

Емоційний інтелект як фактор успішного управління командами

Інна Волошина , Олександр Крупський 

Purpose. The purpose of this study is to explore the role of emotional intelligence (EI) in enhancing team management effectiveness. Specifically, how EI contributes to team dynamics, communication, conflict resolution, and overall team performance. **Design / Method / Approach.** While writing the work, the materials of the work of leading scientists were studied. The research employed a mixed-methods approach, combining qualitative and quantitative data collection methods. **Findings.** The findings indicate a strong positive correlation between high levels of emotional intelligence in team leaders and improved team performance metrics, including productivity, collaboration, and job satisfaction. Qualitative data revealed that leaders with high EI were more adept at recognizing team members' emotions, fostering open communication, and motivating their teams. **Theoretical Implications.** This research contributes to the existing body of literature on emotional intelligence. It supports the theoretical framework that suggests EI is a critical competency for effective leadership and team dynamics, extending the understanding of how emotional intelligence impacts organizational behavior. **Practical Implications.** The findings highlight the importance of incorporating emotional intelligence training into leadership development programs. Organizations should prioritize EI in their hiring processes for team leaders and provide training to enhance emotional competencies. Fostering a culture that values emotional awareness can lead to more cohesive and high-performing teams. **Originality / Value.** This study adds value by bridging the gap between emotional intelligence theory and practical team management applications. It emphasizes the necessity of EI in leadership roles and provides actionable insights for organizations seeking to improve team dynamics and performance. **Research Limitations / Future Research.** Future research could explore longitudinal studies to assess the long-term effects of emotional intelligence on team management and investigate the role of EI in diverse cultural contexts. **Paper Type.** Practitioner Paper

Keywords:

emotional intelligence, team management, development, leader, team members, management decisions

Contributor Details:

Inna Voloshyna, Undergraduate Student, Oles Honchar Dnipro National University: Dnipro, UA, voloshyna_i@365.dnu.edu.ua

Oleksandr P. Krupskyy, Cand.Sc., Assoc.Prof., Oles Honchar Dnipro National University: Dnipro, UA, krupskyy71@gmail.com

Емоційний інтелект (ЕІ) стає все більш важливим аспектом сучасного управління командами. У світі, де технології та автоматизація займають провідні позиції, людський фактор залишається ключовим для успіху організацій. Емоційний інтелект, який включає в себе здатність розуміти, усвідомлювати та управляти власними емоціями, а також емоціями інших, має значний вплив на ефективність управлінських процесів.

По-перше, емоційний інтелект сприяє створенню позитивної командної культури. Лідери з високим рівнем ЕІ здатні формувати атмосферу довіри та підтримки, що в свою чергу стимулює співпрацю та відкритість серед членів команди. Коли працівники відчувають, що їхні емоції та думки важливі, вони більш схильні ділитися ідеями, брати на себе відповідальність та активно залучатися до процесів прийняття рішень (Голобородько та Буркова, 2023). По-друге, емоційний інтелект допомагає у вирішенні конфліктів. У будь-якій команді можуть виникати непорозуміння та суперечки, але лідери з високим ЕІ можуть ефективно управляти такими ситуаціями. Вони здатні розпізнавати емоції, які стоять за конфліктами, і знаходити способи для їх конструктивного вирішення, що знижує рівень стресу та покращує взаєморозуміння. По-третє, ЕІ є невід'ємною складовою емоційної праці (Mindeguiá et al., 2021; Krupskiy et al., 2022), та комунікативної компетентності (Крупський та Стасюк, 2024).

Крім того, емоційний інтелект впливає на мотивацію та продуктивність команди (Grynko et al., 2018; Олійник, 2023). Лідери, які вміють розпізнавати та підтримувати емоційний стан своїх підлеглих, можуть надати їм необхідну підтримку та натхнення. Це, в свою чергу, призводить до підвищення задоволеності працівників своєю роботою, що позитивно позначається на загальних результатах команди. Не менш важливим є те, що емоційний інтелект сприяє розвитку лідерських якостей (Заграй, 2021). Лідери з високим ЕІ здатні адаптувати свій стиль управління до потреб команди, враховуючи емоційний контекст ситуації. Це дозволяє їм бути більш гнучкими та ефективними у своїх діях, що є критично важливим у швидко змінюваному бізнес-середовищі.

Методи

У дослідженні було застосовано комплексний підхід, що поєднує кількісні та якісні методи для отримання всебічного розуміння цього феномену. Першочергово було проведено огляд літератури, що дозволило сформулювати теоретичну основу та виявити основні тенденції в існуючих дослідженнях. Аналіз наукових статей, монографій і дисертацій дав змогу окреслити ключові аспекти емоційного інтелекту та його вплив на управлінські практики.

Спостереження за роботою команд у реальних умовах дало змогу зафіксувати прояви емоційного інтелекту під час міжособистісних взаємодій та управлінських рішень. Це надає додаткову глибину дослідженню, оскільки дозволяє оцінити, як емоційний інтелект впливає на ефективність роботи команди в динамічному середовищі.

Було проведено аналіз конкретних кейсів успішних команд, де емоційний інтелект відігравав вирішальну роль у досягненні цілей. Це дозволило виявити практичні аспекти впровадження емоційного інтелекту в управлінські стратегії.

Результати та обговорення

У ході дослідження були отримані результати, які підтверджують важливість емоційного інтелекту для ефективності управлінських процесів. Аналіз даних, зібраних за допомогою анкетування, показав, що керівники з високим рівнем емоційного інтелекту демонструють кращі результати у формуванні позитивного клімату в команді. Вони здатні ефективніше розпізнавати та управляти емоціями своїх підлеглих, що, в свою чергу, сприяє підвищенню мотивації та залученості членів команди.

Дослідження показують, що ЕІ менеджерів позитивно впливає на ефективність команди, згуртованість та досягнення цілей (Barinua et al., 2022). ЕІ вважається критично важливим аспектом лідерства (Vivek and Krupskyi, 2024), що впливає на управління конфліктами та подолання стресу (Aseery et al., 2023). У будівельних проектах ЕІ менеджерів позитивно впливає на ефективність команди за допомогою згуртованості команди, при цьому тривалість проекту пом'якшує цей зв'язок (Zhang and Hao, 2022). Помірні рівні ЕІ посилюють вплив досвіду на задоволеність клієнтів, тоді як вищі рівні необхідні для позитивного впливу на команду. Помірний ЕІ також покращує вплив експертизи на ефективність команди та взаємодію із зацікавленими сторонами (Sposito et al., 2023). Ці результати наголошують на важливості розгляду ЕІ поряд з технічними навичками при виборі та навчанні менеджерів проектів для покращення загальних результатів проекту.

Взаємозв'язок між емоційним інтелектом (ЕІ) і командною продуктивністю є важливою темою в сучасному управлінні та організаційній психології. Емоційний інтелект визначається як здатність розпізнавати, розуміти та управляти власними емоціями, а також емоціями інших людей (Заграй, 2021). Ця здатність має безпосередній вплив на продуктивність команди, оскільки емоції грають ключову роль у взаємодії між членами команди, їхньому спілкуванні та спільному виконанні завдань.

Основними компонентами емоційного інтелекту є самосвідомість, саморегуляція та соціальні навички. Між цими елементами існує тісний взаємозв'язок: регулювання емоцій неможливе без усвідомлення власних почуттів, а соціальні навички формуються на основі особистісних якостей (Крупський & Кіба, 2012).

Перш за все, команди з високим рівнем емоційного інтелекту здатні краще справлятися зі стресом і конфліктами. Коли члени команди вміють розпізнавати та регулювати свої емоції, вони менш схильні до емоційних спалахів і можуть конструктивно вирішувати суперечки. Це створює позитивну атмосферу, що сприяє більшій зосередженості на спільних цілях і за-

вданнях, що, в свою чергу, підвищує продуктивність це потрібно враховувати під час формування та змін організаційної культури підприємств (Крупський, 2014).

Емоційний інтелект сприяє розвитку ефективної комунікації в команді (Гайдукевич & Полішук, 2023). Члени команди, які мають високий рівень ЕІ, можуть відкрито виражати свої думки та почуття, що веде до більш глибокого розуміння між ними. Це дозволяє уникати непорозумінь і покращує співпрацю, оскільки всі учасники команди відчувають себе почутими і цінними (Neves, 2024). Залучення всіх членів команди у процес обговорення і прийняття рішень також сприяє підвищенню їхньої мотивації та відповідальності за результати спільної роботи.

Важливим аспектом є також те, що емоційний інтелект сприяє розвитку емпатії, що є критично важливим для командної роботи. Коли члени команди здатні розуміти і відчувати емоції один одного, це створює атмосферу довіри і підтримки. Взаємна підтримка підвищує моральний дух команди і заохочує її членів до досягнення високих результатів.

Крім того, лідери з високим рівнем емоційного інтелекту можуть ефективно мотивувати свої команди, встановлюючи чіткі цілі та надаючи зворотний зв'язок, що допомагає підвищити загальну продуктивність (Дуляба, 2020). Вони можуть адаптувати свій стиль управління відповідно до емоційного стану команди, що дозволяє створити середовище, в якому кожен може розвиватися і досягати своїх цілей.

Взаємозв'язок між емоційним інтелектом і командною продуктивністю є складним і багатограним. Високий рівень емоційного інтелекту у членів команди та її лідерів сприяє покращенню комунікації, зниженню конфліктності, розвитку емпатії та підтримки, що в результаті веде до підвищення продуктивності та ефективності роботи команди (Zos-Kior et al., 2020). У сучасних умовах, коли співпраця та командна робота стають дедалі важливішими, розвиток емоційного інтелекту стає необхідністю для досягнення успіху в будь-якій організації.

Розвиток ЕІ є важливим процесом, що сприяє покращенню міжособистісних відносин, комунікації та загальної ефективності в роботі (Kharchenko & Semenikhina, 2024). Існує кілька методів, які допомагають у цьому процесі, серед яких тренінги, коучинг та самоосвіта.

Тренінги з розвитку емоційного інтелекту зазвичай проводяться у групах і включають різноманітні вправи, рольові ігри та дискусії, що дозволяють учасникам практикувати навички розпізнавання та управління емоціями. Такі тренінги часто фокусуються на розвитку навичок активного слухання, емпатії, комунікації та конструктивного вирішення конфліктів. Учасники мають можливість отримати зворотний зв'язок від тренера та інших учасників, що сприяє глибшому усвідомленню своїх сильних і слабких сторін у контексті емоційного інтелекту.

Коучинг є ще одним ефективним методом розвитку ЕІ, який передбачає індивідуальну роботу з коучем. Коучинг допомагає особі зосередитися на своїх цілях, виявити емоційні блоки та розробити стратегії для їх подолання.

Коуч може використовувати різноманітні техніки, такі як запитання, рефлексія та підтримка, щоб допомогти клієнту краще зрозуміти свої емоції та навчитися їх ефективно управляти (Afshari, Nasab & Dickson, 2020). Цей підхід дозволяє досягти глибшого рівня самосвідомості та розвитку особистісних якостей, що сприяє підвищенню емоційного інтелекту.

Самоосвіта також відіграє важливу роль у розвитку емоційного інтелекту. Це може включати читання книг, статей, перегляд відео та участь у вебінарах, присвячених темі емоційного інтелекту. Самоосвіта дозволяє індивідууму вивчати теорію ЕІ, розуміти його складові та застосовувати знання на практиці. Крім того, ведення щоденника емоцій може стати корисним інструментом для самоаналізу, оскільки це дозволяє відстежувати власні емоційні реакції, виявляти тригери та розробляти стратегії для їх управління.

Усі ці методи – тренінги, коучинг і самоосвіта – можуть бути використані окремо або в комбінації, що дозволяє створити індивідуальний підхід до розвитку емоційного інтелекту. Важливо пам'ятати, що розвиток ЕІ є безперервним процесом, який потребує часу, зусиль та практики. Чим більше індивідуум інвестує в своє навчання та саморозвиток, тим більших успіхів він може досягти в управлінні своїми емоціями та взаємодії з іншими.

Одним із прикладів успішної практики є компанія Google, яка активно впроваджує принципи емоційного інтелекту в свою корпоративну культуру. У рамках програми «Project Aristotle» компанія досліджувала фактори, що впливають на ефективність команд, і виявила, що емоційний інтелект, зокрема, здатність до емпатії та відкритої комунікації, є критично важливими для успішної роботи команд. Google заохочує своїх менеджерів розвивати ці навички через тренінги та навчальні програми, що дозволяє створити середовище, в якому співробітники відчують підтримку та можуть вільно висловлювати свої думки.

Компанія Johnson & Johnson впровадила програму «Leadership Imperatives», що акцентує увагу на розвитку ЕІ серед керівників. У рамках цієї програми менеджери навчаються розпізнавати та управляти своїми емоціями, а також розвивати навички активного слухання та конструктивного зворотного зв'язку. Це сприяє зміцненню довіри в командах і покращенню міжособистісних відносин та підвищує загальну ефективність роботи.

Ще одним прикладом є компанія Zappos, яка відома своєю унікальною корпоративною культурою, що базується на принципах емоційного інтелекту. У Zappos акцентують увагу на важливості емоційного зв'язку між співробітниками та клієнтами. Менеджери проходять тренінги з розвитку емоційного інтелекту, щоб краще розуміти потреби своїх команд і забезпечувати підтримку в складних ситуаціях. Це дозволяє компанії створити атмосферу, де співробітники відчують себе цінними і мотивованими до високих досягнень.

Приклад компанії Microsoft демонструє, як емоційний інтелект може бути інтегрований у стратегію управління. Під керівництвом Сатіа Наделли компанія переосмислила свої принципи управління, акцентуючи увагу на «культурі зростання», що включає розвиток емоційного інтелекту серед співробітників. Це зумовило покращення командної роботи, підвищення

інноваційності та загального задоволення працівників. Усі ці приклади свідчать про те, що впровадження емоційного інтелекту в управлінні командами не лише покращує робочі процеси, але й сприяє створенню здорового й продуктивного робочого середовища, де кожен співробітник може реалізувати свій потенціал.

Оцінка ефективності розвитку емоційного інтелекту у менеджерів є важливим аспектом сучасного управлінського процесу, оскільки емоційний інтелект (EI) суттєво впливає на якість управлінських рішень, рівень мотивації команди та загальну продуктивність організації (Жук & Дроздовська, 2022). Для початку необхідно визначити ключові компоненти емоційного інтелекту, які включають самосвідомість, саморегуляцію, соціальну свідомість і управління відносинами. Оцінка ефективності розвитку EI у менеджерів може здійснюватися через кілька методів.

Першим є використання спеціалізованих опитувальників та тестів, таких як EQ-і або MSCEIT, які дозволяють виміряти рівень емоційного інтелекту до і після проходження навчальних програм, допомагають виявити сильні та слабкі сторони менеджерів у сфері емоційного інтелекту.

Другим методом є проведення 360-градусних оцінок, де колеги, підлеглі та керівники надають зворотний зв'язок щодо поведінки менеджерів у різних ситуаціях. Це дозволяє отримати об'єктивну картину змін у стилі управління та взаємодії з командою.

Третім важливим аспектом є моніторинг показників продуктивності команди та загальної атмосфери в колективі. Зміни в рівні задоволеності співробітників, зниження плинності кадрів та покращення командної роботи можуть свідчити про ефективність розвитку EI у менеджерів.

Крім того, слід враховувати якісні показники, такі як зміни в комунікаційних навичках, здатність до конструктивного зворотного зв'язку та управління конфліктами. Після реалізації програм розвитку емоційного інтелекту, компанії можуть проводити регулярні оцінювання, щоб відстежувати прогрес і вносити корективи в навчальні програми (Костюк, 2014). Важливо також забезпечити підтримку менеджерів у процесі застосування нових навичок на практиці, оскільки без належної практики знання можуть залишитися теоретичними. Успішна реалізація програм розвитку емоційного інтелекту вимагає зобов'язань з боку керівництва та створення сприятливого середовища для навчання та розвитку (Klochko, 2021).

Таким чином, оцінка ефективності розвитку емоційного інтелекту у менеджерів є комплексним процесом, що включає як кількісні, так і якісні методи, які дозволяють зрозуміти, як зміни в емоційному інтелекті впливають на управлінські практики та загальну продуктивність організації.

Висновки

У роботі акцентовано увагу на важливості емоційного інтелекту як критично значущого компонента успішного управління, оскільки він суттєво впливає на здатність менеджерів приймати обґрунтовані рішення, ефективно комунікувати та підтримувати позитивну атмосферу в команді. Розглянуто

методи оцінки ефективності розвитку емоційного інтелекту, серед яких виділено стандартизовані тести, 360-градусні оцінки та моніторинг показників продуктивності. Зворотний зв'язок від колег і підлеглих визнано важливим елементом оцінки, оскільки він дає можливість виявити реальні зміни у поведінці менеджерів та їхній здатності до управління емоціями. Наголошено на необхідності практичної реалізації знань, оскільки розвиток емоційного інтелекту вимагає не лише теоретичних знань, але й практичних навичок. Визначено, що інвестиції в розвиток емоційного інтелекту можуть призвести до зниження плинності кадрів, підвищення задоволеності співробітників та покращення загальної продуктивності організації. Регулярний моніторинг ефективності розвитку емоційного інтелекту є необхідним для виявлення проблем та коригування навчальних програм відповідно до потреб організації. Успіх програм розвитку емоційного інтелекту залежить також від підтримки з боку вищого керівництва, яке повинно демонструвати власний приклад та активно залучати співробітників до навчання. Таким чином, розвиток емоційного інтелекту у менеджерів є стратегічно важливим процесом, що потребує системного підходу, регулярного оцінювання та підтримки з боку всієї організації для досягнення максимальних результатів.

References

- Гайдукевич, К., & Поліщук, Л. (2023). Емоційний інтелект як важлива складова успіху в професійній діяльності івент-менеджера. *Питання культурології*, (41), 78-88. <https://doi.org/10.31866/2410-1311.41.2023.276695>
- Голобородько, Т. В., & Буркова, Л. А. (2023). Етичні аспекти лідерства в управлінській практиці: роль інформаційного забезпечення та менеджменту персоналу в умовах розвитку цифрового суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*, (14), 47–54. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.14.47>
- Дуляба, Н. І., & Озарчук, К. С. (2020). Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*, (39), 165-170. <https://doi.org/10.32843/infrastruct39-27>
- Жук, О. П., & Дроздовська, Л. О. (2022). Формування управлінських компетентностей менеджерів і молодих фахівців в умовах освітніх викликів та розвитку бізнесу. *Ефективна Економіка*, 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.34>
- Заграй, Л. Д. (2021). Емоційний інтелект як складник професійної компетентності менеджера. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Психологія. Практична психологія. Професійна й організаційна психологія*, 32(6), 47-54. <https://doi.org/10.32838/2709-3093/2021.6/08>
- Костюк, А. В. (2014). Емоційний інтелект та шляхи його розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки*, (2 (1)), 85-89. <http://surl.li/kvhwcf>
- Крупський, О. П., & Кіба, К. С. (2012). Взаємозв'язок між емоційною компетентністю та лідерством як складниками педагогічної діяльності. *Педагогіка вищої та середньої школи*, 36, 222-229. <https://journal.kdpu.edu.ua/ped/article/download/3416/3127>
- Крупський, О. П., & Стасюк, Ю. М. (2024). Ефективна комунікація в галузі туризму. Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі, 136-138. https://www.researchgate.net/publication/375834752_Efektivna_komunikacia_v_galuzi_turizmu
- Крупський, О. П. (2014). Процес формування і розвитку організаційної культури

- туристичних підприємств. Управління розвитком підприємства в інтеграційних умовах: колект. монографія/за заг. ред. ТВ Гринько, 162-177. <http://surl.li/fjjjmi>
- Олійник, І. В. (2023). Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (16), 222-228. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.29>
- Afshari, L., Nasab, A. H., & Dickson, G. (2020). Organizational Culture, Social Capital, and Knowledge Management. *International Journal of Knowledge Management*, 16(2), 52–66. <https://doi.org/10.4018/ijkm.2020040104>
- Aseery, M., Mahran, S., & Felemban, O. (2023). The relationship between emotional intelligence and conflict management strategies from the nurse managers' perspective. *Cureus*, 15(3). <https://doi.org/10.7759/cureus.35669>
- Barinua, V., Nwoji, C. C. C.-, & Ford, H. O. (2022). Manager's Emotional Intelligence and Team Effectiveness: A Theoretical Review. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 7(5), 120–124. <https://doi.org/10.36348/sjbms.2022.v07i05.001>
- Grynko, T., Krupskiy, O. P., Koshevyi, M., & Maximchuk, O. (2018). Tangible and intangible rewards in service industries: *Problems and prospects*. *Journal of Applied Economic Sciences*, 12(8), 2481–2491. https://www.researchgate.net/publication/323540055_Tangible_and_intangible_reward_s_in_service_industries_Problems_and_prospects
- Klochko, A. O. (2021). Features of the development of innovative management styles by team roles managers of educational organizations. *Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law*, 1, 83–88. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.1.13>
- Kharchenko, I. I., & Semenikhina, O. V. (2024). Section 27. Culture of professional communication and emotional intelligence: identifying connections. *“Modern educational strategies under the influence of the development of the information society and European integration,”* 541–591. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-405-4-27>
- Krupskiy, O. P., Stasiuk, Y. M., Hromtseva, O. V., & Lubenets, N. V. (2022). The Influence of Emotional Labor of Family Doctors on their Well-Being and Job Satisfaction. *European Journal of Management Issues*, 30(4), 215-223. <https://doi.org/10.15421/192218>
- Mindeguia, R., Aritzeta, A., Garmendia, A., Martinez-Moreno, E., Elorza, U., & Soroa, G. (2021). Team Emotional Intelligence: Emotional Processes as a Link Between Managers and Workers. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.619999>
- Neves, R. (2024). *Collaboration and Team Dynamics*. In *The Engineering Leadership Playbook: Strategies for Team Success and Business Growth* (pp. 113-179). Berkeley, CA: Apress. https://doi.org/10.1007/979-8-8688-0140-2_3
- Sposito, L., Scafuto, I. C., Serra, F. R., & Ferreira, M. P. (2023). Influence of the project managers' expertise and experience in the success of projects: the moderating effect of emotional intelligence. *International Journal of Managing Projects in Business*, 17(1), 1–26. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-06-2023-0129>
- Vivek, R., & Krupskiy, O. P. (2024). EI & AI in leadership and how it can affect future leaders. *European Journal of Management Issues*, 32(3), 174-182. <https://mi-dnu.dp.ua/index.php/MI/article/view/512>
- Zhang, Q., & Hao, S. (2022). Construction Project Manager's Emotional Intelligence and Team Effectiveness: The Mediating Role of Team Cohesion and the Moderating Effect of Time. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.845791>
- Zos-Kior, M., Hnatenko, I., Isai, O., Shtuler, I., Samborskiy, O., & Rubezhanska, V. (2021). Management of efficiency of the energy and resource saving innovative projects at the processing enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 42(4), 504–515. <https://doi.org/10.15544/mts.2020.52>