

УДК 316.46:005.95/96

## Емоційне лідерство в системі управління персоналом

**Рекун Г.П.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та менеджменту  
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

**Меденець В.В.**

студентка  
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

Статтю присвячено питанням значення і впливу емоційного лідерства на управління персоналом. Досліджено стилі поведінки емоційного лідера та моделі діагностики емоційного інтелекту, розкрито його роль у роботі керівника. Здійснено оцінку сучасної реалізації лідерства в компанії та обґрунтовано напрями його поліпшення для вдосконалення діяльності всієї компанії.

**Ключові слова:** лідер, емоційне лідерство, емоційний інтелект, керівник, управління персоналом.

Рекун А.П., Меденець В.В. ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Статья посвящена вопросам значения и влияния эмоционального лидерства на управление персоналом. Исследованы стили поведения эмоционального лидера и модели диагностики эмоционального интеллекта, раскрыта его роль в работе руководителя. Осуществлена оценка современной реализации лидерства в компании и обоснованы направления его улучшения для совершенствования деятельности всей компании.

**Ключевые слова:** лидер, эмоциональное лидерство, эмоциональный интеллект, руководитель, управление персоналом.

Rekun G.P., Medenets V.V. EMOTIONAL LEADERSHIP IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

The article is devoted to the issues of the importance and influence of emotional leadership on personnel management. The styles of behavior of the emotional leader and the model for the diagnosis of emotional intelligence were explored, and its role in the work of the leader was revealed. The estimation of modern realization of leadership in the company was carried out and the directions of its improvement were substantiated with the purpose of improvement of activity of the whole company.

**Keywords:** leader, emotional leadership, emotional intelligence, manager, personnel management.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сьогодні конкурентоспроможність у бізнесі все більше пов'язується з наявністю в організації компетентних, рішучих людей, які здатні задавати правильний напрям ефективної роботи організації у цілому. По-перше, це пов'язано з тим, що в умовах глобалізації в процесі виробництва зростає роль людини як особистості, наділеної певними характерними рисами, емоціями та манерою поведінки. По-друге, найбагатші компанії світу, вони ж – лідери в різних галузях, уже досягли тієї стадії розвитку, коли використання лідерського потенціалу підлеглих стає невід'ємним фактором подальшого зростання.

Незважаючи на наявну тенденцію, проблема розвитку і трансформації сфери лідерства притаманна практично всім країнам світу, в тому числі й Україні. З одного боку, значимість лідерських якостей зростає. Наприклад, у наші дні регулярно проводиться безліч семінарів, тренінгів, створюються цілі

установи щодо розвитку лідерської компетенції для подальшого використання придбаних навичок в управлінні. З іншого – складна економічна ситуація, переважання функцій контролю в управлінні, культурні особливості країни та інші чинники гальмують розвиток емоційного лідерства в організації, віддаючи перевагу більш авторитарному способу ведення бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний теоретико-методологічний і практичний внесок у дослідження даної проблеми зробили вітчизняні і закордонні учені: Д. Гоулман, Д. Карузо, Дж. Мейер, Е. Маккі, П. Саловей, Р. Бар-Он, Р. Дафт, Р. Купер, У. Бенніс, А.В. Журавльов, О.С. Залужний, І.Д. Ладанов, Т.Н. Мальковска, Т.В. Махіна, Б.Д. Паригін та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на наявність істотних досліджень у сфері обраної проблематики, сутність та особливості про-

яву емоційного лідерства всередині підприємства досі повністю не розкриті. З огляду на це, насущним залишається завдання дослідження впливу лідерства на якість управління персоналом у цілому.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є оцінка та обґрунтування значення емоційного лідерства в управлінні персоналом.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Традиційно у більшості людей поняття «лідер» асоціюється з образом активіста, який здатен вирішити колективні проблеми, тоді як у сучасній теорії соціального управління здатність вести за собою людей, тобто здійснювати ефективне управління персоналом, робить лідером саме керівника.

В середині 1990-х років засновники теорії емоційного лідерства Д. Гоулман, Р. Бояціс і Е. Маккі дійшли висновку, що основою реалізації лідерських здібностей керівника є його емоційний прояв, адже лідери здебільшого – це енергійні, впевнені у собі ініціативні люди, чий емоційний стан надихає оточуючих на певну діяльність. Як зазначав Д. Гоулман, «саме лідери повинні задавати певний емоційний стандарт, на який би рівнялися інші» [7, с. 13]. Виходячи з цього, можна сказати, що емоції покладені в основу діяльності лідера, а отже, ними треба управляти. Для лідера здатність розпізнавати емоції є необхідною, аби спрямовувати колективні емоції в позитивне русло, тим самим не допускаючи конфліктів в організації.

Отже, емоційний лідер – це лідер, який здатний за рахунок повного володіння власними та чужими емоціями дати персоналу відчуття ясності та осмисленості в роботі, надихнути на вільне втілення в праці творчих задумів. Емоційний взаємозв'язок між керівником та працівником може виникнути під час

використання першим із них певних стилів поведінки [8, с. 43] (рис. 1).

Відповідно до запропонованого рис. 1, перші три стилі емоційного лідера є стилями так званого резонансного лідера, який впливає на діяльність колективу через позитивні емоції [8, с. 45]. Це керівник, який не звик відступати від власних принципів та цінностей, він живе та працює в ритмі повноцінного, емоційно насиченого життя. А останні два – амбіційний (передбачає створення атмосфери напруження в колективі) та авторитарний (жорсткий контроль) – прийнято називати «дисонансними» стилями. Їх надмірне використання може зруйнувати зв'язок між персоналом та управлінцем назавжди.

Не менш цікавим підходом до визначення емоційного лідера є двофакторна модель видатного нідерландського професора М. Кете де Вріса, яка нараховує дві ролі керівника-лідера: харизматичну та базову архітектурну. Сам учений віддавав перевагу першій із них, адже, на його думку, харизматичні лідери ніколи не зупиняються на досягнутому, викликаючи почуття дискомфорту, вони провокують оточуючих на активні дії; більше того, це люди, які здатні за рахунок різних маніпуляцій діяти згоди з будь-ким [14, с. 2]. На відміну від «резонансного лідера» Гоулмана, який добре розуміється на власних та чужих емоціях, «харизматичний лідер» Кете де Вріса впливає на колектив через харизму – «містичний дар», як уважалося у давні часі. Сьогодні «харизма» має більш приземлене визначення й являє собою виняткову здатність людини, енергію, яку неможливо уявити, як сукупність певних дій, але ефект від впливу якої ми всі відчуваємо. Поведінку лідера за архітектурної ролі можливо визначити як виконання управлінських функцій, що забезпечує керівнику реалізацію функції харизматичного фактору лідерства.



Рис. 1. Стилі поведінки емоційного лідера в організації

Таким чином, менеджер нового покоління – емоційний лідер, має вміння поєднувати та своєчасно, відповідно до сформованої ситуації, використовувати кожен із семи запропонованих стилів Гоулмана чи спиратися на двофакторну теорію Кете де Вріса, головне, щоб максимально розкрилося його справжнє «я», і неважливо, відбудеться це через створення резонансу або з проявом харизми.

Головним інструментом лідера-керівника є емоційний інтелект – здатність правильно тлумачити емоції, які відчуваєш сам і оточуючі, а також уміння ними управляти [13, с. 25]. Протягом усього життя людина, як губка, накопичує досвід сприйняття тих чи інших емоцій, що згодом трансформуються в імпульси, які, своєю чергою, проявляються як відповідь на конкретну ситуацію. Від якості та обсягу цього досвіду залежить уміння розпізнати та використати на свою користь ту чи іншу ситуацію. На відміну від побутового другорядного значення особливо важливо задіяти EQ (emotional intelligence) в системі управління персоналом. Яскравим прикладом є досвід світового лідера з парфумерії та косметики L’Oreal. У компанії було виявлено, що менеджери з продажу, які були відібрані за допомогою виявлення високого рівня компетенцій емоційного інтелекту, продають продукцію понад 90 тис. дол. Більше, ніж працівники відповідної посади, найняті за традиційною схемою, що своєю чергою, збільшує чистий прибуток компанії на 2 558,360 млн. дол. [19, с. 9].

Нині існує декілька діагностик емоційного інтелекту, однією з яких є модель здібностей (Ability model), її прихильниками є американські психологи Дж. Мейер та П. Селовей, які першими стали використовувати термін «емоційний інтелект» на початку 1990-х років. Сутність цього підходу полягає у тому, що емоції – це генетично закладена якість або талант, що можливо перевести в показник, отже, об’єктивно виміряти. Згідно із цим, до складу емоційного інтелекту входить чотири компоненти [13, с. 15]: сприйняття і вираз емоцій (здатність стежити та контролювати власні емоції, а також визначати емоції іншої людини за її мімікою, тоном голосу та ін.); підвищення ефективності мислення за допомогою емоцій (уміння ясно мислити навіть під впливом сильних емоцій); розуміння своїх і чужих емоцій; управління емоціями (здатність відгороджуватися від емоцій чи викликати їх).

Інша модель діагностики емоційного інтелекту – змішана, прихильниками якої є Д. Гоулман та Р. Бар-Он. Даний підхід дає

змогу виміряти рівень розвитку компетенцій, що входять до складу емоційного інтелекту: самосвідомість, самоуправління, емпатія та соціальні навички [13, с. 29].

Окрім різних поглядів на методи визначення емоційного інтелекту прихильники обох моделей мають протилежні думки щодо можливості його розвитку. Так, перші з них стверджують, що здатність людини розуміти та контролювати емоції є стійкою і не підлягає розвитку чи навчанню. Представники змішаної теорії говорять про те, що підвищити емоційний інтелект цілком можливо на відміну від IQ (intelligence quotient) – об’єктивного показника, що дає змогу провести кількісну оцінку розумового інтелекту людини (що закладено на генетичному рівні) й який неможливо змінити [3, с. 131].

Таким чином, у сучасному розумінні емоційний інтелект, з огляду на управління персоналом, можна представити так (рис. 2).

Емоційний інтелект керівника на відміну від людини, не зайнятої у сфері управління, орієнтується на емоції, пов’язані з професійною діяльністю. Виходячи із цього, менеджери з високим рівнем EQ знаються на тому, якою вони хочуть бачити компанію завтра, легко розуміються з бізнес-партнерами, опереджують дії конкурентів, знають потреби, настрої та майбутню поведінку власних працівників. Отже, для особистого успіху показник емоційного інтелекту не менш важливий, ніж здатність логічно мислити.

Для малого та середнього бізнесу в Україні реалізація лідерського потенціалу працівників сьогодні майже не характерна, адже в умовах нестабільної економічної та політичної ситуації в країні бізнесмени відповідних підприємств стурбовані не стратегічним розвитком власної компанії, а побоюваннями щодо високого ризику неспроможності погасити наявні борги, не отримати плановий розмір прибутку через зниження купівельної спроможності тощо. Також існує низка інших проблем: переважання особистих відносин над професійними, невміння працювати в команді, домінування в управлінні функцій контролю. Тим не менше, на українському ринку є й такі компанії, які вважають однією з головних цілей своєї діяльності розвиток лідерства. Здебільшого це підприємства з іноземним капіталом (відповідно, з іноземним досвідом) або дочірні організації. Одним із таких є компанія-ботлер «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», яка виробляє і продає напої (у відповідному регіоні) відомої в усьому світі американської

компанії «Кока-кола». На українському ринку компанія існує більше 25 років і відзначилася як один із найбільших платників податків, а також за рахунок використання лідерського потенціалу як інструмента ефективного управління.

Здійснено аналіз розвитку лідерства в управлінні компанії «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» на підставі індексу лідерства шляхом застосування техніки опитування. Сума балів за кожен дану відповідь дорівнює 60. Для того щоб перейти до індексу лідерства, необхідно отримане значення поділити на кількість питань (15). Отже, максимальному рівню розвиненості лідерства відповідає 4 бали. На підставі отриманої інформації від працівників складемо бланк із питаннями, за допомогою яких можливо визначити рівень лідерської компетенції персоналу компанії (табл. 1).

Для того щоб визначити рівень емоційного інтелекту, була використана відповідна мето-

дика [14, с. 145]. Після встановлення кореляційної залежності між тестами було отримано такі результати (табл. 2).

Таким чином, виходячи з отриманих результатів опитування, ми бачимо, що найбільшою лідерською компетенцією у «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» володіють спеціалісти з HR-менеджменту. Трохи менше значення показника у представників маркетингового відділу, що здебільшого пов'язано з високим рівнем емпатії цієї професії людей. А найменші були виявлені у людей, зайятих у сфері інженерії та конструювання у зв'язку з відсутністю самоорганізації та достатніх соціальних навичок. Така тенденція для дочірньої компанії є відносно ефективною на даний момент. Але керівнику слід замислитися над розвитком ефективних лідерів, особливо це стосується торговельних представників, у рамках власного бізнесу вже сьогодні, що може збільшити прибутки компанії, як це колись зробила

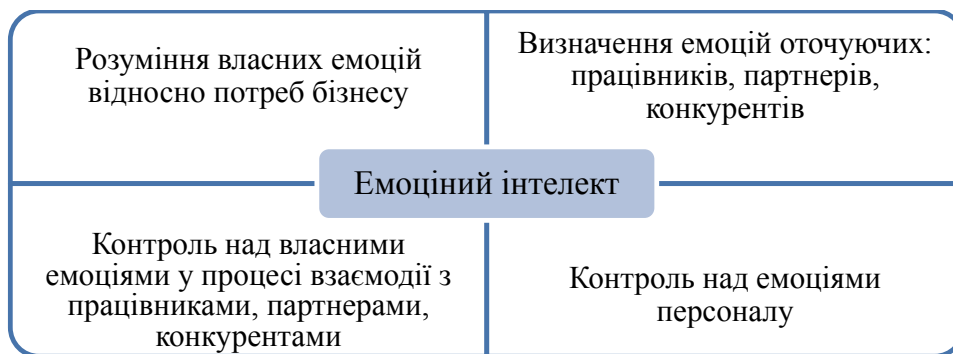


Рис. 2. Структура емоційного інтелекту керівника

Таблиця 1

**Експрес-анкета з вияву лідерських компетенцій персоналу**

	Вкажіть (за шкалою від 1 до 4) у відведеному місці відповіді на наступні питання: <b>4</b> – так; <b>3</b> – скоріше так, ніж ні; <b>2</b> – скоріше ні, ніж так; <b>1</b> – ні	Бал
1	Я розцінюю зміни як можливість	
2	Чи вмієте ви у дискусії залучити на свій бік тих, хто раніше з усім був не згодний?	
3	Чи складаєте ви план роботи на кожен день?	
4	Навіть справжні лідери допускають помилки	
5	Персонал повинен сам обирати лінійного керівника	
6	Чи ви впевнено себе відчуваєте у разі зустрічі із впливовою особою?	
7	Чи вмієте ви з гумором виходити з конкретних ситуацій?	
8	Якщо ви пообіцяли виконати прохання, чи завжди дотримаєте своєї обіцянки?	
9	Чи легко ви знаходите спільну мову з іншими співробітниками?	
10	Чи вважаєте ви себе впевненою людиною?	
11	Заради справи я готовий пожертвувати задоволенням	
12	Ви часто буваєте у центрі уваги оточуючих?	
13	Чи часто ви берете участь у неофіційних заходах фірми?	
14	Чи часто ви допомагаєте колегам у професійній сфері?	
15	Я люблю своє місце праці	

Таблиця 2

**Емоційне лідерство серед персоналу «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»**

Посада	Стать	Вік	Рівень лідерства
HR – менеджер	Ч	Від 27-45	3,6
Маркетолог	Ж	Від 30-35	3,1
Логіст	Ч	Від 35-48	2,2
Оператор виробництва	Ж	Від 30-45	1,5
Торговельний представник	Ж і Ч	Від 25-35	2,5
Молодший торговельний представник	Ж і Ч	Від 21-30	1,9
Водій	Ч	Від 35-40	2
Старший технолог	Ч	Від 33-45	1,6
Механік	Ч	від 45-55	1,9

Таблиця 3

**Заходи з розвитку емоційних компетенцій**

Емоційна компетентність	Використання у бізнес сфері	Навчання	Спеціалізовані вправи	Розвиток поведінки
1) Впевненість	Керівництво командою персоналу	Структограмма	Техніка впливу, маніпуляцій	Згуртувати колектив
2) Емпатія	Підтримка зв'язків із конкурентами, поставниками, клієнтами, персоналом	Психологія емоційних проявів	Вправи на зворотний зв'язок, на роботу із запереченнями	Відвідання ділових зустрічей, зборів тощо
3) Контроль над емоціями	Ефективне реагування на дратівливі чинники	Стрес-менеджмент Конфлікт-менеджмент	Релаксація, дихальні практики	Відмова від підвищеного тону
4) Соціальні навички	Участь у роботі робочих груп, організованих іншими підрозділами	Управління проектами Аналіз і оцінка	Психотехнічні вправи, транзакційний аналіз	Розширення знайомств, відвідування колективних заходів

французька компанія L`Oreal. Заходи з розвитку емоційних компетенцій у «Кока-Кола Беверіджиз Україна» наведено в табл. 3.

Для розвитку лідерського потенціалу в компаніях на національному рівні передусім необхідно створити умови, що всіляко посприяють цьому процесу:

1) Децентралізація, відмова від традиційних методів контролю, підвищення самостійності співробітників. Ефективність цього заходу підтверджує той факт, що на тлі розгортання в Україні інтеграційних процесів основним напрямом економічної політики держави сьогодні також є процес децентралізації і передачі окремих повноважень на місця.

2) Ставка на розвиток лідерського потенціалу у ключових співробітників усіх рівнів організаційної структури компанії. Це передбачає: розроблення плану і програми розвитку персоналу, постійне практичне навчання співробіт-

ників (семінари, конференції, тренінги, ділові ігри), залучення лідерів компанії до набору і навчання персоналу, оцінку кар'єрного росту співробітників і багато іншого. Для досягнення цих умов і, як наслідок, позитивних результатів доцільно розробити власну програму реалізації лідерства, як це щороку робить найбільша українська компанія мобільного зв'язку «Київстар».

3) Керівник-лідер: саморозвиток і розвиток співробітників у дусі лідерства. Лідерські якості управлінця як представника потреб членів колективу вимагають від нього вміння поєднання у своїй діяльності власних і колективних інтересів на основі установаження емоційного зв'язку між ними.

Таким чином, українські підприємці можуть підвищити свою конкурентоспроможність серед закордонних конкурентів і здійснювати систематичний розвиток емоційного лідер-

ства шляхом децентралізації своєї компанії, надання більших повноважень співробітникам на всіх рівнях організації й акцентувавши увагу на вибудовуванні ефективної системи розвитку і реалізації лідерського потенціалу.

**Висновки з цього дослідження.** На сучасному етапі лідерство є не просто ефективним регулятором управлінської діяльності, а складовою частиною самого процесу управління. Ефективність процесу управління значною мірою визначається не тільки розумовими здібностями керівника, а також його вмінням застосовувати емоційне лідерство. Отже, керівник-лідер повинен мати високий рівень як EQ, так і IQ. Саме емоційний інтелект визначає рівень потенціалу емоційного лідерства керівника.

Головними проблемами розвитку лідерства серед українських підприємців можна

вважати економічний стан країни, а також відносно недовгий період існування національного бізнесу після розпаду СРСР. Розроблена оцінка виявлення рівня емоційного лідерства дає змогу встановити причини обмеження потенціалу персоналу в рамках конкретної компанії та розробити напрями його розвитку. При цьому заходи щодо розвитку емоційної компетентності серед працівників мають бути спрямовані на чотири складники EQ: самосвідомість, самоуправління, емпатію та соціальні навички.

Таким чином, успішна реалізація стратегії лідерства передбачає розуміння мети діяльності підприємства, знання рівня емоційної компетентності співробітників, розвиток лідерських навичок персоналу та створення умов для управління лідерами, що, своєю чергою, є чинником успіху всієї компанії.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Конституція України, станом на 8 січня 2013 р. – К. : Правова єдність, 2013. – 80 с.
2. Господарський кодекс України, станом на 16 січ. 2003 р. – К. : Парламент. вид-во, 2015. – 12 с.
3. Тлумачний економічний словник : [для студентів економічних вузів] / А.В. Терехов, І.В. Зубарев [та ін.]. – К. : Квадрат, 1991. – 452 с.
4. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства : [навч. посіб.] / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – К. : Знання, 2011. – 236 с.
5. Бенніс У. Як стають лідерами / У. Бенніс ; пер. з англ. О.О. Вірязова. – Х. : Гуманітар. центр, 2001. – 152 с.
6. Блейк Р.Р., Мутон Д.С. Наукові методи управління / Р.Р., Блейк, Д.С. Мутон ; пер. з англ. І. Ющенко. – Київ : Вища школа, 2013. – 274 с.
7. Гоулман Д. Емоційний інтелект / Д. Гоулман ; пер. з англ. – М. : Паблішер, 2015.
8. Гріженко Л.В. Лідерство як соціальний феномен / Л.В. Гріженко // Філософія. – 2014. – № 5(109). – С. 48–52.
9. Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт ; пер. з англ. – СПб. : Пітер, 2012. – 863 с.
10. Довгань Л.Є. Менеджер – підготовка і перепідготовка / Л.Є. Довгань, В.Д. Немцов. – Київ : ОКО, 1993. – 126 с.
11. Друкер П.Ф. Енциклопедія менеджменту / П.Ф. Друкер ; пер. з англ. – М. : Вільямс, 2004. – 432 с.
12. Єгоршин А.П. Основи управління персоналом : [навч. посіб.] / А.П. Єгоршин. – М. : ИНФРА-М, 2011.
13. Книш А.Є. Емоційний інтелект лідера у сфері бізнесу : [навч. посіб.] / А.Є. Книш ; за заг. ред. О.Г. Романовського, С.В. Калашникової. – К. : Пріоритети, 2016. – 40 с.
14. Козловська С.Г. Емоційний портрет менеджера / С.Г. Козловська, Г.І. Падурець, І.Б. Чудасва // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Економіка і менеджмент. – 2012. – № 2(12). – С. 141–156.
15. Кові С. Лідерство, засноване на принципах / С. Кові. – М. : Альпіна Бізнес Букс, 2011. – 302 с.
16. Лідерство як фактор ефективного управління організацією / М.М. Кудінова, В.В. Меденець, Д.С. Жмурко // Сучасні управлінські процеси в національній економіці : матеріали науково-практичної Інтернет-конференції (21 жовтня 2016 р.). – Х. : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2016. – С. 111–114.
17. Мінцберг Г. Структура в кулаці: створення ефективної організації / Г. Мінцберг ; пер. з англ. Ю.Н. Каптуревського. – СПб. : Пітер, 2004. – 512 с.
18. Осовська Г.В., Осовська О.А. Управління персоналом: дослідження, оцінка, навчання : [підручник для бакалаврів] / Г.В. Осовська, О.А. Осовська. – К. : Кондор, 2011. – 561 с.
19. Емоційний інтелект у бізнесі: факти, статистика [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.akademiki.biz/biblioteka-jivoi-informacii/vse-ob-emotsionalnom-intellekte/34-eq-fakt>.
20. Розвиток лідерства серед українських компаній [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://axesgroup.ru/blog/2015/03/17/982646444/>.