

## ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ УСПІШНОГО КЕРІВНИКА БІЗНЕСУ

Паловські Юлія Олексіївна<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Аспірант, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ  
(Україна)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1537-027X>

UDC: 159.928.234:658

### АНОТАЦІЯ

У статті аналізуються психологічні особливості емоційного інтелекту успішних керівників бізнесу. Сформульовано нове визначення емоційного інтелекту керівника бізнесу. Встановлено, що успішний розвиток бізнесу пов'язаний з керівником бізнесу і, багато в чому, з його емоційним інтелектом. Зазначено, що високий емоційний інтелект керівника бізнесу дозволяє ефективно вирішувати важливі управлінські завдання.

Констатовано відсутність чіткого визначення емоційного інтелекту в контексті управління бізнесом. У статті емоційний інтелект керівника бізнесу визначається як сукупність навичок, що сприяють розумінню керівником власних емоцій і почуттів, емоцій і почуттів співробітників, а також здатності управляти ними відповідно до ділової ситуації та в цілях підвищення ефективності організації в цілому.

З точки зору успішного функціонування сучасного підприємства високий емоційний інтелект керівника бізнесу дозволяє ефективно вирішувати такі гострі проблеми, як: взаємодія співробітників в робочій групі, побудова належної системи мотивації персоналу, прогнозування дій конкурентів, створюючи сприятливий психологічний клімат на підприємстві. Високий рівень емоційного інтелекту пов'язаний з організаційними здібностями, співчуттям, самомотивацією, опором стресу, спільною роботою. Ключем до успіху керівника бізнесу є використання тонких механізмів впливу на інтелектуальну та емоційну сфери підлеглих.

З'ясовано, що керівники бізнесу, що володіють високим рівнем емоційного інтелекту, досягають кращих результатів, ніж ті, хто більше покладається на знання в галузі управління або на професійні знання. «Емоційно розумні» компанії, де є розуміння цього, найчастіше перевершують в результатах ті компанії, де таке розуміння відсутнє.

Перспективами подальших досліджень є виявлення специфіки та чинників професійної діяльності керівників бізнесу з точки зору емоційного вигорання, а також аналіз передового досві-

Address for correspondence, e-mail : [editpsychas@gmail.com](mailto:editpsychas@gmail.com)

Copyright: © Julia Palovski

This is an Open Access journal, all articles are distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0) License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>), allowing third parties to copy and redistribute the material in any medium or format and to remix, transform, and build upon the material, provided the original work is properly cited and states its license.

ду з профілактики та корекції синдрому емоційного вигорання і його адаптація для застосування в роботі з керівниками бізнесу.

**Ключові слова:** емоційний інтелект, керівник бізнесу, емоції, стрес, управління, психологічний клімат, емоційне мислення.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Практика бізнесу в Україні та за кордоном переконливо засвідчує, що все більшу цінність для успішного керівництва бізнесом представляють не тільки професійні компетенції, а й додаткові знання і вміння, яким, як правило, не вчать у вищих навчальних закладах: емоційний інтелект, креативність, відповідальність і багато інших. Вони набувають все більшої значущості в сучасному світі.

В умовах нестабільної економічної ситуації, підвищення рівня турбулентності процесів, що відбуваються у бізнес-середовищі, особливого значення набуває особистість людини, яка керує сучасним підприємством. Підвищення конкурентоспроможності сучасного підприємства і його фінансова успішність неможливі без таких якостей керівника як рішучість, гнучкість, комунікабельність, інтуїція, високий рівень емоційного інтелекту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор.** Психологічні аспекти емоційного інтелекту досить добре досліджені у наявній на сьогоднішній день науковій літературі. Серед останніх публікацій можна зазначити праці О. О. Бабенко (Babenko, 2017), І. П. Васильків-

ського (Vasylykivskyy, 2017), С. П. Дерев'янка (Derevyanko, 2016), Є. О. Діденко (Didenko & Kondratyuk, 2016), В. В. Зарицької (Zarytska, 2016), О. П. Лящ (Lyashch, 2016), М. М. Шпак (Shpak, 2016) та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується стаття.** Поряд з цим, можна зазначити брак вітчизняних наукових публікацій, які стосуються психологічних особливостей емоційного інтелекту керівників. Серед наявних публікацій слід виділити наукові статті Ю. В. Бреуса (Breus, 2016), С. Д. Бушуєва (Bushuyev & Rusan, 2016), Т. А. Вежновець (Vezhnovets, 2015), А. Ф. Гацько (Hatsko, 2016). Проте вони не розкривають психологічні особливості емоційного інтелекту керівників бізнесу. Пропонувана стаття має на меті заповнити цю лакуну.

**Формулювання мети або цілей статті.** Метою статті є дослідження психологічних особливостей емоційного інтелекту успішного керівника сучасного бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Поняття «емоційний інтелект» увійшло в зарубіжну і вітчизняну науку в 1980-90-х рр. За даними дослідження Гарвардського університету (Д. Макклелланд), лише 15% ефективності керів-

ника залежить від його управлінського і професійного інтелекту, і 85% – від емоційного інтелекту (Bar-On, 2004).

На сьогоднішній день існує безліч визначень емоційного інтелекту. В даний час під емоційним інтелектом керівника найчастіше розуміється його здатність розуміти емоції, бажання і мотивацію інших людей і, як наслідок, керувати власними емоціями з метою вирішення управлінських завдань (Desfonteynes, 2017). За визначенням С. Дж. Стейна і Говарда Бука, емоційний інтелект, на відміну від звичного всім поняття інтелекту, «є здатністю правильно тлумачити обстановку і здійснювати на неї вплив, інтуїтивно вловлювати те, чого хочуть і чого потребують інші люди, знати їх сильні і слабкі сторони, не піддаватися стресу і бути привабливим» (Steyn & Buk, 2007).

В існуючих визначеннях емоційного інтелекту можна виділити чотири базові складові: ідентифікація власних емоцій, управління ними, навички розпізнавання і управління емоціями інших людей. Всі вони є важливими для успішного керівника сучасного бізнесу.

Загалом на сьогоднішній день не існує однозначного визначення емоційного інтелекту в контексті управління бізнесом. На думку автора статті, емоційний інтелект керівника бізнесу – це сукупність його навичок, що сприяють розумінню власних емоцій і почуттів, емоцій і почуттів співробітників, а також вміння управляти ними відповідно бізнес-ситуації і з метою підвищення ефективності

організації в цілому.

Емоційний інтелект на початку своєї появи в науковому обігу не сприймався в бізнес-середовищі, оскільки спростовував один з головних чинників успіху бізнесу ХХ століття: емоціям – не місце на роботі. Д. Гоулману (Houlman, Boyatsys & Makky, 2013) вдалося переконливо довести, що саме керівники бізнесу, які мають високий рівень емоційного інтелекту, кращі в прийнятті рішень, ефективніші в критичних ситуаціях і при управлінні людьми.

Застосовуючи модель (ESI) Рувена Бар-Она, можна сказати, що емоційний інтелект керівника складається з таких найважливіших складових як самоповага, емоційна усвідомленість, асертивність, незалежність, емпатія, стресостійкість, самоактуалізація, гнучкість, контролювання імпульсів (Bar-On). Однак, багато дослідників критикують існуючі моделі емоційного інтелекту за довільний набір компонентів, велику частку емпіричних досліджень і за перебільшення значення емоційного інтелекту. Так, наприклад, за оцінками Дж. Майера емоційний інтелект є причиною всього лише 1-10% найважливіших життєвих результатів і патернів (Mayer, Salovey, Caruso & Sitarenios, 2001). В даний час ведуться дискусії про те, чи можливо розвивати емоційний інтелект або це генетично задана константа. Проте, все дослідники погоджуються з тим, що високий емоційний інтелект є найважливішою якістю для сучасного керівника (Breus, 2016) (Bushuyev & Rusan, 2016) (Vezhnovets,

2015).

По-перше, добре розвинений емоційний інтелект керівника дозволяє ефективно управляти взаємовідносинами в трудовому колективі, що безпосередньо впливає на продуктивність праці. Емоційний інтелект керівника допомагає при виробленні оптимального стилю спілкування в групі, налагодженні комунікації, делегуванні повноважень.

По-друге, правильне розуміння особливостей особистості кожного працівника, його поточного емоційного стану, дозволяє вибудовувати систему мотивації персоналу, погодившись з індивідуальними особливостями кожного підлеглого. З іншого боку, добре розвинена асертивність керівника дозволяє виявляти необхідну твердість у відстоюванні своїх переконань.

По-третє, керівник бізнесу з високим емоційним інтелектом буде успішний у взаєминах з конкурентами. Розвинена інтуїція дозволить йому передбачати їх дії на ринку, успішно вести переговори, при необхідності вступати в альянси.

В цілому всі ці фактори будуть мати виключно позитивну дію на створення сприятливого психологічного клімату в трудовому колективі, знижувати рівень стресу у працівників, сприяти їх ефективній діяльності в складних умовах.

Таким чином, з точки зору успішного функціонування сучасного підприємства, високий емоційний інтелект керівника дозволяє ефективно вирішувати такі гострі проблеми

як: взаємодія співробітників всередині робочої групи, вибудовування правильної системи мотивації персоналу, прогнозування дій конкурентів, створення сприятливого психологічного клімату на підприємстві.

В контексті розгляду результатів досліджень про вплив емоційного інтелекту на успішність діяльності важливо коротко зупинитися на методах діагностики (тестування) емоційного інтелекту.

В даний час немає єдиного розуміння емоційного інтелекту не тільки на рівні його словесного визначення, а й на рівні методичному. Практики та дослідники використовують різні методики діагностики емоційного інтелекту. Причому, вони відрізняються не тільки за формою, а й по суті.

Заслугує на увагу точка зору В. Суботіна (Subbotyn, 2010), який виділяє два основні підходи до діагностики емоційного інтелекту: як особистісної риси та як здатності.

Особистісна риса – це властивість керівника бізнесу, яке проявляє себе в тому, що він поводить подібним чином в різних бізнесових ситуаціях. Здатність же в психологічному сенсі слова визначається тим (максимальним) рівнем складності завдання, якого даний керівник може досягти. Розглянемо коротко найбільш відомі методики діагностики емоційного інтелекту як особистісної риси та як здатності.

Діагностика емоційного інтелекту як особистісної риси може бути здійснена за допомогою опитувальника Emotional Quotient

Inventory (EQ-i), автором якого є Bar-On (Bar-On, 2004). Цей опитувальник включає 133 питань, 15 шкал і 5 підсумкових показників (самосприйняття, міжособистісного сприйняття, управління стресом, адаптивності, загального настрою). На думку Bar-On, емоційний інтелект впливає на рівень ефективності людини в різних аспектах: розуміння самого себе, самовираження, розуміння з боку оточуючих, відносини з іншими людьми, вирішення повсякденних проблем тощо.

Слід зазначити інші відомі опитувальники діагностики емоційного інтелекту і емоційної компетентності як особистісної риси, наприклад, Emotional and Social Competence Inventory (ESCI), Emotional Competence Inventory (ECI). Опитувальники включають 72 і 110 питань відповідно. Можна виділити чотири групи питань, діагностованих цими опитуваннями: самосприйняття, самоврядування, соціальне сприйняття та соціальні навички.

Методики діагностики емоційного інтелекту як здатності, містить Emotional Intelligence Test (MSCEIT), в основі якого покладено багатофакторний тест Multi-factor Emotional Intelligence Scale (MEIS). Цей тест містить комплекс завдань, оцінка виконання яких здійснюється або експертами, або базується на відповідях здебільшого людей, які виконували завдання раніше.

Загалом в даний час як психологічна наука, так і практика управління проявляють все більший інтерес до використання емоційних ресурсів в бізнесі. І, перш за все тому, що

в наші дні людина в бізнесі все частіше розглядається не просто як працівник з певним набором функцій, а як багатогранна особистість, наділена не тільки розумом, але й емоціями. І ефективність використання емоцій в бізнесі часом визначає результативність діяльності та внесок в організаційну ефективність в цілому (Houlman, 2014).

В комерційних структурах, в яких працівники відкрито висловлюють емоції, говорять про них, керівництво і персонал націлюються на конструктивні рішення, більш ефективну взаємодію людей. В таких фірмах вищі показники економічної ефективності, низька конфліктність, позитивний мікроклімат, більш адекватні рішення. В умовах, коли емоції ігноруються, працівники менш лояльні, зазнають більше стресів, як наслідок спостерігається і більш висока плинність персоналу.

Емоційний інтелект і стратегія поведінки керівника бізнесу в стресовій ситуації дуже важлива. В. Суботін зазначає наступну залежність: «то, як людина поводить себе в стресовій ситуації, багато в чому визначає успішність його діяльності» (Subbotyn, 2010).

Тестування емоційного інтелекту як особистісної риси переконливо показує те, що особи з високим емоційним інтелектом більш адекватно реагують на стрес (Salovey, Woolery, Stroud & Epele, 2002).

Одне з досліджень консалтингової компанії Nau / McBer (за участю Д. Гоулман) охопило більше 20000 топ-менеджерів з різних країн, дозволило виявити шість стилів керів-

ництва – кожен з яких визначається тими чи іншими компонентами емоційного інтелекту. Цим дослідженням було виявлено, що стиль керівника прямо і однозначно впливає на клімат в компанії, що, в свою чергу, позначається на фінансових показниках. Але, мабуть, найважливіший його висновок такий: керівники, що володіють високим рівнем емоційного інтелекту, мають і кращі результати, ліпше володіють різними стилями й поперемінно їх використовують, як того вимагають обставини (Houlman, 2014).

Найсприятливішого клімату і найвищих показників продуктивності досягають в таких бізнес-структурах, в яких керівники застосовують такі стилі, як авторитетний, демократичний, батьківський та наставницький. Ефективні керівники бізнесу легко вміють переходити від одного стилю до іншого в залежності від ситуації.

Дуже важливо, що досвідчені керівники бізнесу в кожен конкретний момент не обирають стиль управління механічно з якогось уявного реєстру – у них це виходить природно і гармонійно. Вони тонко відчувають реакцію оточуючих і досягають найкращих результатів гнучко, пристосовуючи свій стиль до обставин.

Керівнику бізнесу також необхідно усвідомлювати, з якими особливостями емоційної компетентності пов'язані стилі, якими він не володіє, і почати розвивати їх. Наприклад, керівник-«батько» – людина товариська, уміє співпереживати і налагоджувати особистісні

зв'язки. Він відчуває, чим живуть його підлеглі, чуйно реагує на їхній емоційний стан, покращуючи тим самим взаєморозуміння, вмівчасно сказати потрібне слово. Тому якщо керівник, який володіє еталонним стилем, хоче освоїти ще й батьківський, йому потрібно навчитися співпереживати, спілкуватися і будувати взаємини. А керівник бізнесу, який звик до управління в авторитетному стилі й освоює демократичний стиль, повинен розвинути здатність до співпраці та спілкування.

За результатами досліджень успішних керівників і успішних компаній консалтинговою компанією Нау / McVer виявлено, що керівники бізнесу, яким притаманний високий рівень емоційного інтелекту, досягають більш високих результатів, ніж ті, хто спирається більшою мірою на знання в області менеджменту чи на фахові знання. Емоційно розумні компанії, в яких розуміють людей, за результатами все частіше і частіше перевершують компанії, де таке розуміння відсутнє. Керувати емоціями не означає придушувати і приховувати емоції. Коли ми розуміємо природу своїх емоцій, ми здатні уберегти свої відчуття і своє сприйняття від спотворення. А це відкриває великі можливості і для керівників бізнесу, що може істотно поліпшити взаємини з підлеглими, контрагентами, контролюючими органами тощо (Houlman, 2014).

Також можливість зростання і розвитку бізнесу безпосередньо залежить від здатності найняти і утримати у себе талановитих людей. Ставлення до персоналу – ось один з найбільш



важливих критеріїв при виборі роботи і при вирішенні залишитися на ній. Часто люди залишають компанію саме через те, що їм некомфортно працювати зі своїми начальниками. Характер роботи і стан фірми відіграють в цьому менш значну роль.

Рівень емоційного інтелекту як критерій комерційного успіху обумовлений також і конкуренцією на ринках, що останнім часом має тенденцію до посилення. Часто характеристики продукту або послуги не відіграють єдиної і, тим більше, вирішальної ролі. Натомість все більшу перевагу дають особистість, харизма і емоційний інтелект керівника бізнесу, енергетичний заряд всієї його команди.

Важко заперечувати вплив керівника бізнесу на трудовий колектив, команду. Відомо багато прикладів відображення харизми керівника на ефективності діяльності організації. Саме високий рівень емоційного інтелекту пов'язаний з організаторськими здібностями, емпатією, самомотивацією, стійкістю до стресів, командною роботою. Запорука успіху керівника бізнесу – у використанні тонких механізмів впливу на інтелектуальну та емоційну сфери підлеглих.

Емоції і емоційні відносини, які виникають у людини в процесі роботи в комерційній структурі можна розглядати як її емоційне середовище. У свою чергу, емоції і емоційні відносини мають енергетичне, ціннісне, інформаційне і мотивуюче значення, тому їх можна розглядати як ресурси – емоційні ресурси організації. І для того, щоб ці ресурси працю-

вали, необхідно управляти ними.

Сьогодні у всьому світі емоції приймаються в розрахунок. На ділі, якщо дивитися з точки зору успішності ведення бізнесу, вони мають навіть більше значення, ніж традиційна розумність і професійний досвід разом узяті. Наприклад, в тих комерційних фірмах, які розвивають емоційну складову у працівників, зайнятих продажами, товарообіг може суттєво збільшитися. Коли у підлеглих, що займаються дослідженнями і розробками, розвивають емоційний інтелект, час, що витрачається на розробку продукту і виведення його на ринок, істотно скорочується. Подібним чином шляхом збільшення емоційного капіталу організація може отримати додаткові переваги у вигляді високоякісних інновацій, зростання прибутковості інвестицій в оновлені стратегії і технології, збільшення числа талановитих співробітників і високої продуктивності праці.

Успішне функціонування і розвиток будь-якого бізнесу безпосередньо залежить від ефективності керівника. Прийнято вважати, що успіх діяльності керівника залежить від його інтелекту і досвіду. Однак в останні роки керівникам бізнесу стає недостатньо цих ресурсів для ефективного управління. Можливості матеріальної мотивації не вирішують всі питання, натомість вагомий фактор впливу – це мотивувати і надихати співробітників за допомогою нематеріальних, емоційних ресурсів (Ke de Vry, 2013).

Також сьогодні найбільш важливим умінням керівника успішного бізнесу є прий-

няття якісних рішень. Це пов'язано і з необхідністю швидко реагувати на зовнішні умови, і з бажанням обрати ефективну стратегію для бізнесу на майбутнє. Як довели американські дослідники, на швидкість і якість рішення впливає не тільки здатність збирати і аналізувати великий обсяг релевантної інформації. Страх перед можливими кризами і невдачами та передчуття нових злетів і можливостей виводить емоційний інтелект на перший план (Roberts, Zaydner, Mettyuz & Lyusyn, 2004).

Для керівника володіти розвиненим емоційним мисленням, бути емоційно мислячим, означає думати над емоціями, аналізувати, усвідомлювати їх і управляти ними. Таким чином, емоційне завдання для керівника бізнесу є первинним, оскільки це не тільки основна, але і найбільш важлива сторона лідерства. Історія людства доводить, що незалежно від культури лідер – це та людина, до якої звертаються інші в пошуках підтримки або роз'яснень, в умовах підвищеної загрози, невизначеності або серйозної роботи.

Для сучасного бізнесу дана функція лідера є досить актуальною. Керівник повинен вміти спрямовувати емоції колективу в потрібному напрямку, створювати дружню атмосферу та вміло боротися з негативними настроями. Інакше кажучи, саме керівник повинен мати можливість максимально впливати на емоції кожного співробітника, і через емоції впливати на їх продуктивність. Ця закономірність вказує на ще один важливий аспект емоційного лідерства: його вплив не обмежується

гарантією сумлінного виконання роботи. Люди тягнуться до лідера, чекають від нього емоційної підтримки, шукають співчуття. Так чи інакше, але лідерство як таке містить цей аспект. Через пробудження в працівниках позитивних емоцій, керівники можуть розкривати кращі їх сторони. Чи буде бізнес успішним, чи ні – багато в чому залежить від того, яким рівнем емоційного інтелекту володіє керівник.

Результати досліджень переконливо доводять наявність зв'язку і взаємозалежності емоційного інтелекту та ефективності професійної діяльності: коефіцієнт кореляції 0,28,  $p < 0.001$  (Offermann, Vasilopoulos, Bailey & Seal, 2004).

Наведені дані говорять про вплив емоційного інтелекту на професійну діяльність в цілому. Однак очевидно, що ступінь його впливу залежить від характеру діяльності. Так, наприклад, дані дослідження (Offermann, Vasilopoulos, Bailey & Seal, 2004) говорять про те, що емоційний інтелект більш важливий при роботі в групі, а «звичайний» інтелект – в індивідуальній роботі.

Ми концептуально підтримуємо значну актуальність і важливість емоційної компетентності для тих видів професійної діяльності, які включають в себе часті й тривалі контакти з людьми, вимагають розуміння інших людей і контролю своїх власних емоцій (Joseph & Newman, 2010). Саме до таких видів діяльності відноситься і праця керівника бізнесу.

Таким чином, в сучасних організаціях важливо, щоб керівник мав високий рівень



емоційного інтелекту, міг управляти власними емоціями, розпізнавати емоції інших і на цій основі вибудовувати взаємодію, створювати основу позитивної емоційної атмосфери, отримувати інформацію, що надходить від емоційних сигналів працівників, користуватися емоційною енергією, створювати необхідну корпоративну культуру, яка породжує в персоналі стан, що забезпечує ефективну діяльність комерційного підприємства.

**Висновки з даного дослідження.** На сьогоднішній день не існує однозначного визначення емоційного інтелекту в контексті управління бізнесом. В статті емоційний інтелект керівника бізнесу визначено як сукупність його навичок, що сприяють розумінню власних емоцій і почуттів, емоцій і почуттів співробітників, а також вміння управляти ними відповідно до бізнес-ситуації і з метою підвищення ефективності організації в цілому.

З точки зору успішного функціонування сучасного підприємства, високий емоційний інтелект керівника дозволяє ефективно вирішувати такі гострі проблеми: взаємодія співробітників всередині робочої групи, вибудовування правильної системи мотивації персоналу, прогнозування дій конкурентів, створення сприятливого психологічного клімату на підприємстві. Саме високий рівень емоційного інтелекту пов'язаний з організаторськими здібностями, емпатією, самомотивацією, стійкістю до стресів, командною роботою. Запорука успіху керівника бізнесу – у використанні тонких механізмів впливу на інтелектуальну та емоційну сфери підлеглих.

Виявлено, що керівники бізнесу, яким притаманний високий рівень емоційного інтелекту, досягають більш високих результатів, ніж ті, хто спирається більшою мірою на знання в області менеджменту чи на фахові знання. «Емоційно розумні» компанії, в яких розуміють людей, за результатами все частіше і частіше перевершують компанії, де таке розуміння відсутнє.

**Перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Перспективами подальших досліджень є виявлення специфіки і факторів професійної діяльності керівників бізнесу з точки зору емоційного вигорання, а також аналіз передового досвіду з профілактики і корекції синдрому емоційного вигорання і його адаптація для застосування в роботі з керівниками бізнесу.

**References:**

**References:**

- Babenko, O. O. (2017) Emotsiynnyu intelekt u skladi resursnosti predstavnykiv profesiy yurydychnykh vydiv [Emotional intelligence in the resourcefulness of representatives of legal professions]. *Pravo i Bezpeka*, 3, 121-125. [in Ukrainian]
- Breus, YU. V. (2016) Rol emotsiynoho intelektu suchasnoho kerivnyka zakladu serednoyi osvity u profesiyniy diyalnosti [The Role of Emotional Intelligence of the Modern Head of the Secondary Education Institution in Professional Activity]. *Naukovyy visnyk Kher-sonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya : Psykholohichni nauky*, 1(2), 96-100. [in Ukrainian]

- Bushuyev, S. D. & Rusan, N. I. (2016) Emotsiynny intelekt kerivnyka proektu [Emotional intelligence of the project manager]. *Upravlinnya rozvytkom skladnykh system*, 28, 47-56. [in Ukrainian]
- Vasylykivskyy, I. P. (2017) Porivnyalnyy analiz modeley emotsiynoho intelektu v psykholoho-pedahohichniy nautsi [Comparative analysis of models of emotional intelligence in psychological and pedagogical science]. *Naukovyy visnyk Natsionalnoho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannya Ukrayiny. Seriya : Pedahohika, psykholohiya, filozofiya*, 259, 28-34. [in Ukrainian]
- Vezhnovets, T. A. (2015) Osoblyvosti emotsiynoho intelektu kerivnykiv zakladiv okhorony zdorovya [Features of emotional intelligence of heads of health care institutions] *ScienceRise. Medical science*, 12 (3), 24-29. [in Ukrainian]
- Hatsko, A. F. (2016) Emotsiynnyy intelekt yak stratehichnyy vazhil liderstva [Emotional Intelligence as a Strategic Lever of Leadership]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka*, 177, 61-67. [in Ukrainian]
- Houlman, D., Boyatsys, R., & Makky, E. (2013) Emotsionalnoe lyderstvo : isskusstvo upravleniya lyudmy na osnove emotsionalnoho intellekta [Emotional leadership: the art of managing people based on emotional intelligence]. (A. Lysytsyna, Trans.). Moscow: Alpyna Pablysherz. [in Russian]
- Houlman, D. (2014) Emotsionalnyy intelekt v byznese [Emotional intelligence in business]. (A. Ysaevoy, Trans.). Moscow: Mann, Yvanov y Ferber. [in Russian]
- Derevyanko, S. P. (2016) Teoretyko-metodolohichni aspekty tsilespryamovanoho rozvytku emotsiynoho intelektu / S. P. Derev"yanko // *Teoriya i praktyka suchasnoyi psykholohiyi*, 1, 12-15. [in Ukrainian]
- Desfonteynes, L. H. (2017) Nauchnye y zhyteyskye podkhody k opredelenyyu ponyatyaya «intellekt» [Scientific and life approaches to the definition of the concept of "intellect"]. *Obshchestvo: sotsyolohyya, psykholohyya, pedahohyka*, 1, 50-53. [in Russian]
- Didenko, YE. O., & Kondratyuk, S. M. (2016) Henderni osoblyvosti emotsiynoho intelektu osobystosti [Gender peculiarities of emotional intelligence of personality] *Zbirnyk naukovykh prats Khmelnytskoho instytutu sotsialnykh tekhnolohiy Universytetu «Ukraina»*, 12, 137-141.
- Zarytska, V. V. (2016) Emotsiynnyy intelekt yak chynnyk efektyvnosti profesiynoyi diyalnosti [Emotional intelligence as a factor of professional activity efficiency] *Pedahohika formuvannya tvorchoyi osobystosti u vyshcheyi i zahalnoosvitniy shkolakh*, 50, 117-125.
- Ke de Vry, M. (2013) Mystyka lydderstva : razvytye emotsionalnoho inntellekta [The mysticism of leadership: the development of emotional intelligence]. (M. Shalunovoy, Trans.). Moscow: Alpyna pablysherz.
- Lyashch, O. P. (2016) Teoretyko-metodolohichnyy analiz zmistu emotsiynoho intelektu [Theoretical and methodological analysis of the content of emotional intelligence]. *Visnyk Kyivskoho instytutu biznesu ta tekhnolohiy*, 3, 47-50.
- Roberts, R. D., Zaydner, M., Mettuz, Dzh., & Lyusyn, D. V. (2004) Emmotsionalnyy intelekt: problemy teoryy, yzmereniya i pryrenenniya na praktike [Emotional intelligence: problems of theory, measurement and application in practice] Retrieved from:

- <https://psy-journal.hse.ru/data/2011/04/28/1210633238/3-26.pdf>
- Steyn, S. Dzh., Buk, H. Y. (2007) Preymushchestva EQ : emotsyonalnyy intellekt i vashi uspekhy [The Benefits of EQ: Emotional Intelligence and Your Success]. (E. A. Latysh, Trans.). Donetsk: Balans Byznes Buks.
- Subbotyn, V. (2010) Emmotsyonalniy intellekt – unyverssalniy retsept uspekha? [Emotional intelligence - a universal recipe for success?]. Retrieved from: [http://www.antropos.ru/articles\\_item.php?aid=173&lang=rus](http://www.antropos.ru/articles_item.php?aid=173&lang=rus)
- Shpak, M. M. (2016) Funktsionalni osoblyvosti emotsiynoho intelektu osobystosti [Functional features of emotional intelligence of the individual] *Tekhnolohiyi rozvytku intelektu*, 2, № 3. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tri\\_2016\\_2\\_3\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tri_2016_2_3_11)
- Bar-On, R. The 15 factors of the Bar-On model. Retrieved from: <http://www.reuvenbaron.org/wp/the-5-meta-factors-and-15-sub-factors-of-the-bar-on-model/>
- Bar-On, R. (2004) The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): *Rationale, description and summary of psychometric properties*. N. Y., 115-145.
- Joseph, D. L., & Newman D. A. (2010) Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95, 54-78.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2001) Emotional intelligence as a standard intelligence. Retrieved from: <https://goo.gl/9QoUe1>
- Offermann, L. R., Vasilopoulos, N. L., Bailey, J. R., & Seal C. (2004) The relative contribution of emotional competence and cognitive ability to individual and team performance. *Human Performance*, 17, 219-

243.

- Salovey, P., Woolery, A., Stroud, L. R., & Epel E. S. (2002) Perceived emotional intelligence, stress reactivity, and symptom reports: Further explorations using the Trait Meta-Mood Scale *Psychology and Health*, 17 (5), 611-627.

### Julia Palovski

Postgraduate student, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv (Ukraine)

## THE PSYCHOLOGICAL FEATURES OF EMOTIONAL INTELLIGENCE OF A SUCCESSFUL BUSINESS LEADER

### ABSTRACT

The article analyzes the psychological features of emotional intelligence of successful business leaders. It gives a new definition of business leaders' emotional intelligence. The successful development of the business is in conjunction with its business leader and, to a large extent, with his/her emotional intelligence. A leader's high emotional intelligence allows solving important business problems effectively.

Now, there is no unambiguous definition of emotional intelligence in the context of business management. In the article, the emotional intelligence of a business leader is defined as the totality of his/her skills that contribute to understanding his/her own emotions and feelings, emotions and feelings of his/her employees, as well as the ability to manage them in accordance with the business situation and in order to improve the efficiency of his/her organization as a whole.

From the point of view of the successful functioning of a modern enterprise, the high emotional intelligence of its manager allows him/her to effectively solve such acute problems as: interaction of employees within one working group, development of a proper system of staff motivation, predicting the actions of competitors, creating a favourable psychological climate at the enterprise. The high level of emotional intelligence is associated with organizational skills, empathy, self-motivation, stress tolerance, teamwork. The key to success of a business leader is to use subtle mechanisms of influence on the intellectual and emotional spheres of his/her subordinates.

It has been revealed that business leaders, who have a high level of emotional intelligence, achieve better results than those who rely more on knowledge in the field of management or on professional knowledge. "Emotionally smart" companies, where people understand it, often surpass in the results companies, where such understanding is absent.

Prospects for further research is to identify the specifics and factors of professional activities of business leaders from the point of view of emotional burnout, as well as to analyse the best practices for burnout syndrome prevention and correction and their adaptation for use at work with business leaders.

**Key words:** emotional intelligence, business leader, emotions, stress, management, psychological climate, emotional thinking.

**Паловски Юлія Алексеевна**

*Аспирантка, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ (Україна)*

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ УСПЕШНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ БИЗНЕСА

### АННОТАЦИЯ

В статье анализируются психологические особенности эмоционального интеллекта успешных руководителей бизнеса. Сформулировано новое определение эмоционального интеллекта руководителя бизнеса. Установлено, что успешное развитие бизнеса связано с руководителем бизнеса и, во многом, с его эмоциональным интеллектом. Указано, что высокий эмоциональный интеллект руководителя бизнеса позволяет эффективно решать важные управленческие задачи.

Констатировано отсутствие четкого определения эмоционального интеллекта в контексте управления бизнесом. В статье эмоциональный интеллект руководителя бизнеса определяется как совокупность навыков, способствующих пониманию руководителем собственных эмоций и чувств, эмоций и чувств сотрудников, а также способности управлять ими в соответствии с деловой ситуацией и в целях повышения эффективности организации в целом.

С точки зрения успешного функционирования современного предприятия высокий эмоциональный интеллект руководителя биз-

неса позволяет эффективно решать такие острые проблемы, как: взаимодействие сотрудников в рабочей группе, построение надлежащей системы мотивации персонала, прогнозирование действий конкурентов, создавая благоприятный психологический климат на предприятии. Высокий уровень эмоционального интеллекта связан с организационными способностями, сочувствием, самомотивацией, сопротивлением стрессу, совместной работой. Ключом к успеху руководителя бизнеса является использование тонких механизмов влияния на интеллектуальную и эмоциональную сферы подчиненных.

Выяснено, что руководители бизнеса, обладающие высоким уровнем эмоционального интеллекта, добиваются лучших результатов, чем те, кто больше полагается на знания в области управления или на профессиональные знания. «Эмоционально умные» компании, где есть понимание этого, чаще всего превосходят компании в результатах, где такое понимание отсутствует.

Перспективами дальнейших исследований является выявление специфики и факторов профессиональной деятельности руководителей бизнеса с точки зрения эмоционального выгорания, а также анализ передового опыта по профилактике и коррекции синдрома эмоционального выгорания и его адаптация для применения в работе с руководителями бизнеса.

**Ключевые слова:** эмоциональный ин-

теллект, руководитель бизнеса, эмоции, стресс, управление, психологический климат, эмоциональное мышление.

Дата отримання статті: 21.07.2019

Дата рекомендації до друку: 16.08.2019

Дата оприлюднення: 31.08.2019