

**В. В. Ровенська,**  
*кандидат економічних наук,*

**Г. М. Кліндух,**  
*магістр,*

**Н. А. Ракитянська,**  
*магістр,*

*Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ*

## **ЕМОЦІЙНА КОМПЕТЕНЦІЯ КЕРІВНИКІВ ЯК ОДИН З ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

**Постановка проблеми.** При реформуванні економіки в Україні сформувалися нові суб'єкти: власник капіталу і власник праці, а так само менеджери-управлінці. Головною функцією підприємства стає забезпечення економічної ефективності на основі власного капіталу і ресурсів. Головний інтерес власника капіталу – збереження і зростання вартості капіталу, власника праці – підвищення вартості праці. Цільовою функцією управління підприємства стає ефективне поєднання праці і капіталу для реалізації інтересів власників. До питань збільшення ефективності використання персоналу, як одного з головних ресурсів, що впливають на результативність роботи підприємства в цілому, в теперішній час проявляється підвищена увага. Одним із способів, що дозволяють вирішити цю задачу, є організація системи управління персоналом на основі компетенцій. У зв'язку з цим актуальним є вивчення сутності компетенцій, їх місця і ролі в системі управління трудовим потенціалом.

**Аналіз останніх досліджень.** Слід наголосити, що широке коло як загальних, так і специфічних проблем реалізації трудового потенціалу були і залишаються об'єктом постійних наукових досліджень і численних прикладних розробок. Комплексні методологічні та методичні дослідження із загальних проблем формування і розвитку трудового потенціалу здійснили такі українські вчені, як: В. Врублевський, М. Долішній, С. Злупко, М. Кім, Г. Купалова, В. Куценко, Е. Лібанова, М. Пітюлич, С. Пирожков, Т. Тітова, О. Хомра, В. Онікієнко, К. Якуба та інші науковці.

Широке відображення різних сторін становлення і функціонування трудового потенціалу знайшло відображення в працях відомих українських економістів С. Бандура, Д. Богині, В. Васильченка, Є. Лібанової, Т. Заєць, М. Краснова, Н. Павловської, С. Писаренко, В. Стешенко, В. Шевченко, О. Грішнкової та інших вчених. Спеціальні дослідження трудового потенціалу та аспектів його формування і використання проведені такими науковцями як В. Данюк, І. Лукінов, В. Петюх, Н. Лук'яченко, М. Соколик, С. Калініна, О. Уманський та ін.

**Метою статті** є теоретичне обґрунтування доцільності управління трудовим потенціалом підприємства за допомогою використання інструменту впливу на емоційну компетенцію керівників.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Успішне функціонування підприємства в умовах конкурентного середовища забезпечується наявністю високорозвинутого потенціалу, елементом якого є трудовий потенціал. Термін «потенціал» у своєму етимологічному значенні походить від латинського слова «*potentia*» й означає «приховані можливості», які в господарській практиці завдяки праці можуть стати реальністю [1]. Н. Красноутська пропонує під потенціалом підприємства розуміти можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результати для зацікавлення осіб за допомогою реалізації бізнес-процесів [2].

Під потенціалом підприємства, В. Ровенська пропонує розуміти максимальну кількість факторів виробництва, які мають певні властивості та враховують якісні сторони, та забезпечують поступове зростання виробництва, впровадження новітніх технологій, не тільки в само виробництво, а і в процесі управління підприємством. Тобто враховують такі складові, як науковий потенціал, виробничий, трудовий, управлінський, фінансовий (інвестиційний) та інші, які сприятимуть економічному зростанню підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності не тільки на внутрішньому ринку, а й на світовому ринку, та зменшенню енергоємності та підвищенню екологічної безпеки [3].

Трудовий потенціал – одна з ключових підсистем людського потенціалу. Носіями трудового потенціалу є лише працездатні громадяни. Сучасне підприємство працює в умовах постіндустріального суспільства, тому саме розвиток трудового потенціалу є запорукою отримання прибутку.

Г. Назарова, вважає, що трудовий потенціал працівника не є величиною постійною, він безперервно змінюється. Працездатність людини підвищується у міру розвитку і вдосконалення знань і навиків, зміцнення здоров'я, поліпшення умов праці і життєдіяльності, які можуть і знижуватися, якщо

погіршується стан здоров'я працівника, посилюється режим праці, погіршується екологія навколишнього середовища. Трудовий потенціал працівника є сукупною здатністю фізичних і духовних властивостей окремого працівника досягти в заданих умовах певних результатів його виробничої діяльності, з одного боку, і здатністю вдосконалюватися у процесі праці, вирішувати нові завдання, що виникають у результаті змін у виробництві, – з іншого. [4]

У сучасному економічному словнику дається таке тлумачення терміну «трудовий потенціал» – країни, регіону підприємства – наявні в сьогоднішній та передані в майбутньому трудові можливості, що характеризуються кількістю працездатного населення, його професійно-освітнім рівнем, іншими якісними характеристиками [5].

Одним з найсуттєвіших параметрів оцінки рівня розвитку трудового потенціалу, що відображає складову, здатну сприяти високій конкурентоспроможності підприємства, є компетенції трудового потенціалу [6]. Таким чином, проблему науково обґрунтованого вивчення компетенції трудового потенціалу в теоретичному і практичному аспектах слід вважати вельми актуальною на тлі становлення ринкових відносин в Україні.

Трудовий потенціал працівника – це його можливість використовувати свої ресурси (компетенції) з максимальним синергетичним ефектом для накопичення людського капіталу. Система показників трудового потенціалу – це відкрита система. Вона може змінюватися за рахунок видалення або додавання якихось показників. Визначення поняття компетентності персоналу становить досить складну проблему, по-перше, в зв'язку з існуванням суттєвих розбіжностей у тлумаченні термінів «компетентність» та «компетенція», які інколи ототожнюються. На сьогоднішній день вчені як зарубіжні, так і вітчизняні розмежовують поняття «компетенція» та «компетентність», які виступають основними атрибутами компетентнісного підходу, але наразі немає однаковості у розумінні сутності цих термінів.

За визначенням психолога Дж. Равена [7], компетенція – це специфічна здібність, яка необхідна для ефективного виконання конкретної дії в конкретній предметній галузі і яка включає вузькоспеціальні знання, особливого роду предметні навички, способи мислення, а також розуміння відповідальності за власні дії. Мати компетенцію – це означає мати набір специфічних компетенцій різного рівня (глибоко розумітися в предметі, самостійно ставити запитання, писати ділові папери, спостерігати, доводити власну правоту, вирішувати міжособистісні конфлікти і т. д.).

На думку Т. Недашківської, компетентність становить систему професійних компетенцій відпо-

відно до повноважень, передбачених посадою, в той час, як компетенції – це особисті риси людини, які обумовлюють рівень знань та вмінь, котрі працівник може ефективно використовувати та адаптувати в різних ситуаціях та умовах праці [6].

За визначенням А. Кібанова компетенція – це здібність співробітника (або організації в цілому) відтворювати певний тип поведінки для досягнення цілей організації [8].

О. Грішнова стверджує, що «компетентність працівника (професіоналізм) – це рівень його загальної та професійної підготовки, а також широта професійного світогляду, що дозволяє йому адекватно реагувати на вимоги конкретного робочого місця чи виконуваної роботи, які постійно змінюються» [9].

Для визначення поняття компетенції необхідно досліджувати взаємозв'язок даного поняття з поняттями: знання, досвід, дія, уміння і навички, професійні здібності, розумова діяльність, мотивація.

Управлінський персонал – ключова категорія персоналу будь-якої організації. Особливе місце серед них займають керівники середньої ланки, оскільки безпосередньо вони створюють умови для досягнення стратегічних цілей організації, забезпечуючи повсякденну діяльність персоналу, вони несуть відповідальність за реалізацію стратегічних цілей за допомогою виконання конкретних завдань всім персоналом організації. При розробці моделі компетенцій для управлінського персоналу середньої ланки необхідно визначитися, якими компетенціями повинні володіти керівники зараз і якими в перспективі.

Модель компетенцій, що розробляється, для керівників повинна включати три види компетенцій [10].

Ключові (корпоративні) компетенції, що мають відношення до будь-якої посади організації. Ключові компетенції визначаються виходячи з цінностей організації, зафіксованих в корпоративній нормативній документації (корпоративна стратегія, етичний кодекс організації і ін.). Оптимальна кількість ключових компетенцій – від 5 до 7.

Управлінські (менеджерські) компетенції, необхідні управлінському персоналу для успішної реалізації бізнес-цілей. Управлінські компетенції розробляються для працівників, зайнятих управлінським видом діяльності, і працівників, що мають, в лінійному або функціональному підпорядкуванні. Вони ідентичні для керівників в організаціях різних галузях.

Результати досліджень по формуванню моделі компетенцій управлінського персоналу для організацій різних організаційно-правової форми, сфер діяльності переконливо показують, що серед всіх ком-

петенцій керівника найважливіше місце займає емоційна компетентність, що потребувало додаткових досліджень даної соціально-економічної категорії.

Поняття «Емоційна компетентність» увійшло до зарубіжної науки в 1980 – 90-х роках минулого століття.

За даними дослідження Гарвардського університету (Д. Макклелланд), лише 15% ефективності керівника залежить від його інтелекту, і 85% – від емоційної компетентності [11]. На сьогоднішній день існує безліч визначень емоційної компетентності.



Рис. 1. Графічна інтерпретація моделі компетенцій для керівників

сті. Наприклад, Д. Гоулман дав таке визначення емоційної компетентності: це можливість зрозуміти власні і чужі відчуття, і на основі цього мотивувати себе й інших, а також використовувати в позитивному плані контроль над власними відчуттями в наших стосунках з іншими [12].

Основна модель емоційної компетентності як здібності була запропонована Дж. Мейером, Д. Карузо і П. Селловеем [13] (рис. 2).

Автори даної моделі розглядають емоційну компетентність у вигляді набору ієрархічно організованих здібностей, які пов'язані з переробкою інформації і об'єднані в 4 блоки. Таким чином, емо-

ційна компетентність, передбачає цілісний та прогресивний розвиток емоційної сфери особистості і представляє собою набір знань, вмінь та навичок, які дозволяють адекватно діяти на основі обробки всієї емоційної інформації. Емоційна компетентність збагачує досвід особистості, сприяє швидкому аналізу емоціогенних ситуацій. Саме тому, емоційна компетентність може і повинна виступати аспектом спеціального тренування, адже орієнтація у власному емоційному світі, а відтак, і адекватна поведінка дозволяє гармонійно взаємодіяти з навколишнім світом.

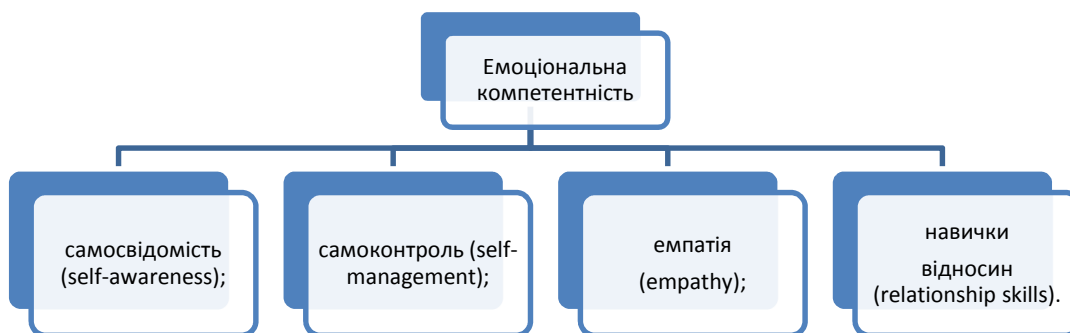


Рис. 2. Основні «інгредієнти» емоційної компетентності

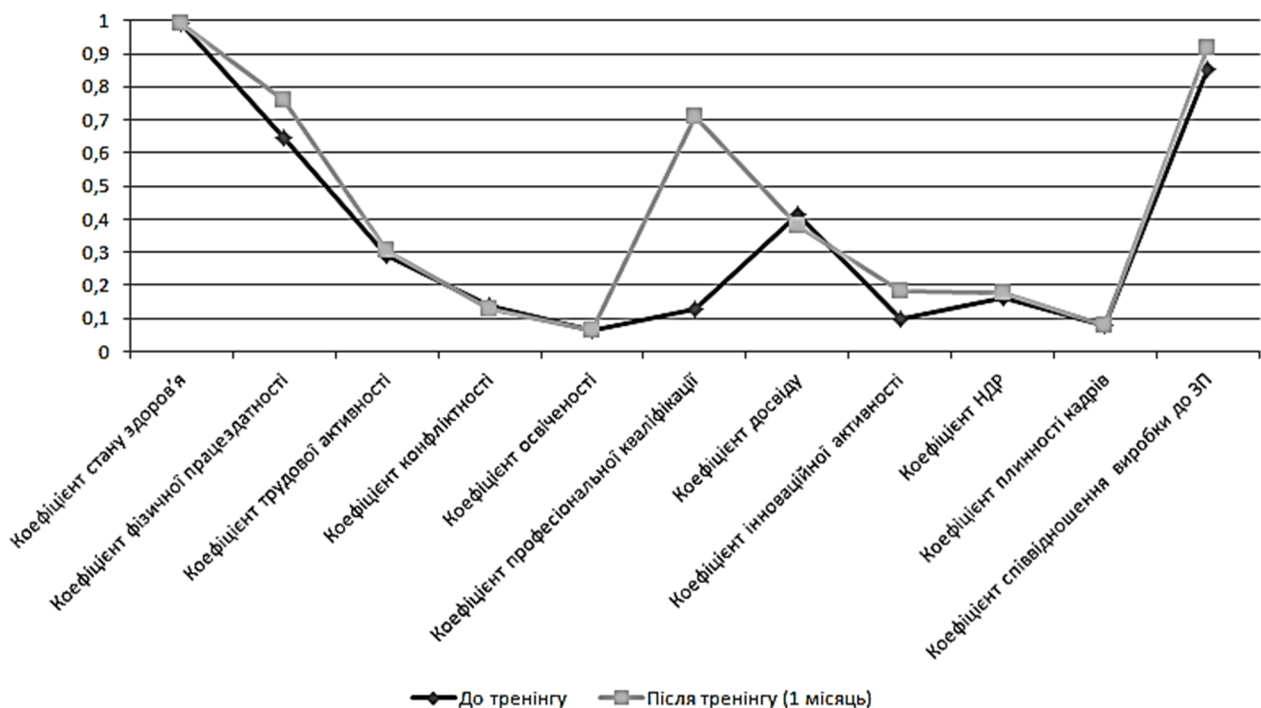
На дослідному підприємстві – ПАТ «Дружківське рудоуправління» – група керівників складає 62 особи, що становить близько 7% від загальної структури персоналу. Оскільки постійно змінюється

характер роботи, що вимагає від них все більше відповідальності. Збільшення інформаційного потоку, потреба в постійному освоєнні нових технологій, прийняття складних особистих і бізнес-рішень зму-

шують сучасного керівника бути гнучким, застосувати не тільки знання і досвід, а й самоконтроль, управління відносинами, проявляти чуйність. Керівникам першої та другої ланки рекомендовано пройти коучинг-семинар по управлінню емоційною компетентністю. Це їм дозволить добре себе пізнати (свої сильні і слабкі сторони, моделі і стратегії поведінки, причини їх появи та наслідки, до яких вони призводять); вони отримають вміння бути господарем своїх емоцій, вміння управляти собою (своїми установками, поведінкою, приймати рішення, бути, де треба, наполегливим, гнучким, справлятися зі стресовими та конфліктними ситуаціями, управляти своїми емоціями так, щоб вони працювали на нього, а не проти нього); навчатися мотивувати себе (визначати чіткі напрямки руху, досягати результа-

тів, мати позитивні настрої, робити своє життя і роботу цікавою); набудуть сміливості у прийнятті важливих рішень; отримають навички впливу на спрямованість дій інших за допомогою ефективних інструментів нематеріального стимулювання; зможуть вирішувати міжособистісні конфлікти таким чином, щоб не залишилось недомовок та прихованих образ.

Перевірка ефективності тренінгового впливу проводилася в кілька етапів. На першому етапі були визначені показники трудового потенціалу, на які впливає емоційна компетенція учасників експериментальної груп. На другому етапі порівнювалися ці показники через місяць після тренінгу. Як показав аналіз, відвідування коучинг-семинару вже через місяць дало позитивні результати, рис. 3.



**Рис. 3.** Динаміка показників трудового потенціалу апарату керівників Дружківського рудоуправління до і після впровадження тренінгу

Коефіцієнт конфліктності вже через місяць знизився 9,29%. Цьому сприяло те, що завдяки тренінгу керівники можуть вирішувати міжособистісні конфлікти таким чином, що не залишається недомовленостей і прихованих образ. Коефіцієнт професійної кваліфікації збільшився дуже значно. Його зростання склало 4,5 раза. Це пояснюється тим, що на тренінг було записано близька 70% керівників. Це дало їм вміння бути господарем своїх емоцій, а не їх рабом; вміння управляти собою (своїми установками, поведінкою, приймати рішення, бути, де треба, наполегливим, гнучким, справлятися зі стресовими та конфліктними ситуаціями, управляти своїми емоціями так, щоб вони працювали на нього, а

не проти нього). Значно зріс коефіцієнт інноваційної активності. Його зростання склало 9,98%. Керівниками після відвідування тренінгу були запропоновані новітні методи розрахунку зарплат з використанням принципу грейдів та коефіцієнтів трудової участі. Тобто вони здійснювали вплив на спрямованість дій інших за допомогою ефективних інструментів нематеріального стимулювання. Коефіцієнт плинності кадрів знизився лише на 1,28%. Підґрунтям для цього стало поліпшення емоційного клімату в колективі, насамперед, емоційна стабільність керівників. Здатність співпереживати іншим, вміння розуміти інших людей, їх емоції, почуття, чому вони поведуться так чи інакше, бути терпимим. Ці ре-

зультати підтверджують, що управління емоційною компетентністю керівників надає підприємству ряд переваг при управлінні трудовим потенціалом.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Ефективне функціонування промислових підприємств рівною мірою залежить як від сучасного технічного переозброєння і диверсифікації виробництва, так і від збереження і підвищення трудового потенціалу. Зокрема, кваліфікаційного рівня персоналу, тому що його професіоналізм, поєднаний з високим рівнем компетенцій може забезпечити здатність до довгострокового успіху підприємства на світових ринках збуту продукції [14].

Однією з ознак професійного зростання персоналу є набуття ним компетентності – специфічної здатності, що дозволяє ефективно вирішувати типові проблеми, завдання, які виникають в реальних ситуаціях повсякденного життя, виробничій та громадській діяльності. Компетентний фахівець повинен не тільки знати сутність проблеми, а й вміти вирішити її практично. Таким чином, підвищення якості прийнятих рішень і втілення їх у життя за рахунок високого рівня емоційної компетентності дозволить підвищити результативність роботи, що неодмінно позначитися на основні показники діяльності підприємства. Емоційна компетентність, як здатність людини до розуміння емоцій і управління ними, може розглядатися в якості одного з факторів успішного управління трудовим потенціалом підприємства. Емоційний стан керівника та підлеглих впливає на психологічний клімат у колективі і тим самим на рівень трудового потенціалу та ефективність роботи підприємства в цілому.

### Література

1. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2004. 316 с.] 2. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2005. 352 с. 3. Ровенська В. В. Потенціал підприємства: сутність, структура та загальні підходи до формування. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*: зб. наук. праць. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2012. Вип. 1, т. 3. С. 66 – 71. 4. Назарова Г.В., Іванісов О.В., Доровської О.Ф. Управління розвитком діяльності промислових підприємств: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 240 с. 5. Потенціал національної промисловості: цілі та механізми ефективного розвитку / Кіндзерський Ю.В., Якубовський М.М., Галиця І.О. та ін.]; НАН України; Ін-т екон. та прогноз. Київ, 2009. 928 с. 6. Недашківська Т. Професійна компетентність та компетенції державного службовця: об'єм термінологічного значення понять. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві*

*України*. 2008. № 1. С. 73-81. 7. Равен Д. Компетентність в сучасному суспільстві: виявлення, розвиток і реалізація: пер. з англ. Москва: Когіто-центр, 2002. 8. Кибанов А. Я., Мітрофанова Е. А., Коновалова Ст Р., Чуланова О. Л. Концепція компетентнісного підходу в управлінні персоналом: монографія. Москва: НИЦЬ Инфра-м, 2014. 156 с. 9. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Київ: Знання, 2006. 559 с. 10. Чуланова О. Л. Розробка моделі компетенцій управлінського персоналу в організаціях газопереробної галузі. *Кадровик*. 2014. №10. С. 107-115. 11. Керс де Врис М. Мистика лидерства: Развитие эмоционального интеллекта / пер. з англ. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007. 276 с. 12. Емоціональноє лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман, Р. Боядис, Э. Макки; пер. з англ. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2008. 301 с. 13. 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. *Psychology and Health*. 2002. Vol. 17(5). P. 611-627. 14. Зайцев В. С. Вибір моделі корпоративних вимог до компетенцій фахівця промислового підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 2. С. 207-213. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd\\_2017\\_2\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2017_2_27).

**Ровенська В. В., Кліндух Г. М., Ракитянська Н. А. Емоційна компетенція керівників як один з інструментів управління трудовим потенціалом підприємства**

Представлено розуміння терміну «трудовий потенціал» різними авторами. Надається визначення компетенції та компетентності працівника. Побудована графічна інтерпретація моделі компетенцій для керівників ПАТ «Дружківське рудоуправління». Сформульовано визначення та складові емоційної компетентності, запропоновано заходи щодо управління нею. Визначена динаміка показників трудового потенціалу апарату керівників до і після впровадження заходів. Встановлено, що підвищення якості прийнятих рішень і втілення їх в життя за рахунок високого рівня емоційної компетентності дозволить підвищити рівень трудового потенціалу, результативність роботи, що неодмінно позначитися на основних показниках діяльності підприємства.

*Ключові слова:* потенціал, трудовий потенціал працівника, компетенція, компетентність, емоційний інтелект, емоційна компетентність керівників, модель емоційної компетентності.

**Ровенская В. В., Клиндух А. Н., Ракитянская Н. А. Эмоциональная компетенция руководителей как один из инструментов управления трудовым потенциалом предприятия**

В статье изучается эмоциональная компетенция руководителя, как один из инструментов управления трудовым потенциалом предприятия. Рассмотрено понимание термина «трудовой потенциал» разными авторами. Дается определение компетенции и компетентности работника. Построена графическая интерпретация модели компетенций для руководителей ОАО «Дружковское рудоуправление». Сформулированы определение и составляющие эмоциональной компетентности, предложенные мероприятия по управлению им. Определена динамика показателей трудового потенциала аппарата руководителей до и после внедрения мероприятий. Установлено, что повышение качества принимаемых решений и воплощение их в жизнь за счет высокого уровня эмоциональной компетентности позволит повысить уровень трудового потенциала, результативность работы, что непременно отразится на основных показателях деятельности предприятия.

*Ключевые слова:* потенциал, трудовой потенциал работника, компетенция, компетентность, эмоциональный интеллект, эмоциональная компетентность руководителей, модель эмоциональной компетентности

**Rovenska V., Clinduh G., Rakityanska N. Emotional competence of leaders as one of instruments of management by labor potential of enterprise**

Presents the understanding of the term "labor potential" by different authors. Defines the competence and competence of the employee. Graphic interpretation of model of competences is built for the leaders of Open Joined-Stock Company «Druzhkivske rudoupravlinnia». The definition and components of emotional competence, the proposed measures for its management are formulated. The dynamics of indicators of the labor potential of the staff of managers is determined before and after the implementation of measures. It is established that improving the quality of decisions and implementing them through a high level of emotional competence will increase the level of labor potential, productivity, which will inevitably affect the main indicators of the company.

*Keywords:* potential, labor potential of the employee, competence, competence, emotional intelligence, emotional competence of managers, model of emotional competence.

Стаття надійшла до редакції 05.12.2017

Прийнято до друку 30.01.2018