

Роль эмоционального интеллекта в управлении проектами

© Е.А. Шкирмونتova¹, В.Д. Шульман²

¹Государственный университет управления, Москва, 109542, Россия

²МГТУ им. Н.Э. Баумана, Москва, 105005, Россия

Проанализировано применение эмоционального интеллекта в проектном управлении. Рассмотрены навыки, которыми должен обладать менеджер, и показано, как на его деятельность влияет уровень эмоциональной компетентности. Дано научное обоснование существования эмоционального интеллекта и его теоретических аспектов. Описаны конкретные примеры применения эмоционального интеллекта менеджерами в проектном управлении. Затронута проблема первичного изучения и овладения навыками эмоционального интеллекта. Объяснены различия в использовании эмоционального интеллекта при межранговом и одноранговом взаимодействии между участниками проекта. Выявлены факторы, влияющие на возможность применения эмоционального интеллекта в управлении проектами, такие как корпоративная культура, продолжительность проекта и размер команды.

Ключевые слова: эмоциональная компетентность, управление эмоциями, менеджер проекта, проектное управление, эмоциональный интеллект, эффективность проектной деятельности

Можно предположить, что люди, умеющие управлять своими эмоциями и тонко чувствующие эмоции других людей, способны использовать это умение в разных сферах жизни и быть успешными. Таких людей называют эмоционально компетентными. В проектной деятельности данное умение оказывается очень ценным. В процессе работы над проектом сотрудники много коммуницируют, и им нужно стараться найти подход к друг другу в целях эффективной деятельности. Под эффективностью подразумевается более быстрое и качественное выполнение проекта в условиях ограниченных ресурсов. Особенно важно, чтобы эмоциональной компетентностью обладал менеджер проекта, который направляет и руководит всей работой команды.

Многие руководители компаний испытывают трудности при переходе на проектную деятельность, так как приходится реструктуризировать компанию, а это стоит значительных затрат. Но в будущем такой подход к управлению оказывается прибыльнее, чем традиционный, хотя изначально является более материально затратным [1, с. 96].

Необходимые навыки менеджера. Любая управленческая деятельность включает определенный набор задач. Для успеха в деятельности управленца необходимо, чтобы он обладал не только знаниями в профессиональной области, но и управленческими знаниями и умениями, так как бывает, что на должность менеджера назначается специалист в конкретной области, не имеющий образования в сфере управления. Можно выделить следующие компетенции руководителя:

- оценка и контроль работы подчиненных;
- обеспечение должного уровня мотивации подчиненных;
- обмен информацией и коммуникации;
- организация собственной работы и поддержание необходимого уровня работоспособности;
- обучение и развитие подчиненных;
- подготовка и реализация управленческих решений;
- организация работы;
- выполнение административных функций.

Распространено мнение, что руководитель проекта должен быть лидером, который готов идти вперед и вести за собой коллектив для достижения поставленного результата при ограниченных ресурсах. Ему необходимо быть заинтересованным в работе, уважать своих подчиненных и четко понимать взаимные обязательства [2, с. 111]. Для того чтобы эффективно выполнять свои обязанности, менеджер должен обладать следующими навыками:

- вербальная коммуникация и управление конфликтами;
- самоанализ и умение управлять временем и стрессом;
- способность принимать решения;
- выявление, определение и решение проблем;
- влияние на подчиненных;
- делегирование полномочий;
- постановка целей и формирование видения будущего проекта;
- создание команды.

Для того чтобы эффективно управлять проектной командой, менеджеру проекта нужно обладать знаниями по управлению персоналом, значительное место среди которых занимают психологические методы. Важные качества и навыки руководителя в сфере управления эмоциями подчиненных объединяются в понятие эмоционального интеллекта, близкого к понятиям коммуникативной или социальной компетентности.

Понятие эмоционального интеллекта. Изначально определение эмоционального интеллекта было сформулировано в работах Питера Сэловея и Джона Майера. Они считают, что «эмоциональный интеллект — это способность отслеживать свои и чужие чувства и эмоции,

различать их и использовать эту информацию, чтобы управлять собственными мыслями и действиями» [3, с. 433].

Едва уловимые эмоциональные и физиологические реакции члена проектной группы являются существенными источниками информации для руководителя проекта и других сотрудников. Работники постоянно передают друг другу огромное количество сведений о своем психологическом состоянии. Так, мимика и мышечные движения сотрудника сообщают коллегам его настроение, чувства и намерения. Внимательно наблюдая за реакциями своих сотрудников, руководитель начинает лучше разбираться в их чувствах и вернее может истолковать их мысли и мнения. Невербальное общение такого рода способствует восприятию чужих переживаний лично, без общественных предрассудков и субъективных мнений. Так выстраивается взаимопонимание с коллективом, что благоприятствует наилучшей коммуникации.

Люди, способные к восприятию таких сигналов, намного проще работают в команде, по сравнению с теми, кто не улавливает эмоциональные сигналы окружающих. Они более эффективно коммуницируют с коллегами, выстраивая плодотворное сотрудничество [2, с. 112; 4, с. 83–87].

Еще 10 лет назад проявление эмоций на рабочем месте считалось фактором, затрудняющим рациональную трудовую деятельность, но сегодня компании отдают надлежащее внимание эмоциональному лидерству и воспитанию менеджеров, обладающих эмоциональными компетенциями. Такие лидеры способны вызвать у сотрудников эмоциональный отклик, который позволит им максимально реализовать свои возможности [5, с. 43; 6, с. 19–25].

Эмоционально направить людей на выполнение проектных задач — одна из главных компетенций менеджера проекта. Даже если все действия продуманы идеально, но руководитель проекта не направил эмоции сотрудников в нужное русло, ему не следует ожидать планируемого результата. Большое значение в управлении проектом имеет настроение руководителя. В процессе эмоционального согласования оно передается сотрудникам и, следовательно, напрямую влияет на рабочий процесс [6, с. 24]. Позитивные эмоции мобилизуют на активные и более авантюрные действия, в то время как негативные заставляют мыслить ограниченно, а неуправляемые эмоции парализуют мыслительный процесс.

Неспособность отмечать настроение и чувства сотрудника составляет большой недостаток руководителя проекта. Научившись понимать эмоции сотрудников, менеджер проекта может влиять на их мотивацию, добиваясь более продуктивной работы коллектива и повышения уровня его корпоративной культуры. Подчиненных

следует рассматривать как с профессиональных, так и с общечеловеческих точек зрения. Нужно выбирать время для личного общения с ними, периодически обращать внимание на их успехи, усердие и творческий подход к выполнению рабочих заданий.

Структура эмоционального интеллекта. На рис. 1 представлена модель эмоциональной компетентности, составленная С. Шабановым и А. Алешиной [7, с. 21–30].



Рис. 1. Компоненты модели эмоциональной компетентности

Суть модели состоит в определенной последовательности навыков, которыми менеджер должен овладеть, чтобы эффективно использовать эмоциональный интеллект в своей работе. Обычно руководители сразу хотят перейти к последнему этапу и управлять эмоциями других людей, но это невозможно, так как именно последовательное овладение каждым из навыков позволяет достичь нужного результата.

Эмоционально компетентный руководитель способен отслеживать, какие эмоции он испытывает в конкретный момент, различать степень интенсивности эмоций и их источники, отслеживать изменения своего состояния и прогнозировать, как та или иная эмоция повлияет на его поведение. Это составляет первый навык эмоциональной компетентности.

Второй навык заключается в понимании эмоций другого человека. Руководитель, обладающий эмоциональной компетентностью, способен определить состояние собеседника, причины возникновения его эмоций, их изменения и вероятное воздействие на его поведение. Кроме того, он может спрогнозировать, как его собственные слова и действия повлияют на эмоции партнера.

Третий навык — управление собственными эмоциями. Следует не контролировать и подавлять их, а непосредственно управлять ими. В тот момент, когда руководитель осознал, какую эмоцию он испытывает и почему, ему доступен выбор взаимодействия с этой эмоцией. Овладев этим навыком, он может управлять возникновением эмоций: разозлиться или «включить» радость для вдохновенной речи,

а также поддерживать себя в определенном настроении, например, сохранять позитивное состояние в трудных ситуациях.

И, наконец, самый важный и ключевой навык модели эмоциональной компетенции — управление эмоциями других людей. Способность успокоить сотрудника или найти контакт с человеком, пребывающим в гневе, — это признаки высшего мастерства владения эмоциональным интеллектом.

Кроме модели эмоциональной компетентности, предложенной Алешиной и Шабановым, существуют другие способы изображения структуры эмоционального интеллекта. Например, по версии Дэниела Гоулмана эмоциональный интеллект подразделяется на пять областей:

- 1) самосознание. Знание о собственных внутренних состояниях, предпочтениях, возможностях и интуитивных предчувствиях;
- 2) саморегуляция. Управление собственными внутренними состояниями, импульсами и возможностями;
- 3) мотивация. Эмоциональный настрой, ведущий к достижению цели;
- 4) эмпатия. Осознание чувств, потребностей и забот других людей;
- 5) социальные навыки. Умение вызывать у других людей желаемую реакцию [8, с. 50–55].

Задачи эмоционального интеллекта в проектной деятельности. Эмоциональный менеджмент — это управление эмоциональными ресурсами организации (или проекта) с целью повышения эффективности деятельности. Хорошим примером применения эмоционального интеллекта в проектной деятельности может являться работа по удержанию перспективных сотрудников в проектной команде. В большинстве случаев такие сотрудники проявляют свои цели, стремления и отношение к работе через эмоции, реакции и заметные сигналы в общении. В работе им важны не только материальные поощрения, но и понимание руководителем команды их потребностей как сотрудника. При таких обстоятельствах эмоционально компетентный менеджер проекта может правильно осознать эмоции и чувства перспективного сотрудника и удержать его в команде, подобрав ему правильную роль. В этом взаимодействии высокий эмоциональный интеллект, словно радар, показывает потребности сотрудника.

Важную роль для участника проекта играет способность создавать неформальные связи с коллегами. Периодически поддерживая общение с ними, он вполне может рассчитывать на их помощь, когда она ему понадобится. Это правило также действует для руководителя проекта. Имея сеть неформального общения с членами своей команды, он может поддерживать с ними регулярную коммуникацию, ста-

раясь найти к ним индивидуальный подход и не забывая узнавать об их личной жизни. Он может записывать подробности их жизни, их преимущества и недостатки как работников проектной команды. В будущем при создании группы для нового проекта руководитель использует эти данные, чтобы создать наиболее эффективную команду единомышленников.

В любом случае менеджер проекта должен уметь владеть собой и извлекать максимум пользы из межличностного общения. Проектную группу ждут печальные последствия, если ее руководитель не может справиться с приступом гнева или не воспринимает чувства окружающих его людей. Члены такой команды просто не смогут работать вместе и координировать свои действия, потому что у них не будет грамотного руководства.

Понятие резонансного и диссонансного лидера. Главное в грамотном лидерстве — это умение убеждать людей работать для достижения общей цели. Для этого необходимо настраиваться на чувства сотрудников, уметь улаживать разногласия и не допускать обострения [6, с. 22–25].

В качестве примера можно рассмотреть эпизод из истории компании «Би-би-си». Там был организован проект по созданию экспериментального отдела новостей. Вскоре, несмотря на то что журналисты и редакторы считали, что хорошо потрудились, руководство компании решило закрыть проект. Менеджер, которому было поручено донести до сотрудников проекта решение руководства, начал описывать достижения конкурентов, а также рассказывать о своей поездке в Канны. Новости были неприятными и ошеломляющими, а поведение менеджера только усугубило ситуацию. Ожидавшееся умеренное недовольство из-за необдуманного донесения информации переросло в бурное негодование. Сотрудники пришли в ярость, возмущаясь не только решением руководства, но и бестактностью присланного к ним менеджера. Обстановка настолько накалилась, что без помощи охраны присланному руководителю было не уйти.

На следующий день был отправлен еще один менеджер. В своей речи он выбрал совсем другой подход. Он от души говорил о решающем значении журналистики для активного развития общества и о призвании, из-за которого сотрудники пришли в профессию. Его слова вызвали у журналистов подъем чувств и ощущение гордости за свое дело. На прощание он пожелал им успехов в дальнейшей карьере. Когда он закончил речь, люди воодушевились. Разница между двумя выступавшими заключалась в том, с каким настроением и в каком тоне они обращались к людям. Первый вызвал у членов команды неприязнь и враждебность, а второй воодушевил и вдохновил их на преодоление трудностей. Эти различия указывают на важный

аспект — эмоциональное воздействие слов и поступков руководителя на работников [6, с. 19–20].

Первый менеджер является примером диссонансного лидера, вызывающего негативный резонанс в коллективе, с таким человеком неприятно работать. В данном случае менеджер не был заинтересован как можно более мягко сообщить команде проекта о расформировании отдела новостей. Своим поведением он привел в действие регрессивную динамику негативных эмоций: от недовольства члены команды перешли к негодованию, от неприязни — к бешенству.

Менеджер, не способный осознать чувства и эмоции подчиненных, создает диссонанс, посылая коллективу без необходимости отрицательные сигналы. В коллективе возникает подавленность, которая сразу отражается на результатах работы. Команда акцентирует свое внимание на внутренних проблемах, вместо того чтобы слушать сообщение руководителя и выполнять проектные задачи. Выявить влияние диссонансного лидерства в коллективе не составляет труда: сотрудники выведены из равновесия и поэтому работают хуже.

Второй руководитель из приведенного примера является резонансным лидером. Он смог проникнуться эмоциональным состоянием людей, дав их эмоциям позитивное направление (рис. 2). Он говорил с ними от души и вызвал у окружающих эмоциональный отклик и душевный подъем в критический для них период. Способность вызывать резонанс — это элемент высокого эмоционального интеллекта руководителя.

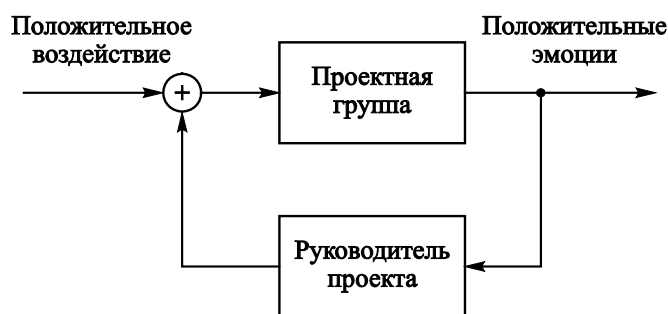


Рис. 2. Положительная обратная связь как результат деятельности резонансного лидера

Руководитель проекта, обладающий эмоциональной компетентностью, не только сопереживает подчиненным, но и открыто выражает свои эмоции и чувства. Резонанс усиливает эмоциональную коммуникацию, указывающую на то, что руководство заботится о своих подчиненных [6, с. 35]. Таким образом, под резонансом

подразумевается усиление эмоционального обмена между членами проектной группы и руководством.

В проектной команде руководителя с высоким эмоциональным интеллектом сотрудники будут комфортнее себя чувствовать и лучше работать. Между ними будет существовать крепкая эмоциональная связь, благодаря которой они будут свободно обмениваться идеями, радоваться успехам и поддерживать друг друга.

В то же время члены команды менеджера, не обладающего эмоциональным интеллектом, будут выполнять все поставленные задачи правильно, но это будет чисто механически, без подкрепления в виде эмоциональной отдачи. А ведь именно потребности человека в признании и самореализации стоят на вершине пирамиды потребностей Маслоу.

Кроме того, существует достаточно много разных типов диссонансных лидеров, не только не наделенных чуткостью по отношению к проектной команде, но и переносящих свои негативные эмоции на членов команды. Чаще всего этим руководителям не хватает эмоциональной компетентности, которая помогла бы им вызвать эмоциональный отклик у подчиненных. Крайней формой диссонансного лидерства можно назвать управленца-тирана, который создает некомфортные условия проектной группе и даже не осознает приносимый своими действиями вред. Существует также тип диссонансного лидера-циника, который с помощью светского лоска, обаяния и харизмы вводит людей в заблуждение и использует в своих интересах. Такие управленцы не разделяют ценности, о которых говорят, а только преследуют личную выгоду. Члены их команды видят искусственное дружелюбие, что на самом деле является лицемерием. В подобной команде может воцариться только атмосфера цинизма и недоверия.

Все процессы, в которых участвуют диссонансные лидеры, отражаются на сотрудниках только негативным образом. Апатия, гнев и обида — главные последствия деятельности диссонансных лидеров. Состояние подавленности выбивает из колеи и не позволяет нормально работать, пока полученный стресс не будет выплеснут наружу, например, на своих близких. Таким образом, в результате действий эмоционально некомпетентного руководителя страдает не только душевное равновесие сотрудника, но и спокойствие членов его семьи.

Последствия пренебрежения эмоциональным интеллектом. Пренебрежение эмоциональным интеллектом в работе над проектом может повлечь за собой серьезные последствия. Так, в отдельных ситуациях оно может не только лишить выгоды и более эффективной работы, но и привести к большим материальным потерям.

Как известно, создание компьютерных игр является проектной деятельностью. Рассмотрим пример отсутствия применения эмоционального интеллекта в управлении проектами при создании игры Heroes of Might and Magic V отечественной компанией разработчиков Nival под руководством французской издательской компании Ubisoft.

Данная серия игр является легендарной среди любителей компьютерных игр и всегда вызывала споры о том, какая версия лучше. Каждый любил какую-то одну игру серии: в 1999 г. спорили, какая часть лучше — третья или вторая, а в 2002 г. обсуждали, как следует относиться к четвертой. Когда отечественные разработчики взялись за создание пятой части игры, они поставили перед собой цель объединить фанатов, чтобы те сообща полюбили новую версию «Героев».

Однако создание игры не проходило так гладко, как хотелось бы. Каждый раз, когда разработчики отправляли на согласование издателям в Ubisoft новый материал, те либо отвечали очень долго, из-за чего сбивались сроки, либо заставляли Nival переделывать все заново, хотя изначально основа была обговорена. Это существенно тормозило процесс создания игры, но энтузиазм разработчиков Nival был велик, поэтому с каждым разом они старались сделать все лучше и лучше.

В данной ситуации руководители проектной группы издателя в Ubisoft могли бы проявить больше эмоциональной компетентности в отношении разработчиков Nival и возможно более точно согласовывать задания, чтобы разработчикам не приходилось переделывать все заново по несколько раз, срывая сроки, указанные в контракте. Также если выпуск данной игры был важен для них, Ubisoft могли бы проверять присланный материал вовремя и не заставлять разработчиков ждать. Конечно, с точки зрения издателя Ubisoft, они все делали правильно, и лишь российские разработчики постоянно совершали ошибки, хотя при этом имели большой потенциал.

К счастью, игра получилась удачная, хотя была выпущена с небольшим опозданием. Фанатское и экспертное сообщества оценили ее как успешную и хорошо проработанную, однако не обошлось без некоторых внутриигровых ошибок и утечек памяти. Позднее они были исправлены в вышедших обновлениях. Данная версия игры имела такую популярность, что были также выпущены не менее удачные дополнения.

Однако если бы сотрудники издательской компании проявили больше эмоционального интеллекта, сроки не были бы сорваны, а игра вышла бы без внутриигровых ошибок [9].

Проблема целенаправленного развития эмоционального интеллекта. По мнению авторов статьи, будущих менеджеров необходимо ознакомить с концепцией эмоционального интеллекта еще при обучении в вузе. Сегодня изучению эмоционального интеллекта не уделяется значительного внимания в учебной программе по направле-

нию «Менеджмент». Можно предположить, что если будущие управленцы начнут изучать аспекты эмоционального лидерства еще в университете, то это принесет гораздо более плодотворные результаты, чем при ознакомлении с этой концепцией непосредственно на работе.

Управленцев в компаниях и руководителей проектов можно целенаправленно отправлять на тренинги по эмоциональному интеллекту или организовывать их внутри компании. В настоящее время достаточно специализированных компаний и тренеров, которые занимаются развитием данного психологического аспекта в бизнесе. Это позволит вывести менеджмент организации, а также внутрикорпоративное управление проектами на новый уровень. Руководители начнут понимать своих подчиненных не только за счет вербальных суждений, но и при анализе полученных от них эмоциональных сигналов.

Дэниел Гоулман пишет, что эмоциональные способности менеджер может целенаправленно развить благодаря практике, так как они не являются врожденными [4, с. 165–170]. Эмоциональный интеллект поддается развитию в любом возрасте. Это утверждение основывается на понятии нейропластичности. Его суть заключается в следующем: то, о чем думает человек, на что направлено его внимание, меняет структуру и работу головного мозга. Следствием нейропластичности является целенаправленное изменение человеком своего мозга с помощью тренировки [4, с. 168].

Кроме того, управленцы, будучи эмоционально компетентными, начнут не только более продуктивно осуществлять свою рабочую деятельность, но и станут успешны в межличностном общении: с детьми, в браке, с друзьями и родными. Обладая навыками эмоционального интеллекта, они будут приятными собеседниками, внимательными слушателями, которые способны успокоить разгневанного человека и настроить его на положительную волну.

Развивая эмоциональный интеллект, руководитель получает глубинное ощущение счастья, самоудовлетворения, добродушия по отношению к окружающим. Это происходит потому, что навыки, развивающие эмоциональный интеллект, направлены прежде всего на поддержку внутреннего благополучия (рис. 3).

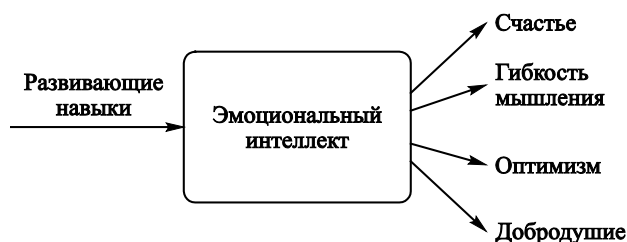


Рис. 3. Последствия развития эмоционального интеллекта

Ощущение внутреннего благополучия у руководителя проекта способствует наилучшей коммуникации с подчиненными, так как он будет меньше подвержен стрессовому влиянию.

Применение эмоционального интеллекта при одноранговых и межранговых рабочих взаимодействиях. В применении эмоционального интеллекта среди сотрудников на одном уровне, например, членов одной проектной команды, и подчиненного с руководителем существуют определенные различия.

Так, при взаимодействии с подчиненным, в задачи руководителя входит постараться осознать его эмоции и чувства и подобрать такие слова и действия, чтобы сотрудник был замотивирован делать именно то, что ему поручил руководитель. Своим поведением руководителю следует показать сотруднику, что дело, порученное ему, является действительно важным, нужным и полезным, а также прибавит опыта самому сотруднику. После разговора с руководителем, обладающим эмоциональной компетентностью, подчиненный отправится выполнять свою работу, воодушевленный тем, что его труд пойдет на пользу компании.

В то же время взаимодействие между равными сотрудниками частично отличается. Например, члены одной проектной команды могут использовать эмоциональный интеллект, чтобы лучше понимать друг друга, эффективнее работать в команде, воспринимать эмоциональное состояние коллег и своими действиями его поддерживать. Так как эмоциональный интеллект повышает уровень взаимопонимания, это позволяет сотрудникам лучше координировать свои действия и совершать меньше ошибок на этапе целеполагания. Таким образом, у членов проектной команды нет цели управлять эмоциями других, они лишь используют эмоциональную компетентность для эффективной работы.

Руководитель проекта должен уметь использовать эмоциональный интеллект как в межранговом, так и в одноранговом взаимодействии, поскольку в процессе работы он общается не только с подчиненными, но и с другими коллегами-менеджерами. От этого будет зависеть успешность его работы в качестве управленца, так как коммуникативный фактор является одним из самых важных в работе менеджера.

Факторы применения эмоционального интеллекта. Корпоративная культура — движущий фактор развития организации, который нуждается в качественном управлении [10, с. 390]. Нет единого представления о понятии корпоративной культуры, но существует определенный набор характеристик, которыми она обладает. Это те профессиональные и личностные качества, которые разделяют сотрудники компании, поведение, которое приветствуется руковод-

ством (например, инициативность, исполнительность или ответственность). Это представление о том, каким образом взаимодействуют сотрудники в компании и как происходит их общение с руководством. Таким образом, можно сделать вывод, что корпоративная культура — это совокупность ценностей и организационных моделей поведения в компании [11, с. 131].

С точки зрения применения эмоционального интеллекта в корпоративной культуре представляют интерес такие градации корпоративной культуры, как сильная — слабая и строгая — мягкая. Матрица данных градаций с примерами компаний представлена на рис. 4.

	Слабая	Сильная
Строгая	Корпорация «Иркут»	Корпорация «Роснефть», корпорация Amazon
Мягкая	Стартапы	Корпорация «Сбер», корпорация «Яндекс», корпорация Mail.ru Group

Рис. 4. Матрица градаций корпоративной культуры с примерами

Наиболее благоприятной средой для применения эмоционального интеллекта в компаниях является комбинация сильной и мягкой корпоративной культуры [10, с. 392–395; 11, с. 131]. Сильная корпоративная культура позволяет поддерживать на высоком уровне ценностные установки в компании, а мягкая способствует более свободному общению сотрудников. Таким образом, они могут открыто проявлять свои эмоции, за счет чего возникает больше возможностей применять эмоциональный интеллект. Сегодня существует тенденция создания сильной и мягкой корпоративной культуры в относительно молодых компаниях. Например, компании Яндекс и Mail.ru Group, являющиеся образцами сильной и мягкой корпоративной культуры, более успешны на рынке, ведь у них в проектных группах активно может использоваться эмоциональный интеллект. Эти выводы сделаны на основании работы авторов в данных компаниях и участия в их образовательных интенсивах.

В компаниях с сильной и строгой корпоративной культурой гораздо более ограничено применение эмоционального интеллекта, форма-

лизированы межличностные коммуникации сотрудников и общение с руководством, поэтому меньше возможностей для проявления эмоций.

В таких компаниях, как стартапы, корпоративная культура только зарождается (поэтому ее можно считать слабой), и при этом чаще всего руководители стартапов выбирают мягкий тип корпоративной культуры. Организация, являющаяся стартапом, нацелена на скорейшее достижение осязаемых результатов деятельности, поэтому сотрудники работают в тесной коммуникации друг с другом, в чем помогает эмоциональный интеллект.

И, наконец, в слабых и строгих корпоративных культурах, как, например, в авиационной корпорации «Иркут», совсем мало возможностей проявления эмоционального интеллекта, так как общение между сотрудниками здесь строго формализовано, а корпоративная культура почти не развита.

Помимо корпоративной культуры, важным фактором, влияющим на возможность проявления эмоционального интеллекта в проектной деятельности, является продолжительность проекта. Так, в долгосрочных проектах сотрудники имеют больше времени на адаптацию друг к другу и возможность проявить эмпатию. Руководителям таких проектов следует внимательнее относиться к психологическому состоянию подчиненных, ведь от него зависит эффективность работы сотрудника над проектом. В то же время в краткосрочных проектах руководитель должен обращать внимание на более тесную коммуникацию между подчиненными для обмена знаниями и идеями, что в перспективе позволяет более качественно выполнять поставленные задачи.

Еще одним фактором применения эмоционального интеллекта в проектном управлении является размер проектной группы. В малых группах количество участников до пятнадцати, в больших — пятнадцать и более [12, с. 11]. Наиболее эффективным является проектное управление в малых командах, оптимально от пяти до десяти человек в зависимости от проекта. Таким образом, руководитель может отследить действия всех своих подчиненных. В малых и в больших командах руководитель проекта по-разному применяет эмоциональный интеллект.

В малых командах менеджеру следует находить индивидуальный подход к каждому из своих подчиненных, поддерживать с ними регулярную коммуникацию и отслеживать их эмоции и чувства, чтобы мотивировать своими действиями на выполнение заданий. Можно сделать вывод, что руководителю удобнее применять эмоциональный интеллект в гибких методологиях в отличие от традиционных, так как в гибких методологиях большое внимание уделяется командообразованию, и сами команды являются небольшими [13, с. 14–16].

В то же время в больших командах менеджеру практически невозможно постоянно отслеживать психологическое состояние всех своих

подчиненных. Поэтому здесь важнее уметь управлять своими эмоциями, чтобы эффективно управлять проектным коллективом в целом.

Таким образом, в ходе проведенного исследования была рассмотрена проблема применения эмоционального интеллекта в проектном управлении. Было выявлено, что использование руководителем проекта эмоционального интеллекта существенно повышает эффективность его выполнения. Сотрудники начинают работать качественнее и чувствовать себя на работе комфортнее, когда их менеджер группы обладает развитой эмоциональной компетентностью. В статье выделены различные структуры эмоционального интеллекта, предложенные разными исследователями. Рассмотрено влияние на возможность применения эмоционального интеллекта руководителем проекта таких факторов, как вид корпоративной культуры, долгосрочность проекта и размер команды. Было определено, что эмоциональный интеллект лучше применим в небольших командах, так как у руководителя есть возможность уделить внимание каждому из подчиненных. На конкретных примерах из разных периодов времени показано, как применение эмоционального интеллекта менеджером проекта может влиять на действия сотрудников.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Шкрыкина А.А. Преодоление трудностей перехода компаний на проектную деятельность. *Актуальные вопросы экономических наук*, 2010, № 17, с. 95–98.
- [2] Дрогобыцкий А.И. Эмоциональный интеллект современного менеджера. *Вестник НГУ*, 2007, т. 7, с. 111–113.
- [3] Salovey P., Mayer J. The Intelligence of Emotional Intelligence. *Intelligence*, 1993, no. 17, pp. 433–442.
- [4] Гоулман Д. *Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ*. Москва, Манн, Иванов и Фербер, 2019, 544 с.
- [5] Яшкова Е.В., Синева Н.Л., Голубкова М.А., Завялова Ю.М. Роль эмоционального интеллекта в профессиональной деятельности менеджера. *Перспективы науки и образования*, 2017, № 6, с. 41–43.
- [6] Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. *Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта*. Москва, Альпина Бизнес Букс, 2008, 301 с.
- [7] Шабанов С., Алешина А. *Эмоциональный интеллект. Российская практика*. Москва, Манн, Иванов и Фербер, 2017, 432 с.
- [8] Гоулман Д. *Эмоциональный интеллект в бизнесе*. Москва, Манн, Иванов и Фербер, 2013, 512 с.
- [9] Афанасьев А. *Как создавали Heroes of Might and Magic V*. URL: <https://dtf.ru/games/58519-kak-sozdavali-heroes-of-might-and-magic-v> (дата обращения 28.07.2021).
- [10] Веприкова М.Я. Повышение эффективности корпоративной культуры через влияние эмоционального интеллекта руководителя. *Экономика: вчера, сегодня, завтра*, 2019, т. 9, № 10А, с. 390–398.

- [11] Могутнова Н.Н. Корпоративная культура: понятие, подходы. *Социологические исследования*, 2005, № 4, с. 130–135.
- [12] Гладышева А.В., Чепурова И.Ф., Швецова О.А. Особенности формирования проектной группы в организации. *Экономический журнал*, 2019, № 3, с. 6–16.
- [13] Андреева Р.Н., Синяева О.Ю. Scrum: гибкость в жестких рамках. *Вестник университета*, 2018, № 2, с. 13–20.

Статья поступила в редакцию 03.11.2021

Ссылку на эту статью просим оформлять следующим образом:

Шкирмонтова Е.А., Шульман В.Д. Роль эмоционального интеллекта в управлении проектами. *Гуманитарный вестник*, 2021, вып. 5.
<http://dx.doi.org/10.18698/2306-8477-2021-5-742>

Шкирмонтова Елена Александровна — студентка 4-го курса бакалавриата кафедры «Управление в международном бизнесе и индустрии туризма» Государственного университета управления. e-mail: lenashkirmont@mail.ru

Шульман Виталий Дмитриевич — студент 2-го курса магистратуры кафедры «Компьютерные системы и сети» МГТУ им. Н.Э. Баумана.
e-mail: vitalian42@mail.ru

The role of emotional intelligence in project management

© E.A. Shkirmontova¹, V.D. Shulman²

¹ State University of Management, Moscow, 109542, Russia

² Bauman Moscow State Technical University, Moscow, 105005, Russia

The purpose of the study was to analyze the application of emotional intelligence in project management, examine the skills a manager should have, as well as the way the level of emotional competence affects his activity. The paper scientifically substantiates the existence of emotional intelligence, describes its theoretical aspects, and gives specific examples of how emotional intelligence is used by managers in project management. Furthermore, the problem of primary study and mastering the skills of emotional intelligence is touched upon, and the differences in the use of emotional intelligence in inter- and peer-to-peer interaction between project participants are explained. Finally, the factors influencing the possibility of using emotional intelligence in project management, such as corporate culture, project duration and team size, are identified.

Keywords: *emotional competence, emotion management, project manager, project management, emotional intelligence, project activity efficiency*

REFERENCES

- [1] Shkrykina A.A. *Aktualnye voprosy ekonomicheskikh nauk (Topical issues of economic sciences)*, 2010, no. 17, pp. 95–98.
- [2] Drogobyskiy A.I. *Vestnik NGU — Vestnik NSU*, 2007, vol. 7, pp. 111–113.
- [3] Salovey P., Mayer J. The Intelligence of Emotional Intelligence. *Intelligence*, 1993, no. 17, pp. 433–442.
- [4] Goleman D. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Random House Publishing Group; 10th Anniversary ed., 2005, 352 p. [In Russ.: Goleman D. *Emotsionalny intellekt. Pochemu on mozhet znachit bolshe, chem IQ*. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2019, 544 p.].
- [5] Yashkova E.V., Sineva N.L., Golubkova M.A., ZaviYalova Yu.M. *Perspektivy nauki i obrazovaniya — Perspectives of Science and Education*, 2017, no. 6, pp. 41–43.
- [6] Goleman D., Boyatzis R.E., McKee A. *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press, repr. ed., 2004, 336 p. [In Russ.: Goleman D., Boyatzis R.E., McKee A. *Emotsionalnoe liderstvo. Iskusstvo upravleniya lyudmi na osnove emotsionalnogo intellekta*. Moscow, Alpina Biznes Buks Publ., 2008, 301 p.].
- [7] Shabanov S., Aleshina A. *Emotsionalny intellekt. Rossiyskaia praktika*. [Emotional intelligence. Russian practice.] Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2017, 432 p.
- [8] Goleman D. *Working with Emotional Intelligence*. Bantam, repr. ed., 2000, 400 p. [In Russ.: Goleman D. *Emotsionalny intellekt v biznese*. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2013, 512 p.].
- [9] Afanasev A. *Kak sozdavali Heroes of Might and Magic V* [How Heroes of Might and Magic V were created]. Available at: <https://dtf.ru/games/58519-kak-sozdavali-heroes-of-might-and-magic-v> (accessed July 28, 2021).
- [10] Veprikova M.Ya. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra — Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*, 2019, vol. 9, no. 10A, pp. 390–398.

- [11] Mogutnova N.N. *Sotsiologicheskie issledovaniya* — *Sociological Studies*, 2005, no. 4, pp. 130–135.
- [12] Gladysheva A.V., Chepurova I.F., Shvetsova O.A. *Ekonomicheskiy zhurnal* — *Economic journal*, 2019, no. 3, pp. 6–16.
- [13] Andreeva R.N., Sinyaeva O.Yu. *Vestnik universiteta* — *Vestnik universiteta*, 2018, no. 2, pp. 13–20.

Shkirmontova E.A., 4th-year student, Department of Management in International Business and Tourism Industry, State University of Management.
e-mail: lenashkirmont@mail.ru

Shulman V.D., 2nd-year Master's degree student, Department of Computer Systems and Networks, Bauman Moscow State Technical University.
e-mail: vitalian42@mail.ru