

### **Список використаних джерел:**

1. Розподіл кількості штатних працівників за розмірами нарахованої їм заробітної плати, за видами економічної діяльності у грудні 2019 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>
2. Литвин О. Українці отримають по дві пенсії і заплатять нові внески: «Слуга народу» презентувала реформу. Obozrevatel, 22.01.2020 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.obozrevatel.com/ukr/economics/economy/ukraintsi-otrimayut-po-dvi-pensii-i-zaplatyat-novi-vneski-sluga-narodu-prezentovala-reformu.htm?obozrevatellang=uk>
3. Трудове право України: Підручник / За ред. Н.Б. Болотіної, Г.І. Чанишевої. – К: Знання, 2000. – 564 с.

**Смірнова К.В.**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри публічного*

*управління та менеджменту природоохоронної діяльності*

**Венгер О.С.**

*студентка*

*Одеський державний екологічний університет*

*м. Одеса, Україна*

### **ЕМОЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ПЕРСПЕКТИВНА ФОРМА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

XXI сторіччя – це ера змін, нових технологій, нових поколінь і нових інструментів управління, що диктує особливі вимоги до професійних навичок загалом, та лідерства, зокрема. В систему публічного управління починають включатися представники покоління Z (народжені після 2000 р.), які грають за іншими правилами, що кардинально різняться з ідеальними стратегіями минулого. Якщо раніше невід’ємними елементами лідерства були розумові здібності, безпека, теоретична база, закритість та жорстка критика, то на сьогоднішній день визначальними факторами стають почуття, творчість, досвід, швидке й чуйне реагування, відкритість, вдячність. Лідерство завжди має емоційну складову, іноді вона набуває статусу першості, оскільки будь-який лідер є емоційно привабливою особою й виступає, в певному сенсі, емоційним куратором колективу, тобто до кола його завдань додається формування комфортної атмосфери всередині колективу, спрямування колективних емоцій в необхідний бік, вміння долати негативні настрої та емоційна підтримка працівників тощо. Розуміння природи реакцій інших людей, і почуттів, що стоять за цим, є основою емоційного лідерства, яке нерозривно пов’язане з емоційним інтелектом.

Науковий термін «емоційний інтелект» з’явився наприкінці XX ст., який популяризували американські дослідники Майєр Дж. (John Mayer) і Пітер Салов (Peter Salovey), при цьому існує думка, що емоційний інтелект

(EQ від англ. *emotional quotient*) набагато важливіший за рівень розумового розвитку (IQ від англ. – *intelligence quotient*).

Майер Дж. визначає емоційний інтелект (EQ) як «вміння обробляти емоції й емоційну інформацію і, виходячи з емоцій, розвиватися. Люди з високим EQ здатні точно й швидко вирішувати спектр проблем, пов'язаних з емоціями» [3]. За сутністю EQ виступає показником здатності особи до спілкування, вміння усвідомлювати власні емоції та розуміти почуття інших.

EQ – невід'ємний елемент формування комунікативних зв'язків в робочому середовищі, який визначає відносини особи з собою (самосвідомість, адаптивність), відносини з колегами (вміння працювати в команді, взаємодопомога) та відносини з потенційним клієнтом (емпатія). Базові елементи EQ людини, до яких належать 5 категорій компетенцій, формують так звану «емоційну компетентність» – термін, який вперше було вжито Гоулманом Д. (Daniel Goleman) та визначено як «сукупність особистих і соціальних навичок, які призводять до дуже високої продуктивності праці» [2]:

1. Самосвідомість – вміння розпізнати, зрозуміти власні настрої, емоції і рушійні фактори, а також здатність усвідомити наслідки їх впливу на оточення.

2. Управління власними емоціями – вміння діяти розумно, утримуватися від занадто швидких висновків, контролюючи свої імпульси та емоції.

3. Самомотивація – прагнення досягати високих результатів роботи, що виникає під впливом альтернативних методів заохочення, не пов'язаних з матеріальним аспектом чи черговою кар'єрною сходинкою.

4. Емпатія (соціальна обізнаність) – здібність до розуміння нагального емоційного стану інших людей і до співпереживання.

5. Соціальні навички комунікації – вміння керувати взаємовідносинами, встановлювати соціальні зв'язки та впливати на інших.

Автори книги «Емоциональное лидерство» [2] зазначають, що так звані «емоційні лідери» окрім професіоналізму сумісно з даром проникливості, наділені енергією, яка заряджає силою своєї переконливості оточуючих, також виступають духовними наставниками в процесах комунікацій, вміють підтримувати високий рівень вмотивованості та відданість спільній справі. Емоційні лідери розвивають емоційний зв'язок з колегами через безпосередню взаємодію та спілкування, а він, в свою чергу, стає основою для згуртованості та високої продуктивності команд в ХХІ ст., що потребує розвитку їх EQ.

Керівник-лідер, який володіє високим EQ, є більш адаптивним та ефективним в міжособистісній і діловій взаємодії, пробуджує в людях позитивні емоції, розкриває в них найкращі сторони і виникає ефект резонансу, що особливо важливо в процесі перетворень в організації.

Гоулман Д., Бояцис Р. та Маккі Е. [2] виділяють шість стилів лідерства, що впливають на емоційні стани людей – послідовників лідера [1; 2]:

**1. Лідер-мрійник**, який підштовхує людей до спільної мети, визначає напрямок руху, не пояснюючи при цьому, як саме досягти місця

призначення, ти самим мотивує людей рухатись вперед. Лідери цього типу характеризуються відкритістю поширення інформації, наданням іншим сили знання, впливом на загальний клімат у колективі. Однак, ефективність такого лідерства може різко знижуватись у разі необхідності мотивувати працівників, які знаходяться в одній робочій площині з лідером або є більш досвідченими за нього. Застосування даного стилю лідерства є найбільш доцільним за необхідності обрання нового вектору розвитку [1].

**2. Лідер-тренер** паралельно досліджує потреби колективу та цілі організації, встановлює зв'язок між ними. Основний метод взаємодії лідерів такого типу з оточуючими – довга розмова (з питань професійної сфери та особистого життя), результатом якої є виявлення працівниками своїх сильних та слабких сторін і перспектив їх реалізації у професійній діяльності. Застосування цього стилю є актуальним для делегування складних завдань, які виконуються завдяки вірі в досягнення мети, що підносить на вищий рівень відданості. Водночас, неправильне або некоректне застосування цього стилю набуває форми мікроменеджменту [1; 2].

**3. Лідер-компаньйон**, пріоритетними завданнями якого є побудова міцних зв'язків та підтримка гармонії в колективі, заснованих на дружньому співробітництві та перевазі емоційних потреб особи над кар'єрними амбіціями. Цей стиль доцільно застосовувати у випадку виникнення протиріч і непорозуміння, передконфліктних ситуацій, для ліквідації стресових ситуацій завдяки його позитивному впливу на колектив. Уникнення емоційно неприємних ситуацій (негативна критика) – це ознака неправильного використання даного стилю. В разі вдалого використання цього стилю раціональним є його колаборація зі стилем «лідер-мрійник» [1].

**4. Демократичний лідер** акцентує увагу на внеску у роботу команди та виконання обов'язків, характеризується готовністю до новин різного характеру та залученням усіх членів колективу до робочого процесу. Цей стиль доцільно застосовувати для завершення певної справи або виконання простих завдань, однак в результаті неправильного застосування може сформуватись образ лідера, який багато слухай та замало діє [1; 2].

**5. Лідер, який задає темп** генерує складні та неординарні завдання для перфекціоністів, які вимагають ідеального виконання, а потім вирішує ці завдання та стає безпосередньо взірцем для інших. Цей стиль базується на повній довірі до виконавців, при цьому у разі виявлення працівників з безвідповідальним ставленням до виконання завдань застосовуються міри для мотивування більш старанної роботи. Цей стиль є актуальним для реалізації короткострокових цілей з високо мотивованою та компетентною командою, оскільки досягнення довгострокових цілей може призвести до виснаження і погіршення результатів. Однак, слід зазначити, що застосування цього стилю на практиці часто має й негативні наслідки [1].

**6. Лідер-командир** завдяки міцній позиції задає чіткі вказівки та очікує їх повного виконання (незалежно від ставлення працівника до поставлених задач). Характерна особливість таких лідерів – холодний і віддалений образ, зумовлений емоційним самоконтролем як важливим елементом успіху. Подібний стиль найбільш актуальний в кризових

ситуаціях, що вимагають негайного реагування, а також задля впливу на проблемних працівників, які не реагують на інші методи впливу [1].

Як зазначає Гоулман Д. «Лідерство – це не панування, а вміння згуртувати людей для досягнення спільної мети» [2], отже емоційні лідери мають владу заражати інших, тому важливим навиком в емоційному лідерстві є рефлексія, як спосіб пізнання себе через розпізнавання власних емоцій і реакцій. Однак рівень розвитку емоційного інтелекту може бути різним, що впливатиме на рівень емоційного лідерського потенціалу. Низький природний EQ не є вироком, тому спеціалісти з розвитку EQ рекомендують різноманітні способи його розвитку. Так, за наявності певного ступеню алекситимії (відсутність можливості зрозуміти та висловити емоції в усній формі) ефективним методом підвищення рівня емоційного інтелекту є різноманітні навчальні курси та освоєння тематичної літератури з розвитку EQ, робота над собою тощо.

Оскільки лідер відповідає за емоційний клімат в організації через емоційний вплив, тож його здатність емоційно впливати і створювати контекст для ефективної праці та творчості наразі є важливим управлінським навиком, що потребує постійного розвитку, тому що придушення емоцій веде до емоційного виснаження, яке в свою чергу призводить до втрати мотивації і сенсу, і як наслідок, до професійного вигорання.

#### **Список використаних джерел:**

1. Турчик І., Клайзнер А. Шість емоційних стилів лідерства. URL: <https://gurt.org.ua/articles/18985/> (дата звернення: 14.04.2020).
2. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки; Пер. с англ. 4-изд. М.: Альпина Паблишерз, 2010. 301 с.
3. Mayer John D., Peter Salovey, David Caruso Models of Emotional Intelligence. Handbook of Intelligence. 2000. P. 396-420.

**Шевченко Д.В.**

*аспірант кафедри міжнародних економічних відносин*

*Хмельницький національний університет  
м. Хмельницький, Україна*

## **ГЕНЕЗИС КАТЕГОРІЇ ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ**

В сучасних умовах, в громадських, у тому числі наукових колах, все наполегливіше говориться про необхідність нарощування соціальних інвестицій, які пов'язуються з накопиченням людського капіталу. Трансформаційні імперативи, проявляючи себе в конкретних історичних умовах, постійно накладають на соціально-економічні відносини певну специфіку, яка проявляє себе не лише в динаміці процесів кожної країни, але й в альтернативному і нестійкому характері трансформації, її