

РОЗДІЛ 7. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

РОЛЬ ЕМОЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ В УПРАВЛІННІ КОМАНДАМИ

THE ROLE OF EMOTIONAL COMPOSITION IN TEAM MANAGEMENT

Обґрунтована доцільність удосконалення методології управління командами завдяки застосуванню прийомів емоційного менеджменту. Розкрито зміст понять «емоційний інтелект», «емоційна праця» та «емоційне лідерство» у контексті перспектив підвищення ефективності функціонування робочих команд. Охарактеризовані напрямки розвитку емоційної компетентності працівників як передумови їх професійної самореалізації та підвищення якості трудового життя. Описана логіка формування емоційного капіталу команди як підґрунтя її згуртованості, довіри та комунікаційної відкритості. Запропоновані напрямки дій щодо гармонізації емоційного фону спільної трудової діяльності.

Ключові слова: емоційна компетентність, емоційна праця, емоційне лідерство, емоційний інтелект, емоційний капітал, емоційний менеджмент, емоція, команда.

Обоснована целесообразность усовершенствования методологии управления командами за счёт применения приёмов эмоционального менеджмента. Раскрыто содержание понятий «эмоциональный интеллект», «эмоциональная работа» и «эмоциональное лидерство» в контексте перспектив повышения эффективности функционирования рабочих команд. Охарактеризованы направления развития эмоциональной компетентности работников как предпосылки их профессиональной самореализации и повышения качества трудовой

жизни. Описана логика формирования эмоционального капитала команды как основы её сплочённости, доверия и коммуникативной открытости. Предложены направления действий для гармонизации эмоционального фона совместной трудовой деятельности.

Ключевые слова: эмоциональная компетентность, эмоциональная работа, эмоциональное лидерство, эмоциональный интеллект, эмоциональный капитал, эмоциональный менеджмент, эмоция, команда.

The expediency of improving the methodology of team management due to the application of emotional management methods has been substantiated. The content of the concepts of «emotional intelligence», «emotional work» and «emotional leadership» in the context of prospects for increasing the efficiency of working teams functioning has been revealed. The directions of development of emotional competence of workers as the preconditions of their professional self-realization and improvement of working life quality have been described. The logic of formation of emotional capital of the team as the basis of its cohesion, trust and communication openness has been described. The directions of action for harmonization of the emotional background of joint labor activity have been suggested.

Key words: emotional competence, emotional work, emotional leadership, emotional intelligence, emotional capital, emotional management, emotion, team.

УДК 331.104.2

Хитра О.В.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри управління
персоналом і економіки праці
Хмельницький
національний університет
Бендасюк М.І.
студентка
Хмельницький
національний університет

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарювання велику роль у досягненні організаційних цілей відіграє людський фактор, з використанням якого пов'язані не лише організаційно-економічні, але й соціально-психологічні, морально-етичні та ірраціонально-емоційні чинники. Активність людини в організації невіддільна від її психічного життя, в якому поведінка тісно пов'язується з пізнанням та емоціями. Дійсно, коли у працівників позитивний настрій, вони краще сприймають інформацію та оперують логічними правилами у процесі прийняття складних рішень, мислять більш гнучко, працюють з вищою продуктивністю. Натомість позбавлені позитивної емоційної мотивації працівники часто проявляють у роботі формалізм, вони неспроможні генерувати інноваційні ідеї, які б примножили капітал компанії.

Справедливим є твердження, що емоційне ставлення до праці і колег неоднозначно впливає на продуктивність. Як зазначають М.С. Дороніна і Д.Г. Михайленко [1, с. 122], з одного боку, насичене

позитивними емоціями ставлення до праці підвищує її ефективність, а з іншого – надмірне емоційне напруження формує тривожність і консервує потенційні здібності людини. Звідси висновок: для досягнення оптимального ефекту від трудової діяльності людини необхідно керувати проявами її емоцій. Причому емоції необхідно зробити відтворюваним ресурсом на зразок тих, що забезпечують існування інших форм капіталу виробничої організації (матеріальних і нематеріальних).

Підвищення уваги до менеджменту емоцій обумовлене об'єктивними причинами. По-перше, в умовах непередбачуваних змін у бізнес-середовищі і поширення кризових явищ виникають складні ситуації, реакція на які потребує швидкої концентрації уваги, інтуїтивних рішень, якість яких значною мірою забезпечується емоціями. По-друге, ефективна реакція на зміни вимагає інтелектуалізації капіталу, збільшення питомої ваги нематеріальної частини активів у структурі виробничої організації, яка створюється творчою

працею, невіддільною від емоцій. По-третє, перша і друга причини обумовили перехід від механістичної (ієрархічної) до поведінкової (демократичної) моделі організації. Важливою ознакою цієї моделі є введення в дію емоцій як важливого ресурсу активізації трудової поведінки персоналу [1, с. 122].

З огляду на те, що трудова діяльність зазвичай здійснюється у трудових колективах (зокрема, у постійних і тимчасових, формальних і неформальних, вертикальних і горизонтальних, виробничих та інтелектуальних групах), досить актуальним стає вивчення потенціалу робочих команд як осередків неформального емоційного впливу на трудову поведінку працівників. Під впливом групових емоцій трудова поведінка може як поліпшуватися, так і набувати деструктивних форм. Це, у свою чергу, визначає необхідність врахування емоційної складової у процесах налагодження командних комунікацій, вироблення командних норм поведінки, розподілу командних ролей, управління конфліктами і стресами, забезпечення ціннісно-орієнтованої єдності та згуртованості учасників спільної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Емоційна складова людської поведінки є об'єктом дослідження багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців. Поняття емоційного інтелекту і його взаємозв'язок з успішністю життєдіяльності людини розкритий у: теорії емоційно-інтелектуальних здібностей Дж. Мейєра і П. Саловея [2]; теорії емоційної компетентності Д. Гоулмана [3]; неогнітивній теорії емоційного інтелекту Р. Бар-Она [4]; двокомпонентній теорії емоційного інтелекту Д. Люсіна [5]. Говард Гарднер у 1983 р. обґрунтував ідею про множинні інтелекти [6], окремо розглядаючи внутрішньо- і міжособистісний емоційний інтелект.

Дж.М. Барбалет у своїй праці зосередив увагу на позитивному впливові емоцій на соціальну структуру [7]. На думку вченого, емоції сприяють раціональній дії, коли вона має місце, та можуть бути використані для пояснення дій, які відбуваються за умов відсутності знань, необхідних для прийняття рішень.

Найбільш вагомою науковою працею, в якій вивчається мезорівень емоцій, є монографія американської дослідниці А. Гохшильд [8]. Ключовим поняттям виступає «емоційна праця» – управління емоціями для створення публічно видимих демонстрацій обличчя та тіла.

У рамках владно-статусної теорії Т. Кемпера [9] й теорії соціального обміну емоцій [10] можна говорити про взаємозалежність емоцій та статусу. Емоції впливають на міцність групового членства, яке є контекстом для структур, що генерують моделі обміну емоціями в майбутньому. Емоційні стани впливають на соціальні процеси: якщо внаслідок взаємодії індивід відчуває позитивні

емоції, то він буде прагнути повторювати обмін, якщо негативні – буде уникати подібних ситуацій. Таким чином, група виступає джерелом емоцій як стимулів до подальших взаємодій. Звідси висновок: з одного боку, емоції впливають на групові процеси, формуючи статус кожного учасника, а з іншого боку, групові структури та їх елементи (наприклад, статус) створюють умови для прояву певних емоцій.

На питання, як емоції пов'язані з динамікою статусу в групах, намагається відповісти С. Ріджевей за допомогою теорії очікуваних станів [11]. На думку дослідниці, коли люди виконують спільні дії, то з часом виникає соціальна ієрархія як ключова детермінанта емоційної динаміки, що відіграє важливу роль у конструюванні групових емоцій; щоденний досвід соціальної ієрархії веде до формування почуттів.

Серед вітчизняних вчених також є дослідники емоційної складової у поведінці людини. Зокрема, розвиток емоційного інтелекту сучасних менеджерів дослідили С.Г. Дубовик та Т.І. Драбчук [12]; взаємозалежність емоційного інтелекту персоналу та ефективного розвитку організації обґрунтувала М.М. Корман [13]; А.Ф. Гацько, О.В. Смігунова [14], С.Г. Козловська, Г.І. Падурець, І.Б. Чудаєва [15], С.А. Колот [16], С.І. Нестуля [17] розробили методологічні засади емоційного лідерства; у науковій праці А.М. Колібаби [18] сформульовані основні принципи емоційного менеджменту; на вироблення емоційних умінь і психологічної готовності до усвідомленого емоційного реагування спрямований тренінг І.М. Матійків [19; 20]; вплив емоційного капіталу на формування ефективних взаємозв'язків у групі досліджує О.В. Сем'ян [21]; концептуальні основи діагностики групових емоцій за допомогою соціометрії та управління емоційним станом викладені у працях Ю.В. Белікової [22; 23]; І. Дидяк [24] обґрунтовує думку, що емоційний інтелект є невід'ємною складовою управлінського потенціалу; М.С. Дороніна і Д.Г. Михайленко [1] надали рекомендації щодо управління емоційною складовою інтелектуального капіталу виробничої організації.

На основі узагальнення наявних напрацювань можна стверджувати, що оскільки емоції інтенсифікують інформаційні потоки і впливають на мислення, важливо брати їх до уваги під час розв'язання виробничих завдань, ухвалення відповідальних рішень і вибору своєї поведінки у трудовій ситуації. Рівень емоційного інтелекту впливає на усі складові процесу управління, а тому актуальним є питання удосконалення процедур управління командною працею на основі застосування переваг емоційного менеджменту.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є формування теоретико-методологічних основ та практичних

рекомендацій щодо застосування інструментарію управління груповими емоціями з метою підвищення ефективності командної праці.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Взаємодія керівництва з персоналом підприємства – це надскладний процес, оскільки в ньому часто домінують когнітивні, ірраціональні дії керівників та неочікувані реакції підлеглих, які складно перетворити на стандартні управлінські технології.

На багатьох прикладах можна перекоонатися, що культ раціональності і високий освітній рівень не завжди є достатньою умовою для успішного виконання нестандартних завдань та управління підлеглими. Традиційні показники інтелекту (IQ) не в змозі повністю пояснити когнітивні здібності та особливості людини; не менш важливе значення має спроможність керувати своїми емоціями (EQ). Якщо IQ відображає здатності лівої півкулі мозку людини, яка відповідає за логіку і раціональне мислення, то EQ асоціюється з правою півкулею, яка відповідає за інтуїтивне мислення. Саме люди з високим емоційним інтелектом швидше приймають рішення, більш ефективно діють у критичних ситуаціях, краще керують підлеглими.

Слід зауважити, що емоційні властивості (реактивність, урівноваженість, загальний емоційний тонус, сила емоційних реакцій і їх зовнішній прояв) та особливості реагування на інтенсивні зовнішні подразники визначаються індивідуально-психологічними і типологічними характеристиками конкретної людини – конституцією, типом темпераменту, станом нервової системи, емоційністю, чутливістю до впливів тощо. Однак вивчення теорій емоційного інтелекту дозволяє дійти висновку, що управління емоціями належить до компетентностей, які можна сформувати й розвивати, оскільки можна навчитися стримувати безпосередні емоційні прояви, керувати емоційними реакціями, досягати емоційної врівноваженості, ухвалювати емоційно розумні рішення, бути толерантними у стосунках. Тому опанування мистецтвом управління емоціями у професійній діяльності передбачає формування психологічної готовності до вироблення базових емоційних умінь.

Для того щоб доповнити методологію командного менеджменту методами управління груповими емоціями, перш за все необхідно з'ясувати зміст поняття «емоція» та зрозуміти роль емоцій у формуванні трудової поведінки.

Емоція (з лат. *emovere* – хвилювати) – це психічне відображення навколишнього світу у формі короточасних переживань людини, що виражають її ставлення до дійсності, своїх дій та дій інших людей, реакцію на внутрішні і зовнішні подразники. Емоції є основою психіки, джерелом психічної енергії. І хоча навколо емоційного ядра формуються проблемні комплекси людини, водночас саме в емоціях народжуються найголовніші цін-

ності. Завдяки емоціям люди не лише сприймають, розуміють навколишню дійсність, а й переживають її. Емоційна реакція є показником ставлення людини до того, що відбувається. Емоції завжди пов'язані з задоволенням чи незадоволенням важливих потреб людини. Емоції впливають на пам'ять, мислення і уяву людини. Вони стають мотиваторами, якщо виникає прагнення уникнути подій, які передбачають негативні враження, або включитися в ситуації, які обіцяють позитивні переживання. Емоції, які часто повторюються, стають рисами характеру. Емоції урізноманітнюють спілкування, збільшують можливості взаєморозуміння, дають змогу «зазирнути» у внутрішній світ іншої людини. Зрештою, емоції впливають на ухвалення важливих рішень, оскільки останні містять емоційну компоненту [20, с. 17–18].

Отже, емоція на мікрорівні – це соціальний конструкт, переживання, що виникає у результаті соціальної взаємодії і може впливати на поведінку окремого індивіда, його вчинки [23, с. 7]. Необхідність дотримання соціальних норм викликає необхідність контролювати емоції. Потреба управління емоціями викликана тим, що люди не завжди відчують ті емоції, які вони очікували та яких від них очікують інші люди у певній ситуації.

Емоція на мезорівні – це соціальний конструкт, що формується під взаємовпливом членів групи та може впливати на поведінку окремого індивіда, визначати функціонування групи в цілому і відносини між кількома групами. Групові емоції перебувають під впливом зовнішніх (склад групи, мета її створення, тривалість існування, емоційні норми) та внутрішніх (вік, стать, освітній та культурний рівень, особистий статус) факторів. Ю.В. Белікова виділяє такі специфічні риси групових емоцій: 1) більша сила порівняно з індивідуальними емоціями; 2) спрямованість назовні; 3) виконання комунікативних, адаптивних та деяких інших соціальних функцій [23, с. 7–8].

Основна функція управління емоціями мікрорівня може розглядатися як розвиток емоційного інтелекту, що виступає показником здатності розуміти відносини особистості, репрезентовані в емоціях, і керувати емоційною сферою на основі інтелектуального аналізу і синтезу.

Функції управління груповими емоціями зводяться до зняття соціальної напруги та комунікативних бар'єрів, формування і коригування соціально-психологічного клімату, особистого статусу. Внутрішньокорпоративна ефективність передбачає синергетичну взаємодію членів команди, а високий емоційний інтелект – це основа успішної взаємодії співробітників. Під час взаємодії творча енергія людей досягає максимального рівня, і чим більше колектив залучений у процеси обговорення та прийняття важливих рішень, тим відчутніша творча віддача кожного. Емоція є своєрідною «точкою

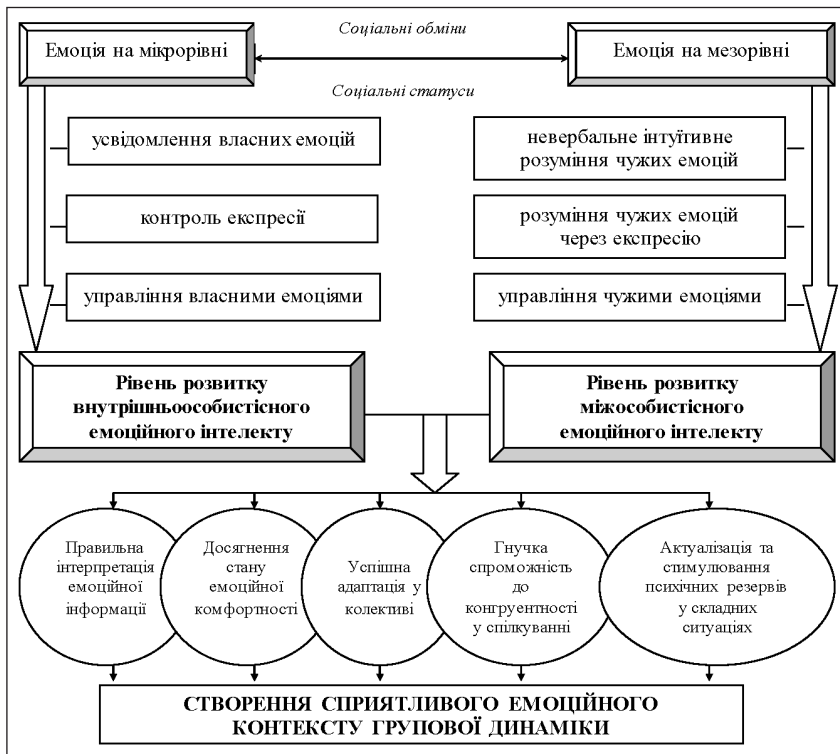


Рис. 1. Роль емоційного інтелекту у спрямованості процесів групової динаміки

Джерело: складено авторами на основі [5, с. 128–140; 23, с. 6–9; 25, с. 86–87]

біфуркації», яка може непередбачуваним чином сприяти швидкому виконанню відносно складного завдання або, навпаки, створити нездоланні перешкоди у процесі спільної діяльності. Енергетичний емоційний процес об'єднує фізичну, духовну, інтелектуальну і соціальну складові в єдине ціле, завдяки чому активність людей стає для них основною мотивацією і винагородою [18, с. 75].

Емоційний інтелект можна охарактеризувати як ієрархічну структуру (рис. 1), яка, у свою чергу, створює відповідний емоційний контекст для усіх процесів групової динаміки та обумовлює ступінь задоволеності кожного учасника своїм членством у певній групі. Рівень EQ визначається знанням основних принципів соціальної взаємодії серед працівників, розумінням можливості або неможливості прояву емоцій у певній ситуації, здатністю адекватно реагувати на прояви відчуттів інших людей та розуміти свої відчуття і причини їх виникнення, а отже, уміло керувати ними [12, с. 13].

Емоційний інтелект як на внутрішньо-, так і на міжособистісному рівнях виконує інтерпретативну, регулятивну, адаптивну, стресозахисну та активізуючу функції. Інтерпретативна функція дозволяє людині продуктивно здійснювати «розшифровування» емоційної інформації (емоційні вирази обличчя, інтонації голосу тощо), що формує уміння розпізнати емоційний фон групової діяльності. Регулятивна функція забезпечує адекватність зовнішнього прояву емоцій, що, у свою

чергу, сприяє досягненню стану емоційної комфортності та дозволяє запобігти деструктивним конфліктам у групі. Адаптивна та стресозахисна функції полягають в актуалізації та стимулюванні психічних резервів людини у складних ситуаціях. Активізуюча функція забезпечує гнучку спроможність до конгруентності у спілкуванні [25].

Люди з високим рівнем емоційного інтелекту відчувають здоровий емоційний баланс таких почуттів, як дружба, самоконтроль, задоволеність собою, зосередженість, душевний спокій, свобода, зв'язок з оточуючими, незалежність, вдячність тощо. Емоційний інтелект формує також рівень ініціативності, тобто уміння використовувати сприятливі можливості для підвищення загальної результативності. З емоційним інтелектом пов'язана орієнтація на кінцевий результат, цілеспрямованість. Високий рівень емоційного інтелекту допомагає під час розв'язання конфліктів, мотивує до виконання поставлених завдань, посилює корпоративну культуру [24, с. 52].

Водночас, люди з низьким рівнем емоційного інтелекту часто відчувають самотність, почуття провини, спустошеність, депресивність, неврівноваженість, залежність, злість, образу, незадоволеність, відчуття неуспіху [12, с. 12].

Емоційний інтелект є підґрунтям для виконання емоційної праці, яка потребує координації розуму та почуттів. Управління емоціями, або емоційна праця, – це зусилля, спрямовані на зміну кількісних (інтенсивність, тривалість) чи якісних (жести прояву, лейбл ідентифікації) характеристик емоцій [22, с. 24]. Передумовою для ефективної емоційної праці є «психологічна готовність до усвідомленого емоційного реагування» як наявність у фахівця взаємопов'язаних і взаємозумовлених емоційним досвідом ціннісних настанов, особистісних рис, знань з галузі психології, базових навичок і вмій, які виявляються в ухваленні емоційно розумних рішень, здійсненні доцільних дій відповідно до професійної ситуації і забезпечують успішність процесу управління емоціями [19, с. 143–144].

Високий рівень сформованості емоційних умінь свідчить про розвинену емоційну самосвідомість, обізнаність про емоційні стани й риси, сформованість внутрішньої готовності до ціннісного сприйняття життя й раціональної обробки емоцій. Для таких людей характерний інтернальний тип



Рис. 2. Емоційна компетентність як передумова успішної емоційної соціалізації індивідів у складі робочих команд

Джерело: складено авторами на основі [24, с. 52]

суб'єктивного контролю як усвідомлення відповідальності за власні емоційні реакції, за процес та результат міжособистісної взаємодії. У більшості ситуацій вони звертають увагу на позитивні аспекти і сприятливі можливості. Ці люди легко налагоджують нові контакти, виступають за відвертість емоційних переживань (вербалізують емоції). Вони відкриті й толерантні до тих поглядів і думок, які відрізняються від власних, володіють вербальними і невербальними засобами комунікації, широким спектром емоційного реагування, конструктивно захищають власні психологічні кордони, свою точку зору, зберігають самовладання у стресових ситуаціях [19, с. 146]. А отже, люди з високим рівнем сформованості емоційних умінь легше адаптуються до роботи у команді і є психологічно налаштованими на спільну трудову діяльність.

Низький рівень емоційних умінь свідчить про непоінформованість щодо емоційних станів і рис особистості. Через низький рівень рефлексії такі люди недостатньо усвідомлюють власні емоції та переживання інших людей, що обмежує можливості ефективної взаємодії. Низький самоконтроль, неусвідомленість емоційного реагування може виявлятися у невідповідності емоційної реакції соціокультурним нормам. У таких індивідів переважає екстернальний тип суб'єктивного контролю: вони недостатньо усвідомлюють відповідальність за власні емоційні реакції, а також за процес і результат міжособистісної взаємодії. У структурі мотивації переважає мотив уникнення ситуацій, які можуть викликати негативні емоції, має місце низька толерантність до ситуацій невдачі та невизначеності. Для таких людей характерна неадекватна самооцінка, що зумовлює викривлене сприйняття реальності [19, с. 147]. Таким

чином, низький рівень емоційних умінь заважає учасникам групи налагодити ефективні комунікації, адекватно сприйняти наявні розбіжності і стати згуртованою командою.

У рамках співвідношення емоцій та діяльності з'являється термін «емоційна компетентність» (рис. 2) – сукупність знань, умінь та навичок, які дозволяють приймати адекватні рішення та діяти на основі результатів інтелектуальної обробки зовнішньої та внутрішньої емоційної інформації [26, с. 52]; іншими словами, це здатність особистості здійснювати оптимальну координацію між емоціями і цілеспрямованою поведінкою [13, с. 91].

Формування й розвиток емоційної компетентності переслідує ціль використання обізнаності в емоціях для перетворення та прогресивного розвитку емоційної сфери суб'єкта шляхом спонукання до емоційного самопізнання з метою самовдосконалення, самореалізації. У контексті стосунків з іншими учасниками команди емоційна компетентність проявляється в умінні відчувати емоції і настрої інших людей, розуміти їхню точку зору і проявляти увагу та інтерес до них, розв'язувати емоційно напружені ситуації [20, с. 16–17]. Загалом, емоційна компетентність пов'язана з умінням особистості співвідносити стиль реагування зі своїми домінуючими потребами й параметрами конкретної ситуації (у т. ч. груповими нормами).

Емоційна компетентність індивіда є запорукою його успішної емоційної соціалізації, тобто навчання емоційній культурі, що перебуває під впливом як зовнішніх агентів соціалізації, так і індивідуального локус-контролю. Становлення емоційної культури відбувається на основі домінування в колективі моральних норм і цінностей, що формують відчуття єдності, усвідомлення людиною себе як частини єдиної організаційної системи. Емоційна культура дає змогу підвищувати ефективність функціонування команди за рахунок кращого використання людського капіталу на основі самоорганізації людини та синергетичного ефекту взаємодії [21, с. 105].

Для розвитку емоційної компетентності членів команд варто застосовувати тренінгові технології, спрямовані на досягнення осмисленої гнучкості в управлінні емоціями. Для практичної реалізації цих технологій І.М. Матійків [20] пропонує застосовувати такі методи: «криголами», інтерактивні мінілекції, міні-дискусії, мозковий штурм, гронування, модерація, рольова гра, «акваріум», творча праця,



Рис. 3. Логіка підвищення якості трудового життя та ефективності командної праці за допомогою прийомів емоційного менеджменту

Джерело: складено авторами на основі [16; 18; 21; 22]

самодіагностика, мотивувальний контроль тощо.

Розвиток емоційного інтелекту безпосередньо пов'язаний з формуванням та реалізацією засад емоційного менеджменту. Емоційний менеджмент припускає визнання того факту, що у процесі роботи в людей виявляються емоції і виникають емоційні відносини, які мають енергетичне, ціннісне, інформаційне і мотивуюче значення, а також визначають емоційне середовище як невід'ємну складову організаційної діяльності [16].

Концепція управління емоціями (рис. 3) базується на таких базових положеннях: 1) емоції є соціальними конструктами, оскільки норми їх прояву та оцінювання залежать від культури та формуються в процесі соціалізації; 2) емоції залежать від ситуаційного контексту; 3) вимога дотримуватись соціальних норм поведінки обумовлює необхідність контролювати емоції; 4) існує можливість змінювати кількісні та /або якісні характеристики емоцій, розвивати емоційний інтелект окремих індивідів та впливати на формування емоційного капіталу команди [22, с. 25].

До механізмів управління емоціями на мікрорівні належать: соціалізація (з одного боку, у процесі соціалізації здійснюється закріплення моделей поведінки через позитивні та негативні реакції, з іншого боку – індивіди навчаються класифікувати емоції та управляти ними, розпізнавати емоційні норми та девіацію); ідентифікація (здійснюється шляхом прийняття набору емоційно забарвлених культурних атрибутів); інтеріориза-

ція цінностей (прийняття певних цінностей, з одного боку, викликане певними емоціями, а з іншого боку – самі цінності створюють емоційний контекст). Результатом ефективного функціонування розглянутих соціальних механізмів, на нашу думку, слід вважати підвищення якості трудового життя працівників.

Соціальні механізми управління емоціями мікрорівня впливають на відповідні механізми мезорівня: соціальну адаптацію (гнучкість у прояві емоцій відповідно до ситуації); групову динаміку (прояв групових емоцій, поява емоційних лідерів) [22, с. 29–30].

Основним критерієм дієвості соціального механізму управління емоціями є здатність до відтворення емоцій. Функціональність емоцій стосовно виробничих організацій полягає в тому, що процеси нагромадження й розвитку емоцій уподібнюються до процесів нагромадження й розвитку капіталу. Відтак, результатом ефективного функ-

ціонування мезорівневих механізмів управління емоціями можна вважати накопичення емоційного капіталу команди. Поняття «емоційний капітал» розглядається як складова культурного капіталу, що являє собою здатність адекватно висловлювати власні емоції і співпереживати емоціям інших людей з урахуванням гендерної, вікової, професійної групи та соціального контексту [22, с. 26]. Емоційний капітал також є складовою соціального капіталу, під яким розуміють потенціал взаємної довіри і взаємодопомоги, що формується у міжособистісних відносинах (зобов'язання, очікування, інформаційні канали, соціальні норми тощо). Емоційний капітал – це консолідована здатність персоналу трансформувати емоції у джерело позитивної енергії [1, с. 125], що протидіє інерційності мислення, консерватизму, неузгодженості в діях, проявам відчуження від праці і колективу, «інформаційного дефіциту». Таким чином, формування емоційного капіталу команди можна вважати результатом активізації емоційних ресурсів кожного її учасника з метою протидії проявам ентропії (дезорганізації) командної праці.

Емоційна діяльність у команді насамперед спрямована на оптимізацію емоційної атмосфери, моніторинг та коригування якої входить до обов'язків лідера команди та є однією з основних лідерських компетенцій.

Лідерство завжди має емоційну першооснову, оскільки мистецтво лідера полягає в тому, щоб «спрямувати колективні емоції в потрібне русло,

створювати атмосферу дружелюбності й уміло боротися з негативними настроями» [17, с. 77]. Саме лідери повинні задавати певний емоційний стандарт, на який рівнятимуться інші. Під впливом лідера з високим емоційним інтелектом люди стають більш відкритими; вони обмінюються ідеями, навчаються один в одного, приймають спільні рішення. Таким чином виникає міцний емоційний зв'язок, який допомагає їм не втрачати рівноваги навіть в умовах кардинальних змін і невизначеності [27, с. 292]. Кількісною характеристикою емоційної сумісності в колективі є коефіцієнт емоційної довіри, який характеризує величину довіри лідера до кожного з членів команди, а також величину довіри лідера до команди в цілому [15].

Лідери, які здатні створити позитивну емоційну атмосферу в колективі, стимулюючи його членів до творчості, самовіддачі, зміцнюючи їх віру у власні можливості, називаються резонансними. Резонансні лідери перебудовують організаційну структуру таким чином, щоб вона сприяла ефективній, плідній, творчій, емоційно збагаченій і матеріально результативній праці. Якщо ж лідерам не вдається перейнятися почуттями інших або правильно інтерпретувати емоції колективу, вони створюють дисонанс. Перебуваючи під впливом некерованих емоцій, діючи спонтанно і нерозсудливо, дисонансний лідер привносить у колектив розлад, дезорганізує його працю. Пригніченість, що виникає при цьому, миттєво відображається на результатах роботи, оскільки замість того, щоб зосередити увагу на вказівках лідера і виконанні поставлених завдань, колектив переймається внутрішніми проблемами, починає працювати з нижчою продуктивністю [27, с. 292].

Втім, менеджери з високим EQ мають знати, що занадто піднесений настрій може призвести до надмірної оптимістичності, ілюзії невразливості і зумовити ефект групового (некритичного) мислення. Лідери мають володіти навичками контролю емоційного стану команди та використовувати емоції як інструмент, за допомогою якого можна розв'язувати проблеми адаптації окремих учасників і розкриття їх творчого потенціалу, досягати адекватного сприйняття рівня ризику і складності поставленого завдання, впроваджувати елементи самокерованості та оптимізувати процедуру прийняття рішення.

Висновки з проведеного дослідження. Керівники робочих команд повинні усвідомити, що для ефективного управління необхідно поєднувати розумовий розвиток і накопичення емоційного потенціалу. Емоції керівника, який контролює емоційний фон спільної трудової діяльності, формуються залежно від ситуації, набутого професійного і життєвого досвіду, інтуїції. Емоційні стани керівника та співробітників, у свою чергу, впливають на комунікаційний процес, соціально-психоло-

гічний клімат, згуртованість групи і, певною мірою, на ефективність її функціонування.

Створення умов для емоційного залучення людей, оптимальна структуризація команди і рольовий розподіл її членів стають передумовами виникнення ефекту синергізму у площині перетину складових інтелектуального й емоційного капіталів (позитивні емоції стимулюють командний інтелект, а спільна інтелектуальна діяльність збільшує емоційні ресурси). Водночас, безконтрольність емоційної експресії ускладнює міжособистісне спілкування, призводить до непорозумінь, конфліктів і стресів, перешкоджаючи професійній самореалізації і знижуючи якість трудового життя.

Таким чином, проведені дослідження дозволили обґрунтувати доцільність розширення методологічного базису командного менеджменту функціями, що пов'язані з мониторингом емоційного середовища спільної трудової діяльності, застосуванням прийомів емоційної мотивації працівників та тренінгів емоційної компетентності. Перспективи подальших досліджень полягають у необхідності розробки чіткого алгоритму дій керівника щодо ідентифікації та коригування емоційного середовища командної діяльності та оцінювання характеру його впливу на трудові показники.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дороніна М. С. Формування емоційної складової інтелектуального капіталу виробничої організації / М. С. Дороніна, Д. Г. Михайленко // Управління розвитком : зб. наук. праць. – Харків : ХНЕУ, 2010. – № 6 (82). – С. 121–125.
2. Mauer J. D. What is emotional intelligence? / J. D. Mauer, P. Salovey // Emotional development and emotional Intelligence: Educational Implications. – New York, 1997. – P. 3–31.
3. Goleman D. Emotional intelligence / D. Goleman. – New York : Bantam Books, 1995. – 352 p.
4. Bar-On R. Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory / R. Bar-On // Handbook of emotional intelligence. – San Francisco : Jossey-Bass, 2000. – P. 363–388.
5. Люсин Д. В. Структура эмоционального интеллекта и связь его компонентов с индивидуальными особенностями: эмпирический анализ / Д. В. Люсин, О. О. Марютина, А. С. Степанова // Социальный интеллект: эмпирический анализ ; под ред. Д. В. Люсина, Д. В. Ушакова. – Москва : Институт психологии РАН, 2004. – С. 128–140.
6. Gardner H. Multiple intelligences: the theory in practice / H. Gardner. – New York : Basic Books, 1993. – 304 p.
7. Barbalet J. M. Emotion, social theory and social structure: A macrosociological approach / J. M. Barbalet. – Cambridge : Cambridge Univ. Press, 1999. – 210 p.
8. Hochschild A. R. The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling / A. R. Hochschild. – Berkeley, University of California Press, 2003. – 328 p.

9. Kemper T. Power and Status and the Power-Status Theory of Emotions / T. Kemper // Handbook of the sociology of emotions. – New York : Springer, 2006. – P. 87–111.

10. Lawler J. E. Social Exchange Theory of Emotions / J. E. Lawler, S. R. Thye // Handbook of the sociology of emotions. – New York : Springer, 2006. – P. 295–320.

11. Ridgeway C. L. Expectation States Theory and Emotions / C. L. Ridgeway // Handbook of the sociology of emotions. – New York : Springer, 2006. – P. 347–367.

12. Дубовик С. Г. Розвиток емоційного інтелекту сучасних менеджерів як умова їх успішної діяльності [Електронний ресурс] / С. Г. Дубовик, Т. І. Драбчук // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. – 2014. – Вип. 5 (60). – С. 8–14. – Режим доступу: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/53581/4/Mishenin_Lohistychni.pdf.

13. Корман М. М. Емоційний інтелект персоналу як основа ефективного розвитку організації / М. М. Корман // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Серія: Економічні науки. – 2013. – Вип. 24. – С. 88–94.

14. Гацько А. Ф. Емоційний інтелект як стратегічний важіль лідерства [Електронний ресурс] / А. Ф. Гацько, О. В. Смігунова // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка. Серія: Економічні науки. – 2016. – № 177. – С. 61–67. – Режим доступу: <http://journals.urau.ua/index.php/wissn021/article/view/97816/93185>.

15. Козловська С. Г. Емоційна компетентність та лідерство / С. Г. Козловська, Г. І. Падурець, І. Б. Чудачева // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: Економіка і менеджмент. – 2013. – № 1 (14). – С. 130–140.

16. Колот С. А. Эффективное лидерство в структуре эмоционального менеджмента [Електронний ресурс] / С. А. Колот // Вісник Одеського національного університету. Серія: Психологія. – 2012. – Т. 17. Вип. 8. – С. 399–406. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_psi_2012_17_8_49.

17. Нестуля С. І. Емоційне лідерство – новий напрям у лідерології XXI ст. [Електронний ресурс] / С. І. Нестуля // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. – 2010. – № 1. – С. 77–83. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2010_1_16.

18. Колібаба А. М. Емоційна складова менеджменту [Електронний ресурс] / А. М. Колібаба // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2010. – № 682. – С. 72–75. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/7792/1/11.pdf>.

19. Матійків І. М. Емоційні уміння майбутнього фахівця професій типу «людина – людина»: результати експериментального дослідження [Електронний ресурс] / І. М. Матійків // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія: психологічна. – 2014. – Вип. 1. – С. 141–149. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2014_1_18.

20. Матійків І. М. Тренінг емоційної компетентності : навч.-метод. посібник / І. М. Матійків. – Київ : Педагогічна думка, 2012. – 112 с.

21. Сем'ян О. В. Емоційний капітал як інструмент досягнення трудового синергізму на підприємстві / О. В. Сем'ян // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2014. – № 2. – С. 103–107.

22. Белікова Ю. В. Концептуальні основи управління емоціями / Ю. В. Белікова // Український соціум. – 2015. – № 1. – С. 23–33.

23. Белікова Ю. В. Можливості соціометрії у вивченні групових емоцій / Ю. В. Белікова // Наукові праці Чорноморського державного університету ім. Петра Могили. Серія: Соціологія. – 2011. – Т. 156. Вип. 144. – С. 6–9.

24. Дидяк І. Емоційний інтелект як невід'ємна складова управлінського потенціалу підприємства / І. Дидяк // Економічний аналіз. – 2012. – Т. 11 (1). – С. 51–53.

25. Собченко О. М. Здібності у структурі емоційного інтелекту як фактор формування особистості / О. М. Собченко // Наука. Релігія. Суспільство. – 2010. – № 4. – С. 84–87.

26. Льошенко О. Емоційний інтелект та емоційна компетентність: проблеми співвідношення / О. Льошенко // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Психологія. Педагогіка. Соціальна робота. – 2010. – Вип. 2. – С. 49–52.

27. Холодницька А. В. Формування ефективного лідерства в умовах структурних змін в економіці [Електронний ресурс] / А. В. Холодницька // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка. – 2014. – Вип. 149. – С. 289–295. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdusg_2014_149_43.