтелекту полягає в розумінні його сутності, детальному аналізі його компонентів та вивченні впливу на організаційні процеси та успішність персоналу.

Для досягнення поставленої мети необхідним є виконання наступних **задач**:

1. Практично дослідити рівень емоційного інтелекту працівників керівної ланки сучасної організації.

2. Проаналізувати особливості структури емоційного інтелекту працівників керівної ланки сучасної організації.

3. Розглянути особливості методів впровадження емоційного інтелекту в управління персоналом

Досліджуваними виступили 30 керівників різних ланок сучасної організації. Дослідження проводилось на базі Харківської компанії АДС.

Для зручного опитування в сучасних умовах, дослідження проводилося з використанням Google-форми.

Анкетування за допомогою гугл форми має ряд переваг, серед яких ми можемо відокремити:

1. Простота використання: Google Forms має легкий та зрозумілий функціонал, котрий додає зручності як експериментатору при підготовці матеріалів дослідження, так і для самих досліджуваних, оскільки є зрозумілим, не додає зайвих функцій.

2. Гнучкість налаштувань: гугл форма дає можливість варіювати питання за типом, використовувати як закриті так і відкриті питання, додавати необхідну кількість варіантів відповідей.

3. Автоматичне збереження даних: опитувальник у форматі Google Forms дає можливість швидко збирати та зберігати дані, аби не загубити їх, зберігати в визначеному місці, після чого використовувати їх для підрахунку, аналізу та обробки.

4. Можливість обмеження доступу – завдяки функціоналу гугл форм можливо обмежувати кількість досліджуваних, надавати доступ лише конкретним особам, не допускати можливості проходження анкети одному і тому ж досліджуваному декілька разів.

5. Аналітика та звіти: Google Forms надає можливість швидко аналізувати отримані дані за допомогою власного функціоналу. При проведенні простого опитування можливо одразу відсліткувати аналітичні дані щодо рівня визначеного критерію у зазначеній вибірці, прослідкувати кількість та повторюваність помилок тощо.

Загалом, Google Forms є потужним та зручним інструментом для проведення анкетування та збору даних у наші непрості часи, дає можливість зібрати необхідні і якісні дані, знаходячись у будь-якій точці світу, в будь який комфортний час і для досліджуваного і для експериментатора.

Для досягнення мети була розроблена процедура проведення дослідження яка включає декілька етапів. Перший етап був спрямований на діагностику особливостей структури емоційного інтелекту досліджуваних керівників різних ланок.

Для цього була використана методика дослідження емоційного інтелекту Н. Холла – даний опитувальник розроблений Н. Холлом та містить 30 тверджень. Дані твердження складають 5 основних шкал дослідження. Серед яких:

- Емоційна обізнаність
- Управління своїми емоціями
- Самомотивація
- Емпатія

— Розпізнавання емоцій інших людей

На кожне із 30 запропонованих тверджень досліджуваним необхідно було відповісти за наступною шкалою:

- повністю не згоден (-3 бали);
- в основному не згоден (-2 бали);
- частково не згоден (-1 бал);
- частково згоден (+1 бал);
- в основному згоден (+2 бали);
- повністю згоден (+3 бали).

Другий етап дослідження передбачав аналіз рівня емоційного інтелекту керівників. Для цього було використано тест емоційного інтелекту керівника David Ryback – даний тест був створений відомим бізнес-коучем Д. Райбаком та опублікований у його книзі «Як використовувати емоційний інтелект в роботі» у 1997 році.

Тест складається із 60 тверджень, на котрі досліджуваним необхідно за наступною шкалою:

- Часто
- Частіше за все
- Іноді
- Рідко
- Ніколи

Отримані дані дають можливість проаналізувати загальний показник емоційного інтелекту керівника, котрий варіюється у наступних чолових значеннях:

- Більше 60 балів – низький рівень емоційного інтелекту;
- Більше 120 балів – середній рівень емоційного інтелекту;
- Більше 180 балів – високий рівень емоційного інтелекту;
- Більше 240 балів – дуже високий рівень емоційного інтелекту.

Останній етап дослідження передбачав аналіз та інтерпретацію отриманих даних. Для цього було використано як кількісний так і якісний аналіз, результати якого були представлені у таблицях та діаграмах.

Для виконання цього етапі нами було проведено дескриптивний аналіз даних. Даний математичний метод передбачає розрахунок таких основних показників як середнє значення, стандартне відхилення, мінімум та максимум.

За результатами проведення дескриптивного аналізу ми мали змогу побудувати основні таблиці, а також відобразити розподіл досліджуваних за певними критеріями у вигляді гістограм та діаграм.

Висновки до Розділу 2

1. Розуміння та використання емоційного інтелекту стає необхідністю для досягнення успіху в управлінні та розвитку компанії. Зростання емоційного інтелекту сприяє покращенню комунікації, підвищенню лояльності персоналу та формуванню позитивного робочого середовища. Таким чином, емоційний інтелект є ключовим елементом ефективного управління персоналом та успішного менеджменту в сучасному конкурентному світі. Особливого значення набуває когнітивний компонент в структурі емоційного інтелекту, адже він приймає активну участь в ефективному управлінні персоналом та дозволяє отримувати нові знання, компетенції та приймати правильні рішення у системі управління та керування. У сфері управління важливим стає взаємозв'язок емоційного інтелекту та творчості із корпоративною культурою, з особливими аспектами, крім того, цей взаємозв'язок проявляється у процесах адаптації, у відчутті нововведень та у зниженні опору до змін.

2. Основна мета соціологічного дослідження емоційного інтелекту полягає в розумінні його сутності, детальному аналізі його компонентів та вивченні впливу на організаційні процеси та успішність персоналу. Проведення соціологічного дослідження відбувається на базі сучасної організації "АДС" Для зручного опитування в сучасних умовах, дослідження проводилося з використанням Google-форми, до якої включено збір основних соціо-демографічних даних, діагностика рівня емоційного інтелекту керівника та структурних компонентів емоційного інтелекту. Такий підхід не лише виявляє особливості структури емоційного інтелекту, але й розкриває його вплив на корпоративну культуру, міжособистісні взаємини та результативність працівників. Отримані дані можуть слугувати підґрунтям для розвитку методів впровадження емоційного інтелекту в управлінські процеси та поліпшення внутрішньокорпоративного клімату в організаціях.

РОЗДІЛ 3

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Емоційне лідерство в системі управління персоналом

У сьогоднішній конкурентоспроможності компанії на загальному ринку, перш за все, обумовлена саме наявністю висококваліфікованих, компетентних та рішучих працівників, котрі є для компанії рушієм ефективних рішень. Такий феномен здебільшого пов'язаний із кількома факторами – зростанням ролі людини як особистості, а також тенденцією до всебічного розвитку та подальшого використання лідерських якостей у підлеглих.

Так ми можемо побачити, що загальна роль особистісних лідерських якостей суттєво зростає, і саме для цього в сучасності винайдено безліч технік та способів для розвитку цих лідерських компетенцій. З іншого боку, у наявній складній економічній ситуації формуються багато чинників, що гальмують процес розвитку даних компетенцій.

Проте не можна заперечувати той факт, що саме наявність у робочому колективі харизматичного лідера може підвищувати показники ефективності роботи компанії.

Поняття «лідер» здебільшого пов'язане із образом «активіста», котрий вирішує колективні проблеми, бере на себе відповідальність. Проте сучасна теорія соціального управління трактує лідерство як: «схильність вести за собою людей та здійснювати ефективне управління персоналом», що по факту робить лідером самого керівника організації.

Цікавим для нашого дослідження виявляється саме феномен емоційного лідерства. Свою думку на цей рахунок висловили дослідники Д. Гоулман, Р. Бояціс і Е. Маккі, котрі зазначили, що: «основою реалізації лідерських здібностей керівника є його емоційний прояв, адже лідери

здебільшого – це енергійні, впевнені у собі ініціативні люди, чий емоційний стан надихає оточуючих на певну діяльність» [12].

У свою чергу Д. Гоулман зазначав, що: «саме лідери повинні задавати певний емоційний стандарт, на який би рівнялися інші» [12].

Важливою характеристикою справжнього лідера є здатність розпізнавати емоції свого персоналу, направляти їх, трансформувати на більш позитивний лад, попереджувати конфлікти в колективі. Саме ці функції становлять основу емоційного інтелекту керівника. І саме ці характеристики складають поняття емоційного лідерства.

Свою цікаву модель до визначення емоційного лідерства пропонує нідерландський дослідник М. Кете де Вріса. Він пропонує свою двофакторну модель, котра включає дві основні ролі «лідера-керівника»:

- Харизматична роль;
- Базова архітектурна роль.

Дослідник зазначає, що: «харизматичні лідери ніколи не зупиняються на досягнутому, викликаючи почуття дискомфорту, вони провокують оточуючих на активні дії; більше того, це люди, які здатні за рахунок різних маніпуляцій дійти згоди з будь-ким» [14]. Саме тому в своїх описах відвідає перевагу саме такому типу лідерства. Для нього харизма є містичним даром впливу на колектив, хоча наразі дане поняття і має приземлене значення.

На противагу цьому, лідер, котрий виконує базову архітектурну роль лише механічно виконує власні управлінські функції, що забезпечує керівнику реалізацію функції харизматичного фактору лідерства.

Як вже було окреслено раніше – найвагомим інструментом поведінки лідера-керівника є саме емоційний інтелект, котрий заснований на певному емоційному досвіді. Саме від обсягу цього досвіду залежить розвинутість вміння розпізнавати чужі емоції, а також тримати під контролем свої.

Досить цікавим підтвердженням цього факту є досвід тестування рівня емоційного інтелекту на базі світового косметичного лідера – компанії L’Oreal. За результатами дослідження було виявлено, що працівники, що мають високу оцінку рівня емоційного інтелекту в результаті одного із етапів тестування на посаду менеджера з продажів, продають суттєво більший об’єм продукції, ніж ті менеджери, хто не проходив відповідного тестування. Таким чином компанія мала змогу збільшити свій прибуток до 2 558,360 млн. дол. [19].

Нині існує досить великий об’єм різноманітного діагностичного інструментарію, для виявлення особливостей емоційного інтелекту особистості. Одним із найвідоміших таких інструментів є модель здібностей, так звана Ability model, прихильниками котрої були Дж. Мейер та П. Селовей, котрі ввели в обіход поняття емоційного інтелекту та стали активно його використовувати ще в 1990-х роках .

Сутність даної моделі полягає в тому, що емоції можна виміряти об’єктивно. До складу емоційного інтелекту, в такому разі, входять чотири основні показники:

- сприйняття і вираз емоцій;
- підвищення ефективності мислення за допомогою емоцій;
- розуміння своїх і чужих емоцій;
- управління емоціями [13].

Не менш цікавою є, так звана, змінаша модель, що запропонована Д. Гоулманом та Р. Бар-Оном. Вона передбачає діагностику таких складових емоційного інтелекту як:

- Самосвідомість;
- Самоуправління;
- Емпатія;
- Соціальні навички [13].

Феномен емоційного інтелекту керівника суттєво відрізняється від EQ особистості, котра не пов'язана із управлінською діяльністю. Високий емоційний інтелект керівника обумовлює не лише здорову атмосферу всередині колективу, а і обумовлює розуміння стратегій розвитку компанії, сприяє налагодженню позитивних стосунків із бізнес – партнерами, попередження дій конкурентів тощо.

Для кращого розуміння взаємозв'язку лідерства та емоційного інтелекту, розглянемо сучасні теорії лідерства.

Таким чином, К. Кешмана висунув теорію "внутрішнього стимулювання" лідерства, в основу якої закладений особливий вид психологічного консультування, як executive coaching. К. Кешман стверджує, що «"внутрішнє лідерство" можна розвинути, якщо досягти майстерності у восьми напрямках: брати повну відповідальність, зробити переконання свідомими (аналізувати їх з точки зору конструкції/деструкції), розвивати вміння розпізнавати характери та самоконтроль, практикувати особисту майстерність з іншими, враховувати фідбек (зворотну реакцію), знайти коучера (тренера), уникати самоомани, швидко реагувати на зміни» [13].

Аналізуючи дану теорію, ми доходимо висновку, що вона пов'язана з теорією емоційного лідерства, бо в ній наявні елементи емоційного інтелекту (знаходження балансу, міжособистісні відносини, самопізнання).

Розглянемо ще одну теорію під назвою «теорія опосередкованого лідерства», яку спільно розробили двоє науковців Р. Фішер та А. Шарп. Основна концепція, за словами авторів, полягає в: «що для реалізації функції лідерства не завжди необхідно займати формальну позицію лідера. В основі знаходиться проблема мотивації до лідерської поведінки: що важливіше для людини – позиція чи результат? Навички, необхідні для здійснення опосередкованого лідерства:

- 1) чітке формулювання бажаних результатів;
- 2) вироблення бачення перспективи;

3) встановлення відносин співпраці; 4) освоєння нових форм навчання» [27].

Ще однією теорією, яку хотіли б розглянути є теорія "двигуна лідерства" Н. Тічі, в основу якої покладена ідея пошуку та організації умов, що сприяють вдосконаленню якостей особистості, що в свою чергу спонукає лідера стати, не просто лідером, а переможцем та якомога довший час втримувався на позиції лідера. Дана теорія була висунута Н. Тічі на основі дослідження чотирнадцяти організацій, які тривалий час знаходились на топових позиціях.

В результаті свого дослідження вчений дійшов до наступних висновків:

- «1) в організаціях-переможцях лідери існують на всіх рівнях;
- 2) ефективне лідерство передбачає, щоб лідери вищого рівня виховували лідерів на нижчих рівнях управління;
- 3) лідери повинні вміти "передавати точку зору" (teachable point of view);
- 4) лідери повинні володіти методикою виховання нових лідерів» [19].

Також дослідником були розроблені вправи щодо розвитку необхідних навичок: « "передана точка зору" - це система з трьох взаємопов'язаних елементів: бізнес-ідей, цінностей та емоційної енергії і рішучості. Елементи "переданої точки зору" повинні бути узгоджені між собою. Наприклад, цінності, що лежать в основі корпоративної культури компанії, повинні узгоджуватися з бізнес-ідеями, в іншому разі емоційна енергія лідера буде розтрачуватися марно» [43].

Виходячи з вищеописаної теорії, ми можемо говорити про те, що в ній емоційний компонент не є основою, проте він є складовою частиною, і у випадку відсутності цього компоненту людина може стати лише лідером, проте в неї не буде можливості стати лідером-переможцем.

Так ми можемо говорити про те, що саме емоції та емоційний інтелект складають базову основу лідерства в сучасній організації та є пре диктором

успіху компанії і саме тому потребують діагностики та постійного розвитку. Саме це припущення стало основою для проведення нами практичного дослідження.

Базою нашого дослідження виступають керівники різних ланок компанії АДС, котра представлена філіалами у декількох містах України (Харків, Київ, Дніпро, Житомир та Вінниця).

Загальна кількість досліджуваних розподілилась на три групи, відповідно до ланки керівництва (див. Рис.3.1.)



Рисунок 3.1. Розподіл досліджуваних за ланками керівництва, кількість осіб

За даними, що відображені на рис.3.1. ми можемо побачити, що досліджувані розподілились на три основні групи.

Найменша кількість досліджуваних, а саме 5 осіб (17% від загальної вибірки досліджуваних) є представниками вищої ланки керівництва компанії – директори філіалів, акціонери.

До середньої ланки керівництва відносяться 15 осіб, найбільша кількість (50% від загальної вибірки досліджуваних). До цієї ланки відносяться керівники великих відділів.

Нижчу ланку керівництва складають 10 осіб (33% від загальної групи досліджуваних), до котрих відносяться керівники окремих команд, старші.

На наступному етапі ми маємо проаналізувати розподіл досліджуваних за критерієм статі (див.рис. 3.2.)

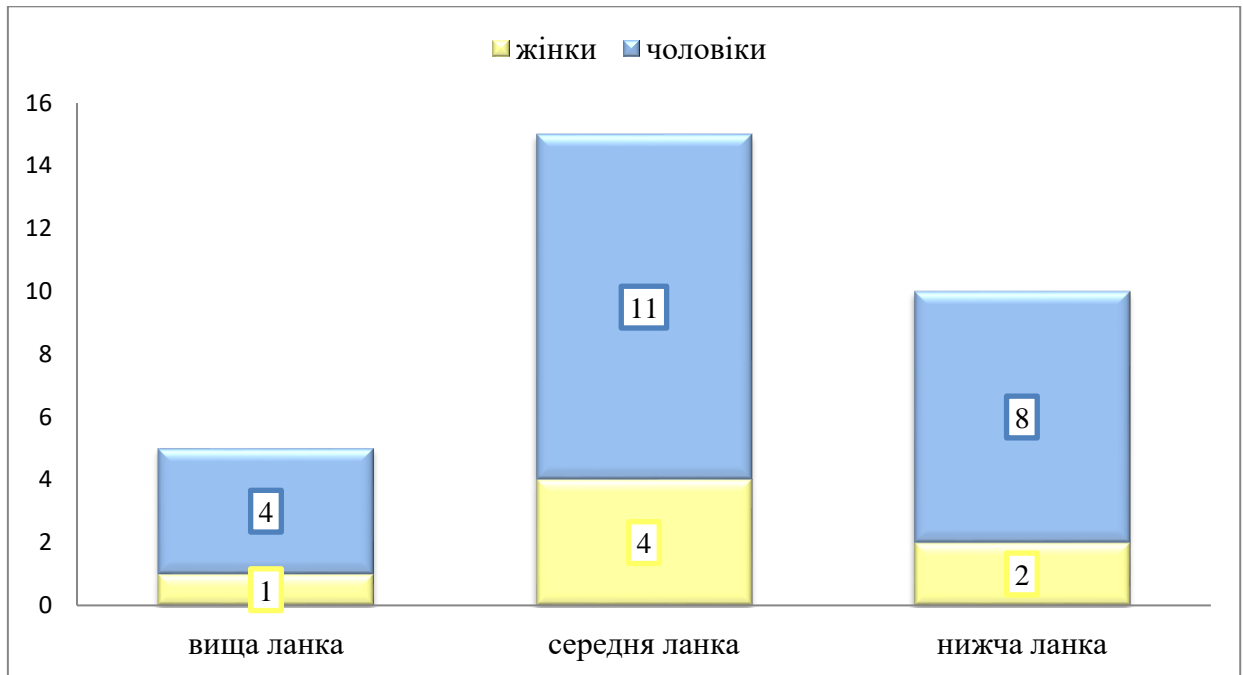


Рисунок.3.2.Розподіл досліджуваних за критерієм статі, кількість осіб

За результатами аналізу, відображеними на рисунку 3.2. ми можемо побачити, що серед досліджуваних вищої ланки керівництва налічується 4 чоловіка та 1 жінка. Серед досліджуваних середньої ланки керівництва налічується 11 чоловіків та 4 жінки. Серед нижчої ланки керівництва налічується 8 чоловіків та 2 жінки.

На першому етапі основного дослідження ми проаналізували показники емоційного інтелекту досліджуваних керівників. Для цього нами було використано методика Д. Райбака. Результати дослідження представлені у Таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Результати дослідження за методикою «Емоційний інтелект керівника» Д. Райбака

	Середнє	Мінімум	Максимум	Ст.відх
Вища ланка	203,600	165	235	25,861
Середня ланка	199,067	153	249	33,508
Нижча ланка	195,600	150	243	32,080

Примітка: Ст.відх. – стандартне відхилення

За результатами дослідження ми можемо говорити про те, що середні показники за трьома групами керівників різних ланок позначають високий рівень розвитку емоційного інтелекту керівника.

Для того аби більш детально розглянути отримані результати, розподіл за отриманими рівнями емоційного інтелекту керівника був відображений нами у вигляді гістограми на рисунку 3.3.

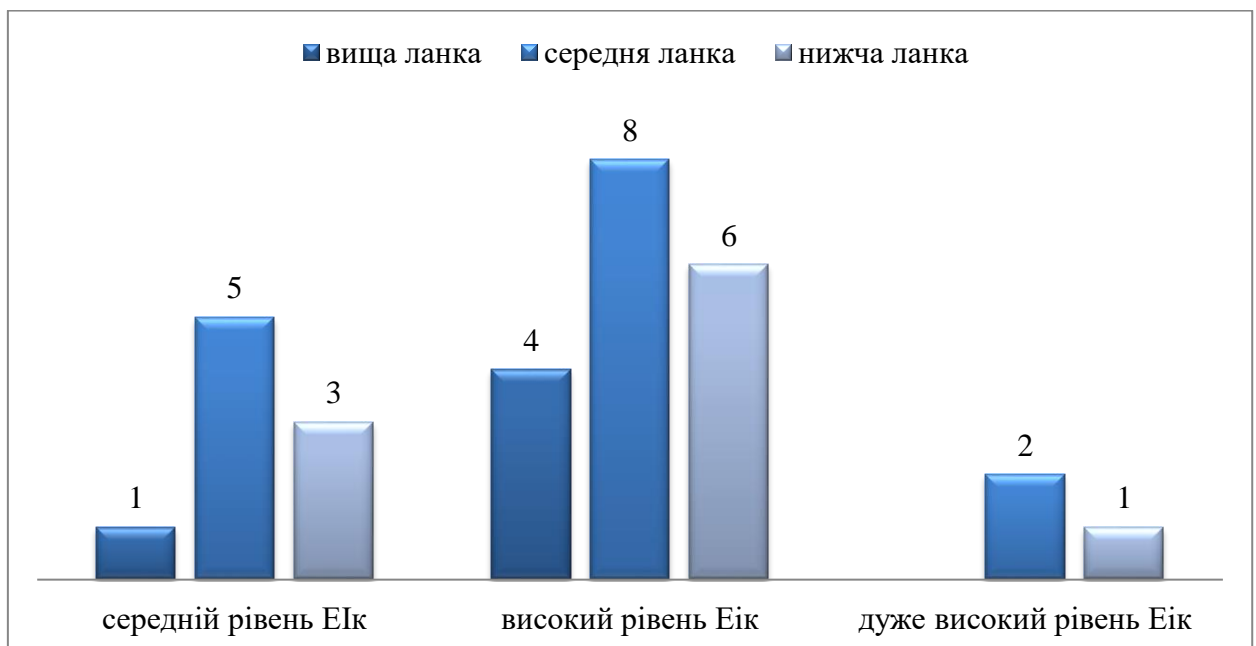


Рисунок.3.3.Розподіл досліджуваних за рівнем емоційного інтелекту, кількість осіб

За результатами, окресленими на рисунку, ми можемо побачити, що низький рівень емоційного інтелекту у досліджуваних керівників виявлено не було.

Дев'ять досліджуваних (один досліджуваний керівник вищої ланки, п'ять керівників середньої ланки та з керівники нижчої ланки) мають середній рівень вираженості емоційного інтелекту. Таким чином досліджуваних керівникам необхідно розвивати свій емоційний інтелект, адже його прояви не досконалі. Керівники не досконало розуміють емоційні проблеми та потреби своїх підлеглих, через що може страждати загальний командний клімат.

Найбільша кількість досліджуваних мають високий рівень розвитку емоційного інтелекту керівника (вісімнадцять досліджуваних із загальної вибірки керівників різних ланок керівництва).

Найменша кількість досліджуваних мають дуже високий рівень вираженості емоційного інтелекту керівника (трьох досліджуваних із загальної вибірки керівників різних ланок керівництва).

Варто зазначити, що високий рівень емоційного інтелекту дозволяє керівникам краще розуміти, взаємодіяти та ефективно керувати своєю командою, що сприяє успіху організації.

Також варто відзначити, що високий емоційний інтелект керівника може проявлятися наступними характеристиками:

1) Емоційна стабільність – керівники із високим та дуже високим рівнем емоційного інтелекту проявляють високу емоційну стабільність та здатність керувати власними емоціями. Особливо важливу роль дана характеристика має в кризових робочих ситуаціях, де вони мають зберігати стабільність та конструктивність по відношенню до підлеглих і раціональність у рішеннях по відношенню до ситуації великого тиску.

2) Емпатія – керівники проявляють глибоке розуміння та відчуття емоцій інших людей, що дозволяє керівникові ефективно співпрацювати з різними персоналом.

3) Емоційна відповідальність – керівники проявляють високу готовність приймати відповідальність за власні емоції та їх вплив на оточуючих.

4) Міжособистісна ефективність – керівники проявляють високу здатність впливати на емоційний клімат в організації та створювати позитивне робоче середовище.

Варто також окреслити і гендерний аспект отриманих результатів. Аналізуючи отримані показники нами було виявлено, що більш високими показниками емоційного інтелекту володіють керівники-чоловіки. На нашу думку, дана ситуація може бути обумовлена тим, о відповідно до специфічної діяльності організації, керівників котрої ми досліджуємо, більш професійно та особистісно обізнаними в цій діяльності є саме чоловіки. Відповідно до цього, їм простіше знаходити спільну мову та емоційну близькість із такими самим чоловіками-рядовими працівниками, аніж для жінок, не дивлячись на те, що психологічно жінки є більш емоційними за чоловіків.

Тож ми можемо підтвердити, що емоційний інтелект у даному випадку все ж обумовлений саме професійною діяльністю, тож можна припустити, що він має вплив на управління персоналом. Збедільшого можна зазначити, що розуміння механізмів не лише керівної, а й рядової роботи працівників компанії більшою мірою обумовлює поважне ставлення і емоційний комфорт у спілкуванні саме зі сторони чоловіків, які є більшістю з персоналу організації.

Натомість жінки, на нашу думку, більшою мірою впливають на колектив, котрий не займається безпосередньою діяльністю із механічного створення продукту компанії, а більшою мірою впливають на працівників, котрі працюють із клієнтами, тож контекст впливу їх особливостей емоційного інтелекту розповсюджується також відповідно до спефіки професійної діяльності.

Наступним ми проаналізуємо структуру емоційного інтелекту керівників. Для цього нами було використано методіку діагностики Н. Холла.

Результат дослідження для вищої ланки керівників представлено у Таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Результат дослідження за методикою Н.Холла

	Вища ланка		Середня ланка		Нижча ланка	
	Ср.	Ст. відх.	Ср.	Ст. відх.	Ср.	Ст. відх.
Емоційна обізнаність	5,600	2,941	7,267	2,789	8,500	5,759
Управління емоціями	5,000	1,000	8,200	1,229	11,500	4,767
Самомотивація	7,600	3,668	9,600	3,397	8,500	5,380
Емпатія	5,200	3,791	9,600	3,996	9,800	4,104
Розпізнавання емоцій інших	6,400	2,615	9,067	2,520	10,800	3,225

Примітка: Ср. – середнє; Ст. відх. – стандартне відхилення

За результатами дослідження ми можемо побачити, що для керівників вищої ланки характерні низькі показники за усіма структурними компонентами емоційного інтелекту.

Натомість для досліджуваних середньої і нижчої ланки досліджуваних характерні середні показники за усіма структурними компонентами емоційного інтелекту особистості.

Таким чином ми можемо побачити, що загальні показники рівня емоційного інтелекту досліджуваних керівників різних управлінських ланок, а також структури емоційного інтелекту обумовлюють необхідність до його подальшого всебічного розвитку.

Таким чином, за результатами дослідження ми бачимо гостру необхідність проведення соціально-психологічного тренінгу для розвитку критичного мислення керівної ланки організації.

3.2. Напрями розвитку та формування емоційного інтелекту персоналу

На сучасному етапі розвитку ринку праці та взагалі організаційному середовищі все більш популярною стає робота в команді та в колективі, адже починаючи з 2019 року більшість людей майже перестали спілкуватись, тож ця тенденція націлена на зближення людей, що працюють разом, навіть віддалено, оскільки важливо розуміти, що загальний успіх – є сукупністю навичок та вмінь персоналу, а також їх здібності взаємодіяти між собою та керувати власними емоціями для ефективної комунікації, і як слідство – ефективної роботи.

Емоційний інтелект кожного окремого члена команди напряму впливає на досягнення успіху у діяльності команди та встановлення міцних взаємозв'язків між людьми. Нижче подано певні моменти, які розкривають важливість емоційного інтелекту в колективному співробітництві:

1. Розуміння та взаємоприйняття емоцій та станів одне одного, що дозволяє краще розуміти одне одного та ефективніше співпрацювати в колективі, за що відповідає напряму покращення комунікації, дружні відносини, згуртованість. Емпатійні люди в одній команді часто є більш дружніми, адже здатні вчасно помічати емоції іншого та надавати підтримку та допомогу;

2. Керування конфліктами, що дозволяє робити розвинений емоційний інтелект є ще одним важливим моментом у колективі, оскільки люди, що так багато часу проводять разом не можуть обійтись без конфліктних ситуацій, і вміння правильно, швидко та екологічно їх вирішувати дозволяє покращувати зв'язки в колективі, що в кінці допомагає

покращити ефективність роботи та впливає на якість виконуваних функцій кожного з членів колективу.

Вміння керувати та зменшувати рівень стресу також досить важливо, і за це також відповідає саме емоційний інтелект, бо в Україні на сьогодні досить багато стресогенних факторів, а працюючи людина також іноді зіткається зі стресом та перевтомою, і важливим буде саме взаємодопомога, згуртованість та можливість поділитись досвідом. Розвиток емоційного інтелекту допомагає учасникам команди краще керувати своїми емоціями, знаходити способи розслаблення та відновлення енергії, що сприяє зменшенню стресу та підтримує оптимальний робочий потенціал.

3. Також розвинений емоційний інтелект сприяє тому, що людина охоче допомагає та співпрацює з іншими, вміє комунікувати та вирішувати задачі більш ефективно за рахунок соціальних зв'язків та емпатії. Такі люди швидко знаходять однодумців, прислухаються до думок інших та створюють максимально ефективні умови для вирішення задач, спираючись на досвід колег або поради від друзів на роботі, а такі стосунки можна отримати тільки маючи певний рівень чуйності та уважності до думок та почуттів інших.

Розвиток емоційного інтелекту є досить складним т довгим процесом, але для більш швидкого та ефективного освоєння володіння емоційним інтелектом можна використовувати певні стратегії:

Вчитись розпізнавати та вивчати власні емоції та емоційні стани, шляхом самопізнання та аналізу власних почуттів, що допоможе підсилити можливість контролювати їх, розуміти їх причини та наслідки та ефективно з ними справлятися.

Вчитись розуміти емоції інших, що допоможе краще працювати в колективі, шляхом пізнання, контакту, спілкування та іноді прямих запитань та порівнянню із власними станами та емоціями.

Розвивати емпатію, вчитись розуміти власні потреби, мотивацію та ресурс, а також потреби інших, ставлячи себе на місце іншого та намагаючись прожити його емоційні стани та відчутти його переживання.

Розвивати навички спілкування та будування контакту, завдяки загальним зборам, спілкуванню, тренінгам, що допоможе краще контактувати з іншими, мати можливість ділитись з ними власними емоціями та розраховувати на підтримку та допомогу. Вчитись активному слуханню, способам взаємодії та побудови комунікації та головне – слухати та сприймати проблеми та емоції інших як власні, для можливості допомогти та підтримати.

Розвивати стресостійкість, що неминуче впливає на результат та продуктивність діяльності, адже стрес – є головним фактором погіршення настрою та ефективності, а переживати стресові ситуації разом набагато корисніше. Емоційний інтелект дозволяє керувати стресом та боротись із ним, для швидкого його подолання та набуття емоційної стабільності.

Розвиток емоційного інтелекту в компанії у колектива – це важлива ланка у формуванні міцної, дружньої та впевненої компанії, що буде ефективно працювати задля блага фірми, оскільки може вправно керувати власними емоціями, розуміти емоції інших і встановлювати міцні соціальні зв'язки між собою та з клієнтами, що покращує показники продажів та дохід компанії. До того ж, емоційний інтелект є предиктором згуртованості колективу та психологічного комфорту в колективі.

Для ефективного розвитку емоційного інтелекту у колективній роботі рекомендується активно впроваджувати стратегії, такі як тренування уваги, розвиток емпатії, поліпшення комунікаційних навичок та підвищення стресостійкості. Ці методи допоможуть учасникам команди стати більш чутливими до емоцій, краще розуміти потреби один одного та сприяти взаємодії в атмосфері гармонії.

Розвиток емоційного інтелекту у працівників компанії допомагає підвищити працездатність працівників та результати команди, адже слугує предиктором їх психологічного благополуччя і мотиватором успішної діяльності. Окрім того, успішне застосування та реалізація здібностей особистості сприяє конкурентоспроможності працівника на ринку праці, що в свою чергу виправдовують очікування людини.

Відомий американський психолог К. Арджиріса вважав, що: «Внутрішньо командна ефективність заснована на емоційному інтелекті членів команди і позитивних нормах, до яких він відніс щирість ідей і почуттів, відкритість, експериментування, допомога іншим бути щирими і відкритими щодо їх ідей і почуттів, допомога іншим в експериментуванні, індивідуальність, роздуми, зацікавленість, внутрішнє зобов'язання» [34].

На думку М. Белбіна: «Рольової склад команди як фактор ефективності, дає уявлення про те, що група, в якій є виконавці всіх ролей, буде ефективно працювати над виконанням будь-якого завдання» [26].

Багато досліджень також довели, що наявна залежність між ефективністю групи та профілем команди, а саме залежить від збалансованого розподілу ролей в ній відповідно до вимог поставленого завдання. Слід зауважити, що в такому разі, члена команди, не варто сприймати, лише як типового представника, це частина багатофункціональної системи, яка привносить величезний вклад в роботу.

Для того щоб розвивати емоційний інтелект необхідно сформувати здатність до усвідомлення та оцінки власних емоцій з усіх боків. Найперша дія для цього, це періодично задавати собі питання: «що я відчуваю прямо зараз?», і відповідь надавати виходячи на початку з базових емоцій таких, як: радість, злість, страх та ін.

Наступним кроком необхідно зрозуміти ступінь інтенсивності емоційних станів та їх джерело. Інтенсивність емоцій може бути мінімальною у випадку, коли керування даною емоцією не вимагає від особистості прикладання зусиль. Або ж інтенсивність може бути, навпаки –

високою, коли людина не в змозі керувати власною емоцією. Усвідомлення інтенсивності емоції, допомагає переосмислити ставлення до неї, та знизити прояв до оптимального рівня.

Ще одним кроком є розширення спектру емоцій, що досягається шляхом спроб оцінки емоційних станів інших, складанням, абетки емоцій, усвідомлення своїх почуттям під час зайнятості тією чи іншою справою.

Розвиток емоційного інтелекту сприяє вибудовуванню здорових, міцних та чесних відносин по відношенню до самого себе та інших, допомагає в досягненні поставлених цілей.

Щодо розвитку емоційного інтелекту в середині організації, то варто зазначити, що він відбувається в кілька етапів:

1. Визначення взаємозв'язку між потребами даного бізнесу та емоційним інтелектом. Працівникам необхідно усвідомлювати важливість емоційного інтелекту, а також важливо розуміти, що його розвиток покращить якість життя працівників та й підвищить продуктивність самої організації.

2. Отримання замовлення організацією. Ймовірність отримати більш вигідне замовлення, сприяє розвитку ініціативності працівників та бажання покращувати свої знання та здібності.

3. Встановлення складу команди для проекту. Необхідно в організації створити окремий відділ (групу людей), які будуть спільно працювати над просуванням ідеї розвитку емоційного інтелекту працівників.

4. Представлення програми розвитку EI, її оцінка та демонстрації її переваг, доведення її важливості. Оскільки проведення тренінгів з розвитку емоційного інтелекту не є типовим чи стандартним підходом для вирішення проблем організації, таким чином вони доволі часто підвергаються потоку критики від працівників. Тому на даному етапі основною задачею є подолання супротиву та переконання топ-працівників та усіх інших співробітників, в об'єктивності, раціональності та корисності даного тренінгу з розвитку емоційного інтелекту.

5. Просування програми розвитку емоційного інтелекту серед працівників. В даній програмі необхідно задіяти якомога більшу кількість співробітників компанії, тому треба розробити різні варіанти просування. Наприклад створити програми, які будуть адаптовані під специфіку конкретного відділу.

6. Лідерство. Для впровадження розробленої програми з розвитку емоційного інтелекту, варто надати цей обов'язок людині з яскраво вираженими лідерськими якостями та добре розвиненим емоційним інтелектом. Бо саме такі особистості зможуть якісно опрацювати супротив з боку працівників організації.

7. Безпосереднє впровадження програми. Потреба у введенні програми з розвитку емоційного інтелекту стає наявною на певному етапі розвитку організації як такої. Частіше за все, саме на цьому етапі умови для започаткування тренінгу є найбільш сприятливими.

Процес розвитку емоційного інтелекту є довготривалим процесом, який потребує безупинної праці, постійної практики та стійкої витримки. Тому можемо припускати, що саме через ці умови розвитку. Тренінги та програми з розвитку емоційного розвитку не є доволі поширені серед сучасних організацій. Не дивлячись, що інтерес до даної теми у світі зростає з кожним днем, керівники компаній продовжують витратити величезну частку бюджету для покращення у працівників технічних навичок.

Оцінюючи результати діяльності конкретної команди, варто ґрунтувати свою думку не лише на внутрішні вимоги, правила та регламенти, а й на умови, які диктуються споживачами послуг даної організації.

Ще одним фактором, який може впливати на результативність роботи команди, може бути внутрішньогрупова підтримка. Оскільки за даних умов в колективі панує довірлива, спокійна та товариська атмосфера, то і взаємодія є більш ефективною, злагодженою та швидкою, що і сприяє гарній результативності виконання поставлених задач [44].

Враховання потреб кожного з членів команди та їх задоволення призводять до підвищення рівня мотивації працівників, що в свою чергу впливає позитивним чином на отриманні результати роботи та зменшення затрати ресурсів на керування та управління.

Велика кількість досліджень, яка була проведена різними науковцями, довели, що: «емоційний інтелект є одним із значущих життєвих ресурсів людини і виступає предиктором різних аспектів регуляції життя людини. Емоційний інтелект значимо пов'язаний зі здатністю людини до усвідомленої саморегуляції, до планування і ефективного досягненню життєвих цілей. Також емоційний інтелект визначає вибір людиною більш ефективної стратегії подолання в стресових ситуаціях» [24].

Виходячи з аналізу літературних джерел, можна стверджувати, що емоційний інтелект має великий вплив на різні аспекти діяльності певної організації, а саме:

- рентабельність діяльності;
- фондоозброєність;
- продуктивність праці;
- обсяги виробництва та реалізації продукції;
- середньорічна чисельність працівників/плинність кадрів.

Також варто зазначити, що рівень розвитку емоційного інтелекту трудового колективу та менеджерів в організації може впливати на якісні та кількісні показники використання різних систем інформації, на розробку системи мотивації персоналу, на рівень залучених інновацій та позицію даної компанії на ринку серед конкурентів.

Виходячи з вищесказаного, ми можемо стверджувати, що такий показник як емоційний інтелект здатний впливати на майже усі сфери управлінської та трудової діяльності компанії, бо він є невід'ємною частиною показника працездатності кожної людини, яка працює на даному підприємстві.

Одним із ключових інструментів у формуванні та розвитку емоційного інтелекту персоналу можна вважати соціально-психологічний тренінг. Саме така форма розвитку орієнтована на встановлення особливого контакту між групою, особливої форми соціальних взаємин. Тренінг направлений на поліпшення міжособистісних відносин, комунікативних навичок, розвиток співпраці, взаєморозуміння, розрінення емоцій один одного, а також розвиток особистих навичок, таких як, наприклад, емоційний самоконтроль, що є дуже важливим у професійній діяльності.

Основними особливостями соціально-психологічного тренінгу в ключі розвитку емоційного інтелекту персоналу можна вважати наступне:

1. Активна участь та емпіричне навчання: учасники тренінгу беруть участь в активних обговореннях, інтерактивних вправах. Даний формат дає можливість учасникам оволодіти власними емоціями, спостерігати за емоційними проявами інших, експериментувати їх емоційним відреагуванням та будувати нові стратегії міжгрупових колективних відносин.

2. Орієнтованість на розвиток емпатії : в основі даного тренінгу лежить вдосконалення навичок емпатії шляхом активної взаємодії учасників тренінгу.

3. Групова динаміка: колективна робота розвиває взаємопідтримку, допомагає відокремити істинного лідера групи, виділити колективних «зірок», котрі у подальшому можуть стати рушієм активних змін в компанії, а також дають можливість колегам краще зрозуміти один одного, поділитись власним досвідом.

4. Розвиток самовідчуття: програма тренінгу включає в себе вправи, спрямовані на саморефлексію та усвідомлення власних емоцій та їх впливу на міжособистісні відносини.

5. Відпрацювання практичних кейсів: програма тренінгу може бути заснована на реальних робочих кейсах компанії, що дозволяє розвивати не

лише емоційний інтелект, а і інші складові професійної компетентності персоналу.

8. Наявність рефлексії: тренінг передбачаю фінальну рефлексію, де учасникам представляється можливість закріпити отримані знання та навички, обговорити свої переживання, поділитись досвідом, а також сформуванати для себе план дій для подальшого особистісного та професійного розвитку.

Таким чином можна зазначити, що соціально-психологічний тренінг є доцільним у використанні на етапі формування та впровадження емоційного інтелекту в систему управління персоналом. Він відрізняється своєю індивідуалізованістю, інтерактивністю, фокусом на конкретних практичних кейсах.

З урахуванням результатів дослідження, котре ми провели, виникає гостра необхідність у формуванні та проведенні тренінгової програми з розвитку емоційного інтелекту для працівників керівної ланки сучасної організації.

Основні мета тренінгу – підвищення обізнаності керівників щодо важливості емоційного інтелекту в процесі керівництва та в системі управління персоналом.

Наша дослідницька мета також полягає у тому, аби підвищити показники емоційного інтелекту та його складових у керівників різних управлінських ланок, котрі є нашими досліджуваними.

Завданнями тренінгу є:

- Окреслення поняття емоційного інтелекту, його складових частин;
- Визначення ключової ролі емоційного інтелекту в системі управління персоналом;
- Оволодіння практичними навичками саморегуляції, розуміння емоцій інших, створення ситуації емоційного комфорту в системі «Керівник-підлеглий», а також всередині організації в цілому;

- Підвищення рівня емоційної компетентності керівних різних управлінських ланок;

- Формування навичок ефективного використання емоційного інтелекту в управлінні персоналом сучасної організації.

Ресурси, використовувані під час тренінгу: в сучасних умовах воєнного стану, доцільним є Google meet. Також використовуються додаткові візуальні матеріали (презентація). Тренінг проводився за попередньою домовленістю із керівниками.

Дана програма складається із декількох основних блоків. Програму поєднує в собі були представлені нами у Таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Структура соціально-психологічного тренінгу «Розвиток емоційного інтелекту керівника»

№	Блок	Опис блоку	Кільк. год.
1	Теоретичний блок	Визначення понять: емоційний інтелект, емоційна свідомість, саморегуляція тощо.	До 15 хв
		Визначення ролі Емоційного інтелекту в системі лідерства та управління персоналом	До 15 хв
2	Практичний блок	Практичне відпрацювання робочих кейсів, практичні вправи для розвитку саморегуляції, емпатії, навичок розпізнавання власних та чужих емоцій	До 40 хв
3	Рефлексія	Обговорення результатів тренінгу, власних переживань щодо ходу тренінгової програми, підкреслення важливості прослуханої програми та усвідомлення важливості розвитку емоційного інтелекту	До 15 хв

		керівникам різних управлінських ланок в сучасній організації	
4	Оцінка результатів	Проведення контрольного тестування за методиками дослідження емоційного інтелекту Н. Холла та дослідженням емоційного інтелекту керівника David Ryback	До 20 хв

Розглянемо більш детально кожний із окреслених блоків.

1 блок – теоретичний. Даний структурний компонент програми відбувається на основі завчасно підготовленого монологу ведучого тренінгу. Основна його мета – усвідомлення учасниками тренінгу поняття емоційного інтелекту, його структурних компонентів та його ролі в системі управління персоналом.

В ході даного блоку розкриваються такі поняття як:

— Емоційний інтелект – певний набір навичок, котрі дозволяють особистості впливати на власні емоції, вдало контролювати їх, а також мати вплив на емоції інших людей, тим самим попереджуючи ряд конфліктів, зберігаючи збалансовану емоційну атмосферу у міжособистісних і міжгрупових відносинах.

Емоційний інтелект, у свою чергу, складається із основних структурних компонентів:

— Емоційної обізнаності, що дозволяє вольовими зусиллями контролювати власні емоції та керувати ними, розуміти та диференціювати емоції та різні емоційні стани та інтерпретувати їх, здібність до аналізу власних станів та їх інтенсивності для використання емоцій у різних життєвих чи професійних ситуаціях.;

— Управління власними емоціями, що дозволяє ефективно керувати емоціями та їх проявами, вчасно заспокоювати себе та перезаряджатись новими емоціями, також такий елемент емоційного

інтелекту впливає на стресостійкість, здатність переживати критичні події та боротись із стресом та його наслідками швидко та ефективно;

— Самомотивація, як структура емоційного інтелекту, сприяє можливості індивіду власноруч заохотити себе до виконання будь якої діяльності та за допомогою власних емоційних станів замотивувати себе на виконання певної діяльності. Дана здібність виступає передумовою успішної діяльності;

— Емпатія, що дозволяє розпізнавати та диференціювати емоції та емоційні стани інших людей, можливість подивитись «очима іншого» на ситуацію та відчувати ті емоції, що відчуває людина, що покращую комунікацію та контакт, а також дозволяє краще будувати міцні довірливі стосунки;

— Керування емоціями інших людей, що фактично означає можливість людини знаходити спільну мову та оточення, що може допомогти впоратись із емоціями, чи навпаки, заряджати інших на позитивні емоції та розбавляти обстановку.

Також в ході даного блоку окреслюється роль емоційного інтелекту в лідерстві і системі управління персоналом загалом.

Важливість та доцільність використання емоційного інтелекту обумовлена рядом важливих факторів:

1. Лідерство та вплив:

— Емоційний інтелект формує авторитет керівника серед персоналу, особливо в ситуації, коли лідер ефективно управляє власними емоціями, має схильність до позитивного навіювання, вміє взаємодіяти із емоціями свої підлеглих;

— Емоційний інтелект дає можливість ефективно реагувати на емоційні потреби робочого колективу, відповідно підтримувати мотивацію та мобілізувати ресурси членів команди.

2. Міжособистісні відносини:

— Емоційний інтелект багато в чому опосередковує ефективне управління та вирішення конфліктів та підтримання емоційно-збалансованого робочого клімату;

— Емоційний інтелект сприяє створювати атмосферу підтримки всередині колективу, що у свою чергу опосередковує високий рівень взаєморозуміння та розвиває навички співпраці.

3. Прийняття рішень:

— Емоційний інтелект є важливим фактором прийняття рішень, оскільки таким чином враховується емоційний аспект проблеми і можливо передбачити вплив цього емоційного аспекту та сприяття прийнятого рішення командою.

4. Комунікація:

— Емоційний інтелект також є і основою міжгрупової комунікації всередині колективу, адже спілкування є здатністю виражати власні емоції таким чином, аби підвищити якість відносин в системах спілкування колег між собою, а також в системі «керівник-підлеглий».

Таким чином, даний блок має за основну мету введення учасників тренінгу в основи розуміння емоційного інтелекту, його структурних складових, а також важливості його впровадження в систему управління персоналом.

2 блок – практичний. Даний блок має за мету практичне відпрацювання певних кейсів, котрі можуть допомогти учасникам більш глибоко усвідомити сутність емоційного інтелекту, особливості його використання в взаємодії із підлеглими та, відповідно, підвищити власний рівень розвитку компонентів емоційного інтелекту.

Для цього блоку доцільним є використання ряду вправ. Суність котрих буде описана нами нижче.

Вправа «Шеринг» - дана вправа розпочинає практичний блок. В контексті даної вправи учасники тренінгу мають поділитись власним нинішнім емоційним станом на момент початку групи, після чого ніби

«відійти» від всіх стресових, конфліктних або рутинних робочих ситуацій, з котрими вони увійшли в тренінгову групу та опинитись в ситуації «тут і зараз». Дана вправа допомагає учасникам налагодити контакт один із одним, звернути увагу на власні переживання, розвиває навичку помічати й диференціювати емоції та їх усвідомлення.

Вправа «Фантом» - метою даної вправи є усвідомлення зв'язку між емоціями, думками та тілесними проявами; підвищення рівня емоційного самоусвідомлення.

Також варто зазначити, що фокусуєчись на сутності даної вправи за елементарними тілесними проявами учасники програму можуть не лише усвідомлювати власні емоції, але і фіксувати особливості тілесних проявів та пов'язаних із ними емоцій у підлеглих.

Для цього на слайді презентації представлено схематичне зображення людського тіла. Кожен із учасників тренінгу має закреслити частини тіла відповідним кольором:

- Чорним кольором треба заштрихувати ті частини тіла, котрі в них реагують на почуття страху
- Синім кольором заштрихувати ті частини тіла, котрі реагують на почуття смутку.
- Жовтим кольором заштрихувати ті частини тіла, котрі реагують на почуття радості.
- Червоним кольором заштрихувати ті частини тіла, котрі реагують на почуття злості.

Після чого між учасниками тренінгу відбувається обговорення, які саме частини тіла і чому вони б зафарбували, які частини тіла збігаються між учасниками. Через обговорення учасники усвідомлюють зв'язок між емоціями та тілом, тож підмічаючи дані тілесні прояви у себе чи у інших можливо контролювати емоційний стан особистості.

Також в ході даної вправи керівникам надана інформація про найбільш розповсюджені тілесні прояви, котрі наведені нами у Таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Зв'язок емоцій та тілесних проявів

Емоційний прояв	Тілесний прояв
Гнів	Почервоніння обличчя чи зіниць ока, напруженість м'язів, стискання кулаків, пришвидшене дихання, виступ поту, пришвидшення пульсу
Смуток	Змінена постава тіла(частіше нахилена, згорблена), виступ сліз, явне зниження активності, відкрита сонливість, уповільнена мова. зітхання
Відчай	Втрата інтересу, больові відчуття, опущені плечі, згорбленість
Тривожність	Напруженість м'язів, пришвидшене дихання, підвищена рухливість зіниць, виступи поту, імпульсивність у рухах
Страх	Ступор, пришвидшене дихання, пришвидшений пульс, дрижання рук, блідість або навпаки, почервоніння обличчя
Радість	Відкрита посмішка, зміна тону та гучності голосу, підвищена енергійність

Вправа 3 - Асоціації. техніка метафоричного висловлення почуттів. Дана вправа націлена на розвиток навичок саморегуляції, а також емоційного самовираження за допомогою метафоричних образів. В контексті управлінської діяльності, дана навичка допомагає контролювати власні емоції в особливо критичних чи конфліктних ситуаціях, не «переходити на особисте», підтримувати позитивні емоційні стосунки з підлеглими.

Сутність даної методики полягає в тому, щоб пояснити учасникам тренінгу, що найбільш простим та ефективним способом вираження власних емоцій є надання їм метафоричного образу. Наприклад «Наразі я почуваю себе як не в своїй тарілці». Доцільним доповненням є надання образів в контексті робочих кейсів, наприклад «я такий щасливий як клієнти на чорну п'ятницю», або ж «я обурений як клієнт після перерахування вартості товару». Таким чином керівник стає ближчим до колег в сфері саме робочих відносин, адже починає використовувати кейси, з котрими підлеглі стикають чи не щодня.

Так кожен із учасників тренінгу має виразити певну запропоновану емоцію певним метафоричним образом, ніби звертаючись до своїх підлеглих. Основна мета донести свої переживання до колег, при цьому не вступити в конфлікт із ними, не викликати почуття незручності, обурення або образи.

Вправа 4 – «Я висловлювання». Дана вправа направлена на емоційну складову у комунікації із підлеглими і іншими оточуючими, що сприяє встановленню емоційного контакту та ефективного донесенню власної думки.

В ході цієї вправи учасникам тренінгу пропонувався ряд «Ти-повідомлень», котрі їм було необхідно переробити в Я-висловлювання. Тобто зацентувати увагу не на проблемах опонента, а на власних переживаннях щодо цієї проблеми.

Для прикладів були використані такі «Ти-повідомлення»:

- Ти завжди мене перебиваєш;
- Ти завжди спізнюєшся ;
- Ти постійно залишаєш папери на моєму столі ;
- Ти постійно займаєш робочий телефон для вирішення особистих питань ;
- Ти завжди повідомляєш про зміни в останню хвилину ;

— Ти ніколи не виконуєш свої обов'язки.

Таким чином, за результатами проведення практичних вправ даного блоку обумовлює розвиток структурних компонентів емоційного інтелекту, а також дає інструментарій для впровадження емоційного інтелекту в структуру управління персоналом сучасної організації.

3 блок – Рефлексія. Даний блок є завершальною частиною тренінгу передбачає декілька ключових аспектів:

1. Самооцінка Емоційного Інтелекту:

— Учасники тренінгу мають проаналізувати свій наявний рівень емоційного інтелекту до проходження тренінгу та після його проходження.

— Учасники аналізують свої сильні та слабкі сторони в контексті емоційного інтелекту, обговорюють, що в ході спілкування із підлеглими дається їм простіше, а чим керувати важче.

2. Визначення Основних Досягнень:

— Учасники аналізують, які із отриманих інструментів вони можуть успішно впровадити в реальний робочий процес.

— Учасники аналізують, яким чином отримані знання можуть вплинути на їхню особистість у відриві від робочої сфери.

3. Визначення перспектив покращення:

— Учасники аналізують потенційні можливості для розвитку емоційного інтелекту, а також шляхи впровадження емоційного інтелекту в процес управління персоналом.

— Учасники відокремлюють для себе конкретні навички, котрі допоможуть їм покращити рівень розвитку структурних компонентів власного емоційного інтелекту

4. Створення системи підтримки:

— Учасники аналізують можливості розвитку емоційного інтелекту підліглих, формують плани можливих впроваджень подібних тренінгових або семінарських занять, введення системи менторства тощо.

Таким чином, завершувальний блок рефлексії допомагає учасникам закріпити отримані знання та розвинути навички, поділитись своїм досвідом та своїми переживанням із іншими учасниками групи та спрогнозувати конкретний покроковий план дій для подальшого розвитку людини як особистості, керівника, а також для розвитку їх підлеглих.

Заключним етапом проведення тренінгу є оцінка результатів його впровадження. Для цього нами було проведено контрольне тестування за методиками дослідження емоційного інтелекту Н. Холла та дослідженням емоційного інтелекту керівника David Ryback аби отримати показники динаміки рівня емоційного інтелекту та його компонентів після впровадження тренінгової програми.

Першими ми проаналізували показники емоційного інтелекту досліджуваних керівників. Для цього нами було повторно використано методику Д. Райбака. Результати дослідження представлені у Таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

**Результати контрольного дослідження за методикою
«Емоційний інтелект керівника» Д. Райбака**

	Середнє	Мінімум	Максимум	Ст.відх
Вища ланка	220,400	212	240	11,802
Середня ланка	230,133	212	247	13,070
Нижча ланка	222,800	210	242	11,331

Примітка: Ст.відх. – стандартне відхилення

За результатами дослідження ми можемо говорити про те, що середні показники за трьома групами керівників різних ланок позначають високий рівень розвитку емоційного інтелекту керівника.

При цьому, у порівнянні із попередніми результатами, показники за усіма трьома групами суттєво підвищились і наразі наближаються до дуже

високих результатів, що говорить про позитивні результати впровадження тренінгової програми.

Для того аби більш детально розглянути отримані результати контрольного зрізу, розподіл за отриманими рівнями емоційного інтелекту керівника був відображений нами у вигляді гістограми на рисунку 3.4.

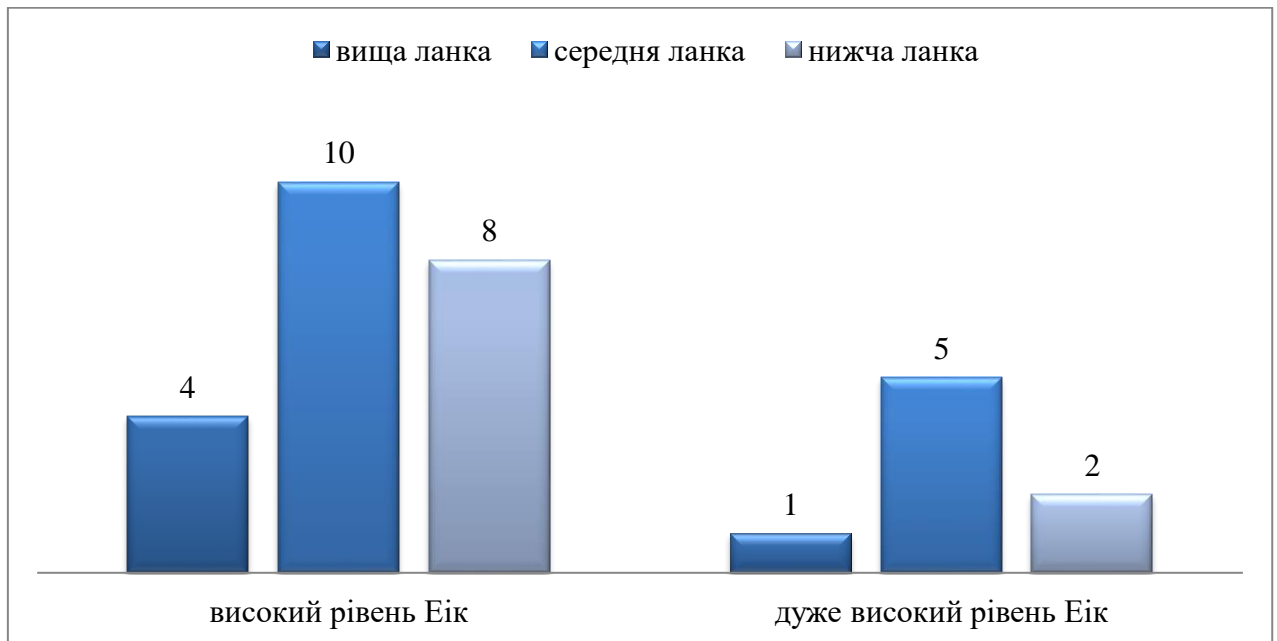


Рисунок.3.4.Розподіл досліджуваних за рівнем емоційного інтелекту після впровадження тренінгової програми, кількість осіб

За результатами, окресленими на рисунку, ми можемо побачити, що низьких та середніх показників рівня емоційного інтелекту у досліджуваних керівників виявлено не було.

Наразі ми бачимо, що більшість досліджуваних, а саме 4 керівники вищої управлінської ланки, 10 керівників середньої управлінської ланки та 8 керівників вищої управлінської ланки мають високі показники рівня емоційного інтелекту.

Також варто зазначити, що суттєво збільшилась кількість досліджуваних, що наразі мають дуже високі показники розвитку емоційного інтелекту керівника.

Тож ми можемо говорити, про позитивні результати впровадження тренінгової програми із розвитку емоційного інтелекту керівників сучасної організації.

Підвищення рівня емоційного інтелекту, котрого досліджувані набіли та закріпили під час тренінгу, дозволяє їм краще розуміти, взаємодіяти та ефективно керувати своєю командою, що сприяє успіху організації. Наразі вони почали розвивати навички ефективної взаємодії, відкритого спілкування, розпізнання емоцій інших, а саме своїх підлеглих, саморегуляція власних емоцій, а також емоційний внутрішній самоконтроль.

Також варто відзначити, що набутий високий емоційний інтелект керівника може проявлятися наступними характеристиками:

5) Емоційна стабільність – керівники із високим та дуже високим рівнем емоційного інтелекту проявляють високу емоційну стабільність та здатність керувати власними емоціями. Особливо важливу роль дана характеристика має в кризових робочих ситуаціях, де вони мають зберігати стабільність та конструктивність по відношенню до підлеглих і раціональність у рішеннях по відношенню до ситуації великого тиску.

6) Емпатія – керівники проявляють глибоке розуміння та відчуття емоцій інших людей, що дозволяє керівникові ефективно співпрацювати з різними персоналом.

7) Емоційна відповідальність – керівники проявляють високу готовність приймати відповідальність за власні емоції та їх вплив на оточуючих.

8) Міжособистісна ефективність – керівники проявляють високу здатність впливати на емоційний клімат в організації та створювати позитивне робоче середовище.

Наступним ми проаналізуємо результати контрольного зрізу показників структурних компонентів інтелекту керівників. Для цього нами було повторно використано методику діагностики Н. Холла.

Результат дослідження для вищої ланки керівників представлено у Таблиці 3.6.

Таблиця 3.6.

Результат контрольного дослідження за методикою Н.Холла

	Вища ланка		Середня ланка		Нижча ланка	
	Ср.	Ст. відх.	Ср.	Ст. відх.	Ср.	Ст. відх.
Емоційна обізнаність	9,000	0,707	12,933	0,961	13,400	1,174
Управління емоціями	9,800	2,049	13,600	1,056	13,800	1,135
Самомотивація	10,400	1,817	13,133	1,187	13,300	1,059
Емпатія	11,000	1,000	13,200	1,082	13,600	1,174
Розпізнавання емоцій інших	9,800	1,304	13,667	1,175	14,100	0,876

Примітка: Ср. – середнє; Ст.відх. – стандартне відхилення

За результатами дослідження ми можемо побачити, що для керівників вищої ланки характерним є підвищення показників за усіма структурними компонентами емоційного інтелекту до середнього рівня вираженості.

Враховуючи те, що нами було проведено єдину доволі коротку сесію тренінгу, показники даної групи досліджуваних суттєво підвищились.

Натомість для досліджуваних середньої і нижчої ланки досліджуваних наразі характерні вже високі показники за усіма структурними компонентами емоційного інтелекту особистості, що також говорить про позитивний результат впровадження тренінгової програми.

Так ми можемо сказати, що отримані на тренінгу знання щодо емоційного інтелекту та важливості його використання в системі управління персоналом змінює погляд керівників на існуючу емоційну атмосферу колективу, на роль самого керівника та його вплив на внутрішньокорпоративну атмосферу тощо.

Таким чином, за результатами контрольного зрізу ми мали змогу підтвердити ефективність запропонованої програми тренінгу та доцільність його використання.

Розвиток емоційного інтелекту персоналу сучасної організації дає можливість не лише підвищити кількісні та якісні показники професійної діяльності, а також побудувати особливо комфортну атмосферу всередині колективу, враховувати особистісні фактори кожного працівника, а також дати поштовх не лише до професійного, а і до особистісного зростання в контексті робочого середовища.

Виходячи із цього нами було сформовано ряд рекомендацій щодо розвитку емоційного інтелекту персоналу сучасної організації:

1. Проведення Тренінгів та Семінарів:
 - В ході організаційного середовища керівникам необхідно ініціювати організацію для персоналу додаткових навчальних активностей – лекцій, тренінгів, семінарів, котрі будуть розвивати різні особистісні та професійні компетенції працівників. При цьому, з урахуванням особливого формату подібних тренінгів, передбачена в них система командної роботи і емоційного відреагування буде паралельно розвивати також і емоційний інтелект.
2. Впровадження емоційного інтелекту в кадровий підбір:
 - Впровадження особливої системи найму персоналу, котра буде включати як професійні компетенції та навички, так і особистісні якості, серед яких одним із ключових має бути саме емоційний інтелект. Особливо важливим це є в сучасних компаніях, основа роботи в яких базується на спілкуванні із людьми.
3. Створення сприятливого робочого середовища:
 - Врахування емоційності та емоційного інтелекту при формуванні робочих команд, поєднання в одному робочому просторі таких персоналій, серед яких різноманітність та взаємодія емоційно інтелектуальних особистостей сприяють творчому розвитку.

4. Індивідуалізований розвиток:

- Формування керівниками відділів або команд індивідуальних планів розвитку членів команди, котрі будуть враховувати розбір помилок, обговорення їх, а також де були б враховані особистісні характеристики підлеглого, його емоційні потреби та цілі.

5. Система зворотнього зв'язку – регулярні оцінки та ревію:

- Необхідно впровадити регулярну систему тестування актуального емоційного стану, а також розвитку емоційного інтелекту персоналу. Переорієнтація та прорахунок кількісних показників дозволить керівникам ефективно відслідковувати динаміку змін емоційного фону колективу, відповідно до цього дасть можливість до планування певних заходів, а також стратегічних рішень щодо підтримання емоційної складової колективу.

6. Лідерські програми:

- Важливим є відокремлення реальних лідерів колективу та надання для них можливостей для всебічного особистісного, професійного розвитку, а також розвитку лідерських якостей, оскільки, як було зазначено раніше, успіх сучасної організації обумовлений саме яскравими емоційними лідерами, котрі є рушієм до позитивних змін компанії.

7. Обмін досвідом:

- Важливим є впровадження менторства в систему управління персоналом, включити обмін досвідом працівників між собою. Таким чином колективна робота надасть можливість не лише теоретично, а і практично розвивати емоційний інтелект працівників.

8. Система заохочень:

- Створення практичної системи мотивування персоналу також є одним із чинників розвитку емоційного інтелекту сучасної організації. Адже заохочення особистості до праці, фокус на його професійних перемогах, а не помилках, сприяє розвитку позитивних взаємовідносин у системі «керівник – підлеглий», адже, аналізуючи ситуацію з боку рядового

працівника, він відчуває власну особистісну та професійну значимість для керівника, а з іншого боку керівник відчуває емоційне і професійне відраагування з боку підлеглого.

Таким чином ми можемо зазначити, що розвиток емоційного інтелекту працівників і керівників сучасної організації є важливим елементом побудування продуктивних соціальних та робочих відносин, адже спрямованість на емоційний інтелект підвищує якість комунікації, задоволеністю працею, сприяє взаєморозумінню всередині колективу і, відповідно, покращую показники якості професійної діяльності.

Підсумовуючи, ми можемо говорити про важливу роль емоційного інтелекту в роботі підприємства. Саме він є передумовою формування конструктивної, ефективної та продуктивної атмосфери в колективі. За таких умов, кожен працівник має можливість для максимальної реалізації свого потенціалу та підвищення результативності та конкурентоспроможності компанії.

Висновки до Розділу 3

1. Проаналізовано поняття емоційного лідера, що характеризує керівника, який виявляє високий рівень емоційного інтелекту в процесі управління та взаємодії з іншими. Емоційний лідер може відзначатися такими рисами як висока емоційна обізнаність, здатність до управління власними емоціями, навіювання, високим рівнем емпатії, та високо розвитою здатністю до розпізнання емоцій інших. Високий емоційний інтелект керівника обумовлює не лише здорову атмосферу всередині колективу, а і обумовлює розуміння стратегій розвитку компанії, сприяє налагодженню позитивних стосунків із бізнес – партнерами, випередження дій конкурентів тощо.

2. За результатами проведеного дослідження, нами було виявлено, що найбільш високим рівнем емоційного інтелекту характеризуються керівники середньої управлінської ланки. Найнижчими показниками характеризуються досліджувані керівники вищої ланки.

3. За результатами дослідження структурних компонентів емоційного інтелекту виявлено що для керівників вищої ланки характерні низькі показники за усіма структурними компонентами емоційного інтелекту. Натомість для досліджуваних середньої і нижчої ланки досліджуваних характерні середні показники за усіма структурними компонентами емоційного інтелекту особистості.

4. Визначено необхідність розвитку емоційного інтелекту в колективній роботі, як у керівної ланки, так і у рядових членів команди, оскільки EQ є ключовим фактором для формування ефективного та успішного робочого оточення, де кожен учасник команди може максимально реалізувати свій потенціал та сприяти досягненню спільних цілей, а також для розвитку таких важливих в робочій діяльності факторів як розуміння емоцій один одного, стресостійкість, навички керування конфліктними та стресовими ситуаціями.

ВИСНОВКИ

За результатами теоретичного та практичного дослідження, нами було сформовано наступні висновки:

Емоційний інтелект - це психологічне явище, що дозволяє людині керувати власними емоціями, розуміти та аналізувати власні емоції та емоції інших людей, розрізняти їх та розуміти причини їх виникнення а також мати можливість емпатично відгукуватись на емоції та почуття інших людей та мати можливість підтримати та допомогти у переживанні емоції іншим чи собі.

Відокремлено два види емоційного інтелекту: внутрішньо особистісний (коли розуміння та вміння володіти емоціями спрямоване на самого себе) та міжособистісний, (дозволяє зчитувати, розуміти та реагувати на емоцій та емоційний стан інших людей). Також він поділяється на такі структурні компоненти як як: когнітивний, афективний і конативний. Особливого значення набуває когнітивний компонент в структурі емоційного інтелекту, адже він приймає активну участь в ефективному управлінні персоналом та дозволяє отримувати нові знання, компетенції та приймати правильні рішення у системі управління та керування.

Головним способом формування емоційного інтелекту у працівників є формування здібності до розуміння, аналізу та інтерпретації власних емоцій та емоційних станів, оскільки це є першим предиктором розвитку емоційного інтелекту.

Розвиток емоційного інтелекту є поступовим процесом, що необхідно проходити поетапно: взаємозв'язок між емоційним інтелектом та потребами компанії; визначення певного складу компанії, яка буде займатись цим напрямком; пошук лідерів, для збільшення лояльності аудиторій і покращення сприйняття інформації.

Розуміння та використання емоційного інтелекту стає необхідністю для досягнення успіху в управлінні та розвитку компанії. Зростання емоційного інтелекту сприяє покращенню комунікації, підвищенню лояльності персоналу та формуванню позитивного робочого середовища. Емоційний інтелект складають базову основу лідерства в сучасній організації та є предиктором успіху компанії, що обумовило необхідність проведення практичного дослідження.

Основна мета соціологічного дослідження емоційного інтелекту полягає в розумінні його сутності, детальному аналізі його компонентів та вивченні впливу на організаційні процеси та успішність персоналу. Проведення соціологічного дослідження відбувається на базі сучасної організації "АДС". Дослідження проводилося з використанням Google-форми, до якої включено збір основних соціо-демографічних даних, діагностика рівня емоційного інтелекту керівника та структурних компонентів емоційного інтелекту.

За результатами проведеного дослідження, нами було виявлено, що найбільш високим рівнем емоційного інтелекту характеризуються керівники середньої управлінської ланки. Найнижчими показниками характеризуються досліджувані керівники вищої ланки. За результатами дослідження структурних компонентів емоційного інтелекту виявлено що для керівників вищої ланки характерні низькі показники за усіма структурними компонентами емоційного інтелекту. Натомість для досліджуваних середньої і нижчої ланки досліджуваних характерні середні показники за усіма структурними компонентами емоційного інтелекту особистості.

Визначено, що одним із пріоритетних інструментів розвитку емоційного інтелекту в системі управління персоналом є проведення соціально-психологічного тренінгу. Було сформовано програму розвитку емоційного інтелекту, до структури якої входили чотири основні блоки:

теоретичний, практичний, блок рефлексії та блок оцінки результатів тренінгу.

За результатами контрольного дослідження виявлено підвищення показників рівня емоційного інтелекту та його структурних компонентів у досліджуваних керівників різних управлінських ланок, що вказує на позитивні результати впровадження програми.

Сформовано рекомендації щодо розвитку емоційного інтелекту персоналу сучасної організації, серед яких проведення тренінгів та лекцій, впровадження менторства, включення критерію емоційного інтелекту в процес підбору персоналу, формування комфортного емоційного робочого середовища, регулярні оцінки і рев'ю, стимулюючі програми і покращення системи мотивації.

Отримані результати підтверджують важливість емоційного інтелекту в управлінні персоналом сучасної організації та обумовлюють необхідність до подальшого всебічного розвитку емоційного інтелекту різних ланок керівництва, а також працівників різних структурних підрозділів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства : [навч. посіб.] / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – К. : Знання, 2011. – 236 с
2. Бенніс У. Як стають лідерами / У. Бенніс ; пер. з англ. О.О. Вірязова. – Х. : Гуманітар. центр, 2001. – 152 с.
3. Березюк Г. Емоційний інтелект як детермінанта внутрішньої свободи особистості [Текст] / Г. Березюк // Психологічні студії Львівського ун-ту. – С. 20–23.
4. Белікова Ю.В. Концептуальні основи управління емоціями. Український соціум. 2015. № 1. С. 23–33.
5. Белікова Ю.В. Емоційний профіль лідера / Ю.В. Белікова // Соціальна психологія. – 2012. – № 2.
6. Блейк Р.Р., Мутон Д.С. Наукові методи управління / Р.Р., Блейк, Д.С. Мутон ; пер. з англ. І. Ющенко. – Київ : Вища школа, 2013. – 274 с
7. Бушуєв С.Д. Емоційний інтелект керівника проекту [Текст] / С.Д. Бушуєв, Н.І Русан // Управління розвитком складних систем. – 2016. – № 28. – С. 47 – 56
8. Власова О.І. Психологія соціальних здібностей: структура, динаміка, чинники розвитку / О.І. Власова. – К. : ВПЦ "Київський університет", 2005. – 308 с
9. Гоулман Д. Емоційний інтелект / пер.з англ. С.Л. Гумецької. Харків : Віват, 2019. 512 с.
10. Гріженко Л. В. Лідерство як соціальний феномен. Філософія. 2014. № 5. С. 48–52.
11. Дерев'янка С. П. Емоційний інтелект як чинник соціально-психологічної адаптації особистості до студентського середовища : автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. Київ, 2009.

12. Довгань Л.Є. Менеджер – підготовка і перепідготовка / Л.Є. Довгань, В.Д. Немцов. – Київ : ОКО, 1993. – 126 с.
13. Дороніна М.С., Михайленко Д.Г. Формування емоційної складової інтелектуального капіталу виробничої організації. Управління розвитком : зб. наук. праць. Харків : ХНЕУ, 2010. № 6 (82). С. 121–125.
14. Друкер П.Ф. Енциклопедія менеджменту / П.Ф. Друкер ; пер. з англ. – М. : Вільямс, 2004. – 432 с
15. 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
16. Зарицька В.В. Емоційний інтелект як складова готовності особистості до професійної діяльності. Вісник Харківського національного педагогічного університету ім. Г.С. Сковороди. Серія «Психологія». 2014. Вип. 49. С.42–49
17. Захарчин, Г. М. Емоційний інтелект у контексті адаптації молодих фахівців до професійної діяльності [Текст] / Г. М. Захарчин, С. О. Гладун // Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. – Ужгород : Гельветика, 2020. – Вип. 29. – С. 57-60
18. Зінченко А.Г, Саприкіна М.А. Навички для України 2030: погляд бізнесу. ТОВ “Видавництво “ЮСТОН”С. 2016. 36 с. URL : http://careerhub.in.ua/wp-content/uploads/2016/10/Navichki_2030.pdf.
19. Кличковський С. О. Теоретичні аспекти дослідження впливу різних форм міжособистісної взаємодії на соціально-психологічний клімат виробничої групи. Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Т. VII. Екологічна психологія. 2018. Вип. 46.
20. Книш А. Є. Емоційний інтелект лідера у сфері бізнесу : навч. посіб. Київ : Пріоритети, 2016. 40 с.

21. Козловська С.Г. Емоційний портрет менеджера / С.Г. Козловська, Г.І. Падурець, І.Б. Чудаєва // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Економіка і менеджмент. – 2012. – № 2(12). – С. 141–156
22. Корман М. М. Емоційний інтелект персоналу як основа ефективного розвитку організації. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Серія: Економічні науки. 2013. Вип. 24. С. 88–94.
23. Колібаба А.М. Емоційна складова менеджменту. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2010. № 682. С. 72–75. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/7792/1/11.pdf>
24. Куріна Н.С., Дарченко Н.Д. Інноваційна модель концепції професійної адаптації персоналу. Економіка, менеджмент і маркетинг. БізнесІнформ. 2013. № 8. С. 348–353.
25. Лідерство як фактор ефективного управління організацією / М.М. Кудінова, В.В. Меденець, Д.С. Жмурко // Сучасні управлінські процеси в національній економіці : матеріали науково-практичної Інтернет-конференції (21 жовтня 2016 р.). – Х. : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2016. – С. 111–114.
26. Лящ О.П. Емоційний інтелект як предмет психологічних досліджень. Проблеми сучасної психології. 2013. № 22. С. 324–335.
27. Лящ О. Генеза емоційного інтелекту в юнацькому віці : дис. ... док. наук з псих. : 19.00.07. «Педагогічна та вікова психологія». Київ, 2021. 458 с.
28. Мазоха І. Аналіз проблеми емоційного інтелекту як особистісного ресурсу. Сучасна психологія: проблеми та перспективи. 2020. С. 100–104.
29. Матійків І.М. Тренінг емоційної компетентності : навч.-метод. посібник . Київ : Педагогічна думка, 2012. 112 с

30. Милославська О. В. Емоційний інтелект як складова комунікативної компетентності студентів : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.01. Харків, 2011.
31. Носенко Е.Л., Коврига Н.В. Емоційний інтелект : концептуалізація феномену, основні функції : монографія. Київ, 2003. 159 с.
32. Опанасюк І.В. Психологічна сутність феномену «емоційний інтелект». Збірник наук. праць : філософія, соціологія, психологія. Івано-Франківськ : ДВНЗ «Прикарпат. нац. ун-т ім. Василя Стефаника», 2013. Вип. 18. Ч. 1. 213 с.
33. Осовська Г.В., Осовська О.А. Управління персоналом: дослідження, оцінка, навчання : [підручник для бакалаврів] / Г.В. Осовська, О.А. Осовська. – К. : Кондор, 2011. – 561 с
34. Пашко Т.А. Емоційний інтелект як складова професійної компетентності керівника. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 12 «Психологічні науки». 2008. № 21(45). С. 161–167.
35. Реун 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
36. Стасюк М.М. Теоретичний аналіз впливу емоційного інтелекту на процес соціального інтелекту. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Психологія». Випуск 5. 2017. С. 158–169
37. Термінологічний словник. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/8prishak_osnovy_psiholog_pedagogiki/slov.htm.
38. Тлумачний економічний словник : [для студентів економічних вузів] / А.В. Терехов, І.В. Зубарев [та ін.]. – К. : Квадрат, 1991. – 452 с
39. Федорова Ю., Бабенко К., Малихіна Я., Ярмош О., Малихіна В. Проблеми підготовки керівників у сфері публічного управління та

адміністрування в умовах цифрової економіки. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2019. Том 1, № 3 (30). С. 501–509. URL: DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i30.179926>.

40. Хитра О. В., Бендасюк М.І. Роль емоційної складової в управлінні командами. Причорноморські економічні студії : екон. наук.-практ. журн. / Причорномор. н.-д. ін-т економіки та інновацій. Одеса, 2018. Вип. 28 (2). С. 67–74.

41. Чуланова О.Л. Коуч-лідерство как инструмент формирования soft skills управленческого персонала современных организаций. Экономика предприятий. 2018. Т. 4, № 4. URL: <https://riorpub.com/ru/nauka/article/20665/view>

42. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Заєць А.І. Емоційний інтелект в управлінні персоналом: підходи до розуміння та його розвиток. Бізнес-Інформ. 2019. № 3. С. 385–393.

43. Емоційний інтелект у бізнесі: факти, статистика [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.akademiki.biz/biblioteka-jivoi-informacii/vse-ob-emotsionalnom-intellekte/34-eq-fakt>.

44. Розвиток лідерства серед українських компаній [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://axesgroup.ru/blog/2015/03/17/982646444/>

45. Bradberry, T. & Greaves, J. (2005). The Emotional Intelligence Quick Book, (New York:Simon and Schuster). Bradberry, T. and Greaves J. (2005) “Heartless Bosses, “ The Harvard Business Review.

46. Cabello, R.; Sorrel, M.A.; Fernandez-Pinto, I.; Extremera, N.; Fernandez-Berrocal, P. Age and gender differences in ability emotional intelligence in adults: A cross-sectional study. Dev. Psychol. 2016, 52, 1486–1492.

47. Gardner, H. Multiple intelligences: the theory in practice. New York : Basic Books, 1993. 304p

48. Leeper R. Cognitive learning theory. R. Leeper– In: Learning: theories. N. Y., 1970. 325 p.

49. Lemberg, B. Emotsionalnyy intellekt. Kak razum obshchaetsya s chuvstvami. Emotional intelligence. How the mind communicates with feelings. Saint Petersburg : Vector. 2013.

50. Mayer, J.D. and Salovey, P. Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings . Applied and Preventive Psychology. 1995. V. 4. P. 197–208.

51. Mayer, J.D., and Salovey, P. The Intelligence of emotional intelligence. Intelligence. 1993. V. 17. № 4. P. 433–442.

52. St. Clair, J. (2004). The emerging role of emotional intelligence in business communication classes. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/254448179_The_Emerging_Role_of_Emotional_Intelligence_in_Business_Communication_Classes