

**Городянська Лариса Володимирівна** 

кандидат економічних наук, доцент, член-кореспондент АЕН України,  
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств,  
Національний авіаційний університет,  
м. Київ, Україна  
[gorod\\_lv@knu.ua](mailto:gorod_lv@knu.ua)

## **НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

***Анотація.** У статті досліджується роль емоційного інтелекту (EI) для підвищення ефективності командної взаємодії. Обґрунтовано, що здатність розуміти та управляти власними емоціями, а також емоціями інших, впливає на розвиток взаємодії між членами команди, їхню співпрацю та загальну продуктивність праці. Особлива увага приділяється зростанню рівня EI, що сприятиме покращенню комунікації, зниженню рівня напруженості у команді та створенню позитивної робочої атмосфери. Сформовано результати дослідження, суть яких полягає у визначенні напрямів розвитку емоційного інтелекту як важливої компетентності працівників з метою підвищення ефективності командної взаємодії та результативності господарської діяльності підприємства в сучасних умовах.*

***Ключові слова:** працівник, емоційний інтелект, загрози, злагоджена командна робота, конкурентні переваги підприємства, комунікації.*

***Annotation.** The article examines the role of emotional intelligence (EI) in improving the effectiveness of team interaction. It is substantiated that the ability to understand and manage one's own emotions, as well as the emotions of others, affects the development of interaction between team members, their cooperation and overall work productivity. Special attention is paid to increasing the level of EI, which will help improve communication, reduce the level of tension in the team and create a*

*positive working atmosphere. The results of the study were formed, the essence of which is to determine the directions of development of emotional intelligence as an important competence of employees in order to increase the effectiveness of team interaction and the effectiveness of the economic activity of the enterprise in modern conditions.*

**Key words:** *employee, emotional intelligence, threats, coordinated teamwork, competitive advantages of the enterprise, communications.*

**Актуальність статті.** В умовах сталого розвитку керівництво підприємств усвідомлює, що результативність командної взаємодії залежить не лише від професійних знань, вмінь і технічних навичок кожного працівника, але й від рівня їх емоційної комунікації.

Організація ефективної господарської діяльності передбачає оцінювання керівництвом підприємства негативних факторів і загроз, з якими щодня стикається суспільство, підприємство та кожна людина в складних сучасних умовах.

**Постановка проблеми.** У сучасному стрімкому та конкурентному бізнес-середовищі, де переважає напружена інтелектуальна праця та рівень завдань постійно ускладнюється, емоційний інтелект особистості стає одним із ключових показників, рівень якого впливає на злагоджену командну взаємодію та результативність підприємства.

Високий рівень емоційного інтелекту є підґрунтям для забезпечення гармонійної командної роботи, налагодження ефективних комунікацій, гнучкості та запобігання конфліктам, саме тому дослідження можливостей розвитку емоційного інтелекту, особливо у кризових умовах, є вкрай важливим завданням.

**Метою дослідження** є визначення напрямів розвитку емоційного інтелекту особистості в контексті організації ефективної командної роботи на підприємстві.

Досягнення мети передбачає вирішення низки завдань:

– розкриття сутності дефініції «емоційний інтелект» та значення цієї категорії у покращенні командної взаємодії й підвищенні ефективності господарської діяльності підприємства;

– формування основних напрямів розвитку емоційного інтелекту лідера з метою організації ефективної командної взаємодії в сучасних умовах.

**Результати дослідження.** Узагальнюючи праці [1 - 3], можна стверджувати, що емоційний інтелект є здатністю особистості усвідомлювати, розпізнавати, оцінювати, виражати та керувати власними емоціями. Уперше поняття «емоційний інтелект» було введено в 1990 році вченими Джоном Майєром і Пітером Салавойєм [2], а популяризував цю категорію психолог Ден Големан у 1996 році [3]. Д. Големан стверджував, що EI відіграє більш важливу роль, ніж IQ (коефіцієнт інтелекту) [3].

З моменту публікації першої книги Д. Големана в 1995 році [3] дослідження емоційного інтелекту стає одним із найпопулярніших напрямів та модних слів у корпоративній Америці [4]. У праці [5] зазначається, що особистість характеризується п'ятьма рисами характеру: відкритість, сумлінність, екстраверсія, доброзичливість та невротизм. Ці риси особистості у поєднанні з емоційним інтелектом впливають на динаміку команди. Наприклад, доброзичливість та відкритість позитивно впливають на згуртованість команди та вирішення конфліктів, тоді як емоційний інтелект особистості впливає на емоційні реакції на користь успіху команди [5]. Здатність контролювати власні емоції та розпізнавати емоції інших людей точніше характеризує інтелект, ніж навички логічного мислення. Найбільш успішними є особистості, які здатні поєднати розум та емоції. Мислення є і залишається важливим, але не достатнім критерієм, так само як високий емоційний інтелект сам по собі не гарантує успіху. Аналіз праць [1 - 5] показав, що технічні навички та коефіцієнт інтелекту протягом тривалого часу розглядалися як основні фактори, що сприяють продуктивності команди, однак у сучасному світі емоційний інтелект відіграє ключову роль у створенні високофункціональних команд.

Як ключова компетентність особистості, емоційний інтелект характеризує здатність розпізнавати, розуміти і керувати власними емоціями, а також емоціями інших людей, та безпосередньо впливати на загальну атмосферу в колективі. Люди з низьким ЕІ найчастіше стають причиною непорозумінь і конфліктів, що веде до стресу, емоційного вигорання та напружених стосунків в команді [6]. Навпаки, співробітники з розвиненими навичками ЕІ краще взаємодіють з іншими, добре контролюють власні емоції та рідше вступають у конфлікти. Особистість із середнім рівнем ЕІ здатна гармонізувати робочий простір завдяки створенню атмосфери довіри, покращуючи комунікацію, підвищуючи продуктивність та уникаючи конфліктів під час спільної роботи.

С. Мисірлакі та Ф. Параскева розкрили вплив емоційного інтелекту лідерів і трансформаційного лідерства на ефективність діяльності віртуальної команди, розглянули непрямий вплив емоційного інтелекту на ефективність командної взаємодії та виокремили три фактори ефективності командної взаємодії: продуктивність команди, життєздатність і задоволеність членів команди [7]. Емоційний інтелект є потужним компонентом ефективного лідерства та критично важливим фактором, що впливає на результативність діяльності високопродуктивних команд [8, с. 51; 9]. Враховуючи, що ЕІ уособлює здібності розпізнавати власні та чужі почуття та ефективно керувати емоціями, важливим для керівника є мотивація себе та підлеглих [9]. Оскільки розвиваючи емоційний інтелект у командах, підприємства можуть покращити співпрацю, комунікацію та загальну ефективність. Огляд моделі ІМОІ (Input-Mediator-Output-Input) показав, що ЕІ підвищує згуртованість команди, що призводить до більш високої ефективності у досягненні цілей [10]. Модель розкриває взаємозв'язок між емоційним інтелектом (ЕІ) і згуртованістю команди (ТС) та продуктивністю команди. Згідно з гіпотезою, довіра та самоефективність опосередковують відносини між ЕІ та ТС. Окрім цього, згуртованість команди є сильним і значущим прогностичним фактором продуктивності команди [10].

Спираючись на аналіз праць [7-10], вважаємо, що емоційний інтелект лідера відіграє ключову роль у формуванні продуктивного та гармонійного робочого середовища. Емоційно інтелектуальні лідери створюють комфортну робочу атмосферу, де працівники відкрито висловлюють власні ідеї та діляться проблемами. Залучаючи до команди працівників із середнім та / або високим рівнем емоційного інтелекту, керівництво підвищує рівень ефективності командної взаємодії, що сприятиме згуртованості колективу, де співробітники стають однодумцями і навіть друзями. Емоційно інтелектуальні члени команди посилюють довіру, самоефективність та згуртованість команди й поступово покращують результативність діяльності для досягнення спільних цілей. Атмосфера довіри, відкритий діалог з працівниками посилює синергію у команді, забезпечуючи успішне узгодження короткострокових спільних цілей зі стратегічними перспективами розвитку підприємства.

Дослідження 44 компаній зі списку Fortune 500 показало, що продавці з високими показниками ЕІ здійснили вдвічі більше продажів, ніж продавці з середніми або низькими показниками [6; 9]. В іншому дослідженні показано, що 10 % програмістів з найвищими показниками ЕІ розробляли програмне забезпечення втричі швидше, ніж програмісти з нижчими показниками [11]

В умовах війни зміни емоційного інтелекту працівників проявляються в підвищеній самосвідомості та розвитку емпатії, які сприяють зміцненню командного духу. Люди вчаться краще управляти своїми емоціями і підтримувати одне одного в умовах стресу, невизначеності та криз, проте деякі можуть відчувати емоційне вигорання. Тому керівникам і працівникам важливо враховувати негативні чинники, серед яких: зростання емоційних проблем, особливо серед молоді; поглиблення соціальної напруги; зміни пріоритетів в організаціях; загострення глобальних конфліктів та інші [12, с. 57].

Емоційний інтелект набуває особливого значення як в кризових умовах, так і в умовах цифровізації, коли відбувається змінювання пріоритетів та ментальних стереотипів працівника у напрямку креативності та спрямованості на досягнення успіху лідерських проєктів [13, с. 104 - 106]. Поступове

зростання впливу емоцій у напрямку популяризації результативності командної взаємодії на підприємстві, потребує організації злагодженої роботи команди.

Керівникам підприємств варто планувати заходи, які сприятимуть розвитку емоційного інтелекту кожної особистості та мотивувати відвідування лідерами та працівниками семінарів, бізнес-тренінгів та застосовувати інші інноваційні форми розвитку їх емоційного інтелекту. Управління розвитком емоційного інтелекту, як ключовою компетентністю, сприятиме розширенню знань лідерів і працівників про власні можливості, сильні й слабкі сторони, моделі поведінки в процесі організації злагодженої роботи команди задля отримання підприємством конкурентних переваг у сучасних умовах.

Враховуючи усе вищенаведене, можна сформулювати такі *основні напрями розвитку емоційного інтелекту*, які сприятимуть ефективній організації командної взаємодії на підприємствах:

1. *Розвиток емоційної компетентності потребує навчання.* З метою розвитку емоційного інтелекту підприємствам варто організовувати регулярні тренінги та семінари для співробітників й особливо для керівників проектів.

2. *Підтримка психологічного здоров'я працівників* має відбуватися з урахуванням сучасних умов воєнного стану та щоденних стресових ситуацій, таких як повітряні тривоги, епідемії, відключення електроенергії та інші. Підприємствам важливо забезпечити для працівників доступ до кваліфікованої психологічної підтримки, консультацій і коучингу з метою зниження рівня стресу та запобігання емоційному вигоранню особистості.

3. *Стимулювання відкритої співпраці між учасниками команди та налагодження ефективної взаємодії.* Доречно розвивати культуру відкритих комунікацій, де кожен співробітник зможе вільно висловлювати власні думки й емоції, які впливають на рівень продуктивності та загальну психологічну атмосферу в колективі. У високопродуктивних командах емоційний інтелект допомагає членам розпізнавати та керувати власними емоціями, а також бути чутливими до емоцій інших.

4. Вибір особистостей з відповідними рівнями емоційного інтелекту та подальшою інтеграцією обраних працівників до роботи всієї команди. При пошуку та відборі нових працівників варто звертати увагу не лише на професійні навички людини, але й на її рівень емоційного інтелекту та вміння комунікувати з іншими співробітниками, оскільки ця здатність посилює співпрацю та згуртованість команди, та може позитивно вплинути на мотивацію та злагоджену організацію виробничого процесу на підприємстві.

5. Фокусування на провідних менеджерах (керівниках), які приділяють особливу увагу розвитку власного емоційного інтелекту та ЕІ кожного працівника є важливим чинником для досягнення довгострокового успіху підприємства. Вміння працівників розуміти й керувати власними емоціями не лише призводить до уникнення конфліктів в середині колективу, але й сприяє створенню гармонійної, згуртованої та успішної команди.

**Висновки.** Емоційний інтелект особистості відіграє важливу роль в організації ефективної командної роботи на підприємстві, створенні творчої атмосфери в колективі та згуртованості команди з метою підвищення продуктивності праці в кризових умовах, коли стресові ситуації вимагають емоційної стійкості людини й підтримки колективу. Сформовано рекомендації стосовно напрямів розвитку емоційного інтелекту працівників і керівників в сучасних умовах, дотримання яких сприятиме покращенню ключових компетентностей особистості, організації та підвищенню ефективної взаємодії всередині команди, успішному вирішенню робочих завдань і досягненню кращих результатів діяльності підприємства у довгостроковій перспективі.

### Список використаних джерел

1. Emotional Intelligence in Leadership Training Overview. *Harvard Professional & Executive Development: website*. URL: <https://professional.dce.harvard.edu/programs/emotional-intelligence-in-leadership> (дата звернення: 01.10.2024).

2. Pham E. Why Emotional Intelligence Matters At Work And How You Can Improve. *Forbes Business Council* : website. 2024. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2024/02/23/why-emotional-intelligence-matters-at-work-and-how-you-can-improve/> (дата звернення: 09.10.2024).
3. Goleman D. Emotional Intelligence. Why it Can Matter More Than IQ : monograph. Cambridge : Bloomsbury, 1995. 386 p. URL: <https://asantelim.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/05/daniel-goleman-emotional-intelligence.pdf> (дата звернення: 15.10.2024).
4. Cherniss C. Emotional intelligence: What it is and why it matters. Rutgers University. *Graduate School of Applied and Professional Psychology*. Rutgers University. 2000. URL: [https://www.researchgate.net/publication/228359323\\_Emotional\\_intelligence\\_What\\_it\\_is\\_and\\_why\\_it\\_matters](https://www.researchgate.net/publication/228359323_Emotional_intelligence_What_it_is_and_why_it_matters) (дата звернення: 15.10.2024).
5. Menges, J. I., Bruch, H. Chapter 8 Organizational emotional intelligence and performance: an empirical study / Härtel, C.E.J., Ashkanasy, N.M. and Zerbe, W.J. (Ed.) *Emotions in Groups, Organizations and Cultures (Research on Emotion in Organizations, Vol. 5)*, Emerald Group Publishing Limited, Leeds, 2009. pp. 181 - 209. [https://doi.org/10.1108/S1746-9791\(2009\)0000005010](https://doi.org/10.1108/S1746-9791(2009)0000005010)
6. Нікітюк Ю. Емоційний інтелект як ключовий софт-скіл співробітника в умовах невизначеності. URL: <https://cases.media/en/article/emociinii-intelekt-yak-klyuchovii-soft-skil-spivrobotnika-v-umovakh-neviznachenosti> (дата звернення: 24.09.2024).
7. Mysirlaki S. & Paraskeva F. Emotional intelligence and transformational leadership in virtual teams: lessons from MMOGs *Leadership & Organization Development Journal*. 2020. Vol. 41. № 4 p. 561 - 566. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/lodj-01-2019-0035/full/html> (дата звернення: 09.10.2024).
8. Браніцька Т. Р., Жаровська О. П. Роль емоційного інтелекту у формуванні лідера. *Психологічні засади розвитку, психодіагностики та*



корекції особистості в системі неперервної освіти : збірник матеріалів IV Подільської наук.-практ. конф., м. Вінниця, 1-2 листоп. 2019 р. Вінниця : ПП «ТД «Едельвейс і К», 2019. С. 49 - 52. URL: <https://docs.academia.vn.ua/handle/123456789/1115?show=full> (дата звернення: 03.10.2024).

9. Boyatzis R., Goleman D. Emotional and social competency inventory: guide. California: Korn Ferry. 2017. 82 p. URL: [https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/article-migration/ESCI\\_Technical\\_Manual\\_nav\\_04052017.pdf](https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/article-migration/ESCI_Technical_Manual_nav_04052017.pdf) (дата звернення: 24.09.2024).

10. Kihwan K., Ko E.-J. The influence of emotional intelligence on team cohesion and the mediating effects of self-efficacy and trust: time-lagged approach, Team Performance Management. 2021. Vol. 27 № 7/8, pp. 540 - 552. <https://doi.org/10.1108/TPM-12-2020-0102>

11. Вплив емоційного інтелекту на ефективність роботи працівників //Indigo Tech Recruiters : веб-сайт. URL: [indigo.co.ua/ua/blog/vpliv-emociynogo-intelektu-na-efektivnist-roboti-pracivnikiv](http://indigo.co.ua/ua/blog/vpliv-emociynogo-intelektu-na-efektivnist-roboti-pracivnikiv) (дата звернення: 24.09.2024).

12. Захарчин Г. М., Гладун С. О. Емоційний інтелект у контексті адаптації молодих фахівців до професійної діяльності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2020. № 29. С. 57 - 60. URL: <http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/index.php/29-2020> (дата звернення: 24.09.2024).

13. Городянська Л. В. Структура відтворення інтелектуального потенціалу людини: інноваційний аспект. *Освітня аналітика України: науково-практичний журнал*. Київ : ДНУ «Інститут освітньої аналітики». 2022. Вип. 2 (18). С. 99 - 111. <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2022-2-99-111>