

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет гуманітарних наук, психології та педагогіки
кафедра практичної психології та соціальної роботи

Грищенко Л.К.

Кваліфікаційна магістерська робота

**Психологічні особливості соціального та
емоційного інтелекту успішних менеджерів**

Сєвєродонецьк

2021

**СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

Факультет гуманітарних наук, психології та педагогіки
(повне найменування інституту, факультету)

Кафедра практичної психології та соціальної роботи
(повна назва кафедри)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної магістерської роботи

освітньо-кваліфікаційного рівня магістр
(бакалавр, спеціаліст, магістр)

спеціальності 053 - Психологія
(шифр і назва)
галузі знань 05 – Соціально-поведінкові науки
(шифр і назва)
спеціалізації Практична психологія

на тему: Психологічні особливості соціального та емоційного інтелекту
успішних менеджерів

Виконала: студентка групи ПСПП-19зм

Грищенко Л.К.

Керівник: д.психол.н., проф.

Спицька Л.В.

Завідувач кафедри практичної психології
та соціальної роботи
д. психол. н., проф.

Завацька Н.Є.

Рецензент
д. психол. н., проф.

Пілецька Л.С.

**СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

Факультет гуманітарних наук, психології та педагогіки

(повне найменування інституту, факультету)

Кафедра практичної психології та соціальної роботи

(повна назва кафедри)

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

(бакалавр, спеціаліст, магістр)

спеціальності 053 - Психологія

(шифр і назва)

галузі знань 05 – Соціально-поведінкові науки

(шифр і назва)

спеціалізації Практична психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
практичної психології
та соціальної роботи
проф. Завацька Н.Є.
«01» 09 2020 року**

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Грищенкої Лівадії Костянтинівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Психологічні особливості соціального та емоційного інтелекту успішних менеджерів

Керівник роботи Спицька Л.В., д. психол. н., проф.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом вищого навчального закладу від «01» вересня 2020 року №

2. Строк подання студентом роботи 10.12.2020 р.

3. Вихідні дані до роботи: *обсяг роботи – 82 с., список використаної літератури – 57 джерел.*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): *дослідити психологічні особливості соціального та емоційного інтелекту успішних менеджерів.*

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1.	Спицька Л.В. – д.психол.н., проф. кафедри практичної психології та соціальної роботи	01.09.2020р.	01.09.2020р
2.	Спицька Л.В. – д.психол.н., проф. кафедри практичної психології та соціальної роботи	01.09.2020р.	01.09.2020р
3.	Спицька Л.В. – д.психол.н., проф. кафедри практичної психології та соціальної роботи	01.09.2020р.	01.09.2020р

7. Дата видачі завдання 01.09.2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проектування	Строк виконання етапів	Примітка
1	Визначення проблеми дослідження та розроблення плану кваліфікаційної магістерської роботи	09.2020 р.	09.2020 р.
2	Аналіз літератури за проблемою. Робота над теоретичною частиною дослідження	09-10. 2020 р.	09-10. 2020 р.
3	Розробка діагностичного інструментарію та проведення констатувального експерименту	10.2020 р.	10.2020 р.
4	Узагальнення результатів констатувального експерименту	10-11. 2020 р.	10-11. 2020 р.
5	Розробка програми формувальних заходів	11.2020 р.	11.2020 р.
6	Проведення повторного тестування та оцінка ефективності формувальних заходів	11-12. 2020 р.	11-12. 2020 р.
7	Підготовка кваліфікаційної магістерської роботи до захисту та захист роботи	01.2021р.	01.2021р.

Студент

Грищенко Л.К.

Керівник роботи

Спицька Л.В.

РЕФЕРАТ

Текст – 82 с., джерел – 57.

У роботі проведено аналіз теоретико-методологічних підходів до вивчення психологічних особливостей соціального та емоційного інтелекту успішних менеджерів.

Наведено результати емпіричного дослідження щодо психологічних особливостей соціального та емоційного інтелекту успішних менеджерів.

Визначено доцільність використання розвивальної програми щодо психологічних особливостей соціального та емоційного інтелекту успішних менеджерів.

Ключові слова: ОСОБИСТІТЬ, ЦІЛІСНІСТЬ ОСОБИСТОСТІ, СОЦІАЛЬНИЙ ІНТЕЛЕКТ, ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ, ОНТОГЕНЕЗ, ПСИХОПРОФІЛАКТИКА, ПСИХОКОРЕКЦІЯ, СУЧАСНИЙ СОЦІУМ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. СОЦІАЛЬНИЙ І ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ПРЕДМЕТ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	11
1.1. Соціальний інтелект: основні проблеми і перспективи дослідження	11
1.2. Емоційний інтелект: структура і роль	17
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІНСЬКІ КОМПЕТЕНЦІЇ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА	34
2.1. Загальні уявлення про модель управлінської компетенції.....	34
2.2. Короткий огляд описуваної організації.....	43
РОЗДІЛ 3. ВПЛИВ СОЦІАЛЬНОГО І ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА УПРАВЛІНСЬКІ КОМПЕТЕНЦІЇ.....	45
3.1. Загальна характеристика рівня оцінки управлінських компетенцій та емоційного і соціального інтелекту.....	45
3.2. Результати дослідження	58
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ.....	75
Додаток А. Питання до діагностики емоційного інтелекту (Холл).....	75
Додаток Б. Оцінка 360	79

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Тема емоційного інтелекту (EI) сьогодні активно розвивається не тільки в сфері психології, але і в бізнес середовищі. Емоційний інтелект (EI) як альтернатива традиційного інтелекту набув широкої популярності в психологічній науці. Психологи оголосили про те, що коефіцієнт емоційного інтелекту (EI) має велику прогностичну цінність, ніж IQ.

У 2002 році, вперше за всю історію Нобелівських премій, престижна нагорода в економічному середовищі була присуджена за дослідження в галузі психології. Її лауреатом став американець Даніель Канеман, він був удостоєний цієї премії за «застосування психологічної методики в економічній науці, особливо - при дослідженні людського фактора і прийняття рішень в умовах невизначеності». Д.Канеман першим запропонував об'єднати в єдину науку психологію і економіку, так як люди при прийнятті рішень керуються не тільки логікою і професійним досвідом, але ще емоціями. Про вплив емоцій на поведінку людини відомо давно. Багато помиляються, коли беруть до уваги тільки інтелект і виключають емоції зі сфери бізнесу і управлінських рішень. Страх є катализатором плутанини в думках, переляканий чоловік не в змозі контролювати правильний хід думок, допускає багато помилок і не може виконати найпростіших задач. Радість, відчуття емоційного підйому призводять до продуктивності мислення, у людини з'являються нові ідеї, ефективні рішення, його мислення стає вільним. Іноді емоційний стан цілого колективу може стати найкращим антикризовим керуючим для організації, що має недостатньо міцне становище на ринку. Саме поєднання емоції та інтелекту є головним ресурсом в бізнесі.

Ефективне управління персоналом є одним з найбільш складних видів діяльності всередині організації, що вимагає наявності розвинених управлінських, професійних компетенцій, високого емоційного інтелекту і особистої харизми. Саме від якості управління колективом організації залежить успіх діяльності компанії і досягнення необхідних фінансових показників. Саме люди є головним капіталом організації, а через їх ефективну діяльність компанія досягає своїх стратегічних цілей.

На даний момент в бізнесі навчальні, корпоративні центри або відділи навчання займаються розвитком у співробітників наступних навичок, які приносять найбільшу ефективність: Hard skills (англ. «жорсткі навички») і Soft skills (англ. «м'які навички»), куди і входить емоційний інтелект.

Результати спільного дослідження фонду Карнегі Мелона і Стенфордського дослідницького інституту вказують, що успіх управлінців в компаніях зі списку «Fortune 500» на 75% залежить від soft skills, тоді як hard skills займають лише 25% [1]. З цього виходить що «М'які» навички більшою мірою впливають на розвиток кар'єри. Можна, можливо до автоматизму довести якусь механічну функцію в професійній діяльності, але тільки вміння взаємодіяти в соціальному середовищі допоможуть людині стати керівником і ефективно керувати колективом.

У сфері керівництва слід приділити увагу на прояві емоційного стану керівника, застосування певних волевих зусиль для вирішення управлінських завдань. Діяльність управлінського складу компанії вимагає ефективною емоційною регуляції. Для ефективного управління керівнику необхідно мати наступні компоненти: емоційну стриманість, емпатію, чуйність [23].

Керівник повинен бути лідером, він повинен володіти бажанням діяти, йти вперед і вести за собою колектив. При цьому дуже важливо, щоб керівник застосовував індивідуальний підхід до кожного зі своїх співробітників, щоб досягати стратегічної мети компанії.

Одним з головних об'єктів дослідження різних видів діяльності є вивчення рефлексивних механізмів і емоційного інтелекту. Останнім часом концепція емоційного інтелекту, як альтернатива традиційного, широко досліджується в наукових колах. Є чимало послідовників цієї теорії, які визначили, що емоційний інтелект може зіграти високу роль в ефективному керівництві колективом [46].

Отже, **актуальність** досліджуваної проблеми визначається як тенденціями розвитку наукового знання, що існують, потребами соціального середовища, з одного боку, так і недостатньою їх розробленістю, і відсутністю досліджень конкретних аспектів емоційного інтелекту, з іншого боку.

Об'єкт дослідження: управлінська діяльність менеджерів.

Предмет дослідження: психологічні особливості соціального та емоційного інтелекту успішних менеджерів.

Мета дослідження: розкрити психологічні особливості соціального та емоційного інтелекту успішних менеджерів

Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання дослідження:**

- 1) провести аналіз різних концепцій в науковій літературі з метою аналізу основних складових ЕІ і показників управлінських компетенцій;
- 2) визначити рівні емоційного інтелекту керівників вищої та середньої ланки;
- 3) виявити рівні розвитку управлінських компетенцій керівників середньої та вищої ланки;
- 4) розкрити взаємозв'язок емоційного інтелекту і рівня управлінських компетенцій керівників середньої та вищої ланки.

Гіпотеза дослідження: існує взаємозв'язок емоційного інтелекту з рівнем розвитку управлінських компетенцій.

У роботі був використаний наступний комплекс **методів** дослідження:

1. Загально методи (порівняльний аналіз теоретичних концепцій і узагальнення психологічної літератури з проблеми емоційного інтелекту і управлінських компетенцій);

2. Емпіричні методи («Тест на вимірювання емоційного інтелекту »Н.Холла, метод« Ассесмент - центру », який включив в себе: два види анкетування: на задоволеність, на мотивацію, два методу інтерв'ю: структуроване інтерв'ю за компетенціями, мотиваційне, «Прогресивні матриці» Дж. Равена, дві стимулюючих вправи: дві дискусії, метод оцінки «360 градусів»).

3. Методи математико - статистичної обробки даних (обробка даних проведена на комп'ютері з використанням пакета PASW Statistics.

Структура роботи: вступ, теоретична і практична частини, висновків та додатків.

РОЗДІЛ 1. СОЦІАЛЬНИЙ І ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ПРЕДМЕТ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Соціальний інтелект: основні проблеми і перспективи дослідження

В останнє десятиліття у вітчизняній психології активізувався інтерес дослідників до проблем соціальної регуляції поведінки, розуміння механізмів включення людини в соціальні відносини і взаємодії, аналізу її реального життя в конкретних соціально-економічних й історичних умовах. Саме безпосереднє відношення до феноменів, що регулюють поведінку особистості в соціумі, має соціальний інтелект.

Вивчення ключових проблем і визначення ступеня їх значимості видаються вельми складними. Це обумовлено, на наш погляд, тим, що ці проблеми взаємопов'язані: наслідки одних стають джерелом виникнення інших, тому «проблемне коло» постійно розширюється, зменшуючи шанси систематизації проблем. При вивченні будь-якого психічного явища багато дослідників стикаються з подібною ситуацією. Проте загальновідомо, що соціальна сфера є особливо складною і найбільш полідетермінованою, оскільки в ній поєднуються складність внутрішнього світу особистості і складність навколишнього її соціального світу.

Проте дослідження соціального інтелекту в світовій психології тривають. Незважаючи на існуючі проблеми, вчені пропонують нові підходи та концепції, хоча при цьому кардинальних проривів у вирішенні зазначених проблем поки не спостерігається. Проаналізуємо чотири найбільш важливі, на наш погляд, проблеми.

1. Мабуть, до числа головних складнощів у дослідженні соціального інтелекту можна віднести недостатню розробленість існуючих наукових підходів, які розкривають його природу. В цьому випадку під недостатністю

розуміються насамперед концептуальні ресурси, не розкриті авторами повною мірою, що не дозволяє операціоналізувати поняття й емпірично обґрунтувати теоретичні положення концепцій соціального інтелекту. Очевидно, шлях підвищення рівня розробленості концепцій є довгим і важким.

У галузі вивчення соціального інтелекту до найбільш теоретично обґрунтованих концепцій можна віднести лише ті, які базуються на розроблених авторських уявленнях про структуру інтелекту (Дж. Гілфорд, Д. Ушаков, Р. Стернберг).

Так, американський психолог Дж. Гілфорд зі своїми співробітниками (в першу чергу, з керівниками проектних груп М. Салліван і М. Хендріксом) досліджував соціальний інтелект в межах базового підходу під назвою «Кубічна модель структури інтелекту Гілфорда (SOI)». У цій потрійній моделі соціального інтелекту, за задумом її автора, за соціалізацію відповідав поведінковий компонент. Соціальний інтелект розумівся як сукупність 30 здібностей, що реалізуються в поведінкових актах. Крім того, були виділені здатності, притаманні в ситуаціях з наявністю декількох рішень. В результаті узагальнення вони були названі креативним соціальним інтелектом. Однак отримані в результаті великого дослідження дані про здібності розуміння інших людей (М. Салліван) і здібності ладити з ними (М. Хендрікс) не могли бути інтерпретовані в межах моделі інтелекту Дж. Гілфорда. І все ж найважливішим результатом цього наукового проекту стали докази того, що соціальний інтелект є самостійним видом інтелекту [9, 16, 22].

Російський вчений Д. Ушаков, реалізуючи когнітивний підхід у межах авторської структурно-динамічної концепції інтелекту, розглядає соціальний інтелект як здатність розуміти людей і соціальні ситуації [16]. Під його керівництвом в Інституті психології РАН (ІП РАН) було виконано низку цікавих робіт, які розкривають різні аспекти вивчення соціального

інтелекту, зокрема порівняння методик його вимірювання [1]. Але цілісна концепція соціального інтелекту в межах цього підходу поки не була представлена, хоча дослідження загальних здібностей і загального інтелекту в ІП РАН і раніше велися, і сьогодні ведуться досить активно [2, 12, 13, 14, 17].

Американським дослідником Р. Стернбергом була розроблена триархічна (трикомпонентна) концепція інтелекту, що включає в себе такі компоненти:

- аналітичний;
- креативний;
- практичний.

На думку розробника, соціальний інтелект входить до практичного компоненту, що включає в себе соціокультурні та професійні контексти, котрі містять «неявні знання» [21].

Основна критика цієї концепції спрямована на її неконкретність, відділення контекстних факторів від здібностей, типи відносин індивіда і середовища, які не розкриваються автором.

Результати вивчення соціального інтелекту, виконані в межах авторських концепцій інтелекту, зробили серйозний внесок в наукові уявлення про соціальний інтелект і усвідомлення труднощів, з якими стикаються його дослідники. На жаль, всім трьом розглянутим дослідницьким групам не вдалося, причому з різних причин, довести пропонувані теоретичні конструкти до створення валідних і надійних процедур вимірювання соціального інтелекту. Це стало, на наш погляд, однією з причин того, що досить часто дослідники соціального інтелекту приходять до розуміння і переживання безвиході, не знаходячи адекватних і прийнятих науковим співтовариством інструментів емпіричного вимірювання соціального інтелекту.

В якості другої проблеми, що є наслідком першої, в науковому полі дослідження соціального інтелекту можна виділити обмеженість інструментальних засобів для проведення емпіричних досліджень. Протиріччя, існуюче між запитами практики, бізнесу, орієнтованих на отримання результатів вимірювання соціального інтелекту конкретних людей, і бідністю інструментарію, ініціювало формування і поширення декількох шляхів вирішення нинішньої ситуації. Деякі з них представлені нижче.

Сучасними дослідниками в різних країнах активно використовується тест Дж. Гілфорда і М. Саллівана «Діагностика соціального інтелекту», розроблений в рамках проекту 1965-1969 рр. і адаптований для російської вибірки Є. Михайлової. За вираженості показників чотирьох субтестів визначається в цілому рівень розвитку соціального інтелекту особистості: низький, середній або високий.

Аналіз робіт з використанням цього тесту показує, що автори найчастіше вивчають взаємозв'язок і співвідношення яких-небудь характеристик (соціально-демографічних, особистісних і ін.) з рівнем соціального інтелекту особистості. Сам же соціальний інтелект при цьому не стає предметом аналізу, а лише фіксує його підсумковий результат.

Аналіз змісту тесту і досвід його застосування дозволяють засумніватися в можливості його використання у віковому діапазоні від 9 до 70 років, так і у визнанні його як «культурно вільного». Крім того, отриманий підсумковий показник рівня соціального інтелекту, на наш погляд, не відображає різноманіття і широкого тлумачення авторами результатів виконання окремих завдань, що входять у цей тест.

Значна кількість дослідників пішли по шляху включення у соціальний інтелект найрізноманітніших здібностей, компетенцій і властивостей особистості, які можна виміряти існуючими методиками. Вони вважали, що таким чином вимірюється соціальний інтелект або якісь його окремі

сторони. На жаль, сукупність цих характеристик практично не отримала теоретичного обґрунтування.

Так, С. Грінспен і Дж. Дріскол включили соціальний інтелект в адаптивний поряд з концептуальним і практичним видом інтелекту. Автори виділили три компонента соціального інтелекту:

- соціальну чутливість;
- соціальну проникливість (здатність формулювати моральні судження);
- соціальну взаємодія (вміння вирішувати проблеми) [19].

Іншим напрямком в отриманні емпіричного опису соціального інтелекту без теоретичного обґрунтування, але з високою мотивацією вийти за рамки психометричного підходу стало використання в одному дослідженні декількох вимірювальних процедур різного типу: тестів, опитувальників, самооцінок, самозвітів і практичних завдань. Головною претензією критиків до цих робіт була неприпустимість одночасного використання принципово різних методів збору емпіричних даних. Не можна не відзначити і те, що дослідження цієї групи показували суперечливі результати. Такі висновки привели до постановки проблеми додаткових вимірів, спрямованих на вивчення реальної поведінки індивіда в різних ситуаціях.

Багато дослідників стали схилитися до необхідності вивчення реальної поведінки людини, однак в інструментально-вимірювальному плані цей намір стикався з багатьма труднощами. Ще М. Салліван, завершуючи роботу в проєкті Дж. Гілфорда, оцінила як тупиковий шлях пошуку способів діагностики соціального інтелекту в реальній поведінці.

Дослідниками були витрачені не тільки великі зусилля, але і кілометри плівки (кіно-, фото- і аудіо-), отримано безліч малюнків, але якісних діагностичних інструментів так і не було створено [20].

Таким чином, проблема дефіциту вимірювальних процедур для оцінки соціального інтелекту є актуальною для всіх періодів його вивчення, включаючи сучасний.

Третьою проблемою в дослідженні соціального інтелекту можна назвати складності виділення (вилучення) соціального інтелекту як предмета дослідження з повсякденного життя людини. Ми припускаємо, що одним з головних обмежень в розвитку наукових уявлень про соціальний інтелект людини є його розгляд у відриві від реальної взаємодії в конкретних соціальних групах.

Ці труднощі долаються дослідниками найчастіше відповідно до базової парадигми. Так, представники когнітивного напрямку вимірюють соціальні знання, реєстрацію облич та імен, точність міжособистісного сприйняття, здатність до адекватних суджень про іншу людину і соціальну ситуацію. Поведінкова психологія орієнтована на діагностику соціальних навичок, адаптивних дій, дотримання людиною норм і правил соціальної поведінки. Аналіз змісту як зазначених, так і багатьох інших підходів повертає нас до першої, розглянутої вище, проблеми: необхідність обґрунтування феноменологічного і онтологічного змісту соціального інтелекту в рамках використовуваних теоретичних підходів.

Крім зазначеного теоретичного обґрунтування, існують проблеми, безпосередньо пов'язані з емпіричними дослідженнями. Наприклад, увагу фахівців все більше привертають інтерактивні форми навчання, соціально-психологічний експеримент, тренінги, які дозволяють моделювати ситуації, наближені до реального життя (О. Луньова, У. Мішел, Є. Субботський і О. Чеснокова, А. Савенков та ін.). Сучасні та доступні технічні засоби (наприклад, прихована камера і ін.) дозволяють фіксувати поведінку людей в різних життєвих обставинах. Але в цьому випадку виникають проблеми етичного і юридичного характеру. Обмеження на перегляд і аналіз

відеосюжетів, фотографій і т. п. обумовлено необхідністю дотримання прав випробовуваних і респондентів, включених в емпіричні дослідницькі фонди.

Четверта з представлених проблем пов'язана з відсутністю у багатьох дослідженнях уточнення того, яка особистість є носієм соціального інтелекту. Оскільки соціальний інтелект, на думку багатьох авторів, пов'язаний з детермінацією і регуляцією поведінки особистості в соціумі, видається важливою інформація про те, якими соціальними, демографічними та іншими характеристиками володіє обстежуваний, до яких соціальних груп належить, а також в якому середовищі, культурі, повсякденному житті соціальний інтелект розглядається?

Подібні дані найбільш повно відображені в публікаціях, присвячених уявленням про соціальний інтелект жителів різних регіонів світу, культур і етносів [10, 17]. У більшості опублікованих емпіричних дослідженнях мова йде про соціальний інтелект окремої особистості, школяра та студентах від 14 до 23 років.

1.2. Емоційний інтелект: структура і роль

Предметом особливої уваги науковців у останні більш ніж два десятиріччя є проблема емоційного інтелекту (далі ЕІ) – нового психологічного феномену, який в останні роки був ідентифікований американськими вченими як проблема психології особистості (Носенко, 2004). Незважаючи на достатньо широко представлену проблематику наукових конгресів і конференцій, пов'язану з вивченням емоційного інтелекту, «практичний інтерес до проблеми значно випереджає рівень її теоретичної розробки» (Носенко, 2004, с. 96). Суспільний запит на емоційний інтелект прийшов із сфери бізнесу (Петрушин, 2016). Довгий час загально визнаною була думка, що розумна людина – це та, яка досягає своїх

цілей завдяки власному інтелекту, який управляє її поведінкою. Проте практики бізнесу виявили, що академічні знання у чистому вигляді не працюють так, як потрібно для досягнення оптимальних результатів діяльності. «Суспільна думка в наш час, – зазначає В. Петрушин, – все частіше приходиться до висновку, що у розвитку особистості як окремої людини, так і групи однодумців, у вирішенні проблем емоційного вигорання і у вирішенні конфліктів будьякого рівня, пріоритет належить не розуму, а емоціям. Від того, наскільки точно і уміло людина може розпізнавати свої емоції і розумно управляти ними, значною мірою залежить її життєвий успіх» (2016, с. 69). Другою причиною «емоційної революції», вважають науковці, стало формування управління нематеріальними активами компаній, в результаті чого виникли методи управління емоціями як частини інтелектуального капіталу (Карпов, Петровська, 2008; Оськін, 2004). Спектр зацікавленості емоційним інтелектом є достатньо широким і охоплює академічну науку, управлінську і бізнесову сфери, прикладну психологію.

Проблема інтелекту більш поглиблено почала вивчатися в ХХ столітті. Л. Терстоуа перший почав говорити про відмінності між аналітичними здібностями і регулюючими здібностями. Інтелект є не тільки механізмом регуляції психічної і поведінкової активності, але і механізмом переробки інформації. Інтелект – це здатність адаптувати і керувати імпульсивними спонуканнями, це якість прояву розумності особистості. Імпульсивні спонукання припиняються, поки не знайдеться спосіб більш прийнятної поведінки особистості. У майбутніх дослідженнях інтелекту необхідно йти від когнітивних термінів. Інтелект має регулюючу функцію, а інтелектуальна активність максимально пов'язана з процесом реорганізації потребно-афективної галузі [12].

Для того, щоб почати аналізувати емоційний інтелект, необхідно ввести поняття інтелекту. Поняття «Інтелект» (від лат «розум») часто

визначається як розумова здатність людини. При цьому французький психолог Ж. Піаже розводив ці два поняття. Він пропонував трактувати інтелект як «Психічну адаптацію до нових умов» [45]. Згідно Ж. Піаже, «Інтелект є станом рівноваги, до якого тяжіють всі послідовно розташовані адаптації сенсомоторного і когнітивного порядку так само, як і всі взаємодії організму із середовищем» [45]. Одна з основних особливостей людського інтелекту полягає в тому, що не всілякий зміст, що отримується із зовнішнього світу, може бути засвоєно, а лише той, який хоча б приблизно відповідає внутрішнім структурам індивіда.

Якщо Ж. Піаже визначав інтелект як загальний регулятор поведінки всіх рівнів, то для деяких інших дослідників (А. Біне, Л. Векслер) інтелект – це символ навченості людини і будь-якої іншої живої істоти всьому новому. Л. Векслер дав таке визначення інтелекту: «Інтелект – це глобальна здатність діяти розумно, раціонально; здатність людини адаптуватися до навколишнього середовища» [45].

Таким чином, сьогодні існують як мінімум три трактування поняття інтелекту:

- біологічне трактування: «здатність свідомо пристосовуватися до нової ситуації»;
- педагогічне трактування: «здатність до навчання»;
- структурний підхід, сформульований А. Біне: інтелект як «здатність адаптації засобів до мети».

З точки зору структурного підходу, інтелект – це сукупність тих чи інших здібностей [45].

Під сучасним визначенням інтелекту прийнято розуміти здатність до здійснення процесу пізнання і ефективному вирішенню проблем, зокрема при оволодінні новим колом життєвих завдань [21, с. 56].

Так само вчені виділяють такі види інтелекту:

1. Вербальний інтелект: відповідає за важливі функції людського організму, такі як письмо, читання, мова;
2. Логічний інтелект: вміщує в себе навички логічного мислення, обчислення, міркування;
3. Просторовий інтелект: містить в собі здатність до створення зорових образів, візуальне сприйняття і маніпулювання конкретними образами;
4. Фізичний інтелект: включає в себе моторику рук, координацію рухів, спритність;
5. Музичний інтелект: відчуття ритму, розуміння музики;
6. Емоційний інтелект: здатність до усвідомлення власних і чужих почуттів, емоцій, а так само управління ними;
7. Духовний інтелект: здатність до самомотивації, самовдосконалення;
8. Творчий інтелект: містить в собі здатність видавати нові ідеї, створювати щось нове, творити [9, с. 32].

У свою чергу, Г. Гарднер так само озвучив подібну концепцію, він запропонував свою модель, яка включає в себе кілька видів інтелекту, виділених з опорою на кілька наукових дисциплін, замість єдиної базової інтелектуальної спроможності, фактора «g». Це говорить про те, що певні ділянки головного мозку несуть відповідальність за свої певні функції: «... нервова система складається з функціональних одиниць, які обіймають керівні посади мікроскопічними здібностями і розташовуються в стовпчиках сенсорної і лобової часток головного мозку людини ... Це є передумовою для існування біологічної основи різних видів інтелекту» [15, с. 158].

Виходячи з його моделі, люди можуть володіти одним інтелектом більшою мірою, а іншим – меншою. Наприклад, фігурист, що досконало володіє моторним інтелектом, може абсолютно не мати математичного, і навпаки.

Коли Г. Гарднер виділив типи інтелекту, він тим самим виділив певні критерії, що лежать в основі інтелектів.

Розглянемо ці критерії:

- 1) потенційна ізоляція в результаті мозкової травми;
- 2) існування розумово відсталих, вундеркіндів і інших незвичайних індивідів;
- 3) помітний набір основних операцій;
- 4) особлива історія розвитку та чіткий набір «кінцевих» характеристик;
- 5) еволюційна історія і еволюційна пластичність;
- 6) підтримка з боку експериментальної психології;
- 7) підтримка з боку психометрії;
- 8) сприйнятливність до розшифровки символічних систем.

Виходячи з цих критеріїв, Г. Гарднер виділяє 6 інтелектів, 6 систем, як самостійні модулі.

1. Лінгвістичний (вербальний) інтелект. У цьому інтелекті Г. Гарднер бачив здатність до вимови мови. Тут працюють механізми, відповідальні за фонетичну, смислову, граматичну складові мови, а також за використання мови в різних ситуаціях.

2. Музичний інтелект. У цей вид інтелекту Г. Гарднер закладав здатність до створення, передачі і розуміння смислів, закладених в звуках. Сюди включені механізми, завдяки яким людина може сприймати висоту, ритм і тембр звуку.

3. Логіко-математичний інтелект. Даний вид інтелекту оцінюється тестами IQ. Він дає здатність для використання і оцінки зв'язку між об'єктами, яких в реальності немає, тобто до абстрактного мислення.

4. Просторовий інтелект. Цей інтелект дозволяє сприймати зорові образи, а також просторову інформацію, змінювати її, а також відтворювати зорові образи без звернення до вихідних стимулів. Завдяки цьому інтелекту

ми можемо збирати образи в тривимірному вимірюванні, а також подумки їх переміщати, обертати і змінювати.

5. Тілесно-кінестетичний інтелект. Цей інтелект, як визначив Г. Гарднер, відповідає за вирішення завдань і створення продуктів, Використовуючи при цьому всі частини свого тіла. Сюди включається тонка і груба моторика, а також здатність маніпулювати зовнішніми об'єктами, які не відносяться до тіла.

6. Особистісні інтелекти. У цей інтелект Г. Гарднер включив два типи: внутрішньоособистісний і міжособистісний інтелекти.

Внутрішньоособистісний інтелект покликаний до розпізнавання своїх власних почуттів і мотивів. Міжособистісний інтелект відповідає за розпізнавання почуттів, поглядів і намірів інших людей, а також на здатність проводити відмінності між різними почуттями у інших людей. Тут варто відзначити, що особистісний інтелект є для нас предметом найбільшого інтересу [54, с. 62]. Резюмуючи, можна сказати, що Г. Гарднер під особистісним інтелектом описав емоційний інтелект.

Теорія Г. Гарднера потрапила під увагу критиків, які виділили такі моменти;

1. Визначення «інтелекту», яке висунув Г. Гарднер – дуже широке, а різні інтелекти є здібності і риси особистості;

2. У цій теорії Г. Гарднера мало досліджень, які б підтверджували її придатність.

При цьому дана теорія Г. Гарднера є першою, в якій йдеться про можливість особистості оцінювати і розуміти свої, а також емоції інших людей для того, щоб прогнозувати наслідки соціального співробітництва, а також побудови ефективних комунікацій з людьми.

Далі ми пропонуємо розглянути такі види інтелекту, а саме – академічний інтелект, який був на піку досліджень в 90-их роках минулого століття.

Вчені і дослідники по-різному називали «академічний» інтелект. Наприклад, Д. Гоулман визначав його як раціональний інтелект [16, с. 35], а А. Савенков назвав його академічним [36, с. 30].

У нашій роботі ми будемо використовувати термін «академічний інтелект», який ввів А. Савенков.

А. Савенков вивів таке поняття інтелекту: «Інтелект – 1. Загальна здатність до пізнання і вирішення проблем, що визначає успішність будь-якої діяльності і лежить в основі інших здібностей... 2. Система всіх пізнавальних здібностей індивіда: відчуття, сприйняття, пам'яті, уявлення, мислення, уяви» [1, с. 81].

У науковому середовищі інтелект розуміється апріорі як академічний. На цій основі сформувався пул теорій і підходів до дослідження інтелекту.

Далі ми пропонуємо розглянути концепцію В. Дружиніна [52, с.27] і визначити ключові підходи до дослідження інтелекту:

- 1) психометричний підхід (Ч. Спірмена);
- 2) інтелект в зв'язку з повсякденним знанням (Р. Стернберг);
- 3) культурно-історичний підхід (М. Коул);
- 4) нейрофізіологічний підхід (Г. Айзенк).

В. Дружинін виділив психометрический підхід. Ми пропонуємо розглянути класифікацію даного підходу.

Класифікація даного підходу ділиться на чотири основні групи за двома біполярним ознаками:

- 1) джерело моделі – умоглядні або емпіричні дані;
- 2) побудова моделі інтелекту – від окремих властивостей до цілого, або від цілого до окремих властивостей.

Так само класифікація цього підходу має два типи моделі: просторові однорівневі і ієрархічні, при цьому обидва типи моделі діляться на апріорні і апостеріорні. Послідовником апріорної просторової однорівневої моделі був Дж. Гілфорд. Л. Терстоуна був прихильником апостеріорної просторової

однорівневої моделі. Ф. Вірна, Д. Векслер спиралися на апріорну ієрархічну модель. Ч. Спірмен ґрунтувався на апостеріорній ієрархічній моделі, яка, на думку В. Дружиніна, є найвідомішою моделлю інтелекту.

У своїх роботах Ч. Спірмена займався дослідженням проблеми професійних здібностей. Під час наукових досліджень він вивів закономірність, що дані по діагностиці мислення, пам'яті, уваги, сприйнятті тісно пов'язані. Якщо показники нижчі в одному з аналізованих показників, наприклад по сприйняттю, то вони будуть низькими і по інших пізнавальних здібностях. А якщо показники високі в сфері мислення, то вони будуть високими і у інших пізнавальних здібностях.

На основі цього факту Ч. Спірмена вивів припущення – успіх в інтелектуальній роботі визначається і є:

- 1) специфічним для даної діяльності (S-фактор);
- 2) загальним фактором, загальною здатністю (G-фактор).

При цьому G-фактор він визначив «як загальна “розумова енергія”, якої в рівній мірі наділені люди, але яка в тій чи іншій мірі впливає на успіх виконання кожної конкретної діяльності» [52, с. 43].

Згодом В. Дружинін вивів кілька важливих наслідків, які випливають з теорії, запропонованої Ч. Спірменом:

- 1) фактор загальної розумової енергії – це те, що об'єднує успішність вирішення різних тестів;
- 2) кореляція результатів виконання будь-якою групою людей будь-яких інтелектуальних тестів повинна бути позитивною;
- 3) завдання на виявлення абстрактних відносин найкраще виявляють G-фактор.

У подальших наукових дослідженнях Ч. Спірмена сталася сегментація критеріального рівня механічних, арифметичних і лінгвістичних здібностей.

Вчені і дослідники цієї проблеми робили спроби визначити G-фактор в традиційних психологічних термінах. Головне місце зайняли наступні психічні процеси: увага, швидкість переробки інформації ЦНС і мотивація. Даний розподіл було запропоновано Г. Айзенком [7, с.81].

Модель, яка займає одне з центральних місць, серед теорій інтелекту, є модель Л. Терстоуна. Модель цього автора заперечує наявність G-фактора. У запропонованій моделі окремий інтелектуальний акт є результатом взаємодії безлічі окремих факторів [15].

Автор цієї моделі визначив 12 факторів, сім з яких підтверджувалися в роботах і дослідженнях інших авторів.

Розглянемо дані сім факторів:

1. Словесне розуміння: діагностується тестами на розуміння тексту, на понятійне мислення, інтерпретацію прислів'їв;

2. Мовна швидкість: діагностується тестами на називання слів, що належать до певної категорії;

3. Числовий фактор: діагностується тестами на точність і швидкість арифметичних обчислень.

4. Просторовий фактор: включає в себе перший фактор впізнавання плоских геометричних фігур і другий фактор – уявне маніпулювання візуальними образами в тривимірному просторі.

5. Асоціативний пам'ять: діагностується завданнями, в яких необхідно механічно запам'ятати словесні асоціативні пари.

6. Швидкість сприйняття: визначається тестами на швидке і точне сприйняття деталей, подібностей і відмінностей в зображеннях.

7. Індуктивний чинник: діагностується тестами, в яких необхідно знайти правила і завершити послідовність.

Резюмуючи, можна зробити висновок, що всі згадані чинники позитивно корелюють один з одним, що є підтвердженням наявності G-фактора.

Підводячи ризику під всім вищесказаним, можна відзначити, що високий коефіцієнт інтелекту є запорукою успіху в освітній сфері. Люди, які мають високий IQ, при навчанні в освітніх установах мають високі бали і оцінки, при цьому, високий рівень IQ не є гарантом успіху в соціальній сфері, набуття матеріального благополуччя і вдалої побудови особистого життя. В підтвердження цього твердження, хочемо привести слова Г. Гарднера: «результати перевірки IQ дійсно відображають здібності учня освоювати шкільні предмети, хоча мало в чому визначають його успіх у подальшому житті» [15, с. 66]. Потужним чинником успіху в соціальній сфері людини багато авторів, такі як Д. Люсин, Д. Гоулман і ін., називають емоційний інтелект.

При цьому, емоційний інтелект може бути як академічним (тоді люди мають певні знання про емоції), так і практичним (навички та вміння, пов'язані з емоціями).

Ще до нашої ери, за часів Аристотеля, була традиція розділяти академічний і практичний інтелект [41, с.34].

Пропонуємо розглянути практичний інтелект більш детально. Головним дослідником у даному напрямку став Р. Стернберг. У своїй роботі «Практичний інтелект» [58, с.102] автор розкриває такі теми як, що це таке практичний інтелект, в чому його важливість, у чому його відмінність від академічного інтелекту і наводить результати досліджень, пов'язаних з практичним інтелектом.

На думку Р. Стернберга практичний інтелект – це «здатність формувати суб'єктивний психологічний простір у навколишньому світі» [56, с. 7]. Він так само деталізує це визначення: «інтелект, дозволяє знайти найбільш оптимальну відповідність між конкретними людьми і необхідними для них умовами в результаті адаптації до цих умов, або зміни (формування) їх, або ж вибору іншого середовища» [56, с. 9].

Далі пропонуємо розглянути визначення та підходи вітчизняних вчених, які займалися цією проблемою. Так, наприклад, Д. Ушаков і А. Івановська, дали таке визначення практичного інтелекту: «здатність до вирішення практичних завдань» [21, с. 73].

Р. Стернберг. займався операціоналізацією терміна «практичний інтелект». На перше місце він поставив складову практичного інтелекту, яка пов'язана з соціальною сферою. В силу цього, практичний інтелект невідривно пов'язаний з емоційним і соціальним інтелектом.

Так само варто відзначити, що академічний інтелект протиставляється практичному інтелекту. Поділ цих інтелектів проходило на основі проблем, які вирішують ці типи інтелекту.

Варто відзначити, що проблеми академічного інтелекту вже визначені, «вони добре сформульовані, щодо їх є повна інформація; вони припускають тільки одне правильне рішення і тільки один метод, що дозволяє домогтися цього правильного рішення» [12, с.85].

При цьому практичні проблеми не сформульовані. Інтерес до таких проблем викликаний у малої кількості осіб, причому достатньої інформації для вирішення цієї проблеми немає. «Ці проблеми пов'язані з повсякденним досвідом, вони погано визначені. Є безліч рішень, кожне з яких є достаньо цінним; також вони характеризуються наявністю безлічі різних методів, що відбираються для рішення» [12, с.90].

Р. Стернберг в своїх роботах запропонував трикомпонентну теорію, яка включає в себе концепцію практичного інтелекту.

На основі цієї теорії він виділив «інтелект, що забезпечує успіх», де, на думку автора, «це здатність людини досягати в житті успіху, рівня заданих особистих стандартів, обумовлених конкретним соціально-культурним контекстом» [12, с. 105].

Успіх людини залежить від її здатності до інтеграції і акумуляції сильних якостей особистості, а так само розвитку своїх «зон зростання» або

компенсації слабкостей. Досягти цього можна завдяки рівновазі аналітичних, творчих, а також практичних навичок, в результаті чого відбувається адаптація до навколишнього світу, його формування і зміна.

У своїй теорії Р. Стернберг намагається пояснити взаємозв'язок між інтелектом і наступними факторами:

- 1) досвідом, або роллю змін в житті окремої людини, що є сполучною ланкою між внутрішнім і зовнішнім світом;
- 2) внутрішнім світом окремої особистості, або механізмами мислення, які визначають розумну поведінку;
- 3) зовнішнім світом особистості, або використанням когнітивних механізмів в житті людини для того, щоб знайти функціональну адаптацію до навколишнього середовища» [12, с.112].

За визначенням Р. Стернберга головне місце в теорії практичного інтелекту займають неявні знання. Автор визначає неявні знання «Як аспект практичного інтелекту – це знання, отримані з досвідом і є значущими при вирішенні практичних проблем» [12, с.118].

Р. Стернберг визначив три головні особливості неявних знань:

- 1) неявні знання з'являються самостійно, завдяки досвіду людини, а не через спеціальне отримання знань і навичок;
- 2) неявні знання є процедурними за своєю природою. Вони застосовуються в конкретних ситуаціях, або класах ситуацій%
- 3) неявні знання мають практичне значення тільки для того людини, яка ними володіє, тому що велика частина неявних знань виникає на основі власного досвіду.

Слід висновок, що практичний інтелект розвивається завдяки неявним знанням, які в свою чергу, з'являються у людини у визначених життєвих ситуаціях. Тому, для розвитку практичного інтелекту необхідно змоделювати ситуацію, за допомогою активності в яких людина буде отримувати власні неявні знання. В свою чергу, розвиток академічного

інтелекту обумовлено отриманням знань про будь-якій стороні життєвої сфери, тому, для його розвитку необхідно цілеспрямовано прагнути до отримання знань про емоції.

Щоб сформувати цілісне уявлення про місце емоційного інтелекту серед інших інтелектів, ми пропонуємо далі розглянути соціальний інтелект, частина якого і є емоційним інтелектом.

Е. Торндайк один з перших, хто озвучив, що одним з інтелектів, який є каталізатором успіху людини в соціальному світі, є соціальний інтелект. Він вкладав в його поняття «загальну здатність розуміти інших і діяти або Він мудрий щодо інших» [12, с. 120].

Його послідовником став Р. Стернберг. Він висунув «інвестиційну теорію креативності» [38, с. 52], в якій говориться про те, що творча особистість здатна вкладати свої зусилля в ідею, яка при цьому, не цінується в професійному співтоваристві.

Радянський вчений Д. Ушаков так само займається проблематикою соціального інтелекту. Він визначив низку структурних особливостей, характерних для соціального інтелекту:

1. Континуальний характер. Мислення ділиться на два типи:

- дискретне – що складається з будь-яких частин;
- континуальне – неподільне.

Психології інтелекту властиві дискретні підходи, при цьому, суб'єктивне «зважування», властиве соціальному інтелекту відноситься до континуальних підходів, в результаті впливає на соціальний інтелект.

2. Втрата точності соціального оцінювання при вербалізації. Мова – сфера дискретного. Букви, слова, звуки – це фрагменти цілого, що ділять дійсність на частини. Момент континуальності у мові незначний. З цього випливає, що міркування соціального інтелекту за допомогою мови автоматично стають обмеженими. Робота С. Белової [56, с. 42] показує відмінність «пізнавальної» установки від «вербалізованого» соціального

інтелекту. У дослідженні С. Белової функціонування соціального інтелекту у одних і тих же людей при «пізнавальній» установці вище, ніж при «вербалізованій». Іншими словами, при описі люди використовують якийсь ряд критеріїв. Звідси і погіршення функціонування соціального інтелекту.

3. Формування в процесі імпліцитного навчання. Р. Стернберг запропонував імпліцитне навчання як критерій розмежування академічного та практичного інтелекту. Академічний інтелект розвивається завдяки отриманню знань в результаті спеціального організованого навчання, за допомогою читання розгорнутих текстів і т.д.

Практичний інтелект формується з практики реальної взаємодії людини з навколишнім середовищем. Найчастіше ця взаємодія має незапланований характер, людина отримує неявне знання.

4. Використання «внутрішнього» досвіду. Саме це відрізняє соціальний та емоційний інтелекти від інших видів. За словами Д. Ушакова: «... ми навряд чи могли б зрозуміти поведінку таких складних істот, якими є люди, якби самі не були людьми» [13, с. 83].

При цьому людина не тільки може користуватися своїм внутрішнім досвідом для розуміння іншого, але також і зрозуміти його точку зору, зрозуміти його погляд на речі, відчувати його емоції і почуття, переживання, мотиви дій і бажання.

На основі вищесказаного можна зробити висновок, що соціальний інтелект – суперечливе поняття. Для внесення ясності у цю проблему Космітській і Джон у своїй роботі [12, с. 125] визначили сім складових соціального інтелекту:

1. Оцінка перспективи;
2. Розуміння людей;
3. Знання соціальних правил;
4. Відкритість в ставленні до оточуючих;
5. Здатність мати справу з людьми;

6. Соціальна пристосованість;

7. Тепло в міжособистісних стосунках.

Перші чотири компоненти є когнітивними, останні три – поведінковими.

У свою чергу Д. Ушаков висунув підхід до вивчення соціального інтелекту, який ґрунтувався на структурно-динамічній теорії інтелекту [11]. В основі цієї теорії лежить той факт, що інтелект є результатом усього життя людини.

У структурно-динамічній теорії є загальний фактор інтелекту, який задіяний в будь-якому вигляді розумової діяльності, і є спеціальний фактор, який не є обов'язковим у будь-якій розумовій активності, але при цьому, в деяких видах розумової діяльності він проявляється.

Резюмуючи, можна зробити висновок що, емоційний інтелект є частиною соціального інтелекту, і, виходячи з цього, на нього можна перенести всі слідства, отримані в обговоренні соціального інтелекту. На основі вивченої літератури і всього вище сказаного, в нашій роботі ми будемо визначати емоційний інтелект як частину соціального інтелекту, який містить в собі здатність усвідомлювати і управляти своїми емоціями і почуттями, а так само емоціями інших людей.

У сучасних теоріях емоція розглядається як особливий тип знання. На основі даного підходу до визначення та розуміння емоцій, можна висунути поняття емоційного інтелекту, який можна визначити, як здатність діяти з внутрішнім світом своїх почуттів, управляти емоційним середовищем на основі інтелектуального аналізу і синтезу. Сукупність емоційних, соціальних здібностей, які мають прямий вплив на здатність справлятися з вимогами і тиском навколишнього середовища.

М. Салов, ДЖ. Майер визначили чотири складових емоційного інтелекту – «гілки»:

1. Сприйняття емоцій – розпізнавання емоційних сигналів з допомогою міміки обличчя та інших комунікативних каналів;
2. Використання емоцій – застосування емоцій для активації розумової діяльності і вирішення проблем;
3. Розуміння емоцій – аналіз емоції, здатність передбачати, як емоційний стан може змінитися з часом, і дати оцінку впливу цих емоцій на результат, а так само здатність описати словами почуття, емоції і переживання.
4. Управління емоціями – регулювання реакцій у відповідь на емоційні стимули в межах конкретної ситуації.

Вміле управління емоційним потоком сприяє вирішенню конфліктів, а так само дозволяє обробляти емоції, не будучи наляканими ними. Цей навик буде корисний при роботі з людьми, при управлінні чужими і своїми емоціями, для підвищення якості та рівня комунікацій. Усвідомлено керувати емоціями – це використовувати почуття в правильному вигляді, а не діяти на тлі них, не замислюючись.

Використовуючи цей підхід можна відкрити багато нового. Наприклад, усвідомити, що відчувати гнів, не обов'язково погано, що саме гнів постає перед нами помічником у подоланні труднощів, несправедливості і упередженого ставлення. Це почуття виникає, коли людина піддалася обману або розчарована. Гнів як такий не може спонукати людину почати будь-які антисоціальні дії. Якщо людина здатна це усвідомити, що вона може об'єднати мислення з емоціями і знайти найкраще рішення і прийняти найефективніші заходи у сформованій ситуації, що в результаті призведе його до великого успіху.

Ефективне володіння емоційними проявами тісно пов'язане з питанням самоконтролю. Адекватне емоційне вираз є критично важливим фактором, який підтримує фізичне та психічне здоров'я. Стримування емоцій провокує виникнення різних захворювань. Безконтрольність,

емоційні експресії ускладнюють міжособистісне спілкування. Проблеми, які виникають у сфері контролю емоційного стану, несприятливі як для людини, так і для його оточення. Ступінь емоційної експресивності істотно впливає на якість і рівень міжособистісних відносин. Якщо людина надмірно стримана, то це призводить до того, що її сприймають як холодну, байдужу, що, в свою чергу, може стати причиною неприязні до цієї людини.

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІНСЬКІ КОМПЕТЕНЦІЇ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

2.1. Загальні уявлення про модель управлінської компетенції

Для розгляду питання управлінських компетенцій і їх ролі в середовищі клієнтського бізнесу, необхідно розглянути такі поняття як «компетенція», «професійна компетенція», «управлінська компетенція», а далі розкрити кожне з цих понять.

Термін «компетенція» в різних сферах має різне значення, для нас актуальна сфера управління персоналом, отже, спиратися будемо на термін «компетенція» з даної сфери.

Під компетенцією в системі управління персоналом розуміють «особистісну здатність фахівця (співробітника) вирішувати певний клас професійних завдань» [9].

У поняття «професійна компетенція» вкладають «здатність успішно діяти на основі практичного досвіду, вміння і знань при вирішенні професійних завдань» [9].

Ключовим для нас поняттям буде «управлінська компетенція, під якою розуміють «набір знань, практичного досвіду, навичок і особистісних якостей керівника, які дозволяють йому ефективно здійснювати управлінську діяльність і досягати ключових показників ефективності» [9].

Для керівника, який займається досягненням поставлених цілей і реалізацією планів, завжди постає питання про те, як і за допомогою чого, досягти бажаного. Грунтуючись на досвіді видатних управлінців можна зробити висновок, що більшість з них досягали успіху, використовуючи лише свою інтуїцію, сили і інтелект. Велика кількість робіт з менеджменту та особистої ефективності управлінців описують досвід великих керівників,

таких як Акіо Моріта, Лі Якокка, Генрі Форд і інші. Грунтуючись на їх досвіді можна зробити висновок, що успіх приходить до тих, хто не просто ставить завдання своїм співробітникам і домагається їх виконання, а разом з цим мотивує, надихає персонал, формує команду однодумців.

Керівники в своїй управлінській діяльності, перш за все, покладаються на свої внутрішні ресурси: особистий досвід і засвоєні прийоми, харизму, стиль управління, психологічні особливості особистості. При цьому, для вирішення професійних завдань управлінці використовують ресурси своєї команди: систему цінностей, що склалася в колективі, довіру підлеглих, особливості корпоративної культури та особливості взаємин. Розглянемо ці ресурси (див. Таблиця 2.1.) [41, с.58].

Таблиця 2.1. Ресурси керівника

Ресурси керівника	Індивідуальні	Групові
Психологічні: притаманне особистості, використовуються автоматично, часто вже не усвідомлено	- Особисті якості; - Здоров'я; - Інтелект; - Лідерський потенціал; - Стиль комунікацій; - Навички планування, делегування, постановки завдань; - Харизма	- Довіра; - Неформальне лідерство; - Система відносин; - Бажання працювати в команді
технологічні: прийоми, техніки, методики, тобто що використовується цілком свідомо і цьому можна навчитися	- Позиція керівника; - Комунікативні технології; - Методи і засоби впливу.	- Загальна мета; - Норми взаємодії в колективі; - Система цінностей.

Дослідники сучасного менеджменту, такі як В. Травін, М. Магура, Б. Курбатов [16] вважають, що в основі успіху управління лежать три основні чинники: можливості, розуміння, бажання. Під можливостями ці дослідники розуміють з одного боку, наявність матеріальних можливостей (інтелектуальний потенціал команди, унікальні технології, фінанси), а з іншого – рівень довіри та співробітництва між керівником і співробітниками. Бажання пов'язано з мотивацією до поліпшення роботи компанії, з прагненням до досягнення поставлених ключових показників. Розуміння – це знання, що і як потрібно робити, щоб виконати ключові завдання і досягти намічених цілей. Розуміння приходить як в результаті досвіду, який людина отримує, працюючи в компанії, так і в результаті навчання. Знання основних закономірностей поведінки співробітників в компанії, і яким має бути управління, щоб отримати максимальну віддачу від персоналу, дозволяє лідерам ефективно вибудовувати систему управління, закладаючи основу майбутніх перемог.

Можливості, розуміння і бажання – це не просто контекст, в якому відбувається процес управління, а фундамент майбутніх успіхів, який формується і цілеспрямовано закладається керівництвом і фахівцями з управління персоналом, з урахуванням стратегічних цілей, що стоять перед компанією. Для успішного виконання цієї роботи необхідно послідовне ознайомлення з основними технологіями і принципами управління персоналом.

Варто відзначити, що потреба в розвитку управлінських навичок гостро виникає при формуванні таких ситуацій:

1. Підвищення співробітника на посаді, при цьому варто відзначити, що якщо даний співробітник є професіоналом у своїй галузі, навик управління персоналом може бути відсутнім;

2. Орієнтація співробітника на кар'єрне зростання, за умови, коли наступний щабель передбачає управління підлеглими;

3. У ситуації, коли керівник не має впливу на підлеглих і не користується у них авторитетом;

4. При поганій організованості підлеглих, коли керівнику доводиться більшу частину роботи брати на себе;

5. У ситуації, коли розпорядження керівника підлеглі виконують не правильно або взагалі не виконують;

6. Коли атмосфера в колективі є неконструктивною;

7. У ситуації, коли керівник не може домогтися необхідних результатів і при цьому не бачить своїх помилок в цьому процесі

Найбільш ефективно розвиток управлінських навичок здійснюється при індивідуальному підході. Далі ми наведемо етапи, за якими може бути організовано розвиток управлінських навичок (див. Таблиця 2.2.).

Таблиця 2.2. Етапи розвитку управлінських компетенцій

№	Назва	Завдання
1	Формулювання цілей	<ol style="list-style-type: none"> 1. Який результат повинен бути після розвитку характерних для управлінців навичок 2. Декомпозиція глобальної мети і визначення пріоритетних складових її мети
2	Дослідницький	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вибір стилю керування 2. Виявлення сильних сторін і «зон росту»
3	Навчальний	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вибір мети розвитку 2. Подача необхідної інформації 3. Розвиток навичок через

		практичну діяльність
4	Реалізація	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток управлінських навичок 2. Постановка власного стилі керівництва 3. Відпрацювання набутих на практиці навиків під час вирішення реальних завдань.

Розкриваючи питання про потенціал управлінця і про перспективу його здатності вирішувати управлінські завдання більш складного рівня, необхідно оцінити рівень розвитку його управлінських компетенцій.

Виділяють такі узагальнені управлінські компетенції, які більшою мірою визначають професійну успішність керівника [6, с.14]:

1) широта кругозору:

- має загальне уявлення, що відбувається і має відбутися;
- йде в ногу з новими трендами міжнародних політичних і економічних розробок;
- бачить існуючі обмеження;
- створює і підтримує структуру формальних каналів комунікацій усередині компанії і з зовнішнім середовищем;
- постійно проводить моніторинг діяльності конкурентів;

2) гострота аналізу і сприйняття:

- адаптується до змін, що виникли в результаті отримання нової інформації;
- ясно бачить загальну задачу;
- точно і швидко схоплює інформацію;
- бере до уваги всі фактори, що впливають на ситуацію;
- добирається до суті проблеми;

- бачить випадкові, непостійні відносини;
- аналізує і структурує розрізнену інформацію;

3) адаптація в ситуаціях зміни:

- проявляє ініціативу і послуговується здоровим глуздом;
- заздалегідь прораховує вплив пропонованих варіантів;

- оцінює впроваджені варіанти, досліджуючи позитивні і негативні результати;

- оцінює впроваджені варіанти, досліджуючи позитивні і негативні результати;

- генерує варіанти;
- передбачає реакцію інших;

4) організованість:

- розставляє пріоритети;
- повністю планує за термінами весь проект;
- аналізує і структурує складові частини завдань;
- точно за часом розподіляє виконання завдань;
- розуміє, які знадобляться ресурси;
- ефективно розподіляє ресурси;
- ставить цілі і завдання співробітникам;
- управляє своїм часом;

5) впевненість в собі:

- трансліює впевненість у власних силах;
- приймає і підтримує рішення;
- рішуче і сміливо спілкується з керівниками;
- прагнути брати на себе прорахований ризик;
- завжди готовий визнати свою помилку;
- гідно приймає критичні зауваження;
- знає свої сильні сторони і «зони зростання»;

б) прагнення досягти результату:

- готовий йти на виправданий ризик для досягнення цілі;
- приймає рішення вчасно;
- вносить інновації та адаптує існуючі процедури для досягнення мети;

- вирішує проблеми і переживає за їх дозвіл;
- привносить нові ідеї;
- ставить мету, що кидають виклик;
- ставить собі високі цілі;

7) чутливість (необхідна для розуміння точки зору інших):

- співпереживає;
- розуміє очікування оточуючих;
- розглядає ситуацію з точки зору інших людей;
- бере до уваги точки зору інших людей;
- приймає до уваги потреби оточуючих.

8) співробітництво:

- залучає інших до своєї ідеї;
- відкритий для нових ідей і пропозицій;
- інформує оточуючих;
- підтримує правила взаємодії всередині групи;
- використовує потенціал членів команди;

9) терпіння (для перемоги в довгостроковій перспективі):

- при несприятливій екологічній ситуації займає вичікувальну позицію;
- дотримується стратегічного плану;
- не здається в скрутній ситуації;
- жертвує справжнім заради майбутнього [10, с.58].

Модель компетенцій дозволяє створити набір критеріїв, який пов'язує широкий спектр конкретних видів діяльності з керуванням організацією. При цьому кожна компетенція – це набір родинних поведінкових

індикаторів, які об'єднуються в одну або кілька частин в залежності від смислового обсягу компетенції. Зазначені вище компетенції не містять в собі всього змісту роботи керівника. У визначених випадках робота керівника вимагає наявності додаткових компетенцій, пов'язаних зі специфікою діяльності організації або очолюваного структурного підрозділу.

Для ділової оцінки професійних компетенцій співробітника було визначено два підходи до поняття «професійна компетенція».

Перший підхід визначає професійну компетенцію як сукупність певних здібностей. Відповідно до другого підходу професійні компетенції – це поведінка співробітника. Для об'єктивної оцінки компетенцій в їх перелік має бути включено тільки те, що є реальними посадовими обов'язками працівника.

В силу цього, прийнято базової вважати модель психолога Т.Базарова, який визначав компетенції «як характеристики особистості, які важливі і необхідні для виконання посадових обов'язків для конкретної посади» [37]. Відповідно до даного підходу, компетенції управлінця, як і будь-якого іншого працівника – це набір навичок, умінь, знань, властивостей характеру, який необхідний для виконання управлінської діяльності та досягнення ключових показників.

На основі думки зарубіжних дослідників з розробки компетенцій, діяльність управлінця можна умовно розділити на такі сфери компетенцій:

1) спеціальні професійні компетенції - компетенції, необхідні управлінцю для вирішення завдань, які входять в процеси і зони його відповідальності; навички і знання, які стосуються певної предметної області;

2) бізнес-компетенції - це компетенції загального характеру, які необхідні будь-якому керівникові. Вони включають в себе системне

мислення, прийняття стратегічних рішень, пошук і залучення внутрішніх і зовнішніх ресурсів, зниження витрат, бюджетування та ін.;

3) компетенції управління знаннями - здатність керівника працювати з інформацією, процесами навчання і розвитку в компанії. Вони включають в себе наступні навички: концептуальне мислення, пошук інформації, розуміння процесів організаційного розвитку, організація процесу навчання співробітників новим навичкам і вмінням.

4) лідерські компетенції відображають здатність керівника розпоряджатися своєю владою, управляти діяльністю довіреного підрозділу, надавати підтримку підлеглим, наділяти їх повноваженнями.

5) соціальні, або міжособистісні компетенції – здатність керівника створювати і підтримувати ефективні відносини з людьми.

Наявність зазначеної здатності вимагає розвитку певних соціальних навичок: вміння запобігати і вирішувати конфлікти, мотивувати, розуміти мотиви поведінки інших людей.

б) внутрішньоособистісні компетенції - це націленість на результат і саморозвиток, самоконтроль, розвинене самосвідомість, впевненість в собі, прагнення до поліпшення існуючої ситуації, здатність діяти в умовах невизначеності [37].

Варто зазначити, що для різних керівних посад кожна з перерахованих сфер компетенцій має відносно різне значення.

У вітчизняній бізнес практиці застосовується дві основні групи управлінських компетенцій:

1. Спеціальні компетенції - навички та вміння, пов'язані з областю професійної діяльності;

2. Базові компетенції - група компетенцій, яка ґрунтується на вольових, емоційних, комунікативних та інтелектуальних якостях людини.

2.2. Короткий огляд описуваної організації

Pizza Celentano – найбільша мережа піцерій України з понад 20-літньою історією. Першу Pizza Celentano у Львові відкрили троє друзів новаторів, які створили ресторан з унікальним інтер'єром, асортиментом і музичним оформленням. Після шаленого успіху цього ресторану, кожного місяця почали відкриватися нові ресторани по всій Україні – від Львова до Донецька, від Чернігова до Криму. Протягом кількох років виросла перша франчайзингова мережа в Україні, де інвесторами ставали друзі друзів, а бізнес був побудований на довірі.

Засновники Pizza Celentano заклали у ресторани мережі власні цінності, які стали головними складовими бренду Pizza Celentano.

Pizza Celentano не наслідує, а створює своє. Перша і найбільша саме українська мережа ресторанів, перший франчайзинг в Україні, перша еспресо каво машина, перша піца EGOїста, інгредієнти до якої ти обираєш сам, перше власне онлайн радіо, перша програма лояльності у ресторанній сфері EGOїсти, перший в Україні Pizza Drive. Pizza Celentano – стала першим рестораном для більшості українців.

Pizza Celentano – твоя перша піцерія, твоя перша піца, твій перший та останній дзвоник в школі, святкування твоєї першої зарплати, твоє перше побачення, твоя перша робота.

Pizza Celentano впровадила в Україні нову кулінарну професію піца-майстра, мережа заснувала та щороку проводить відкритий чемпіонат України по піці.

STARTEAM – мотиваційна програма для працівників ресторанів нашої мережі, яка побудована на основі змагань між ресторанами за право стати кращими. В програмі STARTEAM беруть участь усі ресторани ТМ «Піца Челентано» та «Картопляна Хата». Мета програми – вдосконалення сервісу і якості продукції в ресторанах мережі. Ресторани – переможці

рейтингу будуть відзначені зірками, які допоможуть ідентифікувати ресторан, як такий, що відповідає вимогливим смакам, як кращий ресторан для яскравих особистостей. Ми проводимо моніторинг ресторанів мережі та нагороджуємо їх зірками за такими критеріями: СЕРВІС, ЯКІСТЬ, КОМАНДНА РОБОТА. За позитивну оцінку кожного з критеріїв ресторан отримує одну зірку Ресторан, що відповідає усім необхідним вимогам отримує три зірки.

Головне для даного підприємства - контроль якості, за яким налагоджена щоденна робота менеджменту компанії. На всіх підприємствах мережі для цього створені спеціальні відділи, які займаються моніторингом якості продуктів, починаючи з підбору постачальників продуктів, і закінчуючи контролем якості готової продукції в відповідно до стандартів ресторану.

Структура одного закладу відображена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Структура закладу

Саме на прикладі мережі «Pizza Chelentano» проаналізуємо залежність управлінських компетенцій від емоційного інтелекту менеджерів середньої і вищої ланок.

РОЗДІЛ 3. ВПЛИВ СОЦІАЛЬНОГО І ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА УПРАВЛІНСЬКІ КОМПЕТЕНЦІЇ

3.1. Загальна характеристика рівня оцінки управлінських компетенцій та емоційного і соціального інтелекту

У дослідженні взяло участь 22 особи (див. Таблиця 3.1.).

Таблиця 3.1. Вибірка (данні)

№ з/п	Ім'я	Рік народження
1	с	1982
2	Анна	1987
3	Ірина	1990
4	Інга	1982
5	Олександр	1981
6	Владислав	1971
7	Георгій	1960
8	Валентина	1960
9	Валентин	1972
10	Ольга	1984
11	Владислава	1990
12	Анастасія	1984
13	Олег	1972
14	Іван	1960
15	Людмила	1965
16	Дмитра	1973
17	Оксана	1983
18	Ольга	1984

19	Марина	1970
20	Марія	1968
21	Володимир	1973
22	Сергій	1980

Для оцінки рівня емоційного інтелекту після огляду наявних тестів нами була обрана методика, найбільш підходяща для дослідження, а саме тест для діагностування емоційного інтелекту Н. Холла.

Даний тест заснований на традиційних тестах на інтелект, вимірює, наскільки успішно люди виконують завдання і вирішують емоційні проблеми. Емоційний інтелект являє собою комбінацію з декількох здібностей.

Здатність ідентифікувати емоції є здатність визначити емоції за фізичним станом, почуттями і думками. Точно виражати емоції і потреби, пов'язані з цими почуттями, диференціювати істинні і помилкові висловлення почуттів.

Здатність викликати певну емоцію, а потім контролювати її. Емоції спрямовують увагу на важливу інформацію, допомагають в міркуваннях, і в пам'яті на почуття. Зміна настрою з оптимістичного на песимістичне дозволяє враховувати різні точки зору.

Емоційні стани по-різному допомагають в конкретних підходах до вирішення проблем. Здатність розуміти складні емоції і емоційні переходи з однієї стадії на іншу, аналіз емоцій, використання емоційних знань. Розуміння емоцій є здатністю класифікувати емоції і розпізнавати зв'язки між словами і емоціями.

Інтерпретувати значення емоцій, що стосуються взаємин, розуміти складні почуття, усвідомлювати перехід від однієї емоції до іншої. Здатність управління своїми емоціями та почуттями інших людей. Це рефлексивна регуляція емоцій, необхідна для емоційного та інтелектуального розвитку,

яка допомагає залишатися відкритим до позитивних і негативних почуттів, викликати емоції або усуватися від них залежно від їх інформативності та користі. Усвідомлювати емоції, визначати їх ясність, типовість, доцільність. Управляти своїми і чужими емоціями за допомогою стримування негативних почуттів і підвищення позитивних, без спотворення інформації, що міститься у ній.

Тест містить в собі п'ять шкал: емоційна обізнаність, управління своїми емоціями, самомотивація, емпатія, розпізнавання емоцій інших людей.

Для дослідження рівня розвитку управлінських компетенцій був використаний тест емоційного інтелекту Н. Холла. В даному тесті використовується наступна шкала інтерпретації результатів:

1. Рівні парціального емоційного інтелекту відповідно до таких результатів:

- 1.1. Високий рівень EI: 14 і більше балів;
- 1.2. Середній рівень EI: 8-13 балів;
- 1.3. Низький рівень EI: 7 і менше балів;

2. Інтегративний рівень емоційного інтелекту з урахуванням домінуючого знака визначається за такими кількісними показниками:

- 2.1. Високий рівень EI: 70 балів і більше;
- 2.2. Середній рівень EI: 40-69 балів;
- 2.3. Низький рівень EI: 7 і менше балів.

Для вимірювання рівня управлінських компетенцій нами був обраний метод «Ассесмент - центру». Ассесмент-центр (assessment centre) – це метод всебічної оцінки персоналу, заснований на моделі ключових моментів роботи співробітників для виявлення рівня розвитку їх професійних і управлінських компетенцій, і визначення потенційних можливостей.

Для створення і проведення асесмент-центру ми розробили модель компетенцій керівника для вищезазначеної компанії. Дана модель включає в себе набір загальних і управлінських компетенцій, а саме:

1) здатність до управління:

- формує команду свого структурного підрозділи;
- використовує і розвиває потенціал підлеглих;
- оцінює і аналізує здібності кожного члена команди, розподіляє функції; має авторитет і повагу колег і співробітників, здатний переконувати інших людей в своїй думці;
- надихає підлеглих на реалізацію поставлених цілей і завдань;
- вміє делегувати повноваження і відповідальність за процеси і результати; вміє розпоряджатися людськими ресурсами;
- сприяє згуртуванню колективу, вибудовує однаково ефективні відносинами з усіма членами команди;
- демонструє рішучість і наполегливість, прагнення досягти результату, стикаючись з проблемною ситуацією;
- володіє ініціативністю і відповідальністю несе відповідальність за діяльність підлеглих;
- гнучкий у використанні різних стилів лідерства в залежності від конкретної ситуації (директивний стиль, що підтримує);

2) організація та планування:

- вміє планувати свою діяльність і діяльність своїх підлеглих;
- плануючи діяльність, розставляє пріоритети;
- виконує завдання в певному порядку, дотримуючись наміченим планом; самостійно планує свою діяльність, орієнтуючись на виконання поставлених керівництвом завдань на короткостроковий і середньостроковий період;
- організовує діяльність людей для отримання оптимального результату; ставить ясні і вимірні цілі;

- активно запитувати інформацію на етапі постановки завдання: яка поставлена мета, важливість завдання, очікувані кінцеві результати, контрольні точки, терміни;

- визначає оптимальний спосіб вирішення завдань, враховуючи всі відому інформацію з даної проблеми;

- залучає у разі необхідності додаткові ресурси;

- здійснює координацію своєї діяльності, дотримується термінів і критеріїв ефективності виконання поставлених завдань.

3) прийняття рішень:

- готовий приймати рішення і брати на себе відповідальність;

- вміє управляти критичною ситуацією і здатний вирішувати проблеми;

- добре знає вимоги до результатів своєї роботи, забезпечує їх виконання;

- бере на себе відповідальність за прийняті рішення і їх наслідки;

- демонструє рішучість, справляється з проблемами самостійно або при мінімальному керівництві;

4) стратегічний менеджмент:

- розуміє спільні бізнес-завдання компанії;

- вміє мислити не тільки приватними, але загальними категоріями;

- здатний вносити пропозиції в загальну бізнес-стратегію;

- може думати системно, тобто брати до уваги всі можливі перспективи і ймовірності;

- розбиває цілі на етапи, визначає шляхи досягнення кожного з відрізків і способів її здійснення, а так само визначає можливі наслідки від їх виконання;

- розробляє стратегію розвитку свого підрозділу;

- вносить пропозиції в загальну бізнес-стратегію компанії;

- враховує стратегічні плани свого підрозділу в щоденній роботі;

- продає всі напрямки компанії;
- готовий поступитися своєю вигодою заради вигоди свого підрозділу

(скорочення витрат, додаткові завдання і т.д.);

5) аналіз інформації та системний підхід:

- вміє аналізувати, оцінювати і інтерпретувати інформацію;
- зважує «за» і «проти» різних варіантів дій;
- здатний обробити великий обсяг різнорідної інформації;
- структурує аналізувану інформацію;
- бачить причинно-наслідкові взаємозв'язки між фактами;
- прогнозує наслідки подій, явищ, прийнятих рішень;
- демонструє уважність, точність і акуратність в роботі з інформацією,

не нехтує дрібними деталями;

- успішно справляється з завданнями, пов'язаними з розробкою методик і процедур, використовує системний підхід;

- проводить аналіз витрат і результатів;

б) орієнтація на результат:

- здатний виконувати роботу за рахунок організації власної діяльності, діяльності співробітників, а також контролю за результатами;

- орієнтований на високі стандарти, прагне до досягненню успіху, незважаючи на перешкоди і труднощі;

- бажає працювати добре або перевершувати стандарти і об'єктивні показники;

- шукає нові шляхи для досягнення результату (нестандартні рішення);

- хоче виконувати роботу добре, висловлює емоції і почуття з приводу діяльності;

- створює свої власну міру досконалості;

- покращує діяльність;

- працює над досягненням складних цілей;

7) орієнтація на навчання і розвиток, здатність до наставництва:

- розглядає можливість розвитку як цінність, сам відчуває нагальна вимога розвитку, націлений на безперервне навчання, відчуває потреба в придбанні нових знань і досвіду, використовує будь-яку можливість особистісного зростання;

- здатний набуті знання і навички переводити в професійну діяльність;

- готовий і вміє не тільки освоювати нові знання, а й ефективно передавати знання і досвід;

- точно оцінює сильні сторони і обмеження інших людей;

- створює в напрямку розвиваючу атмосферу, що дозволяє співробітникам реалізувати свій потенціал;

- при розподілі завдань і відповідальності, враховує не тільки бізнес-цілі, а й цілі розвитку;

- заохочує активний обмін досвідом, відкритість у наданні зворотного зв'язку;

8) ефективні комунікації і взаємодію в командній роботі:

- володіє хорошими комунікативними здібностями, вміє конструктивно діяти в конфліктних ситуаціях, тактовний, вміє «Обходити гострі кути», знає, як поводити себе з різними людьми;

- демонструє здатність і бажання працювати в команді з орієнтацією на

загальнокомандний результат;

- проявляє конструктивну взаємодію і взаємодопомога;

- надихає інших на співпрацю, прагне, щоб кожна зі сторін виграла в результаті спільної роботи;

- доброзичливий, позитивний, відкритий до спілкування;

- сприймається як авторитетний, впливовий співрозмовник;

- домагається формування міцного авторитету в широких професійних і ділових колах;

- ефективний в ситуаціях «важкою» комунікації;

- вміє відстоювати інтереси Компанії в спочатку складних, несприятливих ситуаціях;

9) орієнтація на клієнта:

- орієнтований на потреби клієнта;

- знає продукт і ринок, розуміє стратегію компанії по відношенню до клієнтів;

- уважний і чуйний до проблем клієнта;

- використовує довгострокову перспективу як довірена особа;

- знає про бізнес клієнта і збирає інформацію про основні потреби клієнта;

- зіставляє основні потреби клієнта з існуючими продуктами або послугами;

- шукає довгострокові вигоди для клієнта;

- пропонує свою незалежну думку з приводу потреб клієнта, проблем або варіантів вирішення проблем, можливостей, які можна використовувати, і може діяти відповідно до своєї думки;

- орієнтує свою команду на якісне обслуговування клієнтів;

10) управління змінами:

- приймає на себе особисту відповідальність за успіх перетворень;

- конструктивно сприймає новаторські та інноваційні ідеї;

- розробляє правила і процедури, сприяють впровадженню змін;

- аналізує зміни, що відбуваються на ринку і всередині організації, враховує їх у власній діяльності;

- передбачає зміни;

- є лідером в проведенні змін;

- здатний очолити діяльність по реформуванню організації;

- забезпечує розуміння співробітниками проводяться змін;
- створює організаційні умови, що допомагають співробітникам розвивати і гнучко використовувати нововведення.

Для оцінки цих компетенцій була використана така шкала (див. Таблиця 3.1.).

Таблиця 3.1. Шкала оцінки

Назва рівня	Оцінка	Визначення
Високий	5 балів	У процесі тестування виявлялися виключно позитивні прояви. Може слугувати еталоном.
Компетенція розвитку	4 бали	У процесі тестування спостерігались позитивні поведінкові прояви, практично не відзначалися негативні прояви
Прийнятний	3 бали	У процесі тестування спостерігались як позитивні, так і негативні прояви. При цьому у поведінці домінували позитивні прояви
Недостатньо прийнятний	2 бали	У процесі тестування поряд із позитивними виявлялися і негативні прояви, що домінували у поведінці
Низький	1 бал	У процесі тестування спостерігались негативні поведінкові прояви, практично не було позитивних
Немає індикаторів	0 балів	Недостатньо інформації для оцінки

Для досягнення поставленої мети і проведення процедури оцінки в структуру асесмент-центру ми заклали таку методи оцінки:

1) анкетування: анкета на задоволеність, анкета на виявлення професійної мотивації;

2) інтерв'ю: структуроване та мотиваційне;

3) тести: тест Томаса, прогресивні матриці Равена;

4) вправи: два групових кейса з відкритими дискусіями і один індивідуальний кейс;

5) метод «Оцінка 360 градусів»: методика направлена на оцінку поведінкових проявів компетенцій учасників. Поведінкові прояви оцінюються колегами учасника оцінки. Оцінка проводиться за таким принципом:

1) на кожного оцінюваного не менше трьох оцінювальників;

2) оцінка з боку: керівник, підлеглий, керівник сусіднього підрозділу;

3) з числа оцінюваних компетенцій були залишені тільки ті, які колеги оцінюваного могли побачити в поведінці.

Ці методи були застосовані для діагностики компетенцій в такій розстановці (див. Таблиця 3.2.):

Таблиця 3.2. Застосування методів для оцінки компетенцій

Компетенція	Метод
Здатність до управління	1. Прогресивні матриці Равена 2. Структуроване інтерв'ю 3. Групові кейси 4. Індивідуальні кейси 5. «Оцінка 360 градусів»
Організація і планування	1. Прогресивні матриці Равена 2. Структуроване інтерв'ю 3. Групові кейси 4. Індивідуальні кейси 5. «Оцінка 360 градусів»

Прийняття рішень	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прогресивні матриці Равена 2. Структуроване інтерв'ю 3. Групові кейси 4. Індивідуальні кейси 5. «Оцінка 360 градусів»
Стратегічний менеджмент	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прогресивні матриці Равена 2. Структуроване інтерв'ю 3. Групові кейси 4. Індивідуальні кейси 5. «Оцінка 360 градусів»
Аналіз інформації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прогресивні матриці Равена 2. Структуроване інтерв'ю 3. Індивідуальні кейси
Орієнтація на результат	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прогресивні матриці Равена 2. Структуроване інтерв'ю 3. Групові кейси 4. «Оцінка 360 градусів»
Ефективні комунікації і взаємодія в команді	<ol style="list-style-type: none"> 1. Структуроване інтерв'ю 2. Групові кейси 3. «Оцінка 360 градусів»
Орієнтація на клієнта	<ol style="list-style-type: none"> 1. Структуроване інтерв'ю 2. Групові кейси 3. «Оцінка 360 градусів»
Управління змінами	<ol style="list-style-type: none"> 1. Структуроване інтерв'ю 2. Групові кейси 3. Індивідуальні кейси 4. «Оцінка 360 градусів»
Орієнтація на навчання і розвиток	<ol style="list-style-type: none"> 1. Структуроване інтерв'ю

	2. «Оцінка 360 градусів»
--	--------------------------

Для дослідження рівня задоволеності роботою учасникам було запропоновано низку тверджень, з яких потрібно вибрати одне. Оцінювалася загальна кількість виборів серед 22 учасників, і порівнювалися показники за різними групами співробітників.

Варіанти оцінки своєї задоволеності:

1. мене повністю влаштовує моя робота;
2. робота мене влаштовує;
3. робота в повному обсязі мене влаштовує;
4. робота мене не влаштовує.

Для оцінки інтелектуальних характеристик учасників (логічне мислення, гнучкість, здатність до навчання) використовувався тест «Прогресивні матриці Равена».

Результати логічних задач оцінюються за стандартною шкалою інтелект:

1. Менше 80 - істотно нижче середнього;
2. 80 - 100 - нижче середнього;
3. 100 - 110 - хороший;
4. 110 - 120 - вище середнього;
5. 120 - високий.

Для можливості порівняння результатів тесту «Прогресивні матриці Равена» і результатів за компетенціями, результати були переведені в 5ти-бальну шкалу в індивідуальних звітах. На основі отриманих даних був збудований загальний рейтинг.

Результати оцінки рівня розвитку компетенцій співробітників: у таблиці була включена оцінка рівня розвитку загальних і менеджерських компетенцій співробітників, отримана в результаті підсумкової оцінки

виконання групових та індивідуальних завдань, результатів особистісних опитувальників і експертної оцінки консультантів.

Рівні оцінки компетенцій:

1. хороший рівень (3-5 балів);
2. середній рівень (2,5 - 3 бали);
3. рівень нижче середнього (0,5 2,5 балів).

Для складання рейтингу рівня розвитку компетенцій в результаті проведення оцінки 360 градусів, дана оцінка проводилася за наступним принципом:

- 1) на кожного оцінюваного не менше трьох оцінюючих;
- 2) оцінка з боку: керівник, підлеглий, керівник сусіднього підрозділу;
- 3) бланки для оцінки відповідали бланків, які заповнювали ассесора;
- 4) з числа оцінюваних компетенцій були залишені тільки ті, які колеги оцінюваного могли побачити в поведінці.

Також була оцінка характеристики «Чесність» (Див. Таблиця 3.3.).

Таблиця 3.3. Чесність

Порядковий номер	Характеристика «Чесність»
1	Недостатньо чесний в деяких моментах усвідомлено. Можливо, щоб не підвести свого керівника. В цілому людина відкрито позначає свою позицію.
2	Чесно і відкрито ділиться інформацією, не дає соціально бажаних відповідей.
3	Чесно і відкрито ділиться інформацією, не дає соціально бажаних відповідей.
4	Намагається бути чесним, але в зв'язку з тим, що дуже цінує своє місце роботи, зустрічалися ознаки недостатньої відкритості та чесності. З цієї ж причини обережно дає

	коментарі щодо свого керівництва.
5	Чесно і відкрито ділиться інформацією, не дає соціально бажаних відповідей.
6	Чесно і відкрито ділиться інформацією, не дає соціально бажаних відповідей
7	Чесно і відкрито ділиться інформацією, не дає соціально бажаних відповідей
8	Обережний у відповідях, схильний обходити гострі кути. В деяких моментах був мало відкритий
9	Не завжди чесний, іноді діє в обхід стандартів

Для процедури дослідження було відведено два дні. Протягом цього часу випробовувані пройшли процедуру асесмент-центру та тестування на визначення рівня емоційного інтелекту. Участь у дослідженні взяли всі керівники компанії середньої і вищої ланки, відповідно до зазначеного вище списку.

Далі пропонуємо розглянути результати проведеного дослідження.

3.2. Результати дослідження

Розглянемо результати дослідження емоційного інтелекту респондентів (див. Таблиця 3.4.).

Таблиця 3.4. Статистичні дані за результатами тесту емоційного інтелекту Н. Холла

Ім'я	Інтегративний показник	Значення показника
Антон	72	Високий показник
Анна	75	Високий показник

Ірина	65	Середній рівень
Інга	63	Середній рівень
Олександр	61	Середній рівень
Владислав	60	Середній рівень
Георгій	56	Середній рівень
Валентина	50	Середній рівень
Валентин	48	Середній рівень
Ольга	45	Середній рівень
Владислава	43	Середній рівень
Анастасія	42	Середній рівень
Олег	40	Середній рівень
Іван	22	Низький рівень
Людмила	35	Низький рівень
Дмитра	33	Низький рівень
Оксана	30	Низький рівень
Ольга	28	Низький рівень
Марина	28	Низький рівень
Марія	26	Низький рівень
Володимир	25	Низький рівень
Сергій	26	Низький рівень

На основі діагностики рівня емоційного інтелекту в цілому маємо такі результати (див. Рис. 3.1.)

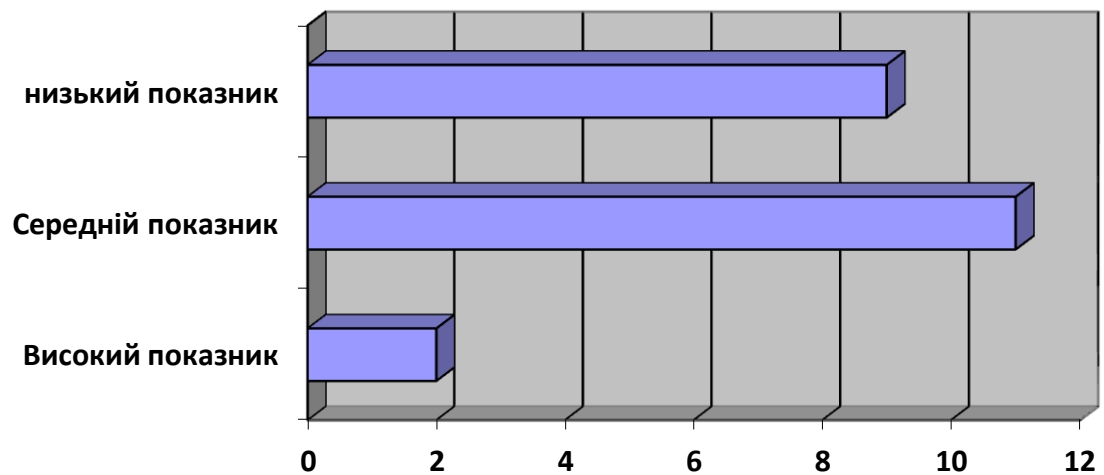


Рис. .3..1. Оцінка рівня ЕІ

В цілому по групі рівень емоційного інтелекту:

1. Високий ЕІ- 8% від групи;
2. Середній ЕІ- 50% від групи;
3. Низький ЕІ 42% від групи.

Далі представляємо результати оцінки рівня управлінських компетенцій на основі методу «Ассесмент-центр». Для оцінки інтелектуальних характеристик учасників (логічне мислення, здатність до навчання) використовувався тест «Прогресивні матриці Равена». Результати логічних задач оцінюються за шкалою Інтелект і переводяться в 10ти-бальну шкалу (Див. Таблиця 3.5.).

Таблиця 3.3. Шкала оцінки тесту «Прогресивні матриці Равена»

Показники IQ	Рівень розвитку інтелекту	Прогнози на розвиток
131-140	10	Позитивний прогноз щодо розвитку компетенцій інтелектуального фактора,
121-130	9	
111-120	8	
101 -109	7	

90-100	6	таких як: - аналіз інформації та системний підхід; - орієнтація на розвиток; - стратегічний менеджмент; - організація і планування; - управління змінами; - прийняття рішень.
70-89	5	Середньостатистичний нормативний показник
60-69	4	Негативний прогноз по розвитку, тобто компетенції інтелектуального фактора розвитку не підлягають.

На основі отриманих результатів було сформовано рейтинг (див. Таблиця 3.4.)

Таблиця 3.4. Загальний рейтинг результатів «Прогресивні матриці»

Ім'я	Результати тесту «Прогресивні матриці Равена»	Бали від 1 до 10
Антон	121	9
Анна	118	8
Ірина	116	8
Інга	110	8
Олександр	108	7

Владислав	107	7
Георгій	104	7
Валентина	104	7
Валентин	102	7
Ольга	99	6
Владислава	94	6
Анастасія	90	6
Олег	89	5
Іван	87	5
Людмила	85	5
Дмитра	84	5
Оксана	84	3
Ольга	89	5
Марина	87	5
Марія	85	5
Володимир	84	5
Сергій	84	3
Середній результат по групі	5.56	

Результати тесту в цілому – на рис. 3.2.

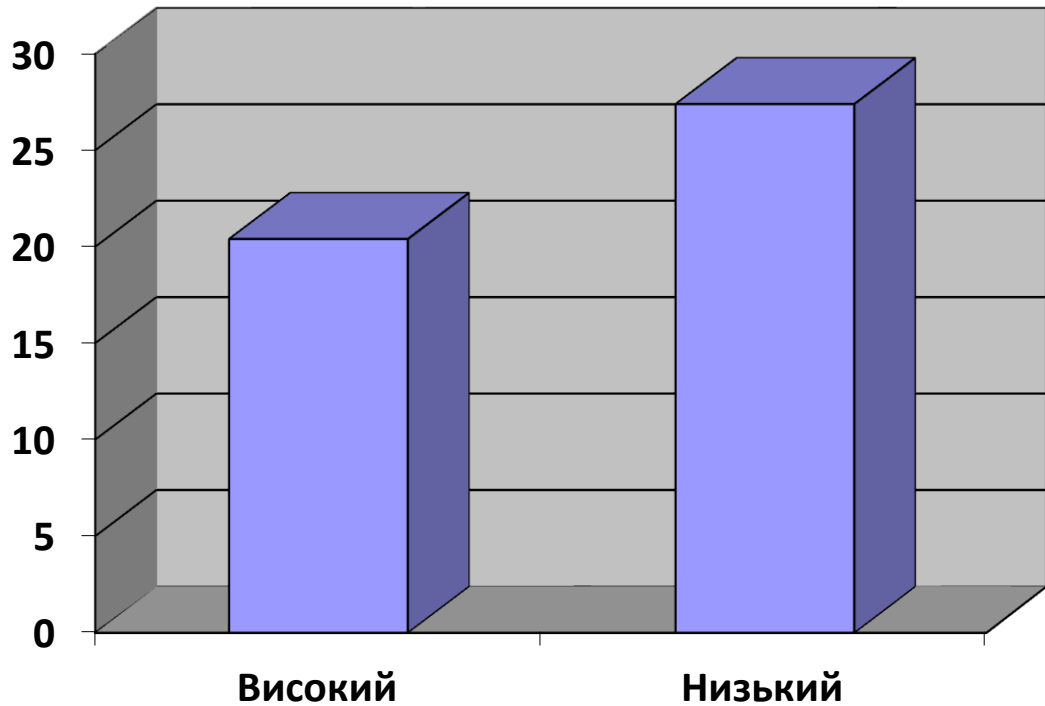


Рис. 3. Результати тестування

Результат 5.56 дає сподівання на покращення результату.

Загальний рівень розвитку емоційного і соціального інтелекту відображено у Таблиці 3.5.

Таблиця 3.5. Загальні рейтингові результати

Учасники	Загальні компетенції		Менеджерські компетенції		Середній бал за компетенціями
	Середній бал	Рейтинг	Середній бал	Рейтинг	
Антон	3,6	1	3,51	1	3,55
Анна	3,1	2	3,27	2	3,18
Ірина	2,93	5	3,25	3	3,09
Інга	3,1	2	2,57	6	2,86
Олександр	2,95	4	2,73	5	2,86
Владислав	2,78	6	2,83	4	2,8

Георгій	3,06	3	2,36	9	2,71
Валентина	2,88	8	2,28	11	2,58
Валентин	2,55	10	2,53	8	2,54
Ольга	2,33	15	2,56	7	2,44
Владислава	2,45	11	2,33	10	2,4
Анастасія	2,65	9	2,03	16	2,39
Олег	2,35	14	2,2	12	2,29
Іван	2,37	13	2,17	13	2,27
Людмила	2,27	16	2,14	14	2,2
Дмитра	2,38	12	1,97	18	2,2
Оксана	2,25	17	2,12	15	2,18
Ольга	2,1	18	2,0	17	2,05
Марина	1,78	21	1,53	20	1,67
Марія	1,8	20	1,20	22	1,54
Володимир	1,62	22	1,33	21	1,49
Сергій	1,63	21	1,21	20	1,51

У цьому розділі ми розглянули методи, які були застосовані в даному дослідженні для виявлення рівня емоційного інтелекту і рівня розвитку управлінських компетенцій. Для аналізу рівня емоційного інтелекту був обраний тест для діагностування емоційного інтелекту Н. Холла. Для діагностики рівня розвитку управлінських компетенцій був обраний метод «Ассесмент-центр», який включав в себе ряд методик:

- 1) анкетування: анкета на задоволеність, анкета на виявлення професійної мотивації;
- 2) інтерв'ю: структуроване та мотиваційний;
- 3) тест: прогресивні матриці Равена;
- 4) вправи: два групових кейса з відкритими дискусіями і один

індивідуальний кейс;

5) метод «Оцінка 360 градусів».

Так само були розглянуті результати кореляційного аналізу емоційного інтелекту і рівня управлінських компетенцій. Резюмуючи, можна відзначити, що в результаті проведених досліджень в експериментальній групі, що складається з 22 чоловік, з них одинадцять жінок і одинадцять чоловіків, які перебувають на керівних посадах, встановлена і підтверджена взаємозв'язок рівня емоційного інтелекту і рівня розвитку управлінських компетенцій, а саме, чим вище рівень управлінських компетенцій, тим вище рівень емоційного інтелекту.

ВИСНОВКИ

1. В результаті аналізу літератури було взято робоче поняття емоційного інтелекту Джона Майера і Пітера Саловея, які дали визначення емоційного інтелекту як різновиду соціального інтелекту, що зачіпає здатність відстежувати свої і чужі емоції і почуття. Були розглянуті основні підходи до вивчення феномена емоційного інтелекту. Були представлені і розглянуті теорії емоційного, а так само були виділені складові емоційного інтелекту на основі моделей Д.В. Люсіна, П. Селевея, Д. Мейєра, які визначають їх наступним чином:

- 1) активація мислення при підборі підходящої для ситуації емоції;
- 2) вміння довільно викликати у себе різні емоції;
- 3) вміння довільно викликати емоції у іншої людини;
- 4) усвідомлення причин, які стали причиною емоції;
- 5) усвідомлення наслідків, до яких ведуть емоції;
- 6) вміння контролювати зовнішнє вираження емоцій;
- 7) словесне вираження будь-якої емоції;
- 8) усвідомлення наявності емоційного переживання у самого себе;
- 9) усвідомлення наявності емоційного переживання в іншої особистості;
- 10) здатність контролювати рівень і силу власних емоцій;
- 11) здатність контролювати рівень і силу емоцій іншого людини;
- 12) усвідомлення і опис своїх власних емоцій;
- 13) усвідомлення і опис емоцій іншої людини.

2. Розглянуто структуру емоційного інтелекту. Так само була розглянута теорія множинного інтелекту Г. Гарднера і розглянуто співвідношення даних інтелектів. Були розглянуті підстави, які підтверджують, що емоційний інтелект є частиною соціального інтелекту,

при цьому всі види інтелекту можуть бути одночасно як академічними (включати знання), так і практичними (включати в себе певні навички, вміння).

Розкрито роль емоційного інтелекту в сфері клієнтського бізнесу і в ефективному управлінні, досягненні ключових показників ефективності компанії.

Для роботи була розглянута базова модель управлінських компетенцій: структура моделі, основні компоненти, функції та роль в сучасній системі управління.

3. Проведено дослідження взаємозв'язку емоційного інтелекту і рівня управлінських компетенцій у керівників середнього і вищого рівня в компанії «PIZZA CELENTANO». В даному дослідженні взяло участь 22 керівника середньої та вищої ланки управління. В результаті використання методики «Тест на діагностику рівня емоційного інтелекту Н. Холла» було виявлено, що в цілому по групі:

1. Високий EI- 8% від групи;
2. Середній EI- 50% від групи;
3. Низький EI 42% від групи.

Для виявлення рівня розвитку управлінських компетенцій нами було розглянуто і проведено метод «Ассесмент центр», який включав в себе такі методи діагностики:

- анкетування (анкета на адоволеність, анкета на виявлення професійної мотивації);
- інтерв'ю (структуроване та мотиваційний);
- тести: прогресивні матриці Равена;
 - вправи (два групових кейса з відкритими дискусіями і один індивідуальний кейс);
 - метод «Оцінка 360 градусів».

4. За результатами даних досліджень було зроблено висновок, що існує прямий взаємозв'язок між рівнем емоційного інтелекту і рівнем розвитку професійних компетенцій керівника. Таким чином, чим вищий рівень емоційного інтелекту у керівника, тим вище його рівень управлінських компетенцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азимов Э. Г., Щукин А. Н. Новый словарь методических терминов и понятий (теория и практика обучения языкам)/ Э.Г. Азимов, А.Н. Щукин. – М.: Издательство ИКАР, 2009. – 448 с.
2. Айзенк Г. Ю. Интеллект: новый взгляд / Г. Ю. Айзенк // Вопросы психологии. — 1995. — №1. — с. 111—131
3. Белкина Е. Н. Оценка результатов тренинга/ Е.Н.Белкина // Материалы III-й Конференции СПб Клуба консультантов и тренеров «Как создать и продвигать новый тренинг или бизнес-семинар».- URL: http://www.treko.ru/show_article_ (дата обращения 25.03.2016)
4. Белобородов А. М. Гендерные различия в восприятии лицевой экспрессии / А. М. Белобородов // Научный диалог. – 2013. – № 4(16).– с. 28– 37
5. Белобородов А.М. Успешность считывания лицевой экспрессии человека как путь к пониманию внутреннего мира человека / А.М.Белобородов // Человеческое, слишком человеческое: проблема статуса гуманитарного исследования в XXI веке. - 2013.- 30-34
6. Белова С.С. Субъективная оценка интеллекта другого человека: эффект вербализаций / С.С. Белов; под редакцией Д.В. Люсина, Д.В. Ушакова. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2004. – 176 с.
7. Берн Ш. Гендерная психология/ Ш. Берн. - СПб., 2001.- 83 с.
8. Бибарсова Н. В. Оптимизация семейного самоопределения посредством развития эмоционального интеллекта юношей и девушек/ Н.В.Бибарсова // Вестник ЧГПУ . - 2014.- №7- с. 52
9. Вачков И.В. Групповые методы в работе школьного психолога: учебно-методическое пособие/ И.В. Вачков. – М., 2002.- 115 с.

10. Вачков И. В. Основные виды тренинговых групп в западной практической психологии. / И.В. Вачков. – М., 1996.- с. 96 82
11. Вачков И. В. Основы технологии группового тренинга / И.В. Вачков. - М.: Издательство "Ось-89", 1999.- с. 48
12. Вачков И.В. Психология тренинговой работы/ И.В. Вачков. – М., 2007. - с. 82
13. Вербицкий А.А. Активное обучение в высшей школе: контекстный подход / А.А. Вербицкий. - М.: Высшая школа. - 1991. – 207 с.
14. Гарднер Г. Структура разума: теория множественного интеллекта / Г. Гарднер // М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – с. 512
15. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ / Дэниел Гоулман; пер. с англ. А. П. Исаевой. – М. : Манн, Иванов и Фербер.- 2013. – с. 123
16. Грецов А. Тренинги развития с подростками: творчество, общение, самопознание/ А. Грецова. – СПб.: Питер.- 2011. – с. 416
17. Дружинин В. Н. Психология общих способностей / В.Н. Дружинин.- 2 издание. — СПб.: Питер.- 2002.- с. 213
18. Еремин А. Л. Ноогенез и теория интеллекта / А.Л. Еремин.- Краснодар: СовКуб.- 2005. – с. 356
19. Ильин Е.П. Эмоции и чувства / Е.П. Ильин.- 2 издание.– СПб.: Питер.- 2011. – с. 93
20. Куликов Л.В. Психология настроения/ Л.В. Куликов.- СПб.- 1997.- с. 97
21. Лабунская В.А. Экспрессия человека: общение и межличностное познание/ В.А.Лабунская.- Ростов-н/Д.- 1999.- с.156
22. Латушкина Е.В. Исследование эмоциональной сферы личности в интерпретации и опознании эмоций/ Е.В.Латушкина- Автореф. ... канд. психол. Наук; Уральский Федеральный Университет имени первого президента Б.Н. Ельцина. – Екатеринбург.- 2006. – с. 22

23. Лебедева Н.М., Палей А.И. Балинтовские группы для Бегущих психологический тренинг/ Н.М.Лебедева, А.И. Палей. - СПб.- 1995.- с.56 83
24. Леванова Е.А., Соболева А.Н., Плешаков В.А., Голышев Г.С. «Игра в тренинге. Личный помощник тренера»/ Е.А. Леванова, А.Н. Соболева, В.А. Плешаков. – СПб.: Питер.- 2011. – с. 368
25. Люсин Д.В., Марютина О.О., Степанова А.С. Структура эмоционального интеллекта и связь его компонентов с индивидуальными особенностями: эмпирический анализ/ Д.В. Люсин, О.О. Марютин / Под. ред. Д.В. Люсина, Д.В. Ушакова. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН».- 2004. – с. 176
26. Люсин Д. В. Опросник на эмоциональный интеллект ЭМИн: новые психометрические данные/ Д.В. Люсин; / Отв. ред.: Д. В. Люсин, Д. Ушаков. М. : «Институт психологии РАН».- 2009. с. 264-278
27. Люсин Д.В. Современные представления об эмоциональном интеллекте/ Д.В. Люсин // Социальный интеллект: Теория, измерение, исследования / под ред. Д.В. Люсина, Д.В. Ушакова. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН».- 2004. – 176 с.
28. Методы социальной психологии: учеб. пособие для вузов / Н.С. Минаева, Д.В. Пивоваров, Э.Л. Боднар и др.; под общ. ред. Н.С. Минаевой. – М.: Академический проект.- 2007. – с. 351
29. Митина Л. М. Учитель как личность и профессионал/ Л.М. Митина. – М.: "Дело". - 1994. – с. 216
30. Панфилова А. П., Михальченко С. С. Развитие эмоционального интеллекта как составляющей социальной компетентности менеджеров/ А.П. Панфилов // Человек и общество . – 2013. - №4.- с.
31. Пиз А., Пиз Б. Новый язык телодвижений. Расширенная версия/ А. Пиз, Б. Пиз. – М.: Эксмо. - 2013. – с. 416

32. Пинигин В.Г. Возрастные изменения эмоциональных свойств личности/ В.Г. Пинигин // Ананьевские чтения-2001: Тезисы научнопрактической конференции.- СПб.- 2001.- с. 36
33. Практический интеллект / Р. Дж. Стернберг, Дж. Б. Форсайт, Дж. Хедланд — СПб.: Питер.- 2002. —с. 27 84
34. Психология. Словарь / под общей ред. Л. В. Петровского. М. Г. Ярошевского. – Изд. 2-е, испр. и доп. – М.: Политиздат.- 1990. – с. 494
35. Савенков А.И. Эмоциональный и социальный интеллект как предикторы жизненного успеха/ А.И. Савенков // Вестник практической психологии образования.- 2006. №1(6). - с.30 – 38
36. Семинар // Википедия [Электронный ресурс] URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B5%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D1%80> (дата обращения 13.04.2015)
37. Ситников А. П. Акмеологический тренинг: Теория. Методика. Психология/ А.П. Ситников. - М.: Технологическая школа бизнеса.- 1996. – с. 428
38. Солодкова Т. И. Тренинг развития эмоционального интеллекта как психологическое средство профилактики и коррекции синдрома «выгорания» / Т.И. Солодкова // Психопедагогика в правоохранительных органах. - 2011. - №2.- с.42
39. Суханова К.Н. Гендерные проблемы эмоций/ К.Н.Суханов // Психология XXI века: Тезисы Международной межвузовской научнопрактической конференции.- СПб.- 2001. с. 257 – 258
40. Тест «Социальный интеллект» Гилфорда // Psylab – Энциклопедия психодиагностики URL: <http://psylab.info> (дата обращения 06.05.2015)
41. Тренинг // Википедия [Электронный ресурс] URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki> (дата обращения 25.03.2016)
42. Ушаков Д.В., Ивановская А.Е. Практический интеллект и адаптация к среде у школьников/ Д.В. Ушаков // Социальный интеллект: Теория,

- измерение, исследования / под ред. Д.В. Люсина, Д.В. Ушакова. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН».- 2004. – с. 176.
43. Ушаков Д.В. Интеллект: структурно-динамическая теория/ Д.В. Ушаков. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2003. – с. 264
44. Ушаков Д.В. Социальный интеллект как вид интеллекта/ Д.В. Ушаков // Социальный интеллект: Теория, измерение, исследования / 85 под ред. Д.В. Люсина, Д.В. Ушакова. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН».- 2004. – с. 176
45. Холодная М. А. Существует ли интеллект как психическая реальность? / М.А. Холодная // Вопросы психологии. — 1990. — № 5. — с. 121–128
46. Хомская Е.Д., Батова Н.Я. Мозг и эмоции: Нейропсихологическое исследование/ Е.Д. Хомская.- М.- 1998.- с. 48
47. Шабанов С. Эмоциональный интеллект. Российская практика / С. Шабанов, А. Алешина. – М. : Манн, Иванов и Фербер.- 2014. – с. 429
48. Шалаева Т.И. Использование методики исследования социального интеллекта в профконсультировании [Электронный ресурс] URL: <http://window.edu.ru/resource/264/50264/files/49.pdf> (дата обращения 25.03.2013)
49. Шапарь В.Б. Тренинг ведущих видов деятельности личности / В.Б. Шапарь. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – с. 365
50. Эмоциональный интеллект // Википедия URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki>
51. Юркевич В.С. проблема эмоционального интеллекта/ В.С. Юркевич // Вестник практической психологии образования - 2005.- №3 (4). - с. 4 – 10
52. Bolen J. Gods in Everyman/ J. Bolen. - S.F.: Harper&Row.- 1989.
53. Eysenck H. J.. Eysenck M. W. Personality and individual differences. A natural science approach/ H. J. Eysenck, M. W. Eysenck. - N.Y.—London: Plenum Pr.- 1985.- p. 65

54. Galagher D., Sheentich R. Encoding and decoding of nonverbal behavior through facial expression / D. Galagher , R. Sheentich // J. Res. Pers.- 1981.- v.15/ - №2.- p. 241 – 252
55. Goleman D. The Brain and Emotional Intelligence: New Insights/ D. Goleman.- 1 st Digital Edition.- 2011.- p. 23 86
55. Hall J. Nonverbal Sex Differences: Communication accuracy and expressive style/ J. Hall // Johns Hopkins University Press. Baltimor.- MD.- 1984.- p. 98
56. Maccoby E.E., Feldman S.S. Mother-attachment and stranger-reactions in the third year old life/ E.E. Maccoby, S.S. Feldman // Monographs of the Society for Research in Child Development. -1972. - 37 (1).- Serial №146.- p. 45
57. Mayer D., Casey D. Cobb Educational Policy on Emotional Intelligence: Does It Make Sense?/ D. Mayer , D. Casey // Educational Psychology Review. - Vol. 12, No.- 2.- 2000.- p. 82
60. Thurstone L. L., Thurstone T. G. Factorial studies of intelligence/ L. L. Thurstone, T. G. Thurstone //Psychometric Monographs.- 1941.- № 2.- p. 145

ДОДАТКИ

Додаток А

Питання до діагностики емоційного інтелекту (Холл)

Тест Холла для визначення рівня емоційного інтелекту.

Емоційний інтелект – здібність розуміти відносини особистості, що репрезентовані в емоціях, і керувати емоційною сферою на базі прийняття рішень

Інструкція:

В тесті вам будуть запропоновані висловлювання, які так чи інакше відображають різні аспекти вашого життя.

	Частково згоден (+1 бал)	
Повністю не згоден (–3 бали)	В основному згоден (+2 бали)	
В основному не згоден (–2 бали)		
Частково не згоден (–1 бал)	Повністю згоден (+3 бала)	

Висловлювання	-3	-2	-1	+1	+2	+3
1. Для мене як негативні, так і позитивні емоції є джерелом знання про те, як робити вчинки в житті.						
2. Негативні емоції допомагають мені зрозуміти, що я повинен змінити у своєму житті.						
3. Я спокійний, коли відчуваю тиск з боку інших.						
4. Я здатний спостерігати зміну своїх почуттів.						
5. Коли необхідно, я можу бути спокійним і зосередженим, щоб діяти у відповідності до запитів						

життя.						
6. Коли необхідно, я можу викликати в собі широкий спектр позитивних емоцій, таких як веселощі, радість, внутрішній підйом і гумор.						
7. Я слідкую за тим, як я себе почуваю.						
8. Після того, як щось зіпсувало мені настрій, я можу легко оволодіти своїми почуттями.						
9. Я здатний вислухати проблеми інших людей.						
10. Я не зациклююся на негативних емоціях.						
11. Я чуйних до емоційних потреб інших.						
12. Я можу діяти на інших людей заспокійливо.						
13. Я можу заставити себе знову і знову встати перед лицем перешкод						
14. Я намагаюсь підходити до життєвих проблем творчо.						
15. Я адекватно реагую на настрій, спонукання і бажання інших людей.						
16. Я можу легко входити в стан спокою, готовності і зосередженості.						
17. Коли дозволяє час, я звертаюсь до своїх негативних почуттів і розбираюсь, в чому проблема.						
18. Я здатний швидко заспокоюватись після						

неочікуваного засмучення.						
19. Знання моїх справжніх почуттів важливо для підтримки “хорошої форми”						
20. Я добре розумію емоції інших людей, навіть коли вони не ви- явлені відкрито.						
21. Я можу добре розпізнавати емоції за виразом обличчя.						
22. Я можу легко відкинути негативні почуття, коли необхідно діяти.						
23. Я добре схоплюю знаки у спілкуванні, які вказують на те, в чому інші потребують.						
24. Люди вважають мене добрим знавцем переживань інших людей.						
25. Люди, які усвідомлюють свої дійсні почуття, краще управляють своїм життям.						
26. Я здатний покращити настрій інших людей.						
27. Зі мною можна порадитися з питань відносин між людьми.						
28. Я добре налаштовуюсь на емоції інших людей.						
29. Я допомагаю іншим використовувати їх спонукання для дося- гнення особистих цілей.						
30. Я можу легко відключатися від переживань і неприємностей.						

Обробка й інтерпретація результатів.

Шкала “емоційна обізнаність” – пункти 1, 2, 4, 17, 19, 25.

Шкала “управління своїми емоціями” – пункти 3, 7, 8, 10, 18, 30.

Шкала “самотивація” – пункти 5, 6, 13, 14, 16, 22.

Шкала “емпатія” – пункти 9, 11, 20, 21, 23, 28.

Шкала “розпізнавання емоцій інших людей” – пункти 12, 15, 24, 26, 27, 29.

Рівні парціального емоційного інтелекту у відповідності до знаку результатів. Якщо ваш тест набрав:

14 і більше – високий;

8-13 – середній;

7 і менше – низький.

Інтегративний рівень емоційного інтелекту визначається за наступними кількісними показниками:

70 і більше – високий;

40-69 – середній;

39 і менше – низький.

Додаток Б

Оцінка 360

Саму назву «Метод оцінки 360 градусів» запропонував П. Ворд. Він визначив його як метод систематичного збору інформації стосовно результатів групи або індивідуума, отримуваної від оточення.

Кожен ваш співробітник не живе ізольовано у якійсь казковій і комфортній країні. Йому доводиться спілкуватися з безпосереднім керівником, менеджерами вищого рівня, керівниками інших підрозділів, колегами, співробітниками, клієнтами, у нього також можуть бути підлеглі, він може бути наставником новачків тощо. Ваш співробітник функціонує в оточенні, у колі комунікації, де кожен оцінює якість його роботи.

Отже, по простому.

Суть методу «360 градусів» — у тому, що співробітника оцінює його оточення.

Навіщо? Яких цілей, окрім підвищення об'єктивності, дозволяє досягати цей метод?

По-перше, визначення напряму розвитку й удосконалення співробітника. По-друге, підвищення його ефективності. По-третє, визначення тих співробітників, які можуть бути скорочені. Загалом мета методу — отримати інформацію про розвиток компетенцій співробітника, тих компетенцій, які є найважливішими для ефективного виконання завдань організації.

Що таке компетенція? Це здатність співробітника вирішувати певні професійні завдання.

У результаті проведення оцінки керівник отримує рейтинг компетенцій співробітника, тобто розуміє, що у співробітника виходить найкраще, що він

робить непогано, а з чим є проблеми. Причому ці найрозвиненіші сторони або навпаки нерозвинені бачить не лише він, сам керівник, але й усі, хто стикається із цим співробітником, усі, хто входить у його оточення.

Основною умовою застосування методу є гарантована анонімність проведення оцінювання. Ті, хто оцінюють, не мають бути розкриті тому, кого оцінюють. І більше того, самому керівнику, хоч він, зрозуміло, і знатиме склад групи оцінювачів, краще не бачити, хто зі співробітників поіменно яку оцінку поставив. Адже інакше може виникнути занадто великий ризик того, що чийсь оцінці керівник довірятиме більше, ніж усім іншим.

Якщо ж оцінювачі знають, що їх оцінки не анонімні, об'єктивність спадатиме. Працівники боятимуться оцінювати свого співробітника відкрито, розуміючи, що негативна оцінка може зіпсувати їх відносини, призвести до конфліктів, неприємностей і непорозумінь.

І ще декілька істотних умов. Бажано, щоб співробітник був сповіщений про оцінювання. Цього вимагає принцип відкритості комунікації в організації, та й етика людських відносин.

Крім того, співробітнику варто роз'яснити, для чого проводиться оцінка, і розвіяти всі негативні фантазії. Мовляв, оцінка проводиться не для того, щоб перевести вас на нижчу посаду, ні, і не для того, щоб зменшити зарплату або позбавити премії, і не тому, що ми хочемо за вами більше стежити або контролювати вас, ні, і не тому, що я вам не довіряю... Оцінка проводиться для того, щоб ми всі могли краще розвиватися, а організація могла планувати свою роботу продуктивніше.

Отже, ми обговорили всі загальні питання. А тепер розглянемо основні етапи проведення оцінювання методом «360 градусів», при цьому звертатимемося до конкретних прикладів. Давайте пройдемо цей шлях разом!

СТВОРЕННЯ МОДЕЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ

Оцінювати співробітника варто не за якими завгодно критеріями, які взялися незрозуміло звідки, наприклад, зі стелі, а за чітко розробленими і продуманими. Як це робиться?

Необхідно створити модель компетенцій.

Модель компетенцій — це система всього того, що повинен знати й уміти працівник, що обіймає певну посаду, для того щоб ефективно працювати в організації.

Наприклад, викладач ВНЗ повинен мати навички ораторської майстерності, глибокі знання свого предмета, навички управління часом, стресостійкість, навички академічного письма тощо. Розробляючи модель компетенцій, ми рухаємося не від того, чого б нам хотілося, що нам подобається в інших людях, а від структури й особливостей самої професійної діяльності людини. Аналізуючи її обов'язки, ті завдання, з якими їй доведеться стикатися щодня, ми розуміємо, на що вона має бути здатна. Саме ці здібності, які визначатимуть успішність виконання професійної діяльності, і стануть складовими моделі компетенцій.

Які компетенції найчастіше трапляються в моделях? Можна зустріти серед них лідерство, відповідальність, здатність до навчання, ініціативність, управлінські навички, здатність до співпраці, рішучість, старанність, управління конфліктами, цілеспрямованість, лояльність тощо.

Склали ви якийсь свій такий список, і що далі? Можна відразу давати його оцінювачам? Ні, звичайно! Як ви бачите, будь-яка компетенція є достатньо комплексним критерієм. Конкретний оцінювач, що прочитав «навички управління часом», може наділити це словосполучення зовсім не тим сенсом, який ви вклали в нього. Саме тому, переходячи від моделювання компетенцій до розробки самої анкети для оцінки, слід спершу розробити індикатори компетенцій.



Індикатори компетенції «управління часом»

В індикаторах відображається конкретна, спостережувана поведінка співробітника, у якій проявляється та чи інша компетенція. Так, наш рисунок показує, що дійсно може побачити оцінювач, ті прояви компетенції, з яким він стикається, працюючи з оцінюваним співробітником.

Від визначення індикаторів рукою подати до розробки анкети. Ми обов'язково покажемо вам невеликий її шматочок трохи нижче, а зараз давайте звернемося до дуже важливого питання — до рівнів розвитку кожної компетенції, які й визначатимуть процес її оцінювання.