

Ершова Лариса Владимировна

канд. психол. наук, доцент, заведующий кафедрой
Московский областной филиал ФГБОУ ВО «Российская академия
народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ»

г. Красногорск, Московская область

Бутырская Анна Валерьевна

канд. юрид. наук, юрист

Манджиков Александр Владиславович

студент

Московский областной филиал ФГБОУ ВО «Российская академия
народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ»

г. Красногорск, Московская область

РОЛЬ ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ В ФОРМИРОВАНИИ ПОЗИТИВНОГО СОЦИАЛЬНО- ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА КОЛЛЕКТИВА КАК ФАКТОРА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СРЕДЫ

Аннотация: актуальность исследования определяется необходимостью смены управленческой парадигмы в современной России, переходом к человекоцентричному подходу, а также растущими требованиями общества к качеству трудовой жизни и психологическому благополучию. В статье изучаются такие факторы организационной среды как эмоциональный интеллект руководителя и социально-психологический климат в коллективе. В исследовании проводится сопоставление уровня развития эмоционального интеллекта руководителя и качественных характеристик социально-психологического климата в коллективе. Атмосфера в коллективе рассматривается как проекция способности руководителя понимать и управлять эмоциональными процессами в деловом общении.

Ключевые слова: эмоциональный интеллект, лидерство, социально-психологический климат, трудовой коллектив, руководитель, организационная среда, управление персоналом, эмоциональная компетентность.

Проблема формирования благоприятной социально-психологической атмосферы в трудовом коллективе занимает важное место в исследованиях организационной психологии и теории управления. В условиях современных организаций, характеризующихся высокой динамичностью и сложностью служебного взаимодействия, эффективность деятельности коллектива во многом определяется не только профессиональными компетенциями сотрудников, но и характером их межличностных отношений.

В этой связи особое значение приобретает личность руководителя, поскольку именно лидер выступает центральной фигурой в системе организационных взаимодействий. От стиля его руководства, особенностей коммуникации и способности учитывать эмоциональные состояния сотрудников во многом зависит психологическая атмосфера внутри коллектива.

Одним из ключевых факторов эффективного управления коллективом является эмоциональная компетентность руководителя. Данное понятие тесно связано с концепцией эмоционального интеллекта, получившей широкое распространение в научных исследованиях последних десятилетий. По мнению Д. Гоулмана, эмоциональный интеллект представляет собой способность человека распознавать собственные эмоции и эмоции окружающих, а также использовать эту информацию для регулирования поведения и принятия решений [5, с. 15–17].

Сходную точку зрения высказывают Р. Бар-Он, Ершова Л.В., которые рассматривают эмоциональную компетентность как совокупность личностных качеств, обеспечивающих успешное социальное взаимодействие и эффективную адаптацию человека к условиям профессиональной деятельности [7, с. 386–393].

В структуре эмоциональной компетентности руководителя исследователи выделяют несколько ключевых компонентов. Прежде всего речь идёт о способности к эмоциональной саморефлексии, позволяющей человеку осознавать соб-

ственные эмоциональные состояния и анализировать их влияние на поведение. Не менее важным является умение регулировать эмоциональные реакции, сохранять самообладание в стрессовых ситуациях и избегать импульсивных решений.

Значимым элементом эмоциональной компетентности выступает также эмпатия, выражающаяся в способности понимать эмоциональные переживания других людей. Как отмечают П. Саловей, О.Е. Беркович, Е.Б. Матрёшина: эмпатия позволяет человеку учитывать эмоциональные потребности окружающих и выстраивать более эффективные модели взаимодействия [1, с. 21–23].

Следует отметить, что эмоциональная компетентность лидера тесно связана с формированием социально-психологической атмосферы трудового коллектива. Под данным понятием в научной литературе понимается совокупность эмоциональных настроений, межличностных отношений и коммуникативных процессов, складывающихся в процессе совместной деятельности работников.

Благоприятная социально-психологическая атмосфера характеризуется высоким уровнем доверия между сотрудниками, открытостью коммуникации и готовностью к сотрудничеству. Как отмечают А.Л. Журавлёв, О.Е. Беркович, Е.Б. Матрёшина: позитивный психологический климат способствует формированию устойчивых профессиональных связей и повышению эффективности коллективной деятельности [2, с. 14–21; 10, с. 311–317].

Напротив, неблагоприятная атмосфера в коллективе может проявляться в росте напряжённости межличностных отношений, увеличении числа конфликтных ситуаций и снижении уровня мотивации сотрудников.

Подобные процессы негативно отражаются на результатах деятельности организации и могут приводить к ухудшению психологического и ментального состояния работников. Это подтверждается результатами исследований таких ученых, как И.И. Павлова, В.И. Павлов [4, с. 11–15; 13, с. 153–158].

В этой связи важную роль играет способность руководителя управлять эмоциональными процессами внутри коллектива. Эмоционально компетентный лидер способен своевременно распознавать признаки напряжённости в коллек-

тиве и предпринимать меры по предотвращению конфликтов. Благодаря развитым коммуникативным навыкам он может выстраивать конструктивное взаимодействие между сотрудниками и поддерживать благоприятную атмосферу сотрудничества, что нашло отражение в опубликованных результатах исследований Л.В. Ершовой, О.Е. Беркович, Е.Б. Матрёшиной, А.В. Бутырской [3, с. 31–34; 9, с. 65–67].

Кроме того, эмоциональная компетентность руководителя способствует формированию доверительных отношений между членами коллектива. Наличие доверия является важным условием эффективного функционирования организации, поскольку оно способствует развитию открытой коммуникации и укреплению профессионального взаимодействия.

Следует также отметить влияние эмоциональной компетентности на мотивацию работников. Руководитель, демонстрирующий уважительное отношение к сотрудникам и способность учитывать их эмоциональные потребности, формирует у работников чувство психологической безопасности и уверенности в справедливости управленческих решений.

Наше эмпирическое исследование было направлено на диагностику уровня эмоционального интеллекта руководителя и оценку показателей благоприятности социально-психологического климата в коллективе. Для оценки психологического климата в трудовом коллективе подразделения организации нами был проведен тест В.В. Шпалинского и Э.Г. Шелест «Диагностика психологического климата в малой группе» (<https://psyttests.org/work/shpshl-run.html>). Результаты исследования продемонстрировали высокую благоприятность психологического климата в коллективе (средний балл – 51). Сотрудники подразделения отмечали наличие доброжелательности и доверия в деловом общении, ощущение подъема сил и приподнятого настроения в коллективе, рассматривали гласность, конструктивную критику, взаимную поддержку и ответственность как одни из базовых принципов делового взаимодействия. При наличии проблем или неприятностей в ходе решения профессиональных задач большинство сотрудников подразделения склонны спокойно разбираться в их причинах и искать опти-

мальные пути для их разрешения. Отдельно сотрудники отмечали эмоционально позитивное, доверительное и психологически безопасное отношение к руководителю подразделения: «естественно чувствуем себя рядом с руководителем», «появление руководителя вызывает приятное оживление», «неожиданный вызов к руководителю не вызывает негативных эмоций». Таким образом, атмосфера трудового коллектива характеризуется высоким уровнем благоприятности и низкими показателями конфликтности, напряженности и неудовлетворенности.

Для определения уровня эмоционального интеллекта руководителя нами была использован тест социального интеллекта Гилфорда и Салливана в адаптации Е.С. Михайловой (<https://psytests.org/iq/guilford.html>). Данный тест позволяет оценить способность распознавать состояния, чувства и намерения человека по его вербальным и невербальным проявлениям и проявлять ролевую пластичность во взаимодействии. Нами для оценки эмоционального интеллекта у руководителя были применены субтест 2 «Группы экспрессии» и субтест 3 «Вербальная экспрессия» теста. Данный руководитель отличается высокими оценками по субтестам (10 и 11 баллов соответственно), что свидетельствует о чувствительности к невербальной и вербальной экспрессии выше среднего. Руководитель способен читать невербальные сигналы другого человека, осознавать их и сравнивать с вербальными, чувствителен к контексту произносимого, способен управлять эмоциональным тоном общения с разными собеседниками в разных ситуациях. Данный руководитель отличается склонностью к самоанализу, хорошо понимает собственные эмоции и мотивы, проявляет эмоциональную стабильность и выдержанность в конфликтных ситуациях, при интерпретации смысла сказанного уделяет внимание как словам, так и эмоциональному фону. Высокий уровень эмоционального интеллекта руководителя, включающий эмпатию, понимание и умение управлять собственными эмоциями и эмоциями окружающих, позволяет ему тонко чувствовать настроения в коллективе, оказывать своевременную поддержку и выстраивать доверительные отношения, что напрямую способствует формированию благоприятного психологического климата.

Таким образом, проведённый анализ позволяет сделать вывод о том, что эмоциональный интеллект руководителя и социально-психологический климат в коллективе являются важными факторами организационной среды. Способность лидера понимать эмоциональные процессы и регулировать межличностные взаимодействия способствует формированию доверительных отношений между сотрудниками и повышению эффективности коллективной деятельности. Результаты нашего исследования не противоречат научным подходам А.В. Карпова, А.Л. Журавлева, Т.С. Кабатченко, опубликованным ранее [10, с. 38–43; 11, с. 301–304; 12, с. 261–265].

Несмотря на очевидную значимость эмоциональной компетентности в управленческой деятельности, её развитие в практике управления нередко сталкивается с рядом трудностей. По мнению Л.В. Ершовой, А.А. Деркача, В.Г. Зазыкина, одной из таких проблем является недостаточное внимание к формированию эмоциональных навыков в процессе подготовки руководителей [6, с. 81–89; 8, с. 96–99].

Во многих образовательных программах основное внимание уделяется экономическим и административным аспектам управления, тогда как психологические компоненты управленческой деятельности рассматриваются лишь фрагментарно. В результате многие руководители сталкиваются с трудностями при регулировании межличностных отношений внутри коллектива.

В современных условиях развития организаций особое значение приобретает развитие эмоциональной компетентности управленцев. Формирование данных навыков должно рассматриваться как важное направление подготовки руководителей, как условие совершенствования системы управления персоналом.

Список литературы

1. Беркович О.Е. О проблемах конфликтного взаимодействия в правоохранительной практике / О.Е. Беркович, Е.Б. Матрешина // Юридическая психология. – 2023. – №1. – С. 21–23. – DOI 10.18572/2071-1204-2023-1-21-23. – EDN USEFGZ.

2. Психологические основы организации и управления проектной деятельностью в сфере юриспруденции: учебное пособие / О.Е. Беркович, Е.Б. Матрешина, И.А. Киселева, Е.В. Шарунова. – Казань: Бук, 2022. – 76 с. – ISBN 978–5-00118–854–4. – EDN BEPRVD.

3. Беркович О.Е. Психология организации коллективной проектной деятельности будущих юристов / О.Е. Беркович, Е.Б. Матрешина, А.В. Бутырская // Юридическая психология. – 2022. – №1. – С. 31–34. – DOI 10.18572/2071-1204-2022-1-31-34. – EDN XQFCRU.

4. Бурмистров С.В. Влияние приложений для ментального здоровья на преодоление академического стресса у студентов / С.В. Бурмистров, И.И. Павлова // Психолого-педагогическое образование в современных условиях: материалы VIII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Чебоксары, 2025. – С. 11–15. EDN GVYECW

5. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ / Д. Гоулман. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 560 с.

6. Деркач А.А. Акмеология управления: основы профессионального развития руководителя / А.А. Деркач, В.Г. Зазыкин. – М.: РАГС, 2015. – 304 с.

7. Ершова Л.В. Реализация инновационных технологий для формирования лидерских компетенций на основе внутривузовского сотрудничества / Л.В. Ершова // Современное образование: векторы развития. Социально-гуманитарное знание и общество: материалы VII конференции с международным участием, посвященной 150-летию МПГУ (Москва, 21–22 апреля 2022 года) / под общ. ред. М.М. Мусарского, Е.А. Омельченко, А.А. Шевцовой. – М.: Московский педагогический государственный университет, 2022. – С. 386–393. – DOI 10.37492/ETNO.2022.59.97.049. – EDN DBLMPD.

8. Ершова Л.В. Законодательное регулирование моббинга в организациях: мировой и российский опыт / Л.В. Ершова, У.В. Позднякова // Управление изменениями: Тренды российской экономики, политики и права: материалы XII Межвузовской научно-практической конференции (Красногорск, 25 апреля

2023 года). – Красногорск: РАНХиГС, Московский областной филиал, 2023. – С. 96–99. – EDN AYLWBA.

9. Ершова Л.В. Применение медиации в рамках реализации положений Гаагской конвенции о гражданско-правовых аспектах международного похищения детей 1980 года в России и зарубежных странах / Л.В. Ершова, А.Ю. Карцева // Управление изменениями: тренды российской экономики, политики и права: материалы XII Межвузовской научно-практической конференции (Красногорск, 25 апреля 2023 года). – Красногорск: РАНХиГС, Московский областной филиал, 2023. – С. 65–67. – EDN BERVUG.

10. Журавлёв А.Л. Психология управления / А.Л. Журавлёв. – М.: Институт психологии РАН, 2017. – 432 с.

11. Карпов А.В. Психология менеджмента / А.В. Карпов. – М.: Юрайт, 2018. – 481 с.

12. Кабаченко Т.С. Психология управления / Т.С. Кабаченко. – М.: Юрайт, 2020. – 287 с.

13. Павлов В.И. Законы творчества в педагогическом опыте профессоров Ю.П. Сокольникова и И.П. Прокопьева / В.И. Павлов, И.И. Павлова // Яковлевские чтения: патриотизм, гражданственность, духовность в аспекте современных социокультурных процессов: сборник статей по материалам II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием (Чебоксары, 15 апреля 2025 года). – Чебоксары: Чувашский государственный педагогический университет им. И.Я. Яковлева, 2025. – С. 153–158. – EDN AVBRSW.