

## РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СИСТЕМІ ОСНОВНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРА

<http://doi.org/>

© Передало Х. С., 2020

Розглянуто сутність емоційного інтелекту, зокрема трактування даної категорії основними її дослідниками, модель емоційного інтелекту, що відображає його складові, сфери застосування та сфери впливу («я», «ти» та «ми»). Вказано на відмінність між поняттями «компетенція» та «компетентність», а також на місце емоційного інтелекту чи компетентності у системі інших ключових компетенцій сучасного менеджера. Відображено взаємозв'язок між емоційним інтелектом та іншими навичками управління. Наведено поради щодо розвитку емоційного інтелекту менеджера, базуючись на його класифікації, що одночасно відображає рівень його зростання.

**Ключові слова:** емоційний інтелект; когнітивний інтелект; компетенція; емоційна компетентність; управлінські навички; розвиток

### Постановка проблеми

Перехід в нову електронно-інформаційну еру суспільного життя, коли все більшого значення набувають інформаційні технології, комунікативні здібності, навички швидкого реагування на отримані нові дані, їх аналізування тощо, частіше починаєш помічати, що успіху часто досягають ті особи, які вміють володіти своїми емоціями, справлятися з емоційними кризами, що часто формуються від надмірного напливу інформації в умовах невизначеності. І хоча про такий аспект в людській поведінці часто говориться в побутовому бізнес середовищі, емоційному інтелекту присвячено багато іноземних наукових статей, активно впроваджуються програми соціального та емоційного навчання по цілому світі, однак у вітчизняній науковій літературі та в практиці ці питання розглядаються не так часто як хотілося б.

### Аналіз останніх досліджень

Навички емоційного реагування на події, вміння керувати своїми емоціями, передавати їх оточуючим на сьогодні об'єднані під єдиною назвою «емоційний інтелект» (EQ). Вперше, дане поняття з'явилося у 1964 році в роботі М. Белдока, а в 1966 р. – Б. Лойнера. Особливої популярності воно здобуло після опублікованих праць Джона Маєра і Пітера Селовея [1]. Їх дослідження показали, що особи, з високим рівнем розуміння емоцій, могли краще відновлюватися до роботи та формувати сприятливі до співпраці соціальні стосунки. Однак, саме ім'я Денієла Гоулмана тісно пов'язане з використанням цієї концепції в управлінській сфері. Він продовжив працю попередник, ще раз піддавши сумніву вагомої значимості когнітивних тестів при визначенні рівня потенційної успішності людини.

Серед українських вчених в сфері дослідження емоційного інтелекту можна виокремити Е. Носенко, Г. Березюк та О. Філатову, які переважно розглядають цю здібність через призму психології.

Значимість емоційного інтелекту у веденні успішної підприємницької діяльності на сьогодні є незаперечним фактом. Згідно з проведеними у попередні роки дослідженнями було виявлено, що когнітивний інтелект (IQ) забезпечує лише 20% кар'єрного успіху, а 80% - це набір інших чинників, які впливають на особу, в тому числі і емоційний інтелект. Однак, якщо розглядати стан управлінців вищого рівня, то тут трохи інакше виникає ситуація. Більшість працівників, які займають високі керівні посади вже мають високий як правило рівень IQ. Саме він часто забезпечує успіх у просуванні за кар'єрною драбиною. Однак, вже на високих щаблях влади саме емоційний інтелект набирає вагомості чинності. І в позиціях лідера саме він забезпечуватиме близько 80% успіху особистості [2].

### Виклад основного матеріалу дослідження

Незважаючи на те, що термін «емоційний інтелект» використовується ще з початку 1990-х років, однак єдиного трактування і досі не має. Як зазначається у [1] найпопулярнішими визначеннями є:

1) набір некогнітивних здібностей, компетенцій та навичок, пов'язаних із соціальними, емоційними й персональними та пов'язаними з виживанням спроможностями, які впливають на здатність людини справлятися з вимогами і тиском зовнішнього середовища (Рувен Бар-Он);

2) здатність розуміти власні почуття та почуття інших людей, мотивувати самого себе та інших, управляти своїми емоціями та емоціями інших осіб (Деніел Голмен);

3) здатність відслідковувати свої та інших людей почуття та емоції, розрізняти їх та використовувати для скеровування думок та дій (Пітер Селовей та Джон Мейер).

У джерелі [16] зазначено, що EQ - це вміння аналізувати свої емоції та емоції сторонніх людей, тобто диференціювати їх на позитивні та негативні, а також скеровувати себе та інших до виконання певних дій.

Отже, підсумовуючи вищесказане, на нашу думку, даний термін можна трактувати наступним чином: EQ - це структура здібностей особистості, базована на підсвідомому чи свідомо отриманому багажі знань та розумовому інтелекті, спрямована на розпізнання свої почуттів та емоцій, почуттів та емоцій інших людей, відстеження їх та керування ними, формуючи та змінюючи їх для досягнення поставленої мети чи завдань як власних, так і колективних.

Люди з високим рівнем емоційного інтелекту є більш гнучкими у своїй поведінці, легко можуть порозумітися з іншими, легко досягають поставлених цілей.

Більш ширше поняття «емоційного інтелекту» розкривають виокремлені Д. Гоулманом у своїх книзі [2] такі його основні складові (рис. 1):

Само-менеджмент	1. Самосвідомість	2. Самокерування
Управління людьми	3. Соціальна свідомість	4. Керування взаєминами

Рис. 1. Складові емоційного інтелекту за Д. Гоулманом

1. Самосвідомість - глибоке розуміння власних емоцій, усвідомлення своїх сильних та слабких сторін, мотивів, цінностей тощо. Як результат – особа стає впевненою в собі, більш реалістичніше зважає на рішення, пов'язані з вибором конкретних дій, що стосується її стану, реалізації намірів тощо

2. Самокерування (фасилітація мислення). Найчастіше пов'язана з функцією контролю та регулювання (опанування чи зміна) своїми емоціями. На думку автора, ця складова проявлятиметься у відкритості, умінні пристосовуватися, бути оптимістом.

3. Соціальна свідомість або емпатія – вміння брати до уваги почуття інших осіб за допомогою чого можна було б скеровувати їх дії в напрямку, яке б відповідало їх емоційному стану, можливостям, здібностям

4. Керування взаєминами – співпраця, яка дозволить менеджерів створити команду професійних однодумців зі своєї підлеглих.

Саме вони становлять основу моделі емоційного інтелекту, запропоновану Дж. Мейером, Д. Карузо і П. Селовеєм [5].

Як можна побачити, складові емоційного інтелекту можна об'єднати в дві групи: управління собою або самоменеджмент, та управління людьми – підприємницький менеджмент. Якщо підходити з цих позицій, то сфери прояву або застосування емоційного інтелекту значно розширюються, оскільки менеджмент – це наука управління, яка застосовується в різних сферах людської діяльності.

Сфери застосування емоційного інтелекту наведено на рис. 2.

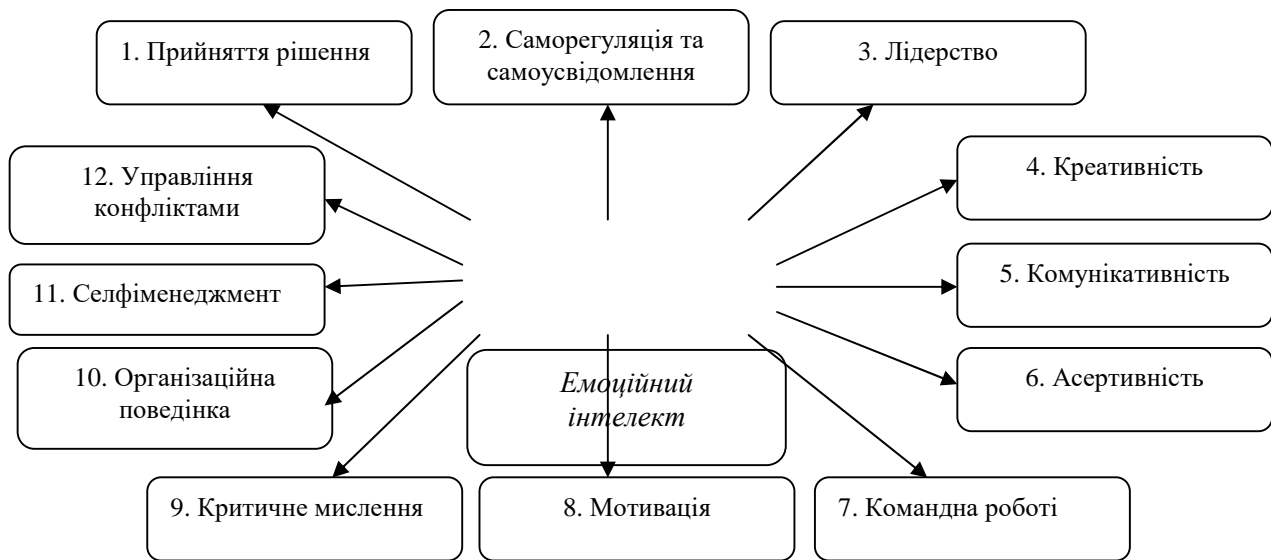


Рис. 2. Сфери застосування емоційного інтелекту

Окрім сфер застосування емоційного інтелекту, на нашу думку, доречно виокремити і сфери його впливу, оскільки, проаналізувавши сутність терміну та його складові можна побачити, що дана здатність особи розповсюджується як на власне «я», так і на взаємини з іншою особою чи групою осіб. Таким чином, вплив емоційного інтелекту можна умовно поділити на три сфери, які переплітаються між собою (рис. 3) [4]

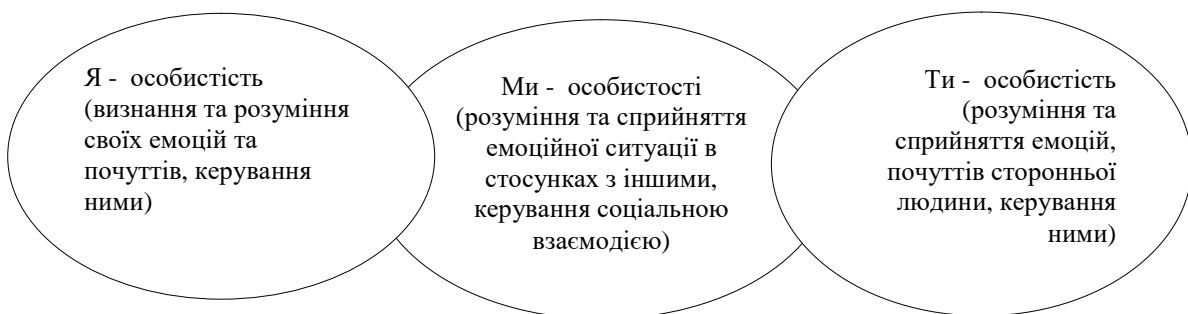


Рис. 3. Сфера впливу емоційного інтелекту

Власна розробка автора

Значимість емоційного інтелекту в менеджменті, як вже зазначалося вище, є незаперечним фактом. Поряд з когнітивним інтелектом він становить основу успішного управління. Однак, вже в сфері управління найчастіше цей термін вживається як «емоційна компетентність». Хоча ці поняття не є тотожними як вважають деякі науковці. Зокрема у [7] зазначається «емоційна компетентність» - це лише комунікативні навички, тобто складова частина емоційного інтелекту.

Компетентність – це набір знань та навичок особи, які були отримані нею в результаті набуття компетенцій. Іншими словами – це індивідуальна характеристика працівника, який застосовує в своїй діяльності сформовані компетенції. Компетенції ж – це сукупність знань навичок, здібностей, якими повинен володіти працівник і які здобуваються в процесі навчання чи роботи.

Як зазначається у [5] для управлінських працівників виокремлюють три види компетенцій, а саме:

- ключові або корпоративні компетенції, які мають відношення до будь – якої посади, яку займає менеджер. Основою їх формування є місія, бачення, цінності та принципи організації, які за правилами повинні бути задекларованими. Їх кількість не повинна перевищувати 5-7 пунктів.

- управлінські компетенції формуються для менеджерів, що виконують управлінську діяльність. Вони здебільшого є ідентичними для управлінців різних галузей і є своєрідними індикаторами поведінки. Складовими таких компетенцій є управління бізнес – процесами та підлеглими.

- професійні компетенції є індикаторами поведінки для окремих спеціальностей, наприклад для HR менеджера чи працівника відділу продажу.

У своїй сукупності ці три види формують модель компетенцій організації.

Актуальність наявності емоційного інтелекту серед ключових компетенцій фахівця була підкреслена і на Всесвітньому економічному форумі в Давосі, який був проведений в 2016 році. На ньому було представлено основні навички, якими повинна володіти особа для реалізації успішної кар'єри. Згідно представленої інформації, емоційний інтелект у 2020 році повинен займати 6 місце після таких навичок як комплексне рішення проблем, критичне мислення, креативність, управління персоналом, координування дій з іншими, відсунувши на задній план сервісне обслуговування, формування суджень та прийняття рішень, взаємодію, когнітивну гнучкість (таблиця).

**Порівняльний перелік ключових навиків менеджера для досягнення успіху (кар'єрного зростання), розглянутих на Всесвітньому економічному форумі в Давосі [6]**

2015 рік	2020 рік
1. Комплексне вирішення проблем	1. Комплексне вирішення проблем
2. Координування дій з іншими	2. Критичне мислення
3. Управління людьми	3. Креативність
4. Критичне мислення	4. Управління людьми
5. Взаємодія, ведення перемовин	5. Координування дій з іншими
6. Контроль якості	6. Емоційний інтелект
7. Сервіс – орієнтування	7. Складання суджень і ухвалення рішень
8. Складання суджень і ухвалення рішень	8. Сервіс – орієнтування
9. Активне слухання	9. Взаємодія, ведення перемовин
10. Креативність	10. Когнітивна гнучкість

Якщо розглядати емоційний інтелект у поєднанні з іншими компетенціями менеджера, то можна зазначити, що він є не лише одним з елементів базового переліку ключових навичок управління, але й водночас основою для їх реалізації. Зокрема, наприклад, критичне мислення, в основі якого лежить аналітична дія, неможливо ефективно реалізувати без вміння опановувати своїми емоціями в процесі дослідження, звертатися до своєї інтуїції, аналізуючи альтернативні варіанти.

Це стосується і ведення перемовин. Як зазначає В. Козлова у своїх рекомендаціях щодо впровадження технології EQ Boost, через слова передається емоція. Відповідно, фаховий перемовник з високим рівнем EQ добре подумає що сказати, а точніше, яку емоцію передати своєму співрозмовнику, щоб досягнути бажаного результату [3].

Вважається, що емоційний інтелект є доповненням розумового інтелекту. Однак, на відміну від останнього, який має генетичні корені, емоційний інтелект, на думку Д. Голмана, має здатність до розвитку у будь якому віці. Однак, не всі вчені з цим погоджуються [2, 7].

Як би не було, але емоційний інтелект, або, точніше сказати, емоційну компетентність є можливість розвивати та вдосконалювати. Недарма, в Західній Європі та США є багато програм з розвитку даної здібності. У нашій країні також вже активніше почали звертати увагу на цю індивідуальну характеристику особистості. Все частіше можна зустріти пропозиції щодо проведення тренінгів з розвитку емоційного інтелекту. Зокрема у Львові діє Львівська школа емоційного інтелекту, яка саме і спеціалізується на даному питанні.

Робота над розвитком емоційної компетентності не є легкою. Спершу, слід розуміти, значимість кожної емоції, оскільки їх є дуже багато, як вона проявляється, що вона за собою несе. Наступним кроком є усвідомлення своїх емоцій, давши правдиві відповіді на питання, які саме емоції виникають у нас при певних ситуаціях. Неусвідомлена емоція може призвести до хибного, небажаного результату, через неправильне трактування її свідомістю.

Наступним рівнем є набуття навичок керувати своїми емоціями. Звичайно, для цього потрібна практика. Як правило, з першого разу важко оволодіти навичками контролю як за негативними, так і позитивними емоціями. Однак, їх усвідомлення та тренування допоможе з часом більш ефективно справлятися з ситуацією.

Оволодівши власними емоціями, менеджер в подальшому зможе більш ефективно використовувати їх для спілкування з підлеглими, правильної передачі своїх емоцій для стимулювання їх до виконання поставлених цілей, завдань, управління конфліктами, створенні сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, прийнятті оптимальних управлінських рішень при наявності альтернативних варіантів тощо.

Розвиток емоційної компетентності добре відображено у запропонованій класифікації EQ, а саме [3]:

- Третій (базовий) рівень – вміння розуміти свої емоції та володіння навичками керувати ними;
- Другий (проміжний або медіальний) рівень – вміння змінювати та формувати відповідні емоції співрозмовників
- Перший (найвищий) рівень – усвідомлене вміння управляти інтуїцією

### **Висновки та перспективи подальших досліджень**

Вагома роль емоційного інтелекту є незаперечним фактом успіху менеджера у його професійній діяльності. Розуміти свої емоції, керувати ними та передавати іншим конструктивний емоційний посыл – це запорука успішної управлінської діяльності у різних сферах її застосування. Звичайно, при цьому не слід забувати і про використання когнітивного інтелекту, який дозволить менеджерів розвивати усі необхідні для нього компетенції для підвищення рівня своєї компетентності.

Емоційний інтелект на вищих рівнях розвитку найчастіше використовується вже не для управління власними емоціями, а для управління емоціями інших осіб. Подальші дослідження стосуватимуться особливостей поведінки осіб, які відносяться до різних груп за розвитком емоційного інтелекту та розробленні пропозицій щодо управління кожною з даних груп в напрямку досягнення корпоративних цілей.

### **Список використаної літератури**

1. Гацько А.Ф., Смігунова О.В. (2016) Емоційний інтелект як стратегічний важіль лідерства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. Вип. 177. С. 61-67. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2016\\_177\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_177_10)
2. Гоулман Д. (2018) Емоційний інтелект. Харків: Віват, 512с.
3. Козлова В. (2018) Технологія EQ – BOOST. Як використовувати емоційний інтелект у бізнесі і житті. Львів: Видавництво Старого Лева. 176с.

4. Передало Х.С. (2020) Емоційний інтелект та його роль в підприємницькій сфері. *Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії та виклики*, Мукачєво, 6-7 квітня 2020р. С. 189-191
5. Ровенська В.В., Кліндух Г.М., Ракитянська Н.А. (2018). Емоційна компетенція керівників як один з інструментів управління трудовим потенціалом підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. №1 (51). URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/130478/18-Rovenska.pdf?sequence=1>
6. Толочко С.В. (2018) Структурно-системний аналіз визначення сучасних ключових компетентностей у світі. *ScienceRise: Pedagogical Education*. №5. С. 36-42. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/texcped\\_2018\\_5\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/texcped_2018_5_10)
7. Челало С. (2015) Емоційний інтелект у контексті розвитку особистості. URL: <https://www.cuspu.edu.ua/en/ntmd/konferentsiy/3-mizhnarodna-internet-konferentsiia-2015/sektsiia-1/3519-emotsiynnyu-intelekt-u-konteksti-rozvytku-osobystosti>
8. Чернуша О.С. (2017) Відмінності між поняттями «компетенція» та «компетентність» в управлінні підприємством. *Сучасні підходи до управління підприємством*. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/101187>

### References

1. Gacz`ko A.F., Smigunova O.V. (2016) Emocijny`j intelekt yak strategichny`j vazhil` liderstva. [Emotional Intelligence as a strategic lever of leadership] *Visny`k Xarkivs`kogo nacional`nogo texnichnogo universy`tetu sil`s`kogo gospodarstva imeni Petra Vasy`lenka*. Vy`p. 177. S. 61-67. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdusg\\_2016\\_177\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdusg_2016_177_10)
2. Goulman D. (2018) Emocijny`j intelekt. [Emotional Intelligence]. Xarkiv: Vivat
3. Kozlova V. (2018) *Texnologiya EQ – BOOST. Yak vy`kory`stovuvaty` emocijny`j intelekt u biznesi i zhy`tti*. [EQ - BOOST technology. How to use emotional intelligence in business and life] L`viv: Vy`davny`czstvo Starogo Leva.
4. Peredalo X.S. (2020) Emocijny`j intelekt ta jogo rol` v pidpry`yemny`cz`kij sferi. [Emotional intelligence and its role in the business sphere]. *Upravlinnya social`no-ekonomichny`my` transformacijamy` gospodar`ky`x procesij: realiyi ta vy`kly`ky`*, Mukachevo, 6-7 kvitnya 2020r.
5. Rovens`ka V.V., Klindux G.M., Raky`tyans`ka N.A. (2018). Emocijna kompetenciya kerivny`kiv yak ody`n z instrumentiv upravlinnya trudovy`m potencialom pidpry`yemstva. [Emotional competence of leaders as one of instruments of management by labor potential of enterprise]. *Ekonomichny`j visny`k Donbasu*. #1 (51). Retrieved from <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/130478/18-Rovenska.pdf?sequence=1>
6. Tolochko S.V. (2018) *Struktorno-sy`stemny`j analiz vy`znachennya suchasny`x klyuchovy`x kompetentnostej u sviti*. [Structural and system analysis of the definition of modern key competencies in the world] *ScienceRise. Pedagogical Education*. #5. 36-42. Reyrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/texcped\\_2018\\_5\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/texcped_2018_5_10)
7. Chelalo S. (2015) Emocijny`j intelekt u konteksti rozvy`tku osoby`stosti [Emotional intelligence in the context of personality development]. Retrieved from: <https://www.cuspu.edu.ua/en/ntmd/konferentsiy/3-mizhnarodna-internet-konferentsiia-2015/sektsiia-1/3519-emotsiynnyu-intelekt-u-konteksti-rozvytku-osobystosti>
8. Chernusha O.S. (2017) Vidminnosti mizh ponyattiyamy` «kompetenciya» ta «kompetentnist`» v upravlinni pidpry`yemstvom [Differences between the concepts of "competence" and "expertness" in enterprise management]. *Suchasni pidxody` do upravlinnya pidpry`yemstvo*. Retrieved from: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/101187>

**THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE SYSTEM  
OF MAIN COMPETENCES OF THE MANAGER**

© Peredalo Kh.S, 2020

Variability of the external environment, instability, active use of information systems, which accelerates access to information and requires rapid processing of data - all these have influence on the emotional state of modern managers at different levels of government, their subordinates, the relationship between them, the moral and psychological climate in the team. communication processes, etc. Therefore, it is safe to say that human success today depends not so much on cognitive intelligence as on emotional: the ability to cope with their own emotions, manage them, feel the emotions of others, change them, while improving business relationships, communications, performance tasks, etc.

Emotional response skills, the ability to manage one's emotions, to pass them on to those around you today are consolidated a single name "emotional intelligence" (EQ). Under it, we propose to understand the structure of personality abilities, which is based on subconscious or consciously acquired baggage of knowledge and mental intelligence, aimed at recognizing their feelings and emotions, feelings and emotions of others, tracking them and managing them, forming and changing them to achieve goals or tasks both own and collective.

The article considers the essence of emotional intelligence, in particular the interpretation of this category by its main researchers, the model of emotional intelligence that reflects its components (self-awareness, self-management, social interaction and relationship management), scope and sphere of influence ("I", "you" and "we"). The difference between the concepts of "competence" and "expertness" is pointed out, as well as the place of emotional intelligence or competence as its component in the system of other key competencies of a modern manager. The relationship between emotional intelligence and other managerial skills is shown. In particular, attention is drawn to the fact that EQ is not only one of the elements of the basic list of key skills of the manager, but also the basis for their implementation. Tips on the development of emotional intelligence of the manager, based on his classification, which also reflects the level of his growth.

Summarizing and comparing the information, we can conclude that EQ plays an important role in ensuring the successful professional activity of the manager and in the development of his other key competencies.

**Key words:** emotional intelligence, cognitive intelligence, competence; emotional competence; management skills; development.