

Київський національний університет будівництва і архітектури
Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

РУСАН НАДІЯ ІГОРІВНА

УДК 005.8:005.42:005.22

ДИСЕРТАЦІЯ

Емоційний інтелект в управлінні проектами

(назва дисертації)

073 – «Менеджмент»

(шифр і назва спеціальності)

Галузь знань: 07 – «Управління та адміністрування»

(галузь знань)

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Н.І. Русан

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник Бушуєв Сергій Дмитрович, доктор технічних наук, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Київ-2020

АНОТАЦІЯ

Русан Н. І. Емоційний інтелект в управлінні проєктами. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Київський національний університет будівництва і архітектури, МОН України, Київ, 2020.

Дисертаційна робота присвячена вирішенню важливої наукової проблеми розробки концептуальних положень, моделей, методів та підходів, що формують досягнення успіху всередині проєктних команд за допомогою підвищення рівня емоційного інтелекту та вдалого застосування трансформаційного лідерства, компетенцій, командних цінностей.

Проаналізовано наукові джерела щодо поняття «емоційний інтелект» та впроваджено власне визначення з урахуванням специфіки управління проєктами. Емоційний інтелект – здатність проєктного менеджера інтерпретувати власні емоції та емоції інших людей, на їх основі організувати ефективну взаємодію в діловому співтоваристві з усіма зацікавленими сторонами для успішної реалізації проєкту та програми.

Досліджено причини виникнення концепції емоційного інтелекту та проаналізовано відповідні моделі. До об'єктивних передумов розвитку емоційного інтелекту відносяться наступні: родинне середовище, навчання, вік, стать, ієрархічне положення, база знань, робоче середовище, міжкультурна приналежність. Передумовою виникнення концепції емоційного інтелекту вважають роботи американського психолога Х. Гарднера, який висунув думку про множинність форм прояву інтелекту. До них належать такі: вербальний, просторовий, кінестетичний, логіко-математичний, музичний, внутрішньоособистісний (спрямований на власні емоції) та міжособистісний (спрямований на емоції інших людей).

Аналіз останніх досліджень і публікацій дозволяє об'єднати всі існуючі моделі емоційного інтелекту в три групи: моделі здібностей, моделі

характеристик/рис, змішані моделі. У рамках цих моделей визначено структуру емоційного інтелекту.

Встановлено методики оцінки емоційного інтелекту: вимірювання емоційного інтелекту на основі самозвіту (опитувальники) та вимірювання емоційного інтелекту методом вирішення завдань (об'єктивні тести). Розглянуто проблеми оцінювання емоційного інтелекту та вдосконалено методику.

Проаналізовано спільні риси між трансформаційним лідерством та емоційним інтелектом. Досліджено поняття «емоційна компетентність» та «емоційний інтелект».

Визначено складові емоційно інтелектуальної команди: мотивація та відданість; ставлення до конфліктів; клімат команди; самостійне управління; відкрите спілкування; управління відносинами; толерантність до відмінностей. Розроблено новий набір цінностей. Кожна з них повинна підтримуватися відповідними діями, які забезпечать реалізацію нового клімату команди.

Різні типи команд мають різні потреби розвитку емоційного інтелекту, це обумовлено динамікою, структурою і призначенням кожної команди. Досліджено декілька різних типів команд та їх різноманітних потреб в емоційному інтелекті.

Підходи до визначення успіху проєктів видозмінювалися – від традиційного потрійного обмеження до багатокритеріальних і багатофакторних моделей. Це можна пояснити тим, що в історії багатьох успішних проєктів існує недостатність і неоднозначність обмеження за часом, термінами і якістю, а отже, і про необхідність оцінювати успіх як сукупність ознак, найбільш наближених до специфіки проєкту. Виявлено ключові фактори досягнення ефективного результату проєкту та побудовано концептуальну модель успіху проєкту організації. Показано, що така модель включає в себе складові: емоційний інтелект, трансформаційне лідерство, компетенції керівника та командні цінності.

Досліджено та побудовано формалізовану модель успіху проєкту та програми. Застосовано підходи теорії множин для здійснення формалізації. Ця модель забезпечує визначення тих елементів, які можуть та повинні знаходитися під управлінням проєктного менеджера.

Висновки, отримані за результатами дослідження, можуть використовуватися в практиці управлінського та організаційного консультування з питань управління своїми емоціями і можливостям використання власного емоційного інтелекту та емоційного інтелекту співробітників структурного підрозділу, або організації в цілому.

Здійснено практичну апробацію результатів дослідження. Результати роботи впроваджені під час agile – трансформації на кафедрі управління проектами Київського національного університету будівництва і архітектури та на підприємстві «ДАХСЕРВІС».

Проаналізовано підприємство «ДАХСЕРВІС» та визначено складові, яких не вистачає для успішної реалізації проектів. За результатами моделювання поведінки виділено компетенції, за якими менеджеру бракує компетентності. Це «Саморефлексія та саморегулювання», «Узгодження», «Відносини і взаємодія» та «Командна робота». В процесі розвитку проектного менеджера на ці компетенції треба звернути увагу щодо їх розвитку. Було виявлено, що на «ДАХСЕРВІС» керівництво використовує транзакційний стиль управління. Ситуаційний підхід, відсутність програми дій можуть бути дуже небезпечні, тому що результат діяльності організації в цьому випадку зводиться до нуля. Компанія втрачає конкурентоспроможність. Тому на підприємстві «ДАХСЕРВІС» запропоновано використовувати підмножини трансформаційного лідерства за-для підвищення успішної реалізації проектів. Встановлено, що на підприємстві відсутні чітко прописані командні цінності та місія. Запроваджено таку техніку створення формальних, корпоративних цінностей і цілей для «ДАХСЕРВІС»:

- крок 1 – сформувати робочу групу в кожному відділі;
- крок 2 – попросити кожного учасника робочої групи скласти список з 10 (5) найбільш значущих для нього принципів;
- крок 3 – об'єднати принципи в єдиний документ (реєстр), прибрати дублюючі;
- крок 4 – фінальне обговорення, утвердження принципів та їх фіксація в корпоративному документі.

Успішне впровадження agile в Київському національному університеті будівництва і архітектури починається зі зміни звичних методів роботи вищого керівництва. Жорстка ієрархічна структура організації – це перешкода для роботи по agile. Запропоновано 5 кроків, які допоможуть вищому керівництву підтримувати хід agile-трансформації. Один з головних тез – не боятися втратити контроль над роботою, так як перед командами (факультетами) сформульована чітка мета. Нові ціннісні установки є фундаментом нового підходу до освітнього процесу: практико-орієнтованість, адаптивність, гнучкість, інноваційність змінюють класичні цінності університету – академічність, стійкість, фундаментальність. Зміни у форматі взаємодії «університет – студент – роботодавець» забезпечують прискорення «готового» продукту з перенесенням фокусу освітніх програм з розвитку предметних знань і запам'ятовування інформації на розвиток особистісних і метапредметних компетенцій.

Ключові слова: емоційний інтелект, успіх проєкту, соціальний інтелект, самоконтроль, соціальна чуйність, міжособистісний інтелект, внутрішньоособистісний інтелект, самосвідомість, емоційна компетентність, керування відносинами, емпатія, командні цінності, трансформаційне лідерство, компетенції керівника.

ABSTRACT

Rusan N. I. Emotional Intelligence in Project Management. – Qualified scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation for obtaining the scientific degree of the Doctor of Philosophy in the specialty 073 «Management». – Kyiv National University of Construction and Architecture, Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2020.

The dissertation is devoted to solving the important scientific problem of developing conceptual positions, models, methods and approaches, that shape success within project teams by enhancing the level of emotional intelligence and successful application of transformational leadership, competencies, team values.

Scientific sources on the concept of «emotional intelligence» are analyzed and their own definition is introduced taking into account the specifics of project management. Emotional intelligence – the ability of the project manager to interpret their own emotions and emotions of other people, on their basis to organize effective interaction in the business community with all stakeholders for the successful implementation of the project and program.

The causes of the concept of emotional intelligence have been investigated and the corresponding models have been analyzed. Objective prerequisites for the development of emotional intelligence include the following: family environment, education, age, gender, hierarchical position, knowledge base, work environment, intercultural affiliation. The prerequisite for the emergence of the concept of emotional intelligence is the work of the American psychologist G. Gardner, who suggested the multiplicity of forms of expression of intelligence. These include: verbal, spatial, kinesthetic, logic-mathematical, musical, intrapersonal (directed at one's own emotions) and interpersonal (aimed at other people's emotions).

An analysis of recent research and publications allows you to consolidate all existing models of emotional intelligence into three groups: ability models, feature / trait models, mixed models. Within these models, the structure of emotional intelligence is defined.

Emotional intelligence assessment techniques have been established: measuring emotional intelligence based on self-report (questionnaires) and measuring emotional intelligence by problem solving method (objective tests). The problems of evaluation of emotional intelligence are considered and the technique is improved.

Common features between transformational leadership and emotional intelligence are analyzed. The concepts of «emotional competence» and «emotional intelligence» are explored.

The components of the emotional intellectual team are identified: motivation and dedication; attitude to conflicts; team climate; self-management; relationship management; open communication; tolerance for differences. A new set of values has been developed. Each of these should be supported by appropriate actions that will ensure the implementation of the new team climate.

Different types of teams have different needs for the development of emotional intelligence, due to the dynamics, structure and purpose of each team. Several different types of teams and their different needs for emotional intelligence have been explored.

Approaches to determining the success of projects have varied - from the traditional triple restriction to multi-criteria and multi-factor models. This can be explained by the fact that in the history of many successful projects there is insufficient and ambiguous limitation in time, time and quality, and therefore, the need to evaluate success as a set of features closest to the specifics of the project. The key factors for achieving the effective result of the project are identified and a conceptual model of success of the project of the organization is constructed. Such a model is shown to include components of emotional intelligence, transformational leadership, leadership competencies, and team values.

A formalized model of project and program success has been researched and built. The approaches of set theory to formalization are applied. This model identifies those elements that can and should be managed by a project manager.

The findings of the study can be used in the practice of management and organizational counseling on the management of their emotions, and the ability to use their own emotional intelligence and emotional intelligence of employees of the structural unit or the organization as a whole.

Practical testing of the results of the study was carried out. The results of the work were implemented during the agile – transformation at the project management department of the Kiev National University of Construction and Architecture and at the company «DAHSEVIS».

The company «DAHSERVICE» has been analyzed and identified which components are not enough for successful project implementation. Behavioral modeling highlights the competencies that a manager lacks in competencies. These are "Self-reflection and self-regulation", "Reconciliation", "Relations and interaction" and "Teamwork". As the project manager develops, these competencies need to be addressed in terms of their development. At «DAHSERVICE» management was found to use a transactional management style. The situation approach, the lack of an action program can be very dangerous, because the result of the organization's activities in this case is reduced to zero. The company is losing competitiveness. Therefore, «DAHSERVICE» is offered to use transformational leadership subsets to enhance the successful implementation of projects. It is established that the company does not have clearly spelled out command values and mission. The following technique for creating formal, corporate values and goals for «DAHSERVICE» was introduced:

- Step 1 - to form a working group in each department;
- Step 2 - Ask each member of the working group to list the 10 (5) principles that are most relevant to him / her;
- Step 3 - merge the principles into a single document (registry), remove duplicates;
- Step 4 - Final discussion, approval of the principles and their fixation in the corporate document.

Successful implementation of agile at Kyiv National University of Construction and Architecture begins with changing the usual practices of senior management. The rigid hierarchical structure of the organization is an obstacle to working for agile. 5 steps are suggested to help senior management support the agile transformation process. One of the main points is not to be afraid of losing control over the work, as a clear goal is formulated before the teams (faculties). New value propositions are the basis of a new approach to the educational process: practical orientation, adaptability, flexibility,

innovativeness are changing the classic values of the university - academic, sustainability, fundamental. Changes in the format of the university-student-employer interaction provide an acceleration of the "finished" product with a shift in focus of educational programs on the development of subject knowledge and memorization of information on the development of personal and meta-subject competences.

Key words: emotional intelligence, project success, social intelligence, self-control, social responsiveness, interpersonal intelligence, interpersonal intelligence, self-awareness, emotional competence, relationship management, empathy, team values, transformational leadership, competencies of the leader.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Публікації у міжнародних виданнях

1. N. Rusan, S. Bushuyev, B. Kozyr. Modeling of Empathy, Emotional Intelligence and Transformational Leadership to the Project Success // International scientific-practical conference MODS 2019: Mathematical Modeling and Simulation of Systems. Springer, pp. 209-222. [Міжнародна наукометрична база: Scopus].

Автору належить розробка концептуальної моделі успіху проекту, яка складається з наступних складових: емоційного інтелекту, трансформаційного лідерства, компетенцій керівника та командних цінностей.

Публікації у фахових виданнях:

2. Русан Н. І., Бушуєв С. Д. Емоційний інтелект керівника проекту. - Управління розвитком складних систем. – Київ.: КНУБА, вип. 28, 2016. – с. 47 – 56.

Автору належить аналіз основних моделей та структури емоційного інтелекту керівника проекту; з'ясовано сутність поняття емоційного інтелекту та встановлено його роль в керівництві проектами; досліджено взаємозв'язок між емоційним інтелектом (EQ), компетенціями та IQ.

3. Русан Н. І., Бушуєв Д. А. Індикатори синдрому емоційного вигорання та подолання когнітивного дисонансу керівника проекту. – Управління розвитком складних систем. – Київ.: КНУБА, вип. 29, 2017. – с. 26 – 33.

Автору належить з'ясування сутності синдрому емоційного вигорання, як складової емоційного інтелекту та когнітивного дисонансу проектного менеджера; встановлено симптоми емоційного вигорання та з'ясовано профілактичні заходи, аби не допустити симптому емоційного виснаження.

4. Rusan N., Bushuyev S. Relationship between emotional intelligence and entrepreneurial energy – Управління розвитком складних систем. – Київ.: КНУБА, вип. 30, 2017. – с. 6 – 10.

Автору належить розробка взаємозв'язку між розвитком емоційного інтелекту та підприємницькою енергією.

5. N. Rusan, S. Bushuyev, D. Bushuyev, B. Kozyr. The space of competencies and emotional intelligence in innovation projects // Вісник Національного технічного

університету «ХП». Збірник наукових праць. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. Харків: ХП, 2019. – Випуск 2 (1327), с. 3-8.

Автору належить дослідження кроссреферентних зв'язків поведінкових компетенцій проєктних менеджерів за моделями Міжнародної асоціації управління проєктами (ICB 4.0) і японської системи знань P2M в контексті розвитку емоційного інтелекту.

Матеріали міжнародних наукових конференцій

6. Русан Н. І. Взаємозв'язок емоційного інтелекту з професійними компетенціями керівника проєкту. – Тези доповідей четвертої міжнародної науково – практичної конференції «Управління розвитком технологій». Тема: Інформаційні технології розвитку змісту освіти. – К.: КНУБА, 2017. – с. 46.

7. Rusan N., Bushuyev S., Bushuyev D. Emotional intelligence — the driver of development of breakthrough competences of the project – IEEE, 5-8 Sept. 2017 International Scientific and Technical Conference on Computer Sciences and Information Technologies (CSIT), Lviv, Ukraine, pp. 1-7 [Міжнародна наукометрична база: Scopus].

Автору належить встановлення ролі емоційного інтелекту серед розвитку проривних компетенцій керівника проєктами.

8. Русан Н. І. Емоційний інтелект, як інструмент управління проєктами // Управління проєктами у розвитку суспільства. Тема: «Управління проєктами в умовах переходу до поведінкової економіки»: тези доповідей / відповідальний за випуск С.Д.Бушуєв. – Київ: КНУБА, 18-19 травня 2018. – с. 178.

9. Nadiia Rusan, Sergey Bushuyev. Emotional intelligence in project management in the transition to a behavioral economy // CSIT 2018, XIIIth International Scientific and Technical Conference, Computer science and information technologies, IEEE, 11-14 September, 2018, Lviv Polytechnic National University, pp. 183-186 [Міжнародна наукометрична база: Scopus].

Автору належить розробка можливостей розвитку емоційного інтелекту; встановлено роль емоційного інтелекту при прийнятті рішень в поведінковій економіці.

10. Rusan N., Bushuyev S., Bushuyev D. The relationship of emotional intelligence, creative potential and efficiency of the project manager. – Dortmund University of Applied Sciences and Arts, June 30 – July 1 2017 for the seventh time, p. 1– 10.

Автору належить розробка взаємозв'язку між емоційним інтелектом, креативністю та ефективністю проєктного менеджера / команди проєкту.

11. Rusan N., Kozyr B., Bushuyev S., Zapruvoda A. Role of empathy, emotional intelligence, transformational leadership of the project success // XIV International Scientific and Technical Conference «Computer Sciences and Information Technologies», September 17 – 20, 2019. Lviv, Ukraine, pp. 116-122 [Міжнародна наукометрична база: Scopus].

Автору належить розробка ролі складових моделі успіху проєкту.

12. Rusan N., Bushuyev S., Bushuyev D. Emotional intelligence - the driver of development of breakthrough competences of the project // 30th IPMA World Congress “Breakthrough competences for managing change”, 5-7 September. – Astana, Kazakhstan, 2017. – 384 pp.

Автору належить розробка проривних компетенцій з огляду на розвиток емоційного інтелекту.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	16
ВСТУП.....	17
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАНЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ.....	24
1.1. Огляд літературних джерел щодо розвитку емоційного інтелекту в управлінні проєктами.....	24
1.2. Об’єктивні передумови виникнення емоційного інтелекту	29
1.3. Еволюція поняття «емоційний інтелект» менеджера проєкту.....	32
1.4. Огляд існуючих моделей емоційного інтелекту проектного менеджера.....	38
1.5. Емпатія в управлінні проєктами	50
1.6. Підходи та проблеми оцінки рівнів сформованості емоційного інтелекту проектного менеджера.....	56
1.7. Обґрунтування важливості розвитку емоційно інтелектуального лідера	61
1.8. Постановка проблеми дослідження.....	65
1.9. Висновки до Розділу 1	67
РОЗДІЛ 2. КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ПОБУДОВИ УСПХУ ПРОЄКТУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	70
2.1. Співвідношення зони комфорту та емоційного інтелекту проектного менеджера.....	70
2.2. Моделювання взаємозв’язку концепції (бачення), лідерства та емоційного інтелекту в управлінні проєктами.....	72
2.3. Вплив емоційного інтелекту на ефективність лідера	75
2.4. Трансформаційне лідерство та емоційний інтелект	83
2.5. Емоційна компетентність (компетенція) менеджера проекту та емоційний інтелект в управлінні проєктами	98
2.6. Емоційний інтелект команди.....	104

2.7. Застосування емоційного інтелекту для різних видів команд	112
2.8. Вирішення проблем щодо оцінки емоційного інтелекту співробітників команди	114
2.9. Побудова концептуальної моделі успіху проекту організації	119
2.10. Висновки до Розділу 2	128
РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА МЕТОДОЛОГІЯ ПОБУДОВИ УСПІХУ ПРОЄКТУ В РОЗРІЗІ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ІНШИХ СКЛАДОВИХ	130
3.1. Основні поняття та визначення	130
3.2. Критерії та показники успіху проекту	135
3.3. Вплив ключових факторів на успіх проекту в рамках стадій життєвого циклу	139
3.4. Методологія побудови успіху проекту	146
3.4.1. Основа методології	147
3.4.2. Характеристика діяльності	148
3.4.3. Часова структура діяльності	149
3.4.4. Логічна структура діяльності	149
3.4.5. Технологія виконання робіт та вирішення задач	149
3.5. Побудова формалізованої моделі успіху проекту	150
3.6. Висновки до Розділу 3	155
РОЗДІЛ 4. ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ ТА ПІДХОДІВ ДЛЯ УСПІШНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ	157
4.1. Дослідження впливу складових успіху на прикладі проекту компанії «ДАХСЕРВІС»	157
4.2. Практична апробація формалізованої моделі успіху проекту під час agile – трансформації в Київському національному університеті будівництва та архітектури	164
4.3. Висновки до Розділу 4	172

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	176
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	180
ДОДАТКИ.....	201
Додаток А. Акт впровадження у навчальний процес КНУБА	202
Додаток Б. Акт впровадження на підприємстві «ДАХСЕРВІС»	204
Додаток В. Опитувальник емоційного інтелекту за Д. В. Люсіна.....	206
Додаток Г. Діагностика емоційного інтелекту (Н. Хол)	210
Додаток Д. Опитувальник діагностики здатності до емпатії	213
Додаток Е. Список публікацій здобувача	216

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

P2M – японська система знань з управління інноваційними проектами та програмами організації;

PMBoK – Керівництво з питань управління проектами;

EI – емоційний інтелект;

SI – соціальний інтелект;

ICB – Індивідуальні компетенції для управління проектами, програмами та портфелем;

IQ – коефіцієнт розумових здібностей;

KASH – чотирьохфакторна модель, яка формує якості співробітника;

BOFF – метод зворотнього зв'язку;

EQ – коефіцієнт емоційного інтелекту;

KASH – чотирьохфакторна модель, яка формує якості співробітника;

BOFF – метод зворотнього зв'язку.

EQ-I – стандартизований тест для визначення рівня емоційного інтелекту (розроблений Бан-Он);

ESI – стандартизований тест для вимірювання емоційного інтелекту (розроблений Гоулманом);

SSRI – ієрархічна модель емоційного інтелекту;

TEIQue – анкета опитування для визначення емоційного інтелекту;

EmIn – опитувальник емоційного інтелекту (розроблений Люсин);

ROI – рентабельність, фінансовий коефіцієнт, який ілюструє рівень прибутковості або збитковості бізнесу;

CEO – головний виконавчий директор;

MSCEIT – стандартизований тест для визначення рівня емоційного інтелекту (розроблений Майером, Саловесем, Карузо);

КНУБА – Київський національний університет будівництва і архітектури.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах економіки знань змінюються вимоги, що пред'являються до сучасного менеджера. Однією з таких вимог стає емоційне лідерство, під яким розуміється мистецтво управління людьми на основі емоційного інтелекту. На противагу раціональному управлінню, емоційне керівництво будується на використанні енергії емоцій для досягнення цілей компанії.

Емоції, як еволюційно більш ранній механізм регуляції поведінки, ніж розум, справляють істотний вплив на поведінку і здоров'я проєктного менеджера. Вони впливають на вміння вирішувати конфлікти, справлятися зі стресом, працездатність, настрій і т. д. Від уміння управляти своїм емоційним станом залежить і власна мотивація, і ефективність професійної діяльності, і ефективність організації в цілому. Саме тому останнім часом термін «емоційний інтелект» користується все більшою популярністю.

Незважаючи на те, що в даний час існує велика кількість визначень емоційного інтелекту, всі вони можуть бути зведені до здатності сприймати і ефективно використовувати ірраціональні сигнали зовнішнього середовища. Це здатність усвідомлювати як власні, так і чужі емоції, вміння керувати ними, будувати ефективні відносини з людьми.

Громадська проблема нестачі керівників вищої ланки, здатних сформувати надійну команду, а також легко орієнтуватися і приймати рішення в умовах сучасної економіки, розглядається в безлічі досліджень, проведених в рамках соціальних та економічних наук, які спрямовані на те, щоб дати відповідь на питання, яким повинен бути сучасний менеджер. Крім того, як показали дослідження, в сучасному цивілізованому суспільстві постійно зростає число людей, які страждають неврозами. Приблизно 20% керівників у США мають ті чи інші психіатричні симптоми, що часто пов'язано з емоційним вигоранням внаслідок постійного спілкування, підвищеним рівнем відповідальності за свої рішення і т. д. А за даними наших реалій цей показник досягає 70% [168]. Бездіяльність у кризових для підприємства ситуаціях або неврівноваженість

керівника шкодять компанії. Очевидно, що пригнічений або надмірно агресивний (зарозумілий, егоїстичний, емоційно холодний) керівник не може створити креативну атмосферу.

Завдання, які стоять перед керівниками, припускають вміння здійснювати активний пошук необхідної для прийняття рішень інформації; розпізнавати емоційні стани співрозмовника, адекватно інтерпретувати зміст отриманих відомостей з урахуванням їх характеру, ступеня повноти і достовірності, наявності «прихованого сенсу», спроб маніпуляції і т. д. Керівник повинен бути в змозі так взаємодіяти зі своїми партнерами, підлеглими, щоб досягати намічених цілей, отримувати необхідний ефект (зміна поведінки, думок, уявлень, відносин і т. д.). Усе це обумовлює **актуальність дослідження** з формування та розвитку емоційного інтелекту, трансформаційного лідерства, компетенцій керівника, командних цінностей в управлінні проектами.

Теоретичні та прикладні аспекти вирішення цих завдань під час впровадження проектів та програм представлені в роботах С. Д. Бушуєва, Е. Л. Носенко, Г. Березюка, О. Філатова, Н. С. Бушуєвої, Х. Танака та інших. Серед західних вчених, які розробляли концепції емоційного інтелекту, були Д. Гоулман, П. Саловей, Дж. Майер, Д. Карузо, Г. Гарднер, Р. Бар-Он, С. Хейн, Р. Купер, А. Саваф, Д. Люсин, Б. Басс та інші.

Аналіз наукової літератури з теми дослідження показав, що основа для дослідження емоційного інтелекту була закладена в 1988 році, коли фізіолог Рувен Бар-Он у своїй докторській дисертації використовував поняття «коефіцієнт емоційності» [9]. Двома роками пізніше Джон Майер і Пітер Саловей ввели в науковий обіг термін «емоційний інтелект», опублікувавши статтю з однойменною назвою [89]. Також слід зазначити роботи Даніеля Гоулмана, який не тільки описав історію розвитку теорій емоційного інтелекту, проаналізував сучасні уявлення про даний феномен, а й запропонував свою власну модель [45].

Але в цих працях недостатня увага приділяється емоційному інтелекту, як ключовому фактору для успіху реалізації проекту. Таким чином, необхідність додаткових досліджень по застосуванню емоційного інтелекту, трансформаційного

лідерства, компетенцій керівника, командних цінностей для успіху проєкту підтверджує актуальність розробок, яким присвячена дана дисертаційна робота.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Роботу виконано згідно з тематикою планових науково-дослідних робіт Київського національного університету будівництва і архітектури: «Управління проєктами розвитку інформаційних ресурсів і технологій проєктно-орієнтованих підприємств», ДР № 6117U000942.

Мета і завдання дослідження. *Метою дослідження є розробка концептуальних положень, моделей, методів та підходів, що формують досягнення успіху всередині проєктних команд за допомогою підвищення рівня емоційного інтелекту та вдале застосування трансформаційного лідерства, компетенцій, командних цінностей.*

Для досягнення мети необхідно виконати такі *завдання*:

- 1) аналіз наукових джерел щодо результатів дослідження поняття «емоційний інтелект» та впровадження власного визначення з урахуванням специфіки управління проєктами;
- 2) дослідження передумов виникнення концепції емоційного інтелекту та аналіз відповідних моделей;
- 3) аналіз проблем оцінювання емоційного інтелекту та вдосконалення методики;
- 4) аналіз спільних рис між трансформаційним лідерством та емоційним інтелектом;
- 5) дослідження поняття «емоційна компетентність» та «емоційний інтелект»;
- 6) розробка аспектів емоційно інтелектуальної команди;
- 7) розробка концептуальної моделі успіху проєкту організації та її складових;
- 8) дослідження та побудова формалізованої моделі успіху проєкту та програми;
- 9) здійснення апробації отриманих результатів на прикладі впровадження проєктів та програм.

Об'єктом дослідження є теоретико – методологічні засади підвищення успіху організації через емоційний інтелект та інші складові.

Предметом дослідження є моделі, методи та підходи до організації та управління, які сприяють ефективним результатам проєкту за допомогою розвитку емоційного інтелекту, трансформаційного лідерства, командних цінностей, компетенцій керівника в ефективності діяльності.

Гіпотеза дослідження полягає в припущенні, що ефективність та успішність проєктів та програм залежить від розвитку емоційного інтелекту, трансформаційного лідерства, компетенцій та командних цінностей.

Методи досліджень. Досягнення мети досліджень здійснюється на методологічній основі наукової школи професора Бушуєва С. Д. в напрямку розробки нових концептуальних та методологічних засад управління проєктами та програмами.

У роботі використані методи теоретичного й емпіричного дослідження, основними з яких є системний підхід, методи аналізу та синтезу (порівняння, аналогія, абстрагування, формалізація, класифікація, декомпозиція), структурний аналіз, моделювання, у тому числі графічне, математичне, когнітивне. Також застосовано: індукцію та дедукцію – для визначення загальних тенденцій розвитку емоційного інтелекту; теоретичного узагальнення і порівняння – для розкриття сутності емоційного інтелекту керівника проєкту. Теоретичну основу роботи становлять фундаментальні положення сучасного проєктного менеджменту, психології, теорії пізнання, а також наукові праці провідних учених у галузях інформаційних технологій, проєктного аналізу, психології, історичного пізнання. Побудова формалізованих моделей ґрунтується на застосуванні підходів теорії множин. Для обробки інформації, побудови таблиць, графіків, алгоритмів застосовано сучасні комп'ютерні технології та пакет прикладних програм Microsoft Excel.

Наукова новизна. У результаті вирішення поставлених завдань дослідження емоційного інтелекту та інших складових у дисертаційній роботі автором отримано такі результати:

уперше розроблено:

- власне визначення «емоційного інтелекту» з урахуванням специфіки управління проектами, в контексті його використання для організації ефективної та раціональної взаємодії та комунікації, яка орієнтована на досягнення результату;
- концептуальну модель успіху проекту та програми, яка складається з наступних складових: емоційного інтелекту, трансформаційного лідерства, компетенцій керівника, орієнтації на результат та командних цінностей;
- формалізовану модель успіху проекту побудовану у форматі теорії множин, яка забезпечує інтегроване розуміння проектних процесів. Ця модель забезпечує визначення тих елементів, які можуть та повинні знаходитися під управлінням проектного менеджера;
- модель спільних рис між трансформаційним лідерством та емоційним інтелектом, яка передбачає наступне: в трансформаційному лідерстві є компоненти емоційного інтелекту; трансформаційне лідерство та емоційний інтелект ґрунтуються на відносинах взаємозв'язку; здатність керувати власними емоціями є предиктором трансформаційного лідерства; емпатія розглядається, як найбільш послідовний антецедент трансформаційного лідерства; харизма, вплив, інтелектуальна стимуляція, індивідуалізована увага перетинаються з емоційним інтелектом; трансформаційне лідерство та емоційний інтелект заохочують застосовувати інноваційні способи роботи; довіра і підтримка відносини з лідером є важливими.

удосконалено:

- методику оцінювання емоційного інтелекту, яка на відміну від існуючих передбачає при її виборі врахування наступних ключових моментів: загальної концептуальної моделі; вибір лінійної, біполярної або суміш обох (гібрид) шкал вимірювання; причини вимірювання емоційного інтелекту для оцінки чи для розвитку; можливості забезпечити зворотній зв'язок для кожного респондента; міри для підтвердження самосвідомості.

отримали подальший розвиток:

- ключові фактори успіху проєкту та програми, що є розширенням існуючих стандартів з управління проєктами;
- засади «емоційної компетенції» та «емоційного інтелекту» під час впровадження проєкту та програми, які вимагають розвитку усвідомлення та мотивації, необхідності підтримувати відкритість для прийняття конструктивного зворотнього зв'язку та коригування поведінки.

Практичне значення результатів дисертаційного дослідження.

Отримані в дослідженні дані про взаємозв'язок емоційного інтелекту, трансформаційного лідерства, компетенцій керівника, командних цінностей з ефективністю діяльності можуть бути використані при розробці програм підвищення кваліфікації керівників з метою вдосконалення їх професійної підготовки. Висновки, отримані за результатами дослідження, можуть використовуватися в практиці управлінського та організаційного консультування з питань управління своїми емоціями, і можливостям використання власного емоційного інтелекту та емоційного інтелекту співробітників структурного підрозділу або організації в цілому.

Результати роботи впроваджені під час agile – трансформації на кафедрі управління проєктами Київського національного університету будівництва і архітектури (акт про впровадження від 26 травня 2020 року); під час впровадження проєкту на ТОВ «ДАХСЕРВІС» (акт про впровадження від 18 травня 2020 року).

Особистий внесок здобувача. Усі наукові результати, викладені в дисертаційній роботі, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті ідеї та положення, які є результатом особистої роботи здобувача.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати досліджень доповідались на наступних конференціях:

- ❖ 4-а Міжнародна науково – практична конференція «Управління розвитком технологій», КНУБА (2017 р., м. Київ, Україна);
- ❖ Міжнародна науково-технічна конференція з комп'ютерних наук та інформаційних технологій (CSIT) (5-8 вересня 2017 р., Львів, Україна);

- ❖ Міжнародна науково – практична конференція «Управління проєктами у розвитку суспільства», КНУБА (2018 р., м. Київ, Україна);
- ❖ 13-а Міжнародна науково-технічна конференція з комп'ютерних наук та інформаційних технологій (CSIT) (11-14 вересня 2018 р., Львів, Україна);
- ❖ 14-а Міжнародна науково-практична конференція MODS 2019: «Математичне моделювання та моделювання систем» (червень 2019 р., м. Чернігів);
- ❖ 7-а Міжнародна конференція, Університет прикладних наук та мистецтв (30 червня – 1 липня 2017 р., м. Дортмунд, Німеччина);
- ❖ 30-й Всесвітній конгрес IPMA в Назарбаєв Університет (5-7 вересня 2017 р., м. Астана, Казахстан);
- ❖ 14-а Міжнародна науково-технічна конференція з комп'ютерних наук та інформаційних технологій (CSIT) (17-20 вересня 2019 р., Львів, Україна).

Публікації. Основні положення дисертації викладені та опубліковані в 12 друкованих наукових працях, з яких: 2 – тез у збірниках матеріалів наукових вітчизняних конференціях; 1 – у зарубіжних виданнях (Німеччина); 4 – у фахових збірниках наукових праць України; 5 – у міжнародних конференціях.

Структура та обсяг дисертаційної роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, додатків та списку використаних літературних джерел у межах розділів. Повний обсяг дисертації становить 218 сторінок друкованого тексту, обсяг основного матеріалу – 165. Матеріал дисертації містить 26 рисунків та 19 таблиць. Загальний список використаних джерел становить 218 найменувань. Додатки подано на 17 сторінках.

Роботу виконано на кафедрі управління проєктами Київського національного університету будівництва і архітектури.

РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАНЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ

1.1. Огляд літературних джерел щодо розвитку емоційного інтелекту в управлінні проєктами

На сьогоднішній день, дуже швидко все змінюється в сучасному світі. Ці зміни повинні сприйматися, як належне. Їх швидкість постійно зростає, це пов'язано з наслідками дії наступних факторів:

- 1) досягнення інформаційних технологій;
- 2) глобалізація;
- 3) інтернет;
- 4) руйнування культурних та після закінчення холодної війни – політичних бар'єрів, що призводить до більш швидкого обміну ідеями;
- 5) поширення грамотності та вищої освіти;
- 6) більшої відкритості до внеску різних культур;
- 7) занепадом консервативних інституцій та авторитарних режимів.

Навчитися жити зі змінами, прийняти їх і не злякатися це завдання включає в себе не тільки пізнавальні здібності, але відповідно – почуття і ставлення. Лідерство теж вимагає нового підходу. Лінда Граттон з Лондонської бізнес-школи і професор Річард Сказ з Кентського університету прогнозують, що завтрашнім лідерам знадобиться справлятися з більш вимогливими співробітниками та клієнтами. Лідери майбутнього повинні бути фасилітаторами (фасилітація — це організація процесу колективного розв'язання проблем у групі, який керується керівником – фасилітатором), які дозволять іншим розвивати власне лідерство та потенціал. Вони також будуть висококваліфікованими фахівцями з розвитку та підтримки взаємних корисних партнерських відносин. Для них необхідні нові навички лідерства – емоційно інтелектуальні здібності [55].

Протягом більшої частини історії людства люди були надто зайняті тим, що Маслоу назвав би потребами безпеки і виживання: охорона від фізичних загроз, достатньо їсти і пити, і виховувати наступне покоління. З настанням промислової

революції люди йшли працювати, щоб отримати гроші, щоб вижити і годувати себе [99].

Протягом багатьох років цей обмін заохочувався тріумфом західних матеріалістів: люди хотіли все більше і більше, часто для цілей значного споживання, а для цього їм потрібно багато грошей. Збільшення матеріальних багатств в свою чергу не призвело до відчуття більшого щастя: наявність занадто мало грошей може зробити людей тривожними і нещасними, але значна кількість грошей також не може зробити працівників щасливішими. Тріумф матеріалізму на Заході до теперішнього часу був порожнім, і, це призвело до психологічної революції: еволюції гуманізму.

Сьогодні багато людей прагнуть витратити своє життя не тільки на заробітки грошей для себе (за будь-яких особистих витрат), але працюють відповідно до своїх цінностей, які включають сприяння суспільству, в якому повністю реалізуються права людини: право на здоров'я, освіту, свободу, духовність, гідність. Так само як шукають роботу, яка відповідає їх цінностям, зокрема, освічених працівників – ті, що традиційно належать до того, що економісти і соціологи називають «білими комірцями» і управлінських класів, які шукають роботу, що сприяє їх саморозвитку, яка дозволяє їм зростати. У термінах Маслоу вони шукають можливості для самореалізації на роботі.

Зміни, що відбулися в суспільстві і організації праці за останні роки, і які продовжуються означають, що існують нові вимоги до сьогоднішніх лідерів і керівників, і всі вони вимагають емоційного інтелекту. У таблиці 1.1 наведені соціальні зміни та нові організаційні вимоги, які вони породжують.

Жодна з цих нових вимог не є технічною, всі вони включають аспекти емоційного інтелекту.

На початку 1990-их років з'явилися перші наукові статті про новий феномен психології – емоційний інтелект. Дана тематика стала дуже популярною і привернула до себе увагу багатьох дослідників. Спроби більш цілісно оцінити здібності проєктного менеджера до адаптації через його емоційну взаємодію з оточуючими, а також можливість прогнозувати успішність поведінки людини в

різних сферах соціальної діяльності – причини популярності даного концепту. Ще з ХХ століття в психології велися пошуки такої здатності психіки людини, яка була б пов'язана із соціальною і емоційною сферою.

Таблиця 1.1

Соціальні зміни та відповідні нові організаційні вимоги

Соціальні зміни	Організаційні вимоги
Глобалізація + конкуренція	Зростання продуктивності (від меншого числа співробітників, які працюють разом)
Конкуренція + ставка змін	Креативність і гнучкість
Командна робота	Управління відносинами
Рух від речей до людей	Перехід від управління до керівництва (до трансформаційного лідерства)
Трудова мобільність	Мотивація
Люди як активи	Розвиток
Стрес	Самоуправління
Видалення бюрократії та ієрархії	Управління особистістю та відносинами

Джерело: складено автором

Рубінштейн С.Л. стверджував, що мислення – єдність раціонального та емоційного. Коли емоції розглядають як особливий вид знання, то виникає визначення «емоційний інтелект» [183].

Спочатку з'явилося поняття «соціальний інтелект». Потім в контексті розробок проблем інтелекту в соціальній сфері такими дослідниками, як Дж. Гілфорд, Х. Гарднер і Г. Айзенк, з'явився емоційний інтелект, який тепер є автономним напрямком в сучасній науці [100]. Можна погодитися з твердженням Д. В. Ушакова, що емоційний інтелект має тісний зв'язок з соціальним інтелектом, але все ж має свою специфіку [211]. Саме з цієї причини соціальний та емоційний інтелект слід розглядати як пересічні, але все ж окремі напрямки науки.

Модель множинного інтелекту Х. Гарднера 1983 року включає в себе 7 форм інтелекту (див. рис. 1.1): вербальний, просторовий, логіко-математичний, музичний, тілесно-кінестетичний, міжособистісний і внутрішньоособистісний. Два останніх визначаються Гарднером, як здатність розпізнавати свої власні почуття і

наміри, і як можливість розпізнавати і розрізняти емоції, погляди і наміри інших людей відповідно [42].



Рис. 1.1. Модель множинного інтелекту Ховарда Гарднера

Джерело: складено за [42].

У 1988 році клінічний психолог, згодом експерт в області емоційного інтелекту, Рувен Бар-Он ввів поняття соціально-емоційного інтелекту. Він вважав, що соціально-емоційний інтелект складається як з особистих, так і з міжособистісних здібностей і навичок, які в своїй єдності визначають поведінку людини. Також він був першим, хто ввів поняття EQ (коефіцієнт емоційності), аналогічно IQ (коефіцієнт інтелекту) [5]. Детальніше модель емоційного інтелекту Бар-Она розглянута в пункті 1.4.

У 1998 році Х. Гарднер додав ще дві категорії: природний та існуючий. Модель множинного інтелекту Х. Гарднера диференціювала погляд на форми прояву та природу інтелекту. Саме ця концепція лягла в основу створення першої теоретичної концепції про емоційний інтелект, яку запропонували Дж.Майер і П.Саловей в 1990 році. Вони опублікували спільну дослідницьку роботу, де дали визначення терміну «емоційний інтелект» (детально розглянуто в пункті 1.3), а

також розробили методичні рекомендації для його вимірювання. У статті 1993 року журналі «Intelligence» вони заявили, що емоційний інтелект є одним з головних видів інтелекту [67]. Ідеї викладені в цій статті привернули широку увагу вчених до вивчення цього питання, а також багато в чому визначили сучасне розуміння емоційного інтелекту. П. Саловей і Дж. Майер згодом розробили найбільш відому в даний час модель емоційного інтелекту і методику оцінки EQ (спільно з Д. Карузо), які більш детально розглянуто в пункті 1.4. Одна з ключових ідей моделі емоційного інтелекту Майера і Саловея в тому, що вони встановили тісний зв'язок емоційного інтелекту з когнітивним інтелектом. З цього року почався період, коли EQ став предметом психологічного дослідження [66].

Широке поширення емоційного інтелекту, як наукового феномена почалося з публікації книги Д. Гоулмана «Емоційний інтелект» в 1995 році [46]. На думку Дж. Майера в сучасній психології існує два підходи до вивчення EI: популярний, який є гарантом успішного життя і науковий підхід [62]. Автори по-різному визначали призначення емоційного інтелекту, а саме: здатність діяти з внутрішнім середовищем своїх почуттів і бажань; здатність розуміти відносини особистості, що відтворюються в емоціях і керувати емоційною сферою на основі інтелектуального аналізу і синтезу; сукупність емоційних, особистих і соціальних здібностей, які впливають на загальну здатність когось ефективно справлятися з вимогами і тиском навколишнього середовища [59].

Підсумовуючи визначення відомих дослідників, слід зазначити, що проєктні менеджери, що володіють високим рівнем розвитку емоційного інтелекту, мають здатність розуміти свої власні емоції і емоції оточуючих колег, такі люди вміють керувати емоційним станом. Високий рівень розвитку емоційного інтелекту допомагає керівнику ефективно взаємодіяти з оточуючими і тим самим забезпечує ефективну адаптацію в нових умовах [186].

1.2. Об'єктивні передумови виникнення емоційного інтелекту

На сьогоднішній день, відомо, що є різниця між тими емоціями, які керівник відчуває, і які проявляє по відношенню до оточуючих колег та підлеглих. І не завжди дані емоції контролюються, необхідно допускати їх лише за деяких обставин. Це видається важливим в ділових стосунках, зокрема в управлінні підлеглими, тому що абсолютно непрофесійним є вираження емоцій в робочій атмосфері. Відомо, що, коли керівник проявляв емоції і не контролював їх, це призводило до непоправних розчарувань та помилок.

Дуже важливим для побудови успішної кар'єри керівника проєктами є розвиток наступних якостей: розпізнавання, усвідомлення, контроль емоційних станів. Але не кожен над цим замислюється. Всі попередні теорії будувалися на вираховуванні коефіцієнту розумових здібностей, або як його називають IQ, тобто чим вищий був показник, тим кращу посаду можна було одержати [3].

Коефіцієнт інтелекту є мірою здатності керівника вирішувати певні проблеми. Його можна виміряти за допомогою конкретних тестів (наприклад, тест «Прогресивні матриці Равена», «Інтелектуальний тест Г. Ю. Айзенка», тести Д. Векслера, Р. Амтхауера, Р. Кеттелла) і порівняти результати з іншими людьми відповідної вікової групи. Хоча IQ може бути предиктором таких речей, як академічний успіх, експерти попереджають, що це не обов'язково є гарантією життєвого успіху. Іноді люди з дуже високим коефіцієнтом інтелекту не так добре живуть, тоді як ті, у кого середній IQ можуть процвітати. Для того, щоб зрозуміти, що таке середній показник IQ, і що це означає, необхідно спочатку зрозуміти, як вимірюється IQ. Хоча різні видавці тестів використовують різні системи балів, для багатьох сучасних тестів IQ середня оцінка встановлюється на позначці 100 та певною похибкою у 15 балів, таким чином оцінки відповідають кривій нормального розподілу. Хоча тести можуть змінюватися, середній IQ у багатьох тестах становить 100:

- на багатьох тестах оцінка 100 вважається середнім IQ.
- 68 відсотків балів потрапляють в діапазон (між 85 і 115). Майже 70 відсотків усіх людей оцінюють в межах плюс-мінус 15 балів за середній бал.

- 95 відсотків балів потрапляють у два стандартні відхилення (від 70 до 130). Результати, що виходять за межі цих точок представляють лише невелику частину населення, що означає лише невеликий відсоток людей має дуже низький коефіцієнт IQ (нижче 70) або дуже високий IQ (вище 130).
- Результати нижче 70 можуть являти собою наявність певних відхилень у розвитку або інвалідності в навчанні, тоді як оцінки понад 130 можуть свідчити про унікальність [207].

Отже, традиційний коефіцієнт розумових здібностей дає можливість керівнику складати схеми, таблиці, будувати графіки та вибудовувати логічні думки. Але з позицій коефіцієнту інтелекту неможливо відповісти на питання: чому люди, які закінчили школу та університет на відмінно не є успішними керівниками та директорами підприємств? Очевидно, що високого IQ недостатньо для успішної кар'єри, тому що окрім цього, необхідно розуміти, інтерпретувати, управляти, як власними, так і емоціями оточуючих людей. Проте сьогодні західні психоаналітики стверджують, що IQ дає людині роботу, а EQ – кар'єру. Очевидно, що людина з низьким EQ не здатна стати ні лідером, ні гарним керівником [171].

Керівники повинні управляти своїми емоціями та визнавати емоції інших людей, працювати з ними для сприяння роботи команди, відданості та наполегливості. Тому і виникла концепція емоційного інтелекту. Складові емоційного інтелекту наведені на рис. 1.2.

До об'єктивних передумов розвитку емоційного інтелекту належать наступні:

1. Родинне середовище. Зокрема, до цієї групи чинників відносять: сімейну культуру, оточення, цінності. Існують переконливі докази того, що сімейне середовище відіграє важливу роль щодо розвитку емоційних здібностей дитини [87].
2. Навчання може змінити центри мозку, які контролюють і регулюють позитивні і негативні емоції [180].
3. Вік. Бар – Он встановив, що люди похилого віку, як правило, набирають вищі оцінки за шкалою вимірювання емоційного інтелекту і, відповідно,

припускають, що наявність досвіду життя впливає на розвиток емоційного інтелекту [6]. Нормативні дані свідчать про те, що старші люди мають вищі емоційні оцінки, ніж молодші особи [61].

4. Стать. Хоча деякі дослідники стверджують, що гендерні відмінності не мають ніякого впливу на ЕІ, однак останні дослідження показали, що жінки мають більш високі оцінки ЕІ, хоча чоловіки були кращими в деяких аспектах. Дослідження показали, що жінки мають більш високі результати за емпатією та соціальною відповідальністю, тоді як чоловіки набрали вищу оцінку за показниками толерантності до стресу та впевненості в собі [106].
5. Ієрархічне положення. Досвід роботи вважається предиктором ЕІ, Гоулман, Бояцис і Маккі також стверджували, що «чим вище людина просувається в організаційній ієрархії, тим вищий рівень ЕІ їй необхідний» [47]. Лідери встановлюють моральний тон робочої культури працівників і одночасно мають справу з різними ситуаціями.
6. Експозиція міжкультурної діяльності. Це стосується різноманітності культур, з якими керівник взаємодіє у процесі спілкування з колегами з різних країн. Переважаюча культура, за якої живе людина має значний внесок у розвиток ЕІ. Вивчення ЕІ робітників штату Міссурі показали, що керівники, які піддавалися впливу інших культур мають більш високий рівень ЕІ. Тобто вплив космополітичного середовища може посилити соціальні взаємодії і, отже, ЕІ [77].
7. База знань. Було виявлено, що існує значний взаємозв'язок між освітою та ЕІ. Тобто освітні досягнення мають вплив на ЕІ. Зі збільшенням знань у керівника формується відкрите мислення, він стає більш сприйнятливим до ідей колег.
8. Робоче середовище. Стиль лідерства значною мірою впливає на емоційний інтелект. Дослідження встановили, що підрозділи, які мали лідерів з високими компетенціями ЕІ, перевершили тих, яких очолювали лідери з більш низьким рівнем емоційного інтелекту. Біологічні дослідження, проведені вченими в Trinity College Dublin в квітні 2012 року довели, що

еволюція інтелекту та великі розміри мозку можуть бути зумовлені співпрацею та спільною роботою. Це означає, що ефективна соціальна взаємодія та співпраця є корисними для керівника [194].

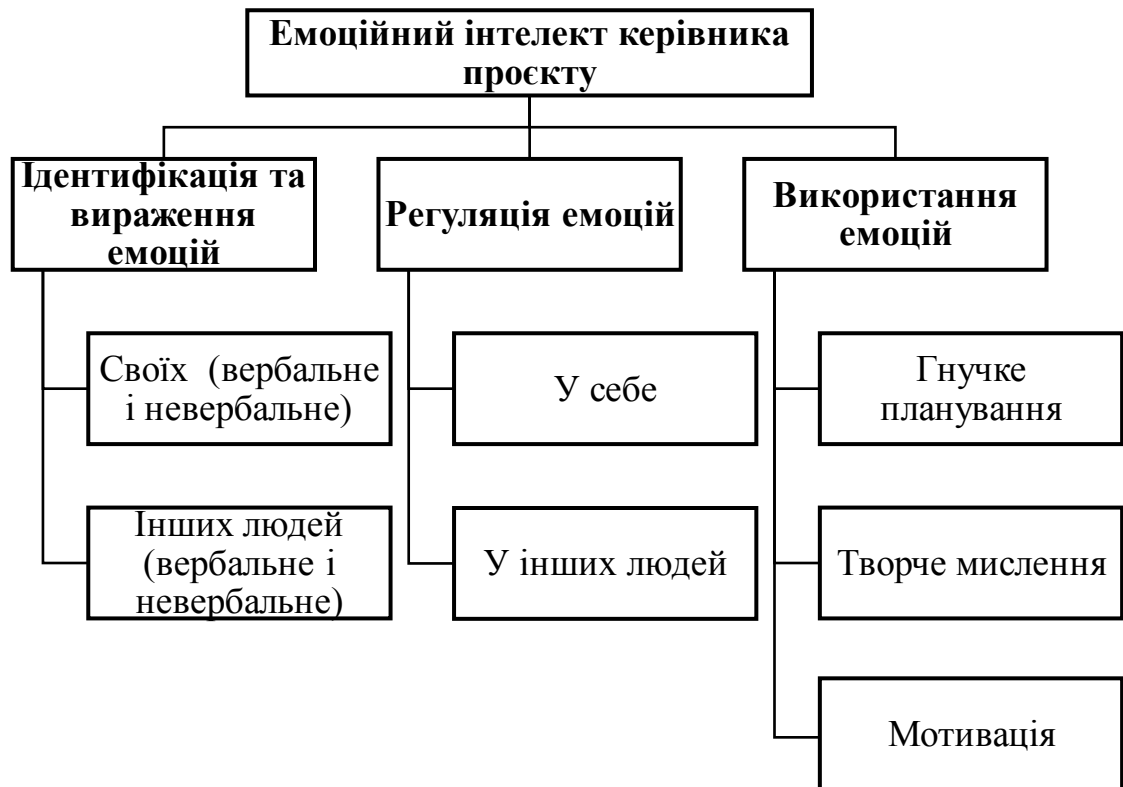


Рис. 1.2. Складові емоційного інтелекту керівника проєкту

Джерело: складено за [124]

1.3. Еволюція поняття «емоційний інтелект» менеджера проєкту

Останнім часом термін *emotional intelligence* – емоційний інтелект користується дедалі більшою популярністю, але в науці як і раніше не існує чіткого визначення цього поняття. Спочатку термін емоційний інтелект виник в результаті розгляду простої концепції соціального інтелекту (1920), потім почали вивчати більш складні терміни, такі як емоційну компетентність, зрілість і чутливість [199].

Поняття емоційного інтелекту в психології існує досить давно. У 1964 р. воно з'явилося в роботі М. Белдока, а в 1966 р. в роботі Б. Лойнера. Найбільшої популярності в країнах Західної Європи і США питання емоційного інтелекту здобули в середині 90-х років минулого століття, а найактивнішим дослідником

цього феномену вважається Даніель Гоулман, американський журналіст і психолог, який у книзі на матеріалах психологічних досліджень і опитувань довів, що успіх в житті залежить не стільки від логічного інтелекту – IQ, скільки від здібностей управляти своїми емоціями – EQ [128].

В історії розвитку проблематики емоційного інтелекту за кордоном на сьогоднішній день прийнято виділяти декілька етапів, які представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Етапи розвитку емоційного інтелекту

Рік	Характеристика етапу розвитку емоційного інтелекту
1872	Чарльз Дарвін видає книгу під назвою "Вираження емоцій у людей і тварин". По суті, це перша наукова робота, присвячена емоціям людей і їх ролі для адаптації і виживання.
1920	Професор Едвард Торндайк вводить поняття соціального інтелекту. Він описав його як здатність розуміти людей, жінок і чоловіків, уміння поводитися розумно з людьми.
1926	Створено перший в світі тест для вимірювання соціального інтелекту під назвою George Washington Social Intelligence Test.
1940	Девід Векслер написав публікацію, в якій розділив здібності та вміння людини на інтелектуальні і не інтелектуальні.
1964	В роботі Майкла Белдока з'явилося поняття емоційного інтелекту.
1965	Клод Штайнер вводить поняття емоційної грамотності та розробляє концепцію для її тренування.
1983	Ховард Гарднер опублікував свою модель інтелекту, розділивши його на внутрішньоособистісний і міжособистісний.
1985	Виходить перша книга, присвячена розвитку емоційного інтелекту. Це «A study emotion: developing emotional intelligence» Уейна Пейна.
1988	Рувен Бар-Он ввів поняття емоційного коефіцієнта.
1990	Вийшла в світ робота Джона Майера і Пітера Саловея «Emotional intelligence», яка привернула загальну увагу до цього предмету.
1995	Вийшла науково – популярна книга Д. Гоулмана «Emotional intelligence». Після її виходу емоційний інтелект набуває неймовірної популярності і стає цікавим не тільки психологам, а й простим людям.
2004	Д.В. Люсин створює нову модель емоційного інтелекту.

Джерело: складено за [105]

Проте заслуга популяризації концепції EI була надана Гоулману. Він розглядав EI зі змішаної точки зору і визначав його як «здатність визнавати власні почуття та емоції інших, для того, щоб мотивувати себе і добре управляти

емоціями» [48]. Він описує ЕІ, як композицію з чотирьох елементів: самосвідомість, самоконтроль, соціальна чуйність (емпатія), керування відносинами.

Бар-Он представив некогнітивний погляд на ЕІ і визначив його, як «масив непізнавальних здібностей, компетентностей та навичок, які впливають на здатність людини досягати успіху» [7]. У 1997 році Бар-Он і Паркер створили модель, яка включала п'ять широких областей: внутрішньоособистісні навички, міжособистісні навички, адаптивність, управління стресом та загальний настрій.

Майер і Саловой описують ЕІ як «здатність сприймати та генерувати емоції за – для кращого розуміння та регуляції емоційних станів, щоб зрозуміти та інтерпретувати їх, що сприяє емоційному та інтелектуальному росту» [60]. Група розумових здібностей складається з чотирьох складових, що пов'язані з ЕІ:

- Сприйняття та оцінка емоцій;
- Засвоєння емоційних переживань;
- Розуміння і міркування про емоції;
- Управління емоціями в себе та інших.

Проте згодом Майер і Саловой змінили своє визначення ЕІ на наступне: «здатність визнавати значення емоцій, розуміння відносин і вирішення проблем» (див. таблицю 1.3). Далі у 2002 році визначення було переглянуто Майером, а ЕІ визначено як «здатність сприймати, розуміти, керувати та використовувати емоції, щоб полегшити мислення».

Важливість ЕІ в організаціях також була реалізована в перші роки, зокрема, Бар-Он (1995) зазначав, що за допомогою ЕІ можна передбачити успіх у професійній діяльності, оскільки він впливає на здатність до успіху справлятися з тиском навколишнього середовища [8]. Необхідність також була підкреслена Купером і Савафом (1997), які запропонували модель «чотирьох країв» ЕІ, яка базується на переконанні, що ЕІ може передбачити ряд успішних форм поведінки на роботі. Гоулман стверджує, що успіх будь – якої діяльності лише на 33 % визначається технічними навичками, знаннями та інтелектуальними здібностями (тобто IQ людини), а на 67 % – емоційною компетентністю (EQ).

Таблиця 1.3

Тлумачення поняття «Емоційний інтелект» (за Дж. Майером та П. Саловеєм)

Рефлексивна регуляція емоцій, що сприяє емоційному та інтелектуальному зростанню	Розуміння й аналіз емоцій. Використання знань про закономірності емоційного реагування	Фасилітація мислення за допомогою емоцій	Сприйняття, оцінювання та вираження емоцій
Здатність залишатися з відкритими почуттями, як приємними, так і неприємними	Здатність розпізнавати емоції, розуміти різні форми їх вираження	Емоції можуть сприяти мисленню, якщо за їх допомогою забезпечується пріоритетна увага до важливої інформації	Здатність ідентифікувати власні емоції, що супроводжують фізичний стан, почуття та думки
Здатність рефлексивно включатись чи утримуватись від оцінювання інформативності чи корисності емоцій	Здатність інтерпретувати зміст, який передають емоції, з урахуванням ситуативних факторів	Емоції доступні для розуміння, можуть свідомо породжуватись як форма підтримки зроблених висновків або засіб покращення запам'ятовування подій, що викликають певні почуття	Здатність ідентифікувати емоції інших людей у творах, мистецтва, якщо вони виражені за допомогою вербальних засобів, міміки та поведінки
Здатність рефлексивно регулювати емоції стосовно себе та інших, роблячи при цьому висновки, настільки зрозумілі, типові, впливові, адекватні ці емоції у межах конкретної ситуації	Здатність розуміти змішані почуття: одночасне виявлення почуттів любові та ненависті або страху та здивування	Емоційні перепади настрою, які спричиняють перехід від оптимістичного до песимістичного погляду на події, свідчать про можливість свідомого регулювання власних емоцій, формування відповідних ставлень до них	Здатність виражати емоції відповідно до ситуації, формулювати потреби, які пов'язані з цими емоціями
Здатність керувати власними емоціями та емоціями інших людей через оптимізацію негативних емоцій та підвищення інтенсивності позитивних.	Здатність розпізнавати можливі переходи між емоціями: від гніву до задоволення; від гніву до сорому тощо.	Емоційні стани по-різному впливають на формування особливих підходів до розв'язання проблем	Здатність розрізняти адекватні та неадекватні виявлення емоцій, або відверті та спотворені (штучні) виявлення почуттів

Джерело: складено за [62]

Причому для керівників ці цифри різняться ще відчутніше: тільки 15 % успіху визначається IQ, а 85 % – EQ [187].

Дулевич і Хігс мали подібне твердження, що коефіцієнти EI сприяли 36% прогресу в організації, а коефіцієнт розумових здібностей – лише 27% [214]. Вони стверджують, що EI впливає на безліч змінних таких, як: продуктивність, задоволеність роботою, організаційну прихильність та лідерство. Значний зв'язок виявлено також між віком, освітою та EI.

Загальноприйнятого методу для оцінки емоційного інтелекту зараз не існує. Найбільш простий метод — зовнішня оцінка успішності керівника. Для суб'єктивної оцінки можна скористатися шкалою емоцій. Так, низька самооцінка, почуття провини і депресії говорять про низький EQ. Людина незадоволена собою і вважає, що нічого не досягла. Коли розуміє частину своїх прихованих мотивів, вчиться керувати своїм станом і часом, намагається мотивувати себе, це вказує на розвинений емоційний інтелект. Про найвищий емоційний інтелект свідчить гармонія, коли людина перестає бути у владі своїх емоцій, а успіх стає логічним наслідком вчинків людини. Вважається, що розвиток емоційного інтелекту в рази підвищує ефективність людини в різних соціальних сферах і здатність відчувати себе щасливими [185].

Інший прихильник застосування емоційного інтелекту в бізнесі М. Кеті де Вріс в книзі «Містика лідерства» визначає емоційний потенціал як «розуміння мотивацій – своїх та інших людей» [150]. На його думку, емоційний потенціал відіграє визначальну роль в питанні лідерства: люди з більшою емоційною чутливістю набагато частіше стають ефективними лідерами. Дослідник відзначає такі характеристики особистості, наділеної потужним емоційним потенціалом, як уміння будувати більш стійкі міжособистісні відносини, уміння мотивувати себе та інших, активність, новаторство, творчість ефективного лідерства, стресостійкість, пристосовуваність до змін, гармонійність.

Зростаюче значення EI на робочому місці змушує організації працювати наполегливо в напрямку підвищення та розвитку EI своїх працівників, щоб мати кращу продуктивність на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях.

Черніс вважав, що навчальні програми для поліпшення ЕІ, пов'язані з такими сферами, як: комунікація, емпатія, навчання керівництву, управління стресом, саморегулювання, вирішення конфліктів [24].

Чим вище людина знаходиться на кар'єрних сходах компанії, тим важливішим для неї стає емоційний інтелект (і менш важливими технічні навички). Саме емоційний потенціал відрізняє успішне просування на службі від кар'єрного застою.

Нижче наведено аспекти емоційного інтелекту (див. рис. 1.3)

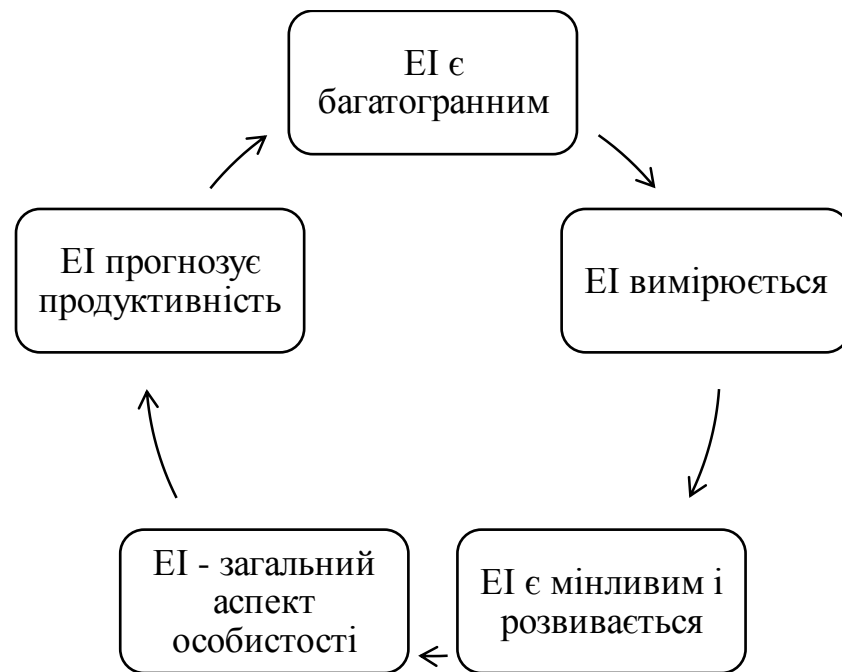


Рис. 1.3. Важливі аспекти емоційного інтелекту проектного менеджера
Джерело: складено автором

Емоційний інтелект – це група ментальних здібностей проектного менеджера щодо:

- використання емоційної інформації про себе та інших людей;
- інтеграції з його мисленням;
- використання для прийняття рішень, щоб допомогти керівнику отримати те, що йому необхідно від безпосередньої ситуації.

Враховуючи вищезазначене, запропоновано власне визначення: Емоційний інтелект – здатність проектного менеджера інтерпретувати власні емоції та емоції інших людей, на їх основі організувати ефективну взаємодію в діловому

співтоваристві з усіма зацікавленими сторонами для успішної реалізації проекту та програми [105].

1.4. Огляд існуючих моделей емоційного інтелекту проєктного менеджера

Численні дослідження показали, що існують концепції емоційного інтелекту з погляду вираження в його структурі певної групи здібностей: когнітивних, емоційних, адаптаційних та соціальних. Аналіз останніх публікацій дозволяє об'єднати всі існуючі моделі емоційного інтелекту в три групи: моделі здібностей, моделі характеристик/рис, змішані моделі.

У рамках моделей здібностей емоційний інтелект трактується як перетин емоцій та пізнання, тобто як когнітивна здібність. Така модель описана у теорії емоційно-інтелектуальних здібностей Дж. Майера, П. Саловея, Д. Карузо.

Представники змішаних моделей емоційного інтелекту інтерпретують його як складне психологічне утворення, яке має і когнітивну, і особистісну природу. Всі моделі у цьому підході відрізняються тільки набором особистісних характеристик, які до них включено. Таке розуміння емоційного інтелекту поділяють, зокрема, Д. Гоулман та Р. Бар-Он.

До моделей характеристик належить модель емоційної самоєфективності К.В. Петридіса та Е. Фернхема. Аналіз її складових дозволяє зауважити, що за своїм змістом вона близька до змішаних моделей інтелекту, адже включає, окрім особистісних характеристик, і когнітивні здібності. У рамках даної моделі автори розглядають емоційний інтелект, як сукупність рис особистості і поведінки, пов'язаних із емоціями. Отже, об'єднавши змішані моделі та моделі характеристик, отримуємо дві групи підходів до розуміння емоційного інтелекту: як когнітивну здібність та як складне утворення, що включає, як когнітивні здібності, так і особистісні риси [83].

Спочатку розглянемо когнітивні здібності в структурі емоційного інтелекту. «Рання» модель емоційного інтелекту П. Саловея і Дж. Майера складалася з трьох компонентів:

- 1) ідентифікація емоцій та їх вираження;
- 2) регулювання емоцій;
- 3) використання емоцій.

Пізніше дана модель була доповнена іншими когнітивними здібностями, пов'язаними з переопрацюванням емоційної інформації. Емоційний інтелект схарактеризовано як своєрідну ієрархічну структуру, рівні якої є послідовними та взаємообумовленими:

1. Сприйняття емоцій дає змогу ідентифікувати емоції та визначати адекватність їх вираження.
2. Підвищення ефективності мислення за допомогою емоцій передбачає вміння доволіно управляти емоціями, які сприяють розв'язанню завдань (інтерес, допитливість) і використовувати будь-який настрій в практичній діяльності.
3. Розуміння емоцій означає здатність усвідомлювати причини появи емоцій, встановлювати зв'язки між різними емоційними проявами, вміння аналізувати емоційні стани.
4. Управління емоціями відображає здатність диференціювати емоції, контролювати їх; вміння знижувати інтенсивність прояву негативних емоцій, викликати емоції позитивного спрямування [64].

Розуміння емоцій пов'язано також з рівнем розвитку емпатії. Емпатія – це здатність розуміти почуття і думки іншого. Щоб відчуті і проявити співчуття не обов'язково ділитися тими ж переживаннями або обставинами, як інші. Навпаки, емпатія – це спроба краще зрозуміти іншу людину, дізнавшись про її перспективу.

Психологи Даніель Гоулман і Пол Екман розбивають поняття емпатії на наступні три категорії.

Емоційна емпатія – готовність відгукнутися на почуття та стресові емоційні стани іншої людини.

Когнітивна емпатія – здатність проаналізувати інформацію про співрозмовника та передбачити його психологічні реакції в конкретних ситуаціях.

Поведінкова емпатія – здатність поліпшити емоційний стан співрозмовника [177].

Можна виділити такі причини труднощів у розумінні індивідуальних відмінностей емоцій інших людей:

- ❖ зосередженість на власній особистості призводить до нездатності помічати і правильно оцінювати емоційний стан інших людей;
- ❖ почуття власної вищості;
- ❖ почуття тривоги, пов'язане з емоціями інших людей або власними; тривога спонукає уникати всього того, що могло б викликати емоції;
- ❖ будь-яка вигода від нерозуміння емоцій інших людей.

Емоційні здібності у структурі емоційного інтелекту. Д. Гоулман висунув припущення, що окремі структурні компоненти емоційного інтелекту (усвідомлення та розпізнавання емоцій; регуляція емоцій та управління ними) відображають зміст, перш за все, не когнітивних, а емоційних здібностей людини [129].

Адаптаційні здібності в структурі емоційного інтелекту. За теорією Р. Бар-Она, емоційний інтелект визначається як сукупність найрізноманітніших здібностей, які забезпечують можливість успішно діяти в будь-яких ситуаціях [110]. Взаємозв'язок структури ЕІ з функціями представлено у таблиці 1.4.

Вчений виділив 5 субкомпонентів, які характеризують структуру емоційного інтелекту:

- 1) саморозуміння (внутрішньоособистісний ЕІ);
- 2) міжособистісний ЕІ;
- 3) адаптивність;
- 4) стресостійкість;
- 5) загальний настрій (оптимістичність).

Соціальні здібності в структурі емоційного інтелекту. Модель емоційного інтелекту, запропонована Д. Люсиним, ґрунтується на визначенні цього конструкта

як здатності людини до усвідомлення, прийняття та регуляції емоційних станів і почуттів інших людей і самого себе [158]. Вчений виділив у структурі емоційного інтелекту два аспекти: внутрішньоособистісний та міжособистісний (соціальний). Перший компонент відображає здатність управляти власною поведінкою, другий – спроможність управляти взаєминами з іншими людьми [157].

Таблиця 1.4

Взаємозв'язок здібностей та функцій емоційного інтелекту

Група здібностей	Структурні елементи емоційного інтелекту	Функції емоційного інтелекту
Когнітивні здібності	-сприйняття емоцій (ідентифікація емоцій); -розуміння емоцій (усвідомлення емоцій, їх аналіз та встановлення зв'язків між ними)	Інтерпретативна функція – дозволяє керівнику продуктивно здійснювати розшифрування емоційної інформації (емоційні вирази обличчя, інтонації голосу), що сприятиме накопиченню та систематизації знань, формуванню власного емоційного досвіду.
Емоційні здібності	управління емоціями (вміння підтримувати позитивні емоції)	Регулятивна функція – сприяє стану емоційної комфортності та забезпечує адекватність зовнішнього вираження емоцій людини.
Адаптаційні здібності	-управління емоціями в стресових ситуаціях (самоконтроль); -самотивація (здатність викликати та підтримувати емоції, які спонукають до діяльності)	Адаптивна та стресозахисна функції – полягають в актуалізації та стимулюванні психічних резервів людини в ускладнених життєвих ситуаціях.
Соціальні здібності	-соціальна емпатія (здатність до співпереживання емоційного стану іншої людини); -управління чужими емоціями (вміння впливати на емоційні стани інших)	Активізуюча функція – забезпечує гнучку спроможність до ефективного спілкування.

Джерело: складено за [197]

Аспекти емоційного інтелекту представлено на рис. 1.4.

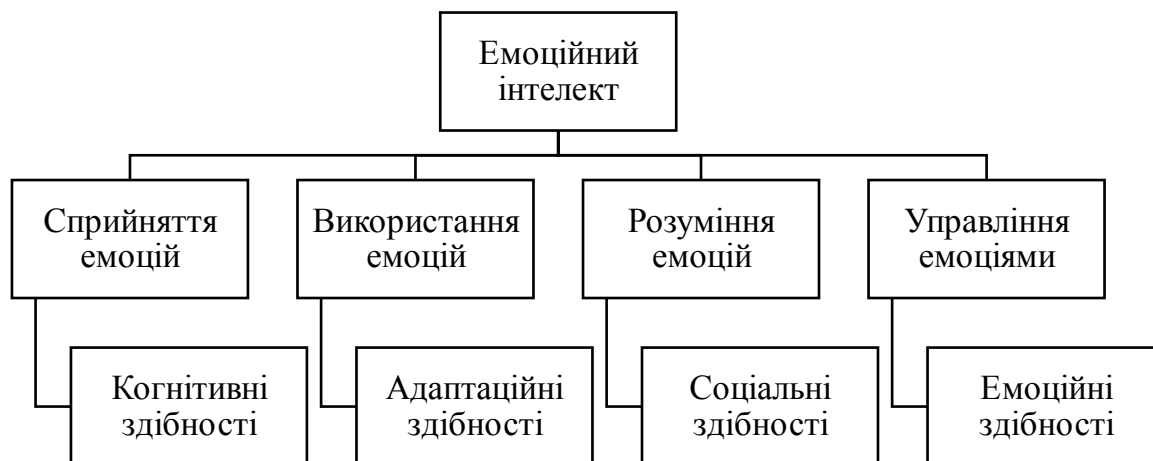


Рис. 1.4. Аспекти емоційного інтелекту

Джерело: складено за [197]

Серед змішаних моделей ЕІ набула значної популярності концепція Д. Гоулмана після виходу його бестселера «Емоційний інтелект».

Структура ЕІ. Згідно з цією концепцією, емоційний інтелект – це здатність людини тлумачити власні емоції та емоції інших оточуючих людей з тим, щоб використовувати отриману інформацію для реалізації власних цілей. Цю концепцію можна вважати змішаною, оскільки вчений включає до складу емоційного інтелекту різні за своєю природою, структурою і функціями компоненти. У своїй книзі автор виокремлює такі наступні складові [127].

По – перше, знання власних емоцій, що охоплює процеси ідентифікації і найменування емоційних станів, розуміння взаємозв'язків між емоціями, мисленням і діями;

По – друге, управління емоціями – контроль над емоціями і заміна небажаних емоційних станів адекватними;

По – третє, здатність розпізнавати емоції інших людей, бути чутливим до них і керувати емоціями інших;

По – четверте, підтримка стосунків, здатність вступати в міжособистісні стосунки з іншими людьми і підтримувати їх (див. рис. 1.5):



Рис. 1.5. Структура емоційного інтелекту проєктного менеджера за Д. Гоулманом

Джерело: складено за [127]

Ізраїльський психолог Рувен Бар-Он є одним з провідних теоретиків і дослідників в області емоційного інтелекту. Він також ввів поняття емоційного коефіцієнта – рівня вимірювання емоційного інтелекту.

Бар-Он розробив свою модель в 1982 році, а представив через чотирнадцять років на зборах американської асоціації психологів в Торонто. Він виділив 15 здібностей, які, будучи приведені в повний порядок, дозволяли керівнику відчувати себе щасливим [8].

Згідно з теорією Р. Бар-Она, емоційний інтелект становить «множинність некогнітивних здібностей і навичок, що впливають на можливості індивіда успішно долати перешкоди і тиск оточення». Структура емоційного інтелекту у моделі Бар-Она складається з п'яти основних компонентів (див. рис. 1.6).

1. Внутрішньоособистісний емоційний інтелект:

- Асертивність – це здатність ясно висловлювати свої почуття і думки, виявляти при необхідності твердість переконань, стояти на своєму і при цьому поважати потреби іншої людини. Стівен Кові називає цю ситуацію

Win-Win. Цей навик є повною протилежністю пасивності, сором'язливості і агресії.

- Самоповага (самооцінка) – це здатність розуміти і оцінювати свої сильні і слабкі сторони, можливості та обмеження, поважати себе і сприймати позитивно, залишатися в злагоді з самим собою. Існує три типи самооцінки: занижена, нормальна і завищена. Може здатися, що лише занижена самооцінка може призвести до сумних наслідків і нещастя, проте на це здатна і завищена.
- Незалежність – це здатність самостійно приймати рішення, твердо стояти на своїх ногах і не залежати від інших.
- Самоактуалізація – це розвиток в собі динамічного безперервного процесу прагнення розвиватися, встановлювати цілі і прагнути до їх досягнення, реалізуючи свій потенціал. Людина знаходить сенс свого існування і стає тим, ким вона здатна стати.
- Емоційний аналіз – це здатність людини помічати, усвідомлювати і оцінювати емоції в конкретний момент, розрізняти їх і розуміти причини їх виникнення. Для розвитку цієї здатності рекомендується займатися медитацією [5].

2. Міжособистісний емоційний інтелект:

- Емпатія – це вміння розпізнавати, усвідомлювати і розуміти почуття інших людей. Здатність до емпатії не залежить від інтелектуальних зусиль.
- Соціальна відповідальність – здатність ідентифікувати себе як члена соціальної групи, вміти співпрацювати з іншими людьми. Включає в себе моральність, совість, турботу про ближнього і прагнення брати на себе відповідальність за вчинки інших людей.
- Міжособистісні відносини – це навички конструктивного спілкування через вербальні та невербальні комунікації, здатність встановлювати і підтримувати взаємовигідні відносини, вміння відчувати себе комфортно в соціальних контактах.

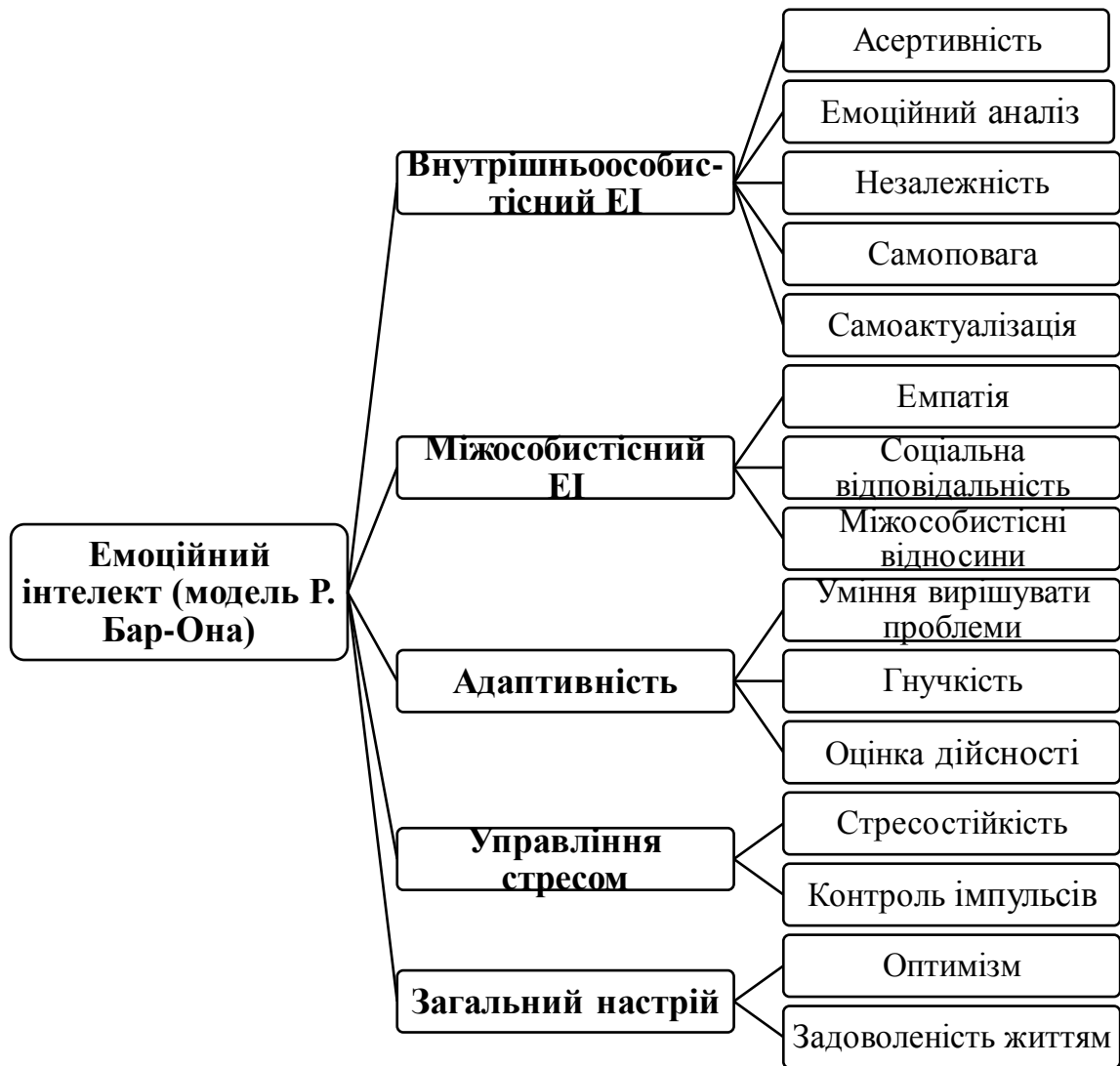


Рис. 1.6. Структура емоційного інтелекту керівника проекту (модель Р. Бар-Она)

Джерело: складено за [8]

3. Адаптивність:

- Уміння вирішувати проблеми – це здатність встановити і сформулювати проблему, а потім знайти найбільш ефективний спосіб її вирішення. Для розвитку цієї навички потрібні логічне, творче мислення, а також інтуїція.
- Гнучкість – це вміння змінювати манеру поведінки, спосіб мислення і емоційний фон в залежності від обставин. Менеджер, що володіє гнучкістю, не заперечує реальність і завжди шукає можливості отримати вигоду з мінливого оточення або ситуації.
- Оцінка дійсності – це здатність звиряти свої почуття, емоції і думки з об'єктивною зовнішньою реальністю.

4. Управління стресом

- Стресостійкість – це сукупність якостей, що дозволяють організму спокійно переносити дію так званих стресорів, і не залучати негативні емоції. Також це вміння керівника робити те, що потрібно і не дозволяти емоціям себе відволікати.
- Контроль імпульсів – це вміння встояти перед спокусою швидкого задоволення потреб заради довгострокового успіху. Вимагає розвиненої сили волі і дисципліни [5].

5. Загальний настрій

- Оптимізм – це здатність керівника зберігати позитивне ставлення навіть у важких обставинах і при цьому вирішувати свої проблеми. Будь-яка невдача або проблема – нова можливість. Це такий собі образ мислення, при якому менеджер свідомо не допускає деструктивні думки, здатні підірвати впевненість в собі.

Таблиця 1.5

Структура ЕІ відповідно до зарубіжних моделей

Модель здібностей	«Змішані» моделі	
Модель Дж. Майера, П. Саловея, Д. Карузо	Модель Р. Бар-Она	Модель Д. Гоулмана
Ідентифікація та вираження емоцій у лицьовій експресії, музиці, малюнках	Самопізнання (внутрішньоособистісний ЕІ)	Самосвідомість
Здібність використовувати емоції для підвищення ефективності мислення та діяльності	Навички міжособистісного спілкування (міжособистісний ЕІ)	Самоконтроль
Розуміння емоцій та їх значень	Здібність до адаптації	Соціальна чуйність
Свідома регуляція власних емоцій та емоцій інших людей	Керування стресовими ситуаціями	Керування відносинами
	Загальний настрій (оптимізм)	

Джерело: складено за [103]

- Задоволеність життям – це здатність бути умиротвореним, натхненним, життєрадісним і при цьому любити життя та інших людей.

Нижче запропоновано співставлення структури ЕІ в зарубіжних моделях, що наочно представлено у таблиці 1.5.

Окремо треба відзначити диспозиційну модель емоційного інтелекту, запропоновану англійськими дослідниками К.В. Петрідесом та Е. Фернхемом.

Таблиця 1.6

Аспекти виявлення диспозиційного ЕІ керівника проєктами

Аспекти виявлення	Високі рівні виявлення ЕІ свідчать про те, що керівник
Адаптивність	сприймає себе гнучким, готовим адаптуватися до нових умов життєдіяльності
Асертивність	є прямолінійним, відвертим, має бажання захищати права інших людей
Усвідомлення власних емоцій та емоцій інших людей	здатен чітко сприймати власні емоції і почуття та емоції інших людей
Емоційна експресія	вміє адекватно передавати у комунікації свої почуття іншим людям
Регулювання емоцій інших людей	може впливати на почуття інших людей
Емоційна саморегуляція	здатен контролювати власні емоції
Імпульсивність (низька)	не піддається імпульсивним спонуканням
Стосунки з іншими людьми	здатен підтримувати доброзичливі й здорові особисті стосунки з іншими людьми
Самооцінка	відчуває себе успішним і впевненим у собі
Самомотивація	мотивований на досягнення і демонструє низьку ймовірність втратити впевненість у разі появи ускладнень
Соціальна обізнаність	має високі соціальні здібності
Управління стресом	вміє протистояти тиску і регулювати стрес
Емпатія як риса	готовий співчувати іншій людині
Щастя як риса особистості	відчуває радість і задоволення власним життям
Оптимізм як риса	впевнений і готовий бачити світлі аспекти життя у першу чергу.

Джерело: складено за [76]

Вони наголошують на існуванні певних особистісних рис, безпосередньо пов'язаних із емоційним функціонуванням керівника.

К. В. Петрідес і Е. Ферхнем [75], описуючи емоційний інтелект, використовують не тільки набір пов'язаних з емоційною сферою самоусвідомлених здібностей, запропонованих відомими дослідниками проблеми Дж. Майером і П. Саловеєм, а також наголошують на необхідності враховувати його диспозиційні компоненти, розташовані на найнижчому рівні ієрархії керівника (див. табл. 1.6).

У 2004 р. російський психолог Люсин Д. В. запропонував принципово нову модель емоційного інтелекту. Емоційний інтелект автор визначає, як здатність до розуміння своїх і чужих емоцій і управління ними. Під здатністю до розуміння і управління емоціями Люсин Д. В. розуміє наступне (див. рис. 1.7).

Здатність до розуміння емоцій означає, що керівник:

- може розпізнати емоцію, тобто встановити сам факт наявності емоційного переживання у себе або в іншої людини;
- може ідентифікувати емоцію, тобто встановити, яку саме емоцію відчуває він сам або інша людина, і знайти для неї словесне вираження;
- розуміє причини, що викликали цю емоцію, і наслідки, до яких вона призведе [157].

Здатність до управління емоціями означає, що менеджер:

- може контролювати інтенсивність емоцій, перш за все приглушати надмірно сильні емоції;
- може контролювати зовнішнє вираження емоцій;
- може при необхідності довільно викликати ту чи іншу емоцію.

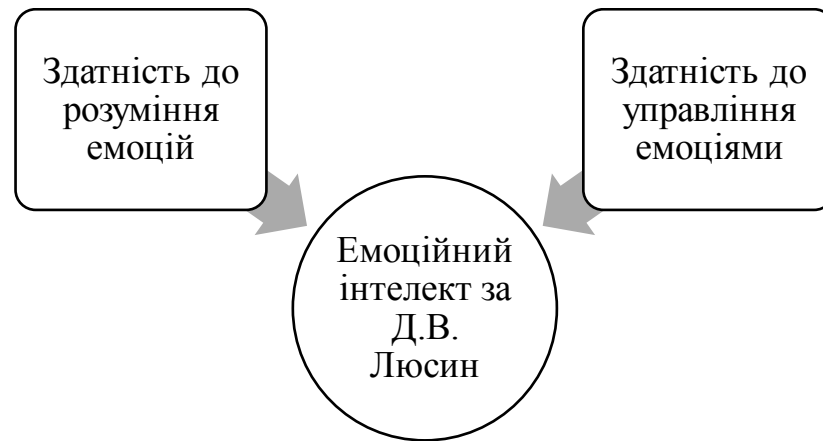


Рис. 1.7. Фактори, що впливають на становлення ЕІ керівника проєкту за Д. В. Люсиним.

Джерело: складено за [157]

І здатність до розуміння, і здатність керувати емоціями може бути спрямована і на власні емоції, і на емоції співробітників, тобто можна говорити як про внутрішньоособистісний, так і про міжособистісний емоційний інтелект. Ці два варіанти припускають актуалізацію різних когнітивних процесів і навичок, проте вони пов'язані один з одним.

Люсин Д. В. вважає неправильним трактування емоційного інтелекту, як чисто когнітивної здатності і передбачає, що здатність до розуміння емоцій і управління ними тісно пов'язана із загальною спрямованістю керівника на емоційну сферу, тобто з інтересом до внутрішнього світу працівників (в тому числі і до свого власного), схильністю до психологічного аналізу поведінки, з цінностями, що приписуються емоційним переживанням. Тому емоційний інтелект має подвійну природу і пов'язаний, з одного боку, з когнітивними здібностями, а з іншого боку – з особистісними характеристиками. Емоційний інтелект, за Люсин Д. В. – це психологічне утворення, що формується в ході життя менеджера під впливом ряду факторів, які зумовлюють його рівень і специфічні індивідуальні особливості [157].

1.5. Емпатія в управлінні проєктами

Уміння розпізнати, що відчуває інша людина, і правильно відреагувати на її емоції необхідно в дуже багатьох сферах, від торгівлі до громадської діяльності.

Щоб створити затребуваний продукт або послугу, потрібно добре знати тих, хто буде ними користуватися. Загальні характеристики цільової аудиторії: стать, вік і професія – безсумнівно важливі, але для кращих компаній на ринку цієї інформації про клієнта явно недостатньо. Для цього потрібна емпатія – здатність співпереживати іншій людині, уміння поставити себе на його місце [104].

Цілком зрозуміло, що проєктному менеджеру необхідно працювати з зацікавленими сторонами, підлеглими, взаємодіючи з ними, намагаючись розібратися з їх мотивами, причинами чи їх діями. При цьому, «проникаючи в внутрішній світ» колег, важливо самому не стати жертвою маніпуляцій.

Вважається, що поняття «емпатія» походить від грецького *pathos* - сильне і глибоке почуття, близьке до співчуття, з префіксом *em*, що означає напрям всередину. Можна відчувати емпатію, навіть в корені не погоджуючись з точкою зору співрозмовника.

Виявляти емпатію до свого співрозмовника означає сприймати внутрішній світ іншого, але без втрати зв'язку з собою. Якщо відтінок «начебто це зі мною» (ключова частина - «начебто») зникає, то замість емпатії виникає ідентифікація з емоційним станом співрозмовника, людина заражається його емоціями і переживаннями в такій же мірі, як і він. Емпатія не означає «поставити себе на місце співрозмовника», це не копіювання його почуттів. Емпатія – це спроба поглянути на речі очима співрозмовника. Ще один дуже важливий момент: можна відчувати емпатію, навіть в корені не погоджуючись з точкою зору співрозмовника [164].

Психолог Карл Роджерс визначив емпатію так: «Бути в стані емпатії означає сприймати внутрішній світ іншого точно, зі збереженням емоційних і смислових відтінків. Неначе стаєш цим іншим, але без втрати відчуття «начебто». Так, відчуваєш радість або біль іншого, як він їх відчуває, і сприймаєш їх причини, як

він їх сприймає. Але обов'язково повинен залишатися відтінок «начебто»: «як ніби це я радію або засмучуюсь» [148].

Емпатія – не формальна логіка і не оціночна реакція. Емпатія сприяє ефективній комунікації.

Керівники проєктів у своїй роботі постійно відчують необхідність якомога повніше зрозуміти співрозмовника.

Це відчувається при співбесіді з потенційним кандидатом на вакантну посаду, при вирішенні конфліктних ситуацій, при формуванні системи мотивації, при створенні проєктних команд, при оптимізації чисельності персоналу, при звільненні співробітників – у всіх цих випадках проєктному менеджеру життєво необхідно слухати і чути співрозмовників.

Для ефективної та результативної роботи з персоналом потрібно розуміти суть справжніх мотивів вчинків співробітника, джерела його інтересів, причини брехні, цілі замкнутості.

При формуванні команди (особливо на стадії «шторму») вирують різноманітні емоції, які вкрай важко контролювати і направляти в конструктивне русло. Тут варто зробити застереження. Мова йде не про явище природи, а про п'ять етапів формування команди: формування, шторм, нормалізація, виконання та завершення. Якщо говорити про «шторми» зовсім коротко, то можна охарактеризувати його так. Початковий оптимізм після стартового ривка поступається місцем песимізму, якщо не переляку перед поставленими завданнями, почуття розчарування або розбіжності щодо цілей, обов'язків в проєкті [51].

І щоб досягти загального результату, необхідно не тільки вислухати, але і зрозуміти точку зору кожного члена команди, прийти до спільної думки, при цьому уникнути зіткнення інтересів і розвалу команди.

Якщо у компанії впроваджена система мотивації, заснована на індивідуальному підході, то тільки через емпатичне слухання (його ще називають «активним слуханням») можна визначити внутрішні мотиви кожного співробітника, а значить, потрапити в точку, зробивши конкретну мотиваційну

пропозицію унікальному фахівцю, експерту. І, як наслідок грамотному опрацюванню системи мотивації, можна вирішити проблему утримання ключових фахівців компанії. А в наш час високої конкуренції останнє завдання особливо актуальне: адже високо професійний фахівець, експерт може бути і талановитим лідером [137]. Відповідно, коли «хороші» люди йдуть, дуже часто забирають за собою і всю свою команду.

Бізнес нівелює державні і національні кордони. Зараз вже нікого не здивуєш багатонаціональним складом персоналу компанії, як це було 15 років тому. Міжкультурні особливості компанії вимагають від проектного менеджера особливих знань в сфері відносин (і ділових у тому числі) і глибокого розуміння тонкощів культури різних країн і конфесій, представники яких працюють в компанії. У крос-культурних компаніях емпатія стає сполучною ланкою у формуванні загальної корпоративної культури [56].

СЕО Microsoft Сатя Наделла стверджує: «Емпатія – критично важливий компонент при розробці продуктів або концепцій, який допомагає розуміти потреби людей і завойовувати їх довіру». Крім того, здатність зчитувати чужі емоції знадобиться на переговорах і для розв'язання конфліктних ситуацій. Керівнику цей навик дозволить надихати підлеглих і вести їх за собою. Рядовому співробітнику – підтримувати доброзичливу атмосферу в колективі (а це, як показують дослідження позитивно впливає на продуктивність) [191].

Зазвичай емоційний обмін відбувається на тонкому, майже непомітному рівні. Здатність заспокоїти болісні переживання інших людей і вміння порозумітися зі співрозмовником – показники вищої майстерності. Єдина ефективна стратегія така: потрібно глибоко перейнятися почуттями людини, а потім налаштувати його на більш позитивну хвилю.

Здатність до емпатії можна розвинути. Важливо розуміти, що вона тісно пов'язана з іншими елементами емоційного інтелекту – умінням розпізнавати і контролювати власні почуття. Цьому і слід навчитися в першу чергу.

Карта емпатії була створена багато років тому Дейвом Греєм – засновником компанії XPLANE, творцем методики мозкових штурмів "Геймштурмінг», автором книг по візуальним практикам мислення [134].

Карта емпатії (англ. Empathy map) – інструмент візуалізації ідей, розроблений компанією XPLANE, що дозволяє поставити себе на місце користувача, поглянути на проблему, яку вирішує продукт, його очима. Карта емпатії – це схема, в центрі якої розміщується представник певного призначеного для користувача сегменту, по різні боки від нього – 4 блоки («думаю і відчуваю», «кажу і роблю», «бачу», «чую»). Висновки наводяться в двох додаткових блоках: «проблеми та больові точки» і «цінності та досягнення» [193].

Карта емпатії актуальна там, де потрібно подивитися на продукт очима клієнта:

1. Розробка стратегії;
2. Запуск, доробка продукту або послуги;
3. Пошук нових напрямків;
4. Поліпшення рівня сервісу;
5. Робота з атмосферою в компанії.

Варто зазначити, що рівень емпатії можна виміряти. Для цього Мехраб'ян і Епштейн розробили відповідний опитувальник. Дана методика наведена у Додатку Д.

Якщо проєктний менеджер вже знайомий з аудиторією, то карта емпатії деталізує контекст використання продукту, на старті проєкту покаже, де прогалини в даних [193].

Карту емпатії можна побудувати для будь-якого продукту, причому неважливо, реалізований він, або існує тільки в форматі ідеї. Отже, що для цього потрібно:

1. Визначити приблизну цільову аудиторію.
2. Провести «мозковий штурм» з командою / замовником та заповнити карту, ґрунтуючись на досвіді і припущеннях.

3. Провести онлайн дослідження. Причому не тільки, як користувачі взаємодіють з продуктом, а того, як вони поведуться по відношенню до проблеми, яку вирішує продукт. Наприклад, якщо продукт – система управління проектами Microsoft Project, вивчати потрібно те, якими способами вирішують завдання управління проектами користувачі, що при цьому їм подобається, а що – не подобається, що в принципі зробити неможливо, а хотілося б, які інструменти вони залучають в процесі і т. д. Але важливо при цьому пам'ятати, що емпатія відрізняється від безпристрасного вивчення того, як людина використовує що-небудь. Емпатія пов'язана зі співпереживанням, з розумінням, чого користувач хоче досягти, неважливо, чи знає він про продукт, який створює команда.
4. Провести інтерв'ю (потенційних або реальних) користувачів. Можна також замість інтерв'ю (краще – на додаток до нього) спостерігати за їхньою роботою [134].

Карта емпатії – це інструмент мозкового штурму. Щоб робота в команді була ефективною, важливо:

- готуватися заздалегідь – якщо розіслати учасникам матеріали за 2-3 дні, то у них буде час познайомитися з темою, обміркувати завдання і підготувати необхідні дані;
- промовляти основне завдання на початку обговорення – так проєктний менеджер переконається, що всі учасники на одній хвилі, знають мету і правила роботи;
- записувати хід штурму – необхідно обрати людину, яка буде фіксувати ідеї, щоб нічого не упустити.

Інформація розподіляється по блокам наступним чином (див. рис. 1.8):

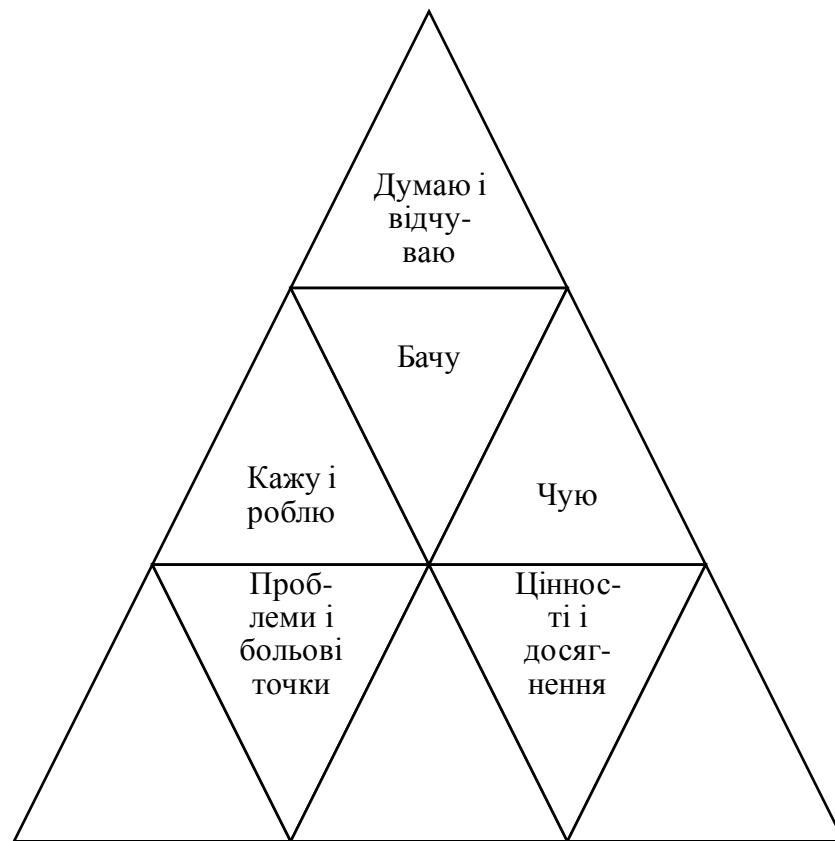


Рис. 1.8. Карта емпатії

Джерело: складено за [193]

1. **Думаю і відчуваю.** Що турбує користувача? Якими словами він думає про проблему? Щодо чого сумнівається? Цю інформацію краще шукати там, де користувачі скаржаться: наприклад, на форумах.
2. **Кажу і роблю.** Як користувач поводить себе публічно? Що каже? Якими способами вирішує проблему? Цю інформацію варто шукати в соціальних мережах.
3. **Бачу.** На що схоже середовище, в якому знаходиться користувач? З якими пропозиціями і альтернативами продукту він стикається?
4. **Чую.** Як середовище, в якому знаходиться користувач, впливає на нього? Що кажуть йому колеги, знайомі, авторитетні для нього джерела? Які медіаканали мають вплив на користувача? На відміну від блоку «бачу», інформація тут не обов'язково відповідає дійсності. Але користувач їй довіряє. Інформація для цього блоку: чутки і думки на форумах.

5. **Проблеми і больові точки.** Що турбує користувача? Чого він побоюється? Що може стати причиною того, що він відмовиться від продукту? Часто джерелом інформації для цього стає блок «Думаю і відчуваю». Всі ці страхи і сумніви потрібно буде розвіяти, і зробити це можна купою способів: від «правильного» тексту в інтерфейсі до індивідуальних консультацій.
6. **Цінності і досягнення.** Що допоможе користувачеві позбутися проблем і сумнівів? За які можливості продукту він готовий платити? Які цінності повинні транслювати? Висновки з цього блоку впливають на продукт з різних сторін: вони можуть спричинити як дрібні зміни в інтерфейсі або в тексті, так і додавання / виключення певних функціональних особливостей, іноді – навіть зміна в позиціонуванні продукту [193].

1.6. Підходи та проблеми оцінки рівнів сформованості емоційного інтелекту проєктного менеджера

Множинність вимірів і специфікація емоційного інтелекту – одна з головних проблем цього психологічного феномена. На даний момент, емоційний інтелект володіє не дуже високим науковим статусом, так як він має дві протилежні за змістом моделі, на яких ґрунтуються вимірювання. Змішані моделі включають в себе особистісні, мотиваційні, когнітивні риси, які тісно пов'язані з адаптацією і процесом опанування. Вимірювати емоційний інтелект в такому випадку можливо шляхом опитувальників, заснованих на самозвіті, які схожі на традиційні особистісні опитувальники [181].

Якщо розглядати діагностику ЕІ на основі опитувальників, самозвіту, то вони досить різноманітні, їх відмінність полягає в тому, які особистісні характеристики включені в ці моделі. Використання опитувальників в вимірі ЕІ зручно тим, що вони трактують ЕІ з точки зору когнітивної здатності, не виключаючи особистісну природу феномена [207]. Опитувальники припускають, що суб'єкт об'єктивно може дати оцінку своїй поведінці, своїм умінням і навичкам, які входять в структуру емоційного інтелекту. Дане припущення є сумнівним, оскільки

результати об'єктивних тестів на інтелект лише помірно пов'язані з самооцінкою когнітивних здібностей [74].

Все ж, існує позитивний аспект множинності визначень і вимірювань ЕІ. Існування альтернативних теорій всередині однієї парадигми дозволяють дослідникам комплексно розглядати всі аспекти цього психологічного конструкту з різних точок зору. У зв'язку з цим, стикаючись з різними методиками вимірювання ЕІ варто звертати увагу на нові ідеї, які в подальшому будуть розвивати теоретичний і практичний ЕІ.

Отже, існують такі методики вимірювання емоційного інтелекту, як:

1. Вимірювання емоційного інтелекту на основі самозвіту (опитувальники).
2. Вимірювання емоційного інтелекту методом вирішення завдань (об'єктивні тести).

Методики, що відносяться до першої групи наведені у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Характеристика основних методик для вимірювання ЕІ

Назва	Загальна структура	Шкали
ECI (Emotional Competence Inventory-360)	Самосвідомість, керування власними емоціями, усвідомлення соціальної взаємодії, соціальні навички	19 факторів; 63 пункти
EQ-i (Bar-On Emotional Quotient Inventory)	Внутрішньоособистісний ЕІ, міжособистісний ЕІ, адаптація, керування стресом, загальний настрій	15 факторів; 132 пункти
SSRI (Schutte et al. Self-Report Index)	Ієрархічна модель ЕІ, яка складається з 4 «гілок» (як в MSCEIT)	4 фактори; 33 пункти
TEIQue (Trait Emotional Intelligence Questionnaire)	Сполучення структур EQ-i та MSCEIT	15 факторів; 144 пункти
ЕМІн (опитувальник ЕІ)	Два виміри: (1) Міжособистісний і внутрішньоособистісний ЕІ, (2) Розуміння емоцій і керування ними	6 факторів; 40 пунктів

Джерело: складено за [63; 5; 156]

Використання для виміру ЕІ опитувальників передбачає, що проєктний менеджер здатен надати точний самозвіт відносно своєї поведінки, вмінь та навичок, що входять до структури ЕІ. Дане припущення є сумнівним, оскільки дослідниками інтелекту встановлено, що самооцінка когнітивних здібностей лише помірно пов'язана з результатами об'єктивних тестів інтелекту.

Для діагностики емоційного інтелекту Н. Хол розробив відповідний опитувальник (див. Додаток Г).

Опитувальники ЕІ значно відрізняються за своїм змістом, що відображає відсутність загально визнаної концепції ЕІ. Кожна методика ґрунтується на суб'єктивних поглядах її автора та відображає розроблену ним теоретичну модель.

Методика ЕСІ Гоулмана важка в плані емпіричного відтворення його гіпотетичних кластерів. Задовільна внутрішня послідовність (середня α Кронбаха = 0.75), але невисока надійність (середній коефіцієнт стійкості = 0.36) говорять про те, що необхідно змінити і вдосконалити деякі пункти даної методики. Модель Д. Гоулмана і модель Р.Купера містять опис особистісних характеристик, які практично не мають ніякого відношення до поняття інтелекту [45].

Модель EQ-і Бар-Она дає дуже розширене тлумачення емоційного інтелекту, але в ній відсутній емпіричний зміст. Як зазначалося в попередньому параграфі, теорія заснована на особистому професійному досвіді автора і на аналізі літератури. Проте, значення внутрішньої узгодженості і надійність шкал знаходяться на цілком задовільному рівні. Опитувальник EQ-і має позитивну кореляцію з параметрами успіху, пристосованістю до реального життя [7].

Опитувальник SSRI має високий рівень критеріальної валідності. У дослідженні, де використовувався SSRI були виявлені значущі кореляційні зв'язки з контролем спонукань, оптимізмом, виразністю почуттів та іншими показниками адаптації на рівні емоцій. Наступні дослідження показали кореляційні зв'язки з рівнем задоволеності відносинами в цілому, які пов'язані з міжособистісними навичками і схильністю до співпраці [90]. Однак, можна посперечатися з об'єктивністю показників, так як вони були отримані за допомогою самозвітів на нечисленних вибірках, іноді менше тридцяти випробовуваних.

Методики, в основі яких лежить самозвіт, як правило, показують високий критеріальний рівень валідності. Що стосується моделі Емін Д. В. Люсіна, то з точки зору виділення параметрів ЕІ, вона дуже конкретна (див. Додаток В). Внутрішня узгодженість шкал Емін (α Кронбаха дорівнює 0.76 для шкали міжособистісного ЕІ і 0.78 для шкали внутрішньоособистісний ЕІ) задовільна, проте в окремих субшкал внутрішня узгодженість виявляється нижче [157]. Проте, автор не визначає ЕІ як інтелектуальну здатність, відзначаючи, що він тільки пов'язаний з когнітивними здібностями, не будучи сукупністю особистісних характеристик.

Методики для вимірювання ЕІ, які засновані на самоаналізі недостатньо достовірні, так як немає можливості стверджувати, що випробуваний здатний об'єктивно оцінювати власні можливості щодо управління і розуміння емоцій, як своїх, так і оточуючих людей.

Оцінка ЕІ методом вирішення завдань є характерною для моделей здібностей (табл. 1.8).

Методика MSCEIT (Mayer Salovey - Caruso Emotional Intelligence Test) 2002 року є найбільш розробленою і складною. До її складу входять чотири гілки, які поділяються на два субтести. У кожному завданні дається певна кількість відповідей, з яких респондент повинен вибрати підходящий для нього варіант [181].

Ще однією проблемою при вимірюванні ЕІ є визначення методів підрахунку балів. Яким чином визначити правильною або неправильною була дана відповідь і на якій підставі – основна проблема. Якщо рахувати бали на основі вибірки стандартизації, то ці дані можуть бути просто уявленнями або забобонами, придатними під певну культуру, де проводилося дослідження. Якщо рахувати бали на основі оцінок експертів, то яким чином підбирати експертів, чия думка буде об'єктивною і авторитетною щодо емоцій.

Якщо порівняти результати емпіричних досліджень MSCEIT і її ранньої версії MEIS, то в пізніших версіях показники стали набагато краще і вище 0.90 по кожній з 4 гілок [65].

Таблиця 1.8

Характеристика основних методик для оцінки ЕІ як здібності

Назва	Загальна структура	Шкали	Формат пунктів і метод підрахунку балів
MSCEIT (Mayer Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test)	4 компоненти: ідентифікація емоцій, фасилітація мислення, розуміння емоцій, керування емоціями	8 субтестів (по 2 на кожен компонент); 130 пунктів	Завдання з декількома варіантами відповідей; підрахунок балів на підставі консенсусу або експертних оцінок.
MEIS (Multi-factor Emotional Intelligence Test)	Ієрархічна модель ЕІ, що складається з 4 компонентів (як в MSCEIT)	12 субтестів (по 2–4 на кожен компонент); більше 200 пунктів	Завдання з декількома варіантами відповідей; підрахунок балів на підставі консенсусу, експертних оцінок або встановлених стандартів.
LEAS (Levels of Emotional Awareness)	Усвідомлення емоцій (базових і складних)	1 шкала: 20 сценаріїв	Вільні відповіді; 5 рівнів якісної оцінки
EARS (Emotional Accuracy Research Scale)	Розпізнавання емоцій (у міжособистісному контексті)	1 шкала: 8 сценаріїв з 12 завершеннями	Завдання з декількома варіантами відповідей; підрахунок балів на підставі консенсусу або встановлених стандартів.

Джерело: складено за [63; 98]

Тести LEAS і EARS спрямовані на оцінку індивідуальних відмінностей при переробці емоційної інформації. В тесті EARS кожен пункт складається із трьох оповідань, за якими наведені 12 пар настроїв. Досліджуваний повинен обрати

настрій, який найбільш вірогідно переживає персонаж. В тесті LEAS використовуються відкриті завдання. Експериментатор приписує бали відповідям досліджуваного аналогічно до процедури традиційних тестів на розуміння (передбачається 6 рівнів розуміння емоцій).

Методики, які засновані на самоаналізі і самозвіті більше спрямовані на визначення зв'язку з темпераментом випробуваного, а методики на основі тестів і завдань пов'язані з набутими емоційними навичками [98].

Всі методики та їх аналоги дозволяють досить вичерпно продіагностувати особливості емоційного інтелекту. Разом з тим вони мають ряд недоліків, що ускладнюють можливості їх використання:

- ✓ жодна з наведених методик не була належно перекладена та адаптована до українських реалій;
- ✓ більшість методик мають дуже велику кількість пунктів, що вимагає великих часових витрат для їх проведення та обробки;
- ✓ методики залишають недостатньо простору для самоаналізу досліджуваного в ході виконання методики.

1.7. Обґрунтування важливості розвитку емоційно інтелектуального лідера

Як і при схильності до дії послідовно з концепцією емоційного інтелекту, вважають, що більшість проєктних менеджерів також мають потенціал бути хорошими лідерами. Якщо попросити делегатів назвати якості того, хто сильно вплинув на них, або кого вони вважають досвідченим лідером, більшість буде казати наступне: «Він вірив у мене...Він цінує внесок кожної людини...Лідер має справжню віру і переконання...Він завжди відповідає за свої слова і слідує тому, що каже». Все це стосується відносин лідерів та їх цінності серед співробітників, а також самих себе. І це, як правило, дзеркало якостей, які самі делегати хотіли б мати – власні керівні цінності. Як і більшість проєктні менеджери можуть розвивати ці відносини, тому більшість з них може бути хорошими лідерами [101].

Емоційний інтелект передбачає наявність самостійного управління та навичок управління міжособистісними відносинами для демонстрації ефективного лідерства. Навички – це деякі критичні установки.

Якщо проєктний менеджер хоче, щоб за ним пішли підлегли, необхідно, щоб вони вірували у бачення лідера. Для цього знадобиться певна переконаність!

Тому, розвиваючи лідерів у бізнесі, необхідно допомагати людям розвивати свою самовпевненість, цінувати себе і свої власні можливості як лідера.

Емоційний інтелект є ключовим фактором, що впливає на здатність бути натхненним лідером. EI – це комбінація навичок, які можна розробити, щоб поліпшити власну діяльність та відносини з іншими. EI – це те, як людина управляє своєю особистістю. Спочатку необхідно визначити, що заважає проєктному менеджеру бути хорошим лідером [160].

На конференції Global Nexus, присвяченій EI, Даніель Гоулман підкреслив, що менеджери тепер повинні дивитися на реляційну сторону лідерства [129]. На цій же конференції його колега Енні Маккі зробила висновок, що сьогоdnішній лідер повинен бути уважним, співчутливим і надійним.

Проєктні менеджери можуть володіти всіма навичками на світі, але, якщо основне ставлення до самих себе та інших є недосконалим, тоді керівники не досягнуть цілісності та автентичності, що є суттєвим для сьогоdnішніх лідерів. Альберт Мехрабіан встановив у своїх дослідженнях, що слова передають лише 7% повідомлення. Решта доставляється через невербальне спілкування. Люди дуже чутливі до енергії, яку вони отримують від інших людей – звідси безсумнівна важливість резонансу. Якщо керівник говорить одне, а його тіло проявляє щось інше. Якщо проєктні менеджери є не послідовними, то вони не зможуть досягти, щоб за ними слідували співробітники [69].

По-перше, необхідно зазначити відмінність між «поштовхом» реактивних змін нав'язаним організаційною необхідністю та «тягою» проактивних змін, зроблених окремим лідером як вибір саморозвитку. Існує консенсус як науковців, так і практиків, який полягає у необхідності перейти від транзакційного керівництва – лідерство через «командування та управління» до

трансформаційного лідерства – там, де керівники створюють умови завдяки власним проявам поведінки.

Фактори переходу від транзакційного до трансформаційного лідерства:

- Зведення управлінських структур;
- Розподілене лідерство;
- Гнучкі контракти, проєктна робота, партнерство та альянси;
- Законодавство від імені працівників;
- Вимогливі очікування нових поколінь:
 - закінчення поваги до авторитетних фігур;
 - прагнення до різноманітності, вибору та гнучкості: кінець «роботи на все життя»;
 - підвищення вищої освіти;
 - баланс між роботою та життям.
- Людський капітал – працівники як інвестори своїх знань;
- Визнання переваг різноманітності, творчості та інновацій;
- Вік інформації – легкий доступ до інформації та ІТ;
- Швидкість, необхідна для вирішення складних завдань, наприклад, глобалізація;
- Збільшення потреб клієнтів та зміна демографічних даних [143].

Організації, де домінуючим і прийнятим є транзакційний стиль лідерства, будуть тими, які найбільш не відповідають мінливим соціальним і політичним умовам, в яких вони діють, і все більше не відповідають змінам потреб клієнтів. Ці організації є низькими у колективному емоційному інтелекті.

У цих організаціях культура трансформаційного лідерства часто розглядається лише, як реактивна потреба в масових організаційних змінах. Незалежно від того, які структурні зміни потрібні, їх можна втілити тільки в життя успішно через працівників, і без трансформаційного лідерства зміни будуть проблематичними. У таких ситуаціях керівники часто не володіють попереднім досвідом і спираються на природній ступінь гнучкості емоційної стійкості, яка

необхідна для відокремлення їх особистих реакцій від їх професійної відповідальності. Ці обов'язки включають перетворення їх власної поведінки і створення умов, через які їх співробітники будуть проходити та їх індивідуальні емоційні реакції. Деякі лідери будуть токсичними для організаційного прогресу; наприклад, вони можуть перенести особистий дискомфорт на своїх співробітників. Лідери, які здатні вести радикальні зміни, дуже рідкісні і, як правило, користуються великим попитом [203].

Але розвиток спроможності до трансформаційного лідерства не повинен бути лише реакцією на організаційні зміни. В ідеалі, можливість «до змін» самостійно генерується – активним вибором, зробленим лідером, як відповідь на переживання кар'єрного зростання або як результат докорінної зміни особистого життя. Вибір для розвитку емоційного інтелекту полягає в наступному: перед тим, як трансформувати інших, лідери повинні трансформуватися самі.

Лідери повинні бути в змозі стояти за власними принципами і цінностями. Так само вони також повинні слухати і поважати погляди й цінності інших для блага організації [2].

Завдання особистих змін полягає в тому, щоб вийти з власної зони комфорту. Як тільки проєктний менеджер почне досліджувати і дестабілізувати зону комфорту, то він потрапить в сферу невизначеності – не звичну для себе атмосферу. Але тільки через цю невизначеність він може відкрити своє справжнє Я, самого себе. Це вимагає певного рівня мужності, щоб зрозуміти власні думки і почуття.

Для того, щоб бути лідером трансформації потрібно мати здорові, емоційно інтелектуальні установки. Звичайно, лідерські навички, такі як критичне мислення, творчість є важливими при проведенні змін на будь-якому рівні. Творчість, наприклад, вимагає гнучкості розуму – відкритості до нових ідей, концепцій або напрямків, без необхідності контролювати результат [3].

Щоб бути по-справжньому відкритим для креативності, керівник повинен прийняти той факт, що він може не мати відповіді і що хтось з членів команди міг придумати мільйон творчих рішень. Якщо лідер закриває себе від креативного

мислення – він захищає власні позиції і позбавляє інших сприяти прийняттю творчих рішень. Лідеру варто знати, що завжди є вирішення будь-якої проблеми.

1.8. Постановка проблеми дослідження

Протягом вже довгого часу фахівці різних областей намагаються виділити всі значущі структурні елементи успіху в бізнесі. Історично склалося так, що такі фактори як інтелект, рівень освіти і професійний досвід найчастіше розглядаються як предиктори ефективності та успішності проєктного менеджера. Однак, досить скоро стало очевидно, що цього недостатньо. Дуже часті випадки, коли людина, найнята на певну посаду за критеріями високих академічних досягнень, формальної кваліфікації і стажу роботи не виправдовує покладені на неї очікування. В ході численних соціально-психологічних досліджень відсутній ключовий елемент був визначений як емоційний інтелект.

Одним з параметрів, що визначає професійний успіх є емоційний інтелект, який здатний створювати умови для успішної комунікації та взаємодії з соціальною реальністю. Представлений вище аналіз літературних джерел щодо поняття «емоційний інтелект» показав, що це поняття є достатньо новим у науковій сфері. Однозначне визначення цього поняття ще не сформувалось і суттєво залежить від наукової сфери дослідження. На сьогоднішній день не існує єдиного узгодженого теоретичного концепту про емоційний інтелект, а також, ще недостатньо вивчені зв'язки між емоційним інтелектом та результатами проєкту.

На відміну від людей з недостатнім рівнем емоційного інтелекту, емоційно компетентні люди більш ефективно взаємодіють з іншими людьми, формують міцні взаємини і створюють потужні управлінські стратегії не залежно від того, наскільки високий їх IQ [128].

Так само, як і коефіцієнт інтелекту (IQ), коефіцієнт емоційного інтелекту можна виміряти досить точно. Однак, на відміну від загального інтелекту, емоційний інтелект можна зміцнювати і підвищувати в значній мірі. Саме ця властивість емоційного інтелекту робить тему дослідження актуальною.

Об'єктом дослідження є теоретико-методологічні засади підвищення успіху організації через емоційний інтелект, трансформаційне лідерство, компетенції керівника, командні цінності.

Предметом дослідження є моделі, методи та підходи до організації та управління, які сприяють ефективним результатам проєкту за допомогою розвитку емоційного інтелекту, трансформаційного лідерства, командних цінностей, компетенцій керівника.

Основна гіпотеза дослідження полягає у припущенні, що ефективність та успішність проєктів та програм залежить від розвитку емоційного інтелекту, трансформаційного лідерства, компетенцій та командних цінностей.

Метою дослідження є розробка концептуальних положень, моделей, методів та підходів, що формують досягнення успіху всередині проєктних команд за допомогою підвищення рівня емоційного інтелекту та вдале застосування трансформаційного виду лідерства, компетенцій, командних цінностей.

Для досягнення вищезазначеної мети необхідно розв'язати ряд взаємопов'язаних задач. Отже, *задачами дослідження* стали:

- 1) аналіз наукових джерел щодо результатів дослідження поняття «емоційний інтелект» та впровадження власного визначення з урахуванням специфіки управління проєктами;
- 2) дослідження передумов виникнення концепції емоційного інтелекту та аналіз відповідних моделей;
- 3) аналіз проблем оцінювання емоційного інтелекту та вдосконалення методики;
- 4) аналіз спільних рис між трансформаційним лідерством та емоційним інтелектом;
- 5) дослідження поняття «емоційна компетентність» та «емоційний інтелект»;
- 6) розробка аспектів емоційно інтелектуальної команди;
- 7) розробка концептуальної моделі успіху проєкту організації та її складових;
- 8) дослідження та побудова формалізованої моделі успіху проєкту та програми;

9) здійснення апробації отриманих результатів на прикладі впровадження проєктів та програм.

Методами дослідження, використаними у даній роботі, стали: індукція та дедукція – для визначення загальних тенденцій розвитку емоційного інтелекту; теоретичного узагальнення і порівняння – для розкриття сутності емоційного інтелекту керівника проєкту. Дослідження ґрунтується на застосуванні діалектичного методу пізнання для вивчення закономірностей розвитку моделей емоційного інтелекту (морфологічний аналіз об'єкта, абстрактно-логічний метод, методи типології та класифікацій, метод аналогій). Для обробки інформації, побудови таблиць, графіків, алгоритмів застосовано сучасні комп'ютерні технології та пакет прикладних програм Microsoft Excel.

Наукова новизна отриманих результатів дисертації полягає в поглибленні положень щодо емоційного інтелекту, трансформаційного лідерства, командних цінностей, компетенцій керівника та їх ролі в досягненні успіху в управлінні проєктами. Це здійснено шляхом формування концептуальної моделі успіху проєкту організації та її формалізації за допомогою теорії множин, також удосконалено методіку оцінки емоційного інтелекту керівника проєкту; знайдено спільні риси між трансформаційним лідерством та емоційним інтелектом; поглиблено дослідження «емоційної компетенції» та «емоційного інтелекту» під час впровадження проєкту та програми.

1.9. Висновки до Розділу 1

1. Проведено детальний аналіз поняття «емоційний інтелект». Аналіз показав, що коріння цього поняття лежить у психології. Впровадження проєктів та програм в епоху глобалізації та підходів поведінкової економіки вимагає врахування психологічних аспектів. Існує велика кількість визначень, але однозначного визначення «емоційного інтелекту» не існує до сих пір.

2. До об'єктивних передумов розвитку емоційного інтелекту відносяться наступні: родинне середовище, навчання, вік, стать, ієрархічне положення, база знань, робоче середовище, міжкультурна приналежність.

3. Передумовою виникнення концепції емоційного інтелекту вважають роботи американського психолога Х. Гарднера, який висунув думку про множинність форм прояву інтелекту. До них належать такі: вербальний, просторовий, кінестетичний, логіко-математичний, музичний, внутрішньоособистісний (спрямований на власні емоції) та міжособистісний (спрямований на емоції інших людей).

4. Аналіз останніх досліджень і публікацій дозволяє об'єднати всі існуючі моделі емоційного інтелекту в три групи: моделі здібностей, моделі характеристик/рис, змішані моделі. У рамках цих моделей визначено структуру емоційного інтелекту.

5. Відображено роль емпатії проєктного менеджера, як однієї із складових емоційного інтелекту.

6. Встановлено методики оцінки емоційного інтелекту: вимірювання емоційного інтелекту на основі самозвіту (опитувальники) та вимірювання емоційного інтелекту методом вирішення завдань (об'єктивні тести).

7. На основі проведеного історичного аналізу поняття, *вперше* зроблена спроба пояснення застосування цього поняття у проєктному менеджменті та *вперше* надано визначення «емоційного інтелекту» з урахуванням специфіки управління проєктами.

8. Результати аналізу літератури показали, що дослідження емоційного інтелекту потребує подальших розробок та обґрунтування його використання в галузі управління проєктами.

Основні теоретичні положення розділу розкриті в таких публікаціях автора:

1. Русан Н. І., Бушуєв С. Д. Емоційний інтелект керівника проєкту. - Управління розвитком складних систем. – Київ.: КНУБА, вип. 28, 2016. – с.47 – 56.

2. Русан Н. І., Бушуєв Д. А. Індикатори синдрому емоційного вигорання та подолання когнітивного дисонансу керівника проєкту. – Управління розвитком складних систем. – Київ.: КНУБА, вип. 29, 2017. – с.26 – 33.

3. Rusan N., Bushuyev S. Relationship between emotional intelligence and entrepreneurial energy – Управління розвитком складних систем. – Київ.: КНУБА, вип. 30, 2017. – с. 6 – 10.

4. Rusan N., Bushuyev S., Bushuyev D. Emotional intelligence - the driver of development of breakthrough competences of the project // 30th IPMA World Congress “Breakthrough competences for managing change”, 5-7 September. – Astana, Kazakhstan, 2017. – 384 pp.

РОЗДІЛ 2. КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ПОБУДОВИ УСПІХУ ПРОЄКТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Співвідношення зони комфорту та емоційного інтелекту проектного менеджера

Невдалий проєкт призводить до втрат зацікавлених сторін. На жаль, багато проєктів не можуть бути завершені в передбачуваний термін в межах певних бюджетних обмеженнях, забезпечуючи тим самим бажану якість та задоволення всіх зацікавлених сторін. Таким чином, зростає стурбованість факторами, які впливають на успіх проєкту.

Почнемо з того, що розділимо нібито унітарну концепцію емоційного інтелекту на два: внутрішньоособистісний і міжособистісний, як показано на рис. 2.1.

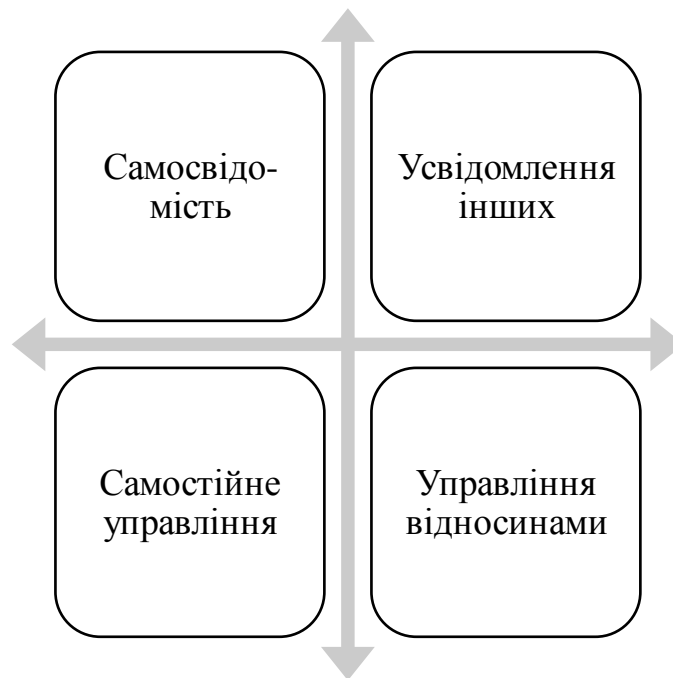


Рис. 2.1. Управління відносинами з собою та іншими

Джерело: складено за [129]

Керівник може ефективно керувати самим собою в тій мірі, в якій він сам усвідомлює себе, і він може керувати лише своїми відносинами з іншими ефективно в тій мірі, в якій він усвідомлює їх і свої почуття.

Щоб зрозуміти, як правильно виміряти емоційний інтелект, спочатку необхідно зрозуміти, що вимірюється (див. рис. 2.2).

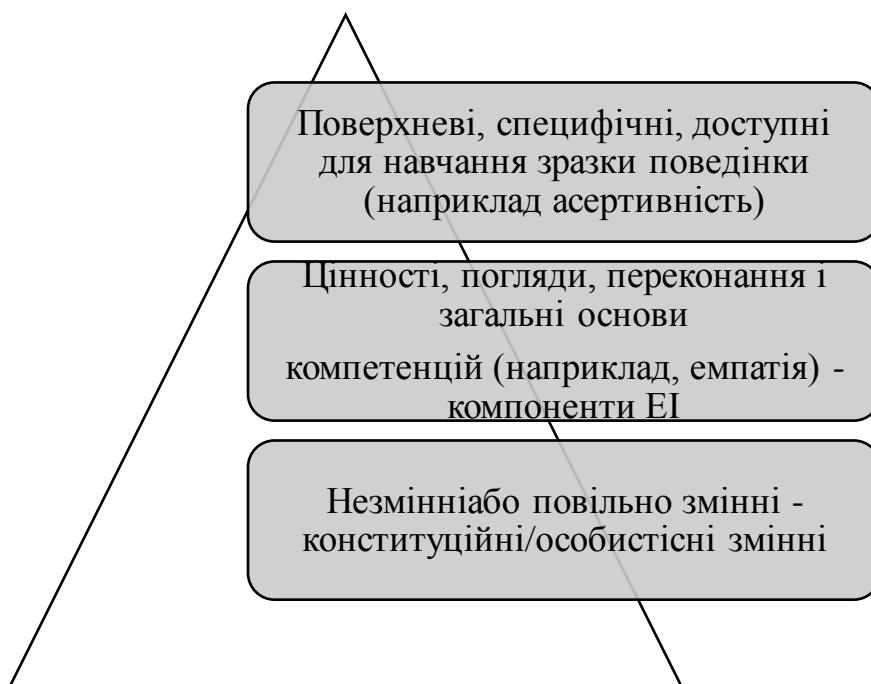


Рис. 2.2. Тришарова структура

Джерело: складено автором

З емоційним інтелектом тісно пов'язане поняття «зона комфорту» - це місце, де співробітник відчуває себе повністю зручно. Там немає ніякого стресу, він не відчуває пригніченого стану або страху. Проблема з перебуванням у зонах комфорту проєктного менеджера полягає в тому, що природою закладена тенденція до зростання. Якщо проєктний менеджер не дозволить собі цього природнього зростання його існуюча зона комфорту фактично почне зменшуватися, і він відчує неспокій і спробу компенсувати це. Важливо визнати, що співробітники шукають певних змін і прагнуть до зростання [3].

На рис. 2.3 показано, як виглядає зона комфорту. Внутрішнє коло є фактично зоною комфорту. Наступне кільце, що оточує називається «Зона зростання». Коли люди вирішують змінюватися, вони повинні вступити в зону зростання, наприклад, коли починають нову роботу. Спочатку відчувається незручність (тобто поза зоною комфорту) та ірраціональні страхи. Тепер потрібно безпечне місце, де співробітник може виховувати і запевняти себе, що все добре. Наступний раз, коли менеджер входить в трохи незручний простір, наприклад, другий день на новій роботі, працівник відчуває трохи менше страху і відчуває себе комфортно з часом. Те, що відбувається тут, це, коли повторюється багаторазово. Зона зростання стає зручною

і зона комфорту розширюється. Таким чином, створюється нова зона комфорту через власне особисте зростання. Зовнішнє кільце називається «панічною зоною» - це коли менеджер робить крок занадто далеко, фізично або емоційно, і викликає внутрішню боротьбу (наприклад, виступ перед великою групою людей). Очевидно, що це зона, яку люди хочуть уникнути, але якщо розвивати емоційний інтелект це дозволить більше усвідомлювати емоційні вразливості, і створить механізми подолання в напрямку розбору ірраціональних страхів [115].



Рис. 2.3. Зона комфорту

Джерело: складено автором

Досягнення потенціалу проєктного менеджера вимагає від нього змін. Для цього потрібна мужність – прийняти невідоме. Справжній виклик у прагненні до зростання – це створювати власні зміни, а не чекати обставин, або інших людей, щоб змусити керівників змінитися.

2.2. Моделювання взаємозв'язку концепції (бачення), лідерства та емоційного інтелекту в управлінні проєктами

Варто зазначити, що існує зв'язок між емоційним інтелектом та соціальним інтелектом. На роботі люди застосовують ці здібності та демонструють їх, як сукупність поведінкових звичок, які називаються компетентностями.

Компетентності EI та CI мають бути розроблені для ефективної діяльності менеджерів, лідерів і професіоналів у багатьох організаціях по всьому світу [108].

Крім того, деякі здібності, їх ще називають пороговими компетентностями, подібно до пам'яті і дедуктивного мислення, існують три кластери компетентностей, які відрізняють найбільш ефективних лідерів від інших. Боятзис повідомив про них, як:

1. Компетентності EI: емоційна самосвідомість, емоційний самоконтроль, орієнтація на досягнення, адаптивність, позитивний світогляд;
2. Компетентності CI: емпатія, організаційна обізнаність, надихаюче лідерство, вплив, управління конфліктами, робота в команді;
3. Когнітивні компетентності: системне мислення та закономірності визнання [167].

Резонансні лідери будують співзвучні відносини з оточуючими. Результатом є те, що люди синхронізуються, налаштовуючи думки один одного (що робити) і емоції (чому це робити). Це ілюструє робота в команді, як компетентність CI веде до кращої роботи і зміцнення відносин. Звичайно, окрім цього, лідер повинен розуміти особливості ринку та сучасні технології.

В закордонній літературі роль спільного бачення розглянуто, як результат добре розробленого набору факторів, які створюють бажаний образ майбутнього проекту. Часто трапляється так, що керівники знають про важливість спільного бачення, але їм не вистачає часу, щоб його сформулювати. Це викликає когнітивний і емоційний дисонанс, внаслідок цих факторів люди часто відчують себе втраченими і розчарованими [165].

Також важливим фактором є створення позитивного емоційного стану, за якого активується парасимпатична нервова система, коли з'являється більше позитивних емоцій, аніж негативних. Цей стан викликає функцію пізнання, тобто керівник стає емоційно сприйнятливим до ідей колег та підлеглих. Це свідчить про те, наскільки потужним є вплив позитивного емоційного стану та спільного бачення. Клейтон показав, що спільне бачення є найпотужнішим незалежним напрямком, який виявився ефективним при злиттях та поглинаннях підприємств

(проти їх менш ефективних аналогів). Махон показав, що спільне бачення стимулює активізацію організації в ІТ-командах, посилюючи вплив компетентностей ЕІ, що проявляється у співробітників [111].

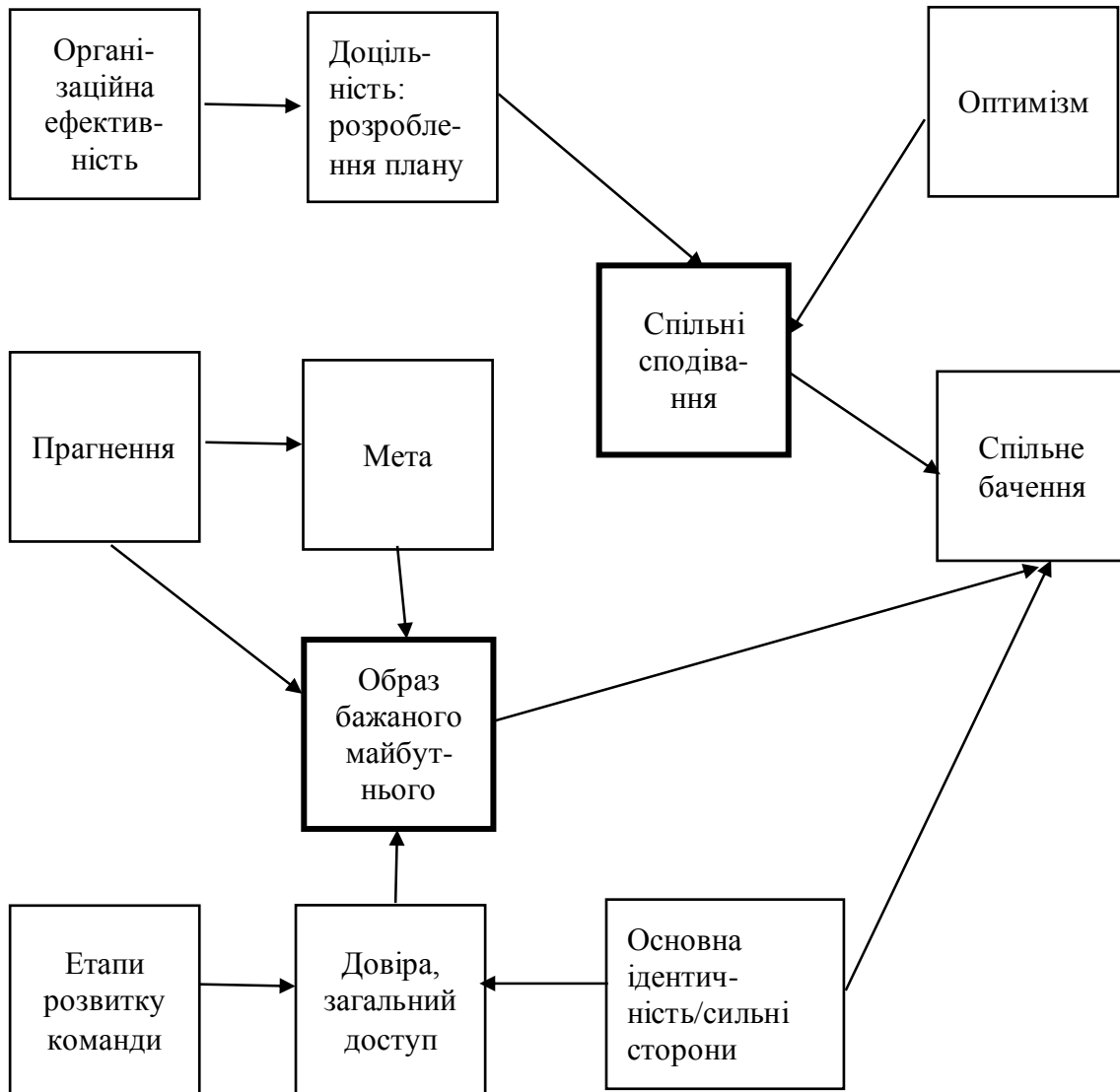


Рис. 2.4. Складові фактори впливу на спільне бачення

Джерело: складено автором

У вивченні факторів, які призвели до довгострокового фінансового успіху, було виявлено, що спільне бачення є вирішальною змінною (див. рис. 2.4). Серед інших факторів, таких як довіра, впевненість в управлінні та розвиток мережі, спільне бачення було найпотужнішим предиктором.

2.3. Вплив емоційного інтелекту на ефективність лідера

Відносини є одним з чотирьох різних факторів, які визначають якість співробітників в будь-якій конкретній ситуації або контексті. Ці чотири фактори, що формують модель KASH:

Knowledge – знання;

Attitudes – ставлення;

Skills – навички;

Habits – звички [190].

Будь-яка програма підвищення продуктивності, щоб бути ефективною і стійкою, повинна вирішувати всі чотири з них. Але якщо запитати в співробітників, які з чотирьох найважливіші, то можна почути універсальну відповідь “Знання та навички”. Ставлення та звички ігноруються.

Підлеглі часто приходять до керівника і кажуть: «Я не зміг ... Не вийшло ... Не знаю, що робити ...».

Керівник реагує бурхливо або стримано. Підлеглий відчуває почуття провини, демотивований і не в змозі виконати роботу. Підлеглий не отримує зворотнього зв'язку, а значить, не розвивається. Керівник каже, що потрібно робити або робить сам, перестає делегувати, неефективно розподіляє свої ресурси. Часто трапляються реакції з боку керівників:

1. Бурхлива реакція – зайва емоційність керівника (керівник, часто швидко приходить до професійного вигорання; підлеглі звикають маніпулювати; вони ловлять «зручний» настрій шефа і «протягують» потрібне рішення; у колективі наростає атмосфера потурання або жорсткого контролю, що не сприяє ефективності роботи команд в цілому);
2. Зовнішня незворушність – беземоційність (накопичуються негативні емоції керівника, що веде до емоційного вибуху і до хвороб; спотворюється інформація через блокування емоційної складової інформації; упускаються можливості використання емоцій для наснаги підлеглих) [170].

Наслідки такої поведінки з боку керівників призводять до наступних результатів у підлеглих:

- ❖ підлеглі приходять з проблемами, а не з рішеннями;
- ❖ керівник витрачає час і енергію на рішення не своїх прямих завдань;
- ❖ відповідальність цілком на керівництві;
- ❖ низька ефективність;
- ❖ взаємне невдоволення;
- ❖ демотивація [144].

Змодельовано ситуацію: до керівника приходять підлеглий і каже, що не підготував звіт, дані по якому йому необхідні на Раді директорів через 3 години. Можна уявити, що відчуває керівник! Які емоції його переповнюють! Навіть якщо він зовні не емоційний, вони все одно «вирують» всередині, тільки керівник навчився їх пригнічувати. Це не має нічого спільного з високим рівнем EQ!

За стандартною схемою, керівник або сам буде робити, або доручить комусь, навряд чи цьому підлеглому. Але те, що він витратить багато ресурсів (або прояв емоцій, або придушення) – це факт. Емоційно компетентний керівник зможе відкрито сказати про свої почуття, при цьому тримати в фокусі ціль.

Якщо керівник володіє високим рівнем EQ, то може використовувати метод зворотного зв'язку, який називається – BOFF [189].

Behaviors – Дії;

Outcome – Ефект цих дій;

Feelings – Почуття;

Future – Майбутнє;

Застосування даного методу представлено в таблиці 2.1.

Як було зазначено вище, емоційний інтелект керівника представляє майстерність визнання власних почуттів та емоцій інших людей, самомотивацію та управління емоціями. Цей термін з'явився в літературі в області психології і став широко використовуватись і в інших сферах. Емоційний інтелект визначає потенціал до навчання, який ґрунтується на чотирьох основних вимірах: самосвідомості, саморегулюванні, співпереживанні та управлінні відносинам [145].

Таблиця 2.1

Метод зворотного зв'язку BOFF

Компоненти методу BOFF	Приклад
Behaviors	Дії Відзначте факт / подію і / або поведінку. Не узагальнюйте і не вживайте слова (завжди/ постійно/часто), говоріть без емоційного забарвлення. Наприклад: Ти сьогодні не підготував презентацію.
Outcome	Результат / ефект цих дій Озвучте природні наслідки, які відбудуться або можливо стануться в результаті зазначеної події / поведінки. Наприклад: Це може привести до
Feelings	Почуття Опишіть свої почуття, емоції, ставлення до подій. Наприклад: Я засмучений, тому що не можу вчасно отримати дані і т.д.
Future	Майбутнє Запитайте, що співробітник готовий зробити для того, щоб в майбутньому ця подія не настала знову. Наприклад: Що зробиш прямо зараз, щоб встигнути? Що ти будеш робити в майбутньому, щоб надавати звіт вчасно ?

Джерело: складено за [189]

Самосвідомість – це процес пізнання себе зсередини і зовні. Вона включає в себе хорошу майстерність розпізнавання власних типових реакцій, викликаних певними подіями, людьми. Менеджери досягають успіху у створенні винахідливої та потужної ідентичності, заснованої на їхньому розумінні, а не на розумінні інших людей, того, що є правильним і таким чином відбувається перехід до лідерства. Успішний лідер знає, якщо він втратить самосвідомість, то це негативно вплине на його самоповагу, репутацію та ділові досягнення. Важливо підкреслити, що інноваційні лідери мають енергію і наполегливість, і часто сприймаються амбіційними. Вони мають намір делегувати повноваження для досягнення складних цілей, які є рідкісними і важко виконати. Окрім, інноваційних лідерів, є ще інші типи лідерів, які не хочуть, щоб співробітники повністю структурували

всю роботу або приймали всі рішення. Вони визначають не тільки те, що треба робити, але й хто буде це робити і як це буде зроблено [212].

Співпереживання (соціальна чутливість) – це вміння точно визнавати емоції інших людей і розуміти їх потреби. Найважливішим елементом соціального пізнання є спостереження. Лідери здатні досягти своїх цілей саме тому, що вони орієнтовані на своїх співробітників і відчують їх біль, бажання і потреби [159].

Управління відносинами складається з самосвідомості, саморегулювання та співпереживання. Успішний лідер оточує себе кращими людьми і розвиває в них найкращі якості, тому що жоден лідер не постраждав від оточення сильними і ефективними співробітниками.

Емоційний інтелект має важливе значення при визначенні ефективності лідера. Саловей і Майер, які першими визначили термін емоційний інтелект, як свого роду соціальний інтелект, пов'язаний з майстерністю особистості контролювати власні емоції і почуття, а також емоції інших людей, щоб помітити різницю між ними [89]. Важливо згадати модель Бар-Она, що описує емоційний інтелект, як поле змішаних емоційних і соціальних компетенцій, визначаючи, наскільки успішно можна розуміти і виражати себе, і справлятися з вимогами і тиском повсякденного життя [8]. У цьому контексті важливо підкреслити визначення емоційного інтелекту Гоулмана, як здібність визнавати власні почуття та емоції інших людей, мотивуючи себе та добре управляти емоціями у відносинах [48].

Хоча жодних обов'язкових тестових шкал не було прийнято у вимірюванні та оцінці емоційного інтелекту, часто використовуються два підходи:

- самооцінка власних навичок;
- обстеження емоційного інтелекту за допомогою тестів.

Анкета розроблена Вахрушевою містить три суб-шкали, з наміром оцінити:

- 1) майстерність помічати і розуміти емоції;
- 2) майстерність висловлювати і називати емоції;
- 3) майстерність управління емоціями [122].

Наступна таблиця 2.2 показує застосування різних тестів. Перший EQ-I (емоційний індекс інтелекту) розроблено, як доповідь про себе. Друга колонка містить більшість компетенцій ECI – багатосторонній інструмент для оцінки емоційного інтелекту. У останньому стовпці показана модель MSCEIT, що включає оцінку на основі навичок.

При вимірюванні емоційного інтелекту, необхідно визначити, наскільки добре респондент знає власні емоції, потім емоції інших і як він (вона) справляється з викликами, тисками і, нарешті, як він (вона) керує цими емоціями. Кожен з вищеперерахованих інструментів оцінює специфічні аспекти емоційного інтелекту, які згруповані за подібністю навичок і функцій.

Ефективність – це відношення результату до кількості вхідних ресурсів (вхідних даних). Ефективність це використання результату, що призводить до максимального прибутку. Ефективність буде найвищою у випадку, коли низький вхід перетворюється на 100%. Хоча багато хто вважає, що ефективність зарезервована за менеджерами та насправді, ефективність – це збалансований успіх, який успішний лідер повинен розділити зі своїми співробітниками [195].

Згідно з Беннісом основними вимірами поведінки для ефективних лідерів є такі:

1. Ефективні лідери зосереджують увагу, використовуючи фокус. Лідери прислуховуються до думок співробітників для визначення бажаного майбутнього.
2. Ефективні лідери забезпечують значущість спілкування. Лідери визначають, що може бути висловлене, а що ні. Вони створюють організаційну культуру.
3. Ефективні лідери досягають і підтримують довіру шляхом позиціонування. Завдання позиціонування – це чіткі та відомі цінності організації.
4. Ефективні лідери розвивають повагу. Лідер визнає сильні сторони і усуває слабкі сторони, має здатність усвідомлювати помилки [112].

Таблиця 2.2

Огляд трьох найбільш популярних опитувальників для вимірювання емоційного інтелекту

EQ-I	ESI	MSCEIT
ВНУТРІШНІ ЯКОСТІ	САМОСВІДОМІСТЬ	СПРИЙНЯТТЯ ЕМОЦІЙ
Саморозгляд	Емоційна обізнаність	Обличчя
Точна самооцінка	Точна самооцінка	Зображення
Самовпевненість	Самовпевненість	УВІМКНЕННЯ ЕМОЦІЙ
Незалежність	САМОУПРАВЛІННЯ	Спрощення
Самовдосконалення	Самоконтроль	Сприйняття
МІЖСОБИСТІСНІ ЯКОСТІ	Достовірність	РОЗУМІННЯ ЕМОЦІЙ
Співчуття	Добросовісність	Зміни
Соціальна відповідальність	Адаптивність	Змішування
Міжособистісні відносини	СПІВЧУТТЯ (СОЦІАЛЬНА ЧУТЛИВІСТЬ)	УПРАВЛІННЯ ЕМОЦІЯМИ
УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ	Емпатія	Емоційне управління
Толерантність до стресу	Ставлення до інших	Емоційні відносини
Імпульсний контроль	Організаційна Сумлінність	
АДАПТИВНІСТЬ	ВІДНОСИНИ УПРАВЛІННЯ	
Гнучкість	Розвиток інших	
Тести реальності	Вплив	
Вирішення проблем	Спілкування	
ЗАГАЛЬНИЙ НАСТРІЙ	Управління конфліктами	
Оптимізм	Лідерство	
Щастя	Підбурювання до змін	
	Встановлення зв'язку	
	Командна робота та співпраця	

Джерело: складено за [5; 63; 192]

Висока ефективність лідера починається з емпатії і являє собою погляд на серця і думки оточуючих. Керівництво залежить також від ефективної комунікації і рівня розвитку емоційного інтелекту.

Ефективність лідера є складним терміном, який включає безліч компонентів, таких, як непередбачувані ситуації в організації та різні особисті (міжособистісні) відносини, і може бути визначена, як успішне досягнення особистого впливу на співробітників, що призводить до досягнення цілей. Багато досліджень у сфері лідерства показують, що висока задоволеність працівників та низький рівень стресу призводять до загальної високої продуктивності організації [113].

Численні дослідження були проведені щодо впливу емоційного інтелекту на ефективність лідера. Використовуючи модель регулювання емоцій Gross, автори Вонг і Лов (2002) довели, що емоційний інтелект не має позитивного впливу на ефективність лідера, але є зв'язок з ефективністю послідовників (співробітників організації).

Отже, ефективний лідер – це рушійна сила, за допомогою якої організація справляється з вимогами, викликами, стресами і можливостями навколишнього середовища. Організаційна ефективність знаходиться під впливом окремих осіб та їх колективних здібностей, мети, місії і відчуття стійкості. Вважається, що емоційний інтелект (почуття для колективних здібностей, місії та мети, відчуття стійкості) пов'язаний з лідерством та організаційною ефективністю. Найсильніший зв'язок керівництва з колективом, тому що лідер організовує команду, дає інструкції, формує ресурси і забезпечує підтримку досягнення цілей і місії. Важливо підкреслити, що успіх і невдача знаходяться не в симетрії. Стратегія та ефективність є відображенням лідера з розвиненим і помітним емоційним інтелектом. Поведінкові чинники, такі, як: обмежена раціональність, численні і конфліктуючі цілі, різні рівні переконання впливають на вибір стратегії, яка в свою чергу визначає ефективність організації [24].

Дафт в своїх дослідженнях вказує на два модератори між лідером та організаційною ефективністю. Одна з них – це свобода лідера. Якщо свобода приймати рішення висока, то лідер буде краще прогнозувати результати діяльності організації. Другий модератор – вимоги виконавчої роботи, які вказують на рівень виклику, з яким стикається лідер. Керівник з більш високим рівнем виклику використовує менше часу, щоб прийняти рішення і більше спирається на свої риси.

Це означає, що існує взаємозв'язок між ознаками лідера і результатами організації [132].

Факторами, які впливають на дії лідера, є цінності, пізнавальні навички, позитивна самооцінка. Лідер часто стикається з неоднозначною інформацією та особисто використовує і тлумачить її, що також впливає на ефективність.

Лідер має безпосередній вплив на культуру праці у колективі. Дослідження показали, що лідер впливає на поведінку працівників [44].

Проте головне питання полягає в тому, якою мірою у лідерів і керівників є позитивний вплив на своїх співробітників і на функції організації. Рис. 2.5 ілюструє взаємозв'язок організаційних факторів. На кожен з цих факторів впливає емоційний інтелект.

У той же час функціонування HR набору та відбору, навчання та розвитку управління має сильний вплив на лідерство. Керівництво безпосередньо впливає на ступінь ефективності кадрових функцій. Високий рівень ЕІ допомагає у виявленні талантів, делегуванні повноважень відповідно і врегулюванні конфліктів мирним шляхом. Огляд в літературі виявив механізми ЕІ та його синтез з лідерством [94]. Механізм включає в себе наступні якості:

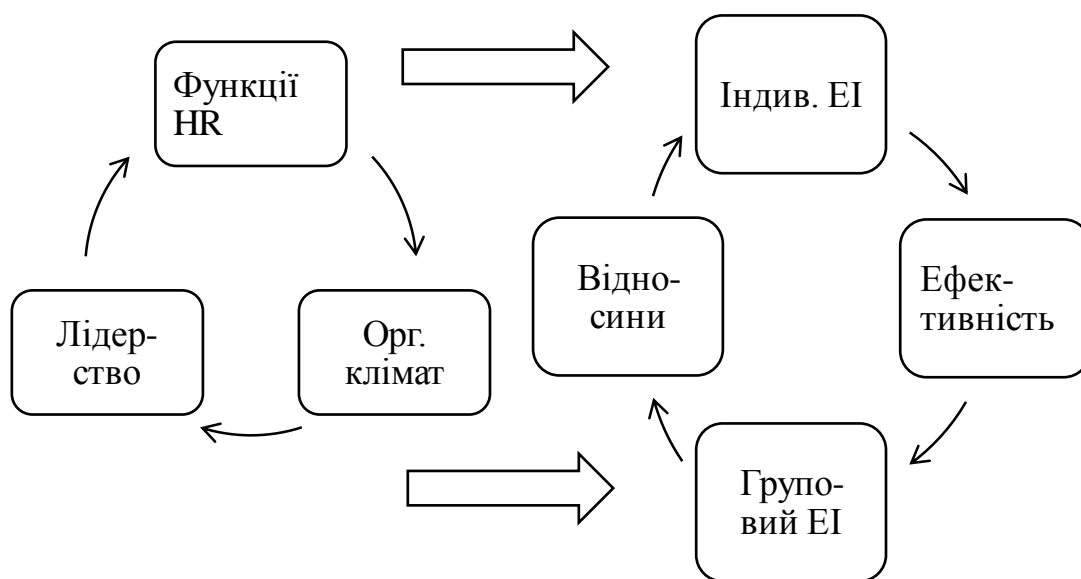


Рис. 2.5. Модель емоційного інтелекту та організаційної ефективності

Джерело: складено автором.

- Сприйняття інших емоцій: соціальна чутливість допомагає належним чином виявляти емпатію до співробітників.
- Розуміння інших емоцій: можливість організувати свої емоції відповідно до потреб групи допомагає у виконанні групового завдання, що в свою чергу впливає на продуктивність групи.
- Управління емоціями: дозволяє лідеру впливати на групу та формувати конкретні напрямки дій для досягнення цілей.

Існують різні способи застосування ЕІ в організації. Основні напрямки перераховані нижче:

- ✓ розгляд процесу оцінки та управління ефективністю;
- ✓ підбір персоналу;
- ✓ виявлення та задоволення потреб у розвитку;
- ✓ діагностика та розвиток особистості / команди / організації;
- ✓ вимірювання результатів навчання;
- ✓ розгляд рамок компетенцій.

Для ефективної взаємодії необхідно включити ЕІ у бізнес-додатки, організація повинна будувати ставлення ключових співробітників і керівників до залучених процесів.

2.4. Трансформаційне лідерство та емоційний інтелект

Сьогодні підприємства можуть знайти значущу перевагу, зосередившись на відносинах з людьми, будь то клієнти, співробітники або лідери. Вважають, що лідери з сильною аналітикою працюють краще, ніж лідери без цих навичок. Але інколи дуже розумні лідери зазнають невдачі, які пов'язані з проблемами, які виникають під час спілкування з членами команди. Звідси маємо справу з емоціями, які є важливою частиною успіху лідерів.

Гоулман, провів дослідження, яке виявило характер зв'язку між лідерським стилем та емоційним інтелектом. Емоційний інтелект, пояснює професор Гоулман, це сукупність критеріїв, що визначають здатність людини керувати собою та

іншими людьми; складається з чотирьох основних компонентів: самоаналіз, самоконтроль, соціальний аналіз і управління міжособистісними відносинами. Працюючи з базовими даними, охоплюючи більш 20 000 топ-менеджерів з різних країн, відібрали 3871 чоловік і, вивчали їх поведінку, виявивши шість стилів лідерства, кожен з яких визначається особливостями емоційного інтелекту керівника. Найвищі фінансові результати були в керівників, стиль яких сприятливо впливав на клімат в колективі. Найважливіший висновок дослідження полягає в тому, що лідери, які досягають найкращих результатів, однаково добре володіють декількома стилями управління і застосовують їх в залежності від умов [129] (див. рис. 2.6).

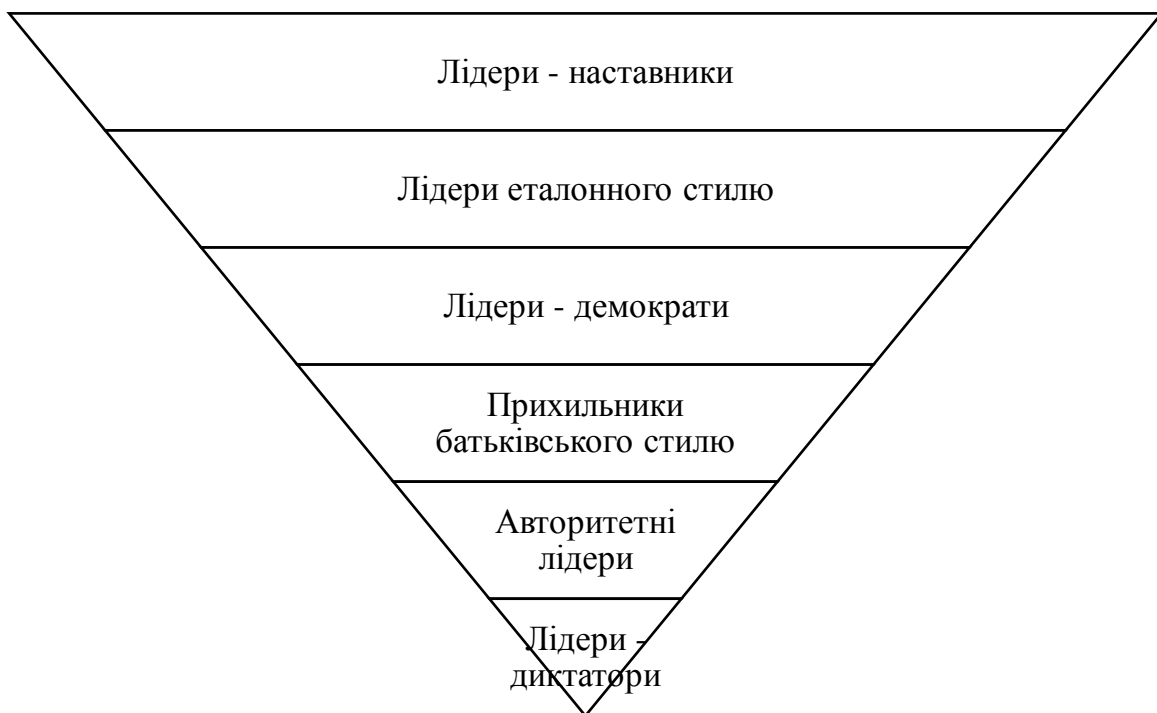


Рис. 2.6. Класифікація стилів лідерства

Джерело: складено автором за [129]

Нижче розглянуто кожен із стилів більш детально:

1. Лідери-диктатори, що звикли діяти в примусовому стилі, вимагають від підлеглих беззаперечної покори;
2. Авторитетні лідери мобілізують людей на досягнення мети;
3. Прихильники батьківського стилю вибудовують емоційні зв'язки між співробітниками, створюють в колективі атмосферу миру та злагоди;

4. «Демократи» залучають всіх в роботу і досягають єдності у поглядах;
5. Лідери, які віддають перевагу еталонному стилю, чекають від підлеглих відмінної роботи і цілеспрямованості;
6. Лідери-наставники готують підопічних до майбутніх звершень [139].

Примусовий, або диктаторський стиль проєктного менеджера найчастіше виявляється найбільш неефективним, негативно впливає на клімат в компаніях. Агресивно нав'язуючи свої рішення підлеглим, керівник губить все нове. У співробітників зникає почуття відповідальності. Диктаторський стиль негативно впливає і на систему заохочення. Для більшості професіоналів гроші – не єдиний фактор мотивації, не менш важливі для них задоволення і гордість за добре виконану роботу. Диктаторський стиль знищує ці почуття. І, нарешті, керівник позбавляється свого найефективнішого інструменту управління – він більше не може мотивувати підлеглих, створюючи у них відчуття причетності до загальних досягнень компанії. Працівників перестає цікавити, що відбувається в організації, їх більше не хвилює її доля.

Диктаторський стиль потрібно застосовувати дуже обережно і лише у виняткових випадках, наприклад, при масштабній реорганізації бізнесу. Крім того, примус варто іноді застосовувати щодо важких підлеглих, коли від інших методів немає толку [129].

Авторитетний стиль – один з найефективніших, оскільки позитивно позначається на всіх складових організаційного клімату. В першу чергу це відноситься до ясного розуміння цінностей компанії. Авторитетний проєктний менеджер добре бачить перспективи, він мотивує людей, пояснюючи їм, як важлива для спільної справи робота кожного, тому працівники особливо віддані цілям і стратегії організації. Формулюючи завдання, пов'язані із загальною стратегічною метою, він задає відповідні стандарти. Кожен член колективу розуміє, яка робота вважається хорошою і за що він може отримати винагороду. Настільки ж позитивно авторитетний стиль впливає на гнучкість. Лідер визначає кінцеву мету і, як правило, надає підлеглим свободу у виборі засобів для її досягнення і прояві ініціативи [141].

Такий лідер здатний створити новий курс і повести за собою команду. Проте іноді авторитетний стиль виявляється невідповідним. Так, він не підходить для управління командою фахівців, що перевершують керівника в кваліфікації.

Прихильники батьківського стилю впевнені, що люди – це найголовніший і найцінніший з активів компанії. Для такого лідера почуття співробітників вище корпоративних завдань і цілей, тому він намагається зробити так, щоб працівники були щасливі, а в колективі панувала гармонія. Прихильник батьківського стилю встановлює тісні відносини з підлеглими і в нагороду отримує їх щиру, глибоку відданість. Цей стиль управління виключно позитивно позначається на взаємодії співробітників.

Коли люди добре ставляться один до одного, вони охоче спілкуються, діляться ідеями та натхненням. Батьківський стиль також сприяє розвитку гнучкості: в атмосфері взаємної довіри інновація стає звичною справою – людям легше зважитися на ризиковану ініціативу. Лідер - «батько» щедро роздає похвалу за хорошу роботу. Таким чином він мотивує співробітників, адже похвала - дуже потужний інструмент впливу [141].

Батьківський стиль – універсальний інструмент, але особливо він ефективний, коли необхідно відновити в колективі гармонійні відносини і довіру, зміцнити моральний дух, налагодити взаємодію.

Хоча у батьківського стилю чимало переваг, його не слід використовувати в «чистому вигляді». Його слабке місце – акцент на заохочення. Керівнику з висоти свого становища часто не помітні недоліки. Якщо це відбувається раз за разом, співробітники починають вважати посередні результати цілком допустимими. Коли людям потрібні чіткі вказівки, як подолати серйозні проблеми, лідер, який використовує тільки батьківський стиль, швидше за все, таких вказівок не надасть [129].

Прихильник демократичного стилю не шкодує часу, намагаючись дізнатися думку співробітників, і таким чином досягає їх довіри і поваги. В результаті люди починають працювати з більшою віддачею. Спілкування з підлеглими дозволяє демократичному лідеру краще зрозуміти, що потрібно робити для підтримки

морального духу. Крім того, співробітники «демократичної» організації, які мають право голосу при обговоренні корпоративних цілей і стандартів, чіткіше усвідомлюють, які цілі реально можна здійснити, а які - ні.

Правда, у демократичного стилю також є недоліки, і цим пояснюється, чому його вплив на клімат в організації часто буває не дуже помітним. Найнеприємніший його наслідок – нескінченні збори. На них раз по раз обговорюються одні й ті ж ідеї, але до єдиної думки їх учасники не приходять, а закінчується все призначенням чергових зборів. Багато керівників використовують цей стиль, коли їм необхідно прийняти найважливіші рішення: вони сподіваються, що завдяки довгим дебатам в кінці кінців співробітники зрозуміють, що робити. Але підлеглі в таких випадках часто перебувають в розгубленості, у них з'являється відчуття, що їх організацією ніхто не керує. Демократичний стиль дає найкращий ефект, коли керівник не знає, який вибрати шлях, і йому потрібні поради співробітників [140].

Втім, навіть якщо лідер сам чітко бачить мету і знає, як до неї йти, він може домогтися того, що підлеглі будуть пропонувати нові способи її досягнення. Демократичний стиль не підходить для організацій, співробітники яких недостатньо кваліфіковані або поінформовані і не можуть давати слухні поради. Крім того, цей стиль абсолютно непридатний в період кризи.

Еталонний стиль потрібно застосовувати вибірково, хоча його основні риси виглядають вельми гідно. Керівник встановлює для організації високі стандарти роботи і своїм прикладом показує, як їм відповідати. Він одержимий ідеєю вдосконалення і прискорення роботи, миттєво виявляє поганих працівників і домагається від них кращих результатів, або знаходить їм заміну. При всіх перевагах еталонний стиль згубно впливає на клімат в організації. Вимоги, що пред'являються такими керівниками, виявляються недосяжними для більшості співробітників. Керівник ясно уявляє цілі і напрямки роботи, але він не може чітко викласти їх підлеглим. Йому здається, що співробітники самі повинні знати, що їм робити, а раз не знають, то потрібно знайти на їх місце кого-небудь розумнішого. Тому люди, замість того, щоб якнайкраще робити свою справу, намагаються

вгадати бажання керівника і витрачають на це всі свої сили. До того ж вони відчують, що керівник не довіряє їм і не хоче, щоб вони працювали самостійно і проявляли ініціативу. Що стосується системи винагороди, то «еталонний» лідер або жодним чином не реагує на роботу підлеглих, або критикує їх. У людей немає відчуття причетності до спільної справи: вони не знають, як їх робота позначається на загальних результатах компанії.

Еталонний стиль може виявитися корисним, якщо під керівництвом лідера працюють висококваліфіковані та мотивовані фахівці, яким не потрібен постійний контроль з боку керівництва (це характерно, зокрема, для багатьох дослідницьких колективів та юридичних компаній).

У такій ситуації еталонний стиль виконує свою головну роль – сприяє швидкому вирішенню поставленого завдання. Однак, як і у всіх інших випадках, не слід застосовувати тільки цей стиль.

Керівник – наставник допомагає підлеглим побачити свої сильні і слабкі сторони і будувати кар'єру, враховуючи їх. Він закликає співробітників ставити перед собою довгострокові професійні цілі і допомагає їм виробити план їх досягнення. Він не скупиться на консультації та відгуки, охоче делегує повноваження, дає людям важкі і відповідальні завдання, навіть якщо розуміє, що швидко вони не будуть виконані. Іншими словами, керівники – наставники готові миритися з миттєвими труднощами і невдачами заради довгострокового успіху. Дослідження Гоулмана показало, що наставницький стиль зустрічається вкрай рідко [129].

Завдяки діалогу люди завжди знають, чого від них чекають і як їх робота пов'язана з загальною корпоративною стратегією. У них посилюється почуття відповідальності, зміцнюється і відданість спільним цілям організації, оскільки керівник показує підлеглим, що вірить в них, готовий допомагати і натомість чекає повної віддачі. І дуже часто співробітники роблять все можливе, щоб виправдати його сподівання.

На жаль, цей стиль не такий гарний, якщо співробітники з тих чи інших причин не бажають вчитися і чинять опір всьому новому. Наставницький стиль не

підходить, якщо керівникові не вистачає кваліфікації та досвіду, щоб допомагати підлеглим.

Чим більше стилів в арсеналі керівника, тим краще, впевнений Гоулман. Найсприятливіший клімат і найвищі виробничі показники в тих організаціях, керівники яких володіють чотирма і більше стилями, насамперед авторитетним, демократичним, батьківським та наставницьким. Талановиті керівники легко переключаються з одного стилю керівництва на інший. Дуже важливо, щоб досвідчені керівники тонко відчували реакцію оточуючих і досягали найкращих результатів гнучко, інтуїтивно пристосовуючи свій стиль до певних обставин [129].

В таблиці 2.3 наведений короткий аналіз шести стилів лідерства та їх взаємозв'язок з емоційним інтелектом.

Останнім часом класифікація лідерства змінилася, зокрема, розрізняють наступні формати:

- ✓ Трансформаційне;
- ✓ Транзакційне;
- ✓ Невтручання [114].

Трансформаційне лідерство. Лідери ставлять потреби співробітників вище, ніж свої особисті.

У транзакційному лідерстві є три складові:

- ✓ Контингентна винагорода, при цьому продуктивність підлеглих пов'язана з умовними винагородами;
- ✓ Активний менеджмент, за допомогою якого лідери відстежують ефективність та застосовують коригувальні дії, якщо відбуваються відхилення;
- ✓ Пасивне управління (лідери втручаються лише у випадках, коли проблеми стають серйозними) [152].

Третій тип лідерства невторчання. Цей стиль лідерства може бути описаний як не-лідерством або уникнення відповідальності керівництва. Лідери не виконують запитів допомоги, і протистоять висловленню своїх поглядів на важливі питання.

Таблиця 2.3

Стили лідерства та відповідні атрибути емоційного інтелекту

Стили	Загальна дія на клімат	Образ дії лідера	Стиль однією фразою	Базові якості емоційного інтелекту	Коли стиль найбільш доречний
Диктаторський	Негативна	Вимагає негайного підпорядкування	"Робіть те, що я вам говорю"	Прагнення досягати, ініціативність, самоконтроль	Під час кризи, щоб прискорити роботу проблемних співробітників
Авторитетний	Максимально позитивна	Мобілізує людей, націлюючи їх на перспективу	"Йдіть за мною"	Впевненість в собі, емпатія, вміння сприяти змінам	Коли зміни вимагають нової перспективи або коли потрібно чітко задати напрямок
Батьківський	Позитивна	Створює гармонію	"Люди перш за все"	Емпатія, побудова взаємин, комунікабельність	Для усунення розбіжностей в команді або мотивації людей в стресових обставинах
Демократичний	Позитивна	Досягає консенсусу за допомогою співучасті	"А ви що про це думаете?"	Співпраця, лідерство в команді, комунікабельність	Щоб досягти згоди або підтримки, або вкладу цінних співробітників
Еталонний	Негативна	Задає високі стандарти результативності	"Робіть, як я, і негайно!"	Сумлінність, прагнення досягати, ініціативність	Щоб досягти результатів від високомотивованої і компетентної команди
Наставницький	Позитивна	Розвиває людей з розрахунком на майбутнє	"Спробуйте ось це"	Турбота про розвиток інших, емпатія, самосвідомість	Щоб допомогти співробітникам поліпшити результативність або розвинути сильні сторони в довгостроковій перспективі

Джерело: складено за [129]

Лідерство переживає фундаментальну трансформацію сьогодні, відбувається перетворення з лідера як начальника і критика до лідера, як партнера і тренера. Це перетворення ролей вимагає певних навичок, тому що керівництво є тим, що ви робите разом з людьми. Численні дослідження показали, що трансформаційне лідерство позитивно впливає на продуктивність, задоволеність роботою. Тому можна припустити, що навички трансформаційного керівництва стимулюватимуть

ефективність та інновації в цьому мінливому ринку. Бенніс визначив чотири характеристики трансформаційного лідерства:

- Ідеалізований вплив;
- Натхненна мотивація, коли лідер надихає та підтримує командний дух;
- Інтелектуальна стимуляція, коли лідер заохочує креативність та інновації;
- Індивідуальний розгляд, коли лідер підтримує та наставляє кожного послідовника [112].

Надаючи зміст і мету роботи, яку делегують своїм співробітникам трансформаційні лідери надихають та мотивують послідовників вийти за межі очікувань [153].

Трансформаційні лідери використовують інтелектуальну стимуляцію, аби заохотити інноваційні способи роботи та вирішення проблем.

Басс і Аволіо підмітили, що трансформаційні лідери досягають більшого рівня успіху на робочому місці, просуваються кар'єрними сходами, покращують фінансові результати, та були оцінені як більш ефективні для своїх працівників, ніж лідери транзакцій [4].

Трансформаційні лідери стимулюють і надихають послідовників досягати надзвичайних результатів, а також розвивають власний лідерський потенціал. Трансформаційні лідери враховують потреби окремих послідовників.

Саловой і Майер стверджували у своїй першій статті, що є інший вид інтелекту, який називається емоційним, який може допомогти краще зрозуміти, хто досяг успіху, аніж коефіцієнт розумових здібностей [88]. Гоулман повідомив, що 80 – 90% успіху визначаються наявністю емоційних компетентностей.

Керуючись розумно, лідери отримують неймовірну цінність від емоцій і розвиток реальної самоефективності. Емоційний інтелект допомагає лідерам приймати кращі рішення та отримувати ефективну віддачу від своїх співробітників. Вчені встановили, що когнітивні здібності передбачили менше, ніж 2% в ефективності, тоді як 25% варіації продуктивності пояснив емоційний інтелект.

Трансформаційний лідер демонструє емпатію, мотивацію, самосвідомість і впевненість у собі. Гоулман описав вищевказані субкомпоненти емоційного

інтелекту. Емоційно інтелектуальні лідери використовують емпатію для підключення до емоцій інших людей, яких вони ведуть. Ці лідери співчують і також висловлюють емоції, які є груповими переживаннями. Таким чином, команда відчуває, що її розуміє лідер.

Харизма трансформаційного лідера – це добре розвинені соціальні та емоційні навички. Емоційний інтелект є як основним, так і необхідним компонентом особистої харизми, що демонструють трансформаційні лідери. Трансформаційні лідери використовують емоції для спілкування і мотивування послідовників [11].

Басс стверджував, що трансформаційні лідери відповідають емоційним вимогам кожного працівника і встановлюють довіру, які є основними компонентами трансформаційного стилю керівництва. Купер запропонував, що довіра є важливою характеристикою емоційного інтелекту [10].

Басс стверджував, що трансформаційні лідери використовують мотивацію, щоб сповіщати про свої високі очікування. Гоулман стверджував, що всі ефективні лідери володіють внутрішньою або самостійною мотивацією. Самомотивація (компонент емоційного інтелекту) також є характерною рисою трансформаційних лідерів.

Босрнер запропонував чотири моменти, за яких емоційний інтелект та трансформаційне лідерство перетинаються:

- Дотримання професійних стандартів поведінки і взаємодії, які пов'язані з ідеалізованим впливом або харизмою;
- Самомотивація, як здатність до контролю;
- Інтелектуальне стимулювання: лідер повинен вміти стимулювати до професійного та інтелектуального розвитку;
- Індивідуальне зосередження на інших [18].

Трансформаційні лідери чутливі до потреб своїх послідовників, показують емпатію і здатні зрозуміти, як інші відчують себе. Лідер з високими емоційними навичками управління ставить потреби інших осіб вище над його особистими потребами [81].

Емоційний інтелект позитивно пов'язаний з трьома компонентами трансформаційного лідерства (ідеалізований вплив, натхненна мотивація та індивідуальний розгляд). Вони повідомили про найвищу кореляцію між емоційним інтелектом і надихаючою мотивацією.

Бомер спостерігав кілька значних кореляцій між трансформаційним керівництвом та емоційним інтелектом. Можливість контролювати і здатність керувати емоціями в собі та інших істотно корелювали з натхненною мотивацією та індивідуальним розглядом. Здатність контролювати емоції значно співвідносилась з ідеалізованим впливом [19].

Рівень емоційного інтелекту лідерів регулює їх здатність управляти почуттями, емоціями команд і мотивувати їх до досягнення своїх цілей. Такі лідери надихають свої команди через позитивні думки та чітке бачення.

Кожен керівник має здатність розвивати емоційні компетентності команди і стати резонансним лідером. Лідери з високим емоційним інтелектом самосвідомі і вони розуміють себе, вони співчутливі та уважні. Цей резонанс приходить природно до емоційно розумних лідерів, і цей резонанс підвищує продуктивність. Карузо стверджував, що точне розпізнавання емоцій в інших є критичним для здатності лідерів надихати і будувати відносини. Емпатія передує трансформаційній поведінці лідерства. Такі лідери також розвивають командний дух, ентузіазм рольового моделювання, високі моральні стандарти, цілісність, оптимізм і надають сенс роботи послідовникам.

Брендт вивчив взаємозв'язок між стилем керівництва, інтуїцією та емоційним інтелектом в жінок та чоловіків керівників. Він виявив, що жінки-менеджери показують трансформаційні поведінки лідерства частіше, ніж чоловіки та мають більш високі рівні емоційного інтелекту та інтуїції. Інтуїція корелювала значно з емоційним розпізнаванням і вираженням, і емоціями прямого пізнання [20].

Нижче наведено спільні рамки, що з'єднують трансформаційне лідерство та емоційний інтелект (див. рис. 2.7):

1. В трансформаційному лідерстві є компоненти емоційного інтелекту;

2. Трансформаційне лідерство та емоційний інтелект ґрунтуються на відносинах взаємозв'язку;
3. Здатність керувати власними емоціями є предиктором трансформаційного лідерства;
4. Емпатія розглядається, як найбільш послідовний антецедент трансформаційного лідерства. Емоційний лідер виразно впливає на команду.
5. Харизма, вплив, інтелектуальна стимуляція, індивідуалізована увага перетинаються з емоційним інтелектом.
6. Трансформаційне лідерство та емоційний інтелект заохочують застосовувати інноваційні способи роботи;
7. Довіра і підтримуючі відносини з лідером є важливими. Довіра є основною складовою трансформаційного стилю керівництва. І довіра є важливою характеристикою емоційного інтелекту [21].

Ряд авторів (Бровн, Купер, Гоулман) вважали, що емоційний інтелект є попередником до трансформаційного лідерства. Існують три причини, чому люди мають високі показники зв'язку емоційного інтелекту та трансформаційного лідерства. По-перше, вони пов'язують самосвідомість і саморегулювання з ідеалізованим впливом. По-друге, вони пов'язують соціальну свідомість з натхненною мотивацією. По-третє, вони пов'язують відносини управління з індивідуалізованим розглядом [22].

Трансформаційне лідерство відіграє роль посередника у відносинах між емоційним інтелектом керівника та результатами працівників.

Сучасна література окремо підтримує відносини між:

- Емоційним інтелектом менеджерів та стилем трансформаційного лідерства (АВ);
- Емоційним інтелектом керівників та результатами працівників (АС);
- Трансформаційним стилем керівництва та результатами роботи співробітників (ВС).

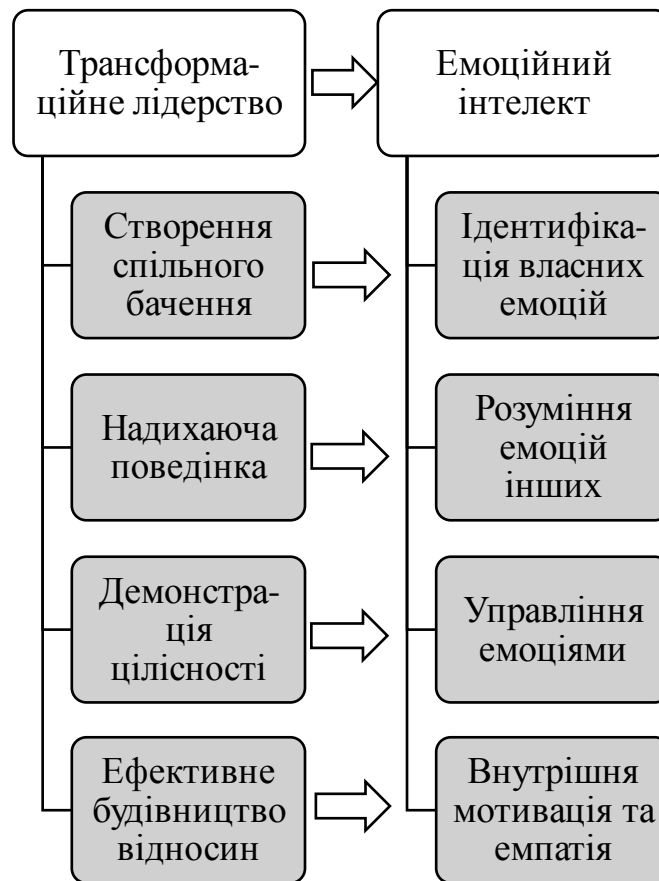


Рис 2.7. Взаємозв'язок емоційного інтелекту та трансформаційного лідерства
Джерело: складено автором

Рис. 2.8 описує модель, що охоплює зв'язки між емоційним інтелектом, стилем керівництва та впливом на результати працівників (продуктивність, задоволення від роботи, організаційне зобов'язання та стресові навантаження).

Емоційний інтелект керівників та трансформаційне лідерство (АВ). Мотивовані та натхненні лідери приділяють особливу увагу досягненню та потребам розвитку підлеглих (індивідуальний розгляд). Емоційний інтелект пов'язаний з трьома аспектами трансформаційного лідерства – ідеалізованим впливом, натхненною мотивацією та індивідуальним розглядом, тому емоційно розумний лідер схильний використовувати даний стиль керівництва. Емоційний інтелект сприяє застосуванню трансформаційного лідерства та подальшому фактичному виконанню проєкту [27].

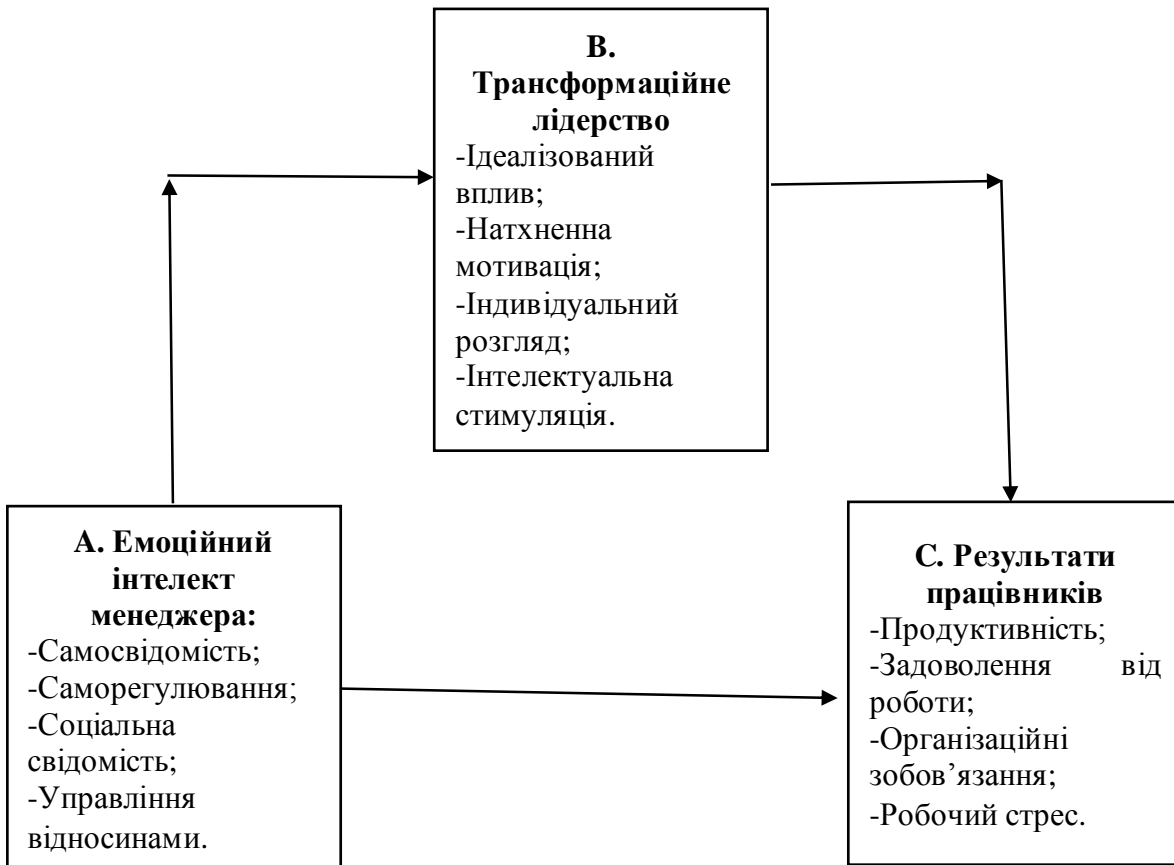


Рис. 2.8. Модель зв'язку між емоційним інтелектом, трансформаційним лідерством та результатами працівників

Джерело: складено автором

Емоційний інтелект керівника та результати працівників (АС). Є докази того, що емоційний інтелект менеджерів позитивно враховує відмінності в результатах працівників. Емоційне управління впливає на задоволеність команди. Лідери активізують співробітників, якими вони керують, змушуючи їх активно підходити до завдань з ентузіазмом, оскільки вони мають високий рівень впевненості в своїй здатності до успіху. У звітах Гарднера і Стюха зазначено, що самосвідомість керівників є найважливішим виміром емоційного інтелекту, здатним змінювати свої реакції у відповідь на дії підлеглих. Вонг встановив, що емоційний інтелект менеджерів має причинно-наслідковий вплив на задоволеність роботою у підлеглих. Гоулман стверджував, що знання власних внутрішніх станів емоцій дозволяє здійснювати самоконтроль і призводить до емпатії по відношенню до інших [172].

Трансформаційне лідерство менеджерів і результати працівників (ВС).

Встановлено, що трансформаційне лідерство позитивно впливає на задоволеність роботою працівників. Менеджери з трансформаційним керівництвом продемонстрували більше занепокоєння почуттями інших, що призвело до позитивних результатів, пов'язаних з роботою.

Дослідження лідерства проводилися в Китаї, США, Нідерландах, Сінгапурі, Великобританії та Японії. Дослідження показали, що трансформаційне лідерство підвищує організаційну прихильність послідовників. Трансформаційні лідери є більш ефективними щодо контролю рівня стресу працівників на робочому місці. Інші дослідження також показують, що не зусилля, а обсяг тиску з боку керівників (які не застосовують трансформаційне лідерство), призводять до стресу на робочому місці [40].

Взагалі, незадовільні відносини з безпосереднім керівником є першопрчиною стресу на робочому місці. Співробітники краще виконують організаційні зобов'язання, коли менеджери ставляться до них з виявленням психологічних переваг, такими як схвалення, повага, прихильність.

Щоб бути ефективним лідером у різних ситуаціях, необхідно:

1. Вміти визначити стиль керівництва, який вимагається співробітниками (для цього необхідна обізнаність).
2. Щоб бути готовими забезпечити відповідний стиль керівництва для різних ситуацій: для цього потрібна гнучкість (аспект самоуправління).
3. Знати, чи можна ефективно забезпечити такий стиль керівництва самостійно, чи потрібно делегувати певний аспект: для цього потрібна точна самооцінка (інакше відома як самостійні знання), що виникає з самосвідомості через процес рефлексивного навчання [175].

2.5. Емоційна компетентність (компетенція) менеджера проєкту та емоційний інтелект в управлінні проєктами

Перш за все, визначимо поняття «компетентності». Часто в літературі можна знайти визначення, що компетентність – здатність належним чином виконувати роботу. Вчені використовують цей термін, щоб описати «рівень знань або навичок» [119]. У наукових джерелах науковці використовують різні визначення поняття «компетенція» та «компетентність».

Компетенція — це сукупність взаємопов'язаних якостей особистості (знань, умінь, навичок, способів діяльності), що є заданими до відповідного кола предметів і процесів та необхідними для якісної продуктивної дії стосовно них.

Компетентність — це володіння людиною відповідною компетенцією, що містить її особистісне ставлення до предмета діяльності [126].

В управлінні проєктами часто використовуються професійні стандарти, зокрема: ICB, PMBOOK, PRINCE2, P2M та інші [79; 80; 50; 73; 78].

ICB 4 (Individual Competence Baseline 4) детально визначає загальні знання з професійного управління проєктами, а також вимоги у вигляді компетенцій до професійних знань, навичок та особистих якостей менеджерів проєктів. У цьому стандарті визначено три сфери компетенцій, а саме: людські/поведінкові, практичні/технічні та перспективні/контекстуальні. Тобто увага зокрема приділяється людському фактору в управлінні проєктами [50].

P2M — «A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation» — стандарт по управлінню проєктами, що базується на досвіді Японії, який дозволив візуалізувати проєкти з більшою доданою вартістю та інноваційні програми. P2M — це система знань, представлена у формі «Керівництва з управління інноваційними проєктами та програмами підприємств». P2M сконцентрував досвід японських компаній з 1980 року, сформувавши методологію управління цінністю [73].

Взаємозв'язок між емоційним інтелектом і компетенціями приведений на рис. 2.9

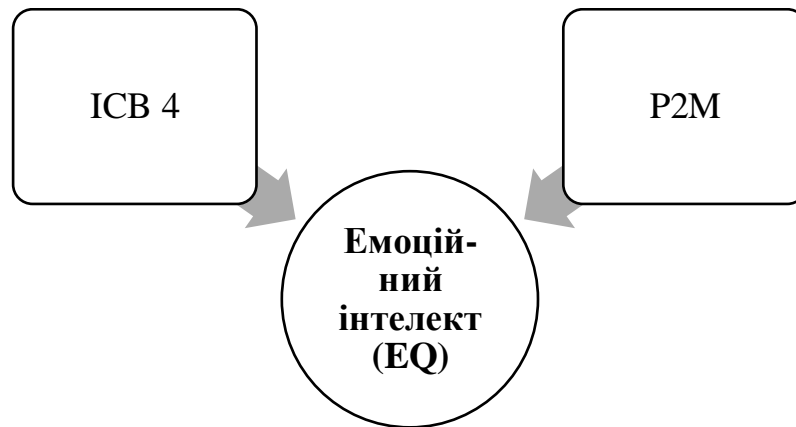


Рис. 2.9. Взаємозв'язок між емоційним інтелектом та стандартами з управління проєктами

Джерело: складено автором

Компетенції в проєктному середовищі за ICB 4 (див. табл. 2.4) розбиті на 29 елементів, які налічують від одного до безлічі ключових індикаторів компетенцій:

- Перспективні компетенції (5 елементів);
- Поведінкові компетенції (10 елементів);
- Технічні компетенції (14 елементів).

Поведінкові компетенції описують персональні та соціальні компетентності, якими повинен володіти керівник для успішної реалізації проєкту, програми або портфеля проєктів. Всі особисті компетенції починаються з можливості самовираження [84].

Основні особисті якості описуються в «Саморефлексія та саморегулювання» (елемент 1) і в «Особиста цілісність і надійність» (елемент 2). Спілкування з іншими співробітниками описано в «Особисте спілкування» (елемент 3), а побудова відносин – в «Відносини і взаємодія» (елемент 4). «Узгодження» (елемент 9) описує, як досягти результатів, які не тільки в інтересах проєкту, програми або портфеля проєктів, але також прийнятні для учасників інших сторін [50].

Таблиця 2.4

Елементи компетенцій проектного менеджера

Перспективні	Поведінкові	Технічні
1. Стратегія	1. Саморефлексія та саморегулювання	1. Дизайн проєкта
2. Керівництво, структури і процеси	2. Особиста цілісність і надійність	2. Вимоги та завдання
3. Відповідності, стандарти і правила	3. Особисте спілкування	3. Зміст
4. Влада і зацікавленість	4. Відносини і взаємодія	4. Час
5. Культура і цінності	5. Лідерство	5. Організація та інформація
	6. Командна робота	6. Якість
	7. Конфлікти і кризи	7. Фінанси
	8. Винахідливість	8. Ресурси
	9. Узгодження	9. Закупівлі
	10. Орієнтація на результат	10. Планування і контроль
		11. Ризики та можливості
		12. Зацікавлені сторони
		13. Зміни і трансформація
		14. Вибір і балансування

Джерело: складено за [50]

Нижче наведені критерії і здатності (P2M) в таблиці 2.5.

Позначення компетентності зазвичай пов'язане з продемонстрованою продуктивністю та якістю. О`Грейді і Малох (2015) стверджували, що достатньо важко виміряти емоційну компетентність, але її відсутність зазвичай дуже очевидна. Хоча емоційна компетентність часто описується в західній літературі, як м'яка майстерність (навичка), ця компетентність має критичний вплив на успіх організації.

Таблиця 2.5

Компетенції проєктного менеджера (P2M)

Критерії	Опис критеріїв та здібностей, які відповідають компетенціям
I	Критерії цілісного мислення: націленість на місію.
	Здібності до ідентифікації проблем, їх джерел і розробка рішень щодо їх подолання.
II	Критерії стратегічного мислення: стратегічне сприйняття.
	Здатності до сприйняття стратегічних елементів програми і розстановці їх відповідно до пріоритетів для належного застосування.
III	Критерії інтегрального мислення: безперервне прагнення досягти результатів проєкту / програми.
	Здібності до попередження, оцінка і робота зі змінами в оточенні проєкту для досягнення його результатів.
IV	Критерії лідерства: лідерство для збільшення доданої вартості і впровадження інновацій
	Здібності до фокусування зусиль команди на інноваціях і прориві
V	Критерії здібностей до планування: планування успішної концепції проєкту / програми, структурування завдань та моніторинг виконання
	Здатність до планування проєктних цілей і завдань, організації ресурсів, управління виконанням
VI	Критерії здібностей до реалізації проєкту: виконання проєктів / програм згідно з планом
	Здібності до використання системного підходу, побудови команди, контролю проєкту і вирішення проблем
VII	Критерії здібностей до координації: гармонізація різноманітних дій для повної оптимізації проєкту / програми
	Здібності до балансування між різними робочими групами та зацікавленими сторонами, позбавлення від напруженості, конкуренції
VIII	Критерії навичок взаємин: соціальні компетенції і психологічні навички
	Здатність до підтримки вискоєфективної роботи команди шляхом мотивації і можливостей самореалізації
IX	Критерії націленості на досягнення результату: ініціативність і обов'язковість
	Здатність до ініціативи, підтримки ентузіазму для досягнення результату шляхом командної роботи, впровадження рольової моделі
X	Критерії самореалізації: самодисципліна, самоорганізація, самореалізація
	Здатності до самоорганізації і самодисципліни, високі норми етики, прийняття на себе відповідальності, далекоглядність

Джерело: складено за [73]

Людина з емоційною компетентністю має високий рівень емоційного інтелекту, сильний характер, сильну моральну совість і оптимістичний світогляд на життя [218].

Формування емоційного інтелекту вимагає в першу чергу усвідомлення себе. Управління особистими реакціями, а також чутливість до впливу поведінки інших формують компоненти емоційного інтелекту [84]. Наявність двох специфічних компетенцій вказують на емоційний інтелект і потенціал, щоб стати компетентними: особиста компетентність і соціальна компетентність (рис. 2.10). Самосвідомість і саморегулювання вказують на особисту компетентність. Суспільна свідомість управління відносинами вказує на соціальну компетентність.

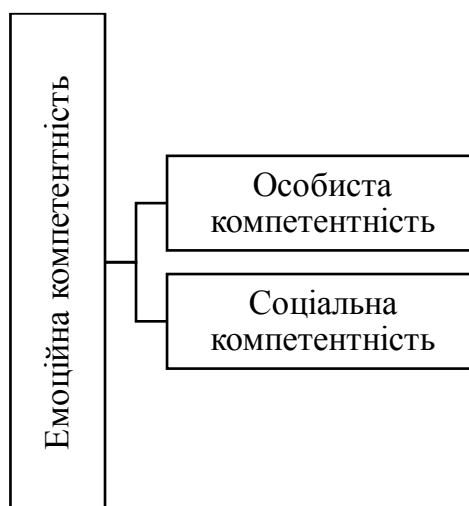


Рис. 2.10 Компоненти емоційної компетентності керівника проектами

Джерело: складено автором

Розвиток особистої компетентності вимагає розвитку усвідомлення та мотивації. Керівники, які демонструють менше емоційного інтелекту більшою мірою виявляють особистісні слабкості. Необхідно підтримувати відкритість для прийняття конструктивного зворотнього зв'язку та коригування поведінки.

Навички управління відносинами відбуваються через розвиток соціальної компетентності. Навички спостереження спрямовані глибше на соціальну свідомість інших. Розвиток соціальної компетентності вимагає пізнання себе та свідоме вивчення своїх переконань. Дії відповідають цінностям і моральній силі духу, які є демонстраціями характеру, тобто ідентифіковані як такі, що

залишаються переконаннями навіть тоді, коли стикаються з протилежними ситуаціями навколишнього середовища [179].

Людина з силою характеру не змінює переконань, щоб відповідати перевагам інших. Репетиція того, як реагувати на ситуації, що конфліктують з визначеними значеннями є обов'язковим кроком дії до емоційної компетентності. Ідентифіковані цінності мають вирішальне значення для розвитку в співробітників міжособистісного комфорту і стабільного формування відносин. Емоційна компетентність також сприяє розвитку довіри до колег [82].

Більшість організацій мають програму компетенцій або вимірювання продуктивності у певній формі. Вони надають корисні переваги, такі як:

- 1) спільний захід для оцінки внеску;
- 2) підвищена об'єктивність у підборі та відборі персоналу;
- 3) об'єктивні показники для оцінки потенціалу;
- 4) міцна основа для кар'єри та варіантів.
- 5) фокус для відповідного, структурованого розвитку навичок, знань і поведінки;

Проблема, як правило, полягає в тому, що багато систем компетенцій є незрозумілим поєднанням цінностей, відносин і навичок. Перший крок до генерування рамок компетенцій, що заохочує розвиток емоційного інтелекту в організації полягає в тому, щоб відокремити їх так, щоб їх можна було ефективно виміряти [209].

Система компетенцій зазвичай дає структуру оцінки персоналу, метою якої може бути:

- 1) визначення майбутніх внесків у надзвичайні цілі;
- 2) забезпечення зворотнього зв'язку про хороші та погані показники для заохочення розвитку особистості;
- 3) розподіл винагород;
- 4) консультування з метою визначення цінностей та очікувань співробітників;
- 5) визначення відповідних можливостей розвитку;
- 6) визначення можливостей та потенціалу для просування;

7) інформування персоналу та встановлення взаєморозуміння [169].

2.6. Емоційний інтелект команди

Якщо розглянути дисфункціональні команди, то проблема майже завжди полягає в тому, як різні частини працюють разом, а не те, що різні частини подібні.

Гнучкість є ключовим аспектом емоційного інтелекту, коли справа доходить до роботи команди. Емоційний інтелект команди складається з наступних складових:

1. Індивідуальний рівень емоційного інтелекту членів команди;
2. Рівень емоційного інтелекту керівника групи;
3. Середовище, тобто емоційний інтелект людської організації, до складу якої входить команда;
4. Історія команди [72].

Практично це означає, що:

1. Команда, яка має проблеми з емоційним інтелектом є неефективною;
2. Однією з головних функцій керівника команди є встановлення етосу (етос – сукупність стабільних рис характеру) команди.
3. Що відбувається в команді, лідери ідентифікують за допомогою анкети ефективності організації та втручання на рівні організації.
4. У деяких командах нездорові аспекти етосу не пов'язані ні з якими з трьох вищеперерахованих факторів, а залежать від історії команди: наприклад, вони можуть бути пов'язані з обмеженнями емоційного інтелекту керівника команди (перехід від несвідомої некомпетентності до усвідомленої компетентності).

Фактори, які відрізняють високопродуктивні команди від менш ефективних полягають в тому, що вони рідко мають справу зі знаннями або навичками, але часто працюють з установками і звичками. Ознакою високопродуктивної команди є те, що вона емоційно розумна [173].

Оскільки співробітники по-різному поведуться в різних командах, тому мова йде про культуру команди або етос. Важливими аспектами є: довіра, ефективне

спілкування, повага і т. д. Усі вони пов'язані зі створенням справжньої взаємозалежності; і включають в себе переконання всіх членів команди, що в цілому більше, ніж сума частин, тобто спільна робота передбачає, що вони можуть досягти набагато більше, ніж будь-який з них може досягти як особистість (поодинці), і що вони зможуть в той же час досягти своїх власних цілей. Для того, щоб дозволити цю взаємозалежність, команда повинна мати довіру, повагу, відкрите спілкування. Щоб команда досягла цього стану, її внутрішній світ має бути без перешкод, які стримують її потенціал. Зрештою, потрібно виявляти будь-які контрольні або обмежувальні індивідуальні еґо, які зливають енергію команди, які перешкоджають плавному спілкуванню та намірам досягти узгоджених спільних цілей [182].

Нижче таблиця 2.6 показує приклад команди, члени якої демонструють високі емоційно інтелектуальні установки. Ось деякі переконання, які визначають емоційно зрілу команду:

- теплі, дружні та підтримуючі стосунки;
- безмежний потенціал;
- члени команди все ще відкриті для навчання;
- високоефективна команда;
- інноваційні та новаторські рішення;
- зіткнення з захоплюючим і неймовірним майбутнім;
- захоплена розвитком [217].

Ця культура колективу частково зумовлена регулярними переглядами її результатів. Цей процес відображає важливу роль успіху та подальшого розвитку команди.

Нижче детально розглянуто кожен із аспектів емоційно інтелектуальної команди та їх чинники розвитку.

Мотивація та відданість

Щоб бути ефективними, співробітники повинні бути позитивно мотивованими до успіху, і те ж саме стосується команд: важко відчувати себе

мотивованим, якщо загальний клімат важкий, песимістичний або негативний. Також для того, щоб команда була успішною, необхідно, щоб всі члени розділяли спільну мету, а не кожен був зайнятий лише своєю роботою.

Розвиток мотивації та відданості в команді

Таблиця 2.6

Складові емоційно інтелектуальної команди

Аспект емоційно інтелектуальної команди	Установка
Мотивація та відданість	Кожен співробітник демонструє сильну лояльність і відданість команді, тому що бачить, яким чином їх індивідуальні потреби можуть бути досягнуті шляхом фокусування на цілях команди. Настрій команди постійно позитивний та енергійний.
Ставлення до конфліктів	Конфлікти інтересів або поглядів розглядаються командою з повагою між її членами, тому що всі визнають, що творчість та інновації є результатом виразу відмінностей.
Клімат команди	Кожен член команди демонструє постійну турботу та вдячність за свою команду колегам через позитивні та цінні відгуки, оскільки вони поважають та цінують індивідуальний внесок кожного.
Самостійне управління (саморегулювання)	Кожна людина в команді володіє емпатією.
Управління відносинами	Члени команди підтримують здорові індивідуальні відносини один з одним, що демонструється веселощами, підтримкою та спонтанністю.
Відкрите спілкування	Члени команди слухають без судження відповіді, поки інший співробітник не завершить говорити.
Толерантність до відмінностей	У команді це розуміння відмінностей кожного, що дозволяє співробітникам брати участь в широкому спектрі діяльності, а також вчитися один у одного та їх індивідуальні знання та досвід.

Джерело: складено автором

Висловлювання спільної мети

Необхідно переконатися, що у керівника є відчуття спільної ідентичності команди. Якщо це є, то необхідно регулярно висловлювати і натякати кожному співробітнику.

Заміна індивідуальної мотивації на колективну

Коли один або кілька колег слідує своїм власним шляхам і те, що це не для блага команди, необхідно їм про це сказати. Важливо запитати їх, яким чином вони роблять свій внесок у досягнення мети команди [174].

Зростання енергії

Лідеру необхідно робити все можливе, щоб підвищити рівень ентузіазму в колективі. Необхідно бути успішно орієнтованими, а не зосередженими на проблемах. Керівник повинен бути оптимістичним, а не песимістичним. Необхідно святкувати з колегами кожен успіх.

Ставлення до конфліктів

Колеги можуть мати різні погляди на цілі команди. Є два неефективні способи боротьби з цим. З одного боку, заперечення конфлікту означає, що всі або деякі з членів команди можуть придушити свої інтереси, свої почуття і свої погляди. Для них це не приємно і не добре для команди:

- ✓ тому що команда буде менш креативною;
- ✓ оскільки команда позбавлена інформації, що міститься у відмінностях між її членами;
- ✓ тому, що члени команди, які придушують себе, щоб уникнути конфлікту, будуть менш вмотивованими [201].

З іншого боку, є команди, в яких виникає багато висловлених конфліктів і це призводить до того, що:

- ✓ підриває енергію людей;
- ✓ ускладнює співпрацю між собою;
- ✓ залишає погане відчуття у співробітників.

Вихід із ситуації полягає в тому, щоб не сприймати чужі висловлювання, як правильні чи неправильні, а провести переговори про відмінності.

Розробка ефективного ставлення до конфліктів у колективі

Керівник повинен вчитися асертивності (здатність колеги відстоювати свою точку зору, не порушуючи моральних прав іншої людини. Це здатність оптимально реагувати на критику та вміння рішуче говорити іншим «ні», якщо цього вимагають обставини).

Необхідно дотримуватися правил пристойної поведінки і не атакувати колег, і не переходити у ділових стосунках на особистості [216].

Клімат команди

Клімат в колективі тісно пов'язаний з самооцінкою. Почуття ідентичності та власної цінності тісно пов'язані з тим, як вислови почуттів сприймаються колегами і як на них реагують. Якщо почуття є прийнятними, то співробітники цінуються (їх не критикують):

- вони працюють краще;
- вони спілкуються більше;
- вони співпрацюють більш ефективно [204].

Розвиток сприятливого клімату в колективі

Хвала і вдячність

Проектний менеджер повинен регулярно хвалити своїх колег за те, що вони роблять і цінувати їх за те, хто вони є. Це на співробітників впливає набагато краще, ніж мовчання або нескінченна критика.

Негативний відгук

Коли керівнику не подобається те, що робить член команди, необхідно йому розповісти про свою реакцію на дії колеги, але при цьому не критикувати, як особу.

Пам'ятати про відповіді на почуття

У всіх взаємодіях з колегами перш, ніж робити або говорити що-небудь, керівник повинен думати про те, якими будуть їх почуття [131].

Самостійне управління (саморегулювання)

Щоб зберегти енергію, співробітникам потрібно:

- бути оптимістичними;
- мати реалістичне відчуття потенціалу команди;
- вжити заходів, щоб отримати те, що необхідно;
- приймати тайм-аути, щоб весело провести час і відпочити;
- бути стійкими перед невдачами.

Варто зазначити, що кожен співробітник – індивідуальна особистість і на вищеперераховані фактори також впливає клімат команди.

Розвиток саморегулювання в колективі

Виклик і переформатування песимізму

Кожен раз, коли хтось в команді говорить песимістично керівнику необхідно перевести ділову розмову на оптимістичний лад [163].

Особиста сила

Кожен раз, коли хтось говорить таким чином, що передає безпорадність або винуватість інші колеги повинні виразити допомогу та співчуття.

Управління відносинами

Члени ефективних команд не просто пов'язані один з одним, щоб виконувати завдання організації, але будують взаємну підтримку і довірчі відносини. Вони роблять це, знаючи і прислухаючись один до одного.

Розробка ефективного управління відносинами в колективі

Побудова відносин

Проектний менеджер повинен свідомо інвестувати час і зусилля, щоб побудувати відносини зі своїми колегами, які не обмежені лише робочими взаємодіями. Керівнику необхідно цікавитися їх почуттями, інтересами [123].

Побудова довіри

Створення довіри інших до керівника, для цього необхідно:

- реагувати і підтримувати співробітників;
- дозволяти колегам знати свої почуття.

Створення довіри від керівника до інших співробітників

- керівник повинен собі дозволити знати, коли і чому він не довіряє співробітникам (таким чином недовіра стане обмеженою і конкретною, а не невизначеною);
- дозволяти співробітникам знати теж (для того, щоб вони могли пояснити їх поведінку так, щоб вона більше не залишала у керівника недовіру в майбутньому);
- перевіряти з ними достовірність припущень щодо них.

Керівнику необхідно практикувати налаштування на те, що відчують співробітники, звертаючи увагу на мову тіла [208].

Відкрите спілкування

Відкрите спілкування в команді передбачає, що співробітники відчують себе вільними, щоб поговорити одне з одним. Комунікації в команді можуть бути обмежені певними думками та ідеями, включаючи наступні:

- про почуття;
- про вразливості;
- про інтуїцію;
- про незалежні ідеї.

Команди, які уникають цих тем, будуть менш згуртованими, менш гнучкими і менш креативними.

Розвиток відкритого спілкування в колективі

Керівнику необхідно виражати почуття

Проектний менеджер не повинен критикувати співробітників (наприклад, вживаючи слова такі, як "нерозумно" або "невиправдано") і не пропонувати заспокоєння (що передає повідомлення: «Ваші почуття є невиправданими: не будьте настільки занепокоєними, будьте більш розслабленими, як я»).

Замість цього лідеру краще:

- ✓ почути;
- ✓ визнати це («Так ви боїтесь цього»);
- ✓ підтвердити («Я можу зрозуміти, що ви відчуваєте»).

Лідер не повинен критикувати «роботу, що триває»

Керівнику слід заохочувати інших висловлювати свої погляди, свої напівпрацюючі ідеї. Проектний менеджер повинен відповідати з інтересом, а не з критикою або несхваленням [155].

Толерантність до відмінностей

Однією з переваг командної роботи, а не індивідуальної роботи, є діапазон різних ідей, реакцій, зразків. Такі команди більш творчі, більш гнучкі, а також, як правило, більш згуртовані і більш ефективні разом.

Розвиток толерантності та оцінювання відмінностей у колективі

Керівник повинен цінувати різноманітність

Проектному менеджеру слід пам'ятати, що немає жодного правильного шляху (рішення). Йому необхідно звернути увагу на відмінності людей, оцінювати їх різноманітність і розглянути, як краще кожен може внести свій внесок до командних зусиль. Керівнику необхідно заохочувати різноманітні погляди колег, коли:

- ✓ висловлюють іншу думку від норми команди;
- ✓ діяти інакше, ніж норма;
- ✓ розуміти позиції інших [202].

Для того, щоб команда була емоційно – інтелектуальною можна розробити анкету ефективності, яка допомогла б визначити питання, які не дають досягти її потенціалу. Використовуючи формулу:

$$\text{Performance (продуктивність)} = \text{potential (потенціал)} - \text{interference (перешкода)}, \quad (2.1)$$

команда дивиться, де вона знаходиться зараз (поточне виконання) і, де члени команди хотіли б перебувати (потенціал). Далі необхідно визначити питання (перешкоди), які їм потрібно було вирішити, щоб переконатися, що вони досягли цього потенціалу. Нижче виділимо найбільш розповсюджені перешкоди:

- відсутнє сильне відчуття «команди», об'єднаної загальним призначенням;
- робота в команді не є насправді веселою або корисною;
- члени команди мають тенденцію знаходити проблеми і причини, чому щось не виконується, і це придушує прогрес;
- команда зосереджена на мінімізації проблем, а не на створенні успіху;
- в команді мало сенсу мотиваційного лідерства.

Також важливим є виявлення індивідуальної поведінки кожного члена команди, тобто їх зобов'язання змінюються з часом і для будь – якої команди важливо створити новий набір цінностей. Кожна з них повинна підтримуватися відповідними діями, які забезпечать реалізацію нового клімату команди.

Нова цінність: ПОВАГА

Нове ставлення: необхідно поважати один одного, навіть коли є проблема

Нова звичка: необхідно допомагати один одному в помилках.

Нова цінність: ЗОБОВ'ЯЗАННЯ

Нове ставлення: оцінювати ключові показники ефективності

Нова звичка: переглянути індикатори.

Нова цінність: ВІДКРИТЕ, ЧЕСНЕ ТА ПОЗИТИВНЕ СПІЛКУВАННЯ

Нове ставлення: мати більше мужності, щоб бути відкритими, чесними та позитивними в комунікаціях один з одним

Нова звичка: говорити з повагою один до одного.

Нова цінність: ВДЯЧНІСТЬ

Нове ставлення: цінувати один одного більше

Нова звичка: доведення історій успіху до брифінгів оцінювання

Нова цінність: КОЛЕКТИВНЕ ВОЛОДІННЯ

Нове ставлення: виконувати роботу разом

Нова звичка: просити про допомогу.

2.7. Застосування емоційного інтелекту для різних видів команд

Різні типи команд матимуть різні потреби розвитку емоційного інтелекту, це обумовлено динамікою, структурою і призначенням кожної команди. Нижче наведено кілька прикладів різних типів команд та їх різноманітних потреб у емоційному інтелекті.

Команди з продажу

Команди з продажу часто не є командами в істинному сенсі: визначимо команду як групу людей, які, принаймні іноді зустрічаються разом і поділяють спільну мету. Акцент у відділі продажів часто дуже сильно залежить від індивідуальної продуктивності, а підтримка інших членів команди може бути мінімальною, оскільки всі зосереджені на досягненні своїх індивідуальних цілей. Дійсно, іноді «члени колективу» - це, власне, вороги: мета кожного співробітника – це максимально підвищити продуктивність по відношенню до колег, щоб потім

мати більшу частку наявного бонусу. Якщо керівник хоче мати колектив, який дійсно буде командою він повинен змінити систему винагороди [178].

Розвиток емоційного інтелекту у відділах продажу часто відбувається на індивідуальному рівні, використовуючи анкету індивідуальної ефективності, яка зосереджена на підвищенні продуктивності. Але, сприяючи розвитку емоційного інтелекту в рамках команди, необхідно підтримувати один одного через програми, що пропонують співпрацю. Розвиток менеджерів продажу часто зосереджується на впевненості в собі і відносинах управління.

Віртуальні або віддалені команди

Подібно до команд з продажу, віртуальні або віддалені команди часто є групами осіб, які об'єднуються під одним керівником для адміністративних цілей. Як працівники, вони працюють в ізоляції, часто в місцевих або віддалених офісах. Для цих співробітників важливими аспектами є: самокерування та самомотивація.

Команда змін

Команди змін часто працюють разом або, принаймні, регулярно зустрічаються в командній ситуації. Команди змін часто перехідні, однак, збираються разом для окремих проєктів. Проблема емоційного інтелекту у роботі в команді змін є двоякою. По-перше, існує потреба у створенні гарної команди, яка може відповідати динамічному середовищу. Це може бути зокрема, якщо члени команди працювали разом в інших контекстах (проєктах) і знають один одного, вони заповнюють анкету для сформованості команди, а не чекають, коли все піде не так (потім роблять постфактумний аналіз того, що вийшло). Коли люди приєднуються до команди, то вони мають деяке уявлення про можливі сильні і слабкі сторони. Вони уявляють, що може статися, можливі пастки можуть бути визначені заздалегідь. Другий виклик полягає в тому, що особам в команді доводиться рухатися через зміни у відділах або організаціях і, вони стикаються з опором працівників. Будівництво взаєморозуміння є ключовою навичкою [188].

Вищі керівні команди

Найвища динаміка команди часто досить складна, за кожним членом обов'язково закріплені власні функціональні обов'язки. Але необхідно також

визнати спільні цілі організації. Розробка емоційного інтелекту для топ-команд включає в себе: лідерство, наполегливість і терпимість до відмінностей [196].

2.8. Вирішення проблем щодо оцінки емоційного інтелекту співробітників команди

На сьогоднішній день, існує досить велика кількість методик вимірювання емоційного інтелекту, є ряд інструментів профілювання. Для того, щоб обрати правильну методику необхідно враховувати чотири початкові умови:

1. Дискримінація між респондентами. Іншими словами, потрібно виділити різні оцінки для різних людей.
2. Бути надійним. Іншими словами, необхідно вимірювати послідовно. Вимога давати однакові результати кожного разу не є абсолютною по відношенню до емоційного інтелекту. Зокрема, якщо процес вимірювання впливає на те, що вимірюється, як у випадку з рівнем самопізнання та деякими показниками емоційного інтелекту, тоді не доводиться очікувати однакових балів на повторне тестування.
3. Бути дійсним (валідність). Валідність – це один з базових критеріїв в психодіагностиці тестів, методик, що визначають їх якість, близьке до поняття достовірності; міра відповідності того, наскільки методика і результати дослідження відповідають поставленим завданням. Тобто, наприклад, при валідному вимірюванні інтелекту вимірюється саме інтелект, а не щось інше. Застосовується, коли потрібно дізнатися наскільки добре методика вимірює саме те, на що вона орієнтована.
4. Бути корисним. Немає сенсу мати технічно чудове вимірювання, якщо інформація, яку воно відображає, не є корисною для будь-кого. Оскільки компоненти емоційного інтелекту мають тенденцію до високої кореляції, заходи з вимірювання емоційного інтелекту виявляться надзвичайно корисним [213].

Для різних вимірювань емоційного інтелекту є три речі, які потрібно розглянути перед тим, як визначити інструмент для вимірювання емоційного інтелекту:

- труднощі, пов'язані з вимірюванням емоційного інтелекту;
- історія вимірювання емоційного інтелекту;
- мета вимірювання емоційного інтелекту.

Проблеми з вимірювання емоційного інтелекту

Існує стільки визначень емоційного інтелекту, скільки є інструментів вимірювання EI.

Емоційний інтелект принципово стосується відносин. Керівнику необхідно мати внутрішню віру і впевненість, яка дає йому змогу бути наполегливим. Ця відмінність має суттєві наслідки для процесу вимірювання.

Але якщо проєктний менеджер намагається виміряти або передбачити, як співробітники поведуться, необхідно розібратися, що саме впливає на їх тенденцію до певної поведінки. Іншими словами, необхідно оцінити ставлення, а також компетенції. Карта EQ від Essi Systems має розділ під назвою «Цінності та ставлення», на відміну від методики Гоулмана, яка називається «ЕСІ-360 або інвентаризація емоційної компетентності» [192].

Інша категорія заходів емоційного інтелекту спрямована на прогнозування поведінки. Передбачається, що емоційний інтелект відносно незмінний з одного боку, а з іншого боку – аспекти емоційного інтелекту мінливі та розвиваються, вони не фіксовані.

Інший особливий аспект, який пов'язаний з труднощами вимірювання емоційного інтелекту – самосвідомість. Самосвідомість є ключовим атрибутом, що лежить в основі емоційного інтелекту. Це безпосередньо впливає на здатність самостійно керувати і на обізнаність того, що відбувається в інших. Ці дві складові – внутрішньоособистісний і міжособистісний інтелект.

Таким чином, самосвідомість є в якомусь сенсі ключовим елементом емоційного інтелекту, і тому є фундаментальною і важливою частиною того, що має бути вимірним. Складність з цим полягає в тому, що якщо запитати того, хто

не дуже знає свій рівень самосвідомості, і може відповісти правдиво (як це здається їм), що вони дуже самосвідомі. І навпаки, хтось є дуже самосвідомим, але має свої обмеження і представляє себе, як менш самосвідомим, ніж є насправді.

Незабаром після публікації щодо емоційного інтелекту Гоулмана в 1995 році були розроблені «лінійні» шкали для його вимірювання [128].

Лінійні шкали передбачають рух зліва направо і передбачають застосування поняття «більше, краще»; тому, чим вище значення, тим більш емоційно розумний співробітник. Це є позитивним для деяких компонентів емоційного інтелекту, таких як самосвідомість – респондент не може бути надто самосвідомим.

Після цього виникло друге покоління тестів емоційного інтелекту, які були точними. Ці тести були протилежними по відношенню до тестів першого покоління: вони були адаптаціями вже існуючих особистісних тестів і всі їх масштаби були «біполярними».

Біполярні шкали показують, що ваги вимірюються як двобічні; місце в середині вважається найбільш збалансованим і відображає найбільш емоційно розумну позицію [25].

Є ще одна проблема з біполярними шкалами, які часто зустрічаються в тестах для вимірювання емоційного інтелекту. Наприклад, якщо розглянути шкалу контролю щодо емоційного вираження. Біполярна шкала передбачає вибір для респондента, якщо він ставить бал ближче до правого кінця шкали, то він надмірно контролює себе в емоційному вираженні, а не збалансоване становище «вільного і відповідального». А якщо він поставить бал ліворуч від центра, то він виявиться підконтрольним. Проте і біполярна шкала не є досконалою для вимірювання, тому що існує певна аномалія. Деякі люди можуть оцінювати себе на обох кінцях шкали, тобто розмах від надконтролю до безконтрольованості в емоційному вираженні. Необхідно бути одночасно вільним і відповідальним за свої емоції – це відповідає збалансованій, емоційно розумній позиції [53].

Очевидно, що необхідно розробити новий вид, який ефективно вимірює різну поведінку в біполярному масштабі, розрізняючи емоційно розумну позицію (в середині) і враховувати два крайні положення – емоційно неінтелектуальні моделі.

Тобто потрібен тест що складається з суміші шкал, деяких лінійних і деяких біполярних, які включають, як лінійні, так і біполярні змінні емоційного інтелекту.

Інша велика проблема, пов'язана з вимірюванням емоційного інтелекту – це те, що приймати за міру. Загалом, є дві причини вимірювання емоційного інтелекту:

1. Для оцінки людей (зазвичай для цілей набору чи відбору);
2. Для розвитку співробітників.

Критерії вибору міри для кожної з цих цілей будуть різні. Для початку, якщо проєктний менеджер обирає міру для цілей розвитку, важливо, щоб дана міра забезпечувала емоційно інтелектуальний процес (результати респондентів повертаються до коуч – тренера, які відповідають процесу, який полегшує розвиток емоційного інтелекту). Попередні моделі відображають емоційно неінтелектуальний процес, за принципами медичного діагнозу і лікування (див. рис. 2.11).

У розробленій моделі є дві шкали, які у поєднанні впливають на всі інші. Це «Самовираження» і «Відношення до інших». Вони співвідносяться з концепцією транзакційного аналізу (мається на увазі концепція "Я в порядку, ти в порядку").

Підсумуємо ключові моменти, які необхідно враховувати при виборі методики емоційного інтелекту:

- загальна концептуальна модель;
- вибір лінійної, біполярної або суміш обох (гібрид) шкал вимірювання;
- причина вимірювання емоційного інтелекту для оцінки чи для розвитку;
- можливість забезпечити зворотній зв'язок для кожного респондента;
- міра для підтвердження самосвідомості [57];



Рис. 2.11. Моделі тестування

Джерело: складено за [41]

Нижче запропоновано перелік шкал індивідуальної ефективності. Це структура з 18 шкал, згрупованих у наступні блоки:

- Позиція життя (шкали 1, 2) – лінійні, з похідною шкалою 3 (шкала 1 мінус шкала 2) – біполярна;
- Усвідомлення (шкали 4, 5) – лінійні;
- Саморегулювання (шкали 6, 7, 8, 9, 10, 11) – лінійні;
- Управління відносинами (шкали 12, 13, 14, 15, 16) – біполярні;
- Рефлексивне навчання (шкала 17) – лінійна;
- Самооцінка ЕІ (шкала 18) – гібрид.

Дані шкали згрупуємо у таблицю 2.7.

Таблиця 2.7

Шкали для вимірювання емоційного інтелекту

Лінійні	Біполярні	Суміш (гібрид)
1 Самовираження	3 Відносне вираження	18 Самостійне знання (точність самооцінки)
2 Відношення до інших	12 Довіра	
4 Самосвідомість	13 Збалансований прогноз	
5 Інша обізнаність	14 Емоційне вираження та контроль	
6 Емоційна стійкість	15 Обробка конфліктів (напористість)	
7 Особиста сила	16 Взаємозалежність	
8 Направлення цілей		
9 Гнучкість		
10 Особиста відкритість		
11 Запрошення до довіри		
17 Рефлексивне навчання		

Джерело: складено за [28]

Короткий перелік потенційних проблем при вимірюванні емоційного інтелекту:

- Самосвідомість і самовітність;
- Шкала: лінійна або біполярна;
- Культурна складова;
- Концептуальна валідність (концептуальна валідність – це відповідність структури вимірюваних змінних авторській концепції).

2.9. Побудова концептуальної моделі успіху проєкту організації

Основним ризиком проєкту стають «вигорілі» співробітники. Проєктний ритм і великий потік завдань викликають у таких людей роздратування. Щоб зрозуміти, чому такі люди з'являються в організації, розглянуто модель розвитку фахівця, побудовану на параметрах «навичка / мотивація». Ця модель потрібна, щоб зрозуміти, на якому етапі «життєвого циклу проєкту» можуть перебувати співробітники, і як це впливає на їх мотивацію [161].

Якщо розглядати криву персональних змін менеджера протягом життєвого циклу проєкту (рис. 2.12), то стає очевидним, що на початку проєкту існує спад у діяльності команди і керівнику необхідна емпатія з боку зацікавлених сторін і концептуальну модель необхідно представити у двох частинах, щоб досягти балансу:

$$\text{Мотивація} = \text{Емоційний інтелект} + \text{Емпатія} \quad (2.2)$$

$$\text{Успіх проєкту} = \text{Емоційний інтелект} + \text{Трансформаційне лідерство} + \\ \text{Компетенції керівника проєктами} + \text{Командні цінності} \quad (2.3)$$



Рис. 2.12. Крива персональних змін менеджера протягом життєвого циклу проєкту

Джерело: складено автором

На мотивацію команди на початку проєкту найбільший вплив має емоційний інтелект співробітників та емпатія з боку зацікавлених сторін.

Етап 1 – мало досвіду, багато ентузіазму (низька навичка, висока мотивація). Це може бути молодий спеціаліст, який отримав першу роботу; людина, яка вирішила спробувати себе в новій професії або професіонал, якого висунули на

керівну посаду. Загалом, будь-який з варіантів, коли людина тільки що прийшла на нове місце, дуже хоче досягти успіху, але ще не розуміє як це зробити.

Етап 2 – перше розчарування (низька навичка, низька мотивація). На цьому етапі до фахівця приходять розуміння, що все не так просто, як йому здавалося спочатку. Він робить перші помилки, досягти успіху відразу не вдається, а головне – приходять розуміння, що шлях до вершини досить довгий і зовсім не такий простий, як здавалося спочатку [102].

Етап 3 – природне зростання (навичка зростає, мотивація – різна). Якщо фахівцю вдається подолати попередній етап, він вступає на шлях професійного зростання. Тут вже зрозуміло, що саме потрібно робити для розвитку, ясно також, що шлях до успіху лежить через довгу методичну працю. Цей етап як правило досить довгий, зі своїми чорними і білими смугами, тому на ньому немає якогось одного рівня мотивації, єдине, що можна сказати – зазвичай його вистачає для продовження руху вперед.

Етап 4 – компетентний фахівець (висока навичка, сильна мотивація). На цьому етапі фахівець виходить на плато компетентності, і може починати виконувати завдання автономно (без керівника), поступово розширюючи свою сферу відповідальності і допомагаючи новачкам на роботі. В ідеалі, пропрацювавши якийсь час в такому режимі і підготувавши собі заміну, співробітник йде на підвищення і повертається на перший етап, починаючи новий виток своєї кар'єрної спіралі [176].

У реальному житті, на жаль, часто відбувається не так. Нові посади не завжди доступні, а навчити собі гідну заміну не дозволяє відсутність будь-яких кандидатів на цей пост, тому настає наступний етап.

Етап 5 – надто компетентний фахівець. Цей стан описується англійським словом "overqualified" і означає помітну невідповідність компетенції фахівця і потреб його посади. Стан характеризується постійним зниженням мотивації, через відсутність позитивного зв'язку від виконання складних, цікавих завдань. Через деякий час зниження мотивації призводить до розчарування від роботи, і зміщення пріоритету від роботи на щось інше (хобі, сім'я, сторонні проєкти). Типові зовнішні

ознаки: людина починає працювати строго за графіком, а при зустрічі більше говорить не про свою роботу, а про щось, що зайняло її місце в системі пріоритетів [125].

Людина на цьому етапі не обов'язково погано працює. На типових завданнях брак мотивації у фахівця компенсується високим рівнем професіоналізму. Проблеми починаються, якщо з'являються складні завдання, які вимагають виходу із зони комфорту; в цьому випадку буде спостерігатися поведінка, яка протилежна очікуваному – замість трудового ентузіазму спостерігається неприйняття або навіть опір. Це відбувається тому, що рішення задач, що виходять за рамки компетенції, вимагає високого місця в системі пріоритетів, а місце це вже зайнято кимось іншим. Очікування менеджменту починають розходитися з поведінкою співробітника, на нього починають тиснути, що демотивує його ще більше.

Фінальним, шостим етапом цього процесу буде професійна деградація, і людина зі стану «може, але не хоче» переходить в стан «не хоче і не може». Таких співробітників або скорочують при черговій оптимізації штату, або вони закінчують свій шлях на «паперових» посадах з низьким рівнем відповідальності [121].

Результати останніх досліджень підкреслюють невловимі тенденції, які сприяють успіху проекту. За даними Девіса, провідні ролі грають різні чинники успішних проектів, включаючи технічну експертизу менеджерів та проектних команд, навичок спілкування тощо. За словами Строммейера, менеджери проектів витрачають приблизно 88% робочого часу на взаємодію з різними зацікавленими сторонами. Така величезна взаємодія вимагає менеджерів проектів, які можуть ефективно керувати конфліктами з метою створення кращих відносин, забезпечуючи таким чином успіх у своїх проектах. Тому необхідний перехід від технічного упередження (технічних навичок керівників проектів) до поведінкових (м'яких навичок). Пант і Баруді, однак, зауважили, що підготовка керівників проектів все ще зосереджується на жорстких навичках, хоча прагнення до м'яких навичок також присутні. Міжнародна асоціація управління проектами класифікує

компетенції керівника проєктами на три групи: перспективні, людські та практичні [50].

Дослідження стилів відносин менеджерів Гонконгу підкреслили, що людські навички мають найбільше значення в управлінні проєктами. На жаль, ці м'які навички (людська сторона проєктів) не отримали достатньо розгляду в управлінні проєктами. Менеджер проєкту повинен знати та розуміти лідерські компетенції для успішної реалізації проєкту. Значну роль відіграють різні поведінкові аспекти управління проєктами.

Нижче ідентифіковано відповідні м'які навички для взаємозв'язку емоційного інтелекту, компетенцій менеджерів проєктів, трансформаційного лідерства з успіхом проєкту організації.

Емоційний інтелект і його зв'язок з успіхом проєкту організації

Емоційний інтелект є здатністю контролювати власні та чужі почуття, емоції, інтерпретувати та використовувати цю інформацію для керівництва. Також виявили, що емоційно розумні менеджери краще виконують свою роботу порівняно зі своїми колегами, які мають нижчий рівень емоційного інтелекту.

У своїх дослідженнях Мюллер і Тернер, знайшли значну кореляцію між успіхом проєкту та трьома факторами (свідомість, чутливість і здатність до спілкування) [71]. Пізніше вони вивчали компетенцію, вибірка налічувала 400 менеджерів проєктів з усього світу. Вони використовували опитувальник, який базується на моделі Дулевича і Хігса і комплексний показник (десять критеріїв успіху). Результат показав, що субдіапазони (вплив, мотивація, і свідомість) значно сприяли успіху проєктів [35; 37; 36].

У дослідженні Янг виявив, що колективна робота мала значний вплив на виконання проєкту [97]. Дослідження показали, що роль емоційного інтелекту корисна у комунікації лідер-послідовник і призводить до підвищення ефективності проєкту. Емоційний інтелект має значний вплив на продуктивність проєкту та якість виконання проєкту.

Компетенції менеджерів проєктів та їх зв'язок з успіхом проєкту організації

Гоулман визначив компетенції, як вивчені можливості, які побудовані на емоційному рівні і які призводять до продуктивності. Друскат висунув аргументи, серед яких особлива увага приділяється: комунікації, роботі в команді, побудові міжособистісних відносини.

Белоут виявив, що компетенції менеджерів дуже важливі під час вирішальних змін проекту, а також вони важливі для управління проектами потужностей. Він вважає, що емоційна компетенція керівників працює, як фактор доповнення до організаційної компетентності, але це не так корисно, якщо вона використовується як альтернатива організаційній компетенції. Деякі знання та здібності особливо доречні для успіху будь-якого проекту, незалежно від розміру проекту або його складності; вони включають: участь, впровадження, розвиток, забезпечення якості, критичне мислення, комунікація, лідерство і гнучкість [15]. Детально компетенції проектного менеджера розглянуто у пункті 2.7.

Трансформаційне лідерство та його зв'язок з успіхом проекту організації

Роль керівника проекту як лідера не реактивна, а радше проактивна. Мюллер, Геральді і Тернер стверджували, що важливим фактором успіху у будь-якому проекті є роль менеджера проекту як лідера, а не керівника. Менеджери проекту повинні володіти необхідними навичками, щоб вести своїх підлеглих, щоб полегшувати роботу працівників у досягненні цілей проекту. Проектний менеджер повинен володіти майбутнім баченням, аби передбачити проблеми з якими доведеться зіткнутися та подолати їх [70].

Як керівник проекту менеджер повинен знати і задовольняти потреби колег та працівників; розуміти, що спонукає людей і сприяти їх інтересам під час досягнення цілей проекту. Крім того, він повинен бути в курсі своїх власних слабких і сильних сторін, аби приймати відповідні рішення щодо управління конфліктами. Поведінка підлеглих є найбільш цікавою частиною управління, але водночас і найскладнішим завданням – для керування. Для цього потрібні менеджери проектів з ефективними лідерськими якостями, щоб керувати своїми членами команди для досягнення бажаної продуктивності. Розроблена Бернсом у 1978 році модель трансформаційного лідерства, в якій він визначає, що

трансформаційними лідерами є ті, хто надихає своїх підлеглих і забезпечує інтелектуальне зростання [23].

Гоулман виділив, що ефективні лідери однакові в одному: всі вони мають високі ступені емоційного інтелекту та володіють здатністю використовувати правильний тип лідерства для сформованої конкретної ситуації в організації. Трансформаційний стиль вивчався багатьма дослідниками. Визначено, що трансформаційне лідерство стимулює усвідомлення та інтереси в групах; заохочує довіру груп та окремих осіб. Трансформаційне лідерство вимірюється чотирма суб-шкалами; а саме: ідеалізований вплив, інтелектуальне стимулювання, натхнення мотивація та індивідуальний розгляд [129].

Дослідження виявили, що трансформаційний стиль керівництва є більш ефективним, ніж транзакційний. У своєму дослідженні Бернард розглядав емоційний інтелект і стилі лідерства менеджерів. Він виявив, що емоційний інтелект сильно корельований з трансформаційним лідерством, і найвища кореляція між натхненною мотивацією (компонент трансформаційного лідерства) та емоційним інтелектом.

В іншому дослідженні Двір та інші повідомили, що *team building*, як критичний фактор успіху проєкту відіграє посередницьку роль у відносинах між трансформаційним лідерством та успіхом проєкту [39].

Багато компаній оголошують цінності, якими вони керуються. Вони є основою для того, щоб виробляти відповідну поведінку. Однак це тільки початок. Щоб дійсно ефективно слідувати своїм стратегічним цілям, команді треба усвідомити, яким чином ці цінності можуть бути втілені в стандарти поведінки та в ставленні до роботи і взаємовідносинах.

Вкрай важливо для керівників це досягнення консенсусу членів колективу з питань відповідальності один перед одним, по відношенню до колег за межами компанії та до покупців. Згода щодо основних принципів повсякденного функціонування команди також важлива частина цього процесу. Коли вони існують, то хорошим лідерам команд доводиться лише іноді нагадувати своїм

співробітникам про цінності і правила поведінки. Вони розмовляють з тими членами команди, які допускають порушення.

Для того, щоб проєкт приносив користь, спочатку необхідно визначити, чи є запит насправді цінним для організації. Без чіткого розуміння цінності (або користі) для бізнесу, можливо, проєкт забезпечить те, що звучить цінним, але насправді не є таким.

Командні цінності та їх зв'язок з успіхом проєкту організації

Фреймворк Scrum базується на цінностях Agile, а також має 5 власних цінностей, які є основою для прийняття рішення кожним членом команди – як йому діяти в тій чи іншій ситуації та відображені на рис 2.13 [138].

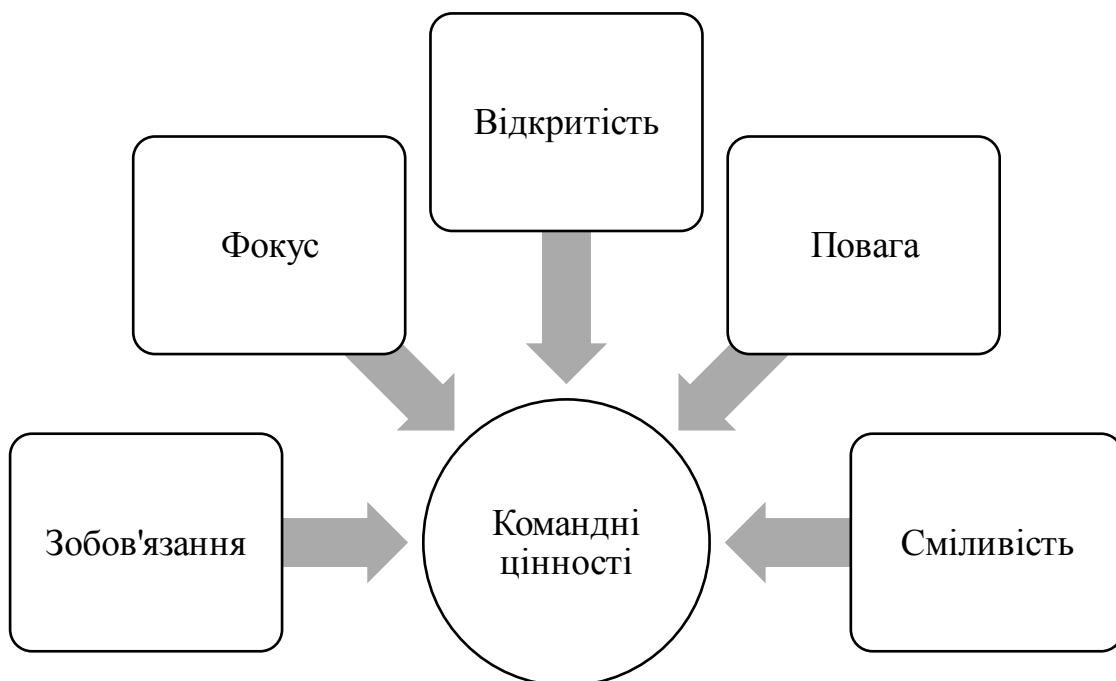


Рис. 2.13. П'ять цінностей Scrum

Джерело: складено за [136]

Ці цінності дуже важливі для успішної реалізації проєкту, детально вони розглянуті у пункті 3.1.

Після перегляду відповідної літератури і для виконання цілей дослідження на наступній сторінці розроблено концептуальну модель успіху проєкту (рис. 2.14) [85].

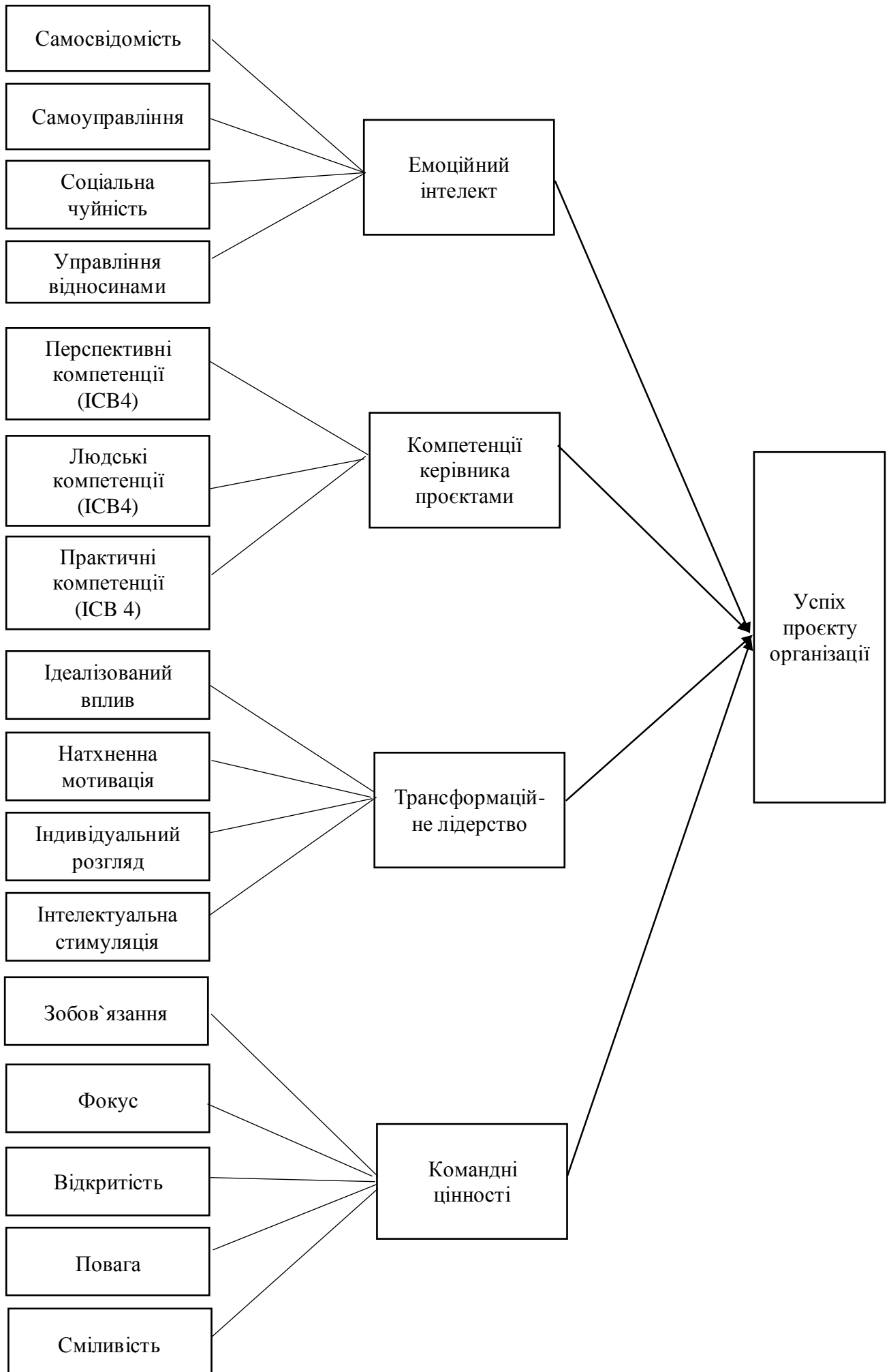


Рис. 2.14. Концептуальна модель дослідження

Джерело: складено автором

2.10. Висновки до Розділу 2

1. Аналіз впровадження проєктів та програм показав, що відсутність емоційного інтелекту є однією з причин неуспіху проєкту чи програми. З емоційним інтелектом тісно пов'язане поняття «зона комфорту» – це місце, де співробітник відчуває себе повністю зручно. Проблема з перебуванням у зонах комфорту проєктного менеджера полягає в тому, що природою закладена тенденція до зростання. Якщо проєктний менеджер не дозволить собі цього природного зростання його існуюча зона комфорту фактично почне зменшуватися, і він відчує неспокій і спробу компенсувати це.

2. Змодельовано взаємозв'язок концепції (бачення), лідерства та емоційного інтелекту в управлінні проєктами.

3. Встановлено, що ефективний лідер – це рушійна сила, за допомогою якої організація справляється з вимогами, викликами, стресами і можливостями навколишнього середовища. У той же час функціонування HR набору та відбору, навчання та розвитку управління має сильний вплив на лідерство. Керівництво безпосередньо впливає на ступінь ефективності кадрових функцій. Високий рівень емоційного інтелекту допомагає у виявленні талантів, делегуванні повноважень і врегулюванні конфліктів мирним шляхом.

4. Досліджено спільні риси між трансформаційним лідерством та емоційним інтелектом.

5. Досліджено поняття «емоційна компетентність» та «емоційний інтелект». Емоційна компетентність складається з особистої та соціальної компетентності. Розвиток особистої компетентності вимагає розвитку усвідомлення та мотивації. Керівники, які демонструють менше емоційного інтелекту більшою мірою виявляють особистісні слабкості. Необхідно підтримувати відкритість для прийняття конструктивного зворотнього зв'язку та коригування поведінки.

Навички управління відносинами відбуваються через розвиток соціальної компетентності.

6. Визначено складові емоційно інтелектуальної команди: мотивація та відданість; ставлення до конфліктів; клімат команди; самостійне управління; управління відносинами; відкрите спілкування; толерантність до відмінностей. Розроблено новий набір цінностей. Кожна з них повинна підтримуватися відповідними діями, які забезпечать реалізацію нового клімату команди.

7. Різні типи команд мають різні потреби розвитку емоційного інтелекту, це обумовлено динамікою, структурою і призначенням кожної команди. Досліджено декілька різних типів команд та їх різноманітних потреб в емоційному інтелекті.

8. Визначено проблеми оцінки емоційного інтелекту та вдосконалено методику.

9. На основі проведеного дослідження, ***було вперше розроблено концептуальну модель успіху проєкту організації***, основними компонентами якої є: емоційний інтелект, компетенції керівників проєктів, трансформаційне лідерство та командні цінності.

Основні теоретичні положення розділу розкриті в таких публікаціях автора:

1. Rusan N., Bushuyev S., Bushuyev D. Emotional intelligence — the driver of development of breakthrough competences of the project – IEEE, 5-8 Sept. 2017 International Scientific and Technical Conference on Computer Sciences and Information Technologies (CSIT), Lviv, Ukraine, pp. 2-7.

2. Rusan N., Bushuyev S., Bushuyev D. The relationship of emotional intelligence, creative potential and efficiency of the project manager –Dortmund University of Applied Sciences and Arts, took place on June 30 – July 1 2017 for the seventh time, p. 1 – 10.

3. Rusan N., Bushuyev S., Kozyr B. Modeling of Empathy, Emotional Intelligence and Transformational Leadership to the Project Success // International scientific-practical conference MODS 2019: Mathematical Modeling and Simulation of Systems pp. 209-222 [Міжнародна наукометрична база: Scopus].

РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА МЕТОДОЛОГІЯ ПОБУДОВИ УСПІХУ ПРОЄКТУ В РОЗРІЗІ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ІНШИХ СКЛАДОВИХ

4.1. Основні поняття та визначення

В рамках проведеного наукового дослідження використано ряд понять, стосовно яких у широких наукових колах досі ведуться дискусії. Тому, з метою подальшого коректного розуміння проведеного в рамках даної наукової роботи, доцільно представити базові поняття та їх визначення.

Основними поняттями в рамках роботи визначено «емоційний інтелект», «трансформаційне лідерство», «компетенції керівника» та «командні цінності». Нижче розглянуто кожне поняття окремо.

Визначень поняття «емоційний інтелект» існує багато. Серед них зазначається, що емоційний інтелект – це:

- сукупність ментальних здібностей до ідентифікації, розуміння та управління емоціями [105];
- здатність до усвідомлення, прийняття і регуляції емоційних станів і почуттів інших людей і себе самого [162];
- здатність до усвідомлення, розуміння емоцій і управління ними [149];
- інтегральна категорія в структурі інтелектуальної та емоційно-вольової сфери особистості, яка визначає успішність її діяльності і взаємин з оточуючими [130];
- внутрішній ресурс емоційної регуляції людини, що дозволяє суб'єкту керувати своєю поведінкою, тримати емоції під контролем в проблемних ситуаціях і досягати економічного благополуччя [151];
- інтегративне утворення, що забезпечує усвідомлення, розуміння і регуляцію власних емоцій і емоцій оточуючих, і що дозволяє здійснювати успішну міжособистісну взаємодію [166].

Таким чином, незважаючи на різницю визначень, в найбільш загальному вигляді:

Визначення 1.1. Емоційний інтелект – здатність проєктного менеджера інтерпретувати власні емоції та емоції інших людей, на їх основі організувати ефективну взаємодію в діловому співтоваристві з усіма зацікавленими сторонами для успішної реалізації проєкту та програми.

Важливість лідерства відзначає Стівен Р. Кові, він зазначає, що перетворення, що відбуваються в наші дні практично в кожній галузі і професії, вимагають, перш за все, чіткого лідерства, а вже потім управління. Ніякий успіх в управлінні не компенсує провалу в лідерстві [153].

На думку Б. Басса, лідерський розвиток – це процес трансформації, який тягне за собою прогресивну реорганізацію, яка закінчується вищим рівнем розвитку.

Одна з первинних цілей трансформаційного лідера полягає в тому, щоб розвинути в послідовників впевненість в собі і прагнення до саморозвитку [13].

Найкоротше визначення, чим відрізняється транзакційний лідер від трансформаційного запропоновано Б. Бассом: «Транзакційний лідер діє в рамках тієї організаційної культури (цінності, норми, правила), яка вже існує; трансформаційний лідер змінює організаційну культуру» [12].

В рамках даної наукової роботи під «трансформаційним лідерством» розуміємо наступне:

Визначення 1.2. Трансформаційне лідерство – процес, при якому лідер долає егоїстичні вподобання, підвищує рівень свідомості та креативності своїх підлеглих («послідовників») через індивідуальний підхід, інтелектуальну стимуляцію, надихаючу мотивацію та ідеалізований вплив [13].

Термін «компетенція» – аж ніяк не винахід наших днів. Відповідно до словника Webster, воно виникло в 1596 році [34]. Однак тільки в останні десятиліття значення цього поняття і його вплив на управління, освіту, відбір персоналу та інші сфери стало постійно зростати. Саме цим можна пояснити різноманіття і неоднозначність трактувань запропонованих різними авторами. Додаткову плутанину вводять неякісні переклади текстів з англійської мови, в якому в залежності від контексту вживаються слова компетентність (competence),

або компетенція (competency), а в множині, компетентності (competences) або компетенції (competencies).

Приклади визначень поняття «компетенція»:

- компетенція – сукупність повноважень, прав, обов’язків, коло питань, в яких хто-небудь добре обізнаний [116].
- компетенція (competence) – єдність знань, професійного досвіду, навичок поведінки індивіда, що визначаються метою, заданою ситуацією та посадою [121].
- Компетенція – це набір поведінкових індикаторів, які спостерігаються тоді, коли ефективно діючі працівники виявляють особисті риси характеру, мотивацію та здібності у вирішенні завдань, що призводять до досягнення високих результатів діяльності [200].

Для того, щоб оцінити і розвинути або вдосконалити відповідні компетенції управління проектами, розроблено систему оцінки та визначено рівні компетенцій в процесі сертифікації. Крім того, сертифікація сприяє успіху проекту, гарантуючи, що проектні менеджери та партнери мають відповідну компетенцію для управління проектами, програмами та портфелями. Детально компетенції проектного менеджера описані в підпункті 2.7.

Введено поняття на основі методу тризначних дефініцій:

Визначення 1.3. Компетенція – задана область (поле) діяльності, в якій проектний менеджер повинен проявити здатність ефективно (успішно, раціонально) цілеспрямовано діяти у складених ситуаціях.

Область діяльності визначається через сукупність повноважень індивіда.

Здатність ефективно діяти базується на сукупності знань, умінь, навичок, досвіду, особистих якостей індивіда і визначається, як відношення досягнутого результату до максимального (запланованого) результату в рамках встановленої цілі.

Здатності (здібності) – індивідуально-психологічні особливості особистості, які обумовлюють успішність конкретних видів діяльності.

Дія – процес взаємодії, з яким-небудь предметом, за якої досягається конкретна ціль. У структурі дії можуть бути виділені наступні основні частини: прийняття рішень, реалізація, контроль та корекція. Важливе значення у виконанні дій відіграє мотивація.

Про командні цінності згадувалося у пункті 2.3. Розглянемо їх більш детально, тому що вони відіграють важливу роль в успішній реалізації проєкту.

Нижче перераховані командні цінності:

- ✓ відкритість;
- ✓ фокус;
- ✓ зобов'язання;
- ✓ сміливість;
- ✓ повага.

Відкритість. У процесі Scrum вся інформація є відкритою та доступною для всіх учасників проєкту. Замовник, менеджер і будь-який член команди можуть відстежувати прогрес реалізації продукту, хто чим займається, і що заважає команді досягнути поставлених цілей. Відкритість і прозорість інформації є основою для постійних удосконалень. Кожен член команди знає, що може озвучити занепокоєння та варіанти удосконалення – і це добре, так як надає можливість команді побачити проблеми і направити енергію на їх вирішення.

Для когось такий принцип буде складним, так як багато хто не звик до такої прозорості. Для когось страшно слухати критику, для когось легше промовчати, а хтось звик командувати та одноголосно приймати рішення. Але якщо «робити так як завжди», то і результат буде «як завжди». Якщо хотіти іншого результату, то потрібно робити по-іншому. Без відкритості команда ніколи не стане успішною [215].

Фокус. Одним із секретів Scrum є те, що він своїми правилами та ролями забезпечує фокусування на досягненні цілей. На заході по плануванню рішень, які обов'язки взяти на спринт приймаються командною. Під час реалізації завдань спринта кожен учасник фокусує всі свої сили та звертає увагу лише на взятих командних обов'язках. Все, що за рамками фокусу – не повинно хвилювати

команду. Розфокусування полягає у втраті часу і призводить до зниження ефективності команди. Кожна роль в Scrum має свої зобов'язання і завдання, які фокусують виконавця на обмеженій кількості дій за одиницю часу, що дає можливість з кожним разом підвищувати якість роботи і прискорювати процес. Задача команди – слідувати правилу фокусування. Дана цінність дуже добре описана Іцхаком Адізесом у своїй книзі «Ідеальний керівник» наступною фразою: «Ефективний менеджмент – це демократія при прийнятих рішеннях, і диктатура при їх реалізації» [147].

Зобов'язання. Всі члени Scrum команди повинні прагнути до досягнення поставлених перед командою цілей. Завдання кожного учасника команди – це спільна робота над виконанням своїх зобов'язань, як перед командою, так і перед замовником. Зобов'язання в Scrum беруться, як на весь проект, так і на один спринт.

Кожен спринт має чітку мету і тимчасові обмеження. Спринт складається з користувальницьких історій, які розбиваються на завдання для їх реалізації. Це дає команді розуміння, як досягати поставлених перед нею цілей. Програмна платформа Scrum надає команді всі необхідні повноваження і свободу, робити саме те, що дозволить виконати свої зобов'язання.

Сміливість. У Scrum кожен спринт – це виклик! Виконавці не працюють поодиночці, вони працюють командою, тому відчують підтримку колег, яка дає їм сміливість братися за більш складні завдання. Крім цього, Scrum – це постійні зміни – як в процесах, так і в продукті. Потрібно мати сміливість сказати ні стабільності і зробити звичкою для команди – безперервне вдосконалення. Scrum вимагає сміливості [215].

Повага. У кожного члена команди є свої сильні і слабкі сторони, кожен має право на помилку, а також можливість вчитися і рости, як професіонал. Кожен учасник повинен поважати всіх інших і приймати їх такими, якими вони є. Це золоте правило Scrum. Якщо у когось щось не виходить, або він чогось не знає, в інтересах всієї команди – йому допомогти. Командна робота і відповідальність сприяють взаємодопомозі і взаємному навчанню, так як за досягнення результату

відповідальна вся команда, а не окремий її гравець. Повага є тією іскрою, яка розпалює позитивні, комфортні і продуктивні відносини в команді [135].

На основі вищевикладеного, в даній науковій роботі під «командними цінностями» розуміємо наступне:

Визначення 1.4. Командні цінності – це відображення вибору поведінки членів команди з урахуванням: відкритості, фокусу, зобов'язання, сміливості, поваги при прийнятті рішень для досягнення цілей.

3.2. Критерії та показники успіху проекту

Питання оцінки успішності проектів є, мабуть, найменш опрацьованими та разом з тим найважливішими в області управління проектами. Проведені раніше теоретичні дослідження [107] виявили відсутність системного уявлення в плані того, як компаніям реалізовувати проекти, які по завершенні можна визнати успішними. Зокрема, така проблема гостро виникає при розгляді проектів, пов'язаних з розробкою нового продукту. Даний факт підтверджує статистика: досить часто проекти по розробці нового продукту визнаються провальними, а досягають успіху в середньому в 60% випадків [96].

Практична значимість вимірювання успіху полягає ще й в тому, що дана діяльність націлена не стільки на оцінку якості вже реалізованого проекту шляхом аналізу його результатів і ступеня досягнення цілей, скільки на прогнозуванні майбутнього успіху проекту на різних стадіях реалізації.

Що стосується розробки даної теми в літературі, то доцільно зазначити наукові праці Беласі і Тукеля [14], Купера [29; 31], Дункана [38], Гемюнден і Лехлера [43] і багатьох інших, де відображені різні уявлення на успіх проекту і принципи, яких автори рекомендують дотримуватися при управлінні проектами для досягнення успіху. Дана література охоплює широкий спектр питань в області проектного управління – від планування діяльності та управління командою до врахування інтересів спонсорів та зацікавлених сторін.

На підставі аналізу джерел можна зробити висновки про те, що не існує єдиного набору факторів і критеріїв, універсального для всіх проектів, так як тема

оцінки успіху таких проєктів помірно опрацьована як у вітчизняній, так і зарубіжній літературі. Серед авторів, хто найближче підійшов до вирішення даного питання, можна виділити наступних: Соудер [92], Тзокаса [93] і Вайдман [95].

Як відзначають Сміт і Реінертсен, мірою успіху реалізації проєкту є ступінь досягнення поставлених цілей. Ключові цілі проєкту – технічне виконання (функціональність і якість продукту), вартість одиниці продукту, час виходу на ринок. Ці цілі встановлюються на початку проєкту та їх досягнення в результаті являє собою успіх [91].

Транслюючи комплексне поняття успіху проєкту, слід зазначити висновки Купера і Клейншміта. Автори виділяють двоє ключових складових успіху проєктів: рентабельність і вплив. Рентабельність охоплює всі аспекти, що відображають вигоду і прибуток в результаті докладених зусиль. Дане поняття включає в себе: прибутковість у порівнянні з конкурентами; загальний рейтинг успішності; досягнення запланованих цілей; рентабельність по відношенню до витрат; вплив всіх зусиль на прибуток бізнес-одиниці [31].

На рівні теорії проєктів, з огляду на недостатню розробленість теми успіху в науці, не існує єдиної усталеної парадигми, що визначає формалізовану сукупність критеріїв і факторів успіху. Як наслідок, є розбіжності в думках щодо того, який проєкт слід назвати успішним, так як у кожній компанії є свій «рецепт» успіху.

Фактори, які гарантують комерційний успіх, називаються критичними факторами успіху (Critical Success Factors): необхідно задуматися над тим, як отримати вигоду від використання цих факторів і як можна їх транслювати на процес управління.

Важливо також розуміти, що наявність критичних чинників успіху не гарантує успішне завершення проєкту, але їх відсутність серйозно знижує ймовірність досягнення результатів проєкту.

Безліч статей засновані на статистичному аналізі завершених проєктів і всі вони закінчуються списком чинників, які об'єднують успішні проєкти.

До факторів, що сприяють успішній реалізації проєкту, відносяться:

1. Чітко поставлені цілі. Починаючи вже з філософії проєкту (або його місії). Прихильність проєктної групи заявленим цілям.
2. Компетентний керівник проєкту. Грамотний, комунікабельний керівник, який має необхідний технічний і адміністративний досвід.
3. Підтримка з боку керівників вищої ланки. Всі зацікавлені сторони повинні знати про цю підтримку та її відчувати.
4. Компетентні члени проєктної групи. Успіх проєкту забезпечує грамотна і підготовлена група виконавців.
5. Достатнє ресурсне забезпечення. Фінансові, кадрові, матеріальні та інші ресурси в достатній кількості.
6. Адекватний інформаційний супровід. Наявність необхідної для реалізації проєкту інформації про його цілі, статус, зміни, організаційні умови і потреби клієнтів.
7. Механізми управління. Механізми управління усіма подіями і виявлення відхилень від плану.
8. Зворотній зв'язок. Всі зацікавлені сторони за проєктом повинні мати можливість вивчати стан справ і вносити відповідні пропозиції і корективи.
9. Чуйність до клієнтів. Всі потенційні користувачі проєкту отримують інформацію про стан справ по проєкту.
10. Механізми пошуку та корекції відхилень. Система заходів з пошуку проблем і усунення їх причин.
11. Незмінність складу учасників проєкту. Кадрова складова проєкту на весь термін його реалізації повинна в максимально можливій мірі залишатися постійною. Часта зміна кадрів може привести до розпорошення накопиченого групою досвіду.

У таблиці 3.1 представлений огляд ключових факторів успіху проєктів, що виділяються різними дослідниками.

Таблиця 3.1.

Ключові фактори успіху проекту

Дослідники	Ключові фактори успіху
Лінн і Бендер	<ul style="list-style-type: none"> ➤ певне розуміння продукту; ➤ розуміння ринку і його динаміки; ➤ підтримка команди і бачення з боку топ-менеджменту; ➤ відповідне фінансування і жорсткі тимчасові рамки; ➤ командні чинники (навички, досвід, стабільність); ➤ наявність досвідчених членів команди; ➤ зберігання і обробка інформації; ➤ структурований процес розробки нового продукту; ➤ чітке і певне бачення в команді; ➤ процес розробки нового продукту; ➤ розробка та запуск нового продукту в заплановані часові рамки; ➤ перевизначення продукту після запуску для створення довгострокової перспективи; ➤ облік помилок по завершенні проєктів.
Купер, Еджетт	<ul style="list-style-type: none"> ➤ акцент на проведенні попередніх досліджень; ➤ розробка продуктів, які перевершують конкурентів; ➤ висока якість виконання робіт; ➤ жорсткі, суворі точки прийняття рішень; ➤ наявність показників ефективності (NPV, своєчасний запуск); ➤ менеджер проєкту, який рухає процес.
Купер і Кляйншмідт	<ul style="list-style-type: none"> ➤ високоякісний процес розробки нового продукту; ➤ наявність стратегії нового продукту з відповідними цілями; ➤ наявність матеріальних і людських ресурсів; ➤ професійні проєктні команди; ➤ залученість топ-менеджменту; ➤ інноваційний клімат і культура; ➤ використання крос-функціональних проєктних команд; ➤ відповідальність топ-менеджменту за результати; ➤ орієнтація на клієнта.

Джерело: складено за [31]

До факторів успіху проекту також можна віднести своєчасну оцінку показників проєкту (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

Залежність між факторами успіху та своєчасними показниками проєкту

Показник	Ціль, на яку впливає
Витрати перевищують бюджет	Вартість
Дефіцит готівки	Вартість
Зміна ціни постачальників	Вартість
Великі понаднормові	Вартість
Зміни в задачах проєкту	Якість, час, витрати
Низькі технічні показники	Якість, час, витрати
Недостатній контроль	Якість, час, витрати
Помилкова інформація	Якість, час, витрати
Затримки з постачання ресурсів	Час, вартість
Затримки постачальників	Час, вартість
Зміна покупцем терміну здачі	Час, вартість
Запізнення з початком робіт	Час
Несвоєчасне завершення робіт	Час
Пропущені етапи	Час

Джерело: складено автором

Вищеперераховані загальні фундаментальні фактори та показники, що стосуються обставин та технічної сторони проєкту, але дослідники та науковці не враховують низку важливих чинників, які детально будуть розглянуті в наступному пункті.

3.3. Вплив ключових факторів на успіх проєкту в рамках стадій життєвого циклу

Виходячи з основних чинників, що визначають успіх проєкту, можна припустити, що на різних етапах життєвого циклу проєкту одні фактори мають більший вплив, ніж інші. Так, наприклад, на початкових етапах важливі фактори зовнішнього середовища, процеси аналітичної діяльності, роль керівництва в

питанні прийняття рішення, а також технологічний та дослідницький рівень опрацювання рішень. На більш пізніх етапах велике значення мають професіоналізм команди проекту та адміністративні якості менеджера проекту, за рахунок чого досягаються дотримання термінів і грамотне управління внутрішніми процесами.

Розглянемо більш докладно ключові фактори успіху, метрики та інструменти вимірювання прогресу проекту для кожної стадії життєвого циклу проекту (рис. 3.1).

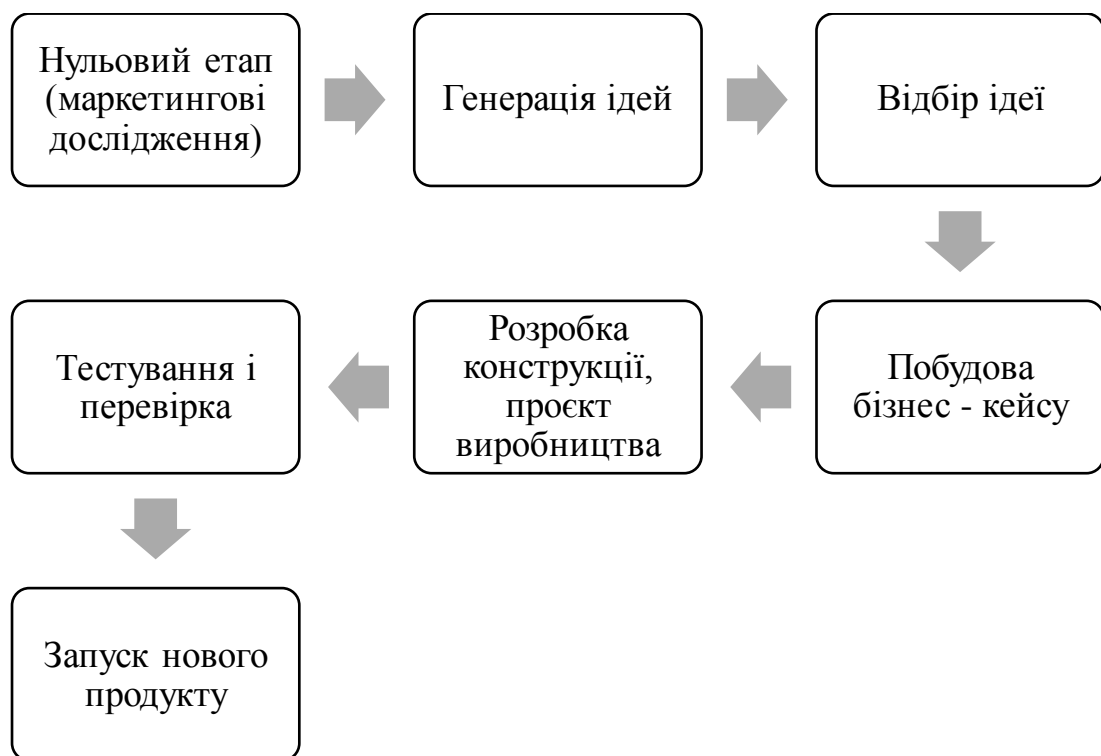


Рис. 3.1. Життєвий цикл проекту

Джерело: складено за [142]

Ключовим фактором успіху на «нульовому» етапі є формування чіткої і ясної стратегії продукту, сформованої в рамках стратегії компанії. Стратегія компанії повинна забезпечувати чітке розуміння цілей і задач для впровадження нового продукту, а також відображати очікуване повернення інвестицій (ROI). Так, компанії, які мають чітко сформульовані стратегії для своїх нових продуктів, мають на 32% вище показники успішності проектів, на 42% частіше відповідають планам продажу і досягають запланованого прибутку на 39% частіше [30].

На етапі *генерації ідей* ключовим фактором успіху є орієнтація на думку клієнта, багато досліджень показують, що глибоке розуміння потреб клієнта має життєво важливе значення для успіху нового продукту [17]. Активна участь клієнта необхідна вже на етапі генерації ідей. Відповідно до огляду Соудера про причини успіху і невдач проєктів, ідеї, згенеровані всередині компанії мали більш низькі показники успіху, ніж ідеї, породжені зовнішніми джерелами [92].

На стадіях *розробки концепції та побудови бізнес-кейсу* ключовим фактором успіху є проведення попередніх робіт, які мають на увазі під собою такі заходи, як фінансовий аналіз, аналіз ринку, конкурентний аналіз, виявлення потреб клієнта, тестування концепції, підготовка техніко-економічного обґрунтування. Проведення ретельних попередніх робіт привносить значний внесок в успіх продукту і сильно корелює з фінансовими показниками. Компанії витрачають в середньому близько 7% від бюджету проєкту та 16% людино-годин на проведення даних заходів, чого недостатньо для створення успішного продукту [17]. Дані факти дозволяють зробити висновок про те, що більше часу і ресурсів повинні бути приділені заходам, які передують проєктуванню та розробці продукту.

Етап *розробки* нових продуктів часто займає роки, і найнесподіваніші події можуть відбутися за цей час. Може змінитися ринок, і початкові оцінки розміру і об'єму ринку виявляться неактуальними. Можуть змінитися вимоги замовника, оскільки початкові характеристики продукту застаріють. Також за цей час конкурентами можуть бути розроблені аналогічні продукти. Ці та інші можливі зміни означають, що вихідне визначення і концепція продукту більше не дійсні.

Виходячи з цього ключовим фактором успіху на даній стадії стає скорочення часу розробки. Компанії, які швидко розробляють продукти отримують ряд конкурентних переваг: преміум-ціни, цінну інформацію про ринок, позитивну репутацію, лідерство, зниження витрат на розробку і прискорення навчання [29]. Крім того, швидкий процес розробки зводить до мінімуму вплив на проєкт мінливого середовища. Не менш важливим фактором на стадії розробки продукту є наявність зворотнього зв'язку з клієнтами, що дозволяє гарантувати правильне призначення і дизайн продукту, а також прискорити рух до наміченої мети. Для

того щоб розробити продукт, який повністю задовольняє запит клієнта, недостатньо лише дотримуватися інформації, зібраної про потреби клієнта до початку розробки, важливо враховувати зворотний зв'язок, який формується в процесі розробки.

На етапі *тестування* функціональність продукту має вирішальне значення. Тому прийняття продукту замовником є ключовим фактором, що дозволяє оцінити, чи є продукт прийнятним для клієнта, виміряти рівень інтересу до продукту, симпатії і намір придбати, виявити наявність або відсутність переваг та особливостей продукту, важливих для клієнта.

На завершальній стадії – *запуску і виходу на ринок* до найбільш важливих факторів успіху проєктів слід віднести опрацьовану стратегію просування нового продукту і його бізнес-модель, наявність матеріальних і людських ресурсів, можливість перевизначення (зміни) продукту після його запуску для створення довгострокової перспективи, а також маркетинг і взаємодія з клієнтами.

Ключові фактори успіху, які мають найбільший вплив на різних стадіях життєвого циклу проєкту, розглянуті в таблиці 3.3.

Однак, недостатньо лише дати визначення успіху проєкту і виявити ключові фактори, що впливають на його успіх в рамках обраної моделі, також необхідно певним чином оцінювати і відслідковувати досягнення успіху.

Після того як з'ясували основні аспекти впливу ключових факторів на успіх проєкту, слід розібратися з алгоритмом формування критеріїв, що дозволяють оцінити успішність проєкту.

Як згадувалося раніше, критерії успіху проєкту – це стандарти, які допомагають прийняти рішення щодо статусу і ходу проєкту, а фактори – це факти або ситуації, що впливають на результати.

Набір критеріїв, яких дотримується компанія, залежить від її специфіки і цінностей. На думку Керцнер, основну роль в оцінці успіху проєкту грають три критерії, а саме: схвалення результатів діяльності кінцевими споживачами, взаємоузгоджені зміни масштабів діяльності, відсутність корінних змін в корпоративній культурі компанії [52].

Таблиця 3.3

Ключові фактори успіху проекту на різних стадіях життєвого циклу проекту

Стадії життєвого циклу продукту	Ключовий фактор успіху
Стратегія нового продукту	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ясна і чітка стратегія; ➤ взаємозв'язок стратегії продукту зі стратегією компанії.
Генерація ідей	<ul style="list-style-type: none"> ➤ генерація ідей з орієнтацією на клієнта
Розробка концепції та побудова бізнес-кейсу	<ul style="list-style-type: none"> ➤ проведення попередніх робіт
Розробка	<ul style="list-style-type: none"> ➤ швидкість ➤ зворотний зв'язок (від клієнтів)
Тестування	<ul style="list-style-type: none"> ➤ функціональність продукту ➤ прийняття клієнтами
Запуск продукту і вихід на ринок	<ul style="list-style-type: none"> ➤ наявність стратегії просування нового продукту і бізнес-моделі ➤ наявність матеріальних і людських ресурсів ➤ перевизначення (зміна) продукту після запуску для створення довгострокової перспективи ➤ маркетинг і взаємодія з клієнтами

Джерело: складено за [206]

Вайдман описує чотири категорії успіху – досягнення внутрішніх цілей проекту, споживчі вигоди, безпосередню участь стейкхолдерів та створення майбутнього; він стверджує, що успіх варіюється згодом [95]. Таким чином, внутрішні цілі тісно пов'язані з ефективністю реалізації, вигоди споживачів незмінні, щонайменше в короткостроковому періоді, вигоди учасників – в середньостроковому. Що стосується майбутніх можливостей, вони можуть бути реалізовані в довгостроковому періоді. Це означає, що критерії успіху повинні визначатися на ранніх стадіях і оцінюватися протягом всього циклу проекту. Однак можуть виникнути труднощі в реалізації даної концепції, оскільки не виключено досягнення довгострокового успіху при короткострокових провалах [54].

Технологія оцінки успішності проекту включає в себе формування сукупності факторів і критеріїв успіху, які деталізуються відповідними ключовими показниками. Для забезпечення простоти розуміння і наочності доцільно використовувати інтегральні показники, що характеризують кожен етап реалізації проекту і включають набори чинників і критеріїв, які повинні бути своєчасно виміряні і враховані в прогнозуванні та подальшого прийняття рішення про зміну статусу проекту. Оскільки прийняття рішень має ґрунтуватися в першу чергу на фактах, дані показники відіграють важливу роль.

Незалежно від того, які саме критерії будуть використані, необхідно, щоб вони відповідали таким вимогам: досяжність; релевантність; валідність; легкість сприйняття; простота вимірювань; своєчасність. Цим же вимогам повинні відповідати показники, які представляють собою критерії в деталізованому вираженні, тобто є засобом практичного застосування критеріїв. Параметри, які оцінюються є реальними фізичними, технологічними або економічними величинами [38].

Таким чином, в якості критеріїв успіху проектів доцільно використовувати критерії, описані в підході Харт і віднесені до конкретних функціональних сегментів в рамках проекту (табл. 3.4) [49].

Попередні критерії дуже важливі для реалізації проекту, але вони не гарантують 100% успіху. Таким чином, необхідне коригування та уточнення позначених критеріїв для подальшого прикладного використання передбачає проведення додаткових досліджень, націлених на розробку моделі оцінки успіху проекту та включає наступні етапи:

- проведення факторного аналізу всіх існуючих ключових факторів успіху проектів з метою зменшення вихідних змінних до оптимального набору факторів, що відображають істотні внутрішні взаємозв'язки між вихідними даними;
- аналіз успішних проектів з урахуванням галузі та специфіки продукту. Метою даного етапу є виявлення найбільшого впливу ключових факторів

успіху високотехнологічних проєктів на різних стадіях його життєвого циклу;

- ваговій параметризації основних критеріїв успіху на різних стадіях життєвого циклу з урахуванням даних, отриманих на другому етапі;
- деталізації критеріїв шляхом формування ключових показників, що відображають якісні характеристики проєкту, що дозволяють оцінити прогрес проєкту в рамках моделі «Stage-Gate»;
- апробації моделі оцінки успіху проєкту на реалізовані проєкти конкретної компанії.

Таблиця 3.4

Базові критерії оцінки проєкту в різних функціональних сегментах

Сегменти	Критерії оцінки
Маркетингові	<ul style="list-style-type: none"> • прийняття клієнтом • задоволеність клієнта • досягнення цілей продажів • зростання продажів • розширення ринку
Фінансові	<ul style="list-style-type: none"> • бюджетні рамки • прибуток • IRR / ROI • Маржинальність
Продуктові	<ul style="list-style-type: none"> • функціональність продукту • якість • унікальність продукту
Процесні	<ul style="list-style-type: none"> • тимчасові рамки • своєчасний запуск • час виходу на ринок
Стратегічні	<ul style="list-style-type: none"> • відповідність стратегії компанії • формування майбутнього

Джерело: складено за [49]

3.4. Методологія побудови успіху проєкту

Методологія як інструмент пізнання і перетворення навколишньої дійсності визначає основні напрямки дослідження, забезпечує його об'єктивність і ефективність. У загальнонауковому розумінні методологія являє собою систему принципів наукового дослідження, сукупність методів дослідження і обробки даних; вчення про принципи, форми і способи науково-дослідницької діяльності [210]. Тобто в широкому сенсі методологія трактується як вихідна філософська позиція наукового пізнання, загальна для всіх наукових дисциплін, а у вузькому сенсі – як теорія наукового пізнання в конкретній науковій дисципліні [154].

Як показує аналіз визначень методології, дане поняття знаходиться в тісному взаємозв'язку з поняттями «метод», «методика».

У сучасній науковій літературі метод визначається як

- шлях, спосіб дослідження;
- спосіб збору, обробки та аналізу даних;
- спосіб застосування старого знання для отримання нового знання;
- упорядкована робота з фактами і концепціями;
- сукупність відносно однорідних прийомів, операцій практичного або теоретичного освоєння дійсності, підпорядкованих вирішенню конкретної задачі [198].

Поняття «метод дослідження» трактується як:

- 1) спосіб досягнення будь-якої мети, вирішення конкретного завдання;
- 2) сукупність прийомів або операцій практичного або теоретичного освоєння (пізнання) дійсності [205].

Таким чином, у визначенні поняття «метод дослідження» ключовим моментом є його розуміння як способу досягнення мети, в складі якого виділяються окремі прийоми і операції.

Під методологією управління проєктами пропонується розуміти сукупність підходів, методів і моделей управління проєктами, програмами і портфелями проєктів, відображених в професійних стандартах управління проєктами глобального, міжнародного, національного, галузевого і корпоративного рівня, а

також в різних наукових практичних джерелах, які організують теорію і практику управління проектами з метою досягнення заданого результату [146].

Будь-яка методологія має таку структуру:

- основа методології;
- характеристики діяльності;
- логічна структура діяльності;
- часова структура діяльності;
- технології виконання робіт та вирішення задач.

Далі розглянемо кожен складову структури методології детально.

3.4.1. Основа методології

Успіх проекту можна розглядати як систему, оскільки він складається із множини елементів (наприклад, емоційного інтелекту, трансформаційного лідерства, компетенцій керівника, командних цінностей), що знаходяться у відношеннях та зв'язках один з одним, створюючи певну цілісність, єдність.

Метою представленої методології є розробка набору рекомендацій щодо успіху проекту. На основі цієї мети необхідно дослідити та описати встановлення структурних зв'язків між елементами системи та успіху проекту. Таке дослідження проведено із застосуванням підходів системного аналізу.

Предмет системного аналізу:

- методи діагностики і вирішення складних проблем з використанням системного підходу;
- методи і моделі комплексного дослідження та проектування складних систем.

Відмінні риси системного аналізу:

- використовує поняття теорії систем для опису об'єктів дослідження;
- досліджує процеси постановки цілей;
- розробляє інструменти роботи з цільовими показниками;
- застосовується для вирішення конкретних проблем;
- враховує специфіку проблемних ситуацій;

- використовується тоді, коли проблема відразу не вирішується за допомогою формальних методів;
- приділяє увагу опису проблем і постановці завдань;
- комбінує методи кількісного та якісного аналізу;
- організовує колективне прийняття рішень;
- використовує методики, які визначають послідовність і зміст етапів аналізу;
- використовує системні способи декомпозиції великих проблем на окремі завдання.

Отже, основою представленої методології є системний аналіз.

3.4.2. Характеристика діяльності

Діяльність – (процеси) активної взаємодії суб'єкта з об'єктом, під час якого суб'єкт задовольняючи певні свої потреби, досягає мети. Методологія повинна дозволяти проєктному менеджеру досягати успішної реалізації проєкту.

Виділяють такі характеристики діяльності для методології: особливості, принципи, умови та норми діяльності. На основі вищезазначеного, особливостями діяльності зазначимо проєктну діяльність з урахуванням усіх притаманних їй особливостей. Принципами діяльності будуть принципи, що лежать в основі управління проєктами. Умовами діяльності буде досягнення успіху. Нормами діяльності як соціально заданої основи, в рамках якої будується дана діяльність, будуть норми здійснення проєктної діяльності відповідно до норм та принципів зазначених у методології управління проєктами:

- Фреймворк Scrum базується на цінностях Agile, а також має 5 власних командних цінностей, які є основою для прийняття рішення кожним членом команди – як йому діяти в тій чи іншій ситуації [135];
- ICB 4 (Individual Competence Baseline 4) детально визначає загальні знання з професійного управління проєктами, а також вимоги у вигляді компетенцій до професійних знань, навичок та особистих якостей менеджерів проєктів. У цьому стандарті визначено три сфери компетенцій, а саме:

людські/поведінкові, практичні/технічні та перспективні/контекстуальні [50].

➤ PMBoK, P2M, PRINCE тощо [79; 73; 1].

3.4.3. Часова структура діяльності

До часової структури діяльності належать фази, стадії та етапи. Дослідження успіху проєкту базувалось на фазовій моделі, тому запропонована методологія використовує той самий підхід. Часова структура діяльності буде відповідати періоду існування проєкту чи програми: від його «народження» до його закриття.

3.4.4. Логічна структура діяльності

Логічна структура діяльності включає в себе такі складові:

- суб'єкт – проєктний менеджер;
- об'єкт – успіх проєкту;
- предмет – методологія досягнення успіху;
- форма – взаємозв'язок емоційного інтелекту, трансформаційного лідерства, компетенцій керівника, командних цінностей з успіхом проєкту.
- засоби – методи системного аналізу;
- результат діяльності – ефективне управління проєктом під час його реалізації та досягнення всіх поставлених цілей;
- вирішення завдань – вплив факторів на успіх проєкту.

3.4.5. Технологія виконання робіт та вирішення задач

Технологія виконання робіт та вирішення задач фактично і є покроковими рекомендаціями самої методології. Далі розглянемо детально методологію досягнення успіху проєкту з урахуванням певних факторів (у наступному пункті 3.5).

3.5. Побудова формалізованої моделі успіху проєкту

У пункті 3.3 були наведені ключові фактори, які впливають на оцінку успіху проєкту, вони мали загальний, більше технічний характер. Але на сучасному етапі розвитку найбільше значення відіграє в успішній реалізації проєкту – людський фактор, а саме психологічний та емоційний. У другому розділі було обґрунтовано концептуальну модель дослідження. Спираючись на неї нижче побудовано формалізовану модель успіху проєкту.

Підходи до визначення успіху проєктів видозмінювалися – від традиційного потрійного обмеження до багатокритеріальних і багатofакторних моделей. Це можна пояснити тим, що історії багатьох успішних проєктів свідчать про недостатність і неоднозначність обмеження за часом, вартістю та якістю (зовнішній успіх), а отже, і про необхідність оцінювати успіх як сукупність ознак, найбільш наближених до специфіки проєкту.

Спиратися лише на зовнішній або тільки внутрішній критерій успішності – даремне заняття. Те, що за зовнішнім критерієм виглядає як вершина успіху, з точки зору внутрішнього може виявитися повним розчаруванням.

В даній роботі запропоновано під успіхом мати на увазі саме внутрішній успіх:

$$\text{Успіх проєкту} = \text{Зовнішній успіх} + \text{Внутрішній успіх} \quad (3.1)$$

$$\text{Зовнішній успіх} = \text{Час} + \text{Вартість} + \text{Якість} \quad (3.2)$$

$$\text{Внутрішній успіх} = \text{Емоційний інтелект} + \text{Трансформаційне лідерство} + \text{Компетенції керівника} + \text{Командні цінності} \quad (3.3)$$

Формалізовано успіх проєкту чи програми може бути представлений таким чином:

$$\{EI_n, TL_m, CP_t, TV_i\} \subset PS, \quad (3.4)$$

де PS – успіх проєкту чи програми;

EI_n – множина елементів емоційного інтелекту;

TL_m – множина елементів, які формують трансформаційне лідерство;

CP_t – множина елементів професійних компетенцій проєктного менеджера;

TV_i – множина елементів командних цінностей [86].

Далі опишемо кожну множину детально.

3.5.1. Множина емоційного інтелекту

Справжньому лідерові, крім належної виробничо-технологічної підготовки, знання свого ринку і хорошої орієнтації в усіх інших сферах, необхідно ще вміти знаходити спільну мову з людьми, розуміти потреби підлеглих і, найголовніше, викликати у них емоційний відгук і підтримувати в колективі позитивний емоційний настрій. Саме ці останні здатності дозволяють керівнику застосовувати свої професійні знання на користь організації і підключати до цієї справи всіх її співробітників і ділових партнерів [58]. Іншими словами, хороший лідер крім чисто професійних знань і компетенцій повинен володіти емоційним інтелектом. Виділяють чотири складові емоційного інтелекту: самосвідомість; самоконтроль; соціальна чуйність; управління відносинами.

Перші два компоненти (самосвідомість і самоконтроль) визначають, наскільки добре люди розуміють себе, вміють управляти собою і контролювати свої почуття. Дві інші (соціальна чуйність і управління відносинами) відображають здатність розпізнавати емоції оточуючих, управляти ними і на цій основі налагоджувати відносини з людьми.

Враховуючи вищезазначене, множина EI_n складається з чотирьох підмножин:

- 1) *елементів самосвідомості* (self-awareness). Емоційно зрілий проєктний менеджер розуміє, як свої сильні сторони і області для розвитку, так і те, як діяти відповідним чином. Люди з високим рівнем емоційного інтелекту, як правило, легше справляються з критикою, а також можуть використовувати його, щоб краще зрозуміти і поліпшити своє життя. Таку підмножину позначимо через SA^S .
- 2) *елементів самоконтролю* (self control). Керівник може стримувати і контролювати свої почуття і емоції належним чином у відповідній ситуації. Але це не те ж саме, що приховувати свої почуття або гасити в межах своїх емоцій. Людина з високим рівнем емоційного інтелекту може висловлювати

свої емоції, контролюючи і стримуючи їх. Таку підмножину позначимо через SC^c .

3) *соціальної чуйності* (social responsiveness). Розумна частка емпатії може істотно поліпшити якість життя і зв'язку з людьми на емоційному рівні. Таку підмножину позначимо через SR^r .

4) *управління відносинами* (relationship management). Менеджер з добре розвиненими соціальними навичками любить перебувати серед колег і підлеглих. Інші люди також отримують задоволення від спілкування з ним. Вибудовування відносин і спілкування з людьми є запорукою щастя. Таку підмножину позначимо через RM^m .

Формалізовано множина EI_n може бути представлена таким чином:

$$\{SA^s, SC^c, SR^r, RM^m\} \subset EI_n \quad (3.5)$$

Проектний менеджер може управляти такою множиною додаючи до неї нові елементи за рахунок формалізації нових знань.

3.5.2. Множина елементів трансформаційного лідерства

Трансформація – ризикована дія, яка може відкинути компанію назад, особливо якщо не вистачить терпіння довести задумане до кінця. Трансформація не завжди здійснюється заради зростання, але завжди заради більшої відповідності до поточного моменту. Припустимо, змінилися умови роботи в сегменті, ринок більше не зростає. Значить, необхідно знайти таке рішення, яке зробить організацію оптимізованою і «підлаштованою» під стагнуючий ринок. Зростання – лише один з варіантів трансформації, для багатьох найпривабливіший, але об'єктивно не завжди можливий [19; 20].

Множина TL_m буде складатись з чотирьох підмножин:

1) Елементів *інтелектуальної стимуляції* (intellectual stimulation). Лідер заохочує співробітників використовувати свою уяву, думати самостійно, шукати нові творчі шляхи вирішення звичних завдань. При цьому керівник бере на себе зобов'язання вислуховувати будь-які ідеї, навіть найбезглуздіші. Одна з його первинних цілей полягає в тому, щоб розвинути в співробітниках

упевненість в собі і прагнення до саморозвитку [16]. Такий підхід спонукає людей переглянути власні уявлення, вони шукають і знаходять нові способи вирішення старих проблем. Лідер робить акцент на інтелекті, раціональності і найкращому способі вирішення поставлених завдань. Таку підмножину позначимо через IS^c .

- 2) Елементів *індивідуального розгляду* (individual consideration). Перш за все, цей стиль лідерства пов'язаний з турботою, яку проявляє лідер до розвитку співробітників і до їх особистих інтересів. Лідер знає потреби своїх колег і забезпечує середовище для їх задоволення: забезпечує співробітникам можливість отримання цікавої роботи і навчання. Він дає їм такі завдання, які розвивали б їх майстерність і зміцнювали впевненість в собі. Співробітники в цьому випадку самі прагнуть розвивати свої професійні навички та виявляти ініціативу. Таку підмножину позначимо через IC^r .
 - 3) Елементів *надихаючої мотивації* (inspired motivation). Лідер створює ясну картину майбутнього, яка одночасно оптимістична і досяжна, заохочує інших піднімати рівень очікувань, зменшує складність шляхом зведення проблеми до ключових питань, використовує просту мову, щоб донести місію організації. Співробітники при такому типі лідерства готові витратити додаткові зусилля в спробі реалізувати місію. Таку підмножину позначимо через IM^p .
 - 4) Елементів *ідеалізованого впливу* (idealized influence). Лідер прагне стати для своїх співробітників зразком для наслідування, знаходиться в постійному процесі зміни і розвитку самого себе. Таку підмножину позначимо через IF^k .
- Формалізовано множина TL_m може бути представлена таким чином:

$$\{IS^c, IC^r, IM^p, IF^k\} \subset TL_m \quad (3.6)$$

3.5.3. Множина компетенцій керівника проєктами

Компетенції в області особистих якостей – це наявність конкретних рис характеру або принципів, що застосовуються фахівцем, і які сприяють досягненню цілі проєкта.

ICB 4 (Individual Competence Baseline 4) детально визначає загальні знання з професійного управління проєктами, а також вимоги у вигляді компетенцій до професійних знань, навичок та особистих якостей менеджерів проєктів. У цьому стандарті визначено три сфери компетенцій, а саме: людські/поведінкові, практичні/технічні та перспективні/контекстуальні. Тобто увага зокрема приділяється людському фактору в управлінні проєктами [50].

Компетенції в проєктному середовищі розбиті на 29 елементів, які налічують від одного до безлічі ключових індикаторів компетенцій. Враховуючи вищезазначене, множина CP_t буде складатись з трьох підмножин:

- 1) *перспективні компетенції* (стратегія; керівництво, структури і процеси; відповідності, стандарти і правила; влада і зацікавленість; культура і цінності). Таку підмножину позначимо через PC^p .
- 2) *людські компетенції* (саморефлексія та саморегулювання; особиста цілісність і надійність; особисте спілкування; відносини і взаємодія; лідерство; командна робота; конфлікти і кризи; винахідливість; узгодження; орієнтація на результат). Таку підмножину позначимо через HC^m .
- 3) *практичні компетенції* (дизайн проєкту; вимоги та завдання; зміст; час; організація та інформація; якість; фінанси; ресурси; закупівлі; планування і контроль; ризики та можливості; зацікавлені сторони; зміни і трансформація; вибір і балансування). Таку підмножину позначимо через RC^k .

Формалізовано множина CP_t може бути представлена таким чином:

$$\{PC^p, HC^m, RC^k\} \subset CP_t \quad (3.7)$$

3.5.4. Множина командних цінностей

Детально елементи командних цінностей описані в пункті 3.1. Враховуючи вищезазначене, множина TV_i складається з п'яти підмножин:

- 1) елементів фокусування (focusing) - F^p ;
- 2) елементів зобов'язання (obligation) - O^l ;
- 3) елементів сміливості (courage) - C^r ;
- 4) елементів відкритості (openness) - P^k ;
- 5) елементів поваги (respect) - R^m .

Формалізовано множина TV_i може бути представлена таким чином:

$$\{F^p, O^l, C^r, P^k, R^m\} \subset TV_i \quad (3.8)$$

3.6. Висновки до Розділу 3

В розділі представлено теоретичні результати досліджень та розробки формалізованої моделі успіху проєкту. В процесі дослідження та розробки були отримані такі результати:

1. Досліджено поняття та складові моделі успіху проєкту.
2. Підходи до визначення успіху проєктів видозмінювалися – від традиційного потрійного обмеження до багатокритеріальних і багатофакторних моделей. Це можна пояснити тим, що в історії багатьох успішних проєктів існує недостатність і неоднозначність обмеження за часом, термінами і якістю, а отже, і про необхідність оцінювати успіх як сукупність ознак, найбільш наближених до специфіки проєкту. Головні складові всіх підходів до оцінки успішності проєктів – це визначення їх критеріїв та факторів. Якщо критерії грають роль показників успішності проєкту і служать основою для прийняття подальших рішень, то фактори – це драйвери, які безпосередньо впливають на успішність проєкту.
3. Що стосується факторів, в теорії не існує на даний момент ідеального підходу до визначення критичних чинників успіху проєктів. В результаті був сформований набір факторів успіху за допомогою виділення з різних моделей тих, які визнаються всіма авторами наукових робіт, і тих, які відображають специфіку

проектів з точки зору менеджменту, проектної команди, самого проекту і його зовнішнього оточення.

4. *Вперше здійснено формалізацію моделі успіху проекту*, яка демонструє взаємозв'язок емоційного інтелекту, трансформаційного лідерства, компетенцій та командних цінностей під час впровадження проекту чи програми. Розглянуто та виділено основні множини, що пов'язані з успіхом проекту.

5. *Вперше розроблено методологію побудови успіху проекту*. Опис методології базується на її структурі: визначено основу, описано характеристику діяльності, представлені логічна та часова структура, а також технології виконання робіт та вирішення задач.

Основні теоретичні положення розділу розкриті в таких публікаціях автора:

1. Rusan Nadiia, Bushuyev Sergey, Kozyr Boris. Modeling of Empathy, Emotional Intelligence and Transformational Leadership to the Project Success. International scientific-practical conference MODS 2019: Mathematical Modeling and Simulation of Systems pp. 209-222.

РОЗДІЛ 4. ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ ТА ПІДХОДІВ ДЛЯ УСПІШНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ

У даному розділі наведено практичні результати застосування та впровадження управлінських методів та проілюстровано застосування запропонованої формалізованої моделі при реалізації ряду конкретних проєктів.

4.1. Дослідження впливу складових успіху на прикладі проєкту компанії «ДАХСЕРВІС»

«ДАХСЕРВІС» - українське підприємство (засноване в 2002 році), що виконує покрівельні та фасадні роботи, а також здійснює комплексні поставки матеріалів для покрівлі та фасадів. Компанія «ДАХСЕРВІС» є дилером провідних компаній-виробників в області покрівельних та фасадних матеріалів, таких як ДП «ТПК-Центр», ТОВ «Прушинський», ЗАТ «Рууккі Україна», ТОВ «Арсенал-Центр» та ін., а також пропонує комплектуючі матеріали та аксесуари для покрівлі провідних світових компаній. Вся продукція, що поставляється компанією, пройшла сертифікацію в Україні. ТОВ «ДАХСЕРВІС» має своє виробництво, на якому виготовляються всі необхідні комплектуючі для покрівлі, такі як: конькові планки, вітрові ферми та ін. Також фахівці компанії можуть виготовити спецементи з полімерним покриттям за ескізом клієнта в найкоротші терміни і за низькими цінами.

Продукція, послуги

Продукція: Металочерепиця / Фальцьована крівля / Покрівельна луска / Бітумна черепиця / Елітна черепиця / Профнастіл / Сайдинг / Підпокрівельні плівки / Тепло- і звукоізоляція / Водостічні системи / Мансардні вікна.

Послуги: Монтаж покрівельної системи / Монтаж підпокрівельних плівок / Монтаж мансардних вікон / Облицьовування фасадів сайдингом / Монтаж покрівельної луски / Монтаж водостічної системи / Виміри і розрахунок покрівельних матеріалів / Консультації / Шефмонтаж [133].

Аналізуючи підприємство «ДАХСЕРВІС» можна зазначити, що перевагою є застосування стандарту ІРМА ІСВ 4 «Індивідуальні компетентності фахівців в управлінні проєктами, програмами і портфелями».

Результати моделювання поведінки менеджера проєкту наведені на рис. 4.1. За результатами аналізу виділимо компетенції, за якими менеджеру бракує компетентності. Це «Саморефлексія та саморегулювання», «Узгодження», «Відносини і взаємодія» та «Командна робота». В процесі розвитку компетентностей проєктного менеджера на ці компетенції треба звернути увагу щодо їх розвитку [50].

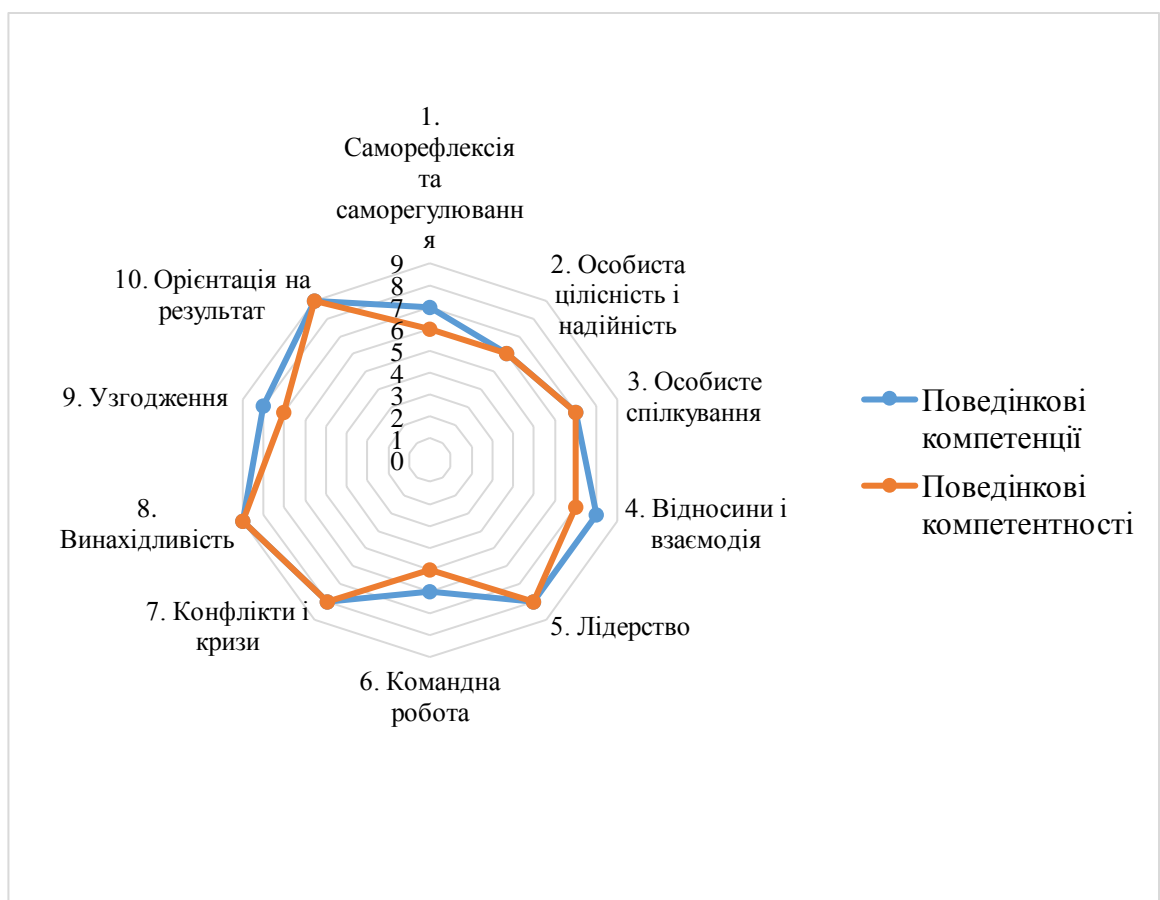


Рис. 4.1. Результати моделювання за групою «Поведінкових компетенцій»

Джерело: складено автором

Перетин компетентності проєктних менеджерів здійснюється на основі поведінкових компетенцій. Це формує структуру хромосоми, яка відображає створення продукту й результат проєкту та процес управління проєктом [120].

При дослідженні методів управління на даному підприємстві та реалізації проєктів було виявлено, що присутні не всі складові успіху (див. розділ 2):

- 1) керівництво використовує транзакційний стиль управління;
- 2) відсутні прописані чіткі командні цінності.

Вищеперераховані чинники призводять до зниженої результативності на підприємстві «ДАХСЕРВІС». Це пов'язано з наступними положеннями транзакційного лідерства:

- виконання інструкцій і наказів лідера – основне завдання підлеглих;
- найкраще люди виконують накази тоді, коли вони сформульовані гранично чітко і ясно;
- працівники мотивуються завдяки системі заохочень і покарань;
- підлеглих ретельно контролюють, для того, щоб упевнитися, що вони виправдовують очікування керівництва.

Якщо співробітники добре виконують свої обов'язки, вони отримують винагородження; якщо підлегли зазнають невдачі, вони отримують догану або більш суворе покарання.

Виникненню аномалій в управлінських рішеннях сприяють не тільки неправильні рішення керівних органів, а й сформовані аномалії в побудові організації. Ці аномалії також призводять до порушення робочого процесу, викликають спади в діяльності організації. Прикладом можуть бути маятникові рішення на підприємстві «ДАХСЕРВІС». Ця патологія виникає через відсутність чіткої системи прийняття рішень та плану, і в підсумку результат одних дій нейтралізується іншими. Іноді вона проявляється в чистому вигляді: на прийняту міру вводиться контрзахід, а прийняте рішення скасовується. Наприклад, створення центру компетенцій з управління програмами розвитку і подальше його скасування, за обґрунтуванням важливості впровадження нової технології і повернення до старого способу виробництва і т. п. Ситуаційний підхід, відсутність програми дій можуть бути дуже небезпечні, тому що результат діяльності організації в цьому випадку зводиться до нуля. Компанія не розвивається і втрачає конкурентоспроможність [118].

Правила, процедури та стандарти відіграють найважливішу роль в транзакційному лідерстві. Творчий підхід співробітників до роботи не особливо

заохочується, як і пошук нових рішень проблем. Дослідження показали, що транзакційне лідерство, як правило, найбільш ефективно в тих випадках, коли підлягають вирішенню проблеми прості і чітко визначені. Не дивлячись на те, що транзакційне лідерство в деяких ситуаціях може бути досить ефективним, його вважають недостатнім: воно може перешкодити як лідеру, так і підлеглим повністю розкрити свій творчий потенціал. Тому на підприємстві «ДАХСЕРВІС» запропоновано використовувати підмножини трансформаційного лідерства за-для підвищення успішної реалізації проєктів:

- 1) елементів *інтелектуальної стимуляції* (intellectual stimulation). Таку підмножину позначимо через IS^c .
- 2) елементів *індивідуального розгляду* (individual consideration) - IC^r .
- 3) елементів *надихаючої мотивації* (inspired motivation) - IM^p .
- 4) елементів *ідеалізованого впливу* (idealized influence) - IF^k .

Істотну роль в трансформаційному лідерстві відіграють емоції. Впевненість в собі може також впливати на психологічну готовність послідовників, яка характеризує наявні фізичні, емоційні та психологічні ресурси, необхідні для виконання роботи.

Якості, необхідні процесу трансформації лідеру для успішного виконання своєї функціональної ролі:

- фокус на майбутнє, стратегічне і проактивне мислення;
- харизма – цілісність, наявність внутрішнього стрижня;
- IQ + E – причому емоційний інтелект важливіший, але і достатній рівень IQ ніхто не відміняв [68];
- LQ – рівень життєвої енергії лідера - вроджений показник, істотно визначає лідерський потенціал;
- впевненість в собі, своїй справі і підлеглих.

Після впровадження трансформаційного лідерства отримано наступні кількісні та якісні показники:

- зросла продуктивність праці;
- зниження плинності кадрів;

- співробітники продемонстрували більшу задоволеність роботою і відданість організації, готовність до організаційних змін;
- стимулюється інноваційна поведінка підлеглих;
- підвищилася внутрішня мотивація співробітників до роботи, посилюється залученість в роботу (work engagement);
- підвищилася ефективність командної роботи (зростає довіра до лідера та інших членів команди, створюється атмосфера співробітництва);
- позитивно вплинуло на віру команди в власні сили, що їй під силу складні завдання;
- сприяло формуванню інноваційного середовища в організації;
- підвищилася здатність організації до навчання;
- більш ефективно використовується інтелектуальний капітал компанії.

Спільні корпоративні цінності – це те, що породжує довіру та об'єднує організацію в єдине ціле. Спільні цінності також є «обличчям» компанії, за яким її впізнають у всіх областях її діяльності. Вони можуть бути сформульовані і як корпоративні цілі, і як індивідуальні цінності. Успішні організації, керовані цінностями, знають, що службовці, які не мають уявлення про важливість цінностей не будуть старанно працювати для їх досягнення. Цінності повинні бути не тільки сформульовані в організації, але так само повинна бути проведена політика щодо встановлення пріоритету цінностей. Поки не будуть перераховані ті дії, які сприяють виконанню головних корпоративних цілей, ці дії не будуть вважатися пріоритетними. Для цього потрібно:

- 1) Забезпечити нагороду працівникам, які піклуються про корпоративні цінності. Яким би не був стимул (премія, додатковий дохід або щось інше), якщо співробітник старанний і дотримується корпоративних цінностей, то це завжди треба відзначати.
- 2) Показувати приклад. Якщо співробітник не бачить нікого крім себе, хто б дотримувався корпоративних цінностей, то і він їх не буде підтримувати.

Що стосується командних цінностей та місії, то вони відсутні на підприємстві «ДАХСЕРВІС». Незручно визнати, що всі ці 18 років існування пройшли даремно.

Цінності в компанії все ж є. Просто це не формальні цінності – проактивність, відповідальність, відкритість і т. д. І не завжди ці реальні цінності, вже давно вросли в корпоративну культуру компанії, видно топ-менеджменту. І ще в меншій кількості випадків у топ-менеджменту є розуміння того, що корпоративні цінності дозволяють компанії зростати, розвиватися. І бажання щось змінювати на краще. Адже набагато простіше запросити високооплачуваних консультантів, які прийдуть і «зроблять красиво» - проведуть стратегічну діагностику корпоративних цінностей як принципів, якими керуються фахівці цієї компанії. І допоможуть з'ясувати фактичні корпоративні цінності, які можна оновлювати або посилювати. Ось тільки найскладніший етап роботи з цінностями, після розписування кожної цінності по паттернам поведінки (що конкретно потрібно робити, щоб реалізувати цю цінність максимально правильно і повно) – це залучення всіх співробітників компанії до прийняття і дотримання цих цінностей.

Перш ніж говорити про донесення корпоративних цінностей до кожного співробітника, необхідно розробити формальні принципи (за основу на підприємстві можуть взяти корпоративні цінності, які описані в Розділі 3, або доповнити їх). Запропоновано таку техніку створення формальних, корпоративних цінностей і цілей, яка відображена в Довідці (Додаток Б):

- Крок 1. Сформувані робочу групу в кожному відділі. Якщо відділ невеликий, можна задіяти всіх співробітників.
- Крок 2. Попросити кожного учасника робочої групи скласти список з 10 (5) найбільш значущих для нього в повсякденній роботі та в процесі взаємодії з партнерами, клієнтами, колегами принципів (бажано попросити учасників використовувати іменники і формулювати їх якомога коротше, наприклад, «залучення всіх співробітників» і т. п.).
- Крок 3. Об'єднати принципи в єдиний документ (реєстр), прибрати дублюючі. Найкраще це робити на фліпчарті, тоді всі учасники процесу будуть відчувати свою залученість в роботу. До речі, в процесі фіксації можуть «народитися» нові принципи, які обов'язково треба записувати (під час мозкового штурму з'являється багато цікавих креативних ідей). Добре,

якщо учасники будуть коментувати, що вони розуміють під тим чи іншим принципом. Наприклад, принцип «Клієнтоорієнтованість» - як «Створюємо нову якість життя, потреби клієнта - наша турбота» і т. п.

- Крок 4. Фінальне обговорення, утвердження принципів та їх фіксація в корпоративному документі.

На жаль, на цьому етапі в багатьох компаніях закінчуються заходи по роботі з корпоративними цінностями. Максимум, що ще можуть зробити керівники деяких компаній – так це викласти отриманий документ в мережі інтернет і повідомити співробітників про це. В цьому випадку, можна з 100% - ою упевненістю стверджувати, що вся робота (крок 1 – крок 4) була пророблена даремно. Щоб отримати потрібний ефект, керівництво компанії має заохочувати прагнення співробітників керуватися прийнятими принципами в своїй роботі, у взаєминах з клієнтами, партнерами, один з одним. Для цього, необхідно:

- керівництву компанії особистим прикладом демонструвати дотримання цих цінностей;
- регулярно проводити тренінги / семінари, що підкреслюють роль спільних цінностей, особливо для нових співробітників;
- керівникам різного рівня частіше неформально спілкуватися зі своїми підлеглими;
- документувати корпоративні історії, що підкреслюють роль корпоративних цінностей, «доносити» до співробітників ці історії.

Отже, бізнес успішний тільки, якщо учасники проєкту розуміють, навіщо вони тут, і в якому напрямку повинна рухатися компанія. Персонал повинен бути єдиним організмом, що працює заради досягнення результату. І корпоративні цінності – це орієнтир, до якого повинні прагнути працівники, від молодших співробітників до ТОП-менеджерів.

4.2. Практична апробація формалізованої моделі успіху проєкту під час agile – трансформації в Київському національному університеті будівництва та архітектури

75% зусиль, спрямованих на трансформацію, не досягають своїх цілей одержуваної цінності, термінів і т. д. Більшість великих організацій збудовані з окремих підрозділів і спеціалізованих функцій. Це створює джерело неефективності, яке можна усунути, використовуючи гнучкі підходи. Щоб застосовувати agile у всій організації, командам потрібно навчитися працювати по-іншому на всіх рівнях.

Деякі керівники турбуються, що гнучкі підходи до роботи можуть означати втрату контролю і, неминуче, хаос для їх компаній. Але мова не про контроль роботи. Agile – це про натхнення на зміни в поведінці [117].

Для agile-лідерів найважливіше завдання – чітко описати бажаний результат і дати командам можливість працювати автономно для досягнення цього результату.

Сучасним студентам нерідко приписують нездатність концентрувати свою увагу на одному предметі тривалий час. Постійно змінюються вимоги сучасного ринку праці, і до випускників університетів пред'являються запити на нові компетенції, навички, стилі роботи. Щоб залишатися затребуваним, університет повинен встигати адаптуватися до змін суспільства. Це можливо завдяки agile – трансформації. Спочатку стала популярною в розробці комп'ютерних програм дана методологія була успішно адаптована для цілей проєктного менеджменту та управління бізнесом на різних ринках, але при адаптації до освітніх практик схожий успіх поки не було досягнуто.

Університет як інститут освіти відіграє важливу роль у розвитку суспільства, при цьому він постійно відчуває на собі вплив протидіючих сторін: сучасних тенденцій і традицій класичної освіти, глобальної та локальної культури, досягнень короткострокових планів і довгострокових цілей. Ситуація ускладнюється викликами, з якими стикається університет в епоху переходу до інформаційного суспільства. Так, внаслідок трансформації змінюються основні стейкхолдери

процесу – студенти [109]. З одного боку, студенти звикли вчитися з самого дитинства, освоюючи нові технології [33]. З іншого боку, студенти не готові витратити багато часу на підвищення кваліфікації, вони хочуть освоювати нові знання і отримувати нові компетенції швидко [32].

Змінюється також спосіб отримання знань: студенти вважають за краще отримувати інформацію зручним способом у зручний час, а тому інформація повинна бути доступна з будь-якого мультимедійного пристрою. При цьому традиційна для освіти в минулому модель викладача, який грає роль мудреця перед студентами, стає все слабшою.

Підхід, названий "Гнучкою методологією навчання" (The agile teaching / learning methodology, ATLM) був розроблений в 2004 р. [26] і являв собою буквальну адаптацію методології agile до навчання. Хоча на момент розробки методологія використовувалася тільки для навчання студентів комп'ютерних наук, автор статті стверджував, що методологія може застосовуватися і для інших навчальних дисциплін.

Agile – трансформація в Київському національному університеті будівництва і архітектури (КНУБА) передбачає перехід від нераціональної роботи до швидкого процесу прийняття якісних рішень на основі використання гнучких технологій (компетенцій).

Методологія складається з двох частин: рекомендацій викладачам і студентам. В ATLM основною метою є отримання студентами «робочих» знань: такими є знання, які студент зможе застосувати відразу після завершення курсу для розробки власного проекту. Дана методологія передбачає три ключові аспекти: гнучкість, доведення до крайності і самостійність.

Гнучкість означає здатність курсу змінюватися шляхом адаптації під потреби різних студентів аж до зміни структури курсу, щоб допомагати студентам залишатися на «одній хвилині» з матеріалом (викладач повинен постійно відповідати на запити студентів і пояснювати їм деталі роботи).

Ідея крайності полягає в тому, що якщо використовуваний в курсі інструмент працює добре, він повинен постійно реалізовуватися в повному обсязі, наприклад,

якщо зворотний зв'язок від студента до викладача корисний, то він стає обов'язковим і постійно використовуваним інструментом в освітній програмі, те ж саме стосується проектної роботи, виконання лабораторних експериментів, окремих методів організації самостійної роботи.

Ідея самостійності означає, що курс повинен привчати студентів вчитися, а не тільки зубрити матеріали курсу, останнє особливо важливо в Computer Sciences та інших часто мінливих дисциплінах.

Успішне впровадження agile в КНУБА починається зі зміни звичних методів роботи вищого керівництва, це відображено в Акті впровадженні (Додаток А). Необхідно прийняти гнучкий спосіб мислення, розділяти цінності і принципи гнучких підходів. Жорстка ієрархічна структура організації – це перешкода для роботи по agile. Запропоновано 5 кроків, які допоможуть вищому керівництву підтримувати хід agile-трансформації (рис. 4.2). Один з головних тез – не боятися втратити контроль над роботою, так як перед командами (факультетами) сформульована чітка мета.

Важливим поняттям в методології agile є робочий продукт. І якщо для будь-якого бізнес-проекту продуктом є його результат (наприклад, створене програмне забезпечення), то для освітнього процесу однозначно виділити продукт не виходить. Чинними продуктами для різних освітніх підходів є те, як влаштувалися на престижну роботу студенти, так і "робочі" знання, які потім стануть в нагоді для подальшого життя студента, а також створені в результаті навчання робочі проекти і програми.

Agile це про те, як розбити величезний проект на ряд маленьких завдань і визначити найбільш пріоритетні. Визначення пріоритетів дуже важливо, по суті це і є найголовніше в Agile. Необхідно переконатися, що команди сфокусовані на одному спринті або на найбільш важливому на даний момент результаті. Це буде гарантією того, що університет досягне цілей. Таким чином факультети не загубляться в потоці запитів і вимог і будуть знати, що кожна підзадача, над якою вони працюють в даний момент, важлива для прогресу всього проекту.

Призначені для користувача історії поставляються або безперервно, або маленькими циклами, які називаються спринтами.

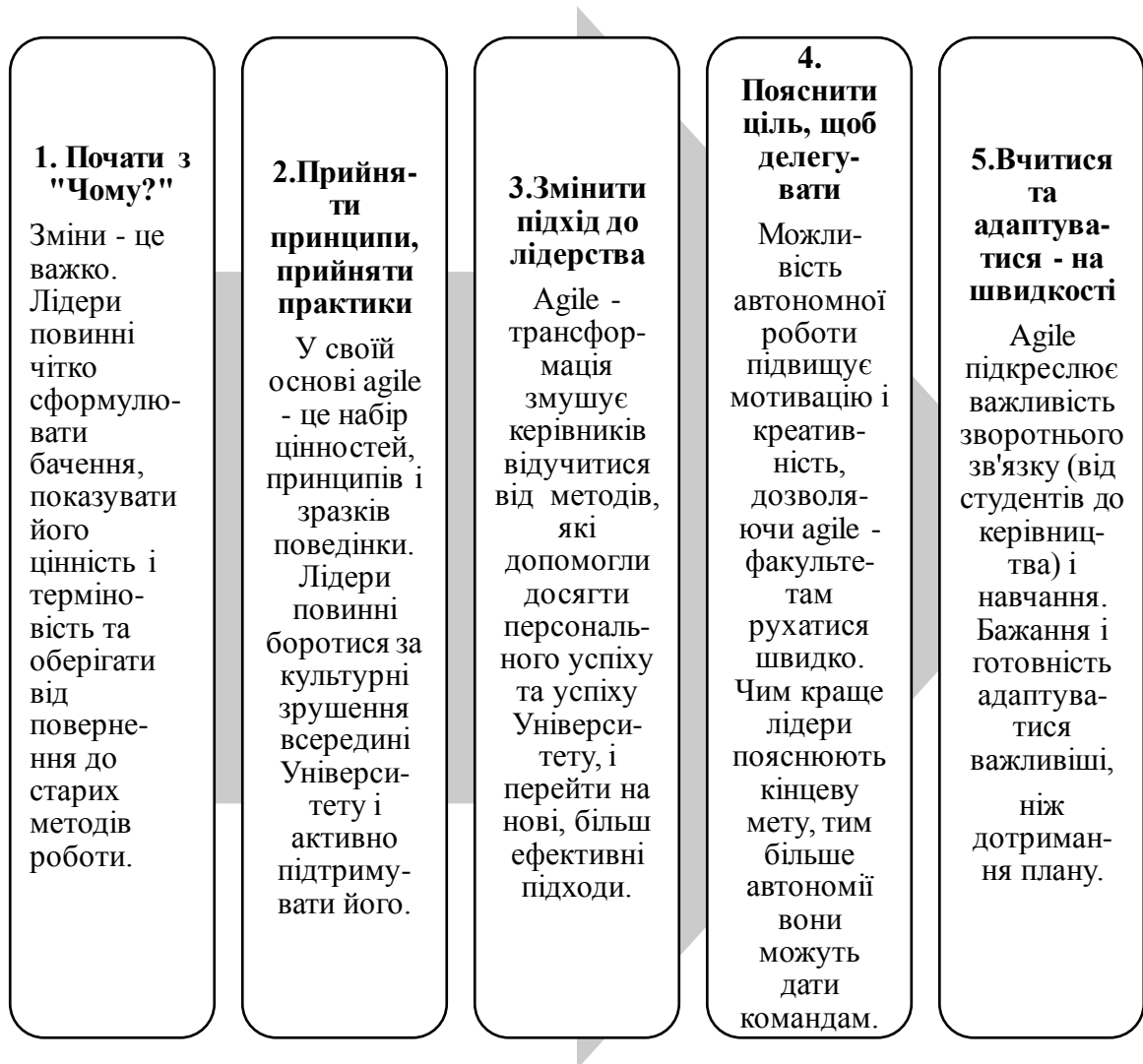


Рис. 4.2. 5 кроків для підтримки agile – трансформації в Київському національному університеті будівництва і архітектури

Джерело: складено автором

Існує три основних напрямки застосування Agile в Київському національному університеті будівництва і архітектури:

1. Agile в розробці навчальних продуктів;
2. Agile-навчання: формування індивідуальної освітньої траєкторії;
3. Agile як педагогічна технологія.

Формування та впровадження моделі практико-орієнтованого навчання в університеті на основі agile-принципів:

- *Модель з орієнтацією на підхід інноваційного переосмислення створення продукту.* Маючи на увазі під продуктом студента, модель, в якій прагнемо перманентно утримувати у фокусі інноваційне переосмислення траєкторій і технологій розвитку студента;
- *Фокусування на новій ролі замовника: замовник як учасник розробки продукту.* У даному випадку замовником виступає як сам студент, так і роботодавець. У новій моделі освітнього процесу обидва ці замовника є активними учасниками agile-взаємодії в команді.
- *Фокусування на результаті – готовому працюючому продукті, який повністю відповідає потребам замовника.* З метою максимального наближення продукту, тобто студента, до потреб замовника необхідно фокусуватися не тільки на кінцевому результаті – випускника, але й на проміжних результатах. Студенти кожного курсу, починаючи з першого, це проміжний результат.
- *Унікальність при організації роботи над створенням продукту:* розвиток переважної більшості студентів будується на індивідуальному гнучкому підході як з боку роботодавця, так і з боку кафедри; мінімізуються роботи, пов'язані з оформленням документів, що підтверджують перебування студента на підприємстві, що економить час і знижує бар'єри доступу в організації; формати співпраці з роботодавцями, навчальні курси знаходяться в постійному вдосконаленні з кінцевим результатом.
- *Командно-клієнтоорієнтований підхід:* «емоційний» колектив – самоорганізована крос-функціональна команда. Модель колаборації «кафедра-студент-роботодавець», побудована на емпатії і психологічній безпеці, дозволяє досягти гарного синергетичного ефекту.
- *Гнучкі методології:* відкриті освітні ресурси на навчальному порталі університету, регулярно оновлювані формати конференцій і конкурсів для студентів.

- *Scrum* як гнучкий управлінський фреймворк. Модель agile взаємодії суб'єктів в команді «університет - студент - роботодавець» має гнучкий управлінський контур. Постійна взаємодія суб'єктів в партнерському форматі дозволяє підтримувати актуальну адекватну картину про те, що відбувається і своєчасно реагувати на зміни.

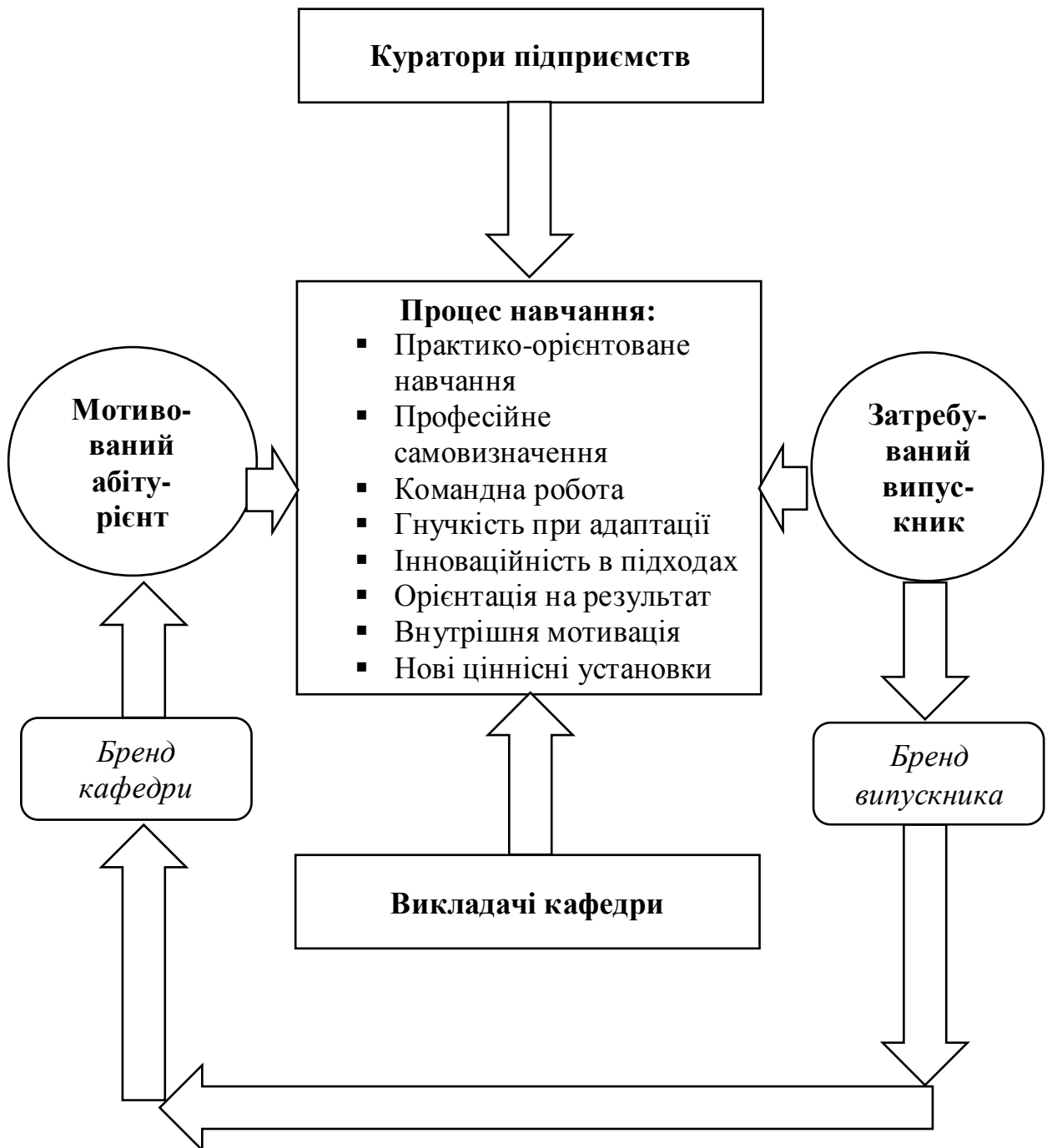


Рис. 4.3. Модель практико-орієнтованого навчання на основі agile-принципів
Джерело: складено автором

Модель agile-взаємодії суб'єктів в команді «університет – студент – роботодавець» з фокусом на формуванні професійних, особистісних і мотиваційних компетенцій, які відповідають вимогам роботодавця відображена на рис. 4.3

Формально можна розділити модель на 5 основних блоків:

- а) процес навчання;
- б) викладачі кафедри;
- в) куратори підприємств;
- г) затребуваний випускник;
- д) мотивований абітурієнт.

Розглянемо кожен блок більш докладно.

Процес навчання – ядро змін, центральний елемент моделі.

Запропоновано додатково до навчальної, виробничої та переддипломної практики ввести семестрову практику. В результаті студенти матимуть можливість один день в тиждень протягом усього семестру стажуватися на підприємстві, знайомлячись з виробничими процесами і напрацьовувати практичні навички рішення різних завдань. Саме в цьому полягає практико-орієнтоване навчання.

Командна робота як один з організаційно-мотиваційних механізмів моделі дозволяє досягати синергетичного ефекту від взаємодії суб'єктів моделі «університет – студент – роботодавець». Проактивна поведінка дозволяє сформувати крос-функціональну команду. Студент і роботодавець з «пасивних» споживачів життєдіяльності освітньої системи перетворюються в активних суб'єктів, націлених на загальний результат. Ключова командна мета – формування професійних, особистісних і мотиваційних компетенцій студентів, що відповідають вимогам і викликам сучасного навколишнього середовища.

Функціонування освітньої системи безперервно супроводжується внутрішніми і зовнішніми змінами. Тому важливою якістю системи або організаційним інструментом є *гнучкість при адаптації*.

Для підтримки високих показників за якістю освітніх послуг, а також для утримання хороших конкурентних позицій характерною рисою agile-моделі є

інноваційність в підходах. Це проявляється в змістовних аспектах процесу навчання, в технологіях і форматах навчання, а також в поведінкових компетенціях суб'єктів моделі.

Орієнтація на результат – в порівнянні з традиційною системою вищої освіти в agile-моделі є 2 відмінності:

1) під результатом розуміється не тільки кінцевий результат системи - випускник, а й проміжні результати: студент будь-якого курсу з певним набором компетенцій, який проходить стажування на підприємстві;

2) сприйняття результату кожним викладачем, передає знання і навички, відбувається в комплексному взаємозв'язку з іншими дисциплінами і в прив'язці не тільки до професійних, а й до особистісно-мотиваційних (поведінкових) компетенцій.

Життєздатність та результативність agile-моделі будується на *внутрішній мотивації* її суб'єктів. Безумовно, у кожного суб'єкта своя індивідуальна внутрішня мотивація, але об'єднуючим є мотив досягнення – прагнення до затребуваності та конкурентоспроможності [211].

Нові ціннісні установки є фундаментом нового підходу до освітнього процесу: практико-орієнтованість, адаптивність, гнучкість, інноваційність змінюють класичні цінності університету – академічність, стійкість, фундаментальність.

Куратори підприємств. Роботодавець стає партнером системи. Активна взаємодія студентів і роботодавця, починаючи з першого курсу, дозволяє постійно актуалізувати очікування роботодавців, коригувати здатності і настрої студентів, коригувати зміст навчальних курсів.

Затребуваний випускник – четвертий елемент agile-моделі, продукт або результат освітньої системи, є індикатором якості роботи моделі і одночасно способом залучення мотивованих абітурієнтів за рахунок бренду кафедри як структурного підрозділу університету.

Таким чином, agile-принципи, закладені в моделі дозволяють трансформувати традиційну систему навчання завдяки гнучким організаційно-

мотиваційним механізмам, нових ролей і ціннісних установок суб'єктів моделі, що в сукупності створює адаптивну систему вирощування кадрів під потреби підприємств.

Результати впровадження agile-моделі практико-орієнтованого навчання студентів дозволяють виділити придбані вигоди: трансформація моделі управління істотно підвищує якість менеджменту, забезпечує можливість інтеграції з іншими університетами та підприємствами, формує викладачів «нового» покоління, зростання людського капіталу є однією з ключових завдань у сучасній сфері освіти. Зміни у форматі взаємодії «університет – студент – роботодавець» забезпечують прискорення і «готового» продукту з перенесенням фокусу освітніх програм з розвитку предметних знань і запам'ятовування інформації на розвиток особистісних і метапредметних компетенцій. Безумовно, успішність інноваційної управлінської технології для університету може бути досягнута тільки при повній підтримці менеджменту і підготовки професорсько-викладацького складу до поетапної реалізації гнучких підходів [184].

В підсумку, можна з упевненістю сказати, що agile-підхід починає пронизувати всі рівні освітньої системи: і розробку навчальних програм, і управління процесом навчання, і організацію проектно-дослідницької діяльності як педагогічної технології.

4.3. Висновки до Розділу 4

В розділі представлено практичні результати застосування певних неформалізованих та формалізованих підходів моделі успіху проекту та її елементів. В процесі дослідження були отримані такі результати:

1. Здійснено практичну апробацію моделі успіху проекту. Проаналізовано підприємство «ДАХСЕРВІС» та визначено яких складових не вистачає для успішної реалізації проектів. За результатами моделювання поведінки виділено компетенції, за якими менеджеру бракує компетентності. Це «Саморефлексія та саморегулювання», «Узгодження», «Відносини і взаємодія» та «Командна робота». В процесі розвитку компетентностей

проектного менеджера на ці компетенції треба звернути увагу щодо їх розвитку.

2. Було виявлено, що на ТОВ «ДАХСЕРВІС» керівництво використовує транзакційний стиль управління. Ситуаційний підхід, відсутність програми дій можуть бути дуже небезпечні, тому що результат діяльності організації в цьому випадку зводиться до нуля. Компанія втрачає конкурентоспроможність. Тому на підприємстві «ДАХСЕРВІС» запропоновано використовувати підмножини трансформаційного лідерства за-для підвищення успішної реалізації проєктів.
3. Встановлено, що на підприємстві відсутні чітко прописані командні цінності та місія. Цінності повинні бути не тільки сформульовані в організації, але так само повинна бути проведена політика щодо встановлення пріоритету цінностей. Поки не будуть перераховані ті дії, які сприяють виконанню головних корпоративних цілей, ці дії не будуть вважатися пріоритетними. Запроваджено таку техніку створення формальних, корпоративних цінностей і цілей для «ДАХСЕРВІС»: крок 1 – сформувати робочу групу в кожному відділі; крок 2 – попросити кожного учасника робочої групи скласти список з 10 (5) найбільш значущих для нього принципів; крок 3 – об'єднати принципи в єдиний документ (реєстр), прибрати дублюючі; крок 4 – фінальне обговорення, утвердження принципів та їх фіксація в корпоративному документі.
4. Agile – трансформація в Київському національному університеті будівництва і архітектури (КНУБА) передбачає перехід від нераціональної роботи до швидкого процесу прийняття якісних рішень на основі використання гнучких технологій (компетенцій). Успішне впровадження agile в КНУБА починається зі зміни звичних методів роботи вищого керівництва. Жорстка ієрархічна структура організації – це перешкода для роботи по agile. Запропоновано 5 кроків, які допоможуть вищому керівництву підтримувати хід agile-трансформації. Один з головних тез – не боятися втратити контроль

над роботою, так як перед командами (факультетами) сформульована чітка мета.

5. Сформовано та впроваджено моделі практико-орієнтованого навчання в Київському національному університеті будівництва та архітектури на основі agile-принципів. Модель agile-взаємодії суб'єктів в команді «університет – студент – роботодавець» з фокусом на формуванні професійних, особистісних і мотиваційних компетенцій, які відповідають вимогам роботодавця. Формально можна розділити модель на 5 основних блоків: процес навчання; викладачі кафедри; куратори підприємств; затребуваний випускник. Таким чином, agile-принципи, закладені в моделі дозволяють трансформувати традиційну систему навчання завдяки гнучким організаційно-мотиваційним механізмам, нових ролей і ціннісних установок суб'єктів моделі, що в сукупності створює адаптивну систему вирощування кадрів під потреби підприємств.
6. Нові ціннісні установки є фундаментом нового підходу до освітнього процесу: практико-орієнтованість, адаптивність, гнучкість, інноваційність змінюють класичні цінності університету – академічність, стійкість, фундаментальність.
7. Зміни у форматі взаємодії «університет – студент – роботодавець» забезпечують прискорення і «готового» продукту з перенесенням фокусу освітніх програм з розвитку предметних знань і запам'ятовування інформації на розвиток особистісних і метапредметних компетенцій.

Основні теоретичні положення розділу розкриті в таких публікаціях

автора:

1. Rusan N., Kozyr B., Bushuyev S., Zapruvoda A. Role of empathy, emotional intelligence, transformational leadership of the project success // XIV International Scientific and Technical Conference «Computer Sciences and Information Technologies», September 17 – 20, 2019. Lviv, Ukraine, pp. 116-122 [Міжнародна наукометрична база: Scopus]

2. Nadiia Rusan, Sergey Bushuyev. Emotional intelligence in project management in the transition to a behavioral economy // CSIT 2018, XIIIth International Scientific and Technical Conference, Computer science and information technologies, IEEE, 11-14 September, 2018, Lviv Polytechnic National University, pp. 183-186 [Міжнародна наукометрична база: Scopus].
3. N.Rusan, S.Bushuyev, D.Bushuyev, B.Kozyr. The space of competencies and emotional intelligence in innovation projects // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Збірник наукових праць. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. Харків: ХПІ, 2019. – Випуск 2 (1327), с. 3-8.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішена важлива науково-технічна проблема – створено теоретичні основи розуміння та встановлено вплив емоційного інтелекту, трансформаційного лідерства, командних цінностей та компетенцій керівника на результати управлінської діяльності та розроблено концептуальні положення, моделі, що формують базові засади методологічних основ управління під час впровадження успішних проєктів та програм.

У процесі вирішення поставлених завдань були отримані такі результати:

1. Проаналізовано наукові джерела щодо розуміння поняття «емоційний інтелект». Аналіз показав неоднозначність формулювання зазначеного поняття через широкий спектр його змістовного навантаження. Дослідження показало, що витoki поняття знаходяться в психологічній сфері. Введено власне визначення «емоційного інтелекту» в контексті його використання для організації ефективної та раціональної взаємодії та комунікації в управлінні проєктами. Емоційний інтелект – здатність проєктного менеджера інтерпретувати власні емоції та емоції інших людей, на їх основі організовувати ефективну взаємодію в діловому співтоваристві з усіма зацікавленими сторонами для успішної реалізації проєкту та програми.

Виділенню та дослідженню емоційного інтелекту, що існує під час впровадження проєкту приділяється недостатньо уваги, проте саме цей компонент є ключовим, тому що забезпечує подальший успіх впровадження проєкту та програми.

2. Передумовою виникнення концепції емоційного інтелекту вважають роботи американського психолога Х. Гарднера, який висунув думку про множинність форм прояву інтелекту. До них належать такі: вербальний, просторовий, кінестетичний, логіко-математичний, музичний, внутрішньоособистісний (спрямований на власні емоції) та міжособистісний (спрямований на емоції інших людей). Аналіз останніх досліджень і публікацій дозволив об'єднати всі існуючі моделі емоційного інтелекту в три групи: моделі здібностей, моделі

характеристик/рис, змішані моделі. У рамках цих моделей визначено структуру емоційного інтелекту.

3. Досліджено методики вимірювання емоційного інтелекту: вимірювання на основі самозвіту (опитувальники) та метод вирішення завдань (об'єктивні тести). Методики, які засновані на самоаналізі та самозвіті більше спрямовані на визначення зв'язку з темпераментом випробуваного, а методики на основі тестів і завдань пов'язані з набутими емоційними навичками.

Методики для вимірювання емоційного інтелекту, які засновані на самоаналізі (самозвіті) недостатньо достовірні, так як немає можливості стверджувати, що респондент здатний об'єктивно оцінювати власні можливості по частині управління і розуміння емоцій, як своїх, так і оточуючих людей. Ще однією проблемою при вимірюванні емоційного інтелекту є визначення методів підрахунку балів. Яким чином визначити правильною або неправильною була дана відповідь і на якій підставі – основна проблема. Якщо рахувати бали на основі вибірки стандартизації, то ці дані можуть бути просто уявленнями або забобонами, придатними під певну культуру, де проводилося дослідження. Якщо рахувати бали на основі оцінок експертів, то яким чином підбирати експертів, чия думка буде об'єктивною і авторитетною щодо емоцій.

Є лінійні та біполярні шкали для вимірювання емоційного інтелекту. Але обидві ці шкали містять недоліки. Тому удосконалено методику оцінки вимірювання емоційного інтелекту, яка передбачає при її виборі врахування наступних ключових моментів: загальної концептуальної моделі; вибір лінійної, біполярної або суміш обох (гібрид) шкал вимірювання; причини вимірювання емоційного інтелекту для оцінки чи для розвитку; можливості забезпечити зворотній зв'язок для кожного респондента; міри для підтвердження самосвідомості.

4. Досліджено різні стилі лідерства та розроблено спільні риси, що з'єднують трансформаційне лідерство та емоційний інтелект: в трансформаційному лідерстві є компоненти емоційного інтелекту; трансформаційне лідерство та емоційний інтелект ґрунтуються на відносинах взаємозв'язку; здатність керувати власними

емоціями є предиктором трансформаційного лідерства; емпатія розглядається, як найбільш послідовний антецедент трансформаційного лідерства; харизма, вплив, інтелектуальна стимуляція, індивідуалізована увага перетинаються з емоційним інтелектом; трансформаційне лідерство та емоційний інтелект заохочують застосовувати інноваційні способи роботи; довіра є основною складовою трансформаційного стилю керівництва та є важливою характеристикою емоційного інтелекту;

5. Досліджено поняття «емоційна компетентність» та «емоційний інтелект». Емоційна компетентність складається з особистої та соціальної компетентності. Розвиток особистої компетентності вимагає розвитку усвідомлення та мотивації. Керівники, які демонструють менше емоційного інтелекту більшою мірою виявляють особистісні слабкості. Необхідно підтримувати відкритість для прийняття конструктивного зворотнього зв'язку та коригування поведінки. Навички управління відносинами відбуваються через розвиток соціальної компетентності.

6. Розроблено аспекти емоційно інтелектуальної команди: мотивація та відданість, ставлення до конфліктів, клімат команди, самостійне управління (саморегулювання), управління відносинами, відкрите спілкування, толерантність до відмінностей.

7. В теорії не існує на даний момент ідеального підходу до визначення критичних чинників успіху проєктів. В результаті був сформований набір факторів успіху за допомогою виділення з різних моделей тих, які визнаються всіма авторами наукових робіт, і тих, які відображають специфіку проєктів з точки зору менеджменту, проєктної команди, самого проєкту і його зовнішнього оточення. На цій основі розроблено концептуальну модель успіху проєкту та програми.

8. Вперше здійснено формалізацію концептуальної моделі успіху проєкту, яка демонструє взаємозв'язок емоційного інтелекту, трансформаційного лідерства, компетенцій та командних цінностей під час впровадження проєкту чи програми. Розглянуто та виділено основні множини, що пов'язані з успіхом проєкту.

9. Здійснено апробацію отриманих результатів на прикладі впровадження проєктів та програм у Київському національному університеті будівництва та архітектури та на підприємстві «ДАХСЕРВІС». За результатами моделювання поведінки виділено компетенції, за якими менеджеру компанії «ДАХСЕРВІС» бракує компетентності. Це «Саморефлексія та саморегулювання», «Узгодження», «Відносини і взаємодія» та «Командна робота». В процесі розвитку компетентностей проєктного менеджера на ці компетенції треба звернути увагу щодо їх розвитку. Було виявлено, що на підприємстві «ДАХСЕРВІС» керівництво використовує транзакційний стиль управління. В зв'язку з цим компанія втрачає конкурентоспроможність. Тому на підприємстві «ДАХСЕРВІС» запропоновано використовувати підмножини трансформаційного лідерства за-для підвищення успішної реалізації проєктів. Встановлено, що на підприємстві відсутні чітко прописані командні цінності. Поки не будуть перераховані ті дії, які сприяють виконанню головних корпоративних цілей, ці дії не будуть вважатися пріоритетними. Запропоновано техніку створення формальних, корпоративних цінностей і цілей для «ДАХСЕРВІС».

Agile – трансформація в Київському національному університеті будівництва і архітектури (КНУБА) передбачає перехід від нераціональної роботи до швидкого процесу прийняття якісних рішень на основі використання гнучких технологій (компетенцій). Запроваджено 5 кроків, які допоможуть вищому керівництву підтримувати хід agile-трансформації. Сформовано та впроваджено моделі практико-орієнтованого навчання в Київському національному університеті будівництва та архітектури на основі agile-принципів. Нові ціннісні установки є фундаментом нового підходу до освітнього процесу: практико-орієнтованість, адаптивність, гнучкість, інноваційність змінюють класичні цінності університету – академічність, стійкість, фундаментальність. Зміни у форматі взаємодії «університет – студент – роботодавець» забезпечують прискорення «готового» продукту з перенесенням фокусу освітніх програм з розвитку предметних знань і запам'ятовування інформації на розвиток особистісних і метапредметних компетенцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. A guide to the Project management Body of Knowledge (6th ed.). Pennsylvania, USA: PMI. – 2017. – 720 p.
2. Amernic J., Craig R., Tourish D. The transformational leader as pedagogue, physician, architect, commander, and saint: Five root metaphors in Jack Welch's letters to stockholders of General Electric. *Human Relations*, 2007. P. 1839–1872.
3. Ardichvili A. Leadership styles and work-related values of managers and employees of manufacturing enterprises in post-communist countries. *Human Resource Development*, 2001. P. 363–383.
4. Avolio B. J., Zhu W., Koh W., Bhatia P. Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 2004, p. 951–968.
5. Bar-On R. Development of the Bar-On EQ-I: A measure of Emotional Intelligence / R. Bar-On. – Paper presented at 105th Annual Convention of American Psychological Association, Chicago, 1997.
6. Bar-On R. Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory / R. Bar-On, J. Parker // *Handbook of emotional intelligence*. – San Francisco: Jossey-Bass, 2000. – P. 363 – 388.
7. Bar-On R. Emotional Intelligence Inventory (EQ-i): Technical Manual / R. Bar-On. – Toronto, Canada: Multi-Health Systems, 1997.
8. Bar-On R. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI) / R. Bar - On // *Psicothema*. - University of Texas Medical Branch. – 2006. № 18, supl. – pp. 13-25.
9. Bar-On R. The development of a concept of psychological well-being. Unpublished doctoral dissertation, Rhodes University, South Africa, 1988.
10. Bass B. M., Avolio B. J. Full Range Leadership Development — Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Mind Garden: Redwood City, CA., 1997
11. Bass B. M., Steidlmeier P. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 1999, p. 181–217.

12. Bass B. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, (Winter). 1990, p. 19-31.
13. Bass B. M. *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum. 1998
14. Belassi W., Tukel O. I. A New Framework for Determining Critical Success Failure Factors in Projects // *International Journal of Project Management*. 1996. № 3. P. 141–151.
15. Belout A., Gauvreau C. Factors affecting project success: The impact of human resource management. *International Journal of Project Management*, 22(1), 2004, 1-12.
16. Bernard M. *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, 2005.
17. Bhuiyan N. A Framework for Successful New Product Development // *Journal of Industrial Engineering and management*. 2011. № 4 (4). P. 746–770.
18. Boerner S., Eisenbeiss S. A., Griesse D. Follower behavior and organizational performance: The impact of transformational leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2007, p. 15–26.
19. Bommer W. H., Rich G. A., Rubin R. S. Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 2005, p. 733–753.
20. Brandt T. M., Edinger P. Transformational leadership in teams — the effects of a team leader's sex and personality. *Gender in Management*, 2015, p. 44–68.
21. Braun S., Peus C., Weisweiler S., Frey D. Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust, 2013 p. 270–283.
22. Brown D. J., Keeping L. M. Elaborating the construct of transformational leadership: The role of affect. *Leadership Quarterly*, 2005, p. 245–272.
23. Burns J. M. *Leadership*. New York, Harper & Row, 1978.
24. Cherniss C., Goleman D. *The Emotionally Intelligent Workplace*. Jossey-Bass San Francisco – 2001.

25. Cherniss C., Extein M., Goleman D., Weissberg P. R. Emotional intelligence: What does the research really indicate? // *Educational Psychologist*. — 2006. — V. 4. — P. 239—245.
26. Chun A. The agile teaching / learning methodology and its e-learning platform // *Lecture Notes in Computer Science LNCS – Advances in Web – Based Learning*, 2004, vol. 3143, pp. 11-18.
27. Clarke S. 2013. Safety leadership: A metanalytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2013, p. 22–49.
28. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.eiconsortium.org>
29. Cooper R. G. Formula for Success // *Marketing Management Magazine*. 2006. March–April. P. 21–24.
30. Cooper R. G., Kleinschmidt E. J. Benchmarking the Firm's Critical Success Factors in New Product Development // *Journal of Product Innovation Management*. 1995. № 12. P. 374–391.
31. Cooper R. G., Kleinschmidt E. J. Winning Businesses in Product Development: The Critical Success Factors // *Research Technology Management Industrial Research Institute*. 2007, № 50. P. 52–66.
32. D`Souza M. J., Rodrigues P. Engaging Millennial Students in Engineering Classroom using Extreme pedagogy // *Indian Journal of Science and Technology*, 2015, vol. 8, no. 24, pp. 1-6.
33. Dicker R., Garcia M., Kelly A., Mulrooney H. What does quality in higher education mean? Perceptions of staff, students and employers // *Studies in Higher Education*. 2018, pp. 1-13.
34. Dictionary Merriam – Webster. URL: <https://www.merriam-webster.com>
35. Dulewicz V., Higgs M. Design of a new instrument to assess leadership dimensions & styles. In: *Henley Working Paper HWP 0311*. Henley Management College, Henley-On-Thames, UK, 2003.

36. Dulewicz V., Higgs M. J. Assessing leadership styles and organizational context. *Journal of Managerial Psychology* 20, 2005, P. 105–123.
37. Dulewicz V., Higgs M. J. Leadership dimensions questionnaire: organization context, leader performance follower commitment. In: *Henley Working Paper Research Note*. Henley Management College, Henley-on-Thames, UK, 2004.
38. Duncan W. R. Defining and Measuring Project Success // *Project Management Partners*. 2005. № 4.
39. Dvir D., Sadeh A., Malach-Pines A. Projects and project managers: the relationship between project manager's personality, project, project types, and project success. *Project Management Journal* 37 (5), 2006, P. 36–48.
40. Dvir T., Shamir B. Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: A longitudinal field study. *Leadership Quarterly*, 2003, p. 327–344.
41. Fambrough M. J., Hart R. K. Emotions in leadership development: A critique of emotional intelligence // *Advances in Developing Human Resources*. — 2008. — V. 10. — P. 740—758.
42. Gardner Howard. *Multiple Intelligences: New Horizons in Theory and Practice*. Basic Books, 2006, ISBN 978-0465047680.
43. Gemuenden H., Lechler T. Success Factors of Project Management: The Critical Few: An Empirical Investigation // *Portland International Conference on Management of Engineering and Technology*. 1997. P. 375–377.
44. George J. M. Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Hum Relat*, 2000; 1027 p.
45. Goleman D. Emotional intelligence: Issues in paradigm building. In D. Goleman, & C. Cherniss (eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2000.
46. Goleman D. *Emotional intelligence* / D. Goleman. – N.Y.: Bantam Books, 1995.

47. Goleman D. Sex roles reign powerful as ever in the emotions / D. Goleman // The New York Times. – August, 23, 1988. Copyright. 1988 by The New York Times Company. Reprinted by permission.
48. Goleman D. Working with emotional intelligence / D. Goleman. – N.Y.: Bantam Books, 1998. – 383 p.
49. Hart S. Industrial Companies' Evaluation Criteria in New Product Development Gates // Product Innovation Management. 2003. № 20. P. 22–36.
50. IPMA Global Standards Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management, Version 4.0. - [Чинний] - International Project Management Association, 2015. - Vol. 1. - 432 p.
51. Jean Decety, William Ickes. The Social Neuroscience of Empathy (Social Neuroscience). MIT Press, 2011 – 272 p.
52. Kerzner Dr. H. Project management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (10th ed.). N.Y.: John Wiley & Sons, Inc., 2009.
53. Landy J. F. Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence // Journal of Organizational Behavior. — 2005. — V. 26. — P. 411—424.
54. Litsikakis D. Analysis of Project Success Criteria and Success Factors: How to Maximize Success in Your Projects Using Meaningful Criteria and Factors [Электронный ресурс]. URL: <http://litsikakis.wordpress.com/article/analysis-ofproject-success>
55. Lynda Gratton. The Shift: The Future of Work is Already Here. International Edition, May 12, 2011. – 384 pages.
56. Martin L. Hoffman. Empathy and Moral Development: Implications for Caring and Justice. Cambridge University Press, 2001 – 342 p.
57. Matthews G., Zeidner S. I., Roberts R. D. Measuring emotional intelligence: Promises, pitfalls, solutions // A.D. Ong, M. Van Dulmen (eds.). Handbook of methods in positive psychology. Oxford: Oxford University Press (in press).

58. Mayer J. D. A field guide to emotional intelligence / J.D. Mayer. In Ciarrochi, J.P. Forgas & J.D. Mayer (Eds). Emotional intelligence in everyday life. – Philadelphia, P.A.: Psychology Press, 2001. – P. 3 – 24.
59. Mayer J. D. Emotion, intelligence, emotional intelligence / J.D. Mayer. In J.P. Forgas (Ed.). The handbook of affect and social cognition. – Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2000. – P. 410 – 431.
60. Mayer J. D. Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings / J.D. Mayer, P. Salovey // Preventive Psychology, 1995. – 4. – P. 197 – 208.
61. Mayer J. D. Emotional intelligence as zeitgeist, as personality and as a standard intelligence / J.D. Mayer, P. Salovey, D. Caruso // R. Bar-On & J. D.A. Parker (Eds.). Handbook of emotional intelligence. – New York: Jossey-Bass, 2000. – P. 92 – 117.
62. Mayer J. D. Emotional intelligence meet traditional standard for an intelligence / J.D. Mayer, P. Salovey, D. Caruso // Intelligence. – 1999. – 27. – P. 267 – 298.
63. Mayer J. D. Mayer – Salovey – Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). User's Manual / J.D. Mayer, P. Salovey, D. Caruso. – Toronto: Multi-Health Systems, 2002. – 110 p.
64. Mayer J. D. Models of emotional intelligence / J.D. Mayer, P. Salovey, D. Caruso. In R.J. Stenberg (Ed.) Handbook of intelligence. – Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2000. – P. 396 – 420.
65. Mayer J. D., Salovey P., Caruso D. R., Sitarenios G. Modeling and measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0 // Emotion. 2003. P. 97–105.
66. Mayer J. D. Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: a component of emotional intelligence / J.D. Mayer, M. Di Paolo, P. Salovey // Journal of Personality Assessment. – 1990. – Vol. 54, № 3, 4. – P. 772 – 781.
67. Mayer J. D. The intelligence of emotional intelligence / J.D. Mayer, P. Salovey // Intelligence. N.Y. – 1993. – P. 433 – 442.
68. Mayer J. D. What is emotional intelligence? / J.D. Mayer, P. Salovey // P. Salovey, D. Sluyter (Eds.), Emotional development and emotional intelligence: Educational implications. – New York: Basic, 1997. – P. 3 – 31.

69. Mehrabian Albert. *Nonverbal Communication* — Chicago: Aldine-Atherton, 1972.
70. Muller R., Turner J. R. Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management* 25(1), 2007, P. 21–32.
71. Muller R., Turner J. R. The impact of principal-agent relationship and contract type on communication between project owner and manager. *International Journal of Project Management* 23 (5), 2005, P. 398–403.
72. Nadiia Rusan, Sergey Bushuyev. Emotional intelligence in project management in the transition to a behavioral economy // CSIT 2018, XIIIth International Scientific and Technical Conference, Computer science and information technologies, IEEE, 11-14 September, 2018, Lviv Polytechnic National University, pp. 183-186 [Міжнародна наукометрична база: Scopus].
73. P2M. Сертифікація по P2M [Електронний ресурс]. URL: <http://upma.kiev.ua/ru/sertifikaciya-p2m>
74. Paulhus D.L., Lysy D. C., Yik M. S. Self-report measures of intelligence: Are they useful proxies as IQ tests? // *Journal of Personality*. 1998. P. 525–554.
75. Petrides K. Trait emotional intelligence theory / K. Petrides // *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*. – Vol. 3(2). – 2010. – P. 136-139.
76. Petrides K. V. The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behavior at school / K.V. Petrides, N. Frederickson, A. Furnham // *Personality and Individual Differences*. 2004. – № 36. – P. 277-293.
77. Petrides K. V. Trait Emotional Intelligence Theory / K.V. Petrides // *Industrial and Organizational Psychology*. - 2010. - №3, pp.136–139.
78. PMBOK 5. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) [Текст]. Newtown Square Pennsylvania: Project Management Institute Inc, 2013. – 589 pp.
79. PRINCE2. Courses and Certification for Project Management [Електронний ресурс]. URL: <https://www.prince2.com/eur>.
80. PRINCE2. Managing successful projects with PRINCE2 [Текст]. 5-е изд. London: TSO, 2009. – pp. 327.

81. Rusan N., Bushuyev S. Relationship between emotional intelligence and entrepreneurial energy – Управління розвитком складних систем. – Київ.: КНУБА, вип. 30, 2017. – с. 6 – 10.
82. Rusan N., Bushuyev S., Bushuyev D. Emotional intelligence — the driver of development of breakthrough competences of the project – IEEE, 5-8 Sept. 2017 International Scientific and Technical Conference on Computer Sciences and Information Technologies (CSIT), Lviv, Ukraine, pp. 2-7 [Міжнародна наукометрична база: Scopus].
83. Rusan N., Bushuyev S., Bushuyev D. The relationship of emotional intelligence, creative potential and efficiency of the project manager. – Dortmund University of Applied Sciences and Arts, June 30 – July 1 2017, for the seventh time, p. 1 – 10.
84. Rusan N., Bushuyev S., Bushuyev D., Kozyr B. The space of competencies and emotional intelligence in innovation projects // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Збірник наукових праць. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. Харків: ХПІ, 2019. – Випуск 2, с. 3-8.
85. Rusan N., Bushuyev S., Kozyr B. Modeling of Empathy, Emotional Intelligence and Transformational Leadership to the Project Success // International scientific-practical conference MODS 2019: Mathematical Modeling and Simulation of Systems pp. 209-222 [Міжнародна наукометрична база: Scopus].
86. Rusan N., Kozyr B., Bushuyev S., Zapruvoda A. Role of empathy, emotional intelligence, transformational leadership of the project success // XIV International Scientific and Technical Conference «Computer Sciences and Information Technologies», September 17 – 20, 2019. Lviv, Ukraine, pp. 116-122 [Міжнародна наукометрична база: Scopus].
87. Saarni C. Emotional competence: How emotions and relationships become integrated // Socioemotional development: Nebraska symposium on motivation / R.A. Thompson (Ed.). - University of Nebraska Press, 1990. - Vol. 36, pp. 115-182.

88. Salovey P. Emotional development and emotional intelligence: Educational implications / P. Salovey, D.J. Sluyter. – New York: Basic Books, 1997.
89. Salovey P. Some final thoughts about personality and intelligence / P. Salovey, J.D. Mayer // Personality and Intelligence / Eds. by R.J. Stenberg, P. Ruzgis. – Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1994. – P. 303 – 318.
90. Schutte N. S., Malouff J. M., Bobik C., Coston T. D., Greeson C., Jedlicka C., Rhodes E., Wendorf G. Emotional intelligence and interpersonal relations // Journal of Social Psychology. 2001. P. 523–536.
91. Smith P. G., Reinertsen D. G. Developing Products in Half the Time: New Rules, New Tools, N.Y.: John Wiley & Sons, Inc., 1997
92. Souder W. Managing New Products Innovations. Lexington, Lexington Books, 1987.
93. Tzokasa N. et al. Navigating the New Product Development Process // Industrial Marketing Management. 2004. № 33. P. 619–626
94. Viriyavid V., Jiamsuchon S. The relationship between Emotional Quotient (EQ) and leadership Effectiveness. Life Insurance Business Organizations, 2008. Available from: <http://www.emoeraldinsight.com>.
95. Wideman M. R. Improving PM: Linking Success Criteria to Project Type: paper presented to the Southern Alberta Chapter, Project Management Institute, Symposium “Creating Canadian Advantage through Project Management”, Calgary, 1996. May
96. Yeh T. et al. Using a Hybrid MCDM Methodology to Identify Critical Factors in New Product Development // Neural Computing and Applications, 2014. P. 957–971.
97. Young M., Dulewicz V. Leadership styles, change context and leader performance in the Royal Navy. Journal of Change Management 6 (4), 2006, P. 383–396.
98. Zeidner M., Roberts R. D., Matthews G. Can emotional intelligence be schooled? A critical review // Educational Psychologist. 2002. P. 215–231.
99. Абрахам Маслоу. Мотивация и личность. Издательство: Питер, 2016 г. – 400 с.

100. Айзенк Г. Ю. Интеллект: новый взгляд / Г.Ю. Айзенк // Вопросы психологии. – 1995. – № 1. – С. 111 – 129.
101. Алекс Крол. «Теорія каст і ролей». Book Chef, 2018, пер. Евгений Плясецкий – 144 с.
102. Ананьин В. И. К конкурентному преимуществу – через проекты // Управление проектами и программами, 2010. — № 3(23) – С. 244-251.
103. Андреева И. Н. Эмоциональный интеллект: исследование феномена / И. Н. Андреева // Вопросы психологии. — 2006. — № 3. — С. 78–86
104. Андреева Г. М. Эмоциональные компоненты социального познания / Г.М. Андреева // Мир психологии. – 2002. – № 4. – С. 11 – 21.
105. Андреева И. Н. Эмоциональный интеллект как феномен современной психологии / И. Н. Андреева. – Новополюцк: ПГУ, 2011. – 388 с.
106. Андреева И. Н. Эмоциональный интеллект как предиктор личностных особенностей / И. Н. Андреева // Психология и современное общество: взаимодействие как путь взаиморазвития: материалы междунар. науч.-практ. конф., Санкт-Петербург, 11 – 12 апр. 2008 г. – СПб.: СПбИУиП, 2008. – Ч. 1. – С. 9 – 11.
107. Артемьев Д. Г., Килина К. А. Особенности определения успеха интернет-проектов // Менеджмент и бизнес администрирование, 2015. № 1. С. 88–109.
108. Аширов Д. А. Организационное поведение / Д. А. Аширов. – М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2006. – 360 с.
109. Багдасарова Е. Интервью с профессором Университета Ланкастера Полом Эшвином // Вопросы образования, 2016. № 1. С. 18-20.
110. Бар-Он Р. Практический интеллект / Р. Бар-Он; под ред. Р. Стернберга. — СПб., 2003. — 88 с.
111. Баран Р. Досвід закордонних країн у системі мотивації та стимулювання персоналу / Р. Баран // Регіон. економіка. – 2005. – № 1. – С. 24 – 35.

112. Беннис Уоррен, Томас Роберт. Как становятся лидерами. Менеджмент нового поколения. Издательство: Вильямс, 2006 г. – 48 с.
113. Берн Э. Лидер и группа: пер. с англ. / Э. Берн. – Екатеринбург: Литур, 2003. – 694 с.
114. Бояцис Р. Резонансное лидерство: Самоусовершенствование и построение плодотворных взаимоотношений с людьми на основе активного сознания, оптимизации и эмпатии: [пер. с англ.] / Ричард Бояцис, Энни Макки. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 300 с.
115. Брайан Трейси. Выйди из зоны комфорта. Измени свою жизнь. 21 метод повышения личной эффективности/ Брайан Трейси; пер. с англ. Марины Сухановой. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014 – 144 с.
116. Бутенко Я. Компетенции персонала как их определить // Отдел кадров. – 2005. – №3(138). – С. 18-22.
117. Бушуев С. Д. Креативные технологии управления проектами и программами. Монография /С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева., И. А. Бабаев, В. Б. Яковенко, Е. В. Гриша, С. В. Дзюба, А. С. Войтенко. К.: «Саммит-Книга», 2010. – 768 с.
118. Бушуев С. Д., Харитонов Д. А., Рогозина В. Б. Организационные патологии управления проектами – Управління розвитком складних систем № 10, 2012, с. 5-8.
119. Бушуев С. Д. Керівництво з питань визначення компетентності й сертифікації українських професіональних керівників і фахівців з управління проектами НСВ (ua) [Текст]/ С. Д. Бушуев, В.Ю. Биков, Н.С. Бушуєва, В. Д. Шпильовий. К.: ТАКК, 2000.
120. Бушуев С. Д., Бушуев Д. А., Бушуева Н. С., Козир Б. Ю. Інформаційні технології і засоби навчання, 2018, Том 68, № 6.
121. Валентин Машкин. Управление компетентностью //Поволжский вестник качества, Самара. – 2005. – № 2. – С. 47-57.

122. Вахрушева Л. Н. Руководство по использованию методики измерения эмоционального интеллекта / Л. Н. Вахрушева, В. В. Гризодуб, А. В. Садокова // Психологическая диагностика. – 2009. – № 1. – С. 3-44.
123. Верста Ю. О. Психологічні особливості процесу прийняття командних рішень / Ю. О. Верста // Вісник Львів. ун-ту. Серія: Філософські науки. – 2006. – Вип. 9. – С. 280–287.
124. Воронин А. Н. Интеллект и креативность в межличностном взаимодействии / А. Н. Воронин. – М.: Ин-т психологии РАН, 2004. – 270 с.
125. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Доннели Д. Х. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – С. 125-187.
126. Головань М. С. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду // Вища освіта України. – 2008. – № 3. – С. 23–30.
127. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе. ЛитРес, 2013 г. – 570 с.
128. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ/ Д. Гоулман. – М., 2013. – 560 с.
129. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 301 с.
130. Давыдова Ю. В. Эмоциональный интеллект: сущностные признаки, структура и особенности проявления в подростковом возрасте: автореферат дисс. канд. психол. наук / Ю. В. Давыдова. – М., 2011. – 22 с.
131. Данилюк-Черних І. М. Управління використанням інтелектуального потенціалу людських ресурсів на засадах сінтелектики і синергізму / І. М. Данилюк-Черних, В. П. Петренко // Регіональна економіка. – 2011. – № 1. – С. 148–155 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2011_1_21.
132. Дафт Р. Л. Уроки лидерства / Р. Л. Дафт; при участии П. Лейн. – М.: Эксмо, 2008. – 480 с.

133. Дахсервіс [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ua-region.com.ua/32204785>
134. Дейв Грэй. Лиминальное мышление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017. – 216 с
135. Джефф Сазерленд. Характеристики Scrum. Революционный метод управления проектами. Издательство: Манн, Иванов, Фербер. Серия – Бизнес, 2016 г. – 288 с.
136. Джефф Сазерленд. Scrum. Революционный метод управления проектами. – М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2016. – 275 с.
137. Диагностика уровня поликоммуникативной эмпатии (И. М. Юсупов) / Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М., Изд-во Института Психотерапии, 2002. – С. 153-156.
138. Долженко Р. А. Использование Agile-подхода в практике бизнеса/ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://alprex.ru/stati/ispolzovanie-agile-podhoda-v-praktike-biznesa>
139. Друкер П. Эффективный управляющий / П. Друкер. – М.: Корт, 1994. – Режим доступа: <http://financepro.ru/management/4750-druker-p.-jeffektivnoe-upravlenie.html>.
140. Ельбрехт О. М. Підготовка менеджерів у вищих навчальних закладах Великобританії, Канади, США (порівняльний аналіз): монографія / О. М. Ельбрехт. – К. : Основа, 2009. – 256 с.
141. Етичне та ефективне управління. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.edudemo.home.pl/biblioteka/gz>.
142. Життєвий цикл проекту. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: https://pidruchniki.com/12810419/ekonomika/zhittyeviy_tsikl_proektu
143. Замулин А. Л. Новый взгляд на последователей лидера: теория и управленческая практика. Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент», 2009, с. 75–97.

144. Зарицька В. Емоційний інтелект як складова готовності особистості до професійної діяльності / В. Зарицька // Вісник Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Психологія. – 2014. – № 49. – С. 42–51.
145. Зарицька В. Теоретико-методологічні основи розвитку емоційного інтелекту у контексті професійної підготовки: [монографія] / В. Зарицька. – Запоріжжя : КПУ, 2010. – 304 с.
146. Ильина О. Н. Методологическое обеспечение управления проектами, программами и портфелями проектов в организации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – №1. – С. 19-23.
147. Іцхак Адізес. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати. Видавництво: "Наш Формат", — 2017 – 288 с.
148. Карл Р. Роджерс. Становление личности. Взгляд на психотерапию. Эксмо-Пресс, 2001 г. – 258 с.
149. Карпов А. В. Психология эмоционального интеллекта: теория, диагностика, практика: монография / А.В. Карпов, А.С. Петровская. – Ярославль: ЯрГУ, 2008. – 344 с.
150. Кете де Врис М. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / Кете де Врис М.; [пер. с англ.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 311 с.
151. Киселева Т. С. Эмоциональный интеллект как жизненный ресурс и его развитие у взрослых: автореферат дисс. канд. психол. наук / Т.С. Киселева. – М., 2015. – 26 с.
152. Классики менеджмента / под ред. Уорнера М. – М.: Питер, 2001. – 422 с.
153. Кови Ст. Р. 7 навыков высокоэффективных людей. М., 2011 – 448 с.
154. Коджаспирова Г. М. Педагогический словарь [Текст] / Г. М. Коджаспирова, А. Ю. Коджаспиров. - М.: Академия, 2000. – 176 с.
155. Ливак Н. С. Значение ценностного обмена в процессе формирования команды / Н.С. Ливак // Современные проблемы науки и образования. – 2013.

- № 2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/znachenie-tsennostnogo-obmena-protssesseformirovaniya-komandy-1>.
156. Люсин Д. В. Опросник на эмоциональный интеллект ЭМИн: новые психометрические данные // В кн.: Социальный и эмоциональный интеллект: от процессов к измерениям / Отв. ред.: Д. В. Люсин, Д. Ушаков. М.: Институт психологии РАН, 2009. С. 264-278.
157. Люсин Д. В. Современные представления об эмоциональном интеллекте. Социальный интеллект: Теория, измерение, исследования / Д.В. Люсин. - М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2004. – 33 с.
158. Люсин Д. В., Марютина О. О., Степанова А. С. Структура эмоционального интеллекта и связь его компонентов с индивидуальными особенностями: эмпирический анализ // Социальный интеллект: Теория, измерение, исследования / Под. ред. Д. В. Люсина, Д. В. Ушакова. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2004. – 176 с. (Труды Института психологии РАН).
159. Ляховець Л. Соціальний інтелект: поняття, функції, структура / Л. Ляховець // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Сер.: Психологічні науки, 2013. – № 114. – С. 128–133.
160. Майкл Стеньер. Коучинг-лидерство. Говори меньше, спрашивай больше и навсегда измени свой стиль управления (Эксмо, 2018, пер. Д. Тиликанова) – 208 с.
161. Мальцев Е. Командний успіх / Е. Мальцев [Електрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.business.if.ua/themes/business/news.aspfolder>.
162. Манойлова М. А. Акмеологическое развитие эмоционального интеллекта учителей и учащихся: учеб. пособ. для студ. вузов / М.А. Манойлова. – Псков: ПГПИ, 2004. – 140 с.
163. Марченко В. М. Рівні самоорганізації трудового колективу в процесі злиття / В. М. Марченко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 5. – С. 192–196.

164. Маценко Ж. М. Духовність: феномен психології та об'єкт виховання. К., Освіта України. 2010. — 100 с.
165. Медведєва О. Бачення інноваційності як характеристики середовища проєктів та програм розвитку / О. Медведєва, М. Кірнос // Управління проєктами та розвиток виробництва. – 2014. – № 4. – С. 52–69.
166. Мещерякова И. Н. Развитие эмоционального интеллекта у студентов-психологов в процессе обучения в вузе: автореферат дисс. канд. психол. наук / И.Н. Мещерякова. – Курск, 2011. – 27 с.
167. Миронюк Є. Розвиток соціального інтелекту як складова професійної компетенції соціальних працівників / Є. Миронюк, Д. Симонок // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Сер.: Педагогічні науки, 2014. – № 115. – С. 150–153.
168. Мони́на Г. Б., Галы́гина А. Г. Психологические особенности эмоционального выгорания у сотрудников коммерческой организации // PR и социальное управление: экономика, политика, культура: Мат-лы 8 межвуз. конф. (18 мая 2008 г.). – СПб., 2008.
169. Мучински П. Лидерство / П. Мучински // Мучински П. Психология, профессия, карьера. – СПб: Питер, 2004. – С.454-486.
170. Носенко Е. Емоційний інтелект як форма прояву важливої складової особистісного потенціалу – рефлексивної свідомості / Е. Носенко // Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Педагогіка і психологія. – 2012. – № 20. – Вип. 18. – С. 116–122.
171. Носенко Е. Емоційний інтелект як соціально значуща інтегральна властивість особистості / Е. Л. Носенко // Психологія і суспільство. – 2004. – № 4. – С. 95 – 109.
172. Носенко Е. Л. Емоційний інтелект: концептуалізація феномену, основні функції: моногр. / Е. Л. Носенко, Н. В. Коврига. – Київ: Вища школа, 2003. – 126 с.

173. Нюстром Дж. В. Руководство и наделение властью/ Дж. В. Нюстром, К. Дэвис // Нюстром Дж. В. Организационное поведение ; пер.с англ. – СПб: Питер. 2000. – С. 177-202.
174. Орме Г. Эмоциональное мышление как инструмент достижения успеха / Г. Орме. - М: Ксп, 2003. - 272 с.
175. Паркинсон М. Использование психологии в бизнесе: Практическое руководство для менеджеров / / М. Паркинсон; пер. с англ. – М.: НИППО, 2003. – 263 с.
176. Петровская А. С. Эмоциональный интеллект как детерминанта результативных параметров и процессуальных характеристик управленческой деятельности: дисс. канд. психолог. наук: 19.00.03 / Петровская А. С. – Ярославль, 2007.
177. Пол Экман. Психология сострадания, Питер, 2016 г. – 112 с.
178. Практический интеллект / Р. Дж. Стернберг, Дж. Б. Форсайт, Дж. Хедланд. - 2002. - 272 с.
179. Рейнолдс М. Коучинг: эмоциональная компетентность: Направьте свои эмоции (EQ) на успех в работе / М. Рейнолдс. – М.: Центр поддержки корпоративного управления и бизнеса, 2003. – 103 с.
180. Ричард Дэвидсон, Шэрон Бегли. Эмоциональная жизнь мозга. Питер, 2017 г. – 330 с.
181. Робертс Р. Д. Эмоциональный интеллект: проблемы теории, измерения и применения на практике / Р. Д. Робертс, Дж. Мэттьюз, М. Зайднер, Д. В. Люсин // Психология: Журнал Высшей Школы Экономики. 2004. Т. 1. № 4. С. 3-24.
182. Романовський О. Г. Психологія управління: навч. посіб./ О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов, А. О.Лавреньева. – Харків, 2001. – 161 с.
183. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии / С.Л. Рубинштейн. – СПб.: Питер, 2008. – 713 с.
184. Русан Н. І. Взаємозв'язок емоційного інтелекту з професійними компетенціями керівника проєкту. – Тези доповідей четвертої міжнародної

- науково – практичної конференції «Управління розвитком технологій». Тема: Інформаційні технології розвитку змісту освіти. – К.: КНУБА, 2017. – 52 с.
185. Русан Н. І. Емоційний інтелект, як інструмент управління проектами // Управління проектами у розвитку суспільства. Тема: «Управління проектами в умовах переходу до поведінкової економіки»: тези доповідей / відповідальний за випуск С.Д.Бушуєв. – Київ: КНУБА, 2018. – с. 178
186. Русан Н. І., Бушуєв Д. А. Індикатори синдрому емоційного вигорання та подолання когнітивного дисонансу керівника проекту. – Управління розвитком складних систем. – Київ.: КНУБА, вип. 29, 2017. – с.26 – 33.
187. Русан Н. І., Бушуєв С. Д. Емоційний інтелект керівника проекту. – Управління розвитком складних систем. – Київ.: КНУБА, вип. 28, 2016. – с.47 – 56.
188. Савенков А. И. Эмоциональный и социальный интеллект как предикторы жизненного успеха / А. И. Савенков // Вестник практической психологии образования. - 2006. - № 1 (6). - С. 30-39.
189. Сайт «Живое дело». Экспресс-метод обратной связи boff. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://zhyvoedelo.com/ru/news/ekspress-metod-obratnoy-svyazi-boff>
190. Сайт «Doug Dvorak». The 4 Factors of Learning – Knowledge, Attitudes, Skills, and Habits (KASH). [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://dougdvorak.com/the-4-factors-of-learning/>
191. Сайт «Forbes». Глава Microsoft Сатья Наделла: мир изменят три технологии и немного эмпатии [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.forbes.ru/tehnologii/350973-glava-microsoft-satya-nadella-mir-izmenyat-tri-tehnologii-i-nemnogo-empatii>
192. Сайт «Hay Group». Emotional Competence Inventory (ECI). [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.eiconsortium.org/pdf/ECI_2_0_Technical_Manual_v2.pdf

193. Сайт «Leosvit». Як зрозуміти, що важливо вашим клієнтам [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://leosvit.com/art/empathy-map>
194. Сайт «Trinity College Dublin». Біологічні дослідження інтелекту [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.tcd.ie/research/about/charter/>
195. Сем'ян О. Емоційний інтелект у процесі трудової діяльності / О. Сем'ян // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер.: Економічна. – 2014. – № 5. – С. 78–83.
196. Снесарева Е. В. Развитие эмоционального интеллекта руководителя для совершенствования управления в бизнесе / Е. В. Снесарева, Е. М. Скриптунова // Менеджмент сегодня. - 2007. - № 6. - С. 344-353.
197. Собченко О. М. Здібності у структурі емоційного інтелекту як фактор формування особистості. Державний університет інформатики і штучного інтелекту, м. Донецьк, Україна. «Наука. Релігія. Суспільство», № 4, 2010 р. – с. 84 – 87.
198. Современный словарь по педагогике [Текст] / сост. Рапацевич Е.С. – Мн.: Современное слово, 2005. – 720 с.
199. Стивен Дж. Стейн, Говард И. Бук Преимущества EQ. Эмоциональный интеллект и ваши успехи. — Баланс Бизнес Букс, 2007 г.
200. Сысоев И. Моделирование компетенций // Отдел кадров. – 2005 – №3 (138). – С. 10- 16
201. Тимошенко Д. В. Створення постійних і тимчасових команд в рамках підприємства з метою інтенсифікації інтелектуальної праці персоналу / Д. В. Тимошенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 2. – Т. 2. – С. 91–95.
202. Тимошенко Д. В. Шляхи гармонізації людських стосунків у контексті тімблдіingu / Д. В. Тимошенко, А. О. Устенко // Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції. – 2013. – Вип. 19. – С. 212–219

203. Тихомиров А., Спэнглер У. Стили лидерства и успешность слияний: трансформационно-транзакционная концепция лидерства. Российский журнал менеджмента, 2005, с. 71–98.
204. Томпсон Л. Создание команды / Л. Томпсон; пер. С англ. –М.: Вершина, 2006. – 544 с.
205. Уваров В. М. Методы педагогического исследования [Текст]: учеб. пособие / В. М. Уваров. - Нижний Тагил, 2002. – 87 с.
206. Управління проектами: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика»/ Уклад.: Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.
207. Ушаков Д. В. Социальный и эмоциональный интеллект: надежды, сомнения, перспективы / Д.В. Ушаков // Социальный и эмоциональный интеллект: от процессов к измерениям; под ред. Д. В. Люсина, Д. В. Ушакова. – М.: Изд-во «Ин-т психологии РАН», 2009. – С. 11 – 30.
208. Фаткин Л. Командообразование в организации как фактор эффективности совместной деятельности / Л. Фаткин, К. Морозова // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 1. – С. 106–111.
209. Федорчук В. М. Емоційна компетентність психолога / В. М. Федорчук // Проблеми сучасної психології: Збірник наукових праць К_ПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. – 2012. – Випуск 17. – С. 623–630.
210. Философский энциклопедический словарь [Текст] / гл. ред.: Л. Ф. Ильичев, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалев и др.- М.: Сов. энциклопедия, 1983. – 840 с.
211. Финкевич Л. В. Психодиагностика/ Репозиторий БГПУ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vashpsicholog.ru/psychodiagnostic-school-psychologist/73-diagnosis-of-interpersonal/1080-test-questionnaire-firob>.

212. Філіпова І. Емоційний інтелект як засіб успішної самореалізації / І. Філіпова // Соціальна психологія. – 2007. – № 4. – С. 68–79.
213. Хернон П. Эмоциональный интеллект: наиболее ценные черты / П. Хернон, Н. Росситер // Дистанционное и виртуальное обучение. - 2007. - № 4. - С. 56-59.
214. Хиггс М., Дулевич М. Семь составляющих умственно – эмоционального развития // Европейское качество – 2000 – С. 39-42
215. Ценности и принципы Scrum — из руководства по фреймворку Scrum [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <https://leadstartup.ru/db/scrum-values>.
216. Шавкун І. Г. Командний менеджмент: аксіологічний вимір / І.Г. Шавкун // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2010. – Вип. 42. – С. 218–226 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/VISNIK_42_24.pdf.
217. Яковлева Е. Л. Эмоциональные механизмы личностного и творческого развития / Е. Л. Яковлева // Вопросы психологии. – 1997. – № 4. – С. 20–27.
218. Ярошенко Ф. А. Управление инновационными проектами и программами на основе системы знаний Р2М. Монография / Ф.А. Ярошенко, С.Д. Бушуев, Х. Танака. – К.: «Саммит-Книга», 2012. – 272 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Акт впровадження у навчальний процес у КНУБА



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ

Повітрофлотський пр. 31, м. Київ - 37, 03037, тел. (044)241-55-80, факс (044) 248-32-65
E-mail: knuba_admin@ukr.net, Web: http:// www.knuba.edu.ua, код ЄДРПОУ 02070909

26.05.20 № 14-19/483

На № _____ від _____

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Проректор з наукової роботи
д.т.н., проф. Плоский В.О.

«10» березня 2020 р.

АКТ

Впровадження у навчальний процес Київського національного університету будівництва та архітектури результатів досліджень дисертаційної роботи Русан Надії Ігорівни на тему «Емоційний інтелект в управлінні проектами» за спеціальністю 073. «Менеджмент».

Ми, що нижче підписалися, замісник декана факультету автоматизації і інформаційних технологій – Терентьев О.О., завідувач кафедри управління проектами і науковий керівник – Бушуев С.Д. та вчений секретар кафедри управління проектами – Веренич О.В. склали цей акт про те, що у Київському національному університеті будівництва і архітектури на кафедрі управління проектами факультету автоматизації і інформаційних технологій здійснена апробація agile-трансформації, яка передбачає перехід від нерациональної роботи до швидкого процесу прийняття якісних рішень на основі використання гнучких технологій, що викладені у дисертаційній роботі Русан Надії Ігорівни «Емоційний інтелект в управлінні проектами».

Сформовано та впроваджено модель практико-орієнтованого навчання в Київському національному університеті будівництва та архітектури на основі agile-принципів. Модель agile-взаємодії суб'єктів в команді «університет – студент – роботодавець» з фокусом на формуванні професійних, особистісних і мотиваційних компетенцій, які відповідають вимогам роботодавця. Таким чином, agile-принципи, закладені в моделі, дозволили трансформувати традиційну систему навчання завдяки гнучким організаційно-мотиваційним механізмам, нових ролей і ціннісних установок суб'єктів моделі, що в сукупності створює адаптивну систему «вирощування» кадрів під потреби підприємств.

Нові ціннісні установки є фундаментом нового підходу до освітнього процесу: практико-орієнтованість, адаптивність, гнучкість, інноваційність змінюють класичні цінності університету – академічність, стійкість, фундаментальність. Зміни у форматі взаємодії «університет – студент – роботодавець» забезпечують прискорення і «готового» продукту з перенесенням фокусу освітніх програм з розвитку предметних знань і запам'ятовування інформації на розвиток особистісних і метапредметних компетенцій.

Науковий керівник,
завідувач кафедри «Управління проектами»,
д.т.н., проф.



Бушусв С.Д.

Вчений секретар
кафедри «Управління проектами»,
д.т.н., доц.



Веренич О.В.

ПОГОДЖЕНО :

Зам. декана факультету автоматизації і
інформаційних технологій, д.т.н., проф.



Терентьев О.О.

Додаток Б

Акт впровадження на підприємстві «ДАХСЕРВІС»



“ 18 ” травня 20 10 р.

№ 18

Довідка

Видана Русан Надії Ігорівні, аспірантці кафедри «Управління проектами» Київського національного університету будівництва і архітектури, що розроблені та запропоновані до впровадження моделі й методи, які знайшли відображення у результатах науково-дослідної роботи, яка подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії за темою «Емоційний інтелект в управлінні проектами» були застосовані у роботі ТОВ «ДАХСЕРВІС».

Апробація запропонованої моделі успіху проекту здійснювалась в рамках підприємства. Проаналізовано підприємство «ДАХСЕРВІС» та визначено яких складових не вистачає для успішної реалізації проектів. За результатами моделювання поведінки виділені компетенції, за якими менеджеру бракує компетентності. Це «Саморефлексія та саморегулювання», «Узгодження», «Відносини і взаємодія» та «Командна робота». Було виявлено, що на ТОВ «ДАХСЕРВІС» керівництво використовує транзакційний стиль управління. Це призводить до втрати конкурентоспроможності. Тому на підприємстві «ДАХСЕРВІС» запроваджено використовувати підмножини трансформаційного лідерства за-для підвищення успішної реалізації проектів.

Впроваджено технологію створення формальних, корпоративних цінностей для «ДАХСЕРВІС». Після впровадження трансформаційного лідерства зросла продуктивність праці; знизилася плинність кадрів; співробітники продемонстрували більшу задоволеність роботою і відданість організації, готовність до організаційних змін; підвищилася внутрішня мотивація співробітників до роботи; підвищилася ефективність

командної роботи (зросла довіра до лідера та інших членів команди);
підвищилася здатність організації до навчання.

Генеральний директор



Демиденко П.О.

Додаток В**Опитувальник емоційного інтелекту за Д. В. Люсіна****Інструкція:**

Вам пропонується заповнити анкету, що складається з 46 тверджень. Читайте уважно кожне твердження і ставте хрестик (або галочку) в тій графі, яка найкраще відображає вашу думку.

Бланк для відповідей

1. Я помічаю, коли близька людина переживає, навіть якщо він (вона) намагається це приховати
2. Якщо людина на мене ображається, я не знаю, як відновити з ним хороші стосунки
3. Мені легко здогадатися про почуття людини по виразу його обличчя
4. Я добре знаю, чим зайнятися, щоб поліпшити собі настрій
5. У мене зазвичай не виходить вплинути на емоційний стан свого співрозмовника
6. Коли я дратуюся, то не можу стриматися, і говорю все, що думаю
7. Я добре розумію, чому мені подобаються чи не подобаються ті чи інші люди
8. Я не відразу помічаю, коли починаю злитися
9. Я вмю поліпшити настрій оточуючих
10. Якщо я захоплююся розмовою, то кажу занадто голосно і активно жестикулюю
11. Я розумію душевний стан деяких людей без слів
12. В екстремальній ситуації я не можу зусиллями волі взяти себе в руки
13. Я легко розумію міміку і жести інших людей
14. Коли я злюся, я знаю, чому
15. Я знаю, як підбадьорити людину, що знаходиться у важкій ситуації
16. Оточуючі вважають мене занадто емоційною людиною
17. Я здатний заспокоїти близьких, коли вони знаходяться в напруженому стані

Продовження додатку В

18. Мені буває важко описати, що я відчуваю по відношенню до інших
19. Якщо я ніяковію при спілкуванні з незнайомими людьми, то можу це приховати
20. Дивлячись на людину, я легко можу зрозуміти його емоційний стан
21. Я контролюю вираження почуттів на своєму обличчі
22. Буває, що я не розумію, чому відчуваю те чи інше почуття
23. В критичних ситуаціях я вмію контролювати вираз своїх емоцій
24. Якщо треба, я можу розлютити людину
25. Коли я відчуваю позитивні емоції, я знаю, як підтримати цей стан
26. Як правило, я розумію, яку емоцію відчуваю
27. Якщо співрозмовник намагається приховати свої емоції, я відразу відчуваю це
28. Я знаю як заспокоїтися, якщо я розлютився
29. Можна визначити, що відчуває людина, просто прислухаючись до звучання його голосу
30. Я не вмію керувати емоціями інших людей
31. Мені важко відрізнити почуття провини від почуття сорому
32. Я вмію точно вгадувати, що відчувають мої знайомі
33. Мені важко справлятися з поганим настроєм
34. Якщо уважно стежити за виразом обличчя людини, то можна зрозуміти, які емоції він приховує
35. Я не знаходжу слів, щоб описати свої почуття друзям
36. Мені вдається підтримати людей, які діляться зі мною своїми переживаннями
37. Я вмію контролювати свої емоції
38. Якщо мій співрозмовник починає дратуватися, я часом помічаю це занадто пізно
39. По інтонації мого голосу легко здогадатися про те, що я відчуваю
40. Якщо близька людина плаче, я гублюся

Продовження додатку В

41. Мені буває весело або сумно без будь-якої причини

42. Мені важко передбачити зміну настрою в оточуючих мене людей

43. Я не вмю долати страх

44. Буває, що я хочу підтримати людину, а він цього не відчуває, не розуміє

45. У мене бувають почуття, які я не можу точно визначити

46. Я не розумію, чому деякі люди на мене ображаються

Інтерпретація

Твердженням приписується значення в балах, рівне числовому значенню відповіді у бланку відповідей.

Варіант відповіді	Значення
Зовсім не згоден	0 баллов
Скоріше не згоден	1 бал
Скоріше згоден	2 бали
Повністю згоден	3 бали

Нижче наведена шкала та відповідне їй твердження:

Шкала	Номер твердження
Розуміння чужих емоцій	1, 3, 11, 13, 20, 27, 29, 32, 34
Управління чужими емоціями	9, 15, 17, 24, 36
Розуміння своїх емоцій	7, 14, 26
Управління своїми емоціями	4, 25, 28, 37
Контроль експресії	19, 21, 23
Міжособистісний емоційний інтелект	1, 3, 9, 11, 13, 15, 17, 20, 24, 27, 29, 32, 34, 36
Внутрішньоособистісний емоційний інтелект	4, 7, 14, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 37
Розуміння емоцій	1, 3, 7, 11, 13, 14, 20, 26, 27, 29, 32, 34
Управління емоціями	4, 9, 15, 17, 19, 21, 23, 24, 25, 28, 36, 37
Загальний рівень емоційного інтелекту	1, 3, 4, 7, 9, 11, 13, 14, 15, 17, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 32, 34, 36, 37

Продовження додатку В

Інтерпретація результатів:

Стейни	Бали за відповідними шкалами			
	Міжособистісний емоційний інтелект	Внутрішньо- особистісний емоційний інтелект	Розуміння емоцій	Управління емоціями
1	31 і менше	28 і менше	31 і менше	29 і менше
2	32–34	29–32	32–34	30–32
3	35–37	33–36	35–37	33–36
4	38–40	37–40	38–40	37–40
5	41–44	41–44	41–44	41–44
6	45–47	45–48	45–47	45–47
7	48–51	49–53	48–51	48–51
8	52–55	54–57	52–56	52–56
9	56 і більше	58 і більше	57 і більше	57 і більше

Діагностика емоційного інтелекту (Н. Хол)

Призначення тесту

Методика запропонована для виявлення здатності розуміти відносини особистості, що репрезентується в емоціях, і керувати емоційною сферою на основі прийняття рішень. Вона складається з 30 тверджень і містить 5 шкал:

- емоційна обізнаність;
- управління своїми емоціями;
- самомотивація;
- емпатія;
- розпізнавання емоцій інших людей (скоріше вміння впливати на емоційний стан інших людей).

Інструкція до тесту

Нижче вам будуть запропоновані висловлювання, які, так чи інакше, відображають різні сторони вашого життя. Будь ласка, напишіть цифру праворуч від кожного твердження, виходячи з оцінки ваших відповідей:

- Повністю не згоден (-3 бали).
- В основному не згоден (-2 бали).
- Частково не згоден (-1 бал).
- Згоден (+1 бал).
- В основному згоден (+2 бали).
- Повністю згоден (+3 бали).

ТЕСТ

1. Для мене як негативні, так і позитивні емоції служать джерелом знання про те, як чинити в житті.

2. Негативні емоції допомагають мені зрозуміти, що я повинен змінити в своєму житті.

3. Я спокійний, коли відчуваю тиск з боку.

4. Я здатний спостерігати зміну своїх почуттів.

Продовження додатку Г

5. Коли необхідно, я можу бути спокійним і зосередженим, щоб діяти відповідно до запитів життя.
6. Коли необхідно, я можу викликати у себе широкий спектр позитивних емоцій, такі, як веселощі, радість, внутрішній підйом і гумор.
7. Я слідкую за тим, як я себе почуваю.
8. Після того, як щось засмутило мене, я можу легко впоратися зі своїми почуттями.
9. Я здатний вислуховувати проблеми інших людей.
10. Я не зациклююсь на негативних емоціях.
11. Я чутливий до емоційних потреб інших.
12. Я можу діяти на інших людей заспокійливо.
13. Я можу змусити себе знову і знову встати перед обличчям перешкоди.
14. Я намагаюся підходити до життєвих проблем творчо.
15. Я адекватно реагую на настрої, спонукання і бажання інших людей.
16. Я можу легко входити в стан спокою, готовності і зосередженості.
17. Коли дозволяє час, я звертаюся до своїх негативних почуттів і розбираюсь, в чому проблема.
18. Я здатний швидко заспокоїтися після несподіваного засмучення.
19. Знання моїх справжніх почуттів важливо для підтримки "хорошої форми».
20. Я добре розумію емоції інших людей, навіть якщо вони не виражені відкрито.
21. Я можу добре розпізнавати емоції за виразом обличчя.
22. Я можу легко відкинути негативні почуття, коли необхідно діяти.
23. Я добре вловлюю знаки в спілкуванні, які вказують на те, чого потребують інші.
24. Люди вважають мене добрим знавцем переживань інших людей.

Продовження додатку Г

25. Люди, які усвідомлюють свої справжні почуття, краще управляють своїм життям.

26. Я здатний поліпшити настрій інших людей.

27. Зі мною можна порадитися з питань відносин між людьми.

28. Я добре налаштовуюся на емоції інших людей.

29. Я допомагаю іншим використовувати їх спонукання для досягнення особистих цілей.

30. Я можу легко відключитися від переживання неприємностей.

Обробка та інтерпретація результатів тесту

Ключ до тесту

Шкали	Питання
Емоційна обізнаність	1, 2, 4, 17, 19, 25
Управління своїми емоціями	3, 7, 8, 10, 18, 30
Самомотивація	5, 6, 13, 14, 16, 22
Емпатія	9, 11, 20, 21, 23, 28
Розпізнавання емоцій інших людей	12, 15, 24, 26, 27, 29

Рівні парціального емоційного інтелекту у відповідності зі знаком результатів:

- 14 і більше - високий;
- 8-13 - середній;
- 7 і менш - низький.

Інтегративний рівень емоційного інтелекту з урахуванням домінуючого знака визначається за такими кількісними показниками:

- 70 і більше - високий;
- 40-69 - середній;
- 39 і менше - низький.

Опитувальник діагностики здатності до емпатії**(А.Мехрабіан, Н.Епштейн)**

Для діагностики здатності до емпатії може бути використаний опитувальник А. Мехрабіана і Н. Епштейна, що складається з 33 пропозицій-тверджень.

Інструкція: Прочитайте наведені твердження і, орієнтуючись на те, як ви поведетеся в подібних ситуаціях, висловіть свою згоду "+" або незгоду "-" з кожним з них.

Текст опитувальника

1. Мене засмучує, коли бачу, що незнайома людина почувається серед інших людей самотньо.
2. Люди перебільшують здатність тварин відчувати і переживати.
3. Мені неприємно, коли люди не вміють стримуватися і відкрито проявляють свої почуття.
4. Мене дратує в нещасних людях те, що вони самі себе жаліють.
5. Коли хтось поруч зі мною нервує, я теж починаю нервувати.
6. Я вважаю, що плакати від щастя нерозумно.
7. Я близько до серця приймаю проблеми своїх друзів.
8. Іноді пісні про кохання викликають у мене багато почуттів.
9. Я сильно хвилююся, коли повинен (повинна) повідомити людям неприємну для них звістку.
10. На мій настрій сильно впливають оточуючі люди.
11. Я вважаю іноземців холодними і байдужими.
12. Мені хотілося б отримати професію, пов'язану зі спілкуванням з людьми.
13. Я не дуже засмучуюсь, коли мої друзі діють нерозважливо.
14. Мені дуже подобається спостерігати, як люди приймають подарунки.
15. По-моєму, самотні люди частіше бувають недобррозичливими.
16. Коли я бачу людину, що ридає, то я сам (сама) засмучуюсь.

Продовження додатку Д

17. Слухаючи деякі пісні, я часом відчуваю себе щасливим (щасливою).
 18. Коли я читаю книгу (роман, повість і т.п.), то так хвилююся, начебто все, про що читаю, відбувається насправді.
 19. Коли я бачу, що з кимось погано поводяться, то завжди серджуся.
 20. Я можу залишатися спокійним (спокійною), навіть якщо всі навколо хвилюються.
 21. Якщо мій друг або подруга починають обговорювати зі мною свої проблеми, я намагаюся перевести розмову на іншу тему.
 22. Мені неприємно, коли люди, дивлячись кіно, зітхають і плачуть.
 23. Чужий сміх мене не заряджає.
 24. Коли я приймаю рішення, ставлення інших людей до нього, як правило, ролі не грає.
 25. Я втрачаю душевний спокій, якщо оточуючі люди чимось пригнічені.
 26. Я хвилююсь, якщо бачу людей, що легко розчулюються через дрібниці.
 27. Я дуже засмучуюсь, коли бачу страждання тварин.
 28. Нерозумно переживати з приводу того, що відбувається в кіно або про що читаєш у книзі.
 29. Я дуже засмучуюсь, коли бачу безпорадних старих людей.
 30. Чужі сльози викликають у мене роздратування.
 31. Я дуже хвилююся, коли дивлюсь фільм.
 32. Я можу залишатися байдужим (байдужою) до будь-якого хвилювання навколо.
 33. Маленькі діти плачуть без причини.
- Обробка
- Зіставте свої відповіді з ключем і підрахуйте кількість збігів. Кожне співпадіння з ключем оцінюється в один бал

Продовження додатку Д

Ключ

Відповідь	Номер твердження
Згоден	1, 5, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 16, 17, 18, 19, 25, 26, 27, 29, 31.
Не згоден	2, 3, 4, 6, 11, 13, 15, 20, 21, 22, 23, 24, 28, 30, 32, 33.

Інтерпретація

Отриману загальну кількість збігів (сума балів) проаналізуйте, порівнявши свій результат з показниками, представленими в наступній таблиці.

Нормативні значення

Стать	Рівень емпатичних тенденцій			
	Високий	Середній	Низький	Дуже низький
Хлопці	26 - 33	17 - 25	8 - 16	0 – 7
Дівчата	30 - 33	23 - 29	17 - 22	0 – 16

Список публікацій здобувача

Публікації у міжнародних виданнях

1. Rusan N., Bushuyev S., Bushuyev D. The relationship of emotional intelligence, creative potential and efficiency of the project manager. – Dortmund University of Applied Sciences and Arts, June 30 – July 1 2017 for the seventh time, p. 1 – 10.

Автору належить розробка взаємозв'язку між емоційним інтелектом, креативністю та ефективністю проектного менеджера / команди проекту.

Публікації у фахових виданнях:

2. Русан Н. І., Бушуєв С. Д. Емоційний інтелект керівника проекту. - Управління розвитком складних систем. – Київ.: КНУБА, вип. 28, 2016. – с.47 – 56.

Автору належить аналіз основних моделей та структури емоційного інтелекту керівника проекту; з'ясовано сутність поняття емоційного інтелекту та встановлено його роль в керівництві проектами; досліджено взаємозв'язок між емоційним інтелектом (EQ), компетенціями та IQ.

3. Русан Н. І., Бушуєв Д. А. Індикатори синдрому емоційного вигорання та подолання когнітивного дисонансу керівника проекту. – Управління розвитком складних систем. – Київ.: КНУБА, вип. 29, 2017. – с.26 – 33.

Автору належить з'ясування сутності синдрому емоційного вигорання, як складової емоційного інтелекту та когнітивного дисонансу проектного менеджера; встановлено симптоми емоційного вигорання та з'ясовано профілактичні заходи, аби не допустити симптому емоційного виснаження.

4. Rusan N., Bushuyev S. Relationship between emotional intelligence and entrepreneurial energy – Управління розвитком складних систем. – Київ.: КНУБА, вип. 30, 2017. – с. 6 – 10.

Автору належить розробка взаємозв'язку між розвитком емоційного інтелекту та підприємницькою енергією.

Продовження додатку Е

5. N. Rusan, S. Bushuyev, D. Bushuyev, B. Kozyr. The space of competencies and emotional intelligence in innovation projects // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Збірник наукових праць. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. Харків: ХПІ, 2019. – Випуск 2 (1327), с. 3-8.

Автору належить дослідження кроссреферентних зв'язків поведінкових компетенцій проєктних менеджерів за моделями Міжнародної асоціації управління проєктами (ICB 4.0) і японської системи знань P2M в контексті розвитку емоційного інтелекту.

Матеріали міжнародних наукових конференцій

6. Русан Н. І. Взаємозв'язок емоційного інтелекту з професійними компетенціями керівника проєкту. – Тези доповідей четвертої міжнародної науково – практичної конференції «Управління розвитком технологій». Тема: Інформаційні технології розвитку змісту освіти. – К.: КНУБА, 2017. – 52 с.

7. Rusan N., Bushuyev S., Bushuyev D. Emotional intelligence — the driver of development of breakthrough competences of the project – IEEE, 5-8 Sept. 2017 International Scientific and Technical Conference on Computer Sciences and Information Technologies (CSIT), Lviv, Ukraine, pp. 2-7 [Міжнародна наукометрична база: Scopus].

Автору належить встановлення ролі емоційного інтелекту серед розвитку проривних компетенцій керівника проєктами.

8. Русан Н. І. Емоційний інтелект, як інструмент управління проєктами // Управління проєктами у розвитку суспільства. Тема: «Управління проєктами в умовах переходу до поведінкової економіки»: тези доповідей / відповідальний за випуск С.Д.Бушуєв. – Київ: КНУБА, 2018. – с. 178.

9. Nadiia Rusan, Sergey Bushuyev. Emotional intelligence in project management in the transition to a behavioral economy // CSIT 2018, XIIIth International Scientific and Technical Conference, Computer science and

Продовження додатку E
information technologies, IEEE, 11-14 September, 2018, Lviv Polytechnic National University, pp. 183-186 [Міжнародна наукометрична база: Scopus].

Автору належить розробка можливостей розвитку емоційного інтелекту; встановлено роль емоційного інтелекту при прийнятті рішень в поведінковій економіці.

10. N. Rusan, S. Bushuyev, B. Kozyr. Modeling of Empathy, Emotional Intelligence and Transformational Leadership to the Project Success // International scientific-practical conference MODS 2019: Mathematical Modeling and Simulation of Systems pp. 209-222 [Міжнародна наукометрична база: Scopus].

Автору належить розробка концептуальної моделі успіху проєкту, яка складається з наступних складових: емоційного інтелекту, трансформаційного лідерства, компетенцій керівника та командних цінностей.

11. Rusan N., Kozyr B., Bushuyev S., Zapruvoda A. Role of empathy, emotional intelligence, transformational leadership of the project success // XIV International Scientific and Technical Conference «Computer Sciences and Information Technologies», September 17 – 20, 2019. Lviv, Ukraine, pp. 116-122 [Міжнародна наукометрична база: Scopus].

Автору належить розробка ролі складових моделі успіху проєкту.

12. Rusan N., Bushuyev S., Bushuyev D. Emotional intelligence - the driver of development of breakthrough competences of the project // 30th IPMA World Congress “Breakthrough competences for managing change”, 5-7 September. – Astana, Kazakhstan, 2017. – 384 pp.

Автору належить розробка проривних компетенцій з огляду на розвиток емоційного інтелекту.