

## РОЗВИТОК ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ СУЧАСНИХ МЕНЕДЖЕРІВ ЯК УМОВА ЇХ УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Дубовик С.Г., Драбчук Т.І.

*В статті з'ясовано основні підходи щодо визначення сутності поняття емоційного інтелекту, визначені чинники, що впливають на рівень його розвитку. Розглядаються структура емоційного інтелекту, його функції, особливості розвитку та зв'язок між рівнем розвитку емоційного інтелекту менеджерів сучасних організацій і рівнем їх успішної самореалізації та ефективної діяльності.*

*Ключові слова: емоційний інтелект, емоції, мислення, почуття, емпатія, емоційна компетентність.*

**Постановка проблеми.** Соціально-економічні перетворення в Україні, орієнтовані на подальший розвиток ринкових відносин у всіх сферах господарювання, різко загострили низку проблем і в сфері управління організацією, до того ж і проблему управлінського персоналу, діяльність якого, без сумнівів, має суттєвий вплив на ефективність роботи підприємства.

В сучасних умовах робота управлінців різних посадових рівнів стає все більш емоційно напруженою, зростає відповідальність за результати діяльності підлеглих при дефіциті матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Ефективність виконання керівниками організації різних управлінських функцій у багатьох випадках пов'язують із реалізацією останніми свого управлінського (лідерського) потенціалу. Серед складових управлінського потенціалу особистості виокремлюють одну з визначальних його складових — емоційний інтелект, розвиток якого може суттєвим чином підвищити ефективність професійної діяльності спеціалістів в області управління.

Взаємодія керівництва з персоналом підприємства - це найскладніший процес, внаслідок значного домінування когнітивних, ірраціональних дій управлінців, які складно описати чіткими прийомами і правилами, перетворити на стандартні управлінські технології. Саме тому менеджер стає ключовою ланкою у створенні сприятливої емоційної атмосфери в організаціях, починаючи з мікрорівня. Найвагоміші способи мотивації персоналу полягають не у матеріальному заохоченні, а у заохоченні на емоційному рівні. Менеджер з високим емоційним інтелектом здатен розпізнати і вдало управляти почуттями та настроями підлеглих з метою ефективної мотивації. Доведено, що рівень емоційного інтелекту впливає на всі складові процесу ефективного управління Як

бачимо, значення емоційного інтелекту для ефективної управлінської діяльності є вельми важливим. Як підкреслює Пітер Друкер, самоаналіз та вміння будувати взаємозадовольняючі стосунки з підлеглими виступають ознакою сильного керівництва [1].

Концепція емоційного інтелекту сьогодні є одним з одним з ключових факторів успішності менеджера. Тому дослідження і визначення ступеня взаємопов'язаності рівня емоційного інтелекту і лідерства, визначення чинників, що впливають на рівень емоційного інтелекту, вплив емоційного інтелекту на успішне керування персоналом в організації, дослідження конкретних елементів керівництва, які найбільше залежать від рівня емоційного інтелекту, стають важливим теоретико-прикладним підґрунтям для поширення і використання концепції емоційного інтелекту (EQ).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ще стародавні філософи звертали увагу на емоції людини та їх значущість у життєдіяльності. Так, ще до нашої ери Публій Сір [] говорив про те, що людині необхідно керувати своїми емоціями, а то емоції будуть керувати людиною. Набагато пізніше К. Юнг відмічав сильний вплив емоцій на стан індивіда в цілому.

Найбільш ранні коріння ґрунтовних досліджень емоційного інтелекту можна простежити в роботі Чарльза Дарвіна, який зазначав важливість емоційного вираження для виживання, а також для адаптації. У 1900-х роках, хоча традиційні визначення інтелекту робили наголошення на таких когнітивних аспектах, як пам'ять і вирішення проблем, ряд впливових дослідників в галузі дослідження інтелекту почали визнавати важливість некогнітивних аспектів. Так в 1920 році, Е.Л. Торндайк ввів у свою роботу термін «соціальний інтелект», щоб описати навички розуміння та управління іншими людьми[2]. У 1940 році Девід Векслер описав вплив нерозумових факторів на інтелектуальну поведінку. Він стверджував, що моделі інтелекту, що розглядаються наукою, не будуть повними, поки ми не зможемо адекватно описати вищезгадані фактори. В 1948 р. Р.В. Ліпер висунув ідею «емоційного мислення», а в 1955 р. Альберт Елліс створив методику логічного дослідження емоцій (Rational Emotive Therapy).

З 1980 р. над феноменом емоційної культури активно працює Реувен Бар-Он, який знаходить відповіді на багато питань стосовно емоцій і їх ролі в успіху. Він розробив тест, відомий як бар-оновський EQ-i (Emotional Quotient inventory). Фактично в цей період теорія EQ оформилася остаточно [3].

У 1983 році Говард Гарднер в роботі «Рамки розуму: теорія множинного інтелекту» ввів ідею про множинні інтелекти, окремо розглядаючи міжособистісний інтелект (здатність розуміти наміри, мотиви і бажання інших людей) і внутрішньо особистісний

інтелект (здатність зрозуміти себе, оцінити свої почуття, страхи і мотиви). На думку Гарднера, традиційні показники інтелекту, такі як IQ, не в змозі повністю пояснити когнітивні здібності та особливості людини.

На сьогодні проблемою емоційного інтелекту займаються спеціалісти у всьому світі. Серед них можна назвати таких як: І. Андрєєва, Р. Бар-Он, Г. Березюк, Х. Вайсбах, Г. Гарднер, Д. Гоулман, У. Дакс, С. Дерев'янка, Є. Ільїн, Н. Коврига, Г. Кравцов, Д. Люсін, Дж. Майер, Е. Носенко, Г. Орме, П. Селовей, С. Спасибенко, Дж. Стайн, Н. Старостіна, О. Філатова, А. Чеботар та інші. Їх дослідження однозначно показують, що успіх особистості у значній мірі залежить від розумного володіння емоціями, тобто емоційним інтелектом (EQ). Якраз ним і визначається характер і рівень сприйняття людиною світу, подій, окремих людей, а також реакція на все, яка в свою чергу впливає на ефективність її дій.

Концепція емоційного інтелекту (EQ) як такого з'явилася в психологічній науці в кінці ХХ століття. Її засновниками стали американські психологи Д.Карузо, П.Саловей і Дж.Майер, які розглядали емоційний інтелект як сукупність ментальних здібностей до розуміння власних емоцій і емоцій інших людей [4]. Пітер Саловей в 1990 р. випустив статтю під назвою «Емоційний інтелект». Розум перестав сприйматися як якась ідеальна субстанція, емоції - як головний ворог інтелекту, і обидва явища набули реального значення в повсякденному житті.

Відповідно до праць П. Саловей та Дж. Майера, емоційний інтелект – це сукупність чотирьох навичок:

1. Усвідомлення своїх емоцій, уміння визначити, яку емоцію відчуваєш в даний момент, визначити, з яких базових емоцій складається складна емоція.
2. Уміння управляти власними емоціями, визначати джерело і причину їх виникнення, ступінь корисності, змінювати інтенсивність емоцій. Це розуміння того, як можна думати більш ефективно, використовуючи емоції.
3. Усвідомлення емоцій інших людей, визначення емоційних станів за вербальними і невербальними ознаками.
4. Управління емоціями інших людей, цілеспрямована дія на їх емоції. Це вміння використовувати інформацію, яка передається через емоції, викликати емоції або усуватися від них в залежності від їх інформативності або користі.

Девід Карузо, колега Саловей, стверджував: «Дуже важливо розуміти, що емоційний інтелект - це не протилежність інтелекту, не тріумф розуму над почуттями. Це унікальний перетин обох процесів»[4].

На думку М.О.Журавльової, у вітчизняній психології необхідність появи терміну

«емоційний інтелект» була обумовлена розвитком досліджень у сфері емоцій і інтелекту, вивченням зв'язку ментального і афективного в структурі психічної діяльності, а також дослідженням емоційних здібностей. Так, в сучасній психологічній теорії та практиці широко вивчені такі особливості емоційної сфери особистості як емпатія, вразливість, емоційність і емоційна стійкість [5].

Найактивнішим популяризатором EQ вважається Д. Гоулмен, американський журналіст і психолог, який у книзі „Emotional Inteligence” на матеріалах психологічних досліджень і опитувань довів, що успіх в житті залежить не стільки від логічного інтелекту - IQ, скільки від здібностей управляти своїми емоціями - EQ.

За Д. Гоулменом, емоційний інтелект - це здатність усвідомлювати власні почуття, почуття інших людей, мотивувати самого себе та інших, управляти емоціями як наодинці з самим собою, так і стосовно інших. Згідно з концепцією Д. Гоулмена, EQ вираховується як сума показників семи здібностей: самоусвідомлення, самомотивування, стійкість до фрустрації, контроль за імпульсами, регуляція настрою, емпатія, оптимізм. Якщо IQ є предиктором академічної успішності, то рівень EQ дозволяє говорити про ймовірність життєвого успіху [6]. Висновки ним робляться на основі аналізу прикладів з життя у сфері бізнесу та їх асоціативних зв'язків з принципами, які він декларує. Ці приклади наочно демонструють важливість розуміння людиною власних емоцій та емоцій інших людей, а також уміння контролювати свої почуття і будувати позитивні стосунки з людьми.

У своїх дослідженнях Д. Гоулмен показав, що коефіцієнт інтелекту впливає на успішність людини від 4% до 25% і пояснює це тим, що для того, наприклад, щоб стати менеджером, необхідно мати певний рівень коефіцієнта інтелекту, а щоб стати успішним менеджером, необхідно додатково володіти ще й здібностями іншого роду, а саме здібностями, пов'язаними з розумінням і керуванням емоціями. У зв'язку з цим серед менеджерів став популярним вислів про те, що завдяки відповідному рівню коефіцієнта інтелекту людина влаштовується на роботу, а завдяки емоційному інтелекту – робить кар'єру. Таким чином, Д. Гоулмен впевнено доводить, що найбільш успішні у своїй діяльності ті люди, які вміло поєднують розум і емоції. Саме люди з високим емоційним інтелектом, наголошує він, швидше приймають рішення, ефективніше діють у критичних ситуаціях, краще керують своїми підлеглими, що відповідно і сприяє їх кар'єрному зростанню і процвітанню тієї структури, у якій вони працюють [7].

Транзактний аналітик К. Стайнер запропонував концепцію «емоційної грамотності». Він пов'язує таку властивість з системою здібностей і життєвих умінь, передусім здатності розуміти власні емоції, слухати інших та співчувати їхнім емоціям, продуктивно висловлювати емоції. Для пояснення суті поняття «емоційна грамотність» К.

Стайнер теж використовує поняття «емоційний інтелект», який має чотири головні складові: самосвідомість, самоконтроль, емпатія та навички відносин. Усвідомлення власних емоцій, управління ними, вміння ставити себе на місце іншого і приймати його почуття, проявляти дружнє ставлення до людей при роботі з ними – це основа кращого розуміння світу, засіб самопізнання, саморозвитку, успішної самореалізації [8].

Емоційний інтелект (за Г. Гарсковою) – це здатність розуміти відносини особистості, репрезентовані в емоціях, і управляти емоційною сферою на основі інтелектуального аналізу і синтезу. Необхідною умовою емоційного інтелекту є розуміння емоцій суб'єктом, а кінцевим продуктом EQ – прийняття рішення на основі відображення і осмислення емоцій, які є диференційованою оцінкою подій, у яких наявний особистісний зміст [5].

На думку американського психолога К. Ізарда, фундаментальний принцип людської поведінки полягає у тому, що «емоції мотивують, організують та спрямовують сприймання, мислення та дії» [9]. Це означає, що емоційні реакції людей на одну й ту ж подію можуть сильно відрізнятись. У теорії диференціальних емоцій К. Ізарда емоції розглядаються «не лише як мотивуюча система (оскільки емоційні процеси спонукають активність), а й як особистісні процеси, що надають смисл і значення людському існуванню» [9].

Таким чином можна узагальнити формулювання емоційного інтелекту як здатність людини тлумачити власні емоції і емоції тих, що оточують з тим, щоб використовувати отриману інформацію для реалізації своїх цілей. В цьому випадку EQ – це система пізнавальних здібностей (відчуття, сприйняття, пам'ять, мислення, всі розумові знання і вміння). Тобто, можна розглядати емоційну компетентність як готовність і здатність людини гнучко управляти емоційними реакціями, як власними, так і інших людей, адекватно ситуаціям і умовам, що змінюються.

Незважаючи на різні визначення сутності і структури емоційного інтелекту змістовою характеристикою, яка об'єднує зазначені теорії, є сукупність ментальних здібностей до розуміння і управління власними емоціями та інших людей. Привабливість теорій емоційного інтелекту полягає у тому, що управління емоціями це навичка, яку можна сформувати й розвивати.

**Постановка завдання.** Керівники сучасних організацій поступово усвідомлюють, що для ефективного управління співробітниками і організацією в цілому необхідно суміщати розумовий розвиток і накопичення емоційного потенціалу. Особливо це важливо в даний час, коли лідери різних українських компаній стикаються із завданнями підвищення їх ефективності в жорсткому конкурентному середовищі, впровадження змін і

перетворень, і все це на тлі різкого прискорення темпів ділового життя.

У таких умовах значення емоційного інтелекту і емоційного лідерства стрімко зростає, оскільки всі вказані процеси пов'язані з колосальною кількістю як позитивних, так і негативних емоцій. Уміння скеровувати їх в потрібний напрямок, викликати у людей довіру, натхнення і ентузіазм в цих умовах перетворюється на реальну конкурентну перевагу самого лідера і очолюваної ним компанії.

Проведений аналіз вище перерахованих джерел показує, що на даному етапі досить глибоко вивчені теоретико-методологічні основи інтелекту, емоцій та зв'язку між ними; досліджено емоційний інтелект як окремий психологічний феномен, розкрита його сутність, структура, окремі шляхи розвитку, але концепції розвитку емоційного інтелекту в діяльності сучасних менеджерів ще недостатньо досліджено ні на теоретичному ні на практичному рівні.

В межах нашого дослідження вважаємо необхідним зосередити увагу на виявленні факторів розвитку емоційного інтелекту сучасних менеджерів в контексті їх здатності ефективного виконання управлінської діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Головним джерелом конкурентних переваг у всіх сферах діяльності, і особливо в економічній, виступає людина. Тому розуміння її можливостей та пов'язаних з ними обмежень, виявлення їх та раціональне застосування є базовими умовами успіху кожної організації.

Дослідження учених вже давно довели, що хороші розумові здібності, високі показники коефіцієнта інтелекту не є гарантією успішності людини у житті, у кар'єрному зростанні. У свій час К. Ушинський [10] підкреслював глибокий соціальний зміст емоцій і стверджував, що суспільство, яке турбується про навчання тільки розуму, робить велику помилку, бо людина більше людина в тому, як вона відчуває, ніж як вона думає. Дійсно, реальне життя показує, що культ раціональності і високий освітній рівень безпосередньо ще не забезпечують гуманістичний світогляд і емоційну культуру людини.

Виходить, що високий рівень інтелекту є важливою умовою самореалізації особистості у житті, але недостатньою, бо не менше значення, як показує практика і дослідження багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених, має здатність будувати позитивні стосунки з іншими людьми, враховуючи їх внутрішній стан, особливості його прояву в емоціях, переживаннях; уміння протистояти стресам і залишатися оптимістом, працювати в команді, незважаючи на окремі невдачі чи перешкоди. Сучасні роботодавці все більше схильні брати на роботу тих спеціалістів, які швидко орієнтуються в життєвих ситуаціях, професійних проблемах, здатні проявляти активність, брати ініціативу в свої руки, оптимістично налаштовані на можливість досягати успіху, сміливо і виважено підходять

до планування і здійснення роботи, здатні довести справу до логічного завершення, перебудовуватись, якщо того вимагає справа.

Згідно з концепцією компетентнісного підходу кожен вид професійної діяльності вимагає наявності певних компетенцій, що забезпечують ефективну реалізацію саме цієї професійної діяльності суб'єктом праці. У контексті досліджуваної проблематики емоційна компетентність менеджера полягає у його усвідомленій готовності до реалізації емоційних компетенцій, необхідних для ефективного здійснення професійної діяльності та вирішення соціальних завдань. Перелік внутрішньоособистісних (розуміння власних емоцій та управління ними) та міжособистісних (розуміння емоцій інших людей і управління ними) емоційних компетенцій сучасного менеджера, який було розроблено на основі теоретичного аналізу та результатів експериментальних досліджень вчених, включає наступні складові.

*Внутрішньоособистісні емоційні компетенції:*

1. усвідомлювати вплив емоційної сфери на життєдіяльність, а емоційні переживання сприймати як цінності, ставитися з повагою до них;
2. об'єктивно сприймати реальність;
3. виявляти інтерес до пізнання світу, його закономірностей, а також до самопізнання;
4. бути відкритими до нових вражень, подій і життєвих змін;
5. прагнути до гармонії, психологічного благополуччя, здорових стосунків;
6. творчо ставитись до життя, міжособистісних стосунків;
7. об'єктивно оцінювати і визнавати свої переваги і недоліки через самоаналіз;
8. бути відповідальними за власні емоційні реакції;
9. ідентифікувати (розпізнавати, розуміти) емоції, які переживаються в конкретний момент за тілесними реакціями, думками тощо;
10. аналізувати власні емоції, почуття; причини їх виникнення;
11. наснажувати себе, тобто використовувати емоції для самомотивації, полегшення процесу мислення, ухвалення рішень; досягнення цілей;
12. оптимістично мислити – акцентувати увагу на позитивних аспектах життя;
13. конструктивно ставитися до помилок, здобувати життєвий досвід;
14. володіти прийомами психофізіологічної саморегуляції;
15. управляти увагою, увагою.

*Міжособистісні емоційні компетенції:*

1. усвідомлювати себе як рівноцінного суб'єкта комунікативної взаємодії, бути відповідальним за її процес та результат;
2. ідентифікувати (розпізнавати, розуміти) емоції інших;

3. аналізувати емоції, почуття інших людей, причини їх виникнення;
4. сприймати та розуміти невербальну мову тіла і рухів (жести, міміка, інтонація голосу тощо), використовувати цей досвід для покращення комунікації;
5. володіти навичками активного слухання;
6. розуміти емоції, почуття іншої людини, поставивши себе на її місце (емпатія);
7. надавати і сприймати емоційну підтримку;
8. вербалізувати емоції, почуття без оцінки, звинувачення людей або ситуацій;
9. чинити опір негайним бажанням виплеснути емоції (контроль над імпульсами);
10. ставити запитання для розуміння емоційного стану іншої людини;
11. адекватно і толерантно реагувати на позитивні і негативні емоції з боку інших;
12. конструктивно захищати власні психологічні кордони, свою точку зору;
13. відмовляти, не ображаючи іншу людину;
14. надавати мотивуючий як позитивний так негативний зворотній зв'язок: щиро висловлювати похвалу, компліменти, тактовно - критику, претензії та невдоволення;
15. адекватно сприймати зворотній зв'язок з боку інших: як критику, претензії та невдоволення так і компліменти, похвалу;
16. обирати аутентичні й адекватні ситуації способи емоційного самовираження;
17. пробачати, звільнюватися від образи;
18. співпрацювати, володіти способами спільної діяльності, доходити згоди;
19. вирішувати емоційно напружені ситуації, конфлікти, долати бар'єри у спілкуванні;
20. виявляти високий рівень емоційної стійкості та саморегуляції в стресових ситуаціях.

EQ має 4 рівні розвитку: високий, достатній, середній, низький.

*Високий рівень розвитку емоційного інтелекту* характеризується здатністю особистості розпізнавати власні емоції, оцінювати свій емоційний стан, визначати причини і пояснювати значення своїх емоцій, позитивно сприймати власні емоції та емоції інших людей, стримувати власні емоції, проявляти емоції відповідно до ситуації, контролювати та регулювати свої емоції й емоції інших, бути емпатійним, емоційно стійким, гнучким у прояві емоцій, схильним до екстраверсії; орієнтуватись на позитивні емоції і зближуватися з людьми на емоційній основі.

*Достатній рівень розвитку емоційного інтелекту* характеризується тим, що особистість: здатна розпізнавати, оцінювати, визначати причини і пояснювати значення емоцій, але не завжди позитивно сприймає емоції інших людей; намагається контролювати і регулювати свої емоції та емоції інших, бути емпатійною, гнучкою у прояві емоцій, має схильність до екстраверсії, до домінування позитивних емоцій,



намагається бути емоційно стійкою і зближуватися з людьми на емоційній основі, розумно використовувати емоції.

*Середній рівень розвитку емоційного інтелекту* характеризується тим, що особистість: здатна певним чином розпізнавати, оцінювати, визначати причини, пояснювати значення своїх емоцій та емоцій інших, але не завжди стримує власні емоції, виявляє адекватне ставлення до оцінки власних емоцій іншими, недостатньо гнучка у прояві емоцій, схильна до інтроверсії, домінують позитивні емоції, але не завжди здатна будувати позитивні стосунки з людьми, використовуючи свій емоційно-інтелектуальний потенціал.

*Низький рівень розвитку емоційного інтелекту* характеризується тим, що особистість не до кінця усвідомлює значущість емоцій у житті людини, відсутнє намагання розпізнавати, оцінювати, виявляти причини і значення своїх емоцій та емоцій інших людей, тому проявляє неадекватну реакцію на прояви емоцій іншими, не здатна стримувати власні емоції, інтровертна, має низький рівень критичного мислення, нездатна сприймати критику адекватно до вчинків і будувати стосунки з людьми на позитивній емоційній основі.

Люди з високим рівнем емоційного інтелекту, як правило, відчувають здоровий емоційний баланс таких почуттів: дружба, самоконтроль, задоволеність собою, зосередженість, душевний спокій, свобода, зв'язок з оточуючими, незалежність, вдячність тощо.

Водночас, люди з низьким рівнем емоційного інтелекту часто відчувають: самотність, почуття провини, спустошеність, депресивність, неврівноваженість, зобов'язаність, залежність, злість, почуття жертви, образу, незадоволеність, відчуття неуспіху.

Для ефективності управлінської роботи емоційний інтелект має домінуюче значення. Так, успішність будь-якої діяльності лише на 33% визначається технічними навичками, знаннями та інтелектуальними здібностями, а на 67% – емоційною компетентністю. Причому для керівників (апарату управління) ці цифри різняться ще більше: 85% визначається вказаним індикатором, і тільки на 15% він залежить від IQ.

Лідер з високим емоційним інтелектом (EQ) має здатність зароджувати почуття впевненості у підлеглих, у випадку її відсутності, що служить для підвищення рівня колективної ефективності. Але менеджери з високим EQ, мають володіти знаннями про те, що занадто піднесений настрій може призвести до надмірної оптимістичності у власних діях. Тому є необхідність перегляду рішень менеджера за інших емоційних станів: більш нейтрального чи навпаки негативного, для забезпечення об'єктивності.

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 обирається найбільш доцільний.

Важливо відмітити певну специфіку та відмінності функцій менеджера на різних рівнях ієрархії управління в компанії, а також про спільні риси. Чим вищий рівень тим більш значущими стають концептуальні здібності (здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки в організації), враховуючи те що на нижчих рівнях зберігається необхідність технічних навичок менеджера. Спільними і найбільш критичними є комунікативні здібності, які є основою ефективного мотиваційного процесу, і за якими безперечно стоять емоційні навички людини.

EQ формує вміння використовувати сприятливі можливості для підвищення загальної результативності як на рівні людини, окремих організаційних груп, так і підприємства в цілому. Цілком зрозуміло, що важливою складовою, що забезпечує лідерство стає здатність прислухатися до чужих переживань, вміння налаштуватися на широкий діапазон емоційних сигналів. Все це призводить до переходу процесу управління на якісно новий рівень – управління в стилі коучингу.

Внутрішньокорпоративна ефективність має на увазі синергійну взаємодію членів команди, а високий EQ – основа успішної взаємодії співробітників. Рівень EQ визначається знанням основних принципів соціальної взаємодії серед працівників, моралі, етики, розумінням можливості або неможливості прояву емоцій в тій або іншій ситуації, здатністю адекватно реагувати на прояви відчуттів інших людей та здатністю розуміти свої відчуття і причини їх виникнення, а значить і уміло управляти ними.

Основою емоційного інтелекту є певні групи здібностей людини: когнітивних, емоційних, адаптаційних і соціальних. Саме такі здібності формують лідерські навички, сприяють створенню позитивного клімату в колективі та запобігають виникненню в ньому організаційних конфліктів.

Досвід показує, що на 50-70% створення клімату в організації залежить від керівника підприємства, управлінського лідера. Саме емоційний стан керівника є найвпливовішим чинником на психологічний клімат у колективі й тим самим – на ефективність роботи працівників [5]. Емпіричними дослідженнями доведено, що чим вищий ранг працівника, чим вище рівень відповідальності за виконання кінцевої мети, тим вище має бути і рівень емоційного інтелекту.

Менеджери з високим рівнем емоційного інтелекту стикаються з різноманітними щоденними проблемами, однак вони здатні зупинитися, проаналізувати те, що вони

відчувають, і зрозуміти, як ці почуття впливають на поведінку і вибір раціонального рішення. Вони здатні зрозуміти, як інші люди почуваються і співпереживати з ними. Також вони можуть вибрати поведінку і дії, які допоможуть їм не тільки вийти зі складної ситуації, але й вирішити її – як всередині себе, так і по відношенню до інших. Для таких керівників подолання невдач та складностей є досвідом, шансом поліпшити себе та свої стосунки з оточуючими, перешкоди їх не зупиняють, а допомагають розвинути свій потенціал.

**Висновки.** Таким чином, емоційний інтелект є важливим фактором забезпечення ефективної роботи менеджера. Він належить до організаційних компетенцій управлінського потенціалу підприємства. Високий рівень емоційного інтелекту як складової сучасного менеджменту дозволяє досягти успішної самореалізації, збільшує інтелектуальні сили особистості, суттєво впливає на продуктивність праці та забезпечує комфортні взаємовідносини в колективі.

На сьогодні питання емоційного інтелекту знаходяться на стадії становлення, але є дієві практики з його розвитку, які дозволяють покращити емоційні компетенції, навчитись розуміти і контролювати власні емоції. Це дає змогу підвищувати компетенції менеджера щодо управління та мотивації персоналу, що в свою чергу підвищує ефективність діяльності компанії.

**Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку** є розробка відповідних методик оцінювання взаємозв'язку рівня розвитку емоційного інтелекту менеджерів сучасних організацій й результатів їх фінансово-господарської діяльності.

### Література

1. Друкер, П. Эффективный управляющий / Питер Ф. Друкер; пер. с англ. – М. : Book Chamber International, 1994. – 268 с. ISBN: 5-85020-153-X
2. Власова О.І. Теоретико-методичні засади дослідження емоційного інтелекту як інтраіндивідуальної властивості особистості / О.І. Власова, М.А. Березюк // Теоретичні і прикладні проблеми психології: зб. наук. пр. – Луганськ: Вид-во СНУ, 2004. – № 2(7). – С. 175-181.
3. Березюк Г. Емоційний інтелект як детермінанта внутрішньої свободи особистості / Г. Березюк // Психологічні студії Львівського ун-ту. – 2008. – С. 20-23.
4. Собченко О.М. Здібності у структурі емоційного інтелекту як фактор формування особистості / О.М. Собченко // Наука. Релігія. Суспільство. – 2010. – № 4. – С. 84-87.
5. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект / Дэниел Гоулман; пер. с англ. А.П. Исаевой. - М. : АСТ: АСТ МОСКВА; Владимир : ВКТ, 2009. – 478 с.
6. Люсин Д.В. Современные представления об эмоциональном интеллекте / Д.В. Люсин // Социальный интеллект: теория, измерения, исследования / под. ред. Д.В. Люсина, Д.В. Ушакова. – М.: Ин-т психологии РАН, 2004. – С. 29-36.
7. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта /Д.Гоулман – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 75с.

8. Стивен Дж. Стайн. Преимущества EQ: Эмоциональный интеллект и ваш успех / Стивен Дж. Стайн, Говард Е. Бук // Изд.: Баланс Бизнес Букс, – 2007. – 384 с.
9. Изард К. Э. Психология эмоций : перев. с англ. / К. Э. Изард — СПб. : Издательство “Питер”, 1999. — 464 с.
10. Филатова О. Эмоциональный интеллект как показатель целостного развития личности / О.Филатова // Персонал, № 5, 2000. – 243 с.