УДК: 316.46:005.96 DOI: 10.22394/2071-2367-2017-12-3-240-246

ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО КАК ФАКТОР СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

***Кустова А.В.*[1]**

В статье акцентировано внимание на взаимосвязи совершенствования системы управления человеческими ресурсами и устойчивости экономического роста в различных отраслях деятельности. Обосновывается роль эмоционального лидерства в процессе совершенствования управления человеческими ресурсами. Обобщены сущность и содержание зарубежных и отечественных теорий эмоционального интеллекта, являющегося основой эмоционального лидерства. Изложены результаты исследования эмоционального лидерского потенциала менеджеров по управлению персоналом в сфере ресторанного бизнеса.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, эмоциональный интеллект, эмоциональное лидерство, преобразования в организации.

EMOTIONAL LEADERSHIP AS THE FACTOR OF IMPROVING MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES

KUSTOVA A.V. – Candidate of Psychological Sciences, Docent, Central Russian Institute of Management- a branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russian Federation, Orel), e-mail: annavgn@mail.ru

The article substantiates the role of emotional leadership in the process of improving the management of human resources, which largely determine the sustainability of economic growth. The improvement of human resources management is considered in the context of transformations in the organization. The essence and content of foreign and domestic theories of emotional intelligence, which is the basis of emotional leadership, are generalized. The results of the research of the emotional leadership potential of HR managers in the restaurant business are presented.

Keywords*:* emotional intelligence, emotional leadership, transformation into organizations.

Устойчивость экономического роста различных отраслей деятельности в значительной степени определяется эффективностью системы управления человеческими ресурсами. Традиционные подходы к управлению человеческими ресурсами организации в условиях трансформации профессиональной среды, растущей конкуренции часто оказываются малоэффективными. Это обстоятельство предъявляет особенные требования к управленческой компетентности менеджеров, наличию лидерского потенциала, который предполагает реализацию инновационных лидерских подходов в управлении человеческими ресурсами. Высокой актуальностью и практической значимостью отличается модель эмоционального лидерства, разработанная на основе результатов исследования эмоционального интеллекта.

Исследования Д. Гоулмана позволили установить, что независимо от уровня управления «значение эмоционального интеллекта в два раза превышало важность всех прочих

Кустова Анна Валерьевна – кандидат психологических наук, доцент, Среднерусский институт управления – филиал, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, адрес: 302028, Россия, г. Орёл, б. Победы, д. 5а, e-mail: annavgn@mail.ru

составляющих, которые необходимы для достижения выдающихся результатов»[1]. Также была установлена взаимосвязь между показателями прибыли и необходимым уровнем эмоционального интеллекта у высшего руководства[2].

Совершенствование системы управления человеческими ресурсами связано с преобразованиями в организации. Успешные преобразования в организации возможны, когда их осуществляют эффективные менеджеры, являющиеся одновременно лидерами, способными оказывать эффективное влияние на отдельных лиц, группы, коллектив, посредством оптимального сочетания формальных и неформальных методов управления.

Независимо от масштаба преобразований в организации, важна готовность персонала к участию в процессе перемен. Однако естественное человеческое сопротивление переменам проявляется и на уровне организационного поведения в виде сопротивления (активного или пассивного), связанного с внутренними сознательными и подсознательными препятствиями, а также негативными эмоциональными переживаниями, тревогой, страхом утраты привычного, страхом перед неизвестностью.

М. Кетс де Врис выделяет пять составляющих процесса организационных перемен – беспокойство, конфронтация, кристаллизация, изменение[3]. Управление процессом преобразований в организации предполагает воздействие на когнитивную и эмоциональную сферу персонала. Осознание необходимости перемен, несущих определенные преимущества, должно сопровождаться позитивным эмоциональным откликом. В этой ситуации большое значение приобретает способность менеджера быть эмоциональным лидером коллектива, который управляя эмоциями персонала, создает позитивную атмосферу, вдохновляющую сотрудников на положительное принятие преобразований в организации.

Основой эмоционального лидерства выступает высокий уровень развития эмоционального интеллекта. Менеджер, обладающий высоким уровнем эмоционального интеллекта, более адаптивен и эффективен в межличностном и деловом взаимодействии, поскольку отличается выраженными способностями к пониманию собственных эмоций и эмоций других людей, к управлению эмоциональной сферой, что особенно важно в процессе преобразований в организации.

Исследуя эмоциональный стиль менеджеров, Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки, установили, что «высокий уровень эмоционального интеллекта позволяет создать в организации корпоративную культуру и рабочую среду, где процветают плодотворный обмен информацией, доверие, здоровый риск и стремление к самосовершенствованию»[4]. Безусловно, такая организационная культура будет способствовать успешному процессу преобразований в организации, в то время как низкий уровень развития эмоционального интеллекта, по данным вышеуказанных исследователей, порождает атмосферу неуверенности и страха, что, в свою очередь, усиливает сопротивление переменам.

Теории и модели эмоционального интеллекта зарубежных и отечественных исследователей (П. Сэловей, Дж. Мейер, Д. Карузо, Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки, Р. Бар-Он, Д.В. Люсин, И.Н. Мещерякова и др.) отличаются разнообразием теоретико-методологических оснований.

---

[1] Гоулман Д. С чего начинается лидер // Эмоциональный интеллект (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей). – М.: Альпина Паблишер, 2016. – С.10.

[2] Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 301 с.

[3] Кетс де Врис М. Мистика лидерства: Развитие эмоционального интеллекта. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 277 с.

[4] Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: эмоции как фактор корпоративного успеха // Эмоциональный интеллект (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей). – М.: Альпина Паблишер, 2016. – С. 34

Понятие «эмоциональный интеллект» не имеет однозначного определения. Сравнительный анализ и обобщение различных точек зрения позволяют определить сущность эмоционального интеллекта как способность эффективно ориентироваться в эмоциональной сфере человека: понимать собственные эмоции и эмоциональную подоплеку отношений с другими людьми, регулировать свои эмоции, а также управлять эмоциями для решения задач, связанных с отношениями и мотивацией.

Высокую практическую значимость приобрела модель эмоционального интеллекта, разработанная Д. Гоулманом, Р. Бояцисом, Э. Макки[1]. По уточненным данным, она включает четыре составляющие, характеризующие 18 личностных и социальных навыков.

Самосознание связано с эмоциональным самосознанием, точной самооценкой, уверенностью в себе. Самоконтроль предполагает умение контролировать разрушительные эмоции и импульсы, открытость, адаптивность, волю к победе, инициативность, оптимизм. Социальная чуткость отражает умение сопереживать, деловую осведомленность, предупредительность. Управление отношениями связано с умением воодушевлять, влиять, помогать в самосовершенствовании, содействовать изменениям, урегулировать конфликты, укреплением личных взаимоотношений, командной работой и сотрудничеством.

Среди отечественных моделей эмоционального интеллекта наибольшую известность получила авторская модель Д.В. Люсина[2]. Он считает, что эмоциональный интеллект является способностью к пониманию своих и чужих эмоций и управлению ими. При этом способность к пониманию эмоций предполагает распознание эмоции, испытываемого эмоционального переживания, идентификацию эмоции, понимание причин, вызвавших определенную эмоцию, а также возможных последствий специфических эмоциональных переживаний.

Способность к управлению эмоциями связана с контролем интенсивности эмоций, регуляцией чрезмерно сильных эмоциональных переживаний, регуляцией внешнего выражения эмоций, возможностью целенаправленно вызвать определенную эмоцию.

Способность к пониманию и управлению эмоциями может быть направлена как на собственные эмоции, так и на эмоции других людей, поэтому Д.В. Люсин выделяет внутриличностный и межличностный эмоциональный интеллект, которые взаимосвязаны между собой, однако актуализируют различные когнитивные процессы и навыки.

Уровень, специфические индивидуальные особенности эмоционального интеллекта обусловлены следующими факторами: когнитивными способностями (скоростью и точностью переработки эмоциональной информации); представлением об эмоциях; особенностями эмоциональности (эмоциональной устойчивостью, эмоциональной чувствительностью и т. п.).

Проанализированные теории эмоционального интеллекта имеют эмпирическое подтверждение, а также являются основой системы практических разработок по развитию эмоционального интеллекта. Результаты исследования эмоционального интеллекта легли в основу разработки проблем эмоционального лидерства, его влияния на повышение эффективности деятельности рабочих групп, команд в различных сферах деятельности. Однако следует отметить, что проблема эмоционального лидерства получила более углубленную разработку зарубежными исследователями (Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки, С. Дэвид, К. Конглтон и др.), в то время как отечественные исследования данного феномена носят ограниченный характер.

---

[1] Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 301 с.

[2] Люсин Д. В. Современные представления об эмоциональном интеллекте // Социальный интеллект: теория, измерение, исследования / Под ред. Д. В. Люсина, Д. В. Ушакова. – М.: ИП РАН, 2004. – С. 29–36.

Рассмотрим результаты исследования эмоционального интеллекта у менеджеров по управлению персоналом, работающих в сфере ресторанного бизнеса, г. Орел. В исследовании участвовали 17 менеджеров в возрасте от 28 до 45 лет. Из них 10 человек составили респонденты женского пола, а 7 – респонденты мужского пола. Менеджеры работают в организациях, которые осуществляли различные преобразования (реструктурирование, реорганизацию и др.) в период 2015 – 2016 гг.

Сравнительный анализ интегративного уровня эмоционального интеллекта по методике Н. Холла позволил выделить две однородные группы менеджеров, характеризующиеся статистически значимыми различиями. Первая группа менеджеров (46%) характеризуется высоким уровнем эмоционального интеллекта (среднее значение – 78,36 балла, стандартное отклонение – 5,25). Вторая группа менеджеров (54%) характеризуется средним уровнем эмоционального интеллекта (среднее значение – 49,85 балла, стандартное отклонение – 4,48).

Рассмотрим результаты сравнительного анализа уровней парциального эмоционального интеллекта в двух группах менеджеров по управлению персоналом (см. табл. 1).

Таблица 1 – Средние показатели, стандартные отклонения, характеризующие уровни развития парциального эмоционального интеллекта в двух группах (в баллах)

Table 1 – Average indicators, standard deviations, characterizing levels of development of partial emotional intelligence in two groups (in points)

Шкалы	**1 группа**		**2 группа**	
	Среднее значение	**Стандартное отклонение**	**Среднее значение**	**Стандартное отклонение**
Эмоциональная осведомленность	15,25	1,62	10,22	1,21
Управление своими эмоциями	14,86	1,85	9,78	1,18
Самомотивация	15,01	1,78	10,12	1,16
Эмпатия	16,81	1,94	10,27	1,52
Распознавание эмоций других людей	16,43	1,67	9,46	1,35

Первая группа менеджеров в целом характеризуется высоким уровнем эмоциональной осведомленности, высоким уровнем управления своими эмоциями, высоким уровнем самомотивации, высоким уровнем эмпатии, высоким уровнем распознавания эмоций других людей. Они проявляют эмоциональную отходчивость, эмоциональную неригидность, способны произвольно управлять своими эмоциями, сопереживают другим, способны отражать переживаемые другими чувства, способны воздействовать на эмоциональное состояние других людей.

Вторая группа менеджеров характеризуется средним уровнем эмоциональной осведомленности, управления своими эмоциями, средним уровнем самомотивации, средним уровнем эмпатии, распознавания эмоций других людей. Менеджеры данной группы в меньшей степени, чем менеджеры первой группы, способны проявлять эмоциональную отходчивость,

эмоциональную неригидность, произвольное управление собственными эмоциями, сопереживать другим, отражать переживаемые другими чувства. Умение воздействовать на эмоциональное состояние других людей сформировано в меньшей степени, чем у менеджеров первой группы.

Вышеуказанные результаты свидетельствуют о том, что менеджеры по управлению персоналом, работающие в сфере ресторанного бизнеса, характеризуются высоким и средним уровнем интегративного эмоционального интеллекта и различной степенью выраженности таких его свойств, как эмоциональная осведомленность, управление своими эмоциями, самомотивация, эмпатия, распознавание эмоций других людей.

Перейдем к рассмотрению результатов исследования внутриличностного и межличностного эмоционального интеллекта менеджеров по управлению персоналом, работающих в сфере ресторанного бизнеса, посредством более дифференцированной оценки способностей, составляющих данные виды эмоционального интеллекта.

Для этого проведем сравнительный анализ средних показателей в трех группах менеджеров, выделенных на основе средневзвешенных оценок эффективности делового и межличностного взаимодействия с указанными менеджерами. В процедуре оценки участвовал персонал, проработавший под руководством оцениваемых менеджеров не менее полугода. Первая группа менеджеров получила высокие оценки персонала, вторая группа менеджеров – средние, в то время как третья группа – низкие.

Сравнительный анализ средних показателей эмоционального интеллекта в трех группах менеджеров по управлению персоналом позволил обнаружить определенные статистически значимые различия (см. табл. 2).

Первая группа менеджеров (45%) в отличие от второй (39%) и третьей (16%) групп, характеризуется более высокими значениями межличностного эмоционального интеллекта ($p<0,05$), внутриличностного эмоционального интеллекта ($p<0,05$), понимания и управления эмоциями ($p<0,05$). У них более выражены способности к пониманию своих эмоций и эмоций других людей, а также управления своими и чужими эмоциями.

Таблица 2 – Средние показатели, стандартные отклонения, характеризующие развитие эмоционального интеллекта в трех группах менеджеров (в баллах)

Table 2 – Average indicators, standard deviations, characterizing the development of emotional intelligence in the three groups of managers (in points)

Шкалы эмоционального интеллекта	**1 группа**		**2 группа**		**3 группа**	
	Среднее значение	**Станд. откл.**	**Среднее значение**	**Станд. откл.**	**Среднее значение**	**Станд. откл.**
Межличностный эмоциональный интеллект	49,86	4,02	44,61	4,15	43,19	4,24
Внутриличностный эмоциональный интеллект	52,04	3,91	43,29	3,74	42,87	3,23
Понимание эмоций	51,23	4,78	43,78	3,86	42,62	3,12
Управление эмоциями	53,12	4,96	45,98	3,35	41,06	3,54

Сравнительный анализ второй и третьей групп менеджеров позволил установить наличие статистически значимых различий только по уровню управления своими и чужими эмоциями ($p<0,05$). При этом средние значения по шкалам межличностного эмоционального интеллекта, внутриличностного эмоционального интеллекта, понимания своих и чужих эмоций находятся в диапазоне среднего уровня и не обнаруживают статистически значимых различий.

Таким образом, результаты исследования эмоционального интеллекта у менеджеров по управлению персоналом, работающих в сфере ресторанного бизнеса, позволили сформулировать следующие выводы.

Менеджеры различаются по уровню развития эмоционального интеллекта, характеризующего уровень их эмоционального лидерского потенциала. У менеджеров по управлению персоналом выявлен высокий и средний уровень интегративного эмоционального интеллекта. Позитивным фактом можно признать отсутствие менеджеров с низким уровнем интегративного эмоционального интеллекта.

Группа менеджеров с высоким уровнем интегративного эмоционального интеллекта отличается высоким уровнем эмоциональной осведомленности, управления своими эмоциями, самомотивации, эмпатии, распознавания эмоций других людей, умения воздействовать на эмоциональное состояние других людей.

Менеджеры со средним уровнем интегративного эмоционального интеллекта отличаются средним уровнем эмоциональной осведомленности, управления своими эмоциями, самомотивации, эмпатии, распознавания эмоций других людей, умения воздействовать на эмоциональное состояние других людей.

Данные факты свидетельствуют о том, что исследуемая группа менеджеров по управлению персоналом, работающих в сфере ресторанного бизнеса, обладает эмоциональным лидерским потенциалом, хотя и разной степени выраженности.

Более дифференцированная оценка эмоционального лидерского потенциала возможна в ходе исследования межличностного и внутриличностного эмоционального интеллекта. Сравнительный анализ межличностного эмоционального интеллекта и внутриличностного эмоционального интеллекта в группах менеджеров, различающихся эффективностью делового и межличностного взаимодействия по оценкам персонала, обнаружил наличие статистически значимых, достоверных различий. Группа менеджеров, получивших высокие оценки (первая группа), по сравнению с группами менеджеров, получивших средние (вторая группа) и низкие (третья группа) оценки персонала, характеризуется высоким уровнем межличностного эмоционального интеллекта, внутриличностного эмоционального интеллекта, понимания и управления эмоциями. У менеджеров первой группы более развиты способности понимания своих эмоций и эмоций других людей, а также управления своими и чужими эмоциями.

Вторая и третья группы менеджеров характеризуются наличием статистически значимых различий только по уровню управления своими и чужими эмоциями. Уровень развития межличностного эмоционального интеллекта, внутриличностного эмоционального интеллекта, понимания своих и чужих эмоций находится в диапазоне средних значений с отсутствием статистически значимых различий.

Эмоциональный лидерский потенциал менеджеров по управлению персоналом в сфере ресторанного бизнеса, получивших низкие оценки эффективности межличностного и делового взаимодействия, ограничивается более низким уровнем развития управления своими и чужими эмоциями.

Процесс преобразований в организации – сложный период, требующий от персонала не только изменения сложившихся профессиональных стереотипов, но и эмоционального принятия происходящих трансформаций. В связи с данным обстоятельством успешность

преобразований в организации в значительной степени определяется не только высоким уровнем профессионализма менеджера, но и его способностью осуществлять эмоциональное лидерство, способствующее достижению высокого уровня вовлеченности, сотрудничества, оптимистичного настроя персонала относительно предстоящих изменений. При этом потенциал эмоционального лидерства менеджера определяется уровнем эмоционального интеллекта. Дифференцированная оценка эмоционального интеллекта в ходе исследования позволяет установить, чем вызваны ограничения потенциала эмоционального лидерства, а также наметить направления его развития.

Библиография/ References:

1. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: эмоции как фактор корпоративного успеха // Эмоциональный интеллект. Серия Harvard Business Review: 10 лучших статей. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – С. 33–54.

2. Гоулман Д. С чего начинается лидер // Эмоциональный интеллект. Серия Harvard Business Review: 10 лучших статей. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – С. 7–32.

3. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 301 с.

4. Кетс де Врис М. Мистика лидерства: Развитие эмоционального интеллекта. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 277 с.

5. Люсин Д. В. Современные представления об эмоциональном интеллекте // Социальный интеллект: теория, измерение, исследования / Под ред. Д. В. Люсина, Д. В. Ушакова. – М.: ИП РАН, 2004. – С. 29 – 36.

1. Goulman, D., Boiatsis, R., Makki, E. (2016) Emotsional'noe liderstvo: emotsii kak faktor korporativnogo uspekha [Emotional leadership: emotions as a factor of corporate success] // Emotsional'nyi intellekt. Seriia Harvard Business Review: 10 luchshikh statei [Emotional Intelligence. Harvard Business Review Series: Top 10 Articles]. – M.: Al'pina Pablisher. – P. 33 – 54. (In Russ.)

2. Goulman, D. (2016) S chego nachinaetsia lider [How does the leader begin?] // Emotsional'nyi intellekt. Seriia Harvard Business Review: 10 luchshikh statei [Emotional Intelligence. Harvard Business Review Series: Top 10 Articles]. – M.: Al'pina Pablisher. – P. 7–32. (In Russ.)

3. Goulman, D., Boiatsis, R., Makki, E. (2016) Emotsional'noe liderstvo: Iskusstvo upravleniia liud'mi na osnove emotsional'nogo intellekta [Emotional leadership: The art of managing people based on emotional intelligence]. – M.: Al'pina Pablisher. – 301 p. (In Russ.)

4. Kets de Vris, M. (2016) Mistika liderstva: Razvitie emotsional'nogo intellekta [Mysticism of leadership: Development of emotional intelligence]. – M.: Al'pina Pablisher. – 277 p. (In Russ.)

5. Liusin, D. V. (2004) Sovremennye predstavleniia ob emotsional'nom intellekte [Modern ideas about emotional intelligence] // Sotsial'nyi intellekt: teoriia, izmerenie, issledovaniia [Social intelligence: theory, measurement, research] / Pod red. D. V. Liusina, D. V. Ushakova. – M.: IP RAN. – P. 29 – 36. (In Russ.)