

Панчук Екатерина Юрьевна,  
к.п.с.н., доцент, Ангарский государственный технический университет,  
e-mail: epanchuk05@mail.ru

## РОЛЬ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА РУКОВОДИТЕЛЯ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Panchuk E.Yu.

## THE ROLE OF THE EMOTIONAL INTELLIGENCE OF THE MANAGER IN HR MANAGEMENT

**Аннотация.** В статье рассматривается понятие эмоционального интеллекта (ЭИ) как способности человека распознавать, понимать, контролировать и эффективно использовать свои эмоции и эмоции других людей. Описаны такие компоненты эмоционального интеллекта, как распознавание, понимание, регуляция эмоций, эмпатия, социальные навыки. Рассматриваются материалы исследований влияния эмоционального интеллекта руководителя на развитие лидерских качеств, эффективное управление конфликтами, создание благоприятной рабочей атмосферы, мотивацию персонала и удовлетворенность трудом.

**Ключевые слова:** эмоциональный интеллект, лидерство, конфликты, клиентоориентированность, мотивация к труду, удовлетворенность трудом.

**Abstract.** The article discusses the concept of emotional intelligence (EI) as a person's ability to recognize, understand, control and effectively use their emotions and the emotions of other people. Such components of emotional intelligence as recognition, understanding, regulation of emotions, empathy, social skills are described. The research materials of the influence of the manager's emotional intelligence on the development of leadership qualities, effective conflict management, the creation of a favorable working atmosphere, staff motivation and job satisfaction are considered.

**Keywords:** emotional intelligence, leadership, conflicts, client orientation, work motivation, job satisfaction.

В современном бизнес-мире способности руководителя в области управления персоналом играют важнейшую роль в достижении успеха организации. Умение эффективно управлять и мотивировать персонал является неотъемлемым навыком, который может существенно повлиять на производительность труда и эффективность деятельности организации. Однако, помимо знаний и навыков, связанных с деловым миром, технических, экономических, управленческих, руководитель также должен обладать эмоциональным интеллектом – способностью распознавать и управлять своими эмоциями и эмоциями окружающих.

Понятие эмоционального интеллекта (ЭИ) возникло в конце 20 века и описывает способность человека распознавать, понимать, контролировать и эффективно использовать свои эмоции и эмоции других людей. Этой теме посвящены работы Mayer J. D., Salovey P. (1990), Goleman D. (1995, 1998), Bar-On R. (1997). В последние десятилетия концепция эмоционального интеллекта получила широкое признание в области управления персоналом: Mayer J. D., Salovey P., Caruso D. R. (2000, 2004, 2008), Cherniss C., Goleman D. (2001), Jordan P. J., Ashkanasy N. M., Härtel C. E. (2002), Boyatzis R. E., McKee A. (2005),

Bar-On R. (2006), Sy T., Tram S., O'Hara L. A. (2006), Boyatzis R. E., Goleman D. (2007), Mayer J. D., Roberts R. D., Barsade, S. G. (2008), Côté S. (2014)

Эмоциональный интеллект (ЭИ) руководителя описывает его способность понимать, использовать и управлять эмоциями, как собственными, так и других людей, с целью эффективного достижения бизнес-целей и максимизации производительности персонала. В то время как традиционные навыки руководителя, такие как стратегическое мышление и организационные навыки, являются необходимыми, эмоциональный интеллект добавляет новые требования к эффективности руководства. Понятие эмоционального интеллекта включает в себя набор навыков и компетенций, которые помогают человеку лучше управлять своими эмоциями, развивать эмпатию, устанавливать и поддерживать отношения с другими людьми, а также принимать осознанные решения на основе эмоциональной информации. ЭИ включает в себя несколько компонентов, которые взаимодействуют между собой:

1. Распознавание эмоций. Способность распознавать и идентифицировать свои собственные эмоции и эмоции других людей. Включает в себя различение разных эмоциональных состояний и выражений лица, жестов и тонов голоса.

2. Понимание эмоций. Способность понимать причины и последствия эмоций, как у себя, так и у других людей. Включает в себя осознание, как эмоции влияют на мысли, поведение и принятие решений.

3. Регуляция эмоций. Способность эффективно управлять своими эмоциями и адаптировать их в соответствии с конкретной ситуацией. Включает в себя умение справляться с негативными эмоциями, контролировать импульсивные реакции и развивать эмоциональную устойчивость.

4. Эмпатия. Способность понимать и разделять эмоциональное состояние других людей, проявлять сочувствие и адекватно реагировать на их эмоции. Включает в себя способность слушать и воспринимать эмоциональные сигналы от окружающих.

5. Социальные навыки. Способность устанавливать и поддерживать отношения с другими людьми, эффективно общаться, решать конфликты и взаимодействовать в коллективе. Включает в себя умение вести переговоры с различными типами собеседников [1].

Взаимосвязь эмоционального интеллекта руководителя и уровня удовлетворенности персонала является важным аспектом эффективного управления. Руководитель, обладающий высоким уровнем эмоционального интеллекта, способен лучше понимать эмоции и потребности своих сотрудников, что сказывается на общем уровне удовлетворенности персонала. Исследования показывают, что руководители с высоким эмоциональным интеллектом обычно проявляют большую эмпатию, понимание и поддержку к своим сотрудникам. Они способны установить эмоциональный контакт, проявить интерес и внимание к

индивидуальным потребностям каждого сотрудника, а также эффективно реагировать на эмоциональные состояния и стрессовые ситуации. Когда руководитель демонстрирует эмоциональную поддержку и заботу, сотрудники чувствуются более уважаемыми, признанными и ценными. Это способствует повышению их уровня удовлетворенности работой и общей приверженности организации. Удовлетворенные сотрудники, в свою очередь, проявляют более высокую продуктивность, лояльность и сотрудничество, что положительно сказывается на результативности всей организации [2].

Исследования показывают, что руководители с высоким уровнем эмоционального интеллекта имеют больше вероятности успешно разрешать конфликты и предотвращать их эскалацию. Они способны распознавать начальные симптомы конфликта и принимать необходимые меры для его преодоления. Более того, эмоционально интеллектуальные руководители умеют управлять собственными эмоциями, что позволяет им оставаться спокойными и рациональными в сложных ситуациях, уменьшая риск эскалации конфликта. Эмоциональный интеллект помогает руководителям осуществлять эмоциональную поддержку, понимать эмоциональные состояния и нужды своих подчиненных и создавать подходящую атмосферу для разрешения конфликтов. У руководителя с высоким уровнем эмоционального интеллекта есть способность эффективно коммуницировать и слушать своих подчиненных, а также управлять своими собственными эмоциями во время конфликтных ситуаций. Они способны обеспечить конструктивный диалог, помочь сторонам выразить свои интересы и потребности и найти согласие или компромиссное решение [3].

Эмоциональный интеллект является важным аспектом лидерства и играет решающую роль в успешном управлении. ЭИ помогает лидеру устанавливать эмоциональную связь с сотрудниками, что создает доверие, уважение и понимание между ними. Эмоциональный интеллект помогает руководителям развивать лидерские качества, такие как эмоциональная устойчивость, способность мотивировать и вдохновлять сотрудников, эмоциональная гибкость и адаптивность к изменениям. Это позволяет им эффективно управлять персоналом и достигать поставленных целей. Лидер, проявляющий эмоциональную поддержку и понимание, способен создать благоприятную рабочую атмосферу, где сотрудники чувствуют себя ценными и важными для команды. Такой лидер способствует повышенной мотивации персонала и развитию их потенциала. Понимание и контроль эмоций позволяют им принимать рациональные решения, эффективно коммуницировать и вести за собой команду. Развитие эмоционального интеллекта у лидеров играет важную роль в формировании лидерских качеств.

Важным параметром работы организации, функционирующей в сфере торговли, обслуживания, является клиентоориентированность. Применение эмоционального интеллекта повышает данный показатель. Работники, обла-

дающие эмоциональным интеллектом, лучше понимают эмоциональные потребности клиентов и способны эмоционально подключаться к ним. Это позволяет предоставлять высококачественное обслуживание и улучшать клиентскую удовлетворенность.

Таким образом, использование эмоционального интеллекта руководителем организации может привести к различным положительным результатам, таким как улучшение коммуникации, лидерства, клиентоориентированности [4].

Необходимо отметить, что развитие эмоционального интеллекта у руководителей является важным аспектом их профессионального развития, требует обучения и практики. Такие навыки, как эмоциональная осведомленность, эмоциональное управление, эмоциональная эмпатия и социальные навыки, могут быть развиты через тренинги, коучинг и саморазвитие. Программы развития ЭИ обычно включают в себя саморефлексию, развитие навыков осознанности, эмоциональной регуляции. Тренинги по развитию эмоциональной осознанности (mindfulness) направлены на помощь руководителям в осознании своих эмоций, умении отделиться от них и принимать взвешенные решения, что помогает руководителям контролировать свои эмоции, особенно в стрессовых ситуациях [5].

В заключение можно сделать следующие выводы. Руководители с высоким уровнем эмоционального интеллекта обладают навыками эмоциональной саморегуляции, эмпатии и социальной компетентности, эффективной коммуникации, способны создать поддерживающую и доверительную рабочую атмосферу, что позволяет им эффективно влиять на мотивацию и эмоциональное состояние своих подчиненных, повышать общую удовлетворенность трудом. Это помогает снижать уровень конфликтов в организации и способствует созданию гармоничной и продуктивной рабочей среды.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. **Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R.** Emotional intelligence: Theory, findings, and implications / J. D. Mayer, J. D., P. Salovey, D. R. Caruso. – Текст: непосредственный // *Psychological Inquiry*. – 2004. – 15(3). – P. 197-215.
2. **Sy, T., Tram, S., O'Hara, L. A.** Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance / T. Sy, S. Tram, L.A. O'Hara. – Текст: непосредственный // *Journal of Vocational Behavior*. – 2006. – 68(3). – P. 461-473.
3. **Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R.** Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? / J. D. Mayer, P. Salovey, D. R. Caruso. – Текст: непосредственный // *American Psychologist*. – 2008. – 63(6). – P. 503-517.
4. **Mayer, J. D., Roberts, R. D., Barsade, S. G.** Human abilities: Emotional intelligence / J. D. Mayer, R. D. Roberts, S. G. Barsade. – Текст: непосредственный // *Annual Review of Psychology*. – 2008. – 59. – P. 507-536.
5. **Côté, S.** Emotional intelligence in organizations / S. Côté. – Текст: непосредственный // *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. – 2014. – 1(1). – P. 459-488.