

Анжеліка КУЗЬ

здобувачка освітньо-професійної програми

«Управління персоналом», ЗУНУ

(науковий керівник: к. г. н., доцент, доцент кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ

Зоряна ПУШКАР

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ КОМАНДИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасні організації функціонують у середовищі постійних змін, цифровізації, нестабільності та високого рівня психологічного напруження, що робить емоційну сферу працівників ключовим чинником ефективності. Виклики сьогодення – війна, економічні коливання, ризики втрати роботи, інформаційні перевантаження – посилюють потребу в стабільній, згуртованій команді. Емоційний інтелект допомагає знижувати стрес, забезпечує стійкість працівників і підтримує їхню мотивацію навіть у кризових умовах.

Організації, що інтегрують розвиток ЕІ, показують вищі результати продуктивності, менш виражене професійне вигорання та сильнішу командну взаємодію. Емоційний інтелект стає конкурентною перевагою підприємства, оскільки забезпечує не лише ефективне управління, а й емоційний добробут колективу.

Емоційний інтелект – це здатність розпізнавати, розуміти, контролювати та використовувати емоції у процесі взаємодії, прийняття рішень і саморегуляції. Модель П. Селовея та Дж. Майєра визначає ЕІ як набір когнітивно-емоційних здібностей: розпізнавання емоцій, використання емоцій у мисленні, розуміння емоцій та управління ними.

ЕІ – це навик, що формується, на відміну від IQ, і може розвиватися у всіх членів команди незалежно від досвіду чи віку. Дослідження підтверджують: високий рівень ЕІ корелює з успішністю лідерства, командною ефективністю та здатністю до

адаптації. Команда з високим рівнем ЕІ характеризується довірою, відкритістю та психологічною безпекою, що сприяє продуктивному обміну інформацією.

Емоційно компетентні працівники краще розуміють емоційний стан колег, що зменшує непорозуміння, підвищує толерантність і злагодженість роботи. Розвинений емоційний інтелект сприяє конструктивному розв'язанню конфліктів, адже працівники здатні керувати власними емоціями та не переходять у деструктивні форми поведінки. Працівники з високим ЕІ менше схильні до емоційного вигорання та швидше відновляють внутрішні ресурси.

Високий емоційний інтелект допомагає підтримувати позитивний емоційний фон, що впливає на загальну ефективність команди, швидкість виконання завдань та якість прийнятих рішень. Комунікація між членами команди стає більш зрілою, оскільки учасники володіють навичками активного слухання, емпатії, ненасильницького спілкування. У дослідженні авторів [2] акцент зроблено на тому, що: «ефективна комунікація є вкрай важливою для успішного управління персоналом, оскільки вона допомагає досягати високого рівня продуктивності, задоволеності роботою, знижувати рівень стресу і конфліктів, а також підтримувати позитивний клімат в організації».

Важливе значення має емоційний інтелект керівника як фактор підтримки команди. Лідер із високим ЕІ здатний створити атмосферу психологічної стабільності, де працівники не бояться висловлювати думки чи повідомляти про труднощі. Емоційно компетентний керівник вміє передбачати емоційні реакції персоналу на зміни, реорганізацію, стресові події, що дозволяє мінімізувати опір і тривожність.

Керівник з високим рівнем емпатії точніше розуміє потреби підлеглих і здатний підбирати індивідуальний стиль мотивації. Такий лідер ефективніше управляє конфліктами, вирішує кризові

ситуації та забезпечує конструктивний діалог між членами команди.

Як зазначають Пушкар З. та Пушкар Б. : «в сучасних умовах, у періоди стресу, змін чи кризи роль керівника як PR-агента зростає, оскільки саме він стає «обличчям» стабільності, пояснюючи причини змін, відповідаючи на питання співробітників, надаючи чітку і впевнену позицію. Завдяки емпатії, вмілому управлінню інформацією та публічному визнанню проблем, він може мінімізувати паніку та запобігти дезінформації, так як несе відповідальність за інформаційне лідерство всередині команди» [1].

Емоційний стан керівника значно впливає на атмосферу в колективі: спокійний, урівноважений лідер формує відповідні емоційні моделі поведінки у працівників. Керівники з розвиненим ЕІ підвищують рівень залученості персоналу, стимулюють командний дух та сприяють тривалому утриманню цінних кадрів.

Воєнні дії, загрози безпеці, нестабільність і тривалий стрес суттєво впливають на психологічний стан працівників, що потребує підвищеної емоційної підтримки з боку керівництва. Дистанційний та гібридний формати роботи ускладнюють комунікацію, зменшують емоційний контакт і створюють ризики ізоляції; ЕІ допомагає зберегти командну єдність. Високий темп змін, багатозадачність і перевантаження інформацією вимагають навичок саморегуляції та управління стресом. Поколіннева різноманітність (міленіали, зумери, покоління X) формує різні типи емоційного реагування, що потребує емпатичного лідерства.

Економічна нестабільність та невпевненість у майбутньому підвищують рівень тривожності, і ЕІ стає інструментом стабілізації психологічного стану команди. Кризові ситуації (скорочення, зміни в організації, конфлікти) потребують не стільки жорсткого менеджменту, скільки чутливого та гнучкого підходу до персоналу.

На нашу думку, практичні механізми розвитку емоційного інтелекту в команді повинні включати:

- проведення тренінгів із розвитку емоційної грамотності, навичок усвідомлення й управління емоціями, технік стрес-менеджменту;
- формування культури відкритого та екологічного зворотного зв'язку, де обговорення емоційних станів є нормою, а не слабкістю;
- запровадження командних активностей (тімбілдингів), які формують довіру, покращують взаєморозуміння та допомагають виявити емоційні потреби учасників;
- використання технік майндфулнес, дихальних практик, мікропауз для зниження рівня стресу;
- навчання керівників принципам емпатичного лідерства: активне слухання, ненасильницька комунікація, підтримка позитивного клімату;
- інтеграція емоційних компетентностей у HR-процеси: відбір персоналу, адаптація, оцінка діяльності, наставництво;
- використання коучингових інструментів для розвитку саморефлексії та відповідальності працівників.

Працівники з високим ЕІ краще ідентифікують ознаки втоми, стресу, емоційного виснаження та можуть своєчасно вживати заходів. Команди з емпатичним лідером рідше стикаються з вигоранням, оскільки керівник вміє розподіляти навантаження та підтримує емоційний баланс, допомагає працівникам відкрито говорити про труднощі, що запобігає накопиченню негативних емоцій. Позитивний емоційний клімат сприяє відновленню внутрішніх ресурсів та підвищенню мотивації.

Емоційний інтелект стає частиною корпоративної культури й системи управління персоналом. Організації з високим рівнем емоційного інтелекту мають нижчу плинність кадрів, вищий рівень задоволеності працівників та кращий командний результат. Оскільки, він формує довіру до компанії, покращує бренд роботодавця та сприяє створенню стабільного внутрішнього

середовища. Інвестування у розвиток емоційного інтелекту забезпечує довготривалу конкурентну перевагу та підвищує стійкість підприємства до криз.

Список використаних джерел:

1. Пушкар З., Пушкар Б. Формування ефективної трудової поведінки команди через застосування PR-технологій та інструментів менеджменту. VI Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю: «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів». С. 230-235. URL: <file:///D:/%D0%9C%D0%BE%D1%97%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B8/Downloads/%D0%9F%D0%A3%D0%A8%D0%9A%D0%90%D0%A0-1.pdf>
2. Пушкар З., Пушкар Б. Мистецтво комунікації в управлінні поведінкою персоналу та командною взаємодією. Актуальні проблеми економіки. №6 (276), 2024. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24._topic_Zoryana-M.-Pushkar-Bohdan-T.-Pushkar-93-99.pdf