МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЛІДЕРСТВА В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Кваліфікаційна робота (проєкт)

на здобуття ступеня вищої освіти “магістр”

Виконав: студент 291М групи
Заочної форми навчання
Спеціальності 073 Менеджмент
Освітньо-професійної (наукової)
програми «Менеджмент»

Манько Ярослав Васильович

Керівник: докторка економічних наук, професорка
Тюхтенко Наталія Анатоліївна

Рецензент директор ТОВ “КРОКС ІНВЕСТ” Алісєвич С.В.,

Івано-Франківськ, 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ ЛІДЕРСТВА, СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ ТА ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ У МЕНЕДЖЕРІВ……..6
1.1. Лідерство та емоційний інтелект в діяльності менеджерів…….6
1.2. Стилі керівництва в умовах формування лідерства та їх ефективність……..……15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ (ЛІДЕРСТВА) З ЕМОЦІЙНИМ ІНТЕЛЕКТОМ У МЕНЕДЖЕРІВ
2.1. Характеристика методів дослідження лідерства в контексті емоційного інтелекту менеджерів …….....21
2.2. Організація дослідження особливостей взаємозв'язку стилю управління з емоційним інтелектом у менеджерів ……..…24
2.3. Аналіз результатів дослідження емоційного інтелекту у менеджерів ……. 26
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ НА ЗАСАДАХ ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ МЕНЕДЖЕРІВ……33
ВИСНОВКИ.....42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....44
ДОДАТКИ……..…48

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна проблематика управлінської діяльності нерозривно пов'язана з формуванням менеджера-лідера, який повинен враховувати не тільки суто професійні компетентності працівника, а і його емоційний стан. Тому у менеджменті сьогодні серйозна приділяється емоційним аспектам розвитку і поведінки особистості кожного працівника. Тому представлене нами дослідження лідерства присвячено, переважно, емоційному інтелекту, який є ще недостатньо обґрунтованим у діяльності підприємства в контексті досягнення успіху реального бізнесу та кожного працівника в ньому. Важливість вивчення емоційного інтелекту в лідерстві обумовлена потребами практики, оскільки це допомагає визначити фактори, які впливають на ефективність професійної діяльності, адаптацію й кінцеві результати виробничої діяльності.

Актуальність обраної теми підкреслюється тим фактом, що на сучасному етапі управління персоналом головну роль відіграють менеджери-лідери, які керують щоденною діяльністю організації. Успіхи цих керівників безпосередньо залежать від їхнього стилю управління. Однак на національних підприємствах традиційно недостатньо уваги приділяється стилю керівництва підлеглими. Варто врахувати, що недосконалий стиль управління може знизити мотивацію до сумлінної праці та проявлення ініціативи, знецінити велику заробітну плату, викликати стрес і незадоволеність роботою, а також спричинити прагнення працівників залишити підприємство, що справляє негативний вплив на забезпечення конкурентоспроможності підприємства на реальному ринку товарів і послуг.

Тема лідерства цікавить багатьох вчених. Великий внесок у дослідження проблем стилів керівництва й лідерства внесли такі вчені, як: М. Еддоус, М. Мескон, Ф. Хедоурі, Л. Калушка, О. Кузьмін, Н. Мала

та ін. Дослідженню емоційного інтелекту присвячені праці таких науковців, як: Д. Гоулман, Дж. Майер, П. Саловей, К. Петрідес, Е. Фернхем, Є. Носенко, Н. Коврига Р. Бар-Он, Г. Гарднер, Д. Слайтер, Х. Вейсінгер, Г. Орме, Р. Стернберг, Д. Карузо та ін.

Не зважаючи на те, що існує велика кількість наукових праць, які аналізують різні аспекти управлінсько-лідерської сфер особистості, фактично відсутні дослідження, що вивчають взаємозв'язок між емоційним інтелектом та стилями лідерства у менеджерів. Це зумовлює актуальність проблеми дослідження та доцільність її вивчення.

Мета роботи – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити взаємозв'язок лідерства з емоційним інтелектом у менеджерів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Завдання дослідження:

- визначити сутність лідерства в контексті емоційного інтелекту та його роль в діяльності менеджерів;

- проаналізувати стилі керівництва-лідерства та оцінити їх ефективність в умовах забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

- експериментально дослідити особливості взаємозв'язку стилю управління (лідерства) з емоційним інтелектом у менеджерів;

- обґрунтувати практичні рекомендації щодо розвитку емоційного інтелекту менеджерів для формування лідерського потенціалу сучасного бізнесу.

Об'єкт дослідження: лідерство в контексті формування емоційного інтелекту сучасного підприємства.

Предмет дослідження: взаємозв'язок стилів управління (лідерства) та емоційного інтелекту у менеджерів.

Методи дослідження. З метою вивчення взаємозв'язку емоційного інтелекту та стилів управління у менеджерів використано методи теоретичного аналізу: аналіз, синтез, що дозволили розкрити

поняття та сутність стилів управління та емоційного інтелекту. З використанням організаційних методів проведено порівняльний аналіз різних чинників, які зумовлюють особливості розвитку емоційного інтелекту та стилів управління у менеджерів. Також було застосовано емпіричні методи: експеримент, спостереження. Для з'ясування взаємозв'язку емоційного інтелекту та стилів управління у менеджерів використано психодіагностичні засоби: тест «Діагностика емоційного інтелекту» Н. Холла; методика О. Журавльова «Діагностика стилів керівництва». Обробка результатів дослідження проведена за допомогою математико-статистичних методів (критерій Пірсона). Узагальнення результатів здійснено з використанням інтерпретаційних методів (класифікація та узагальнення емпіричних даних).

Практичне значення результатів дослідження полягає у тому, що вони дозволяють оцінити стиль керівництва та ефективність управлінської діяльності на засадах лідерства з різних сторін, емоційний інтелект у менеджерів-лідерів, а також визначити вплив емоційного інтелекту на стилі керівництва й конкурентоспроможність діяльності сучасного підприємства.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ ЛІДЕРСТВА, СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ ТА ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ У МЕНЕДЖЕРІВ

1.1. Лідерство та емоційний інтелект в діяльності менеджерів

Дослідження різних аспектів управління в останні десятиріччя опановують його як лідерство в системі «лідер-послідовники» й показють суттєвий вплив на нього соціокультурних чинників, важливим із яких є емоційний інтелект. Вивчення емоційного інтелекту як окремої категорії розпочалося у 1990 році, коли два американські дослідники опублікували роботу, в якій вони представили концепцію емоційного інтелекту. З того часу авторство даного терміну приписується вченим Дж. Майєру та П. Селовею. За їх визначенням, емоційний інтелект – це група ментальних здібностей, які сприяють усвідомленню та розумінню власних емоцій та емоцій оточуючих [30].

Дж. Майєр та П. Селовей висунули гіпотезу, в якій основний акцент був зроблений на когнітивних здібностях інтелекту, пов’язаних з обробкою інформації про емоції. Вони також розробляли методологію для визначення емоційного інтелекту, що пізніше отримала назву MSCEIT. Зазначену методику оцінки емоційного інтелекту вважають найрозробленішою і підтвердженою на сучасному етапі [30].

Емоційний інтелект складається з чотирьох здібностей, які дослідники називають «гілками» (рис. 1.1) [29]:

1. Сприйняття емоцій – розпізнавання емоційних сигналів, таких як міміка обличчя та інші комунікативні канали, що допомагає сприймати емоції;

2. Використання емоцій – застосування емоцій з метою активації розумової діяльності та вирішення проблем;

3. Розуміння емоцій – аналіз емоцій та здатність передбачати, як може змінитися емоційний стан з часом, та оцінювання впливу емоцій на результат, і, крім цього, здатність описувати емоції, почуття і переживання словами.

4. Управління емоціями – регуляція реакцій у відповідь на емоційні стимули при певній ситуації.

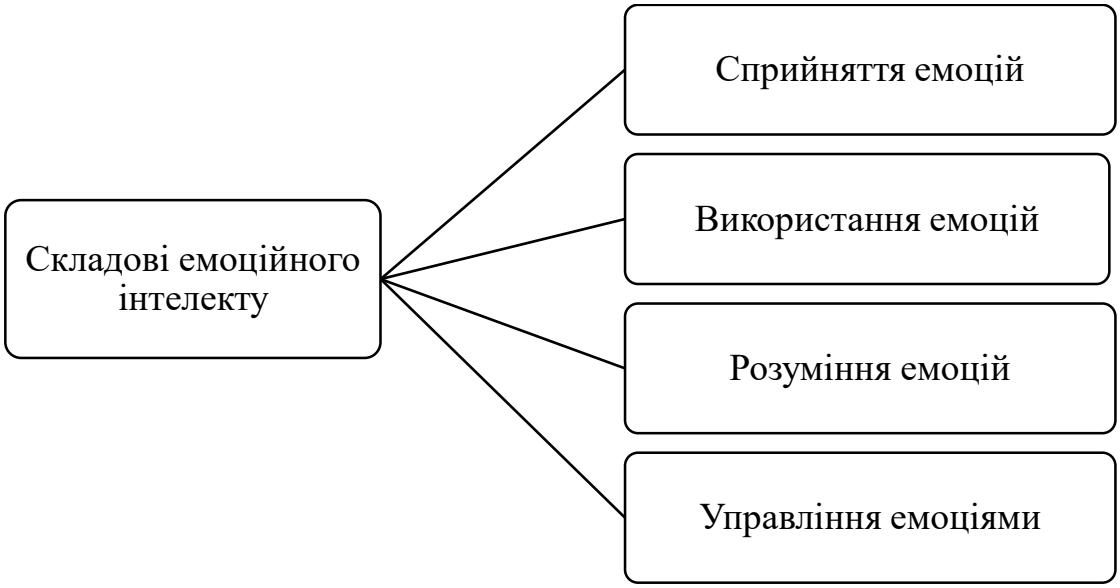


Рис. 1.1. Складові емоційного інтелекту за Дж. Мейером і П. Селовеєм

Дослідження Дж. Майєра та П. Селовея стали основою для формування концепції Д. Гоулмана. Згідно з розробками Д. Гоулмана, емоційний інтелект (EI) визначається як сукупність навичок та здібностей особистості у розпізнаванні емоцій, розумінні мотивації, намірів і бажань інших людей, а також своїх власних. Крім того, EI включає в себе вміння ефективно управляти своїми емоціями та емоціями інших з метою вирішення практичних завдань [23].

Д. Гоулман вніс зміни в модель емоційного інтелекту, запропоновану Дж. Майєром і П. Саловеєм. Крім компонентів, визначених науковцями, Д. Гоулман врахував додаткові аспекти, такі як ентузіазм, наполегливість та соціальні навички. В подальшому

Д. Гоулман розробив структуру емоційного інтелекту, яка на сьогодні включає чотири основні компоненти (рис. 1.2) [23].

Рис. 1.2. Структура емоційного інтелекту за Д. Гоулманом

Інша концепція емоційного інтелекту, яку представив Р. Бар-Он, вводить термін «емоційний коефіцієнт» (EQ) у 1985 році, аналогічно до коефіцієнту інтелекту (IQ). Його теорія є основою для створення опитувальника EQ-i (Emotional Quotient Inventory) для вимірювання емоційного коефіцієнта. У підході вченого емоційний інтелект розглядається як сукупність конкретних якостей особистості, які сприяють захисту від негативних впливів навколишнього середовища [17].

Структура емоційного інтелекту, визначена Р. Бар-Оном, складається з п’яти областей компетентності, кожна з яких включає субкомпоненти, що можна віднести до п’яти компонентів емоційного інтелекту (Додаток А) [18].

У роботах Х. Вайсбаха також висвітлюється аспект емоційного інтелекту. Вчений описує його як комплекс різноманітних навичок, на які опирається соціальна компетентність та які сприяють

«інтелектуальному» управлінню власними емоціями. Ці навички дослідник класифікує на п’ять основних груп (рис. 1.3) [41]:

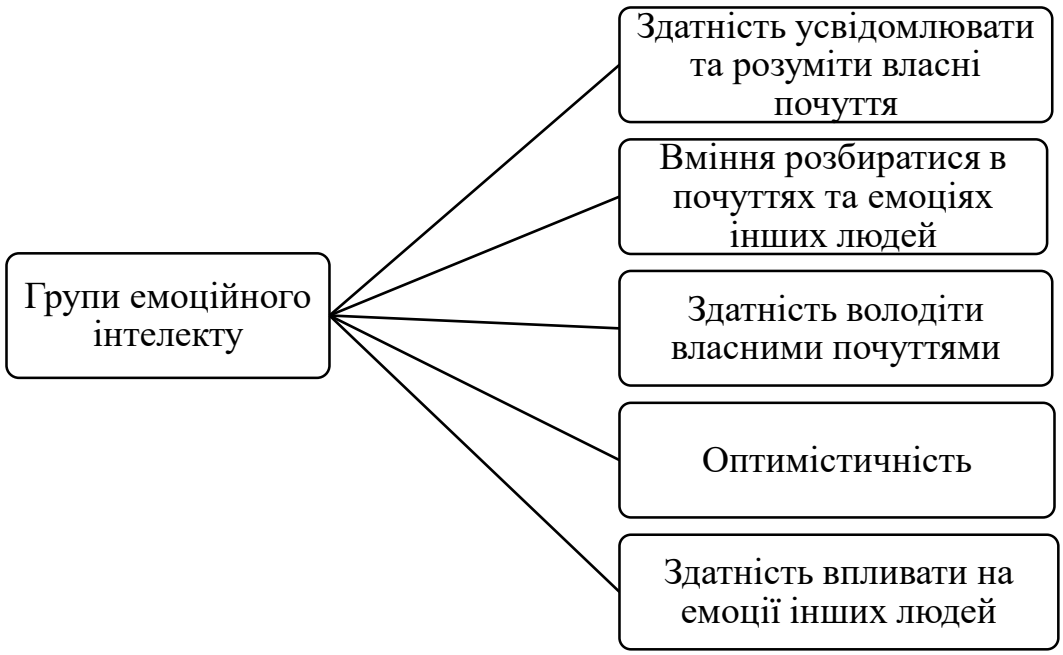


Рис. 1.3. Групи емоційного інтелекту за Х. Вайсбахом

Дослідник також визначає фактори біологічного та соціального походження, які впливають на формування та розвиток емоційного інтелекту. Генетичні фактори емоційних здібностей визначаються за реакцією на стимул та адаптацією до ситуації. Як результат, особистості з високим рівнем цих здібностей налагоджують позитивні та взаємовигідні відносини з оточуючими. У разі низького рівня розвитку емоційного інтелекту індивіда спостерігається наявність несформованих та невироблених почуттів [41].

Окремо потрібно зазначити модель диспозиційного емоційного інтелекту, запропоновану британськими науковцями К. Петридесом та Е. Фернхемом [33]. Вони вважають, що існують певні особистісні характеристики, які прямо пов’язані з емоційним функціонуванням особистості. У своїй моделі емоційного інтелекту К. Петридес та Е. Фернхем використовують не лише набір здібностей, запропонованих Мейєром та Саловеєм, а також рекомендують враховувати його диспозиційні складові.

Українські дослідники також вивчають проблему концептуалізації феномена емоційного інтелекту, його функції (наприклад, Є. Носенко), визначають EQ як фактор внутрішньої свободи особистості (Г. Березюк) та як показник її цілісного розвитку (О. Філатова). У науковій праці українських науковців Є. Носенка та Н. Ковриги були розглянуті результати досліджень, що підтверджують статистично значущі зв'язки між показниками емоційного інтелекту та п'ятьма диспозиційними рисами особистості, такими як: доброзичливість, екстраверсія, відкритість до нового досвіду та сумлінність, і від'ємний зв'язок з нейротизмом [10].

Загальна характеристика визначень вказує на те, що особистості з високим рівнем розвитку емоційного інтелекту виявляють велику освіченість у сприйнятті як власних, так і чужих емоцій, а також у здатності регулювати загальну емоційну атмосферу. Це свідчить про більшу ефективність комунікації та адаптивність в суспільстві. Отже, емоційний інтелект є комплексним набором інтелектуальних здібностей для розуміння та керування емоціями.

Управління колективом співробітників є одним з найважливіших завдань будь-якої організації. Грамотне виконання керівником своїх функцій сприяє підвищенню продуктивності та якості роботи групи його підлеглих. Саме тому особливу актуальність має проблема ефективності діяльності керівника. Для забезпечення найбільшої ефективності своєї діяльності поряд з формальними управлінськими функціями керівник повинен грати роль мотиватора і морального лідера, підвищуючи зацікавленість і працездатність своїх підлеглих, а також підтримуючи оптимальну атмосферу в колективі.

Інтерес до емоційних аспектів трудової діяльності виник у науці ще в 20-их роках минулого століття. Дослідження у цій галузі показали, що соціальні та емоційні потреби співробітників мають не менше значення для ефективності їх роботи, ніж матеріальні. Також було

помічено, що чим більше інтересу та участі до проблем своїх підлеглих виявляє керівник, тим вище задоволеність співробітників своєю роботою. Ці спостереження послужили початком розробки тренінгових навчальних програм для керівників, спрямованих на розвиток їх емоційної компетентності [35].

На думку Д. Гоулмана, будь-яке лідерство завжди мало емоційну першооснову і велика частина компетентностей, необхідних для успіху керівника, має соціальну і емоційну природу. В сучасній організації перед керівником, безсумнівно, стоїть завдання створення в колективі сприятливої атмосфери, направлення колективних емоцій в потрібне русло, оскільки від успішності реалізації цієї функції багато в чому залежить продуктивність роботи групи. Ефективний керівник не тільки варіює стиль свого керівництва в залежності від ситуації, але й здатен застосовувати різноманітність навичок, пов’язаних з емоційним інтелектом. Заражаючи групу своїм оптимізмом, він тим самим мотивує співробітників до роботи [23].

Аналіз наукової літератури показав, що основним сучасним прикладним напрямом досліджень стало вивчення емоційного інтелекту як однієї із компетенцій менеджера-лідера. Тобто, підсумком досліджень емоційного інтелекту стало включення його до переліку «професійних навичок» (hard skills) сучасного менеджера [20].

Крім того, останнім часом все більшої популярності набуває точка зору, що емоційний інтелект є важливою навичкою не тільки для менеджерів, але і для будь-якого співробітника майбутнього як варіант «універсальної навички» (soft skill). Ілюстрацією цього може бути доповідь «Майбутнє роботи» (The Future of Jobs), озвучена на міжнародному економічному форумі в Давосі. Згідно з результатами опитування експертів в управлінні людськими ресурсами, кар’єрних консультантів та керівників великих світових компаній найближчими роками більш ніж на третину має оновитися набір навичок, необхідних

для ефективної роботи співробітників компаній. При цьому у списку десяти основних навичок співробітника майбутнього емоційному інтелекту відведено шосте місце [24]. На відміну від традиційного для англомовної літератури поділу трудових навичок на «soft» і «hard» в останніх моделях компетенцій пропонується розрізняти три групи навичок:

1) екзистенційні (мета-навички);

2) крос-контекстні (у моделі 4К до неї включають комунікативність, креативність, критичне мислення та колаборацію);

3) контекстні (спеціалізовані).

У цій класифікації експерти включають емоційний інтелект до першої групи навичок поряд з такими навичками, як здатність ставити і досягати мети, здатність вчитися, здатність до рефлексії тощо. Зазначимо, що оцінка емоційного інтелекту лише як універсальної «soft» чи екзистенційної навички виводить його дослідження за межі конкретної професійної діяльності.

Отже, емоційний інтелект (EQ) важливий та корисний для керівника. Відповідно до досліджень, ефективність управлінської діяльності на 85% залежить від EQ і 15% від IQ (коефіцієнт інтелекту) (табл. 1.1) [24; 35].

Таблиця 1.1

Сфери впливу IQ і EQ

IQ	EQ
Доручає	Надихає
Використовує доводи	Використовує емоції
Контролює	Довіряє
Підтримує рух	Дає імпульс до руху
Робить справу правильно	Робить справу правильно
Дає вказівки	Задає просувні питання
Використовує власні знання	Запитує інших

Таким чином, вмілий контроль над власними емоціями допомагає керівнику збільшити свою здатність вести та надихати команду, використовуючи позитивні методи впливу на оточення. Високий рівень емоційного інтелекту дозволяє керівнику краще розуміти, як його сприймають інші люди та яке повідомлення вони отримують від його поведінки [35].

Вирізняють чотири складові емоційного інтелекту у керівників (рис. 1.4) [24].

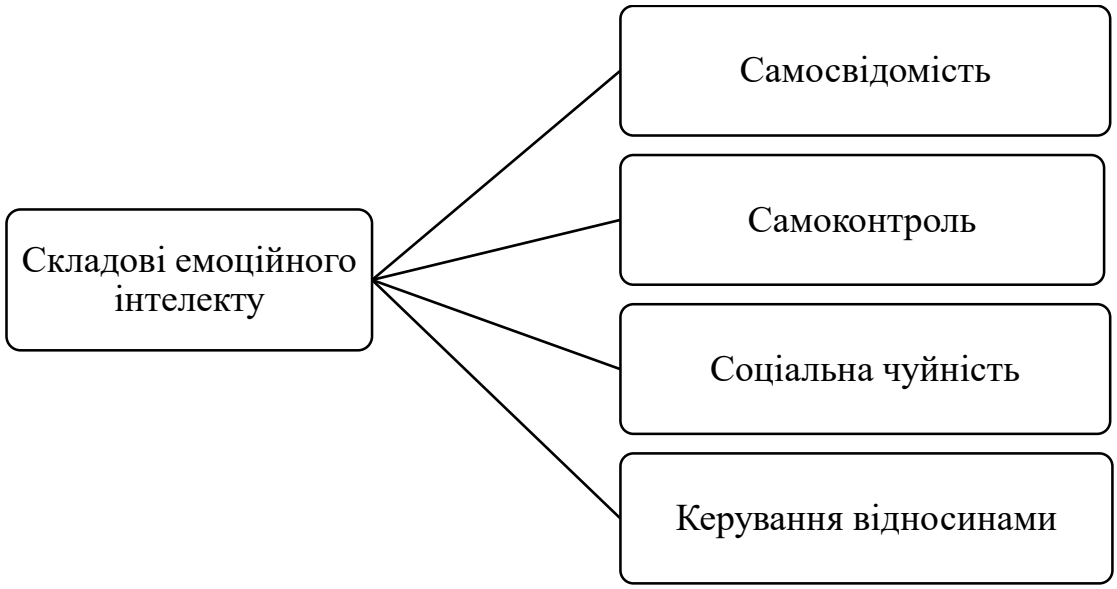


Рис. 1.4. Складові емоційного інтелекту у менеджерів

Головним елементом емоційного інтелекту є самосвідомість, тобто розуміння себе. Перші дві складові (самосвідомість та самоконтроль) визначають, наскільки добре ми розуміємо себе, вміємо керувати собою та контролювати почуття. Дві інші (соціальна чуйність та управління відносинами) відображають здатність розпізнавати емоції оточуючих і на цій основі налагоджувати стосунки з людьми.

Оскільки емоційний інтелект є важливим набором навичок у керівництві, тому ефективні керівники, як правило, мають наступний набір навичок (табл. 1.2) [19].

Для того, щоб забезпечити успішну взаємодію та надихнути інших, головне – виявляти до людей щире зацікавлення. Це дозволяє

створювати домовленості, при яких обидві сторони відчувають себе цінними та важливими. Людина, якій властива соціальна чуйність, бере активну участь у розвитку інших і щиро допомагає їм досягати успіху. Такий керівник здатний створювати у колективі шанобливу атмосферу, командну роботу.

Таблиця 1.2

Складові навичок керівників-лідерів

Навичка	Опис	Складові
Самосвідомість	Здатність розуміти власні почуття, емоції та спонукання, а також їх вплив на інших	Самовпевненість Об'єктивна самооцінка Самоіронія
Саморегулювання	Здатність контролювати або перенаправляти руйнівні імпульси або почуття	Надійність і чесність
Емпатія	Вміння розуміти емоції інших людей. Вміння взаємодіяти з людьми відповідно до їх емоційних реакцій	Міжкультурна чуйність
Соціальні навички	Вміння керувати відносинами та набувати зв'язки. Вміння знаходити спільну мову та будувати відносини	Здатність до переконання Вміння керувати командою

У дослідженнях, проведених за останнє десятиліття, фахівці виявили, що емоційна культура впливає на задоволеність співробітників, вигоряння, командну роботу і навіть на фінансові показники та прогули. Численні емпіричні дослідження показують значний вплив емоцій на те, як люди виконують свої завдання, наскільки вони захоплені та креативні, наскільки вони віддані своїм організаціям та як вони приймають рішення. Позитивні емоції пов'язані з покращенням продуктивності, якості та обслуговування

клієнтів. Це справедливо для організацій усіх галузей, і навіть різних організаційних рівнів [16].

Емоції в будь-якому організаційному середовищі, що стикається зі змінами, можуть бути мотивуючими або демотивуючими, позитивними або негативними. Керівник з розвиненим емоційним інтелектом розуміє свої емоції, а також емоції підлеглих та перенаправляє їх у позитивну енергію. Розуміючи емоції співробітників, формуючи стійкий зворотний зв'язок, менеджери можуть краще мотивувати своїх співробітників.

Підбиваючи підсумки, можна сказати, що підготовка майбутніх керівників до розвитку емоційного інтелекту матиме велике значення як для їхньої ефективної роботи, так і для результативності діяльності підприємства в цілому. Лідерські компетенції керівників, високий емоційний інтелект дозволять їм взаємодіяти з персоналом, налагоджувати робочі відносини, здобути довіру своїх підлеглих і, нарешті, підвищувати задоволеність своїх співробітників.

1.2. Стилі керівництва в умовах формування лідерства та їх ефективність

Походження слова «стиль» пов'язане з грецьким словом, що спочатку означало «стрижень для листів на восковій дошці», а пізніше почало використовуватися у значенні «почерк». Одне із серйозних досліджень стилю у науці управління провели Т. Питерс та Р. Уотермен. Вони дали таке визначення: «стиль – це індивідуально-типові особливості стійкої системи впливу керівника на колектив» [39].

У словнику з управління сказано, що стиль управління – це «сукупність найбільш характерних та стійких методів вирішення

завдань і проблем, які використовуються керівником організації чи підприємства у своїй практичній діяльності» [14]. Згідно з М. Месконом, стиль керівництва – це типова манера поведінки керівника щодо підлеглих, яка дає змогу впливати на них та спонукає до досягнення організаційних цілей [31].

Отже, в сучасній літературі зустрічається безліч визначень стилю керівництва, а загальною рисою є трактування його як способу впливу керівника на підлеглих. Тому визначимо стиль керівництва (лідерства) як манеру поведінки керівника по відношенню до підлеглих, щоб здійснити на них вплив і спонукати до досягнення цілей організації.

О. Кузьмін, Н. Мала, О. Мельник розглядають п’ять стилів керівництва [8]:

- цілепокладаючий;
- контактний;
- дистанційний;
- проблемно-організуючий;
- делегуючий.

На думку Т. Питерса та Р. Уотермена їх теж п’ять, проте вони визначають такі стилі (рис. 1.5) [39].

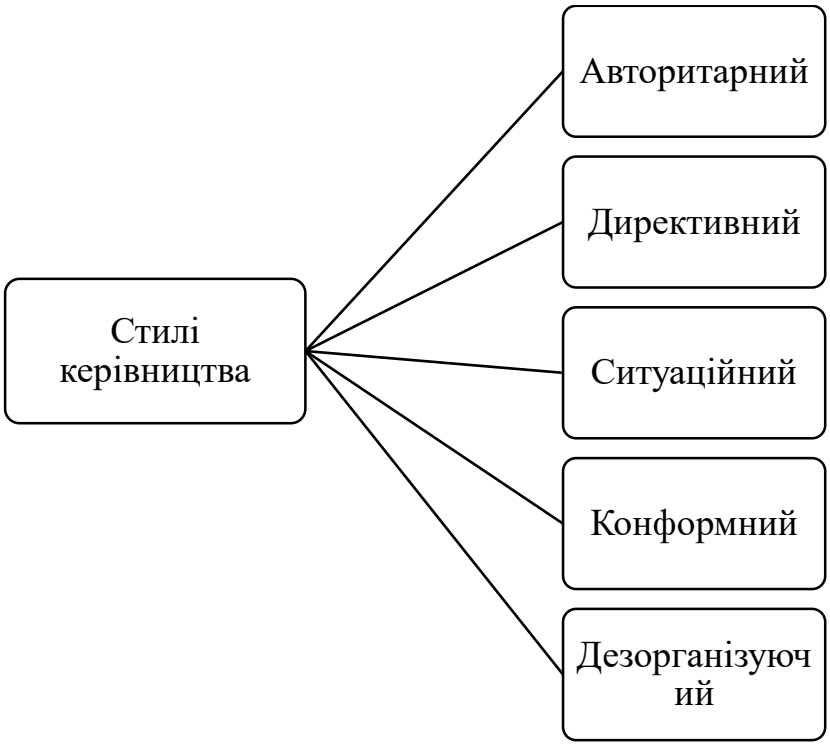


Рис. 1.5. Стилі керівництва за Т. Питерсом та Р. Уотерменом

А. Соловйов виокремлює такі 7 стилів [14]:

- директивний;
- ліберальний;
- колегіальний;
- директивно-колегіальний;
- колегіально-ліберальний;
- директивно-ліберальний;
- змішаний.

Існують різні підходи до класифікації стилів керівництва. Деякі дослідники виділяють до дев’ятнадцяти категорій: від авторитарного до демократичного. Але всі науковці зазначають, що жоден із стилів керівництва не є гарантом досягнення необхідного результату в управлінні.

Погоджуємося з думкою більшості дослідників, які схильні вважати, що існує три класичних стилі керівництва (рис. 1.6) [5; 27]:

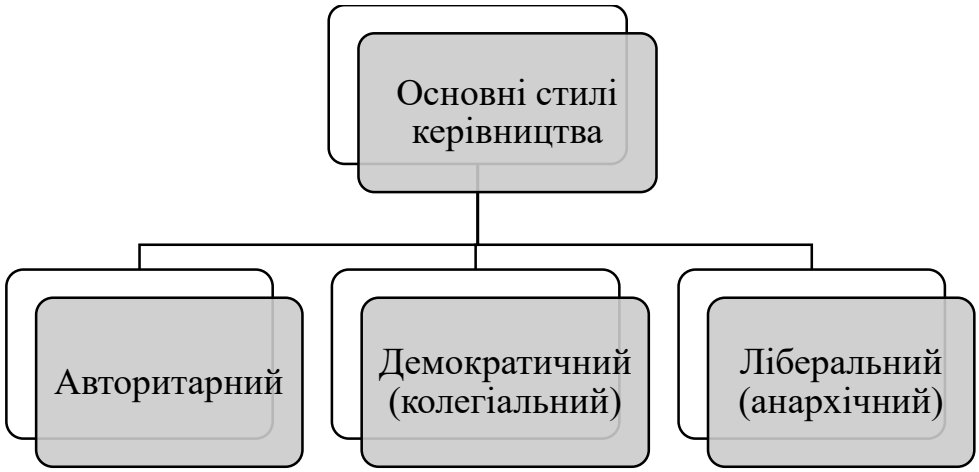


Рис. 1.6. Основні стилі керівництва

Авторитарний керівник характеризується тим, що він самостійно приймає рішення, встановлює жорсткий контроль за їх виконанням, не виявляє інтересу до особистості підлеглого та припиняє їх ініціативи тощо. Згідно з теорією «Х», керівники такого типу вважають, що спочатку люди не налаштовані на працю та намагаються уникнути її. Вони не мають честолюбства та бажають, щоб ними керували. Головним їхнім бажанням є захист. Для того, щоб змусити людей працювати, керівники типу «Х» використовують примус та контроль [5; 27].

Керівник демократичного (колегіального) типу максимально інформує підлеглих, залучає їх до обговорення та бере до уваги їх поради. Він також проявляє інтерес до особистості підлеглого тощо. Дуглас Мак Грегор вважав, що передумовами демократичного стилю є теорія «У». Згідно з цією теорією, праця є природним процесом, і якщо умови сприятливі, люди не лише приймають відповідальність, але і прагнуть до неї. Коли людей залучають до досягнення організаційних цілей, вони використовують самоврядування і самоконтроль. Залучення вважається винагородою, що пов’язана з досягненням мети [5; 27].

Ліберальному (анархічному) керівникові властиво фактично

відмовлятися від керівництва, управління, надаючи підлеглим свободу дій та висловлювань. Ліберальний стиль керівництва характеризується тим, що керівник утримується від втручання у справи підлеглих. В результаті такого стилю можуть виникати проблеми зі складанням планів та виконанням завдань, через відсутність ініціативи і пасивність. Керівник, що користується ліберальним стилем, не завжди готовий взяти на себе відповідальність за свої дії та прийняті рішення, що може призвести до невпевненості. Він може бути непослідовним і легко піддається впливу інших людей, іноді навіть може скасовувати раніше прийняті рішення без належних підстав. Підлеглі, які працюють під керівництвом ліберального керівника, мають велику свободу в діях і можуть самостійно ставити завдання і обирати способи їх вирішення. Однак, такий стиль керівництва може призвести до нестабільності в роботі організації через велику залежність від інтересів та настроїв працівників [5; 27].

Необхідно мати на увазі, що, незалежно від стилю керівництва, успішність або невдачі в діяльності організації напряму залежать від ефективності та правильності рішень, які приймають керівники. Стилі керівництва включають загальноприйняті дії, а також ті, що відображають індивідуальність керівника та його особистісні характеристики. Ефективність управлінської діяльності, мікроклімат у колективі, орієнтованість на результати тощо, залежать від стилю керівництва.

Складові ефективності стилів керівництва організацією представлені у Додатку Б.

Отже, роботу керівника можна розглядати як виконання управлінських дій у трьох напрямах [31]:

- управління діяльністю;
- управління персоналом;
- управління собою.

У кожного стилю керівництва (лідерства) є недоліки та переваги, але, можливо, на конкретному підприємстві якісь із недоліків не матимуть великого значення: на одних підприємствах ініціативність та використання творчого потенціалу не будуть актуальними, а жорсткий контроль якості роботи чи швидке прийняття рішення буде набагато важливішим; на інших – не потрібний чіткий поділ праці чи суворий контроль керівника, а згуртованість колективу, ініціативність мають першорядне значення. Це необхідно враховувати при формуванні стилю лідерства для кожного підприємства для забезпечення конкурентних переваг на реальному ринку товарів й послуг.

Таким чином, стиль управління (лідерства) залежить від збалансованості управлінських навичок та здатності пристосуватись до ролі керівника. Це підкреслює важливість дослідження якостей, необхідних для успішного управління, оскільки вони можуть впливати на ефективність діяльності бізнес-організації.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ (ЛІДЕРСТВА) З ЕМОЦІЙНИМ ІНТЕЛЕКТОМ У МЕНЕДЖЕРІВ

2.1 Характеристика методів дослідження лідерства в контексті емоційного інтелекту менеджерів

Рівень емоційного інтелекту (EI) менеджерів, що взяли участь у дослідженні, було виміряно за допомогою методики «Діагностика емоційного інтелекту» Н. Холла [25]. Методика «Діагностика емоційного інтелекту» Н. Холла є опитувальником, який дозволяє визначити рівень загального (інтегрального) інтелекту та п'ять рівнів парціального інтелекту. Опитувальник включає 30 тверджень, ставлення до яких виявляється у балах від –3 до +3, залежно від рівня згоди.

Твердження опитувальника розбиті на 5 шкал (рис. 2.1):

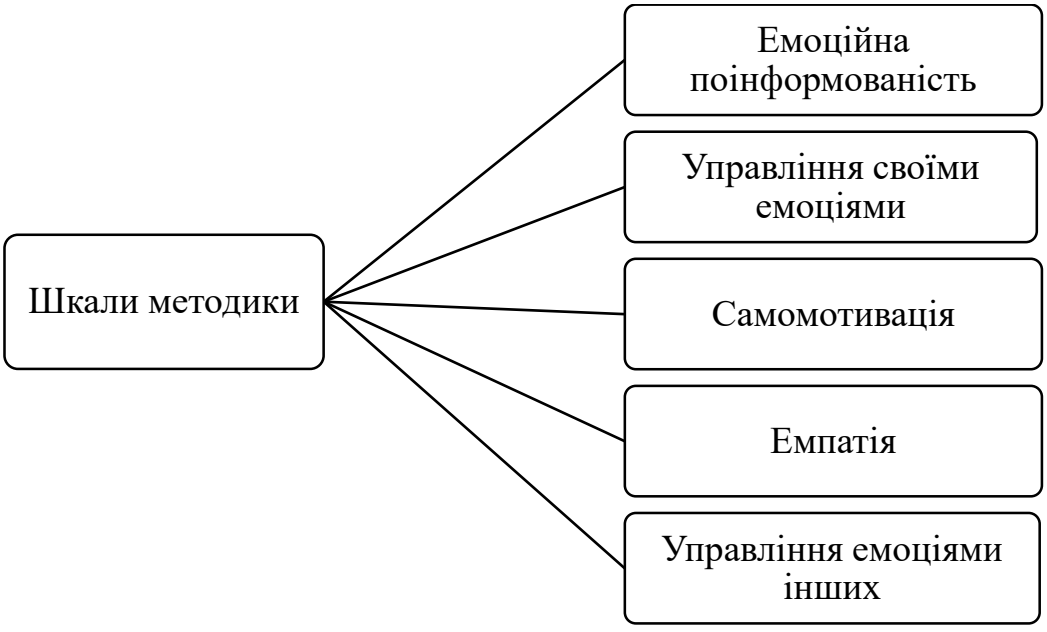


Рис. 2.1. Шкали методики «Діагностика емоційного інтелекту» Н. Холла

- емоційна поінформованість – готовність та вміння усвідомити та правильно охарактеризувати емоційний фон своєї зовнішньої та внутрішньої поведінки, а також внутрішнього стану;

- управління своїми емоціями – емоційна відхідливість, переключення, гнучкість (неригідність), як здатність виявляти максимально широкий діапазон емоцій адекватно виниклій ситуації;

- самомотивація – це вміння контролювати свою поведінку за допомогою емоційного саморегулювання;

- емпатія – правильне інтерпретування емоційного стану іншої людини, уважне ставлення до емоцій інших людей, співпереживання та готовність підтримати;

- управління емоціями інших – надання впливу на емоційний стан оточуючих.

За кожною шкалою було підраховано бали, яким відповідають рівні парціального ЕІ – низький, середній, високий. Загальний (інтегральний) ЕІ було визначено як сума набраних за п’ятьма шкалами балів. Його рівень також варіюється як низький, середній та високий, залежно від кількості набраних балів:

- Високий рівень емоційного інтелекту передбачає відсутність чи незначну різницю в ієрархічній залежності окремих компонентів, всі форми інтегративно проявляються на всіх рівнях. Емоційний інтелект вважається високо розвиненим за умови, що всі форми представлені якісними характеристиками та реалізуються у взаємодії, поведінці та діяльності.
- Середній рівень розвитку емоційного інтелекту характеризується яскравою вираженістю розвитку окремих аспектів емоційного інтелекту та низьким рівнем розвитку інших компонентів. Середній рівень передбачає наявність здатності до розвитку окремих компонентів емоційного інтелекту.

- Низький рівень розвитку емоційного інтелекту характеризується відсутністю мотивації досягнення успіху у професійній діяльності, у взаємодії та спілкуванні.

Для визначення переважаючого стилю управлінської діяльності менеджерів, що взяли участь у дослідженні, було використано методику О. Журавльова «Діагностика стилів керівництва» [3].

Дана методика пропонує досліджуваним висловити своє ставлення до характеристик діяльності керівника шляхом вибору одного або кількох варіантів із п’яти запропонованих від «а» до «д». Далі за ключем здійснювалася обробка цих результатів, які спочатку шляхом математичних розрахунків переводилися в бали, а потім інтерпретувалися у відповідні стилі управлінської діяльності. Варіантів одержаних стилів може бути 7:

- директивний;
- колегіальний;
- ліберальний;
- директивно-колегіальний;
- колегіально-ліберальний;
- директивно-ліберальний;
- змішаний.

Ця класифікація запропонована автором, виходячи з традиційної схеми стилів керівництва К. Левіна.

Отже, методики дослідження були підібрані з метою визначення психологічних особливостей взаємозв’язку стилю управління з емоційним інтелектом у менеджерів.

2.2. Організація дослідження особливостей взаємозв'язку стилю управління з емоційним інтелектом у менеджерів

На основі теоретичного аналізу та узагальнення даних наукової та спеціальної літератури було визначено, що ЕІ є основною якістю менеджера у взаємозв'язку з управлінськими компетенціями. Тому для визначення психологічних особливостей взаємозв'язку стилю управління з емоційним інтелектом у менеджерів було проведено експериментальне дослідження.

Дослідження складалося з чотирьох основних етапів.

На першому етапі була сформована вибірка дослідження. У дослідженні взяли участь 100 менеджерів віком від 25 до 45 років (рис. 2.2). Зі стажем керівництва не менше 1 року.

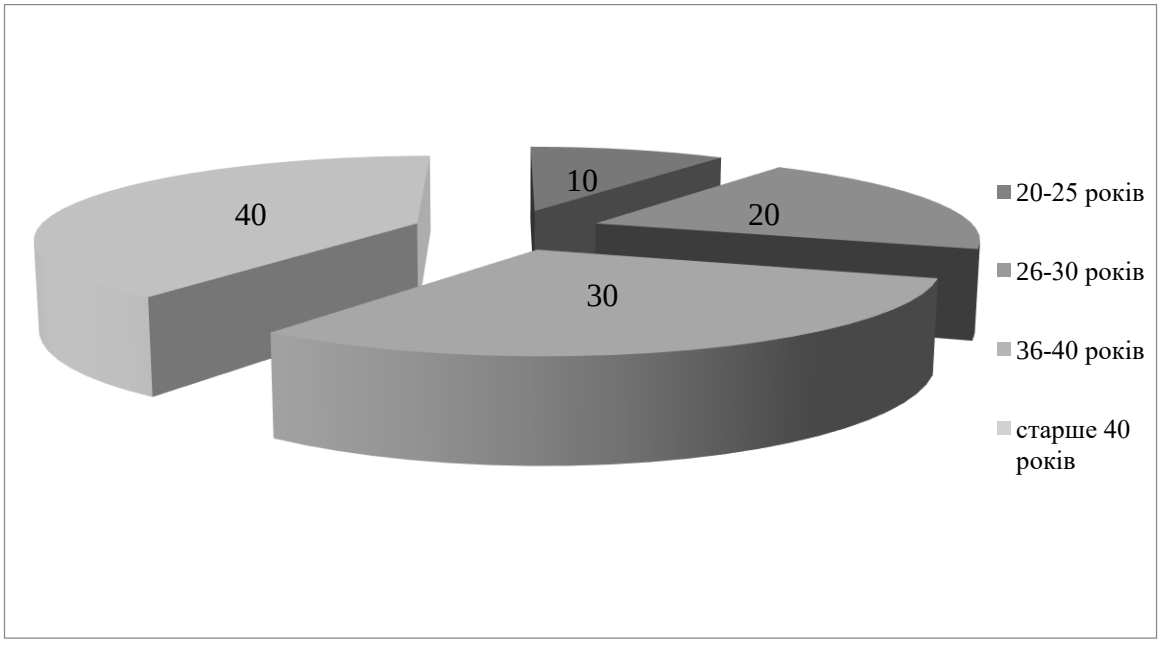


Рис. 2.2. Розподіл вибірки за віком, %

З них 60 чоловіки та 40 жінок (рис. 2.3).

Дослідження мало анонімний характер. На момент проведення дослідження всі учасники почували себе задовільно.

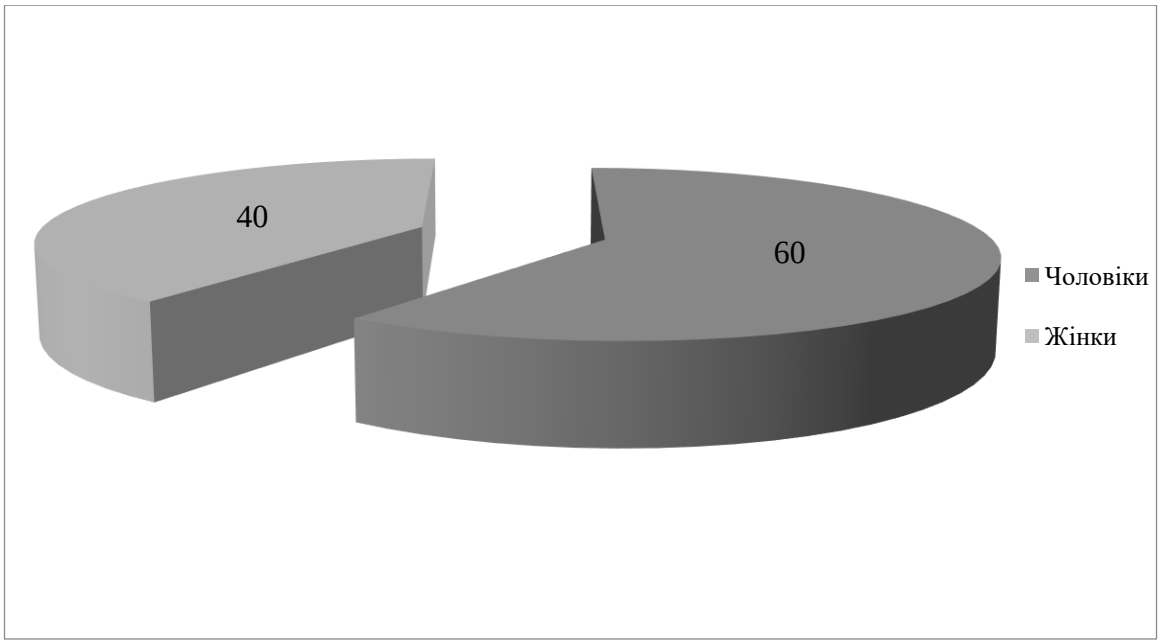


Рис. 2.3. Розподіл вибірки за статтю, %

На другому етапі були обрані методики дослідження. У ході дослідження були використані такі методики:

- тест «Діагностика емоційного інтелекту» Н. Холла;

- методика О. Журавльова «Діагностика стилів керівництва».

На третьому етапі було проведено дослідження. Дослідження мало форму тестування, яка передбачала індивідуальний підхід. Перед початком тестування учасники отримали інформацію про тему дослідження та короткий огляд основних понять та їх значень. Цей підхід сприяв уникненню недбалого ставлення до тестування і сприяв підвищенню зацікавленості серед менеджерів.

На четвертому етапі була проведена статистична обробка даних за допомогою критерію Пірсона.

2.3. Аналіз результатів дослідження емоційного інтелекту у менеджерів

На підставі проведеного аналізу виявлено, що більшість учасників дослідження, які є керівниками, володіють високим рівнем загального (інтегрального) емоційного інтелекту згідно з методикою «Діагностика емоційного інтелекту» Н. Холла (52,0%) (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Результати діагностичної методики Н. Холла на визначення рівня емоційного інтелекту

Рівень емоційного інтелекту	Кількість учасників	
	осіб	%
Високий	52	52,0
Середній	28	28,0
Низький	20	20,0

Водночас низький рівень EI був виявлений у кожного п’ятого досліджуваного менеджера (рис. 2.4).

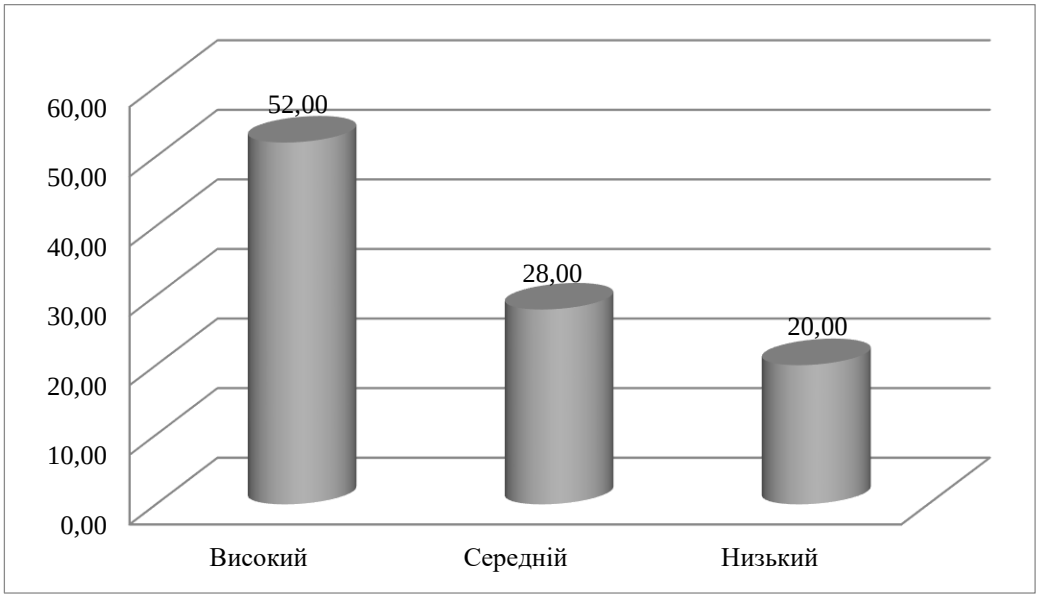


Рис. 2.4. Результати діагностичної методики Н. Холла, %

Сучасна парадигма управління вважає людський фактор визначальним у багатьох аспектах діяльності менеджерів. Результати дослідження вказують, що досліджувані керівники приділяють велику увагу соціальному аспекту управління, як це підтверджують показники парціальних ЕІ. Найбільший відсотковий рівень високого ЕІ був виявлений за шкалами «емпатія» та «управління емоціями інших людей» – 57,0% та 58,0% відповідно.

Загалом, можна сказати, що люди, котрим бракує емоційного інтелекту (ЕІ), схильні просто реагувати на обставини, не гаючи час на те, щоби зважити «за» і «проти» та обміркувати ситуацію. Тим часом учені вважають, що ті чоловіки та жінки, котрим складно вдається регулювати свої негативні почуття, більш схильні до труднощів у соціальному функціонуванні та до проявів депресії.

Ми вважаємо, що емоційний інтелект сприяє досягненню балансу між розумом і почуттями, запобігає діям під впливом емоцій та захищає від маніпуляції з боку інших. Розвиток емоційного інтелекту можливий і пов’язаний з формами практичного і творчого мислення. Тому емоційний інтелект можна описати як самосвідомість, самоконтроль, соціальна чуйність та вміння керувати взаєминами між двома або більше особами, що позитивно впливає на розвиток особистості в сучасному суспільстві.

Отже, отримані результати, безумовно, характеризують досліджуваних, як керівників, які дотримуються концепції управління. Рівень соціального інтелекту менеджерів вищий за рівень внутрішнього ЕІ, який визначався за шкалами методики Н. Холла – емоційна поінформованість, управління своїми емоціями, самомотивація.

Аналіз представленості рівнів ЕІ менеджерів показав, що загалом ЕІ підвищується залежно від віку та стажу управлінської діяльності – детермінант, що визначають професійну зрілість керівника. Однак

специфіка професійної діяльності менеджерів не виключає факт емоційного вигоряння, який впливає на рівень ЕІ у бік його зниження на деякому віковому рубежі та стажі управлінської діяльності.

Згідно з даними дослідження за методикою О. Журавльова «Діагностика стилів керівництва», найбільшу представленість у менеджерів, що взяли участь у дослідженні, має колегіальний стиль управління (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Результати діагностичної методики О. Журавльова «Діагностика стилів керівництва»

Стиль керівництва	Кількість учасників	
	осіб	%
Директивний	23	23,0
Колегіальний	34	34,0
Ліберальний	0	0
Директивно-колегіальний	14	14,0
Колегіально-ліберальний	3	3,0
Директивно-ліберальний	3	3,0
Змішаний	23	23,0

Змістовні характеристики цього стилю відповідають основним положенням сучасної управлінської концепції, згідно з якою велике значення надається децентралізації влади, творчій ініціативі виконавців та людському фактору (рис. 2.5).

Згідно з методикою, це керівники з високим рівнем ЕІ. Зіставляючи результати, отримані за методиками Н. Холла та О. Журавльова (рис. 2.6), отримуємо такі результати: у керівників із високим рівнем ЕІ виявлено колегіальний стиль керівництва (100%), із

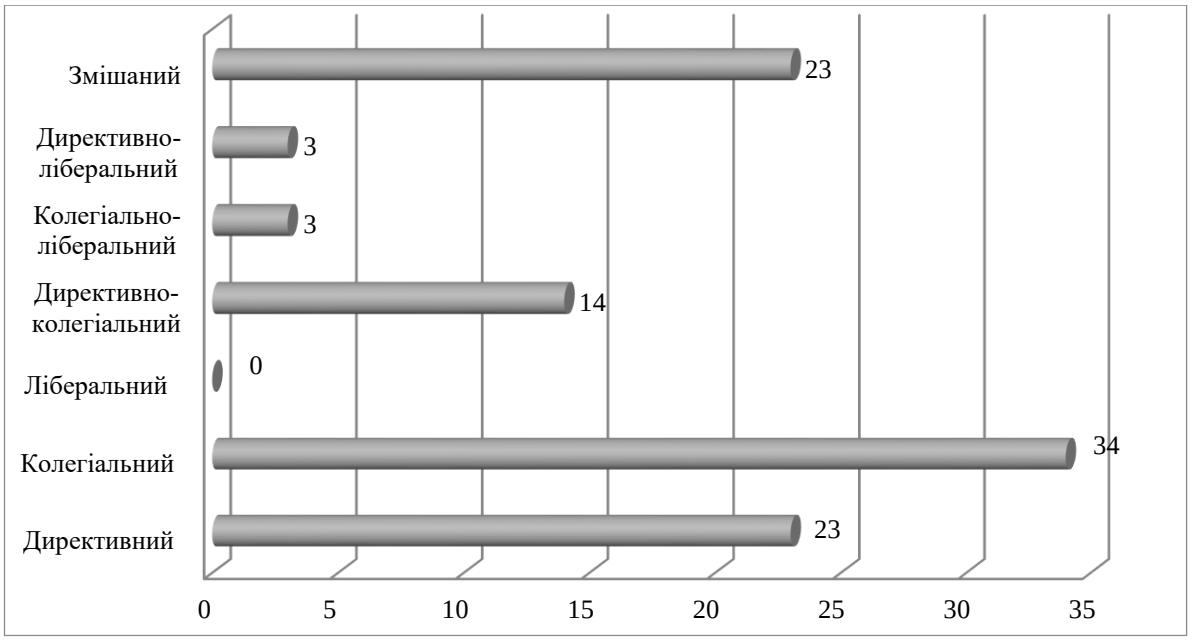


Рис. 2.5. Результати діагностичної методики О. Журавльова, %

середнім рівнем ЕІ – директивно-колегіальний (100%); змішаний (25%), директивний (25%) і директивно-колегіальний (50%) стилі керівництва були обрані як переваги керівників з низьким рівнем ЕІ.

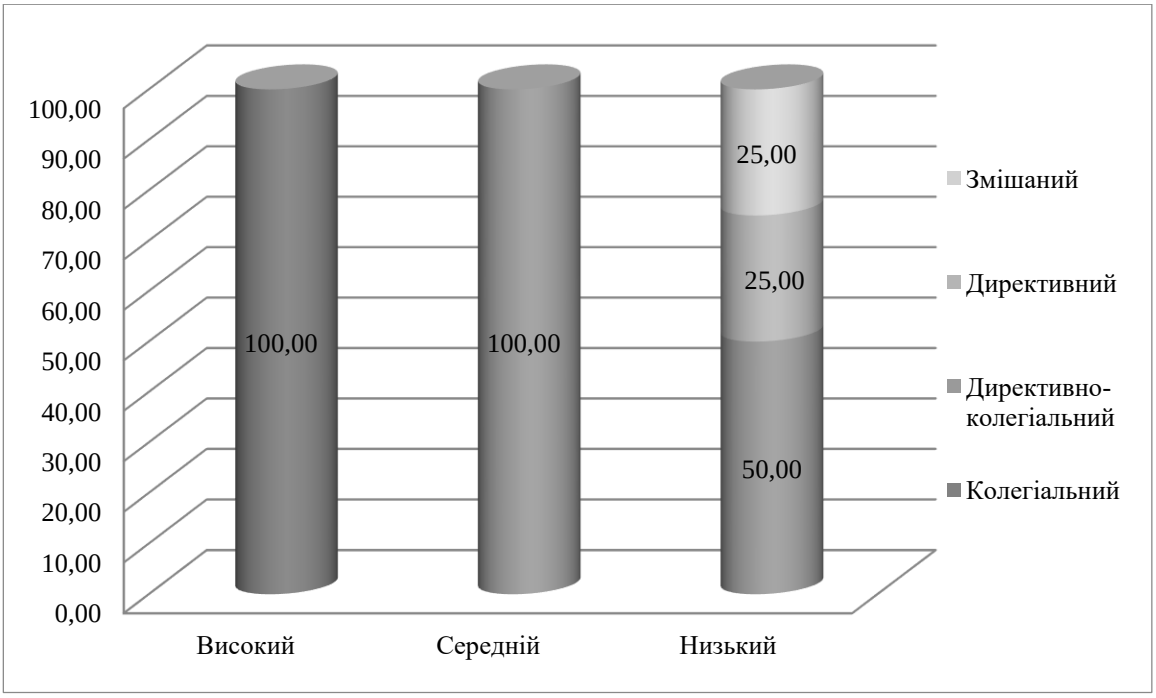


Рис. 2.6. Відповідність рівнів ЕІ стилям керівництва (за методиками Н. Холла та О. Журавльова)

Таким чином, простежується тенденція, що вищому рівню ЕІ відповідає більш демократичний і прогресивний стиль керівництва з погляду сучасної управлінської концепції, що відбиває спрямованість на гуманізацію, лібералізацію міжособистісних відносин керівника і підлеглих. Ця концепція передбачає усунення акценту від досягнення «результату за будь-яку ціну», авторитаризму до тісної взаємодії, заохочення та стимулювання ініціативи всіх учасників професійного колективу; використання менеджером такого арсеналу управлінських знань, форм і методів роботи, які дозволили б у повному обсязі використовувати особистісний потенціал співробітників, що перебувають у його розпорядженні.

Значимість отриманих результатів була перевірена математично за допомогою критерію Пірсона для якісних величин. Нульові гіпотези про відсутність взаємозв'язку між рівнем ЕІ та стилем керівництва з використанням даних, отриманих за раніше заявленими методиками нашого дослідження, не підтвердилися. Обчислені емпіричні значення критерію Пірсона були за величиною більшими за його табличні значення для певного ступеня свободи і рівня значимості $\lambda = 0,05$.

Нижче наведемо розрахунки з використанням даних, отриманих за методиками Н. Холла і О. Журавльова. Це емпіричні частоти (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Відповідність рівнів загального ЕІ стилям керівництва (методики Н. Холла та О. Журавльова), осіб

Рівень ЕІ	Стиль керівництва				Разом
	колегіальний	директивно-колегіальний	директивний	змішаний	
низький	0 а	4 б	2 в	2 г	8 А
середній	0 д	7 е	0 ж	0 з	7 В
високий	20 і	0 к	0 л	0 м	20 С
Разом	20 D	11 Е	2 F	2 G	35 N

Ці дані ми використовували для обчислення теоретичних частот за формулою:

$$\tilde{\mathbf{n}} = \frac{\mathbf{A \cdot D}}{\mathbf{N}} * 100\%, \qquad (2.1)$$

де N – обсяг вибірки.

Далі за наведеною вище формулою підраховано значення експериментального критерію Пірсона. Воно дорівнює 46,14.

Для ступеня свободи df = 6 (df = (k– 1)(c– 1)), де k = 3; c = 4 – число градацій кожної ознаки та рівня значущості λ = 0,05, значення критерію Пірсона дорівнює $\chi_т^2$ = 12,59, $\chi_е^2 > \chi_т^2$ (46,14 > 12,59). Це означає, що нульова гіпотеза H_0 відкидається, а гіпотеза дослідження підтверджується: є взаємозв'язок між рівнем ЕІ та стилем керівництва.

У зв'язку з підвищенням емоційності сучасного життя стає актуальним питання вдосконалення емоційної культури людини. Нам здається, що питання, як пов'язаний стиль управлінської діяльності з рівнем розвитку ЕІ, є недостатньо вивченим, але важливим і цікавим.

Одним з напрямів вдосконалення управлінського процесу на будь-якому підприємстві виступає висування концепції більш повного і раціонального використання резервів людського фактора. Уміння встановлювати психологічний контакт зі співробітниками, переконувати людей, будувати безконфліктні стосунки характеризує і керівника як особистість, і його стиль. У цих умовах першорядну значущість отримує вивчення ролі ЕІ, що дозволить систематизувати і конкретизувати уявлення про професійно важливі якості керівника, його стиль управління і надалі прогнозувати успішність його діяльності на керівній позиції.

Акцентуючи увагу на соціокультурних аспектах управлінської діяльності, ми маємо підставу вважати, що сучасним менеджерам необхідно постійно розвивати емоційний інтелект для досягнення цілей працівника й підприємства.

РОЗДІЛ 3.
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ НА ЗАСАДАХ ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ МЕНЕДЖЕРІВ

Для розвитку емоційного інтелекту у менеджерів було запропоновано програму розвитку емоційного інтелекту.

Метою програми є формування ЕІ у менеджерів.

Завданнями програми є:

1. Розвиток навичок установлення позитивних відносин, здатність відчувати себе на місці іншої особи.

2. Підвищення емпатичних здібностей управлінців, розвиток здатності до свідомого сприйняття та реагування на емоції інших людей.

3. Розвиток навичок самоконтролю у процесі міжособистісного спілкування.

Проведення кожного заняття відбувалося в умовах, створених спеціально для цього заняття, які включали етапність. Кожне заняття розпочиналося зі вступної частини, яка включала в себе вітання та вступне слово ведучого. Потім проводилися вправи основної частини. Заключна частина включала підведення підсумків, рефлексію та завершувалася ритуалом прощання.

Під час рефлексії менеджери розглядали запитання, визначали, що було просто виконати і що важко, та робили висновки. Поведінка ведучого на заняттях має слугувати прикладом для наслідування і сприяти підсиленню та підтримці всіх позитивних змін у поведінці учасників. Ведучий, який проявляє увагу, співчуття, щирість і доброту під час занять, може зробити їх більш ефективними.

Основою для розробки програми послужив груповий психологічний тренінг, який є методом усвідомленого впливу на особистісний та професійний розвиток людини через аналіз та переосмислення власного емоційного досвіду в контексті групової взаємодії.

Успішність тренінгу також залежить від дотримання конкретних принципів роботи групи (рис. 2.7):

Рис. 2.7. Принципи роботи тренінгу

- принцип активності учасників: учасники групи постійно беруть участь у різних іграх, дискусіях, вправах, і активно стежать та аналізують дії інших учасників з метою зростання своєї компетентності;

- принцип дослідницької позиції учасників: рішення щодо вирішення комунікативних проблем приймають самі учасники, а ведучий лише підбадьорює учасників;

- принцип партнерського спілкування: у групі взаємодія ґрунтується на увазі інтересів кожного учасника, повазі до особистості кожного з них, рівності їхніх позицій та співпраці, співчутті й співпереживанні;

- принцип конфіденційності: ризик психологічних травм учасників може бути зменшений завдяки тому, що група має «психологічну закритість»;

- принцип «тут і тепер»: учасники групи зосереджуються на теперішньому моменті, нагальних потребах і емоціях, і не звертаються до свого минулого досвіду.

Ухвалення учасниками групи і застосування зазначених принципів створює особливу довірчу атмосферу тренінгу, робить його потужним засобом організованого психологічного впливу.

Проведення тренінгу для розвитку емоційного інтелекту у менеджерів відбувається за визначеною структурою (Додаток В).

План проведення тренінгу, який включає типову структуру, мету та завдання, є важливим елементом, який допомагає ведучому відстежувати основні теми для обговорення в групі. Хоча план може зазнавати змін у процесі тренінгу, його наявність дозволяє ведучому не забувати про головні питання, які потрібно розглянути для досягнення мети тренінгу. Під час проведення тренінгу може виникнути багато побічних тем для обговорення, які можуть бути цікавими для учасників, але не мають відношення до основної теми. Це може призвести до витрати часу, тоді як обов’язкові питання можуть залишитися нерозглянутими. Отже, план допомагає ведучому дотримуватися основної теми тренінгу та опрацьовувати питання відповідно до завдань та мети проведення тренінгу та дістатися бажаної мети.

Структура тренінгу з розвитку емоційного інтелекту для менеджерів відповідає загальній організації тренінгу. Тому при виборі завдань для тренінгу необхідно враховувати вікові особливості учасників, їх напрям діяльності та очікування.

Пропонована програма включає 10 занять, які рекомендується проводити один або два рази на тиждень. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Тематичне планування тренінгу

№ заняття	Мета заняття	Основний зміст заняття
1	Визначення правил, стимулювання активності учасників, формування робочого оточення, підвищення мотивації для подальшої праці	Вступне слово ведучого Вправа «Снігова куля» Вправа «Привіт» Вправа «Я їду» Встановлення правил роботи в групі. Танцювальна вправа «Росток» Закріплення уявлень про правила роботи на тренінгу
2	Формування навичок встановлення відносин, спроможність уявляти себе на місці іншої особи	Вправа «Чим ми схожі» Вправа «Павутина забобонів» Музична вправа «Ртуть» Знайомство з притчею та її обговорення Вправа «Чому люди бувають злими, агресивними» Міст дружби
3	Посилення здатності до свідомого реагування на емоції інших людей, а також розвиток навичок самоконтролю під час спілкування	Привітання Вправа «Оголошення» Вправа «Друзі» Танцювальна вправа «Відображення» Вправа «Переляканий їжак» Вправа «Вірний друг» Вправа «Вікно»
4	Зняття емоційних перешкод	Програвання сценок Вправа «Могутність» Танцювальна вправа «Насос і надувна лялька» Танцювальна вправа «Струси краплі» Вправа «Гарячий стілець» Вправа «Вікно» Прощання
5-6	Посилення здатності свідомо реагувати на емоції інших людей	Міні-лекція «Чим відрізняється толерантна особистість від інтолерантної» (підготовлена на

	та розвиток навичок контролю за власною емоційною реакцією під час спілкування	основі робіт Г. Оллпорта). Вправа «Я тебе розумію» Вправа «Карусель» Музична вправа «Тварина» Рольова гра «Блондини і брюнети» Вправа «Спостереження» Вправа «Футболка» Вправа «Килим миру»
7-8	Покращення результативності у вираженні емоцій під час комунікації за допомогою танцю, руху та пластики тіла	Вправа «Сліпий, Глухий, Німий» Вправа «Особливості іншого» Бесіда: «Правила доброти» Вправа «Любов і злість» Вправа «Суть проблеми» Вправа «Поганий / хороший» Вправа «Агресивна поведінка» Вправа «Способи розрядки гніву й агресивності» Вправа «Спустити пар» Вправа «Емоційний наслідок конфлікту»
9	Зняття емоційних перешкод	Вправа «Похвалки» Вправа «Дитячі образи» Вправа «Безмовний крик» Танцювальна вправа «Джангл» Вправа «Вікно»
10	Підведення підсумків, закріплення придбаних навичок	Вправа «Дякую за ...» Вправа «Чемодан в дорогу» Вправа «Серце групи» Танцювальна вправа «Проходження за ведучим» Танцювальна вправа «Вільний танець»

Наведемо приклади занять з розвитку емоційного інтелекту у менеджерів.

Заняття 1.

Вправа «Снігова куля».

Учасники проводять гру, під час якої по черзі називають своє ім’я, а також додатковий прикметник, що починається на першу літеру їх імені. Після того, як учасник назвав себе, наступний учасник повинен

назвати всіх попередніх учасників разом з їх прикметниками, а потім додати своє ім’я та відповідний прикметник. Це допоможе покращити запам’ятовування імен та знизити напругу в групі.

Вправа «Привіт».

Учасники групи розташовуються в колі та послідовно вітають один одного, зазначаючи їх індивідуальність, наприклад: «Дуже радий вас бачити тут, ви виглядаєте дуже красиво». Можна нагадати про ті індивідуальні межі, які кожна людина виділила при першому знайомстві. Учасники можуть звертатися до всіх разом або до окремої людини. Ця практика допомагає зміцнити взаємодію в групі та побудувати довірливі стосунки між учасниками. Ведучий повинен бути уважним до того, як встановлюються контакти між учасниками. Ця психологічна розминка зазвичай триває 10-15 хвилин, після чого ведучий аналізує типові помилки та демонструє найбільш продуктивні способи привітання.

Вправа «Я їду».

Учасники сідають в коло, але у колі на один стілець більше, ніж учасників. Один з учасників сідає на порожній стілець, робить жестом прощання і каже: «Я від’їжджаю». Після цього, наступний учасник у колі зміщується на порожній стілець і каже: «Я поруч». Наступний учасник, по черзі, займає порожній стілець і говорить «Я зайцем». Потім наступний учасник називає ім’я іншого учасника і пересідає на його порожній стілець. Цей процес повторюється, поки всі учасники не пересядуть на нові стільці. З кожним разом, коло обертається швидше і швидше за годинниковою стрілкою.

Встановлення правил роботи в групі.

Музична вправа «Росток».

Учасники знаходяться в колі. Початкове становище – учасники сідають на підлогу навпочіпки, з ногами, розкинутими вперед, і обхопивши коліна руками. Ведучий пояснює, що вони мають уявити

себе маленькими паростками, які з’явилися з-під землі, і поступово розпрямляються, розкриваються і ростуть вгору. Під час вправи ведучий буде допомагати їм рости, рахуючи до п’яти, а у майбутньому може збільшити тривалість вправи до 10-20 етапів росту. Після виконання цієї вправи корисно відразу ж перейти до вправи «Потяглися – зламалися».

Заняття 2.

Вправа «Павутина забобонів».

Устаткування – це моток мотузки. Ведучий висвітлює негативний вплив забобонів та упереджень у взаєминах між людьми. Упередження представляє собою негативну думку про інших без достатніх підстав. Запропоновано вибрати учасника, який зіграє роль інваліда. Ця людина сідає на стілець у центрі кола, а інші учасники розпочинають називати стереотипи та негативні уявлення про людей інших національностей. Кожен раз, коли висловлюється негативний коментар, ведучий обмотує «інваліда» мотузкою, ніби обплітаючи його павутинням забобонів, доки він не може рухатися. Потім ведучий запитує у «інваліда», як він себе почуває. Учасники обговорюють свої відчуття після вправи. Потім ведучий пропонує розплутати мотузку та намагатися висловити співчуття та згадати щось позитивне про «інваліда». А ведучий виток за витком розплутує павутину. Вправа закінчується, коли «інвалід» повністю звільнений від павутини забобонів.

Музична вправа «Ртуть».

Ведучий пропонує учасникам уявити своє тіло як механізм, що потребує змащення. Учасники стоять у колі, і ведучий вважає, що вони мають вказівний палець, який вони уявляють як посудину, що повинна бути наповнена рідиною, наприклад, маслом. Він просить учасників уявити, що вони вводять рідину у свій палець і потім повільно розподіляють її по всьому тілу, щоб змастити всі суглоби. Виконуючи

вправу, необхідно бути зосередженим і уважним, щоб ніяка ділянка тіла не залишалася без змащення.

Ознайомлення з притчею та її обговорення. Ведучий розповідає історію про селище в горах, де вода призводила до негативних змін у здоров'ї, формуючи у мешканців неприваблений зовнішній вигляд. Із далеких місць прибуває нова людина, і її зовнішність викликає цікавість і насмішки жінок. Прибулець вибухнув емоціями і вигукнув: «Стоп! Цього вже досить! Замість того, щоб сміятися з мене, подивіться на свої власні недоліки! Замість того, щоб висміювати мою худу шию, розгляньте свої власні проблеми!». Жінки відповіли ще більшим гомоном, переконуючи, що всі в селі мають схожий зовнішній вигляд і так було завжди. Вони завжди залишалися у межах свого селища, і переконати їх у недоліках подібної зовнішності було неможливо». Ведучий ставить питання для обговорення: Яка філософія мається на увазі у цій притчі? Як формуються взаємини між людьми через зовнішні відмінності? Чи можна пояснити поведінку жінок? Хто в даній ситуації є об'єктивно правильним? Який урок притча передає? Чому вона є навчальною для людей?

Вправа «Чому люди бувають агресивними і злими?».

Учасникам пропонується відповісти на питання ведучого: «Чому люди можуть виявляти злість та агресію?». Усі можливі відповіді ведучий реєструє на дошці. Після цього відбувається групове обговорення, під час якого ведучий спрямовує учасників на висновок, що часто наше ставлення до представників інших національностей є несприятливим, і майже будь-який конфлікт можна вирішити мирним шляхом.

Вправа «Дружній міст».

Ведучий пропонує учасникам створити пари за бажанням і придумати та продемонструвати будь-який місток (за допомогою рук, ніг або тулуба). У випадку відсутності охочих, ведучий може сам стати

у пару з ким-небудь і показати, як можна зобразити місток (наприклад, зіткненням голів або долонь). Потім він запитує, хто з учасників хоче побудувати місток удвох, учотирьох і так далі, поки буде наявність охочих. Вправу завершує спільне утворення кола, підняття рук вгору та зображення «Мосту дружби». Аналіз практики включає питання про задоволення від процесу побудови «Мосту дружби» та обговорення того, який міст був сприйнятий як найкрасивіший: той, що побудований удвох, учотирьох чи спільно з усіма учасниками.

Підводячи підсумки, слід відзначити, що для досягнення ефективності в розвитку емоційного інтелекту недостатньо просто володіти технологією, за допомогою якої це робиться. Оскільки будь-який тренінг – це творчий процес, що включає в себе велику міру новизни та невизначеності як для учасників, так і для тренера – що є актуальним в умовах невизначеності й швидких змін, що притаманні сучасному світовому розвитку. Крім того, деякі тренінгові вправи спеціально створені для моделювання подібних ситуацій та навчання учасників конструктивній поведінці в них. Таким чином, неможливо проводити тренінг, механічно повторюючи послідовність завдань. Ситуація, яка складається у конкретній групі в будь-який момент часу, буде унікальною і вимагатиме гнучкого та творчого підходу ведучого, а також готовності до відкриття нових аспектів життєвого та професійного досвіду, що, в свою чергу, здатне вплинути на результативність діяльності кожного підприємства й забезпечити досягнення ним конкурентних переваг.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити такі висновки.

На основі вивчення наукової літератури було визначено важливість лідерства в сучасному управління, в якому першочергового значення набуває емоційний інтелект. Сутність емоційного інтелекту – це комплексна цілісність інтелектуальних здібностей до розуміння та управління емоціями. Аналіз наукових робіт дозволив виявити роль емоційного інтелекту в діяльності менеджерів. Основним сучасним прикладним напрямом досліджень стало вивчення емоційного інтелекту як однієї із компетенцій менеджера. Тобто, підсумком досліджень емоційного інтелекту стало включення його до переліку «спеціальних, професійних навичок» (hard skills) сучасного менеджера-лідера. Численні емпіричні дослідження показують значний вплив емоцій на те, як люди виконують свої завдання, наскільки вони захоплені та креативні, наскільки вони віддані своїм організаціям та як вони приймають рішення. Позитивні емоції пов’язані з покращенням продуктивності, якості обслуговування клієнтів, конкурентоспроможності підприємства тощо.

У роботі було проаналізовано стилі керівництва (лідерства) та їх ефективність. В сучасній літературі зустрічається безліч визначень стилю керівництва, а загальною рисою є трактування його як способу впливу керівника на підлеглих. Тому визначимо стиль керівництва як манеру поведінки керівника по відношенню до підлеглих, щоб здійснити на них вплив і спонукати до досягнення цілей організації. Більшість дослідників схильна вважати, що існує три класичних стилі керівництва: авторитарний, демократичний та ліберальний. У кожного стилю керівництва є недоліки та переваги і він залежить від збалансованості управлінських навичок та здатності пристосуватись до ролі керівника.

Для визначення особливостей взаємозв'язку стилю управління з емоційним інтелектом у менеджерів було проведено експериментальне дослідження. Рівень ЕІ менеджерів, що взяли участь у дослідженні, ми вимірювали за допомогою методики «Діагностика емоційного інтелекту» Н. Холла. Для визначення переважаючого стилю управлінської діяльності менеджерів, що взяли участь у дослідженні, ми використовували методику О. Журавльова «Діагностика стилів керівництва». На основі проведеного дослідження було виявлено, що більшість керівників, які взяли участь у дослідженні, мають високий рівень загального (інтегрального) ЕІ (52,0%) за методикою «Діагностика емоційного інтелекту» Н. Холла. Водночас низький рівень ЕІ був виявлений у кожного п'ятого досліджуваного менеджера. Згідно з даними дослідження за методикою О. Журавльова «Діагностика стилів керівництва», найбільшу представленість у менеджерів, що взяли участь у дослідженні, має колегіальний стиль управління. Зіставляючи результати, отримані за методиками Н. Холла та О. Журавльова, отримуємо такі результати: у керівників із високим рівнем ЕІ виявлено колегіальний стиль керівництва (100%), із середнім рівнем ЕІ – директивно-колегіальний (100%); змішаний (25%), директивний (25%) і директивно-колегіальний (50%) стилі керівництва були обрані як переваги керівників з низьким рівнем ЕІ.

На основі проведеного дослідження було обґрунтовано практичні рекомендації щодо розвитку емоційного інтелекту менеджерів-лідерів. Мета програми – розвиток емоційного інтелекту менеджерів. При розробці програми було застосовано груповий тренінг як основу впливу на ефективне лідерство й конкурентоспроможність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дерев'янко С.П. Актуалізація емоційного інтелекту в емоціогенних умовах. *Соціальна психологія*. 2008. № 1. С.96-104.

2. Жилін М.В. Емоційний інтелект в контексті психологічного здоров'я особистості: проблеми практичного використання та інструментів виміру: Монография. Психологічне здоров'я особистості та суспільства: виклики сьогодення. Вища школа управління і адміністрації в Ополє, 2020. С. 22 – 30.

3. Журавльов О. Методика «Діагностика стилів керівництва». URL: http://weblib.pp.ua/6211-diagnostika-stiley-rukovodstva-22497.html.

4. Зарицька В. В. Емоційний інтелект: аналіз наукових теорій. *Теорія і практика сучасної психології*. 2010. Вип. 1. С. 17-22.

5. Калушка Л. Вплив стилю керівництва на ефективність управління персоналом. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. Вип. 2 (7). С. 74-80.

6. Коврига Н. В. Стресозахисна та адаптивна функції емоційного інтелекту: автореф. … дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.01. К., 2003. 20 с.

7. Колісник Л. О. Розвиток емоційного інтелекту як чинника запобігання самотності в юнацькому віці: дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07. Київ, 2016. 307 с.

8. Кузьмін О.Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г., Процик І.С. Керівництво організацією: Навч. посібник. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. 50 с.

9. Носенко Е. Л. Теорія емоційного інтелекту : посібник. К., 2014. 73 с.

10. Носенко Е. Л., Коврига Н. В. Емоційний інтелект: концептуалізація феномену, основні функції. К. : Вища шк., 2003. 126 с.

11. Носенко Е.Л., Четверик-Бурчак А.Г. Курс лекцій з дисципліни «Теорія емоційного інтелекту». Дніпропетровськ: ПП Акцент, 2016. 114 с.

12. Попова Т. С., Горват-Янушевська І. І. Теоретичні засади дослідження емоційного інтелекту. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. 2014. Вип. 232. С. 63–66.

13. Приходько Ю.О., Юрченко В.І. Психологічний словник-довідник : навч.посіб. К. : Каравела, 2012. 328 с.

14. Соловйов А.І. Словник основних термінів і понять з дисципліни «Менеджмент і адміністрування (теорія організації)». Херсон: вид-во ФОП Вишемирський В. С, 2019. 31 с.

15. Тест-опитувальник «Визначення рівня самооцінки». URL: https://docviewer.yandex.ru/view/656606019.

16. Шпак М. Емоційний інтелект у контексті сучасних психологічних досліджень. *Психологія особистості*. 2011. № 1. С. 282–288.

17. Bar-On R. Emotional Intelligence in Men and Women: Emotional Quotient Inventory: Technical Mannual. Toronto : Multi-Health Systems, 1997.

18. Bar-On R. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*. 2006. №18. P. 13-25.

19. Bradberry T., Greaves J. Emotional intelligence 2.0. San Diego: TalentSmart, 2009. 255 p.

20. Campion M. A., Fink A. A., Ruggeberg B. J., Carr L., Phillips G. M., Odman R. B. Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*. 2011. №64. С. 225-262.

21. Ford M. E., Tisak M. S. A further search for social intelligence. *Journal of Educational Psychology*. 1983. №75. 196– 206.

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

23. Goleman D. Emotional Intelligence. Bloomsbury, 2020. 160 p.

24. Gray A. 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution. URL: https://www. weforum.org/.

25. Hall N. Positive Psychology and Emotional Intelligence. NY: Positive Psychology News Daily, 2007.

26. Humphrey R. The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*. 2002. Volume 13, Issue 5. P. 493-504.

27. Kihlstrom J. F., Cantor N. Social Intelligence / Handbook of intelligence. U.K.: Cambridge University Press, 2000. p. 359–379.

28. Law K. S., Wong C.-S., Song L. J. The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies. *Journal of Applied Psychology*. 2004. №89 (3). P. 483-496.

29. Mayer J. D., Caruso D. R., Salovey P. The ability model of emotional intelligence: *Principles and updates. Emotion Review*. 2016. № 8(4). P. 290-300.

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

31. Mescon M., Albert M., Khedouri F. Management Hardcover. New York : Harpercollins College Div, 2000. 648 p.

32. O'Sullivan M., Guilford J.P., de Mille R. The measurement of social intelligence. *Reports from the Psychological Laboratory, University of Southern California*. 1965. № 34.

33. Petrides K.V. Trait Emotional Intelligence Theory. *Industrial and Organizational Psychology*. 2010. 3. P. 136–139.

34. Russell B. Selling : A Behavioral Science Approach. Joseph Wilmer Thompson, 1966. 197 p.

35. Schiemann W. A., Ulrich D. Rise of HR — New Mandates for I-O. *Industrial and Organizational Psychology*. 2017. № 10 (1). P. 3-25.

36. Sternberg R. J., Smith C. Social intelligence and decoding skills in nonverbal communication. *Social Cognition*. 1985. №3. 168–192.

37. Thorndike E. L. Theory of mental and social measurements. URL: http://dx.doi.org/10.1037/13283-000.

38. Thurstoune L. L. The nature of intelligence. N.Y.: Harcour. Brace and Company, 1968.

39. Waterman R. H., Peters T. J., Phillips J. R. Structure is not organization. *Business Horizons*. 1980. №23 (3). P. 14-26.

40. Weis S. Facets of social intelligence. Cognitive performance measures in a multitrait–multimethod design. Diplomarbeit, Universität Mannheim, 2002.

41. Weisbach C., Dachs U. Mehr Erfolg durch Emotionale Intelligenz - Mit Gefühlen bewußt umgehen. Steigern Sie Ihre Emotionale Intelligenz. Gräfe & Unzer, 2000. 160 p.

42. Тюхтенко Н.А. Соціальні стратегії активізації трудової діяльності переробних підприємств: методологія та практика формування та оцінювання. Монографія. - Херсон: видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2018. – 320 с.

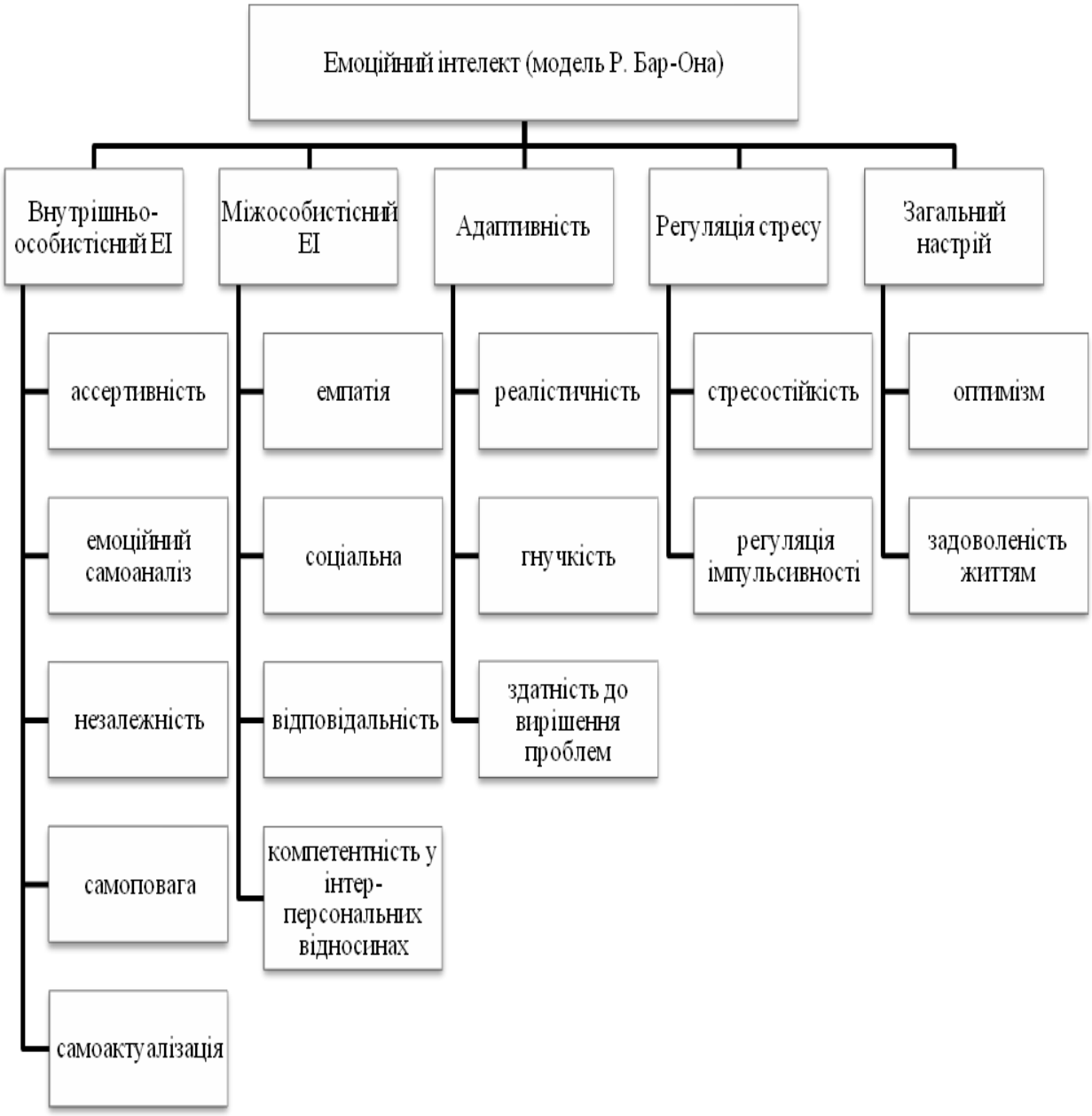
43. Тюхтенко Н.А., Гарафонова О.І. Ефективне лідерство як управлінський чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства у сучасному ринковому середовищі. - Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. Економіка. 2022. Том 27, Вип. 4 (94). – С. 28-34.

44. Тюхтенко Н.А. Ефективне лідерство в умовах нестабільності як чинник забезпечення стратегії економічного розвитку. Сталий розвиток економіки, суспільства та підприємництва [Електронний ресурс]: матеріали Міжнар.наук.-практ. конф., Івано-Франківськ, 27-28 квітня 2023 р./ За ред. І. Перевозової. – Львів: Видавець Кошовий Б.-П.О., 2023. – С. 124-128.– Електронні текстові дані. – Режим доступу : https://drive.google.com/file/d/1v36DbIQUrByFrzvYg61AooDw9FEmi_Fp/view

ДОДАТКИ

Додаток А

Структура емоційного інтелекту (модель Р. Бар-Она)



Додаток Б

Ефективність стилів управління

Складові ефективності	Авторитарний стиль	Демократичний стиль	Ліберальний стиль
Ефективність досягнення цілі	Забезпечує виживання у разі кризи; Зниження збитків при роботі в умовах дефіциту; Мінімальні витрати на менеджера; Низька мотивація працівників щодо економії ресурсів	Використовує ринкові шанси для зацікавлених працівників; Зниження збитків за відсутності менеджера; Великі витрати на координацію робіт; Висока мотивація співробітників щодо економії ресурсів	Надає співробітникам повну свободу дій для роботи та самореалізації; Високі витрати протягом усієї діяльності організації; Погана координація робіт; Низька мотивація працівників
Ефективність виконання робіт	Швидке рішення; Використання творчого потенціалу лише лідера; Чітке розташування ролей; Залежність від лідера	Повільне рішення; Використання творчого потенціалу лідера та співробітників; Неясний поділ ролей; Незалежність від лідера	Повільне рішення; Використання творчого потенціалу лише працівників; Відсутність поділу ролей; Незалежність від лідера
Соціальна ефективність	Втрата ініціативи серед працівників; Тільки організована турбота про молодь	Ініціативність, заповзятливість співробітників; Вища зацікавленість у майбутній зміні менеджерів	Ініціативність, підприємливість співробітників; Відсутність будь-якої зацікавленості та турботи про персонал та його розвиток

Додаток В

Структура планування тренінгу

Етап роботи	Завдання	Вправи	Тривалість
Вступна	Створення сприятливого психологічного простору. Вироблення, прийняття, засвоєння правил роботи групи. Налагодження прямого та зворотного зв'язків «учасник-група» та «група-учасник». Створення ситуації рефлексії.	Знайомство. Правила. Розминка. Очікування. Вправи на рефлексію. Рухавки.	До 15 хв.
Основна	Оцінка рівня поінформованості щодо проблематики. Актуалізація проблеми та конкретних завдань для її розв'язання. Надання інформації, засвоєння знань. Формування умінь, навичок, розвиток здатностей. Підведення підсумків щодо змісту роботи.	Інтерактивні техніки. Вправи на оцінку Групових процесів, стану розвитку групи.	Розраховується як різниця загального часу тренінгу та часу, потрібного для проведення вступної та заключної частин разом.
Заключна	Підведення підсумків щодо процесу роботи. Оцінка отриманого досвіду. Налаштування учасників на атмосферу звичайного життя	Вправи на рефлексію та відновлення сил учасників. Прощання.	До 15 хв.