

непрозорим бар'єром є *уникання*. Втекти від небажаної інформації та її впливу можливо як фізично (*уникання не передбачає контакту із самим носієм такої інформації*), так і психологічно (*забування інформації або "заглиблення в себе" під час слухання*). Другий бар'єр – *авторитет* – діє таким чином: інформація потрапляє до свідомості, але на цьому шляху вона суттєво знецінюється через суб'єктивне зниження авторитетності її джерела, тобто, зрештою, стає ненадійною й малозначущою. Третій бар'єр – *нерозуміння* – найтонший спосіб знизити вплив інформації шляхом її перекручення до невпізнання, надання їй нейтрального смислу [1].

Оскільки причини комунікативних бар'єрів можуть приховуватися в змістових і формальних характеристиках самого повідомлення (*фонетичних, стилістичних, семантичних*), а також у логіці його побудови, то в наступних розвідках ми розглянемо такі бар'єри детальніше.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бар'єри комунікації URL: <http://readbookz.com/book/174/5625.html>
2. Ситдикова І.В. Нові парадигми досліджень письмової комунікації URL: [http://philology.knu.ua/files/library/movni\\_i\\_konceptualni/46-4/3.pdf](http://philology.knu.ua/files/library/movni_i_konceptualni/46-4/3.pdf)

**Шевченко І.П.,**  
*здобувач вищої освіти,*  
**Науковий керівник: Яцкевич І.В.,**  
*доктор економічних наук, професор,*  
*професор кафедри менеджменту і маркетингу,*  
*Одеська державна академія будівництва та архітектури*

### **ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ У ПРОЕКТНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Сучасні керівники більш підзвітні та налаштовані на своїх колег і підлеглих, а також розуміють важливість емоційного настрою. Розуміння цього та емпатичний підхід є прямим результатом емоційного інтелекту. Як наслідок, емоційний інтелект створює керівників, які є відповідальними, самосвідомими, цінують і сприяють довірчим відносинам, розуміють і регулюють емоції у

відділі (підрозділі, підприємства), що є передумовою для формування нових елементів управління персоналом, що особливо актуально у проектній організації діяльності.

Емоційний інтелект стає все більш важливим фактором у сучасному управлінні персоналом у проектній організації діяльності. Здатність керівників розуміти свої та чужі емоції, а також ефективно керувати ними, є ключовою для створення позитивного робочого середовища та досягнення високих результатів при здійсненні проектної діяльності.

Сучасний світ бізнесу вимагає від лідерів не лише професійних знань і навичок, але й високого рівня емоційного інтелекту. Здатність розуміти свої емоції, співпереживати іншим, будувати міцні відносини та ефективно керувати командою стає вирішальною для успіху у проектній діяльності.

Емоційний інтелект керівника грає значну роль у системі управління персоналом за рахунок його переваг [1...4]:

- створення позитивної атмосфери: емпатичні керівники створюють атмосферу довіри та взаєморозуміння, що підвищує задоволеність співробітників і продуктивність;

- ефективна комунікація: здатність розуміти невербальні сигнали та виражати свої емоції допомагає уникнути непорозумінь і конфліктів;

- прийняття рішень: емоційний інтелект дозволяє керівникам приймати більш зважені рішення, враховуючи не тільки раціональні фактори, але й емоційні аспекти ситуації;

- мотивація співробітників: керівники з високим рівнем емоційного інтелекту вміють мотивувати своїх підлеглих, визнавати їхні досягнення і допомагати їм розвиватися;

- управління змінами: емоційний інтелект допомагає керівникам ефективніше впроваджувати зміни, мінімізуючи опір співробітників.

Емоційний інтелект (EQ) є критично важливою навичкою для керівників, оскільки дозволяє їм розпізнавати емоції та думки співробітників, що, в свою

чергу, впливає на обґрунтування управлінських рішень. Розуміння поведінки підлеглих сприяє оптимізації процесів їхнього використання для досягнення необхідних результатів та підвищення продуктивності відділу.

Керівнику важливо опанувати аспекти EQ для забезпечення високої продуктивності команди у проєктній організації діяльності, власного задоволення та професійного зростання. Сучасні тенденції в оцінці ефективності лідерів включають EQ як невід'ємну складову лідерства. Фахівці вважають, що емоційний інтелект тісно пов'язаний не лише з високим рівнем IQ чи технічними навичками, але й з умінням спілкуватися. Якщо ж лідер не має емоційного інтелекту, його інші якості втрачають своє значення.

Середовище ведення проєктної діяльності є складним і вимогливим, з наявністю заплутаних циклів. Отже, технічні навички та комунікативні здібності важливі, але емоційний інтелект є абсолютно іншою, але не менш важливою складовою.

Дослідження дозволяють відокремити чотири основних компоненти EQ які є базою для керівника-лідера [2; 3]:

1. Самосвідомість: здатність розпізнавати емоції, а також свої сильні та слабкі сторони, розпізнавати їхній вплив на продуктивність і стосунки.

2. Самоконтроль: здатність контролювати як позитивні, так і негативні емоції та імпульси, а також бути гнучким і пристосовуватися, якщо того вимагають ситуації.

3. Соціальна обізнаність: здатність співпереживати іншим, політично орієнтуватися та активно спілкуватися в мережі.

4. Управління відносинами: здатність надихати через переконливе спілкування, мотивацію, налагодження зв'язків і роззброєння конфліктів між людьми.

Зазначені компоненти EQ вказують на зміни - реальні або уявні - у відносинах між працівниками й керівником та працівником, що забезпечує ефективну реакцію та кращу адаптацію до змін.

Слід зазначити, що компоненти EQ потребують постійного удосконалення в організаціях [4; 5]:

1. Тренінги та семінари: проведення тренінгів з розвитку емоційного інтелекту для керівників і співробітників.

2. Коучинг: індивідуальна робота з коучем для розвитку лідерських якостей і емоційної самосвідомості.

3. 360-градусна оцінка: оцінка компетенцій співробітників з точки зору їхніх колег, підлеглих і керівників.

4. Створення позитивної культури: формування культури, яка заохочує відкриту комунікацію, співпрацю і взаємодопомогу.

Робота керівника полягає в ухваленні управлінських рішень та реалізації змін у проєктної організації діяльності. Однак не всі співробітники є прихильниками ухвалених рішень або змін, які відбуваються у відділі. Як наслідок, керівник з високим EQ повинен знати як HR відреагує на певні зміни, та що потрібно зробити для формування сприятливої корпоративної культури. Він усуває проблеми, керуючи стосунками між працівниками та з ними.

Керівники без EQ, як правило, перешкоджають працівникам відділу співпрацювати. Співробітники не мають сміливості давати ідеї, пропозиції або відгуки на конкретне питання / ситуації через страх, що їх керівник відповість бурхливо. Водночас деякі конфлікти та ситуації можуть бути наповнені негативними емоціями за рахунок нерозуміння питання / ситуації, в чому й полягає конфлікт. Керівник повинен знати емоції працівників, залучених у питання / ситуації, щоб ефективно вирішити проблему або конфлікт.

Варто зазначити, що керівники відділів не повинні бути єдиними, хто повинен володіти EQ. На продуктивність співробітників впливає не лише те, що їх керівник має EQ, а й те, що вони теж його мають. Завдання керівника на основі EQ допомогти своїм співробітникам покращити свої EQ.

Отже, підвищення самосвідомості допоможе керівнику покращити свій EQ та позиціонування себе як успішного та надійного лідера. Водночас,

розвинені навички EQ у керівників відділів сприяють створенню більш продуктивного, мотивованого, здорового та сприятливого робочого середовища. Працюючи над EQ, керівник зможе запобігти негативному впливу своїх емоцій на роботу або на взаємини з колективом. Це означає, що він повинен знати, як використовувати свої сильні сторони і як подолати свої слабкості. Керівник з високим EQ не ігнорує проблеми, що виникають, або негативні почуття, а навпаки, - протистояти їм, діючи прагматично.

Розвиток емоційного інтелекту є одним з найважливіших завдань сучасного управління персоналом у проектної організації діяльності. Інвестуючи в розвиток емоційного інтелекту своїх співробітників, проектні організації можуть створити більш ефективні, інноваційні та стійкі команди.

### Список використаних джерел

1. Емоційний інтелект на робочому місці. URL: <https://experience.dropbox.com/uk-ua/resources/emotional-intelligence#:~:text=> (дата звернення: 20.09.2024).
2. Нікітюк Ю. Емоційний інтелект як ключовий софт-скіл співробітника в умовах невизначеності. URL: <https://cases.media/en/article/emociinii-intelekt-yak-klyuchovii-soft-skil-spivrobotnika-v-umovakh-nevznachenosti> (дата звернення: 20.09.2024).
3. Моторнюк У. І., Крохмальна Я. О. Емоційний інтелект у системі управління персоналом: структура та проблеми оцінювання. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 2 (8), 2022, С. 52 - 60. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29504/220972maket-56-64.pdf> (дата звернення: 20.09.2024).
4. Чернобай Л. І., Широн Ю. О. Емоційний інтелект в системі менеджменту. *БІЗНЕСІНФОРМ*. № 5, 2019, С. 227 - 232. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2019-5\\_0-pages-227\\_232.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-5_0-pages-227_232.pdf) (дата звернення: 20.09.2024).