

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 9, №1 (2017) <http://naukovedenie.ru/vol9-1.php>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/07EVN117.pdf>

Статья опубликована 27.03.2017

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Чуланова О.Л. Социально-психологические аспекты управления: эмоциональная компетентность руководителя в структуре soft skills (значение, подходы, методы диагностики и развития) // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, №1 (2017) <http://naukovedenie.ru/PDF/07EVN117.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

**УДК 33**

**Чуланова Оксана Леонидовна<sup>1</sup>**

БУ ВО Ханты-Мансийского автономного округа - Югры «Сургутский государственный университет», Россия, Сургут<sup>2</sup>

Профессор

Доктор экономических наук, доцент

E-mail: [chol9207@mail.ru](mailto:chol9207@mail.ru)

РИНЦ: [http://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=535996](http://elibrary.ru/author_profile.asp?id=535996)

## **Социально-психологические аспекты управления: эмоциональная компетентность руководителя в структуре soft skills (значение, подходы, методы диагностики и развития)**

**Аннотация.** Исследования последних десяти лет убедительно показывают, что для работодателей представляет ценность не только профессиональные компетенции, но и дополнительные знания и умения, которым, как правило, не учат в вузах: креативность, ответственность, учтивость и многие другие. Именно такие компетенции называют «мягкими навыками» - soft skills. Soft skills - это приобретенные компетенции, которые можно сформировать и через дополнительное образование, через личный опыт, путешествия, участие в международных проектах, социальных проектах. Их, безусловно, можно использовать для дальнейшего развития в своей профессиональной деятельности. Этим обусловлено пристальное внимание работодателей при приеме на работу и при формировании модели компетенции конкретных должностей. В статье, говоря о мягких компетенциях, освещен и весьма значимый кластер «твердых компетенций (hard skills). Hard skills («хардскиллз», англ. hard skills - «твердые навыки») - технические компетенции, связанные с выполняемой деятельностью в области формализованных технологий.

В данной статье сделан акцент на довольно актуальной составляющей soft skills - эмоциональной компетентности. Эмоциональная компетентность рассматривается как способность воспринимать, оценивать и управлять собственными эмоциями и эмоциями других людей и даже групп. В статье выделены базовые составляющие эмоциональной компетентности: идентификация собственных эмоций, управление ими, и навык распознавания

---

<sup>1</sup> Google Scholar: <https://scholar.google.ru/citations?user=xzhYjbAAAAAJ&hl=ru>

Личный сайт: <http://www.chulanova.com/>

<sup>2</sup> 628400, Тюменская область, ХМАО-Югра, г. Сургут, ул. Ленина 1

и управление эмоциями других людей. Представлены методики диагностики эмоциональной компетентности.

В статье предпринята попытка показать возможности и значение использования эмоциональных ресурсов организаций.

На основе многолетнего (2008-2016 гг.) авторского исследования эмоциональной компетентности в работе с персоналом сделан вывод о важности этого ресурса в современных организациях. Поскольку эмоциональная компетентность руководителя позволяет управлять собственными эмоциями, распознавать эмоции других и на этой основе выстраивать взаимодействие, создавать основу позитивной эмоциональной атмосферы, создавать необходимую корпоративную культуру, порождающую в персонале состояние, обеспечивающее эффективную трудовую деятельность персонала.

**Ключевые слова:** социально-психологические аспекты управления; гуманизация трудовой деятельности персонала; hard skills; soft skills; эмоциональная компетентность руководителя; методики диагностики эмоциональной компетентности

Представленные в данной статье результаты исследования soft skills и hard skills, значимости данных компетенций для развития специалиста в профессиональной сфере, выполнены в продолжение более ранних исследований профессора кафедры управления персоналом, доктора экономических наук, доцента Чулановой О.Л. (2009, 2010, 2011, 2012, 2014, 2016), результаты которых в обобщенном виде были представлены в диссертационном исследовании [32].

Исследования последних десяти лет убедительно показывают, что для работодателей представляет ценность не только профессиональные компетенции, но и дополнительные знания и умения, которым, как правило, не учат в вузах: креативность, ответственность, учтивость и многие другие. Именно такие компетенции называют «мягкими навыками» - soft skills.

Исследованием проблем «мягких» и «твердых» навыков в разное время занимались Абашкина О., Барина О.В., Гайдученко Е., Марушев А., Давидова В., Жадько Н.В., Чуркина М.А., Иванов Д., Канардов И., Клюковская И., Митрофанова Е.А., Мирошниченко, А.Н., Новиков А.М., Суботин В., Чошанов М.А., Чуланова О.Л., Павлова Е., Портланд Ю., Сосницкая О., Татаурщикова Д., Шипилов В., Гергерт Д.В., Артемьев Д.Г., Томачева И., Эсаулова И.А.

Следует отметить, что универсального определения термина soft skills не существует. Согласно Оксфордскому словарю, «мягкие навыки» - это личные качества, которые позволяют эффективно и гармонично взаимодействовать с другими людьми. Мы поддерживаем исследователей, которые полагают, что при определении того, что такое soft skills, необходимо отталкиваться от контекста и сферы деятельности.

Говоря о студенческой среде, с большей вероятностью «мягкие компетенции» могут быть сформированы во внеучебной деятельности студентов (волонтерство, участие в деятельности общественных организации и т.д.). Soft skills - это приобретенные компетенции, которые можно сформировать и через дополнительное образование, через личный опыт, путешествия, участие в международных проектах, социальных проектах. Их, безусловно, можно использовать для дальнейшего развития в своей профессиональной деятельности. Этим

обусловлено пристальное внимание работодателей при приеме на работу и при формировании модели компетенции конкретных должностей.<sup>3</sup>

Soft skills («софтскиллз», англ. soft skills - «мягкие навыки» или «гибкие навыки») позволяют быть успешным независимо от специфики деятельности и направления, в котором работает человек. Soft skills важны как в работе, так и в жизни. Большая часть навыков, используемых для достижения целей, - это Soft skills. При этом чем выше вы взбираетесь по карьерной лестнице, тем большую роль играют социальные навыки в вашей жизни, в то время как профессиональные отходят на второй план. Ведь чем выше занимаемый пост, тем большее количество подчиненных и сотрудников могут проконсультировать вас по всевозможным вопросам. Поэтому 70% тренинговых программ и курсов ориентированы на освоение навыков из ряда Soft skills.

Говоря о мягких компетенциях нельзя обойти весьма значимый кластер «твердых компетенций (hard skills). Hard skills («хардскиллз», англ. hard skills - «твердые навыки») - технические компетенции, связанные с выполняемой деятельностью в области формализованных технологий. Таким образом, совершенно очевидна корреляция hard skills с профессиональными компетенциями. Данные компетенции обладают статичными свойствами (устойчивостью), хорошо обозримы, измеримы и отождествляемы с конкретными конструкциями, они входят в перечень требований, изложенных в должностных инструкциях, легко подвергаются раскладыванию на ряд простых и конечных операций.

Навыки из категории hard skills просты для наблюдения в повседневной жизни. Пилот самолета, к примеру, не задумываясь, расскажет последовательность действий по взлету и посадке. Его инструкции будут схематичны, конкретны и последовательны. При наличии практических занятий, человек, обучающийся навыку категории hard skills, способен довести приобретенное умение до автоматизма и в дальнейшем применять его в повседневной практике, следуя четко установленной последовательности действий или «по шаблону».<sup>4</sup>

Soft skills можно разделить на три блока, представленные на рисунке 1.

---

<sup>3</sup> Слушать, говорить и договариваться [Электронный ресурс] // Электронный журнал «Теория и практика». - Режим доступа: <http://theoryandpractice.ru/posts/11719-soft-skills> (дата обращения 11.11.2016).

<sup>4</sup> Слушать, говорить и договариваться [Электронный ресурс] // Электронный журнал «Теория и практика». - Режим доступа: <http://theoryandpractice.ru/posts/11719-soft-skills> (дата обращения 11.11.2016).



*Рисунок 1. Блоки Soft skills<sup>5</sup>*

<sup>5</sup> Что такое Soft skills [Электронный ресурс] // Электронный журнал «Конструктор успеха» - Режим доступа: <http://constructorus.ru/samorazvitie/chtotakoe-soft-skills.html> (дата обращения 11.11.2016).

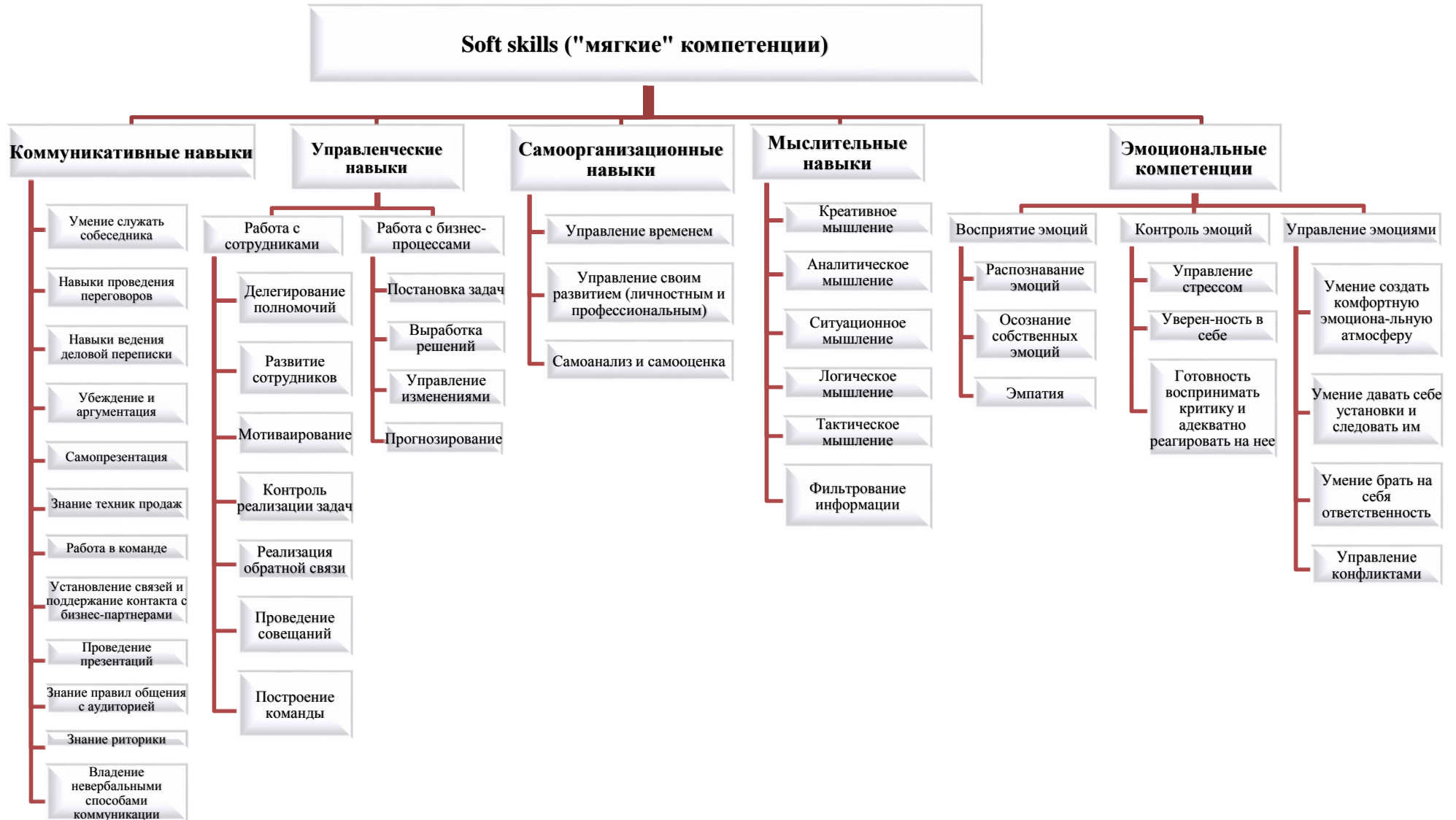


Рисунок 2. Операционализация soft skills («мягких компетенций») (по Чулановой О.Л.)

Нами была проведена операционализация soft skills («мягких компетенций») (рисунок 2). В связи с этим мы предлагаем включить эмоциональные компетенции в перечень soft skills для руководителя с выделением их в отдельную категорию. [27]

В ранних исследованиях (Чуланова О.Л., 2009, 2010, 2012, 2014, 2016) нами уже были обозначены роль и место эмоциональной компетентности в структуре компетенций управленческого персонала организации. [20-22; 25-26]

Таким образом, эмоциональные компетенции можно отнести к числу «мягких» навыков, которые приобретают все большую значимость в современном мире. Как и любые soft skills, эмоциональные компетенции поддаются развитию. Однако на это необходимо большое количество времени, а также четкое осознание руководителя того, что это ему действительно необходимо.

Понятие «эмоциональная компетентность» вошло в зарубежную и российскую науку в 1980 - 90-х гг. прошлого столетия.

По данным исследования Гарвардского университета (Д. Макклелланд), лишь 15% эффективности руководителя зависит от его интеллекта, и 85% - от эмоциональной компетентности [4].

На сегодняшний день существует множество определений эмоциональной компетентности. Например, Д. Гоулман дал следующее определение эмоциональной компетентности: это возможность понять собственные и чужие чувства, и на основе этого мотивировать себя и других, а также использовать в положительном плане контроль над собственными чувствами в наших отношениях с другими [3].

По определению Рувена Бар-Она, автора аббревиатуры EQ, эмоциональная компетентность - «набор когнитивных способностей, компетенций и навыков, которые влияют на способность человека справляться с вызовами и давлением внешней среды» [4].

Современные авторы Е.А. Сидоренко, Е.А. Власов, Д.В. Люсин дают определение эмоциональной компетентности как способности воспринимать, оценивать и управлять собственными эмоциями и эмоциями других людей и даже групп [5].

В этих и многих других определениях эмоциональной компетентности можно выделить четыре базовые составляющие: идентификация собственных эмоций, управление ими, и навык распознавания и управление эмоциями других людей.

В контексте рассмотрения результатов исследований о влиянии эмоциональной компетентности на успешность деятельности весьма важно предварительно остановиться на методах диагностики (тестирования) эмоциональной компетентности. Дело в том, что в настоящее время отсутствует единое понимание эмоциональной компетентности не только на уровне его словесного определения, но и на уровне методическом. Практики и исследователи используют разные методики диагностики эмоциональной компетентности. Причем, они отличаются не только по форме, но и по сути.

Заслуживает внимания точка зрения В. Субботина [6], который выделяет два основных подхода к диагностике эмоциональной компетентности: как личностной черты и как способности.

Личностная черта - это свойство индивида, которое проявляет себя в том, что этот индивид ведет себя неким сходным образом в различных жизненных ситуациях. Способность же в строгом психологическом смысле слова определяется тем (максимальным) уровнем сложности задачи, которого данный индивид может достичь. Рассмотрим вкратце наиболее

известные методики диагностики эмоционального интеллекта как личностной черты и как способности.

Диагностика эмоциональной компетентности как личностной черты: Опросник на эмоциональную компетентность - Emotional Quotient Inventory (EQ-i). Автор - Bar-On (1997). Этот опросник включает 133 вопроса, включает 15 шкал и 5 итоговых показателей (самовосприятия, межличностного восприятия, управления стрессом, адаптивности, общего настроения). По мнению Bar-On, эмоциональная компетентность - некая совокупность социальных и эмоциональных компетенций, влияющих на уровень эффективности человека в разных аспектах: понимание самого себя, самовыражение, понимание со стороны окружающих, отношения с другими людьми, решение повседневных проблем (Bar-On, 2004).

Следует отметить другие известные опросники диагностики эмоциональной компетентности как личностной черты, например, опросники эмоциональной и социальной компетентности (Emotional and Social Competence Inventory (ESCI), Emotional Competence Inventory) (ECI) (Boyatzis, Goleman, & Rhee, 2000). Опросники включают 72/110 вопроса соответственно. Можно выделить 4 группы отдельных компетенций, диагностируемых опросниками: самовосприятия, самоуправления, социального восприятия и социальных навыков.

Методики диагностики эмоциональной компетентности как способности: тест на эмоциональную компетентность - Emotional Intelligence Test (MSCEIT), разработанный Caruso, Salovey, Mayer, в основе которого другой тест этих же авторов - Многофакторный тест эмоциональной компетентности (Multi-factor Emotional Intelligence Scale (MEIS)). Тест включает комплекс заданий, оценка выполнения которых осуществляется либо экспертами, либо базируется на ответах большей части людей, выполнявших задания ранее.

Сравнительную характеристику основных методик диагностики эмоциональной компетентности представили 2004 году Р.Д. Робертс, Дж. Мэттьюз, М. Зайднер и Д.В. Люсин (таблица 1) [7].

На сегодняшний день не существует однозначного определения эмоциональной компетентности в контексте управления персоналом. По мнению автора, эмоциональная компетентность руководителя - это совокупность его навыков, способствующих пониманию собственных эмоций и чувств, а также эмоций и чувств сотрудников, а также умение управлять ими соответственно бизнес-ситуации и в целях повышения эффективности организации в целом.

**Таблица 1**

**Основные методики диагностики эмоциональной компетентности  
(по Р.Д. Робертсу, Дж. Мэттьюз, М. Зайднеру и Д.В. Люсину) [7]**

Название	Общая структура	Шкалы	Формат пунктов и метод подсчета баллов
Методики, основанные на самоотчете			
ECI (Emotional Competence Inventory-360)	Самосознание, управление своими эмоциями, осознание социальных взаимодействий, социальные навыки	19 факторов; 63 пункта	7-балльные шкалы; самоотчет или оценки экспертов
EQ-i (Bar-On Emotional Quotient Inventory)	Внутриличностный аспект, межличностный аспект, адаптация, управление стрессом, общее настроение	15 факторов; 132 пункта	5-балльные шкалы; самоотчет

Название	Общая структура	Шкалы	Формат пунктов и метод подсчета баллов
SSRI (Schutte et al. Self-Report Index)	Иерархическая модель эмоциональной компетентности, состоящая из 4 «ветвей» (как в MSCEIT)	4 фактора; 33 пункта	5-балльные шкалы; самоотчет
TEIQue (Trait Emotional Intelligence Questionnaire)	Совмещение структур EQ-i и MSCEIT	15 факторов; 144 пункта	5-балльные шкалы; самоотчет
ЭМИн	Два измерения: (1) межличностной и внутриличностной составляющей, (2) понимание эмоций и управление ими	6 факторов; 40 пунктов	4-балльные шкалы; самоотчет
<b>Методики, основанные на выполнении заданий</b>			
MSCEIT (Mayer Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test)	4 «ветви»: идентификация эмоций, повышение эффективности мышления, понимание эмоций, управление эмоциями	8 субтестов (по 2 на каждую «ветвь»); 130 пунктов	Задания с несколькими вариантами ответа; подсчет баллов на основе консенсуса или экспертных оценок
MEIS (Multi-factor Emotional Intelligence Test)	Иерархическая модель ЭИ, состоящая из 4 «ветвей» (как в MSCEIT)	12 субтестов (по 2-4 на каждую «ветвь»); более 200 пунктов	Задания с несколькими вариантами ответа; подсчет баллов на основе консенсуса, экспертных оценок или заданных стандартов
LEAS (Levels of Emotional Awareness)	Осознание эмоций (базовых и сложных)	1 шкала: 20 сценариев	Свободные ответы; 5 уровней качественной оценки
EARS (Emotional Accuracy Research Scale)	Распознавание эмоций (в межличностном контексте)	1 шкала: 8 сценариев с 12 завершениями	Задания с несколькими вариантами ответа; подсчет баллов на основе консенсуса или заданных стандартов

Теория эмоциональной компетентности в первые месяцы своего появления не воспринималась в бизнес-среде, поскольку опровергала один из главных факторов успеха бизнеса XX века: эмоциям - не место на работе. Д. Гоулману удалось убедительно доказать, что именно руководители, имеющие высокий уровень эмоциональной компетентности, лучшие - в принятии решений, эффективные - в критических ситуациях и управлении людьми.

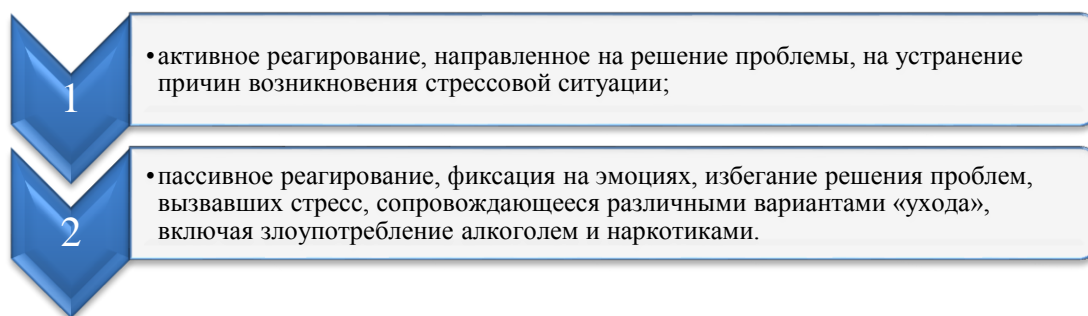
В настоящее время практика управления проявляет большой интерес к использованию эмоциональных ресурсов организаций. И, прежде всего потому, что в наши дни человек в организации всё чаще рассматривается не просто как работник с определенным набором функций, а как многогранная личность, наделенная не только разумом, но и эмоциями. И эффективность использования эмоций работников организации, подчас определяет результативность их деятельности и вклад в организационную эффективность в целом. [3]



В организациях, в которых работники открыто выражают эмоции, говорят о них, чувства и состояние персонала нацеливаются на конструктивные решения, взаимодействие людей более эффективно. В таких организациях более эффективная деятельность, низкая конфликтность, позитивный микроклимат, более адекватные решения. В условиях, когда эмоции игнорируются, работники менее лояльны, большее число стрессов, высокая текучесть персонала [8].

Эмоциональная компетентность и стратегия поведения человека в стрессовой ситуации очень важна. Субботин В. отмечает следующую зависимость: «то, как человек ведет себя в стрессовой ситуации, во многом определяет успешность его деятельности». [6]

Lazarus R.S. подразделяет на два основных типа поведение в стрессовой ситуации (рисунок 3) [9]:



**Рисунок 3.** Основные типы поведения в стрессовой ситуации (по Lazarus R.S.)

Вполне обоснованно первый тип считается оптимальным, поскольку ведет к более успешной адаптации и более высоким показателям психологического благополучия (Lazarus, 2000; Lazarus & Folkman, 1984; Moos, 1992; Holahan & Moos, 1987), а следовательно, более высокой эффективности деятельности [9, 10, 11].

Тестирование эмоциональной компетентности как личностной черты убедительно показало то, что лица с высокой эмоциональной компетентностью более адекватно реагируют на стресс. (Salovey, Stroud, Woolery, Epel, 2002 [12]; Saklofske, Austin, Galloway, Davidson, 2007 [13]; Romanelli, Cain, Smith, 2006 [14]; Meyer a, Fletcher, 2007 [15]).

Одно из исследований консалтинговой компании Нау/McBer (при участии Д. Гоулмана) охватившее более 20000 топ-менеджеров из разных стран, позволило выявить шесть стилей руководства - каждый из которых определяется теми или иными компонентами эмоциональной компетентности. Также ими было обнаружено, что стиль руководителя прямо и однозначно воздействует на климат в компании, что, в свою очередь, сказывается на финансовых показателях. Но, пожалуй, самый важный вывод исследования таков: руководители, имеющие лучшие результаты, хорошо владеют разными стилями и попеременно их используют, как того требуют обстоятельства. Причем, из шести стилей только четыре положительно сказываются на климате в компании и ее финансовых показателях. [3]

Самого благоприятного климата и самых высоких показателей производительности достигают в таких организациях, в которых руководители имеют 4 и более стиля, среди которых авторитетный, демократичный, отеческий и наставнический. Эффективные руководители легко умеют переходить от одного стиля к другому в зависимости от ситуации.

Очень важно, что опытные руководители в каждый конкретный момент не выбирают стиль управления [3] механически из какого-то реестра - у них это получается естественно и гармонично. Они тонко чувствуют реакцию окружающих и достигают наилучших результатов гибко, приспособив свой стиль к обстоятельствам.

Руководителю также необходимо осознавать, с какими особенностями эмоциональной компетентности связаны стили, которыми он не владеет, и начать развивать их. Например, руководитель - «отец» - человек общительный, умеющий сопереживать и налаживать личностные связи. Он чувствует, что испытывают его подчиненные, чутко реагирует на их эмоциональное состояние, улучшая тем самым взаимопонимание, умеет вовремя сказать нужное слово. Поэтому если руководитель, владеющий эталонным стилем, хочет освоить еще и отеческий, ему нужно научиться сопереживать, общаться и выстраивать взаимоотношения. А руководитель, привыкший управлять в авторитетном стиле и осваивающий демократичный стиль, должен развить способность к сотрудничеству и общению<sup>6</sup>.

По результатам исследований успешных руководителей и успешных компаний консалтинговой компанией *Hay/McBer* выявлено, что эмоционально компетентные лидеры достигают больших результатов, чем те, кто опирается в большей степени на интеллектуальный разум или знания в области менеджмента. Эмоционально разумные компании, в которых понимают людей, по результатам все чаще и чаще превосходят компании, где такое понимание отсутствует. Управлять эмоциями не означает подавлять и скрывать эмоции. Эмоциональную компетентность тоже нельзя рассматривать как возможность выражать всегда собственные эмоции. Напротив, когда мы понимаем природу своих эмоций, мы способны уберечь свои ощущения и свое восприятие от искажения. А это открывает большие возможности, что может существенно улучшить взаимоотношения с другими людьми.

Также возможность роста и развития организации напрямую зависит от способности нанять и удержать у себя талантливых людей. И особенно в российской культуре, где деньги не являются главной человеческой ценностью. Отношение к персоналу - вот наиболее важный критерий при выборе работы и при решении остаться на ней. Люди покидают компанию именно из-за того, что им некомфортно работать со своими менеджерами, из-за того, что им обещают одно, а на деле происходит другое. Характер работы и состояние фирмы играют в этом менее значительную роль.

Уровень эмоциональной компетентности как критерий карьерного успеха обусловлен усилившейся конкуренцией компаний и товаров. Продукт уже давно не «выигрывает» как таковой, преимущество ему дают личность, харизма и эмоциональная компетентность управленца, энергетический заряд команды.

Сложно отрицать влияние лидера на трудовой коллектив, команду. Известно много примеров отражения харизмы руководителя на эффективной деятельности организации. Исследования, проведенные нами в 2009 -2014 гг. [20-27], подтвердили тот факт, что именно высокий уровень эмоциональной компетентности связан с организаторскими способностями, эмпатией, самомотивацией, устойчивостью к стрессам, командной работой. Залог успеха управленца - в использовании тонких механизмов воздействия на интеллектуальную и эмоциональную сферы сотрудников.

Эмоции и эмоциональные отношения, которые возникают у людей в процессе работы в организации можно рассматривать как эмоциональную среду организации. В свою очередь, эмоции и эмоциональные отношения имеют энергетическое, ценностное, информационное и мотивирующее значения, поэтому их можно рассматривать как ресурсы - эмоциональные ресурсы организации. И для того, чтобы эти ресурсы работали, необходимо управлять ими.

Сегодня во всем мире эмоции принимаются в расчет. На деле, если смотреть с точки зрения успешности ведения бизнеса, они имеют даже большее значение, чем традиционная

---

<sup>6</sup> Международная академия коучинга [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.coacha.ru>.

разумность и профессиональный опыт вместе взятые. Например, в тех организациях, которые развивают эмоциональную компетентность у работников, занятых продажами, товарооборот каждого из них в отдельности может увеличиться чуть ли не вдвое. Когда у сотрудников, занимающихся исследованиями и разработками, развивают эмоциональную компетентность, время, затрачиваемое на разработку продукта и на его выведение на рынок, существенно сокращается. Подобным же образом результаты ряда исследований показывают, что путем увеличения эмоционального капитала организация может получить дополнительные преимущества в виде высококачественных инноваций, роста доходности инвестиций в обновленные стратегии и технологии, увеличения числа талантливых сотрудников и высокой производительности труда. [25]

Многие исследователи сходятся во мнении, что успешное функционирование и развитие любого бизнеса непосредственно зависит от эффективности руководителя. Принято считать, что успех деятельности руководителя зависит от его интеллекта и опыта. Однако в последние годы в связи с ужесточающейся конкуренцией, в том числе и за персонал, топ-менеджерам становится недостаточно этих ресурсов для эффективного управления. Особенно это ситуация усугубляется спадом в мировой экономике. Возможности материальной мотивации ограничены, и все, что остается руководителю - это мотивировать и воодушевлять сотрудников с помощью нематериальных, эмоциональных ресурсов. [2; 5; 16; 19; 22; 28-31]

Также сегодня наиболее важным умением руководителя является принятие качественных решений. Это связано и с необходимостью быстро реагировать на внешние условия, и с желанием выбрать «правильную» стратегию для бизнеса на будущее. Как доказали американские исследователи, на быстроту и качество решения влияет не только способность собирать и анализировать большой объем релевантной информации. Страх перед неизвестностью глобального финансового кризиса и предвкушение новых взлетов и возможностей выводит концепцию эмоциональной компетентности на первый план.<sup>7</sup>

Исследователи Белоножко М.Л. и Силин А.Н. делают акцент на том, что для руководителя обладать развитым эмоциональным мышлением, быть эмоционально мыслящим, значит, думать над эмоциями, анализировать, осознавать их и, управлять ими. Таким образом, эмоциональная задача для руководителя является первичной, лучше даже сказать первостепенной, так как это не только основная, но и наиболее важная сторона лидерства. Лидерство всегда имеет эмоциональную первооснову. Без сомнения, первобытные лидеры - шаманы или вожди племени - завоевали свой статус не в последнюю очередь благодаря тому, что их поведение было эмоционально притягательным. История человечества доказывает, что независимо от культуры лидер - это тот человек, к которому обращаются другие в поисках поддержки или разъяснений, в условиях повышенной угрозы, неопределенности или серьезной работы [16].

Для современных организаций данная функция лидера - хотя уже не столь явная - является весьма актуальной. Руководитель должен уметь направить эмоции коллектива в нужном направлении, создать дружественную атмосферу и умело бороться с негативными настроениями. Эта задача одинаково важна для лидера любого уровня - от члена совета директоров до менеджера торгового зала.

Иначе говоря, именно руководитель должен обладать возможностью максимально влиять на эмоции каждого сотрудника, и через эмоции воздействовать на их производительность. Эта закономерность указывает на еще один важный аспект эмоционального лидерства: его влияние не ограничивается гарантией хорошего выполнения

---

<sup>7</sup> Портал Trainings.ru [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.trainings.ru>.

работы. Люди тянутся к лидеру, ждут от него эмоциональной поддержки, ищут у него сочувствия. Так или иначе, но лидерство как таковое содержит этот аспект. Через пробуждение в работниках позитивных эмоций, лидеры могут раскрывать лучшие их стороны. И наоборот. Будет ли организация процветать или нет - во многом зависит от того, насколько эффективно руководитель организации выполняет свою основную эмоциональную задачу.

Результаты современных исследований убедительно доказывают наличие связи и взаимозависимости эмоциональной компетентности и эффективности профессиональной деятельности: коэффициент корреляции 0,28,  $p < 0.001$ . [17]

Приведенные данные говорят о влиянии эмоциональной компетентности на профессиональную деятельность вообще, в целом. Однако очевидно, что степень его влияния зависит от характера профессиональной деятельности.

Так, например, данные исследования Offermann, Bailey, Vasilopoulos, Seal, and Sass (2004) говорят о том, что эмоциональный интеллект относительно точнее предсказывает успешность решения задач в группе, а «обычный» интеллект - относительно более точный «предсказатель» успешности индивидуальной работы [17].

Мы концептуально поддерживаем значительную актуальность и важность эмоциональной компетентности для тех видов профессиональной деятельности, которые включают в себя частые и продолжительные контакты с людьми, требуют понимания других людей и контроля своих собственных эмоций (Joseph and Newman, 2010) [18].

Таким образом, в современных организациях важно, чтобы руководитель был эмоционально компетентным: мог управлять собственными эмоциями, распознавать эмоции других и на этой основе выстраивать взаимодействие, создавать основу позитивной эмоциональной атмосферы, уметь извлечь информацию, поступающую от эмоциональных сигналов работников, пользоваться эмоциональной энергией, создавать необходимую корпоративную культуру, порождающую в персонале состояние, обеспечивающее эффективную деятельность.

В дальнейшем в нашем исследовании предполагается обосновать целесообразность включения эмоциональных компетенций в перечень soft skills и разработать методы развития данных компетенций.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Шипилов В. Перечень навыков soft-skills и способы их развития [Электронный ресурс] // Электронный журнал «Конструктор успеха» - Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/people/dev\\_val/soft-skills.shtml](http://www.cfin.ru/management/people/dev_val/soft-skills.shtml) (дата обращения 11.11.2016).
2. Кетс де Врис, М. Мистика лидерства: Развитие эмоционального интеллекта / М. Кетс де Врис; пер. с англ. - 3-е изд., испр. и доп. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 276 с.
3. Гоулман, Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки; пер. с англ. - 3-изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. - 301 с.
4. Bar-On, R. The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Rationale, description and summary of psychometric properties / R. Bar-On // Measuring Emotional Intelligence: Common Ground and Controversy / Ed. by G. Geher. - New York: Nova Science Publishers, Inc, 2004. - P. 115-145.

5. Люсин, Д.В. Современные представления об эмоциональном интеллекте // Социальный интеллект: теория, измерение, исследования / Под ред. Д. В. Люсина, Д.В. Ушакова. - М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2004. - С. 29-36.
6. Субботин, В. Эмоциональный интеллект - универсальный рецепт успеха? [Электронный ресурс] / В. Субботин. - Режим доступа: [http://www.antropos.ru/articles\\_item.php?aid=173&lang=rus](http://www.antropos.ru/articles_item.php?aid=173&lang=rus).
7. Робертс, Р.Д. Эмоциональный интеллект: проблемы теории, измерения и применения на практике / Р.Д. Робертс, Дж. Мэттьюз, М. Зайднер, Д.В. Люсин // Психология: Журнал Высшей школы экономики. - 2004. - Т. 1. - №4. - С. 3-24.
8. Сангинов, С.З. Значение страха и ужаса в эмоциональном менеджменте / С.З. Сангинов // Социально-экономический механизм стимулирования труда: сборник статей / Под ред. В.А. Гага. - Томск: Интернет-издательство ВШБ ТГУ, 2013. - Вып. 12. Анализ и синтез базовых эмоций как инновационного начала в современном менеджменте. - С. 50-59.
9. Lazurus, R.S. Toward better research on stress and coping / R.S. Lazurus // American Psychologist. - 2000. - №55 (6). - P. 665-673.
10. Moos, R.H. Coping Responses Inventory: Adult Form Manual / R.H. Moos. - Center for Health Care Evaluation, Stanford University and Department of Veterans Affairs Medical Centers, Palo Alto, CA, 1992.
11. Holahan, C.J., Moos, R.H. Personal and contextual determinants of coping strategies / C.J. Holahan, R.H. Moos // Journal of Personality and Social Psychology. - 1987. - Vol. 52. - Is. 5. - P. 946-955.
12. Salovey, P., Stroud, L.R., Woolery, A., Epel, E.S. Perceived emotional intelligence, stress reactivity, and symptom reports: Further explorations using the Trait Meta-Mood Scale / P. Salovey, L.R. Stroud, A. Woolery, E.S. Epel // Psychology and Health. - 2002. - Vol. 17(5). - P. 611-627.
13. Romanelli, F., Cain, J., Smith, K.M. Emotional intelligence as a predictor of academic and/or professional success / F. Romanelli, J. Cain, K.M. Smith // American Journal of Pharmaceutical Education. - 2006. - Vol. 70(3). - P. 1-10.
14. Saklofske, D.H., Austin, E.J., Galloway, J., Davidson, K. Individual difference correlates of health-related behaviours: Preliminary evidence for links between emotional intelligence and coping / D.H. Saklofske, E.J. Austin, J. Galloway, K. Davidson // Personality and Individual Differences. - 2007. - Vol. 42. - P. 491-502.
15. Meyer, B.B., Fletcher, T.B. Emotional intelligence: A theoretical overview and implications for research and professional practice in sport psychology / B.B. Meyer, T.B. Fletcher // Journal of Applied Sport Psychology. - 2007. - №19. - P. 1-13.
16. Белоножко, М.Л. Управление персоналом в кризисных и межкризисных условиях / М.Л. Белоножко, А.Н. Силин // Проблемы и пути усовершенствования экономического механизма предпринимательской деятельности: матер. 1 междунар. науч.-практ. конф. - Днепропетровск: Стратегия, 2012. - 216 с.
17. Offermann, L.R., Bailey, J.R., Vasilopoulos, N.L., Seal, C., Sass, M. The relative contribution of emotional competence and cognitive ability to individual and team performance / L.R. Offermann, J.R. Bailey, N.L. Vasilopoulos, C. Seal, M. Sass // Human Performance. - 2004. - Vol. 17. - P. 219-243.
18. Joseph, D.L., Newman, D.A. Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model / D.L. Joseph, D.A. Newman // Journal of Applied Psychology. - 2010. - №95. - P. 54-78.

19. Кибанов, А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: монография / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова, О.Л. Чуланова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 156 с. + (Доп.мат.znanium.com).
20. Чуланова, О.Л. Моделирование эмоциональной компетентности руководителей / О.Л. Чуланова // Кадровик. - 2012. - №10. - С. 58-64.
21. Чуланова, О.Л. Коучинг эмоциональной компетентности управленческого персонала организации / О.Л. Чуланова // Общественные науки. Всероссийский научный журнал. - 2012. - №1. - С. 286-294.
22. Чуланова, О.Л. Исследование развития эмоциональной компетентности руководителей предприятий г. Сургута и Сургутского района / О.Л. Чуланова // Экономика и управление в современных условиях: матер. междунар. заоч. науч.-практ. конф. / НОУ Сиб. ин-т бизнеса, управления и психологии. - Красноярск, 2011. - С. 315-319.
23. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова, О.Л. Белова; под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Проспект, 2012.
24. Эсаулова И.А. Развитие персонала организации: новая концепция и практика / Управление персоналом в России: история и современность: Монография / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, И.А. Эсаулова и др.; под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2013.
25. Чуланова, О.Л. Формирование, развитие и коучинг эмоциональной компетентности в управлении персоналом организации: монография / О.Л. Чуланова; Сургут. гос. ун-т ХМАО-Югры. - Сургут: Дефис, 2010. - 218 с.
26. Чуланова, О.Л. Коучинг эмоциональной компетентности руководителя как определяющего фактора формирования имиджа в условиях кризиса / О.Л. Чуланова, И.А. Бакулина // Имиджелогия - 2009: Инновационные технологии успеха против кризиса: материалы Седьмого Международного симпозиума по имиджелогии. - М.: РИЦ АИМ, 2009. - С. 188-196.
27. Чуланова О.Л., Ивонина А.И. Формирование soft-skills (мягких компетенций): подходы к интеграции российского и зарубежного опыта, классификация, операционализация / А.И. Ивонина, О.Л. Чуланова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2017. №1 (28).
28. Kirillov A.V., Tanatova D.K., Vinichenko M.V., Makushkin S.A. Theory and practice of time-management in education. Asian Social Science. 2015. Т. 11. №19. С. 193-204.
29. Kirillov A.V., Vinichenko M.V., Melnichuk A.V., Melnichuk Y.A., Vinogradova M.V. Improvement in the learning environment through gamification of the educational process. IEJME - MATHEMATICS EDUCATION, 2016, VOL. 11, NO. 7, 2071-2085.
30. Kirillov A.V., Vinichenko M.V., Melnichuk A.V., Melnichuk Yu.A., Lakina Y. Higher education institutions grading: administrative and support personnel. International Journal of Economics and Financial Issues. 2015. Т. 5. №5. С. 173-182.
31. Vinichenko M.V., Frolova E.V., Kabanova E.E., Kozyrev M.S., Evstratova T.A. The youth employment problems. Journal of Advanced Research in Law and Economics. 2016. Т.7. №2. С. 378-387.
32. Чуланова, О.Л. Формирование и развитие компетентностного подхода в работе с персоналом: теория, методология и практика: дис. ... д-ра эконом. наук: 08.00.05 / Чуланова Оксана Леонидовна. - Москва, 2014. - 339 с.

**Chulanova Oksana Leonidovna**

Surgut state university, Russia, Surgut

E-mail: [chol9207@mail.ru](mailto:chol9207@mail.ru)

## **The socio-psychological aspects of management: emotional competence leader in the structure of soft skills (the value approach, diagnosis and development methods)**

**Abstract.** Research over the past ten years show convincingly that for employers is valuable not only professional competence but also additional knowledge and skills, which, as a rule, do not teach in high schools: creativity, responsibility, courtesy, and many others. Such competence is called "soft skills» - soft skills. Soft Skills - it acquired the competence that can be formed, and through additional education, through personal experience, travel, participation in international projects, social projects. They certainly can be used for further development in their professional activities. This is due to the attention of employers in hiring and in the formation of a model of competence specific positions. In an article talking about the soft competences, lit and very significant cluster "solid competencies (hard skills). Hard skills - technical competence, particularly related to the technology in the field of formal activity.

This article focuses on the rather urgent component of soft skills - emotional competence. Emotional competence is seen as the ability to perceive, assess, and manage their own emotions and the emotions of other people and even groups. The article highlights the basic components of emotional intelligence: identifying their own emotions, their management, and recognition of skills and management of other people's emotions. Techniques of emotional competence diagnostics.

The article attempts to show the possibilities and the importance of using the emotional resources of the organizations.

On the basis of long-term (2008-2016 years), the author studies the emotional competence in work with the staff concluded that the importance of this resource in today's organizations. Since the emotional competence of the head allows you to control your own emotions, to recognize the emotions of others, and on this basis to build interaction, to create a basis for a positive emotional atmosphere, to create the necessary corporate culture, generating a state of personnel, providing effective career personnel.

**Keywords:** social-psychological aspects of management; humanization of work of personnel; hard skills; soft skills; emotional competence of the head; methods of diagnosis of emotional competence