



УДК 159.923:378.4

РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПРОФЕСІЙНІЙ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА

Єременко Л.В., к. психол. н.,
старший викладач кафедри суспільно-гуманітарних наук
Таврійський державний агротехнологічний університет

Стаття присвячена проблемі професійної компетентності сучасного керівника, детермінантам її становлення та розвитку. Визначається місце емоційного інтелекту в структурі професійної компетентності керівника.

Ключові слова: емоційний інтелект, соціальний інтелект, професійна компетентність, особистісні компетенції, функції управління, влада керівника.

Статья посвящена проблеме профессиональной компетентности современного руководителя, детерминантам ее становления и развития. Определяется место эмоционального интеллекта в структуре профессиональной компетентности руководителя.

Ключевые слова: эмоциональный интеллект, социальный интеллект, профессиональная компетентность, личностные компетенции, функции управления, власть руководителя.

Yeremenko L.V. THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE PROFESSIONAL COMPETENCE OF THE HEAD

The article covers the problem of professional competence of the modern Manager, the determinants of its formation and development. Define the place of emotional intelligence in the structure of professional competence of the manager.

Key words: emotional intelligence, social intelligence, professional competence, personal competence, control functions, power of the head.

Постановка проблеми. Ефективність управління на підприємстві вирішальною мірою залежить від професійної компетентності керівника. За сучасних умов цей показник може бути збільшено значною мірою лише завдяки індивідуальному потенціалу особистості. Надзвичайно ресурсним напрямом розвитку людини є її емоційний інтелект як засіб розширення адаптаційних можливостей власної особистості.

Психічний та емоційний стан керівника істотно впливає на можливість реалізації духовного та професійного потенціалу підлеглих. Формування розвиненого емоційного інтелекту кожного керівника – це шлях до розв'язання питань ефективного керівництва та вдосконалення виробничого процесу в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Один із дослідників гуманістичної хвилі Пітер Салоуей в 1990 році надрукував статтю під назвою «Емоційний інтелект», де зазначив, що останні декілька років уявлення і про інтелект, і про емоції докорінно змінились. Розум перестав сприйматись як ідеальна субстанція, емоції як головний ворог інтелекту, і обидва явища отримали реальне значення в повсякденному людському житті [6].

П. Салоуей та його співавтор Д. Майерс визначали емоційний інтелект як «здатність сприймати і розуміти прояви особистості,

що виражені в емоціях, керувати емоціями на основі інтелектуальних процесів» [8].

До структури емоційного інтелекту, на їхню думку, входять наступні складові: 1) здатність сприймати або відчувати емоції (як свої власні, так і іншої людини); 2) здатність направляти свої емоції на допомогу розуму; 3) здатність розуміти те, що виражає та або інша емоція; 4) здатність управляти емоціями.

Як пізніше написав колега П. Салоуей Девід Карузо, «дуже важливо розуміти, що емоційний інтелект – це не протилежність інтелекту, не триумф розуму над відчуттями, це унікальний перетин обох процесів» [3, с. 40].

У деяких сучасних зарубіжних і вітчизняних теоріях емоції розглядаються як особливий тип знання. Базуючись на цьому, «емоційний інтелект» визначається як здатність взаємодіяти з внутрішнім середовищем власних відчуттів та бажань; здатність розуміти відносини особи, що репрезентовані в емоціях, та керувати емоційною сферою на основі інтелектуального аналізу та синтезу; сукупність емоційних, особистісних і соціальних здібностей, які здійснюють вплив на загальну здатність ефективно долати вимоги і тиск навколишнього середовища [4; 5; 6; 7].

Отже, індивіди з високим рівнем емоційного інтелекту володіють вираженими

здібностями до розуміння власних емоцій і емоцій інших людей, до управління емоційною сферою, що обумовлює більш високу адаптивність та ефективність в спілкуванні.

Емоційний інтелект як поняття, що визначає набір знань, навичок і умінь індивіда в емоційній сфері, досить жваво використовується дослідниками, які працюють в напрямку психології управління.

Наприклад, згідно з Д. Гоулманом емоційний інтелект складається з самосвідомості, самоконтролю, соціальної чуйності і соціальних навичок. Схожі погляди можна знайти в роботах Д. Ейдера та Дж. Максвела.

У дослідженнях М.В. Александрова, О.В. Барабанщикова, М.І. Болдирева, Ф.М. Гоноболіна, О.Б. Гармаш, Т.В. Іванової, І.Ф. Ісаєва, В.І. Лозової, М.І. Сметанського, М.М. Фіцули та інших авторів емоційний інтелект розуміється як важлива частина загальної культури керівника, що є системою його професійних якостей та певних норм, правил поведінки.

Попри відмінності у визначеннях емоційного інтелекту, практично всі автори однак стайні в тому, що наявність розвиненого емоційного інтелекту – це неодмінна умова успішного керівництва. Керівники з високим рівнем емоційного інтелекту діють як емоційні магніти, і досить природно, що до них йдуть талановиті робітники: обдарованим фахівцям приємно працювати в такому сусідстві.

Метою статті є визначення місця емоційного інтелекту в структурі професійної компетентності керівника.

Виклад основного матеріалу. Сама ідея емоційного інтелекту в тому вигляді, у якому цей термін існує зараз, виросла з поняття соціального інтелекту, яке розробляли такі автори, як Едуард Торндайк, Джой Гилфорд, Ганс Айзенк. Виокремлення поняття соціального інтелекту стало спробою поєднання афективного та когнітивного боків процесу пізнання. Ця ідея надзвичайно едналась з гуманістичними поглядами на сутність особистості, де зводились афективні та когнітивні боки людської природи.

У дослідженнях О. В. Белоконь [2] представлена авторська точка зору на структуру соціального інтелекту особистості. Автор вважає, що соціальний інтелект керівника вміщує три підструктури: когнітивну, мнемічну та емпатійну. Отже, когнітивна підструктура соціального інтелекту містить сукупність досить стійких знань, оцінок, правил інтерпретації подій, поведінки людей, їхніх взаємин тощо на основі сформованої системи інтерпретацій на мікроструктурному і макроструктурному

рівнях. Мікроструктура когнітивної складової соціального інтелекту детермінується функціями останнього, а саме, пізнавально-оцінною, від якої залежить грамотна переробка та оцінювання інформації, яку сприймає суб'єкт; прогностичною, на основі якої здійснюється планування та прогнозування розвитку міжособистісних взаємодій; комунікативною, що забезпечує ефективність власне процесу спілкування (ця функція пов'язана з адекватним сприйняттям і розумінням партнера по спілкуванню); рефлексивною, яка знаходить своє відображення безпосередньо в самопізнанні. У свою чергу, макроструктура когнітивної складової соціального інтелекту виявляється у ставленні індивіда до себе як до цінності, ціннісно-смысловій позиції до міжособистісних відносин, а також в актуалізації мотиваційно-ціннісних орієнтацій особистості, аксіологічного ставлення до професійної та інших видів діяльності.

Мнемічна складова частина соціального інтелекту педагога характеризує наявність в індивіда здатності до інтерпретації явищ, подій життя, поведінки інших людей і своєї власної як суб'єкта цих подій. Мнемічна підструктура базується на особистісному досвіді суб'єкта, де суб'єктивні статистики утворюють особистісний інтерпретаційний комплекс. Полімодальність тут означає наявність у людини різних інтерпретаційних комплексів відповідно до різних сфер буття індивіда. Формально вони можуть суперечити один одному, проте психологічно в нормі є внутрішньо узгодженими, забезпечуючи єдність мнемічної складової соціального інтелекту.

Емпатійна складова частина соціального інтелекту більшою мірою залежить від того, яку форму поведінки керівник обирає пріоритетною, що очікує від оточуючих його суб'єктів, який ціннісний інтерпретаційний комплекс у ставленні до навколишнього світу сформувався у людини, які можливості є у даного індивіда в плані використання механізмів антиципації у розв'язанні різних проблем професійного та соціального життя тощо [2, с. 140–142].

Займаючись вивченням проблеми співвідношення когнітивних та психосоціальних характеристик особистості в період ранньої юності, О.І. Пащенко [11] довела, що розуміння емоційного і соціального інтелекту є детермінантами формування лідерської позиції особистості, ефективності лідерства та ефективного використання лідерських стилів. Також О.І. Пащенко стверджує, що у здійсненні лідером успішної діяльності важливу роль відіграє емоційний інтелект, самоконтроль виявів експресії, розуміння



емоцій інших через механізми експресії, управління емоціями інших тощо.

Науковцем не було виявлено статистично значущих зв'язків соціального інтелекту з такими аспектами лідерства, як зайняття лідерської позиції та ефективність лідерства. При цьому високий рівень розвитку емоційного інтелекту зумовлює мотивацію респондента зайняти лідерську позицію. Також О.І. Пащенко встановлено, що виділений фактор «лідерська позиція» пов'язаний з усіма компонентами емоційного інтелекту; ефективність лідерства також пов'язана з високим рівнем розвитку емоційного інтелекту. Зокрема, у процесі дослідження було встановлено позитивні кореляційні зв'язки з такими аспектами емоційного інтелекту, як уміння розуміти емоції інших людей завдяки актуалізації механізмів експресії, керувати емоціями інших і здатність контролювати власні емоційні стани; соціальний інтелект має позитивний кореляційний зв'язок із «задоволеністю працею» (останній розглядається дослідницею як психологічний фактор ефективності керівництва). Також в емпіричних дослідженнях О.І. Пащенко доведено, що емоційний інтелект має позитивний кореляційний зв'язок з діловим стилем лідерства в трудовому колективі і з авторитарно-демократичним стилем у керівників; також соціальний інтелект має позитивний кореляційний зв'язок зі стилем, орієнтованим на субординацію суб'єктів міжособистісної взаємодії [11, с. 153–155].

Аналіз досліджень, які присвячені проблемі емоційного інтелекту, дозволив нам виокремити наступні складові емоційного інтелекту ефективного керівника:

Особистісні компетенції – ці компетенції, що визначають те, як ми керуємо собою. До їхнього складу входять самоусвідомлення та керування собою.

Емоційне самоусвідомлення складається з: 1) уміння бачити власні емоції та розуміти їх вплив, використовувати інтуїцію, при ухваленні рішень; 2) адекватна самооцінка – знання власних переваг та обмежень; 3) впевненість у собі – знання власних здібностей.

Керування собою складається з: 1) емоційного самоконтролю (вміння зберігати деструктивні емоції та імпульси під контролем); 2) відвертості (чесність і цілісність, вміння бути гідним довіри); 3) адаптивності (гнучкість в пристосуванні до змінних ситуацій і обставин); 4) прагнення поліпшити показники для того, щоб відповідати високим внутрішнім стандартам; 5) ініціативності (готовність діяти і не втрачати можливостей); 6) оптимізм (здатність бачити позитивний бік речей і подій).

Соціальні компетенції – здібності, які визначають вміння керувати взаємовідносинами. Цей компонент складається з соціальної усвідомленості та керування взаємовідносинами,

До *соціальної усвідомленості* входять:

1) емпатія – вміння відчувати емоції інших, розуміти їх точку зору і цікавитись їх турботами; 2) організаційна усвідомленість – здатність бачити, що відбувається, розуміти «ланцюжки ухвалення рішень», політику на рівні організації; 3) розуміння і відповідність потребам підлеглих, клієнтів або покупців.

Управління взаємостосунками містить:

1) надихаюче управління – вміння вести і мотивувати за допомогою надихаючої мети і бачення майбутнього; 2) володіння тактиками переконання; 3) здатність підвищувати здібності інших через зворотній зв'язок і керівництво; 4) здатність вести за собою в новому напрямі; 5) здатність вирішувати суперечності й незгоди; 6) здатність до співпраці й створення команди.

У сучасному суспільстві проблема компетенції в розумінні та виразі емоцій стоїть достатньо гостро, оскільки зараз штучно насаджується культ раціонального відношення до життя, втілений в образі якогось еталону – емоцій супермена. Відомо, що заборона на емоції призводить до їх витіснення зі свідомості. У свою чергу, неможливість психологічної переробки емоцій сприяє зростанню їх фізіологічного компонента у вигляді болів і неприємних відчуттів. Саме тому відкритість людини своїм емоційним переживанням є показником її психологічного здоров'я і забезпечує ефективну міжособистісну взаємодію та професійну компетентність.

Дослідження професійної компетентності повинно здійснюватися в контексті комплексного підходу до особистості і її життєвої перспективи, з урахуванням здатності будувати життєві плани, формувати мету, розуміти себе та інших людей.

А.К. Маркова у своїх дослідженнях підкреслювала, що компетентність керівника складається з таких компонентів:

1) спеціальна компетентність – володіння професійною діяльністю на вищому рівні;

2) соціальна компетентність – здатність до співпраці, відповідальність, уміння розуміти іншу людину, володіння прийомами професійного спілкування;

3) особистісна компетентність – володіння рефлексією, саморегуляцією, а також засобами протистояння професійним деформаціям;

4) індивідуальна компетентність – здатність до самореалізації, розвиток індивіду-

альності в межах професії, спроможність до індивідуального самозбереження, раціональна організація праці без навантажень і перевтоми [7, с. 14 – 20].

Проявом компетентності керівника є влада, яка дає право приймати рішення, вимагати виконання, контролювати, винагороджувати і карати. Але влада керівника не має і не може бути абсолютною, у владних стосунках мусить існувати певна межа, яку не варто перетинати. Влада керівника має бути достатньою для досягнення встановленої мети, але не вражати гідність підлеглих, не викликати у них відчуття приниження, а звідси й непокори.

Слід пам'ятати, що результати роботи керівника великою мірою залежать від того, як виконують свою частину роботи його підлеглі. Ця залежність обумовлює необхідність дотримання балансу влади.

Чим вищий професійний та загальний рівень розвитку підлеглих, тим складніше керівнику впливати на їхню поведінку, використовуючи лише формальну владу. Слід зважати також і на те, що процес управління організацією містить і відносини із зовнішнім середовищем, на яке накази, розпорядження та інші форми примусу не поширюються. Отже, потрібно розвивати компетенції керівника, використовувати різні їх джерела та форми, оскільки без цього ефективно керівництво неможливе.

Дослідження, що проводились для вивчення сутності явищ компетентності керівників та впливу, здебільшого виокремлюють п'ять основних форм влади, які мають відповідні джерела:

1) владу, що ґрунтується на примушуванні: як правило, вона базується на побоюванні виконавця дещо втратити;

2) владу, що ґрунтується на винагороді: в основі якої лежать стимули і винагороди та джерелом її є прагнення людей задовольнити свої певні потреби;

3) законну владу: передбачає вплив на підлеглих через традиції та її джерелом є соціальні норми суспільства;

4) експертну владу: у її основі лежить вплив через розумну віру та її джерелом є знання, як прояв інтелекту керівника;

5) харизматичну владу: вона формується на засадах харизми, тобто на силі особистісних якостей або професійних здібностей людини [5, с. 52–56].

Нас цікавить саме останній різновид влади, а саме влада, що базується на харизматичному впливі. Керівник, котрий має такий вплив, є управлінцем, а не «погоничем». Для нього характерна впевненість у собі, вимогливість та позитивний критицизм у ставленні до підлеглих, об'єктивність у за-

охоченні та покаранні, доброзичливість, почуття гумору, прояв зацікавленості особистими проблемами підлеглих.

Керівник, що має харизму, викликає у підлеглих симпатії та сприймається ними як взірець, його дії та вчинки знаходять безумовну підтримку в тих, хто є у колі його впливу.

Загальну картину управління організацією як соціотехнічною системою можна уявити як сукупність таких складників:

1. Управління діяльністю, яке складається з планування діяльності, постанови виробничих завдань, створення системи вимірювання виконаної роботи, контролю за виконанням завдань.

2. Управління людьми, до якого належать: забезпечення співробітництва між усіма членами трудового колективу, кадрова політика, навчання, інформування, мотивація робітників та інші складові частини роботи керівника.

3. Управління зв'язками поза організацією.

4. Подальше вдосконалення управління діяльністю організації й людьми (удосконалення самої системи управління, покращання планування діяльності підприємства, дослідження й розвиток мікроклімату в організації, оптимізація розподілу праці тощо).

Основне завдання керівника – досягати бажаних (запланованих) результатів. Це передбачає безперервне повторення основних елементів процесу управління (планування, реалізація планів, контролювання) з урахуванням постійних змін в зовнішньому й внутрішньому середовищі організації, які власне і вносять корективи у планування цілей та їх досягнення.

Реалізація управлінських функцій забезпечується через:

- механізм внутрішньої координації;
- процедури стимулювання;
- систему інформаційного забезпечення;
- структуру прийняття рішень.

Так, *внутрішня координація* здійснюється через механізм розподілу влади і делегування повноважень відповідно до сформованої структури управління, що забезпечує належну гнучкість фірми та її здатність координувати дії багатьох людей відповідно до встановлених цілей.

Ефективні *процедури стимулювання* дають змогу ідентифікувати потреби та інтенси людей та розробити такий механізм їх задоволення, який би спрямовував зусилля та дії працівників організації на досягнення загальних цілей.

Система *інформаційного забезпечення* надає змогу менеджерам своєчасно роз-



пізнавати проблему чи виявляти нові можливості, що з'явилися у фірми внаслідок зміни умов господарювання, а *структура прийняття рішень* мусить забезпечувати оперативне і кваліфіковане опрацювання інформації з метою розробки і реалізації адекватної ситуації рішення, яке б дозволило найкращим чином використати її потенціал.

З урахуванням особливостей організації (розміри, форма власності, вид діяльності тощо), деякі з чинників набувають більшої ваги, а деякі стають несуттєвими. Так, для великих компаній дуже важливо забезпечити механізм внутрішньої координації, тому система інформаційного забезпечення має надавати достатньо інформації про стан внутрішнього середовища фірми. Очевидно, що для малих фірм ці аспекти є малозначущими, оскільки невелика кількість працівників дає можливість менеджеру контролювати їхні дії без особливих зусиль. З іншого боку, ефективність системи управління досягається за умови оптимального поєднання вказаних елементів, яке забезпечує їхню адекватність. Порушення відповідності між елементами системи управління спричиняє втрату динаміки розвитку організації, а значить, і зменшення ефективності її діяльності.

Отже, реалізація управлінських функцій забезпечується через: механізм внутрішньої координації; процедури стимулювання; систему інформаційного забезпечення; структуру прийняття рішень. Емоційний інтелект при цьому може бути використаний як засіб стимулювання діяльності підлеглих і розширення особистого потенціалу керівника. Розвинений емоційний інтелект керівника може не лише посилити зазначені вище функції, а й сприятиме активізації творчої ініціативи як самого керівника так і його підлеглих [8].

Висновки. Емоційний інтелект керівника визначає рівень його підготовленості до професійної діяльності і характеризується ступенем сформованості здібностей до розуміння власних емоцій і емоцій інших людей, до управління емоційною сферою, що обумовлює більш високу адаптивність та ефективність в спілкуванні, знань, навичок і умінь індивіда в емоційній сфері. Тому розвиток емоційного інтелекту може стати одним із напрямів підвищення професійної підготовки керівника, що надасть

йому можливість розширити функціональні можливості як підлеглих, так і підприємства в цілому.

Перспективи подальших досліджень.

На жаль, не всі питання з цієї проблеми є до кінця розв'язаними в психології. Однією з найбільш актуальних проблем на сучасному етапі розвитку психологічної науки є як співвідношення загального і емоційного інтелекту, так і загалом правомірність виділення останнього в структурі IQ особистості, а також питання щодо особливостей прояву та становлення емоційного інтелекту керівника в умовах виконання ним професійної діяльності. Також більш докладно структуру емоційного інтелекту керівників різних сфер професійної діяльності буде проаналізовано в наступних наших публікаціях.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бандурка А.М. Психология управления / А.М. Бандурка, С.П. Бочарова, Е.В. Землянская. – Х. : Фортуна-пресс, 1998. – 464 с.
2. Белоконь О.В. Взаимосвязь эмоционального и социального интеллекта с лидерством : дис. ... канд. психол. наук : спец. 19.00.01 / О.В. Белоконь. – М., 2008. – 168 с.
3. Векслер С.И. Условия эффективности руководства / С.И. Векслер // Психология. – 2005. – № 2. – С.40-41.
4. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М. : Юрист, 1998. – 340 с.
5. Гончаренко С. Соціально-психологічні проблеми управління / С. Гончаренко, Ю. Мальований // Психологія. – 2003. – № 4. – С. 52–56.
6. Данчева О.В. Практична психологія в економіці та бізнесі / О.В. Данчева, Ю.М. Швалб. – К. : Лібра, 1999. – 270 с.
7. Дейкун Д.І. Дидактичні аспекти альтернативної освіти / Д.І. Дейкун, В.Г. Шевченко. – К. : Освіта, 1993. – 73 с.
8. Психологія в менеджменті: навч.-метод. посібник / [С. Комінко, Л. Курант, О. Самборська, Т. Фетодюк, С. Ніколаєнко]. – Тернопіль, 1998. – 427 с.
9. Майерс Д. Социальная психология / Д. Майерс. – СПб. : Питер, 2001. – 752 с.
10. Орбан-Лембрик Л.Е. Психология управления : [посібник] / Л.Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
11. Пашенко Е.И. Соотношение социального интеллекта, когнитивных и психосоциальных характеристик в период ранней взрослости : дис. ...канд. психол. наук : спец. 19.00.13 / Е.И. Пашенко. – М., 2003. – 172 с.