

<sup>1</sup>Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

## ЕМОЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗРОСТАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ

Доведено, що в сучасних умовах наростання конкуренції бізнес змушений використовувати інноваційний інструмент – емоційний менеджмент для забезпечення зростання його продуктивності. Зазначено, що в основі емоційного менеджменту лежить емоційний інтелект, використання якого допомагає бізнес-менеджеру створити комфортний колектив і виконувати поставлені завдання. Розкрито види емоцій та форми їх прояву, відображено механізм управління емоціями. Запропоновано формальні ознаки, за якими можна моніторити соціально-психологічний клімат (емоції) в колективі та способи їх трансформації.

**Ключові слова:** емоційний менеджмент; емоційний інтелект; емоції; соціально-психологічний клімат; ситуативний менеджмент; стратегічний менеджмент.

**Постановка наукової проблеми та її значення.** Нині менеджери стикаються із складним завданням – підвищенням продуктивності бізнесу в сучасних умовах змін і перетворень. До того ж у бізнесі відбувається різке прискорення темпів конкуренції. Окрім використання класичних інструментів забезпечення зростання продуктивності бізнесу, необхідним та доцільним стає віднайдення та застосування новітніх.

**Огляд наукових джерел.** У науковій літературі здебільшого досліджується поняття «емоційний інтелект». Найбільш ранні дослідження можна простежити в роботі Чарльза Дарвіна, який зазначав важливість емоційного вираження людини для виживання, а також для адаптації. Засновниками концепції емоційного інтелекту стали американські психологи Д. Карузо, П. Саловей і Дж. Майер в кінці ХХ століття, які розглядали емоційний інтелект як сукупність ментальних здібностей до розуміння власних емоцій і емоцій інших людей [1]. У науковій літературі здебільшого досліджується «емоційний інтелект» як інструмент реалізації успішного

менеджменту [1]. Значимість дослідження емоційного інтелекту першочергово почали доводити психологи і не так давно. Проте з плином часу відбулося зростання уваги науковців у сферах економіки та управління не лише до тлумачення його суті, але й практичного застосування в бізнесі. Так, один із дослідників емоційного інтелекту професор Гарвардського університету Д. Гоулмен [2] прогнозує, що відбудеться одна із ключових революцій 21 століття, а саме: реванш почуттів над інтелектом. Уже сьогодні багато роботодавців при найманні працівників проводять психологічне тестування і оцінюють рівень (емоційного інтелекту) потенційних працівників. І надто прискіпливі вимоги в цьому питанні ставлять перед кандидатами, які претендують на менеджерські посади.

**Постановка наукової проблеми.** Відомо, що головним завданням менеджерів у бізнесі, є об'єднання і координування роботи працівників з метою досягнення цілей. Саме кожний працівник стикається з впливом почуттів на процес виробничої діяльності: виплати/позбавлення премії, сприяння кар'єрному зростанню/помсті, ведення підклимних ігор чи просто відсутності сприяння зі сторони, які формують емоційні реакції працівників один на одного, керівництво і на зовнішні обставини. Емоції завжди будуть управляти людьми в робочих питаннях, а основне, що вони випереджають свідому думку. Головне полягає в тому, як це буде відбуватися: безконтрольно і небезпечно чи управлятиметься і безпечно. Управління колективними й індивідуальними емоціями в трудових колективах, здійснюють менеджери. Звідси слідує, що менеджери зобов'язані формувати і впливати на те, що стимулюватиме, мотивуватиме працівників виконувати роботу із задоволенням і в підсумку призведе до зростання продуктивності бізнесу. Отож, саме це й стало головним завданням дослідження цієї статті.

**Виклад основного матеріалу.** Ведення бізнесу в сучасних умовах супроводжується колосальною кількістю як позитивних, так і негативних емоцій. Уміння менеджера скеровувати їх в потрібний напрямок, викликати у людей довіру, натхнення і ентузіазм та перетворювати їх, є реальною конкурентною перевагою як самого менеджера-лідера, так і бізнесу, в якому він задіяний [3].

Емоційний менеджмент – це вміння розпізнавати і контролювати менеджером свої (власні) та чужі (підлеглих) емоції. Контроль емоцій – запорука успіху. Те, як менеджер проявляє свої емоції у міжособистісних комунікаціях, допомагає налагодити йому контакти або навпаки загострити конфлікти. У професійній

діяльності менеджера основним завданням, з-поміж низки інших, є координація та організація діяльності людей. Менеджер, що співпрацює з працівниками, повинен для виконання завдань і досягнення цілей бізнесу створювати комфортне внутрішнє середовище, в якому особисті проблеми та емоції працівників не впливатимуть на їх продуктивність та бізнес-системи в цілому. Тому сучасний менеджер – це відмінний спеціаліст з психології, адже ці знання допоможуть йому налагодити контакт з колегами та емоційно налаштувати їх на продуктивність.

Для створення командного, комфортного колективу, менеджеріві також необхідно розвивати свій емоційний інтелект. Розвинений емоційний інтелект дозволяє бізнес-лідеру:

1) знаходитися в гармонії з власними намірами та переживаннями;

2) забезпечувати довіру підлеглих і впевненість в успішності власного майбутнього;

3) створювати унікальний соціально-психологічний клімат, що спонукає підлеглих ділитися своїми ідеями та способами вирішення конкретних завдань;

4) майстерно керувати мотивацією підлеглих;

5) підтримувати у підлеглих високий рівень креативності та готовності до прийняття здорового ризику;

6) формувати в колективі спрямованість на неперервний розвиток та навчання;

7) підвищувати продуктивність праці за рахунок раціонального управління емоційними станами в колективі [4].

На роботі людина задовольняє не тільки первинні (фізіологічні), але й вторинні потреби: у спілкуванні, повазі, самовираженні. Завдання керівника – добре мотивувати працівників, сформувавши бажання і можливість розкритися їм у колективі в процесі виконання власних функцій. Суть мотивації полягає в тому, щоб давати людям те, що вони найбільше хочуть отримати від роботи. Чим повніше керівник зможе задовольнити бажання працівників, тим більше у нього є шансів отримати те, що потрібно йому – продуктивність [5]. Для того, щоб мотивувати, зацікавити підлеглих необхідний зворотний зв'язок. Якщо працівник проявляє старанність, докладає багато зусиль до виконання завдань, керівнику потрібно відреагувати на це. Найпростіше публічно визнати результати роботи, висловити подяку, преміювати. Адже, якщо цього не відбувається, то працівник втрачає внутрішню мотивацію до роботи і розчаровується, бо думає, що його затрачені зусилля марні. Похвала мотивує працівника до ще більшої продуктивності. Якщо ж працівник

не докладає зусиль до ефективного виконаного завдання, то необхідно вказати йому на це, поставити «перед фактом». Необхідно вказати працівнику на чіткі критерії виконання завдань, провести з ним співбесіду щодо необхідності виконання посадових обов'язків.

Виявляється, найкращим заохоченням працівників до продуктивної роботи є породження у них інтересу до неї, адже інтерес породжує захопленість, а вона у свою чергу відображається на продуктивності роботи. Чим більше інтересу до роботи у працівників, то тим більша динаміка зростання продуктивності. Тому головне завдання менеджера – поставити перед підлеглими такі цілі та завдання, які їм буде цікаво досягати. Також до кожного співробітника менеджеру потрібно підібрати мотиваційний ключ: позитивний чи негативний. Одного можна надихнути заохоченням, а іншого мобілізує лише побоювання перед штрафом чи «підмоченою репутацією» [5].

Головна трудність, з якою стикаються практично всі керівники, – вирішення проблем продуктивності і проблем, пов'язаних з людьми. Дії та емоції менеджера при розподілі завдань серед виконавців відіграють основну роль у сприйнятті даної інформації ними. Емоції завжди будуть керувати людьми в робочих питаннях. Вони прямо впливають на продуктивність. Адже, зосередитися працівнику на виконанні робочих завдань під час напливу емоцій важко. Емоції, самі по собі, мають широкий спектр, і відбиваються на робочій обстановці, але хоча й не всі (таблиця).

Таблиця

Емоції: види та форми прояву

Позитивні	Негативні
Радість	Гнів
Інтерес	Паніка
Задоволення	Дискомфорт
Впевненість	Невпевненість
Спокій	Виснаженість
Енергійність	Роздратованість

Проаналізувавши вплив позитивних і негативних емоцій на стан працівника, приходимо до висновку, що позитивні сприяють зростанню продуктивності, а негативні – спричиняють її падіння.

Уміння менеджера зрозуміти як відчути і пережити емоції (власні, індивідуальні чи колективні працівників) спокійно – ключ до забезпечення зростання продуктивності бізнесу. А здатність контролювати і налаштовувати на потрібний лад – кращий шлях до зростання продуктивності.

Завдання емоційного менеджменту – управління емоціями. Управляти емоціями треба, застосовуючи певний механізм, а саме засоби ситуативного та стратегічного менеджменту (рисунок).

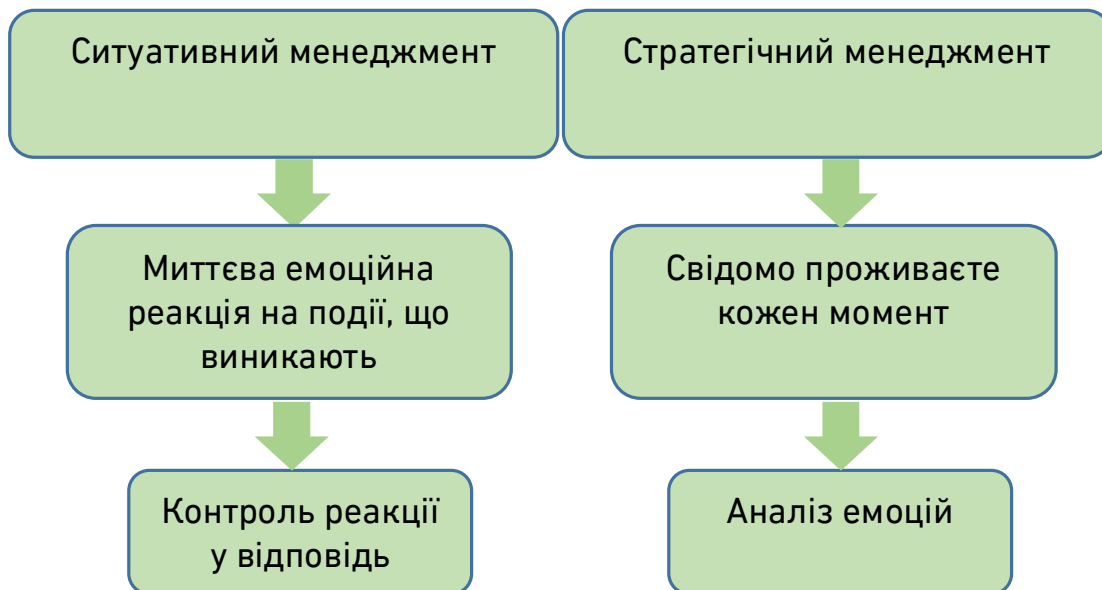


Рисунок. Механізм управління емоціями засоби менеджменту

Реалізація механізму ситуативного менеджменту передбачає використання миттєвої емоційної реакції на події, що виникають і головним його завданням є контроль реакції у відповідь. Менеджеру не потрібно намагатися не відчувати небажану емоцію, але треба зафіксувати її, усвідомити та не піддатися їй.

Механізм стратегічного менеджменту базується на виробленні техніки свідомості. Менеджер свідомо проживає кожен момент свого життя, стежить за емоційним станом і усвідомлює, що саме і чому відбувається [3].

Окрім моніторингу власних емоцій, менеджеру потрібно стежити за емоційним станом підлеглих, тому існують методи оцінювання соціально-психологічного клімату в колективі. Соціально-психологічний клімат – це норми взаємодії колег, те, як члени колективу ставляться до своєї праці, як спілкуються один з одним, звертаються один до одного, як реагують на ті події, що відбуваються в малій групі і поза нею, в організації і навіть ширше – в світі. Це визначається ціннісними орієнтирами кожного члена окремо і групи в цілому. Якщо в колективі загальнокомандні цінності стоять вище особистих прагнень і амбіцій, то можна говорити про сприятливий соціально-психологічний клімат даної групи людей [4].

Існують певні формальні ознаки, за якими, хоч і дещо умовно, але можна судити про емоції, що панують в колективі. До них найчастіше відносять [4]:

- рівень плинності кадрів;
- продуктивність праці;
- кількість прогулів і запізнень;
- кількість претензій, скарг, що надходять від колег різних рівнів та відвідувачів установи;
- виконання роботи в строк або із запізненням;
- частота та тривалість перерв в роботі;
- рівень конфліктності (краще спостерігати його в динаміці за декілька періодів та у порівнянні з відповідними результатами [4]).

Перед тим, як менеджер візьме на себе відповідальність щодо роботи над кліматом (емоціями) у колективі, йому варто оцінити те, що вже існує на даний момент. Отримані відповіді від співробітників на запропоновані нижче запитання допоможуть йому це зробити:

- 1) Чи подобається робота, хотіли б ви її змінити?
- 2) Чи достатньо робота цікава і різноманітна?
- 3) Чи влаштовують умови праці на робочому місці?
- 4) Чи задовольняє якість обладнання, яке використовуєте в роботі?
- 5) Наскільки задовольняє оплата праці?
- 6) Чи влаштовує обсяг роботи, яку доводиться виконувати, чи не перевантажені?
- 7) Як би оцінили атмосферу в трудовому колективі (дружні стосунки, допомога, взаємоповага, довіра або заздрість, незрозуміння, напруженість у відносинах)?
- 8) Чи влаштовують стосунки з безпосереднім керівником?
- 9) Чи часто виникають у колективі конфлікти?
- 10) Чи вважаєте колег кваліфікованими, відповідальними працівниками?
- 11) Чи користуєтеся ви довірою і повагою у колег? [4]

Опитування можна провести в режимі онлайн, скориставшись Google формою, або у традиційному паперовому варіанті. Отримані відповіді на запитання допоможуть з'ясувати, які відносини та робоча атмосфера (емоції) панують у колективі.

Якщо у колективі панують негативні емоції, згодом виникає конфлікт, то головним для менеджерів є з'ясування його предмету та недопущення падіння темпів зростання продуктивності. У світовій практиці для ведення бізнесу і забезпечення його продуктивності у процесі врегулювання конфліктів застосовують технологію медіації, залучаючи третю сторону. Процес врегулювання конфлікту медіатор

розпочинає із з'ясування типу конфлікту. Медіатори наголошують, що існують конструктивні – це ті, що виявленні на об'єктивній причині незгоди, внаслідок існування різних точок зору на проблему та способи її вирішення, і деструктивні, що базуються на особистостях, конфлікти. Деструктивний конфлікт – це пошук винних, а конструктивний – це конфлікт ідей і намагання разом вирішити проблему [6].

Застосування засобів емоційного менеджменту допомагає менеджеру не лише розуміти свій емоційний стан та інших, але й формувати/трансформувати його з негативного у позитивний. Під час тривалого аналізу поведінки підлеглих, можна зробити висновки, як їх краще налаштувати на продуктивну працю та як допомогти впоратися із стресовими ситуаціями, які часто виникають на робочому місці. Оскільки стрес негативно впливає на продуктивність, необхідно розглянути дієві способи боротьби з ним. Кожен працівник є індивідуальним і має свій внутрішній світ. Згідно з джерелом [7] існує 4 типи людей: червоний, зелений, жовтий і синій. Коротка характеристика кожного типу свідчить, що вони дуже різняться як проявами емоцій, так і технологіями подолання стресу.

Червоний (домінуючий) – керується амбіціями, вольовий, рішучий при вирішенні проблем; енергійний та схильний до конкуренції, сміливий та допитливий; активний абсолютно нетерплячий, наполегливий. Щоб допомогти подолати стрес червоному, йому варто запропонувати опанувати себе і це справді працює.

Зелений (стабільний та постійний) – терплячий, такий, на якого можна покластися; уважний та турботливий; стриманий та розмірений; дружелюбний та доброзичливий наполегливий; вміє слухати іншого; обачливий та обережний; ініціативний та чесний; делікатний. Для зелених потрібно побути на самоті. Зелені справді не бажають нічого робити. Почекайте, поки їхня нервозність щезне. Згодом вони знову повернуться до своєї природної поведінки.

Жовтий (надихаючий) – комунікабельний та переконливий; вербально відкритий; сильний до емпатії; конструктивний; оптимістичний та творчий, чутливий; часто спонтанний та потребує уваги. Як допомогти жовтим? Такі люди потребують постійного контакту, поговоріть з ними. Дозвольте жовтим організувати вечірку для колективу, вони поринуть у позитивний настрій з головою.

Синій (аналітичний) – послідовний та обачливий, систематичний та скрупульозний; чіткий та точний; логічний, традиціоналістичний; схильний до роботи на самоті, об'єктивний; перфекціоніст, схильний до методичного підходу; дотримується

правил; схильний до структурованих завдань. Оскільки ці люди прагнуть проаналізувати ситуацію на всіх рівнях, важливо надати їм час та простір для роздумів. Якщо ви забезпечите їх необхідним, врешті-решт вони повернуться у своє звичне русло.

**Висновки та пропозиції.** Отже, для створення комфортного внутрішнього середовища в організації, менеджеру потрібно застосовувати розвинуті компетентності з емоційного менеджменту. За допомогою емоційного менеджменту можливо: мотивувати працівників, врегулювати конфлікти, створити позитивні емоції, а, відтак, комфортний соціально-психологічний клімат, формувати інтерес та захоплення роботою, емоційно налаштувати працівників до результативної роботи, а застосування всього цього менеджером у сукупності забезпечує зростання продуктивності бізнесу.

1. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П. Емоційний інтелект та креативність як сучасний інструментарій менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 34. С. 76–80. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/34\\_2020ua/15.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/34_2020ua/15.pdf) (дата звернення: 01.04.2022).
2. Історія вивчення емоційного інтелекту. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%BC%D0%BE%D1%86%D1%96B5%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82> (дата звернення: 01.04.2022).
3. Чим можна зацікавити працівників, крім премії. URL: <https://www.buhuslugi.com.ua/ua/informatsiya/zagalna-informatsiya/motivatsiya-personalu.html> (дата звернення: 01.04.2022).
4. Емоційний менеджмент: як керувати собою та іншими заради досягнення успіху. URL: <https://smarttalks.me/ru/emotional-management/> (дата звернення: 01.04.2022).
5. Падафет Ю. Формування соціально-психологічного клімату в колективі. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/may/issue-5/article-17745.html> (дата звернення: 01.04.2022).
6. Безтелесна Л. І., Любовська М. М. Конфлікт як ресурс та інструмент підвищення надійності персоналу в компанії. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неіндустріального суспільства*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (27 жовтня 2020 р.). 2020. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/18903/1/Beztelesna487-488.pdf> (дата звернення: 01.04.2022).
7. Еріксон Т. В оточенні ідіотів, або Як зрозуміти тих, кого неможливо зрозуміти. Харків, 2018. 251 с.

## REFERENCES:

1. Zakharchyn H. M., Liubomudrova N. P. Emotsiinyi intelekt ta kreatyvnyy yak suchasnyi instrumentarii menedzhmentu. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. 2020. Vyp. 34. S. 76–80. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/34\\_2020ua/15.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/34_2020ua/15.pdf) (data zvernennia: 01.04.2022).
2. Istoriia vyvchennia emotsiinoho intelektu. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%BC%D0%BE%D1%86%D1%96B5%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82> (data zvernennia: 01.04.2022).
3. Chym mozhna zatsikavyty pratsivnykiv, krim premii. URL: <https://www.buhuslugi.com.ua/ua/informatsiya/zagalna-informatsiya/motivatsiya->



personalu.html (data zvernennia: 01.04.2022). 4. Emotsiinyi menedzhment: yak keruvaty soboiu ta inshymy zarady dosiahnennia uspikhu. URL: <https://smartrtalks.me/ru/emotional-management/> (data zvernennia: 01.04.2022). 5. Padafet Yu. Formuvannia sotsialno-psykholohichnoho klimatu v kolektyvi. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/may/issue-5/article-17745.html> (data zvernennia: 01.04.2022). 6. Beztelesna L. I., Liubovska M. M. Konflikt yak resurs ta instrument pidvyshchennia nadiinosti personalu v kompanii. *Innovatsiinyi rozvytok ta bezpeka pidpriemstv v umovakh neoindustrialnoho suspilstva* : materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (27 zhovtnia 2020 r.). 2020. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/18903/1/Beztelesna487-488.pdf> (data zvernennia: 01.04.2022). 7. Erikson T. V otochenni idiotiv, abo Yak zrozumity tykh, koho nemozhlyvo zrozumity. Kharkiv, 2018. 251 s.

---

**Beztelesna L. I.** <sup>[1; ORCID ID: 0000-0002-0262-9334]</sup>,

Doctor of Economics, Professor,

**Matviichuk Y. V.** <sup>[1; 0000-0002-9996-1201]</sup>,

Senior Student

<sup>1</sup>*National University of Water and Environmental Engineering, Rivne*

## **EMOTIONAL MANAGEMENT AS A TOOL TO ENSURE BUSINESS PRODUCTIVITY GROWTH**

**It is proved that in modern conditions of increasing competition, business is forced to use an innovative tool – emotional management to ensure the growth of its productivity. It is noted that the basis of emotional management is emotional intelligence, the use of which helps the business manager to create a comfortable team and perform tasks. It has been found that the best incentive for employees to work is to stimulate their interest in it, which generates enthusiasm, which is reflected in productivity. It has been established that the greater the interest in work among employees, the greater the dynamics of productivity growth. It was established that the main task of the manager is to set such goals and tasks for employees that they will be interested in achieving. The manager is obliged to choose a motivational key for each employee.**

**The types of emotions and forms of their manifestation are revealed. The emotion management mechanism is reflected, it involves the use of management tools, namely: situational and strategic. The use of situational involves the expression of an immediate emotional reaction to emerging events and the control of the reaction in response. Strategic management is based on the conscious experience of each moment and the analysis of emotions.**

**Formal features that can be used to monitor the socio-psychological climate (emotions) in the team and ways to transform them are proposed. It has been proven that the manifestation of conflicts in the team is not**

**necessarily a problem for the manager. The main thing is to determine the type of conflict and it can be resolved with the involvement of mediators. Using a color scheme, the types of people are displayed and the manifestation of emotions of each of them and ways to overcome negative ones that cause stress are shown. Suggested techniques for coping with stress that a manager can apply.**

**Keywords:** emotional management; emotional intelligence; emotions; socio-psychological climate; situational management; strategic management.

Отримано: 10 квітня 2022 р.  
Прорецензовано: 15 квітня 2022 р.  
Прийнято до друку: 24 червня 2022 р.