

**ВЕРПАТОВА Оксана Юрьевна** – к. филос. н., доцент кафедры социологии и социальных технологий ТвГТУ, Тверь (verpatova\_tgtu@mail.ru)

**ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ  
В СИСТЕМЕ ГИБКИХ НАВЫКОВ СПЕЦИАЛИСТА  
ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ**

© Верпатова О.Ю., 2024

**Аннотация.** Показано, какую роль играет эмоциональный интеллект в профессиональной деятельности специалистов, занимающихся управлением персонала. Выделены структурные элементы указанного интеллекта. Описано, как его применяют при выполнении отдельных профессиональных функций. Сделан вывод, что эмоциональный интеллект сегодня воспринимается как навык, дающий возможность специалисту в сфере управления персоналом эффективно решать сложные задачи, принимать непростые решения, реализация которых требует самоконтроля и прогноза перспектив, в том числе отрицательных последствий, связанных с эмоциями.

**Ключевые слова:** эмоциональный интеллект, гибкие навыки, управление персоналом.

**Verpatova O.U.** – Ph.D., Associate Professor of the Department of Sociology and Social Technologies of TvSTU, Tver (verpatova\_tgtu@mail.ru)

**EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE SYSTEM  
OF FLEXIBLE SKILLS  
OF A PERSONNEL MANAGEMENT SPECIALIST**

**Abstract.** It is shown what role emotional intelligence plays in the professional activities of specialists involved in personnel management. The structural elements of this intelligence are highlighted. It describes how it is used in the performance of certain professional functions. It is concluded that emotional intelligence today is perceived as a skill that enables a specialist in the field of personnel management to effectively solve complex tasks, make difficult decisions, the implementation of which requires self-control and forecasting prospects, including negative consequences associated with emotions.

**Keywords:** emotional intelligence, soft skills, personnel management.

На современном рынке труда от молодых специалистов требуют наличия не только узкопрофессиональных знаний и умений, но и общекультурных компетенций, а также гибких навыков, имеющих надпрофессиональный характер и тесно связанных с различными аспекта-

ми развития личности. Особое значение такие навыки приобретают в направлениях деятельности, в рамках которых необходима мультизадачность, происходит быстрая смена действий, часто осуществляются контакты с людьми для решения различных профессиональных задач. Одним из таких профессиональных направлений, где важны гибкие навыки, является управление персоналом.

От специалиста в области управления персоналом в настоящее время требуется умение грамотно выстроить не только непосредственно рабочий процесс, но и отношения с другими сотрудниками как по вертикали, так и по горизонтали. Причем разнообразие профессиональных и «внепрофессиональных» коммуникаций формирует объективную необходимость в особой чуткости в рамках социальных взаимодействий. Кроме того, особые навыки в сфере коммуникации делают молодых специалистов в области управления персоналом конкурентоспособными на современном рынке труда, поскольку дефицит специалистов в отдельных направлениях, важность удержания сотрудников или выстраивания продуктивных отношений с потенциальными, особо ценными кандидатами делают коммуникативные навыки, также причисляемые к гибким, особенно актуальными.

Эмоциональный интеллект входит в перечень коммуникативных гибких навыков. В начале XXI в. он стал предметом многих научных теоретических исследований в области управленческой деятельности и занял значительное место в разработках практиков управления персоналом и кадровых служб. Однако устоявшейся трактовки этого понятия нет до сих пор. Например, Е.Н. Романова в своей статье проводит разграничение между терминами «эмоциональный интеллект» и «эмоциональная компетентность». Она отмечает, что поскольку в психологии слово «интеллект» часто используется при описании умственных способностей, то он в некотором смысле определяется врожденными характеристиками личности, в то время как «компетентность» вырабатывается в ходе познавательных процессов и может усваиваться как дополнительное свойство. Таким образом, эмоциональный интеллект – черта личности, способность реагировать и воспринимать эмоции, а вот сам профессиональный навык связан с развитием компетенции.

В.А. Ситаров и О.А. Пашкова, разбирая концепции эмоционального интеллекта, указывают на разнообразие подходов, в рамках которых рассматриваемое понятие часто отождествляется с эмпатией, трактуется как внутренние переживания индивида, его восприимчивость к состоянию окружающей среды, осознание своей реакции на нее (т.е. своего рода рефлексия). В то же время в ряде работ встречается определение эмоционального интеллекта как способности человека воспринимать, анализировать, обобщать эмоциональную информацию, реагировать на нее

благодаря как регулированию своих собственных эмоций, так и оцениванию эмоционального состояния других людей. В этом свете эмоциональный интеллект предстает как некоторые способности, которые могут развиваться через практический опыт [5, с. 315–316]. Сам термин впервые появился в работе Дж. Майера, но, как мы указывали выше, до сих пор не имеет четкой дефиниции. Когда концепция эмоционального интеллекта только появилась, ее автор опирался на два понятия: «эмоции» и «интеллект». Дж. Майер определял обозначенный им вид интеллекта как некий новый навык, как когнитивное умение анализа и управления эмоциями. При этом в различных источниках можно встретить позицию, что управлять эмоциями практически невозможно, поскольку они по своей сути иррациональны. Однако авторы, разделяющие и разрабатывающие концепцию эмоционального интеллекта, исходят из того, что само по себе проявление эмоций – своеобразная символическая, знаковая система. Соответственно, если рассматривать эмоции как знаки, то можно развить навык понимания и анализа как некую когнитивную способность и, ориентируясь на полученную первичную информацию, выстраивать определенную модель реагирования на чужие эмоции, осознавать свои чувства, вовремя видеть негативные сигналы и прорабатывать их [3, с. 8].

Ученые активно пытаются описать структуру эмоционального интеллекта. Отметим, что количество его элементов, называемых в различных трудах, периодически меняется. Первоначально модель включала в себя три базовых умения:

- идентификацию и выражение эмоций (как собственных, так и других людей);

- регуляцию эмоций;

- использование эмоций (выделено несколько направлений применения этих познаний (в частности, гибкое планирование, творческое мышление и мотивационное направление)).

В дальнейшем эти три элемента конкретизировались. В результате стали говорить об идентификации эмоций, их использовании в мышлении и деятельности, понимании эмоций и управлении ими [3, с. 9–10], т.е. была создана модель из четырех уровней.

Четырехуровневая модель эмоционального интеллекта долгое время являлась ориентиром для специалистов, занимающихся разработкой программ развития этого интеллекта и тестовых методик установления степени развития. Однако в дальнейшем в практике управления персоналом сформировалась пятиступенчатая модель, которая стала применяться для оценки профессиональных компетенций менеджеров по персоналу. В рамках данной модели выделили следующие компоненты:

самосознание (от специалиста по управлению персоналом требуется понимание и признание своих сильных и слабых эмоциональных черт и планирование деятельности с опорой на данные знания);

управление своим поведением (здесь подразумевается, что специалист по работе с кадрами и командами перенаправляет негативные и разрушительные эмоциональные проявления, чтобы не усложнять рабочий процесс);

мотивацию (означает восприятие своих эмоций как основы для определения важных и второстепенных мотивационных факторов, умение понимать мотивы других);

эмпатию (является не просто анализом эмоций других людей специалистом, но и проявлением внимания к окружающим, особенно если речь идет о принятии сложных решений);

социальные навыки (прежде всего это использование знаний об эмоциях для построения здоровых социальных отношений и связей, умение регулировать социальные контакты) [8, с. 10–12].

Некоторые зарубежные исследователи пришли к выводу: несмотря на то, что у разных личностей существует различный потенциал восприятия эмоций (как своих, так и чужих), тем не менее эмоциональный интеллект можно развивать и расширять сферу его применения при решении профессиональных задач [1, с. 300].

Среди сфер и направлений деятельности, в которых могут быть реализованы навыки эмоционального интеллекта, специалисты выделяют прежде всего управление проектами, поскольку оно требует грамотного распределения ресурсов, в том числе человеческих, и их оптимизации в соответствии с быстро меняющимися при выполнении отдельных этапов проекта задачами. Использование эмоционального интеллекта здесь позволяет специалисту оценить возможности и состояние сотрудников, реализующих проект, проанализировать их эмоциональное состояние и возможности для продуктивного взаимодействия в условиях ограниченного времени. Кроме того, указанный навык дает возможность выстраивать эффективную коммуникацию, проводить профилактику конфликтов, оценивать степень выгорания участников и формулировать предложения для руководителя по изменению команды проекта или рекомендации по совершенствованию распределения обязанностей и работ с целью повышения результативности [6].

Как мы упоминали выше, эмоциональный интеллект играет важную роль при принятии решений специалистом по управлению персоналом. Стоит отметить, что большинство решений в рамках рабочих задач управленца так или иначе связано с командой и членами коллектива, как настоящими, так и потенциальными (и бывшими). Именно человеческий фактор во многом обуславливает продуктивные и здоровые отношения в

коллективе. Исследователи отмечают, что нормальная рабочая атмосфера и благоприятный социально-психологический климат – важнейшие факторы, способствующие высокой продуктивности и лояльности персонала. Однако некоторые отмечают, что высокий уровень эмоционального интеллекта может приводить к принятию неэффективных управленческих решений, поскольку такой уровень развития указанного интеллекта характерен, по их мнению, для избегающего типа лидера [4, с. 80]. Однако здесь следует разделять эмоциональный интеллект и ответственность как особое свойство личности. Эмоциональный интеллект не подменяет собой ответственности: он обозначает зрелое отношение и признание эмоциональной сферы как элемента управленческой среды. Ответственность за принятие решения относится к личностным чертам, а также рациональному мышлению и когнитивным способностям в целом. Опирается только на эмоциональную составляющую при принятии рабочих решений некорректно, но не учитывать эмоциональные последствия решений непродуктивно, поскольку именно отрицательные эмоции могут стать причиной негативных изменений в коллективе, а значит, необходимо, если возможно, спрогнозировать их появление, оценить и принять превентивные меры до того, как произойдет конфликт.

В.А. Савельева, ссылаясь в своей работе на результаты эмпирических исследований, отмечает, что существует связь между эмоциональным интеллектом и самоконтролем. Следовательно, при принятии сложных решений навыки эмоционального интеллекта могут помочь специалисту удержать под контролем рабочую ситуацию. Более того, он выступает как фактор, влияющий на успешную реализацию многоступенчатых решений, в обстоятельствах, требующих предугадывания возможных эмоциональных последствий [2, с. 80].

Таким образом, эмоциональный интеллект сегодня воспринимается как навык, позволяющий специалисту в сфере управления персоналом успешно реализовывать свои профессиональные задачи, справляться с принятием непростых решений, требующих самоконтроля и анализа перспектив, в том числе возможных негативных последствий, связанных с эмоциями. Учет последних не противостоит рациональной разработке и реализации решений: он дополняет их, способствует всестороннему рассмотрению ситуации. Взаимодействие в команде, управление ею, работа с кадрами требуют от специалиста в области управления персоналом внимательного отношения как к своему эмоциональному состоянию, так и к эмоциональным сигналам, которые подают сотрудники. Умение считывать эти сигналы позволяет повысить эффективность коммуникации, развить навыки саморегулирования, осознанного отношения к людям. В свою очередь, благодаря применению эмоционального интеллекта снижается воздействие стрессовых факторов.

Развитие эмоционального интеллекта способно не только увеличить эффективность вышеназванного специалиста, но и в некоторой степени снизить уровень испытываемого им стресса и в перспективе остановить процесс профессионального выгорания. Последнее важно не только для опытных сотрудников, но и для начинающих, молодых специалистов.

### **Библиографический список**

1. Зорина Н.Н. Возможности развития эмоционального интеллекта // Проблемы современного педагогического образования. 2021. № 71-1. С. 300–303.
2. Савельева В.А. Эмоциональный интеллект и эмоциональные предвосхищения при принятии многоэтапных решений // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки. 2023. № 2. С. 74–86.
3. Эмоциональный интеллект: от истоков к перспективам: монография / Е.А. Сергиенко [и др.]. М.: Институт психологии РАН, 2019. 254 с.
4. Сидорова Н.В. Принятие решений и эмоциональный интеллект // Гуманитарный научный журнал. 2021. № 1. С. 77–81.
5. Ситаров В.А., Пашкова О.А. Сущностные признаки эмоционального интеллекта // Вестник Московского университета МВД России. 2020. № 7. С. 315–318.
6. Шкирмонтова Е.А., Шульман В.Д. Роль эмоционального интеллекта в управлении проектами // Гуманитарный вестник. 2021. № 5 (91). С. 1–15. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-emotsionalnogo-intellekta-v-upravlenii-proektami/viewer> (дата обращения: 01.03.2024).
7. Эмоциональный интеллект: сборник статей. М.: Альпина Паблишер, 2020. 188 с.
8. HBR Guide. Жизненный баланс / под ред. Н. Довнар. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. 288 с.

УДК 331.108.5

**КОСАРСКАЯ Елена Сергеевна** – к. филос. н., доцент кафедры социологии и социальных технологий ТвГТУ, Тверь (lennusya@yandex.ru)

### **СУЩНОСТЬ МОТИВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ЕГО ЗНАЧЕНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ**

© Косарская Е.С., 2024

**Аннотация.** Рассмотрено понятие мотивационного менеджмента. Сформулированы его цель, задачи, функции. Указаны объект, субъекты, факторы и преимущества мотивационного менеджмента. Выявлена