

УДК 338.312

Рибалка А.С.

*студентка спеціальності «Менеджмент»  
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*

Якунін А.Є.

*студент спеціальності «Менеджмент»  
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*

## ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ЗА РАХУНОК ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ СПІВРОБІТНИКІВ

### АНОТАЦІЯ

У статті розкрито сутність емоційного інтелекту, емоцій людини та їх впливу на професійну діяльність. Проаналізовано стан емоцій співробітників та їх взаємозв'язок з продуктивністю праці на прикладі підприємства. Оцінено емоційний інтелект робітників у сучасній компанії, а також обґрунтовано рекомендації щодо поліпшення емоційного стану та підвищення продуктивності.

**Ключові слова:** емоційний інтелект, співробітники, керівник, управління персоналом, продуктивність праці, підприємство, HR-менеджмент.

### АННОТАЦИЯ

В статье раскрыта сущность эмоционального интеллекта, эмоций человека и их влияния на профессиональную деятельность. Проанализированы состояние эмоций сотрудников и их взаимосвязь с производительностью труда на примере предприятия. Оценен эмоциональный интеллект работников в современной компании, а также обоснованы рекомендации по улучшению эмоционального состояния и повышению производительности.

**Ключевые слова:** эмоциональный интеллект, сотрудники, руководитель, управление персоналом, производительность труда, предприятие, HR-менеджмент.

### ANNOTATION

In the article the essence of emotional intelligence, human emotions and their influence on professional activity are revealed. The state of employees' emotions and their interrelation with productivity of labor on an example of the enterprise is analyzed. An estimation of the emotional intelligence of workers in a modern company is also made, and recommendations for improving the emotional state and productivity increase are substantiated.

**Key words:** emotional intelligence, employees, manager, personnel management, productivity, enterprise, HR-management.

**Постановка проблеми.** Для людини емоції стають предметом уваги тоді, коли вони чомусь перешкоджають, супроводжують щось або допомагають в чомусь. Уміння володіти своїми емоціями та контролювати їх підвищує психологічну врівноваженість особистості й загальний рівень культури.

Емоції – природна складова вигляду будь-якої людини, тому менеджери допускають помилку, якщо ігнорують емоційний аспект організаційної поведінки. Емоції невіддільні від роботи так само, як вони невіддільні від людини. Керівники очікують, що персонал буде тримати свої емоції під контролем на робочому місці. Менеджери, які розуміють справжню роль емоцій, здатні набагато точніше пояснити та спрогнозувати поведінку підлеглих [1, с. 78].

Емоції часто знижують продуктивність праці. Саме тому, напевно, деякі організації прагнуть повністю виключити прояв емоцій на роботі. Однак емоції так само можуть підвищити

продуктивність праці. По-перше, емоції здатні підвищувати рівень мотивації. По-друге, концепція емоційної праці виходить з того, що почуття є важливою складовою бажаної поведінки на роботі. Саме тому вміння ефективно керувати емоціями вкрай важливо для керівників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** І.М. Андреєва [1], С.П. Дерев'янка [2], Е.Л. Носенко [3], Д. Гоулман [4] та інші вчені здійснили значний теоретико-методологічний та практичний внесок у дослідження цієї проблеми, а саме описали, як емоції впливають на діяльність людини.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на наявність істотних досліджень у сфері вибраної проблематики, сутність та особливості емоцій працівників всередині компанії досі повністю не розкриті. З огляду на це актуальним залишається питання впливу емоційного інтелекту на підвищення продуктивності праці, можливості впливу керівника на вдосконалення емоційного стану співробітників.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження впливу емоційного інтелекту працівників компанії на підвищення продуктивності праці.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Нині люди приходять в організацію як особистості з уже цілком сформованим характером, причому характер кожного працівника істотно впливає на його поведінку на роботі.

Для того щоби спрямувати команду до кращих результатів, ефективної та продуктивної роботи, підтримувати власне лідерство, організувати роботу великої кількості людей, підтримувати позитивний психологічний клімат, вирішувати виникаючі конфлікти, виходити з безвихідних ситуацій, потрібно усвідомлювати свої емоції та володіти ними. Більш того, потрібно вмело розпізнавати емоції оточуючих, правильно визначати їхню справжню причину, щоби правильно спрямовувати їх в стресових ситуаціях. Саме з цією метою потрібно розвивати емоційний інтелект.

Емоційний інтелект (EQ) передає здатність людини усвідомлювати емоції, досягати та генерувати їх так, щоби в результаті тільки сприяти мисленню та розумінню емоцій, управляти ними так, щоби вони приносили тільки вдоско-

налення інтелектуальної та емоційної складових особистості [3, с. 99].

Історія розвитку дослідження емоційного інтелекту робітників налічує менше трьох десятиліть, при цьому навіть в рамках такого незначного з точки зору науки проміжку часу можна виділити декілька віх її становлення та розвитку. Розглянемо хронологію розвитку поняття «емоційний інтелект»:

– у 1990 році вперше представлено поняття емоційного інтелекту співробітника, наведено його чотирьохкомпонентну модель, що отримала назву «модель здібностей»; у 1995 році на основі теорії Майера-Саловея та крос-культурних емпіричних досліджень представлено «змішану модель» емоційного інтелекту (Д. Гоулман) та «модель емоційного та соціального стану» (Р. Бар-Он);

– у 1996 році відбулась презентація першої психодіагностичної методики дослідження емоційного інтелекту (Р. Бар-Он);

– з 2000 року до сьогодні відбувається активний розвиток інструментарію дослідження та розвитку різноманітних аспектів емоційного інтелекту (П. Саловей, Д. Майер, Д. Гоулман, Р. Бояціс) [4, с. 26].

Низка наукових досліджень, виконаних у Гарварді та Західному резервному університеті Кейза, переконливо свідчить про наявність прямого достовірного зв'язку між рівнем емоційного інтелекту співробітників та продуктивністю праці.

Структура емоційного інтелекту включає чотири основні компоненти, які представлені на рис. 1.

Всі компоненти наведеної моделі пов'язані між собою та мають однаково велике значення для реалізації практичного потенціалу емоційного інтелекту.

Людина – це емоційна істота. Співробітники постійно перебувають під впливом емоцій незалежно від того, хочуть вони цього чи ні. Емоція проявляється мовою тіла, у виборі слів, тоні голосу та діях. І якщо попросити співробітників залишати свої емоції «за дверима», то вони не зможуть ефективно працювати. Замість того, щоб викорінювати емоції, їх потрібно навчитися правильно використовувати для підвищення продуктивності.

Очевидно, що невміння управляти своїми емоціями, як і низький рівень емоційного інтелекту, здатне привести будь-який бізнес до цілковитого провалу. Найбільш яскраво й наочно

це виявляється в стресових та конфліктних ситуаціях. Сенс же розвитку емоційного інтелекту полягає в тому, щоб навчитися вибудовувати відносини в будь-якому середовищі та за будь-яких умов.

Американське агентство «Talent Smart» дійшло висновку, що з 33-х найважливіших в роботі компетенцій емоційний інтелект визначає 58% успіху та продуктивності. Дослідження показали, що люди з високим рівнем емоційного інтелекту заробляють в середньому на 29 тисяч доларів більше на рік, ніж люди з нижчим рівнем. Встановлено, що з підвищенням рівня емоційного рівня пропорційним чином зростає середня зарплата (приблизно на \$1 300). Така тенденція актуальна для всіх куточків планети та сфер бізнесу [5].

На прикладі компанії «Atlassian» проводилось дослідження емоційного інтелекту у співробітників та визначення його впливу на продуктивність праці. Команда проаналізувала сотні проектів з відкритим вихідним кодом в «Jira Software» (програмне забезпечення для відстеження проектів «Atlassian»), дослідила настрої та продуктивність. Це допомогло визначити, які команди емоції висловлювали через свої проекти, наскільки вони були продуктивними в їх реалізації [6].

По-перше, команда підняла тему 8 основних емоцій, таких як гнів, страх, відраза, подив, сум, довіра, очікування й радість. Найбільш поширеними емоціями, які люди висловлюють під час командних проектів, є довіра й захоплення, які, на нашу думку, є позитивними сигналами продуктивності команди. Коли члени команди довіряють один одному та з нетерпінням чекають тієї роботи, яку вони збираються зробити, всі дуже мотивовані, щоб виконати її відмінно.

Наступними емоціями, які були розкриті, стали здивування й страх. Ці емоції природні для командної роботи, оскільки члени команди працюють над спільними новими проблемами та завданнями. В процесі роботи виникають несподіванки й проблеми, важливо розуміти поведінку кожного члена команди при цьому. Кожного разу, коли виражається емоція, з'являється нова можливість для зростання, довіри, ясності та розуміння.

Ще однією важливою емоцією є гнів, що також відомий в рамках командних проектів. Дослідження показало, що команди відчували гнів 16–30% свого робочого часу.



Рис. 1. Структура емоційного інтелекту [4, с. 41]

Для визначення продуктивності створено базовий рівень, вимірюваний пріоритетом завдань команди й часом, витраченим на них. Складне завдання може бути виконано набагато швидше, ніж легке, залежно від настрою команди. Команди, які брали участь в дослідженні, були розділені за трьома показниками залежно від рівня їх продуктивності, такими як високі, середні й низькі.

Повертаючись до восьми основних емоцій, можемо побачити, що діапазон може бути досить великим. Команди стають агресивними 16–30% робочого часу. Згідно з дослідженнями високопродуктивні команди, як правило, відчувають менше гніву у своїй роботі, а саме 16%, тоді як команди з низькою продуктивністю відчувають його 30% часу. Залежність гніву від продуктивності команд можемо побачити на рис. 2.

Можемо зробити висновок, що високопродуктивні команди ніколи не стають агресивними. Це говорить про те, що міра вираження емоції визначає продуктивність команди.

Високопродуктивні команди, як правило, відчувають удвічі більше позитивних емоцій, ніж команди з низькими результатами. Щасливі команди краще виконують роботу.

Важливим компонентом кількісного оцінювання продуктивності є відсоток проблем, які вирішуються в короткі терміни. Існує позитивний зв'язок між продуктивністю команди та вираженими позитивними емоціями (висока валентність).

Коли команда відчуває себе добре в роботі, яку вона виконує разом, її члени більш продуктивні. Розглянемо графік (рис. 3), де помаранчева лінія – завдання, синя – валентність, виражена з питань. Вони показують, що позитивна

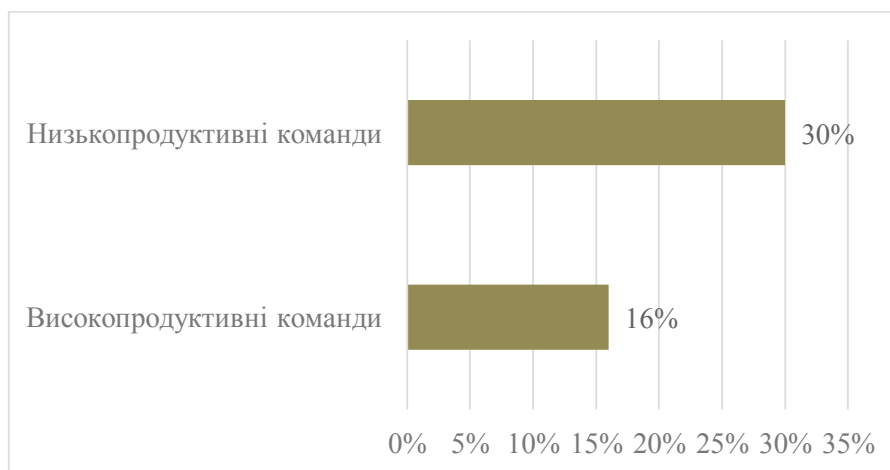


Рис. 2. Графік прояву гніву під час виконання роботи

Джерело: розроблено авторами за джерелом [6]

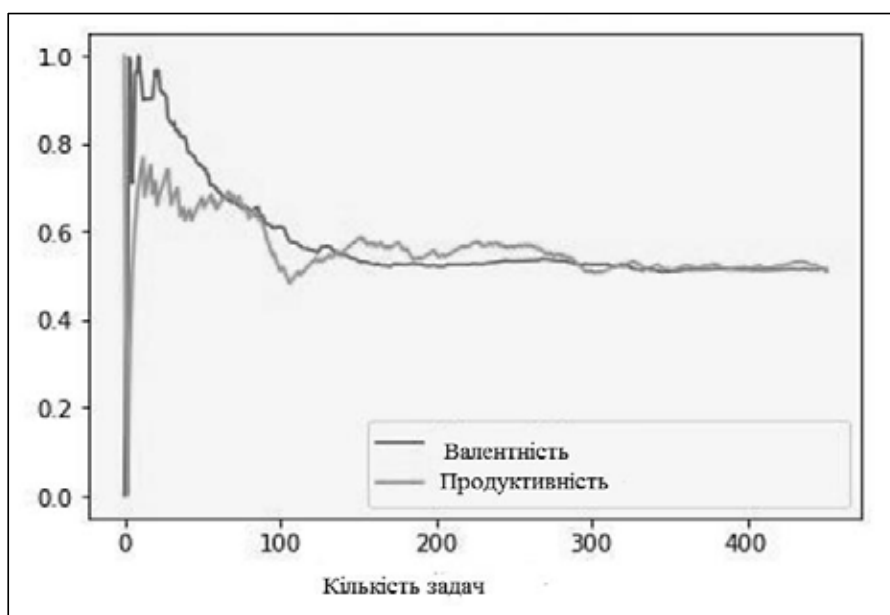


Рис. 3. Продуктивність, середня валентність та кількість задач [6]

емоція тісно корелює з питанням часу виконання завдання.

Валентність відображає наявність емоцій у працівників, а збудження є їх інтенсивністю. Порушення часто виражається через хвилювання або занепокоєння. Наприклад, якщо хтось скаже «Круто, дуже цікаво!», то це відноситься до категорії позитивної валентності та високого збудження.

Взаємозв'язок між збудженням та завершенням завдання проявляється чотирма способами:

1) високе збудження та мало витраченого часу (завдання, яке надихає, захоплює та хвилює команду, тому швидко виконується);

2) високе збудження й багато часу (у команді переважають негативні емоції, пов'язані з роботою, яка займає багато часу; це може бути пов'язане з відсутністю правильних навичок, незнанням того, як підійти до завдання, а також поганою організацією команди);

3) низьке збудження та мало витраченого часу (щодо завдання команда не має багато позитивних емоцій та мотивації, тому для його завершення потрібно значно більше часу);

4) низьке збудження й багато часу (команда не має багато емоцій щодо завдання, але воно швидко завершується; це зазвичай дуже легкі завдання, які хтось може зробити миттєво) [7, с. 86].

Розглянемо на рис. 4 дані, отримані в ході дослідження.

Високий рівень збудження підвищує продуктивність. 30% завдань, які були вивчені, викликали високий рівень збудження та були швидко виконані.

Однак як щодо завдань, на які пішло багато часу? Завдання, що викликають високе збудження, але довго виконуються, мають 13,5%. Завдання, що викликають низьке збудження та вимагають багато часу на виконання, мають 26,9%. Якщо команда не в захваті від роботи, яку потрібно виконати, вона буде виконуватись набагато довше.

Також треба звернути увагу на те, що хвилювання про роботу – це добре, але є ризик емоційного вигорання. Дослідження показали, що коли команди занадто довго хвилюються та сильно турбуються про проблему, а не вирішують її, то продуктивність падає. Це може бути показником тривалого робочого стресу роботи. Його слід уникати, щоб уникнути вигорання команди.

Щоб команди працювали більш продуктивним чином, треба розвивати їх емоційний інтелект. Розглянемо запропоновані етапи розвитку емоційного інтелекту в робочих стінах. Для початку треба зазначити, що перед тим як розвивати емоційну зрілість підлеглих, потрібно почати з менеджера. Коли ж ця задача досягнута, можна сміливо братися за колектив компанії. При цьому максимально ефективним форматом розвитку емоційного інтелекту колективу вважається тренінг.

1) Для початку, як вважає гур у сфери емоційного інтелекту Деніел Гоулман, треба вдосконалити емоційний інтелект з визначенням свого «Ідеального Я». Потрібно відповісти на так два питання: якими якостями я хотів би володіти, будь це можливо; заради чого я готовий подолати свої стереотипи, змінити звички й принципи, придбати нові навички. Якщо цілі визначені, сміливо можна починати визначати якості, необхідні для їх досягнення. Дуже важливо на етапі постановки цілей зіставляти особисті компетенції кожного співробітника з цілями компанії на рік.

2) Завдання другого етапу полягає в максимально реальному оцінюванні своїх нинішніх можливостей, ставлячи питання про те, яким себе я відчуваю сьогодні, як я виявляв, яким мене бачать інші люди, у чому мої переваги та недоліки порівняно з «Ідеальним Я». На цьому етапі потрібно будувати процес навчання шляхом створення зворотного зв'язку. Оцінювати один одного повинні колеги, незалежні в робо-

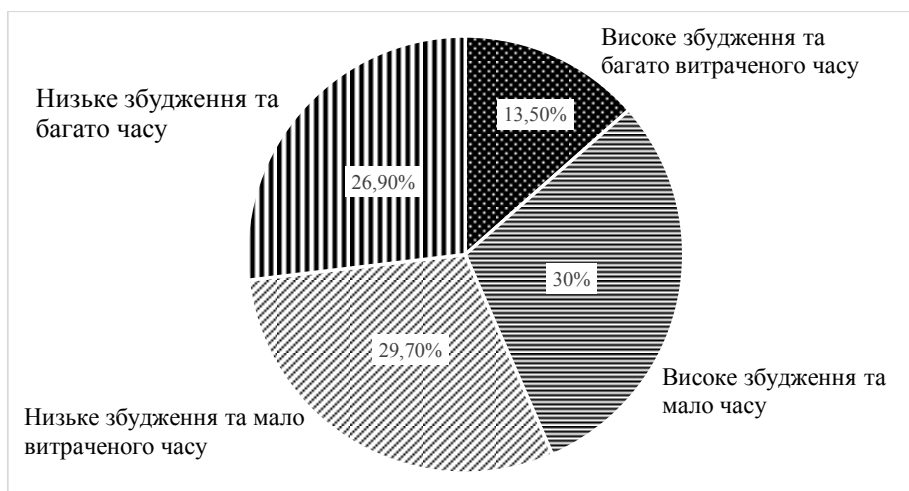


Рис. 4. Відношення рівня збудження до часу виконання завдання

Джерело: розроблено авторами за джерелом [6]

ті, здатні свіжим поглядом оцінити та зробити висновки щодо особистісних якостей та характеристик. Ця інформація та самооцінка повинні вилитися в чесний набір компетенцій, над якими варто працювати найближчим часом.

3) На цьому етапі складається програма розвитку емоційного інтелекту. Робиться вибір на користь колективного навчання у вигляді тренінгу або самостійного вдосконалення.

4) Під час розвитку необхідних компетенцій дуже важливо їх застосовувати не лише під час тренінгів, але й у житті. При цьому всі нові тактики й стратегії поведінки не потрібно залишати виключно в офісних стінах, адже слід проваджувати їх в практику.

5) Аналіз прогресу в розвитку компетенцій та постановка нових цілей за необхідності [4, с. 154].

Ефект розвитку емоційного інтелекту на кожному етапі дуже важливий, щоби кожен учасник тренінгу розумів, навіщо йому це потрібно, інакше ефективність тренінгу наближається до нуля. Без бажання співробітників мотивування до навчання та вдосконалення своїх компетенцій не має ніякого сенсу.

Під час дослідження після закінчення програми через 1–2 роки емоційний інтелект поліпшувався на 2%, після проходження тренінгу майстерності управління – на 10% (через 3–18 місяців). Програма лідерства й програма розвитку емоційного інтелекту сприяли підвищенню емоційного інтелекту на 70% протягом 1–2 років, ще на 50% – протягом 5–7 років. Це говорить про те, що результати навчання будуть відчуватись і через кілька років після завершення програми [6].

**Висновки.** Отже, емоційний інтелект персоналу є основою формування емоційно-інтелектуальної організації, що стає можливим за наявності цілої низки умов (вказаних вище), які необхідно втілити в життя. Основною проблемою, яка залишається недостатньо вивченою, є шляхи, інструменти та методи формування всіх складових такої організації. Саме ця проблема є метою подальших досліджень експертів.

На основі проведеного дослідження для компанії "Atlassian" розроблені етапи підвищення емоційного інтелекту. Програми розвитку емоційного інтелекту є ефективним інструментом підвищення продуктивності та мотивації робіт-

ників, а також ефективності підприємства загалом. Саме тому програми розвитку емоційного інтелекту організації повинні стати нагальними для керівників українських компаній, а розвиток емоційного інтелекту – частиною їхньої корпоративної культури.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Андреева І.М. Емоційний інтелект: дослідження феномену. Питання психології. 2015. № 3 (51). С. 78–86.
2. Дерев'яно С.П. Актуалізація емоційного інтелекту в емоціогенних умовах. Соціальна психологія. 2017. № 1 (71). С. 96–104.
3. Носенко Е.Л. Емоційний інтелект як соціально значуща інтегральна властивість особистості. Психологія і суспільство. 2014. № 4 (42). С. 95–109.
4. Goleman D. Primal Leadership: Learning to Lead With Emotional Intelligence. Boston: Harvard Business School Press, 2008. 300 p.
5. Компанія "Talent Smart". URL: <http://www.talentsmart.com>.
6. Компанія "Atlassian". URL: <https://ru.atlassian.com>.
7. Собченко О.М. Здібності у структурі емоційного інтелекту як фактор формування особистості. Наука. Релігія. Суспільство. 2010. № 4 (36). С. 84–87.

#### REFERENCES:

1. Andreeva I.M. (2015), Emotsiyniy intelekt: doslidzhennya fenomenu [Emotional Intelligence: A Study of the Phenomenon] The question of psychology, vol. 3, no. 51, pp. 78–86.
2. Derevianko S.P. (2017), Aktualizatsiia emotsiinoho intelektu v emotsiogenykh umovakh [Actualization of emotional intelligence in emotionogenic conditions] Social Psychology, vol. 1, no. 71, pp. 96–104.
3. Nosenko E.L. (2014), Emotsiyniy intelekt yak sotsialno znachushcha intehralna vlastyvist osobystosti [Emotional intelligence as a socially significant integral property of the individual] Psychology and Society, vol. 4, no. 42, pp. 95–109.
4. Goleman D. Pervynna liderstvo: navchytysia vesty z emotsiinym rozumom [Primal Leadership: Learning to Lead With Emotional Intelligence] Boston: Harvard Business School Press (in USA).
5. TalentSmart company. [Electronic resource]. – Available at: <http://www.talentsmart.com>.
6. Atlassian company. [Electronic resource]. – Available at: <https://ru.atlassian.com>.
7. Sobchenko O.M. (2010) Zdibnosti u strukturi emotsiinoho intelektu yak faktor formuvannia osobystosti [Ability in the structure of emotional intelligence as a factor in the formation of personality] Science. Religion. Society, vol. 4, no. 36, pp. 84–87.

**Rybalka A.S.**

*Student of the specialty "Management",  
V.N. Karazin Kharkiv National University*

**Yakunin A.Ye.**

*Student of the specialty "Management",  
V.N. Karazin Kharkiv National University*

## **THE INCREASE OF LABOUR PRODUCTIVITY FOR THE ACCOUNT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE OF EMPLOYEES**

Emotions are a natural component of the image of any person. Therefore, managers make a mistake if ignoring the emotional aspect of organizational behaviour. Emotions are not separate from work in the same way as they are inseparable from a person. Leaders expect staff to keep their emotions under control in the workplace. Managers who understand the true role of emotions can more accurately explain and predict the behaviour of subordinates.

Emotions often reduce productivity. That is why, for certain, some organizations seek to completely exclude the manifestation of emotions at work. However, emotions can also increase productivity. First, emotions can increase the level of motivation. Secondly, the concept of emotional labour proceeds from the fact that feeling is an important part of the desired behaviour at work. That is why the ability to effectively manage emotions is so important for managers.

Emotional Intelligence (EQ) – Transmits the ability of a person to realize, reach, and generate emotions so that in the end only contribute to the thinking and understanding of emotions, to manage them so that they bring only the improvement of the intellectual and emotional components of the individual.

Works of S. L. Rubinstein, C. E. Izard, L. S. Vygotsky, J. Mayer, P. Salovey, D. Goleman, R. Boyatzis, and other scientists have invested considerable theoretical-methodological and practical contribution to the study of this problem, namely describe how emotions affect human activity.

On the basis of the research conducted for the company Atlassian, stages of increasing the emotional intelligence of employees were developed. Emotional intelligence development programs are an effective tool for improving the productivity and motivation of workers, as well as the effectiveness of the enterprise as a whole. That is why the programs of development of emotional intelligence of the organization should become urgent for leaders of Ukrainian companies, and the development of emotional intelligence – a part of their corporate culture.