

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ РУКОВОДИТЕЛЯ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПОДЧИНЕННЫХ

EMOTIONAL INTELLIGENCE OF A LEADER AS A FACTOR IN INCREASING SUBORDINATE ENGAGEMENT

ПОЛУЧЕНО 17.05.2025 ОДОБРЕНО 23.05.2025 ОПУБЛИКОВАНО 30.08.2025

DOI: 10.12737/2305-7807-2025-13-4-91-96



ШКЕРИНА Е.Е.

Бакалавр группы 6371, ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)», г. Санкт-Петербург

SHKERINA E.E.

Bachelor Student, Group 6371, St. Petersburg State Institute of Technology (Technical University), Saint-Petersburg

e-mail: elshkerina@gmail.com



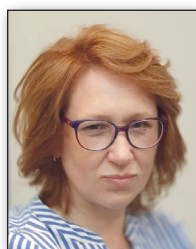
ГОНЧАРЕНКО К.А.

Бакалавр группы 6371, ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)», г. Санкт-Петербург

GONCHARENKO K.A.

Bachelor Student, Group 6371, St. Petersburg State Institute of Technology (Technical University), Saint-Petersburg

e-mail: gksyushh@yandex.ru



Научный руководитель: ДОРОГОВЦЕВА А.А.

Д-р экон. наук, доцент, заведующий кафедрой управления персоналом и рекламы, ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)», г. Санкт-Петербург

Scientific Supervisor: DOROGVTSEVA A.A.

Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Human Resources Management and Advertising of the St. Petersburg State Institute of Technology (Technical University), St. Petersburg

Аннотация

В статье рассматривается роль эмоционального интеллекта (ЭИ) в системе управления персоналом как важнейшего инструмента повышения вовлеченности сотрудников, формирования благоприятного психологического климата и повышения эффективности лидерства. Подчеркивается значимость ЭИ в условиях цифровизации, глобализации и смены поколений, особенно для современных руководителей, работающих с поколением Z. Исследование включает анализ ключевых моделей ЭИ, таких как модель способностей, смешанная модель и модель Бар-Она, и раскрывает влияние каждого компонента ЭИ (самосознания, саморегуляции, мотивации, эмпатии и социальных навыков) на управленческую практику. Особое внимание уделяется взаимосвязи между уровнем ЭИ руководителя и снижением текучести кадров, повышением удовлетворенности трудом и развитием эмоционального лидерства. Также рассматриваются примеры внедрения программ по развитию эмоционального интеллекта в российских и зарубежных компаниях, включая Центробанк РФ и Google Inc. В заключение предложены практические рекомендации по развитию ЭИ у руководителей, включая тренинги.

Ключевые слова: эмоциональный интеллект, лидерство, вовлеченность персонала, управление персоналом, корпоративная культура, психологический климат, обратная связь.

Abstract

The article examines the role of emotional intelligence (EI) in the HR management system as the most important tool for increasing employee engagement, creating a favorable psychological climate and improving leadership effectiveness. The importance of EI in the context of digitalization, globalization and generational change is emphasized, especially for modern managers working with generation Z. The study includes an analysis of key EI models, such as the ability model, the mixed model and the Bar-On model, and reveals the influence of each EI component (self-awareness, self-regulation, motivation, empathy and social skills) on management practice. Particular attention is paid to the relationship between the level of EI of a manager and a decrease in staff turnover, an increase in job satisfaction and the development of emotional leadership. Also considered are examples of the implementation of programs for the development of emotional intelligence in Russian and foreign companies, including the Central Bank of the Russian Federation and Google Inc. In conclusion, practical recommendations for the development of EI in managers, including trainings, are offered.

Keywords: emotional intelligence, leadership, employee engagement, personnel management, corporate culture, psychological climate, feedback.

Эмоциональный интеллект (ЭИ) становится одним из ключевых факторов успеха в современном управлении персоналом. В условиях высокой конкуренции и быстрых изменений на рынке компании стремятся не только привлекать талантливых сотрудников, но и создавать условия для их долгосрочной вовлеченности и активного участия в достижении корпоративных целей. В таких условиях роль руководителя выходит за рамки простого контроля выполнения задач. Он становится лидером, который должен понимать эмоциональные потребности своих подчиненных, мотивировать их и создавать благоприятную рабочую атмосферу.

Актуальность исследования эмоционального интеллекта связана с изменением подходов к управлению персоналом в XXI в. Традиционные методы управления, основанные исключительно на контроле и жестких регламентах, постепенно уступают место более гибким и гуманистическим моделям, где на первый план выходит эмоциональная связь между руководителями и их командами. Исследования показывают, что эмоционально компетентные лидеры способны не только лучше понимать своих сотрудников, но и значительно повышать их вовлеченность, снижать уровень стресса и текучесть кадров, а также повышать производительность труда.

ЭИ становится особенно важным в условиях современных вызовов, таких как глобализация, цифровизация и изменение поколенческих ценностей. Поколение Z, которое активно входит на рынок труда, ценит не только материальные стимулы, но и эмоциональную поддержку, возможность профессионального роста и позитивную рабочую атмосферу. В этом контексте руководители с высоким уровнем ЭИ способны создавать более привлекательные и мотивирующие условия работы.

Цель данной статьи — раскрыть роль эмоционального лидерства руководителей в формировании активной позиции сотрудников и повышении их вовлеченности. Это исследование направлено на выявление ключевых факторов, влияющих на эмоциональную связь между руководителем и подчиненными, а также на оценку влияния ЭИ на эффективность управления персоналом.

Для достижения поставленной цели в рамках статьи будут решены следующие задачи:

1) проанализировать понятие эмоционального интеллекта и его ключевые компоненты.

Будет рассмотрена эволюция понятия эмоционального интеллекта, основные модели и подходы к его измерению, а также значение каждого компонента ЭИ для управленческой деятельности;

2) исследовать влияние эмоционального интеллекта руководителей на вовлеченность сотрудников.

В этом разделе будут представлены данные о том, как эмоциональная компетентность лидера влияет на мотивацию, производительность и удовлетворенность сотрудников. Будут рассмотрены реальные примеры из корпоративной практики и результаты опросов;

3) определить основные способы развития эмоционального интеллекта у руководителей.

Этот блок будет посвящен методам и стратегиям повышения эмоциональной компетентности руководителей, включая тренинги, коучинг, саморазвитие и использование обратной связи.

1. Понятие и структура эмоционального интеллекта

Понятие «эмоциональный интеллект» (ЭИ) было введено Джоном Майером и Питером Сэловеем в 1990 г. Они определили ЭИ как способность воспринимать, понимать, управлять и использовать эмоции для улучшения мышления

и поведения. Их модель включает четыре компонента: восприятие эмоций, использование эмоций для облегчения мышления, понимание эмоций и управление ими.

1. Основные модели ЭИ:

Модель способностей: включает четыре компонента: восприятие эмоций, использование эмоций для облегчения мышления, понимание эмоций и управление ими.

Смешанная модель: сочетает когнитивные способности и личностные качества, включая самосознание, саморегуляцию, мотивацию, эмпатию и социальные навыки.

Модель Бар-Она: представляет ЭИ как совокупность эмоциональных и социальных компетенций, включая такие аспекты, как самоуважение, эмоциональная осознанность, эмпатия, стрессоустойчивость и оптимизм [1].

2. Значение компонентов ЭИ для управленческой деятельности

В книге «Эмоциональный интеллект руководителя в бизнес-процессах организации» Е.А. Хлевной и Т.С. Киселевой подчеркивается, что каждый компонент ЭИ играет важную роль в управлении.

1. *Самосознание:* способность распознавать и понимать собственные эмоции, а также осознавать их влияние на поведение и решения. Люди с высоким уровнем самосознания обладают реалистичной самооценкой и уверенностью в себе.
2. *Саморегуляция:* умение контролировать или перенаправлять деструктивные импульсы и настроения, а также способность адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам. Это включает в себя надежность, честность и комфорт с неопределенностью.
3. *Мотивация:* внутренняя склонность к достижению целей по собственному желанию, а не из-за внешних стимулов. Мотивированные люди стремятся к достижению, оптимизму и приверженности своей организации.
4. *Эмпатия:* способность учитывать чувства других людей при принятии решений, а также способность сопереживать другим людям.
5. *Социальные навыки:* умение управлять отношениями, вдохновлять других и вызывать желаемые реакции. Это включает в себя эффективное руководство изменениями, убеждение и создание сетей.

Также подчеркивается важность интеграции эмоциональной компетентности в систему HR-менеджмента. Среди инструментов, рекомендуемых автором:

- 1) развитие навыков активного слушания;
- 2) внедрение обратной связи по модели *SBI*;
- 3) организация тренингов по управлению эмоциями;
- 4) использование диагностических опросников (например, *EQ-i*) [2].

В российских компаниях всё чаще внедряются корпоративные программы развития *soft skills*, в том числе ЭИ. Как отмечается в сборнике «Психология управления персоналом» (под ред. Е.П. Ильина), на предприятиях, где развивают эмоциональную компетентность руководителей, наблюдается снижение текучести кадров на 20–30%.

3. Влияние ЭИ на лидерские качества руководителя

Психологический климат определяется как совокупность эмоционально-психологических условий, влияющих на поведение и взаимодействие сотрудников. Руководитель с высоким уровнем эмоционального интеллекта способен создавать и поддерживать такой климат, способствуя открытой коммуникации и снижению конфликтности. Руководитель является творцом психологического климата в коллективе и имеет полномочия для его оптимальной организации.

ЭИ руководителя способствует формированию доверительных отношений с подчиненными. Способность лидера распознавать и адекватно выражать эмоции помогает увлечь сотрудников реализацией поставленных целей.

Эмоционально компетентные руководители способствуют формированию корпоративной культуры, основанной на доверии, уважении и взаимопомощи. Такая культура способствует повышению лояльности сотрудников и их приверженности организационным ценностям.

ЭИ играет ключевую роль в развитии эффективных лидерских качеств. Руководители с высоким уровнем ЭИ способны создавать позитивную рабочую атмосферу, повышать мотивацию сотрудников и способствовать их профессиональному росту. Они умеют управлять своими эмоциями и понимать эмоции других, что позволяет им эффективно справляться с конфликтами и принимать обоснованные решения [2].

II. Роль ЭИ в управлении персоналом

Эмоциональное лидерство как фактор снижения текучести кадров и повышения удовлетворенности работой

В современных организациях снижение текучести персонала и повышение удовлетворенности сотрудников являются ключевыми показателями эффективности *HR*-стратегии. Среди множества факторов, влияющих на эти показатели, всё большее внимание уделяется эмоциональному лидерству — стилю управления, основанному на развитом ЭИ руководителя.

Эмоциональное лидерство — это подход к управлению, при котором руководитель не только выполняет административные функции, но и активно взаимодействует с эмоциональным состоянием сотрудников.

Одной из главных причин увольнений, по данным различных исследований, является не заработная плата, а неудовлетворенность отношениями с руководством, отсутствие признания, эмоциональной поддержки и справедливого отношения. Эмоционально некомпетентный руководитель часто становится источником стресса и демотивации для подчиненных [3].

Когда сотрудники чувствуют, что их уважают, слышат и ценят, они менее склонны искать новое место работы. Это снижает текучесть кадров, сокращает затраты на найм и адаптацию новых сотрудников, а также стабилизирует коллектив.

Удовлетворенность работой — это субъективное восприятие сотрудником своей профессиональной деятельности и условий труда. На неё влияет множество факторов: содержание работы, условия, зарплата, возможности роста и особенно — качество взаимодействия с руководителем.

Эмоционально зрелый лидер способен:

- 1) давать обратную связь без давления и унижения, что повышает уверенность сотрудников;
- 2) праздновать успехи команды и признавать достижения каждого, что усиливает внутреннюю мотивацию;
- 3) формировать смысл труда, т.е. помогать работникам видеть важность своей роли в компании;
- 4) обеспечивать баланс между задачами и ресурсами, предотвращая профессиональное выгорание.

Такой стиль руководства создаёт благоприятную эмоциональную среду, где сотрудник чувствует, что его вклад важен, он не одинок в своих трудностях, и его развитие имеет значение для организации. В такой среде формируется высокий уровень удовлетворенности, лояльности и вовлеченности.

III. ЭИ и вовлеченность сотрудников

ЭИ руководителя играет ключевую роль в формировании вовлеченности сотрудников и создании благоприятного

психологического климата в организации. Ниже детально рассмотрены три аспекта этой взаимосвязи с упором на исследования российских ученых и практиков.

1. Связь между эмоциональной поддержкой руководителя и уровнем вовлеченности подчиненных

Эмоциональная поддержка со стороны руководителя безусловно влияет на вовлеченность сотрудников. Руководители с уровнем ЭИ выше среднего способны не только распознавать, но и учитывать эмоциональные потребности своих подчиненных, тем самым способствуя укреплению доверия и повышению мотивации сотрудников. Исследование И.Н. Козловой, кандидата психологических наук, старшего преподавателя Ивановского государственного университета, выявило, что эмоциональный интеллект руководителя, несомненно, тесно связан с психологическим климатом в коллективе, что, в свою очередь, влияет на уровень вовлеченности сотрудников [4].

Кроме того, эмоциональная поддержка способствует созданию атмосферы доверия и открытости, и включает в себя эмпатию, активное слушание и конструктивную обратную связь. Это подтверждается в статье Т.А. Панковой, кандидата психологических наук, где роль руководителя как творца психологического климата в коллективе становится более значимой [5].

2. Примеры успешного применения эмоционального лидерства в корпоративной практике

Применение эмоционального лидерства в российских компаниях дает положительные результаты. К примеру, отмечается, что 85% успехов руководителей напрямую зависят от их способности владеть и управлять своими эмоциями и влиять на эмоции других. Эмпатия и умение вовлекать основополагающие драйверы эффективности бизнеса. Кроме того, подчеркивается, что руководители, способные выстраивать доверительные отношения и снижать уровень стресса в команде, так же предрасположены к созданию экологичного рабочего климата, что положительно влияет на вовлеченность сотрудников.

3. Роль ЭИ в создании благоприятного психологического климата

Эмоциональный интеллект руководителя является одним из важных факторов в формировании благоприятного психологического климата в коллективе. Предрасположенность лидера к саморегуляции, эмпатии и эффективной коммуникации является благоприятной почвой для создания атмосферы доверия, взаимопонимания и поддержки. В исследовании Козловой И.Н. установлена прямая взаимосвязь между уровнем ЭИ руководителя и психологическим климатом в коллективе [4].

Также в статье Т.А. Панковой подчеркивается, что руководитель, обладающий высоким уровнем ЭИ, способен оптимально организовать деятельность коллектива, что положительно сказывается на психологическом климате и, как следствие, на вовлеченности сотрудников [5].

Таким образом, развитие ЭИ у руководителей является важным фактором повышения вовлеченности сотрудников и создания благоприятного психологического климата в организации. Применение эмоционального лидерства в корпоративной практике способствует укреплению доверия, повышению мотивации и снижению уровня стресса в коллективе.

Совершенствование ЭИ у руководителей является ключевым фактором эффективного управления персоналом и создания благоприятного психологического климата в организации. Ниже представлены практические рекомендации по развитию ЭИ, основанные на исследованиях российских ученых и практиков.

IV. ЭИ в действии: опыт российских и международных компаний

Пример 1: Российская компания — Центральный банк Российской Федерации (Банк России)

Отрасль: финансовый сектор, государственное управление.

До начала системной работы по развитию ЭИ в Банке России наблюдались следующие проблемы:

- недостаточная вовлеченность сотрудников: отсутствие развитых навыков эмоционального интеллекта у руководителей приводило к снижению мотивации и вовлеченности персонала;
- сложности в коммуникации: формальный стиль управления и недостаток эмпатии со стороны руководства вызывали трудности в межличностном взаимодействии и командной работе;
- низкий уровень обратной связи: сотрудники отмечали дефицит конструктивной обратной связи, что затрудняло профессиональное развитие и адаптацию к изменениям.

После внедрения программ по развитию ЭИ

В рамках VII ежегодной конференции «Работающий эмоциональный интеллект», прошедшей в декабре 2023 г. в Инновационном центре «Сколково», Маргарита Зеленцова, консультант Центра развития лидерских компетенций Университета Банка России и руководитель проекта «Эмоциональный интеллект», представила результаты внедрения программ по развитию ЭИ в Банке России.

Ключевые мероприятия:

- обучение руководителей: Проведение тренингов и семинаров для управленческого состава, направленных на развитие навыков саморегуляции, эмпатии и эффективной коммуникации;
- внедрение практик обратной связи: Использование моделей конструктивной обратной связи, таких как *SBI* (ситуация — поведение — влияние), для повышения прозрачности и доверия в коллективе;
- создание эмоционально-интеллектуальной культуры: Формирование корпоративной среды, способствующей открытости, взаимопониманию и поддержке среди сотрудников.

Результаты:

- повышение вовлеченности персонала: уровень вовлеченности сотрудников увеличился, что положительно сказалось на производительности и качестве работы;
- улучшение коммуникации: сотрудники отметили улучшение в межличностных отношениях и более эффективное взаимодействие между отделами;
- снижение текучести кадров: благодаря улучшению корпоративной культуры и повышению удовлетворенности работой, наблюдалось снижение уровня текучести персонала [12].

Пример 2. Зарубежная компания — Google Inc. (США)

Отрасль: информационные технологии.

До внедрения акцента на ЭИ.

Несмотря на инновационную культуру, в середине 2000-х гг. руководство *Google* осознало, что высокоинтеллектуальные, но социально неразвитые лидеры, затрудняют развитие командной работы. Анализ внутренних процессов показал:

- команды, возглавляемые технически сильными, но эмоционально закрытыми менеджерами, демонстрировали низкий уровень вовлеченности;
- возникали сложности в межфункциональном взаимодействии;
- сотрудники жаловались на «безэмоциональную» корпоративную среду в некоторых отделах, несмотря на обилие внешних льгот и бонусов.

После внедрения фокуса на ЭИ

В ответ на выявленные проблемы *Google* запустила исследовательский проект *Project Oxygen*, целью которого было определить качества эффективного руководителя. Неожиданно для ИТ-корпорации на первые места вышли такие «мягкие» навыки, как:

- способность к эмпатии;
- умение слушать;
- эмоциональная поддержка;
- уважительное отношение к мнению сотрудников.

Результаты проекта легли в основу новых стандартов лидерства. Компания пересмотрела подходы к развитию управленческих кадров, введя обязательное обучение ЭИ и модули по «лидерству с вниманием».

В течение трёх лет после реализации инициатив:

- 1) уровень вовлеченности в командах с «эмоционально компетентными» менеджерами вырос на 35%;
- 2) внутренние переходы и удержание талантов увеличились на 20%;
- 3) заметно улучшился индекс благополучия сотрудников;
- 4) сформировалась сильная корпоративная культура, где лидер воспринимается как партнёр и наставник.

Проект стал примером того, как развитие эмоциональной осознанности и заботы о людях может повысить эффективность даже в высокотехнологичной среде [13].

V. Практические рекомендации по развитию ЭИ у руководителей

1. Программы обучения и тренинги по развитию ЭИ

В России существует ряд тренингов и программ, специально направленных на развитие эмоционального интеллекта у руководителей.

1. Курс «Эмоциональный интеллект руководителя» от *HoReCa Training*: создан для развития навыков управления эмоциями, понимания и вдохновения других, создания атмосферы доверия в коллективе, особенно в сфере гостиничного и ресторанного бизнеса.
2. Онлайн-курс «Эмоциональный интеллект» от ИТМО: состоит из теоретических материалов и практических заданий с обратной связью, а также индивидуальную рабочую тетрадь для оценки своих результатов и рефлексии.
3. Тренинг «Эмоциональный интеллект руководителя» Игоря Вагина: предлагает практическое обучение для формирования лидерских качеств с акцентом на развитие эмоционального интеллекта.

Эти программы дают возможность руководителям развивать ключевые составляющие ЭИ, такие как самосознание, саморегуляция, мотивация, эмпатия и социальные навыки.

Индивидуальный коучинг и саморазвитие являются высокоэффективными методами повышения ЭИ у руководителей.

1. *EQ*-коучинг: предполагает индивидуальное сопровождение на протяжении нескольких месяцев с целью достижения целей, связанных с эмоциями и непосредственно развития ЭИ. Программа включает в себя диагностику, целеполагание, онлайн-встречи с коучем и оценку результатов.

2. Коучинг от Надежды Савиной представляет из себя разработку стратегии развития ЭИ, диагностику эмоционального состояния и индивидуальные сессии.

Кроме того, саморазвитие можно осуществлять через:

- 1) чтение специализированной литературы;
- 2) практику осознанности и медитации, что способствует развитию самосознания, рефлексии и лучшему пониманию себя. Все эти методы являются опорой и помощью для руководителей. Помогают лучше понимать свои эмоции, управлять ими и эффективно взаимодействовать с командой;

- 3) использование обратной связи и методов рефлексии в работе руководителя

Обратная связь и рефлексия являются важными инструментами развития ЭИ у руководителей.

1. Курс «Эмоциональный интеллект в оценке и обратной связи» от МЦ КТК обучает руководителей эффективному предоставлению обратной связи, что способствует улучшению коммуникации и понимания в коллективе.
2. Тренинг «Управление командой лидеров» от *Mega-Trening* включает методы и способы развития команды, навыки эффективной обратной связи и рефлексии.

Ведение дневника, анализ собственных эмоций и поведения — все эти методы рефлексии, помогают руководителям осознавать свои реакции и улучшать эмоциональное взаимодействие с подчиненными.

Развитие ЭИ у руководителей через обучение, коучинг, саморазвитие, обратную связь и рефлексии способствует повышению эффективности управления, улучшению командной работы и созданию позитивного психологического климата в организации.

Данное исследование показало, что ЭИ играет ключевую роль в современной системе управления персоналом. Его развитие способствует повышению вовлеченности сотрудников, формированию благоприятного психологического климата и эффективному лидерству. Это особенно важно в условиях цифровизации, глобализации и смены поколений, когда руководители сталкиваются с новыми вызовами и необходимостью адаптации к особенностям поколения Z.

Примеры успешного внедрения программ по развитию ЭИ в российских и зарубежных компаниях, таких как Центробанк РФ и *Google Inc.*, подтверждают эффективность таких инициатив. Практические рекомендации включают проведение тренингов и обучение руководителей методикам развития ЭИ, что позволит повысить их способность эффективно управлять коллективом и адаптироваться к современным условиям бизнеса.

Таким образом, исследование подчеркивает необходимость дальнейшего изучения и внедрения методов развития ЭИ в систему управления персоналом, что станет важным фактором успеха организаций в будущем.

ЛИТЕРАТУРА

1. Сергиенко Е.А. Тест Дж. Мэйера, П. Сэловея и Д. Карузо «Эмоциональный интеллект» (MSCEIT V. 2.0). Руководство [Текст] / Е.А. Сергиенко, И.И. Ветрова. — М.: Изд-во Института психологии РАН, 2010.
2. Хлевная Е.А. Эмоциональный интеллект руководителя в бизнес-процессах организации [Текст]: монография / Е.А. Хлевная, Т.С. Киселева. — М.: ИНФРА-М, 2021.
3. Шепелева Е.А. Эмоциональный интеллект педагога как необходимое условие воспитания эмоциональной отзывчивости у младших школьников [Текст] / Е.А. Шепелева, М.С. Прокудина, Н.Е. Шафажинская // Научные исследования и разработки. Социально-гуманитарные исследования и технологии. — 2023. — № 2. — С. 39–45. — DOI: <https://doi.org/10.12737/2306-1731-2023-12-2-39-45> (дата обращения: 11.05.2025).
4. Козлова Н.С. Эмоциональный интеллект и вовлеченность личности в интернет-среду [Текст] / Н.С. Козлова, Е.Н. Комарова // МНИЖ. — 2015. — № 7-4. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/emotsionalnyy-intellekt-i-vovlechnost-lichnosti-v-internet-sredu> (дата обращения: 12.05.2025).
5. <https://www.dissercat.com/content/emotsionalnyi-intellekt-kak-faktor-sotsialno-psikhologicheskoi-adaptatsii-molodykh-spetsiali>
6. Дзержинская А.М. Эмоциональный интеллект как углубленное развитие человеческого ресурса [Текст] / А.М. Дзержинская // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. — 2016. — № 4. — С. 76–78. — DOI: <https://doi.org/10.12737/24446> (дата обращения: 12.05.2025).
7. Лазник И.В. Роль эмоционального интеллекта руководителя в деятельности организации [Текст] / И.В. Лазник // Молодой ученый. — 2025. — № 12. — С. 188–190. — URL: <https://moluch.ru/archive/563/123487>
8. <https://scilead.ru/article/5786-razvivaya-emotsionalnij-intellekt-klyuch-k-sc>
9. Пальмов С.В. Влияние эмоционального интеллекта на успешное руководство [Текст] / С.В. Пальмов, Е.А. Неворова, Д.В. Жилкина // Индустриальная экономика. — 2024. — № S1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-emotsionalnogo-intellekta-na-uspeshnoe-rukovodstvo> (дата обращения: 12.05.2025).
10. Гордеева Е.В. Эмоциональный интеллект и лидерские способности руководителя [Текст] / Е.В. Гордеева, Ю.М. Казак // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2021. — № 3-1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/emotsionalny-intellekt-i-liderskie-sposobnosti-rukovoditelya> (дата обращения: 14.05.2025).
11. Бобровникова Н.С. Основные направления и методы развития эмоционального интеллекта у старшеклассников в условиях современного общества [Текст] / Н.С. Бобровникова, К.Ю. Брешковская // Концепт. — 2024. — № 12. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-napravleniya-i-metody-razvitiya-emotsionalnogo-intellekta-u-starsheklassnikov-v-usloviyah-sovremennogo-obshchestva> (дата обращения: 14.05.2025).
12. <https://corp-conf.way2wei.ru>
13. <https://www.betterup.com/blog/project-oxygen>

REFERENCES

1. Sergienko E.A., Vetrova I.I. Test Dzh. Mjejera, P. Sjloveja i D. Karuzo «Emotsional'nyj intellekt» (MSCEIT V. 2.0). Ru-kovodstvo. M.: Institut psihologii RAN, 2010.
2. Hlevnaja E.A. Emotsional'nyj intellekt rukovoditelja v biznes-protssakh organizatsii: monografija / E.A. Hlevnaja, T.S. Kiseleva. — Moskva.: INFRA-M, 2021.
3. Shepeleva E.A., Prokudina M.S., Shafazhinskaja N.E. Emotsional'nyj intellekt pedagoga kak neobhodimoe uslovie vospitanija emotsional'noj otzyvchivosti u mladshikh shkol'nikov // Nauchnye issledovanija i razrabotki. Sotsial'no-gumanitarnye issledovanija i tekhnologii. 2023, no. 2, pp. 39–45. DOI: <https://doi.org/10.12737/2306-1731-2023-12-2-39-45> (accessed: 11.05.2025).
4. Kozlova N.S., Komarova E.N. Emotsional'nyj intellekt i vovlechnost' lichnosti v internet-sredu // MNIZh. 2015, no. 7-4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/emotsionalny-intellekt-i-vovlechnost-lichnosti-v-internet-sredu> (accessed: 12.05.2025).
5. <https://www.dissercat.com/content/emotsionalnyi-intellekt-kak-faktor-sotsialno-psikhologicheskoi-adaptatsii-molodykh-spetsiali>
6. Dzerzhinskaja A.M. Emotsional'nyj intellekt kak uglublennoe razvitie chelovecheskogo resursa // Nauchnye issledovanija i razrabotki. Ekonomika firmy. 2016, no. 4, pp. 76–78. DOI: <https://doi.org/10.12737/24446> (accessed: 12.05.2025).

7. Laznik I.V. Rol' emotsional'nogo intellekta rukovoditelja v dejatel'nosti organizatsii // Molodoj uchenyj. 2025, no. 12, pp. 188–190. URL: <https://moluch.ru/archive/563/123487>
8. <https://scilead.ru/article/5786-razvivaya-emotsionalnij-intellekt-klyuch-k-sc>
9. Pal'mov S.V., Neverova E.A., Zhilkina D.V. Vlijanie emotsional'nogo intellekta na uspeshnoe rukovodstvo // Industrial'naja ekonomika. 2024, no. S1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-emotsionalnogo-intellekta-na-uspeshnoe-rukovodstvo> (accessed: 12.05.2025).
10. Gordeeva E.V., Kazak Ju.M. Emotsional'nyj intellekt i lider-skie sposobnosti rukovoditelja // Ekonomika i biznes: teorija i praktika. 2021, no. 3-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/emotsionalny-intellekt-i-liderskie-sposobnosti-rukovoditelja> (accessed: 14.05.2025).
11. Bobrovnikova N.S., Breshkovskaja K.Ju. Osnovnye napravlenija i metody razvitiya emotsional'nogo intellekta u starsheklassnikov v uslovijakh sovremennogo obshhestva // Kontsept. 2024, no. 12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-napravleniya-i-metody-razvitiya-emotsionalnogo-intellekta-u-starsheklassnikov-v-usloviyah-sovremennogo-obshchestva> (accessed: 14.05.2025).
12. <https://corp-conf.way2wei.ru>
13. <https://www.betterup.com/blog/project-oxygen>

Адэр Дж.

ЛИДЕРСТВО. БЫСТРЫЕ И ЭФФЕКТИВНЫЕ СПОСОБЫ СТАТЬ ЛИДЕРОМ, ЗА КОТОРЫМ ЛЮДИ ХОТЯТ СЛЕДОВАТЬ

М.: АСТ, 2022, 160 с.

Джон Адэр — британский ученый, профессор Университета Суррея, всемирно известный эксперт в области обучения лидерству в корпорациях и военной сфере, автор более 50 книг. В разработанных им программах Action-Centered Leadership приняли участие более миллиона человек со всего света.

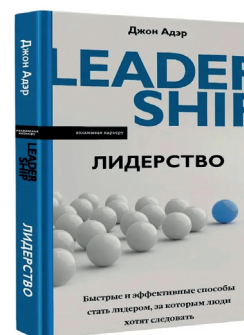
Хороший руководитель по определению является лидером. Он может не только сформировать и сплотить команду, но и вдохновить ее и направить к цели. Эта книга для тех, кто готовится взять на себя роль лидера, и тех, кто уже находится на руководящей должности и стремится улучшить свои базовые лидерские качества.

В книге «Лидерство. Быстрые и эффективные способы стать лидером, за которым люди хотят следовать» вы узнаете:

- какие черты присущи лидеру;
- как завоевать авторитет;
- как овладеть главными лидерскими функциями — планировать время и распределять нагрузку, общаться с коллегами и мотивировать подчиненных;
- какие ошибки можно совершить на руководящей должности;
- как вырастить лидеров в своей организации.

4-е издание востребованного практикума содержит множество заданий, полезных шаблонов и советов по развитию лидерских навыков. Книга в небольшом формате, который удобно брать с собой. «Лидерство. Быстрые и эффективные способы стать лидером, за которым люди хотят следовать» — это простое практическое руководство для тех, кто собирается взять на себя роль лидера команды в собственной компании. Оно будет полезно и тем, кто уже находится на подобных должностях и хочет улучшить свои базовые лидерские качества. Если данная тема важна для вас, книга предоставит все необходимое.

Перед читателем — первый действительно успешный синтез концепций лидерства и менеджмента. И, наконец, единый интегрированный взгляд, сфокусированный на обеих перспективах.



Маслова В.М.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

М.: Прометей, 2025, 450 с.

Учебник содержит материалы по теории управления персоналом и практико-ориентированные задания для проведения семинарских (практических занятий) по направлениям подготовки «Управление человеческими ресурсами» и «Управление персоналом» и включает следующие разделы: эволюция системы управления персоналом, основы кадровой политики и кадрового планирования, подбор, отбор и адаптация персонала, социально-психологические аспекты управления поведением персонала, управление вознаграждением, обучение и развитие персонала, правовые основы документационного управления персоналом и др. Учебник ориентирован на компетентностный подход в обучении, что позволит сформулировать у обучающихся профессиональные компетенции, необходимые им в успешной практической деятельности. Учебник предназначен для студентов бакалавриата и магистратуры, а также для аспирантов экономических вузов и факультетов, слушателей дополнительного профессионального образования и специалистов по управлению персоналом.

