

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Розвиток емоційного інтелекту в організації»
(за матеріалами ТОВ «ЕКСПРЕС МОТО УКРАЇНА», м. Київ)

Студентки 2 курсу 8 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Менеджмент персоналу»

Кузьменко Катерини
Петрівни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Жуковська
Валентина Миколаївна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Жуковська
Валентина Миколаївна

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПЕРСОНАЛУ	5
1.1. Концептуальний базис формування, розвитку та використання емоційного інтелекту в організації	5
1.2. Методичні підходи до оцінювання рівня емоційного інтелекту персоналу організації	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕКСПРЕС МОТО УКРАЇНА»	15
2.1. Характеристика впливу факторів середовища на розвиток емоційного інтелекту персоналу організації	15
2.2. Оцінка рівня розвитку емоційного інтелекту працівників організації.....	21
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ЕКСПРЕС МОТО УКРАЇНА»	30
3.1. Формування плану заходів з розвитку емоційного інтелекту працівників організації	30
3.2. Розробка методичного забезпечення розвитку емоційного інтелекту на тренінгу	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	55

ВСТУП

На фоні стрімкого розвитку життя, досить швидкого темпу інформаційного простору, високої конкуренції будь-яка професійна діяльність вимагає все більшої ефективності. Тож стала вагомою потреба у більш гнучкому підході до управління персоналом, від якого і залежить ефективність роботи організації.

Оцінювання компетенцій персоналу з позиції емоційного інтелекту усе частіше застосовується для вибору тих, хто буде прийнятий на роботу, кого підвищувати по кар'єрних сходах тощо. З'явилась необхідність мати не лише професійні навички, а й здатності самомотивування до розвитку та росту, до самореалізації, до гармонійного розвитку особистості для успішної реалізації бізнес-цілей та ефективної соціальної адаптації. Тому на сьогодні потреба розвитку потенціалу емоційного інтелекту працівників в організації є вагомою, адже, емоційний інтелект є однією з головних складових у досягненні успіху, чим і визначається *актуальність теми дослідження*.

Вагомі внески у дослідження емоційного інтелекту зробили такі зарубіжні та вітчизняні науковці: Дж. Майер, П. Саловей, Д. Карузо, Р. Бар-Он, Д. Гоулман, Н. Холл, Д. Люсін, Н. Коврига, Е. Носенко, І. Андреева, В. Зарицька та багато інших.

Метою даної роботи є: визначення теоретико-методологічних підходів до розвитку емоційного інтелекту працівників, розкриття та аналіз етапів проведення діагностики емоційного інтелекту, розробка та обґрунтування заходів щодо розвитку емоційного інтелекту працівників ТОВ «Експрес Мото Україна».

Для досягнення поставленої мети були поставлені такі *завдання*:

- обґрунтувати теоретичний базис розвитку емоційного інтелекту;
- проаналізувати основні наукові погляди щодо компонентів емоційного інтелекту;
- з'ясувати методичні підходи до оцінювання рівня емоційного

інтелекту персоналу;

- визначити фактори впливу середовища на розвиток емоційного інтелекту персоналу організації;
- здійснити діагностику рівня розвитку емоційного інтелекту працівників організації;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення методичного забезпечення розвитку емоційного інтелекту організації.

Об'єктом дослідження є: емоційний інтелект працівників організації.

Предметом дослідження: методологічні та праксеологічні аспекти оцінювання розвитку емоційного інтелекту у працівників організації.

Методи дослідження: компаративний, системний, функціональний аналізи; комплексний; графічний; емпіричний (використані такі методики: опитування для робітників компанії «Задоволеність працівників умовами праці в компанії»; тестова методика Н. Холла на емоційний інтелект; тест на оптимізм «Чи умієте ви бути щасливим»); методи обробки інформації (кількісні, якісні); методи інтерпретації.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає у поглибленні знання щодо емоційного інтелекту працівників організації, а також у розробці плану заходів для розвитку компонентів емоційного інтелекту працівників ТОВ «Експрес Мото Україна».

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опубліковано тези «Методи оцінювання емоційного інтелекту» на міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми молоді в сучасних соціально-економічних умовах» та стаття у збірнику наукових статей студентів КНТЕУ (Додаток А).

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 50 сторінок, в т.ч. 8 таблиць, 6 рисунків. Список використаних джерел містить 35 найменувань, викладених на 51-54 сторінках, та 7 додатків.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Концептуальний базис формування, розвитку та використання емоційного інтелекту в організації

Емоції відіграють велику роль у керуванні поведінкою людини, є природним компонентом, який бере участь як на етапі усвідомлення потреби та оцінювання ситуації, так і під час процесу прийняття рішень та оцінки досягнутого результату. Тому розуміння емоційної сфери людини є запорукою розуміння механізмів керування її поведінкою. Тож спочатку розглянемо поняття «емоцій» та як вони виникають.

Нині існує значна кількість праць, присвячених дослідженню емоцій та є багато підходів до визначення даного поняття. Його розглядають у вузькому та широкому значенні слова. У вузькому розумінні емоції являють собою відносно прості та короткотривалі душевні переживання, які характеризують ситуативне ставлення людини до навколишнього світу та до себе. А в широкому сенсі – емоціями є будь-які можливі душевні переживання. Емоції відображають переживання, які виявляють рівень задоволення чи незадоволення різних нагальних потреб людини [19].

Емоції – одна з форм відображення мозком об'єктивної дійсності, яка характеризується відношенням людини до оточуючого світу, самої до себе та формує її поведінку. Вони являють собою продукт еволюції, що виник в результаті первинних почуттів та переживань внаслідок дії різних подразників [24].

М. Варій зазначає, що емоції – це «переживання людиною ситуативного чи дійового значення предметів та явищ минулого, теперішнього або майбутнього». На думку П. Анохіна, емоції – це «фізіологічні стани організму, які мають яскраво виражене суб'єктивне

забарвлення й види, що охоплюють всі відчуття і переживання людини – від глибоких страждань, які завдають травм, до високих форм радості й соціального життєвідчуження» [5].

У інформаційній теорії емоцій П. Сімонов зазначає, що емоція – це «відображення відношення між величиною потреби та ймовірністю її задоволення в даний момент» [20].

За М. Лебединським та В. М'ясищевим, емоції – це «одна з найважливіших граней психічних процесів, яка характеризує переживання людиною дійсності. Емоції є інтегральним вираженням зміненого тону нервово-психічної діяльності, яке відбивається на всіх аспектах психіки й організму людини». Р. Немов трактує емоції, як «елементарні переживання, що виникають у людини під впливом загального стану організму й процесу задоволення актуальних потреб» [5].

Учений К. Ізард називає емоції складним процесом, який має нейрофізіологічний, нервово-м'язовий і феноменологічний аспекти. Нейрофізіологічний аспект являє собою електричну активність нервової системи (кори, гіпоталамуса, лімбічної системи); нервово-м'язовий перш за все визначається мимічною діяльністю, вторинно-пантомімічною, вісцерально-ендокринною, подекуди голосовою реакціями. На феноменологічному рівні емоція виступає переживанням, що є вагомим для суб'єкта [20].

Розглянемо декілька теорій про фізіологічні процеси, що відбуваються у нервових клітинах кори головного мозку та підкіркової структури, які і забезпечують формування емоцій – суб'єктивних психологічних станів.

Автори таламічної теорії В. Кеннон та Ф. Бард віддають таламусу провідну роль, який спричиняє виникнення емоційних переживань. На думку вчених, при сприйнятті різних подій, які зумовлюють емоції, нервові імпульси спочатку потрапляють у таламус. Тут імпульси діляться: одна частина направляється до кори великих півкуль, де виникає суб'єктивне відчуття радості, гніву чи страху, а друга надходить у гіпоталамус, що

супроводжується вегетативними зрушеннями, які характерні для емоцій [12].

Ще один дослідник – Д. Ліндслі у своїй «активаційній теорії» зазначає, що основана роль у забезпеченні емоцій належить активуючій ретикулярній формації, яка знаходиться у стовбурі головного мозку. Емоційна реакція на певні стимули виникає в результаті активуючого збудження нейронів стовбура мозку, що потім посилюють імпульси до таламусу, гіпоталамусу та кори. Ці імпульси трансформуються в емоційну поведінку за допомогою активуючого механізму [12].

Особлива роль у регуляції емоцій відводиться емоційному інтелекту. Управління емоціями та здатність ефективного впливу на них стали предметом вивчення для багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Розглянемо деякі концепції до визначення поняття емоційного інтелекту та його компонентів.

Еволюція розвитку емоційного інтелекту бере свій початок із визначення поняття «соціальний інтелект», яке досліджував Е. Торндайк у 1920-і роки [13].

Наприкінці ХХ ст. Дж. Майер та П. Саловей опублікували першу дослідницьку роботу, у якій запропонували визначення терміну «емоційний інтелект» та розробили методику його вимірювання. Автори визначали емоційний інтелект як групу ментальних здібностей, які беруть участь в контролюванні власних емоцій, також в усвідомленні та розумінні емоцій інших людей, а також як здатність до управління емоціями з метою вирішення конкретних практичних завдань та підвищення якості міжособистісної взаємодії [33].

Дослідники Майер та Саловей вважають, що основними якостями емоційного інтелекту є: емпатія, співчуття, розрізнення власних почуттів, баланс між розумом та емоціями, а також ознаки високої самоповаги та самосприйняття людини [13].

Для визначення структурних компонентів емоційного інтелекту Дж. Майер, П. Саловей розробили модель здібностей, які об'єднані у такі

чотири групи: сприйняття, розуміння й управління емоціями та фасилітація мислення. Детальний зміст компонентів емоційного інтелекту даної моделі наведений табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Сутність компонентів моделі здібностей Майєра-Саловея

Назва компонента	Зміст та значення компонента
Сприйняття емоцій	<ul style="list-style-type: none"> – Описує комплексну здатність людини до розпізнання емоцій інших не тільки за вербальною взаємодією, а й за мімікою, позами, жестами, гучністю і тоном голосу та іншими невербальними сигналами. – Розпізнання та усвідомлення власних емоцій та емоцій інших людей є одним із основних факторів емоційного інтелекту, що робить можливим здатність аналізувати емоційну інформацію. – Людина, яка добре розуміє свої емоції та переживання, набагато легше зможе розпізнати сутність емоційного стану іншої людини. – Керівник, який погано орієнтується у своїх власних емоціях і переживаннях, а також не здатен розпізнати емоції і проблеми своїх підлеглих, може втратити можливість керування емоційним життям всього свого колективу.
Фасилітація мислення	<ul style="list-style-type: none"> – Цей компонент вказує на здатність людини використовувати емоції з метою стимуляції різних видів інтелектуальної діяльності (міркування над вирішенням якихось проблем тощо). – Стабільний емоційний фон сприяє виконанню кропіткої, методичної роботи, що потребує особливої концентрації уваги. Добрий настрій забезпечує прояв креативного мислення та творчості, допомагає у міркуваннях та чутливій пам'яті. – Керівник (працівник) з добре розвиненим емоційним інтелектом володіє здатністю до використання змін власного настрою для підходів для вирішення задач, проблем тощо.
Розуміння емоцій	<ul style="list-style-type: none"> – Полягає в здатності розуміти не тільки «мову емоцій», а й співвідносити емоції, здатність бачити різницю між ними. – Включає в себе здатність до розуміння причин появи певних емоцій, розпізнання зв'язку між думками та емоціями, визначення переходу від однієї емоції до іншої. – Здатність інтерпретувати емоції, свідомий аналіз, що починається з вербалізації та детального опису емоційної сторони ситуації, може свідчити про розвинену здібність до розуміння емоцій.
Управління емоціями	<ul style="list-style-type: none"> – Відображає здатність людини до управління власними емоціями та емоційними станами інших людей (здатність приборкувати, пробуджувати та направляти емоції для досягнення певних цілей). – керівник забезпечує позитивну соціально-психологічну атмосферу в колективі через поважне ставлення до підлеглих, що покращує самопочуття співробітників та має позитивний вплив на ефективність їхньої роботи.

Джерело: узагальнено на основі опрацювання [33]

Всі компоненти даної моделі є пов'язаними між собою і кожен має

важливе значення для реалізації практичного потенціалу емоційного інтелекту [13, 33].

Також з наступних досліджень Д. Майєра та П. Саловея впливає більш деталізована концепція складових емоційного інтелекту, як розвиток ідей, запропонованих Г. Гарднером. Автори поділили здібності, що лежать в основі емоційного інтелекту, на п'ять категорій:

- усвідомлення власних емоцій (уміння ідентифікувати свої почуття та емоції, коли вони виникають; розуміти причини їх виникнення);
- управління емоціями (здатність регулювати свої переживання, керувати почуттями, уміння себе заспокоїти);
- самомотивація (спроможність скеровувати свої емоції на досягнення поставленої мети, на активну діяльність);
- розпізнання емоцій інших людей (розуміння емоцій, що виникають у інших людей за допомогою емпатії);
- уміння будувати стосунки (підтримувати доброзичливі відносини з оточуючими; як навичка справлятися з емоціями, що виникають при взаємодії з іншими людьми) [6].

Узявши за основу моделі емоційного інтелекту Майєра-Саловея та, ґрунтуючись на власних дослідженнях, Д. Гоулман описав ЕІ як здатність людини розуміти власні почуття і почуття інших, повний самоконтроль емоцій та здатність до емпатії. У свою чергу ним запропонована «змішана» модель емоційного інтелекту, до складу якої віднесено такі компоненти [6, 13]:

1. Емоційна самосвідомість (здатність якісно і точно розпізнавати свої емоції, свою мотивацію, пізнання своїх сильних та слабких сторін, розуміння життєвих цінностей та цілей).
2. Самоконтроль (здатність контролювати свої емоції; впевненість у собі; відкритість).
3. Соціальна чутливість (здатність співпереживати іншим, розуміти їхні почуття, переживання).

4. Управління стосунками (ефективна взаємодія з іншими; регулювання конфліктів; командна робота; співпраця).

Дещо схожий набір елементів у структурі емоційного інтелекту розробила В. Зарицька: розуміння власних емоцій, самоконтроль і саморегуляція емоцій, розуміння емоцій інших, використання емоцій у спілкування та діяльності [8].

Дослідник Р. Бар-Он дав ще ширше визначення: емоційний інтелект – це набір здібностей, компетенцій та навичок, пов'язаних із соціальними, емоційними та персональними можливостями, які впливають на здатність людини успішно діяти у будь-яких життєвих ситуаціях [29]. У моделі емоційного інтелекту Бар-Он виділив п'ять сфер із п'ятнадцятьма субкомпонентами (наведені у табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Структурні компоненти емоційного інтелекту моделі Р. Бар-Он

<i>Назва сфери</i>	<i>Субкомпоненти сфери</i>
Внутрішньоособистісна (стосується розуміння себе і вміння керувати собою)	Асертивність Самоаналіз Незалежність Самоповага Самоактуалізація
Міжособистісна	Емпатія Соціальна відповідальність Міжособистісні стосунки
Адаптивність	Адекватна оцінка дійсності Гнучкість Вміння вирішувати проблеми
Управління стресом	Стресовитривалість Контроль за імпульсивністю
Загальний настрій	Оптимізм Задоволеність життям

Джерело: сформовано за [29].

Розгляд моделі емоційного інтелекту як «здатність до розуміння своїх і чужих емоцій та управління ними» запропоновано Д. Люсіним на основі когнітивного підходу [14], а саме:

- людина має здатність розпізнавати емоцію, встановлювати сам факт її існування у себе або іншої людини;
- може ідентифікувати її та дати їй вербальну оцінку – встановити, яку саме емоцію переживає сама чи інша людина;
- має здатність розуміти та усвідомлювати процес формування та розвитку емоцій (розуміє причини виникнення тих чи інших емоцій);
- розуміє наслідки, до яких може призвести емоція, що виникла.

Згідно з ідеєю автора, емоційний інтелект – це не вроджена здібність, а психологічне утворення, що формується у процесі життя людини на основі когнітивних здібностей, під впливом ряду факторів, які обумовлюють її специфічні індивідуальні особливості [14]. Водночас Д. Люсін також визначає особистісну сторону емоційного інтелекту, зокрема він виділив три напрями; 1) спрямованість особистості на емоційну сферу; 2) увага як до свого внутрішнього світу, так і оточуючих людей; 3) здатність переживати емоцію та водночас контролювати її зовнішнє вираження.

Ціннісне значення емоційного інтелекту розглядають Е. Носенко та Н. Коврига, характеризуючи ЕІ як: а) «інтегральну властивість особистості – складову її внутрішнього світу»; б) «форму виявлення позитивного ставлення людини до себе, до інших, до світу» [18].

Дещо відмінний підхід спостерігаємо у працях І. Андрєєвої [2, 3]. Структуру емоційного інтелекту представляє як сукупність емоційно-когнітивних та соціальних здатностей, включає такі основні компоненти:

- 1) Розпізнання власних емоцій, тобто здатність виражати, визначати, відчувати та описувати свої емоції.
- 2) Володіння своїми емоціями – здатність контролювати свої емоційні вираження, адекватно їх оцінювати.
- 3) Розуміння емоцій оточуючих, що включає: здатність усвідомлювати процес прояву емоцій, вираження словами емоційного стану іншого, передбачити наслідки емоцій, здатність до емпатії.

4) Самомотивація як спонукальний засіб, де постійно взаємодіють розум і тіло [3].

У структурі емоційного інтелекту І. Андреева передбачає наявність емоцій, які мотивують когнітивну діяльність, пов'язану з емоційною сферою – розпізнанням, вираженням, розумінням і засвоєнням емоцій [2, 3]. Емоційна компетентність, на думку вченої, це сукупність емоційних знань, умінь та навичок; воно є ширшим поняттям, ніж емоційний інтелект.

Таким чином, ми розглянули різні наукові підходи до поняття емоційного інтелекту; вони різняться, але мають і дещо спільне. Можемо виокремити, що основними компонентами емоційного інтелекту є: розпізнання та розуміння власних емоцій та емоцій інших, їх самоконтроль. Далі ми розглянемо, які ж є підходи до оцінювання рівня ЕІ.

1.2. Методичні підходи до оцінювання рівня емоційного інтелекту персоналу організації

Оцінювання компетенцій персоналу з позиції емоційного інтелекту усе частіше застосовується для вибору тих, хто буде прийнятий на роботу, кого підвищуватимуть по кар'єрних сходах тощо. Емоційний інтелект являється показником здатності працівника до спілкування, уміння усвідомлювати свої емоції та розуміти почуття інших. Наприклад, дослідження Е. Чан і П. Капуті (Австралія) показало тісний взаємозв'язок між емоційним інтелектом та задоволеністю працівника; встановили, що чим вищий ЕІ, тим людина більше задоволена своїм життям [30].

Так, у сучасній літературі виділяють два основні підходи до вимірювання ЕІ: опитувальний, який застосовує опитувальники, засновані на самозвіті респондента, та тестовий, що спрямований на використання тестових завдань. Розглянемо декілька методичних підходів до оцінювання рівня емоційного інтелекту персоналу.

На основі своєї моделі здібностей Дж. Майер, П. Саловей, Д. Карузо

розробили тестову методику визначення ЕІ, яка має назву MSCEIT, V2.0 (The Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test). Тест складається з 141 питання у 8 секціях. Кожна секція має різноплановий характер: вимірювання сприйняття облич та картинок; вимірювання здатності асимілювати свій досвід, описувати свої почуття до певної особи; визначення здатності людини описувати свій емоційний стан; вивчення змін емоцій у часі; вимірювання здатності розрізняти змішані та складні почуття [18, 33].

Згідно з ідеєю Д. Люсіна, емоційний інтелект – це не вроджена здібність, а психологічне утворення, що формується у процесі життя людини на основі когнітивних здібностей, під впливом ряду факторів, які обумовлюють її специфічні індивідуальні особливості [13]. На основі власної моделі Д. Люсін створив тест, який складається з 46 питань з відповідями за 4-бальною шкалою, які згруповані у 6 векторів:

1. Міжособистісний емоційний інтелект:
 - 1.1. Шкала М1. Інтуїтивне розуміння чужих емоцій.
 - 1.2. Шкала М2. Розуміння чужих емоцій через експресію.
 - 1.3. Шкала М3. Загальна здатність до розуміння чужих емоцій.
2. Внутрішньоособистісний емоційний інтелект:
 - 2.1. Шкала В1. Усвідомлення своїх емоцій.
 - 2.2. Шкала В2. Управління своїми емоціями.
 - 2.3. Шкала В3. Контроль експресії.

У психологічній практиці набула поширення тестова методика Н. Холла, що складається з 30 тверджень, об'єднаних у 5 блоків: емоційна обізнаність; керування своїми емоціями; самомотивація; емпатія та рівень розпізнання емоцій інших людей [13]. Дана методика дозволяє виявити рівень розвитку емоційного інтелекту; дає змогу менеджерам з персоналу формувати кар'єрограми працівників; оцінювати здатність людини до емпатії у відносинах з колегами у критичних/кризових ситуаціях; приймати кадрові рішення в організації щодо підвищення або переведення на вищу посаду.

В. Овсяннікова та Д. Люсін для оцінки ЕІ запропонували відоестет. Метою даної методики є оцінка здатності респондента до розпізнавання основних аспектів емоцій: а) точність ідентифікації емоцій і б) сенситивність до емоційного вираження (переоцінювання чи недооцінювання сили емоцій, що переживаються людиною). Сутність методики: респондент переглядає сім коротких відеороликів (тривалість кожного – від 10 до 60 секунд), де зображена поведінка людей у різноманітних буденних ситуаціях. У кожному ролику респондент має спостерігати за певною людиною, опісля – має оцінити за шкалою від 0 до 5 балів, наскільки даний герой переживав кожную з 15 наведених емоцій [15].

З метою визначення самомотивованості та здатності до самоменджменту персоналу, а також як допоміжний інструмент для виявлення управлінського потенціалу у міжнародній практиці використовується Женевський онлайн тест емоційної компетентності (GECo Test). Він складається з 110 пунктів і займає близько 50 хвилин [34]. Розроблений даний тест К. Schlegel, М. Mortillaro спеціально для робочого місця в організації: всі сценарії і елементи описують ситуації і події, які можуть статися на робочому місці, і засновані на інтерв'ю, проведених з менеджерами і фахівцями на першому етапі проєкту.

Женевський тест на емоційну компетентність (GECo) – новий тест ЕІ, здатний вимірювати розпізнавання емоцій (оцінюється за допомогою відео кліпів авторів), розуміння емоцій, регулювання емоцій у собі та управління емоціями в інших (за допомогою оцінювання ситуаційних сценаріїв, пов'язаних з роботою) [34].

Огляд методичних підходів свідчить про різноплановість дослідження емоційного інтелекту як працівника, так і організації в цілому. Для валідності результатів тестування ЕІ краще застосовувати комплекс методів діагностування.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕКСПРЕС МОТО УКРАЇНА»

2.1. Характеристика впливу факторів середовища на розвиток емоційного інтелекту персоналу організації

У кожного працівника в процесі діяльності виникають певні емоції, вони можуть бути як позитивні, так і негативні. Особливо така важлива емоційна сторона може мати вплив на виробничу діяльність будь-якої організації. У наслідок емоцій, які переживає персонал, виникають емоційні взаємини, які мають вагомий вплив на ефективність його роботи. Таким чином виникає емоційне середовище організації – емоційні відносини, які виникають у працівників під час процесу роботи.

Емоційне середовище організації може включати такі складові:

- енергетична (емоції наділяють людину енергією);
- ціннісна (емоційні відносини являються певною цінністю, оскільки є такі працівники, яким важко розлучатися з певними емоціями, він би хотів відчувати їх постійно);
- інформаційна (емоції розкривають людину, дають уявлення про її особисті якості);
- мотивуюча складова (емоції дають поштовх до дій) [10].

Керування емоціями працівників у компанії може сприяти побудові раціональних взаємин між керівниками та їх підлеглими. Управляючи емоціями персоналу, керівник може досягти вражаючих ефектів. Проте, йому, у першу чергу, потрібно навчитися розумітися у своїх емоціях, контролювати їх та знаходити причини їх виникнення за короткий період часу. А вже потім керівник може відстежувати емоції у трудовому колективі.

Розвиток ЕІ персоналу організації може залежати від запровадження

системи цінностей та установок, що розділяються співробітниками компанії в цілому. Організаційна культура компанії впливає на емоційні стани працівників.

Високий рівень емоційного тону працівників сприяє виконувати свої функціональні обов'язки на максимальному рівні. Однією із проблем, які виникають при управлінні організаційною культурою є те, що працівники рідко говорять про свої емоції, ігнорують їх, пригнічують або надмірно їх висловлюють. Це неодмінно спричинить зниження ефективності трудової діяльності або до назрівання конфліктів [10].

Ще одним фактором впливу на прояв емоційного інтелекту у трудовій діяльності – організація командної роботи. У результаті командної роботи виникають незвичайні рішення; створюються нові знання і відбувається їх трансформація у компанії.

У межах теорій Т. Кемпера (владно-статусна теорія та теорія соціального обміну емоцій) можемо припускати взаємозалежність емоцій і статусу. Емоції мають вплив на соціальні процеси: якщо людина буде відчувати позитивні емоції після взаємодії з іншими, то вона буде прагнути до повторної дії обміну емоціями, а якщо негативні – то намагатиметься уникати таких ситуацій. У такий спосіб група являється джерелом емоцій, як імпульс до подальших взаємодій. З однієї сторони, емоції мають вплив на процеси у групі, утворюючи статус для кожного учасника, а з іншої – групові структури та їх частини утворюють умови для прояву певних емоцій [25].

Також емоційний інтелект являється засобом зниження дисбалансу між формальною та неформальною структурою компанії. Неформальна структура виникає унаслідок взаємовідносин працівників, що виникли під впливом різних факторів (спільних інтересів, однакових поглядів тощо). Найбільш складним є процес трансформації особистого інтересу працівника у зацікавленість результатами роботи компанії загалом [10].

Ще одним фактором впливу на ЕІ є керівники-лідери. У компанії на міжособистісному рівні ЕІ виражається через прояв таких елементів як:

лідерство, престиж, сентименти. Зазвичай співробітники тягнуться до лідера, чекаючи від нього певної підтримки: чи то емоційної, чи то співчуття. Шляхом розкриття у працівників їхніх позитивних емоцій, лідер може розгледіти їх кращі сторони. У сенсі взаємовідносин з командою ЕІ проявляється у вміннях відчувати емоції та настрої працівників, розв'язувати емоційно напружені ситуації.

Співробітники, які проявляють та знаходяться в позитивних емоціях, працюють набагато ефективніше. Адже, коли працівник налаштований позитивно, його мозок стає більш мотивованим, стійким, продуктивним, енергійним, орієнтованим та залученим у роботу.

Під впливом лідера з високим емоційним інтелектом члени команди стають більш відкритими, діляться ідеями, навчаються один в одного, приймають спільні рішення. Унаслідок чого виникає сильний емоційний зв'язок, який допомагає тримати рівновагу навіть в умовах непередбачуваних змін чи невизначеності.

Чим вище працівник знаходиться на своїй кар'єрній драбині, тим більш важливим для нього являється емоційний інтелект (та менш важливими технічні навички). Високий рівень ЕІ сприяє прийняттю більш адекватних рішень, додає раціональності у взаємодії з іншими та попереджає виникнення розчарувань [11].

За даними дослідження Європейської агенції з безпеки та гігієни праці, негативні емоції працівників знижують прибуток компаній на більш, ніж 600 млрд Євро. Близько 30% емоційно навантажених ситуацій не усвідомлюються людиною, але впливають на її фізичний стан [27].

Позитивні емоції та енергія можуть втрачатися під час:

- конфліктів та з'ясування стосунків;
- довготривалих нарад у негативному емоційному стані;
- стресів, загроз, домашніх негараздів;
- втрачених клієнтів тощо.

Тож, емоційні стани керівника та працівників мають взаємовплив на

процеси комунікації, соціально-психологічний клімат, згуртованість колективу та, деяким чином, впливають на ефективність його функціонування. Позитивні емоції спонукають до командного інтелекту, а колективна інтелектуальна діяльність збільшує емоційні ресурси.

Далі детальніше розглянемо характеристику компанії ТОВ «Експрес Мото Україна» та специфіку її діяльності.

Компанія «Експрес Мото Україна» - є кур'єрською службою доставки документів, кореспонденції, пошти, вантажів по Україні та по всьому світу. На ринку України компанія ТОВ «Експрес Мото Україна» заснована з 1999 року. А у 2017 році увійшла до складу PAKLINE Logistics Group – 3PL провайдер з великим досвідом надання логістичних послуг на умовах аутсорсингу.

Дана компанія надає широкий спектр послуг, комплексні логістичні рішення; має спектр варіантів та термінів доставки відправлень, щоб задовільнити будь-які вимоги клієнтів; пропонує всім своїм клієнтам якісний сервіс, гнучкість та індивідуальних підхід у вирішенні будь-яких логістичних завдань. «Експрес Мото» забезпечує повний набір послуг, що відповідає усім потребам кур'єрської доставки для бізнесу – від стандартних послуг до технологічних рішень для Інтернет-крамниць та міжнародних відправлень, включаючи послуги експрес доставки.

Компанія «Експрес Мото» пропонує наступні види послуг:

- адресна доставка пошти, посилок та вантажів: STANDART, EXPRESS та SUPER EXPRESS;
- доставка по Україні;
- доставка по всьому Світу;
- адресна розсилка;
- фулфілмент;
- сортування та комплектування;
- послуги відповідального зберігання товару;
- контрактна логістика;

- обробка та доставка вантажів палетного формату;
- доставка нестандартних відправлень;
- формування, друк та доставка рахунків, актів та інших документів;
- доставка корпоративних подарунків клієнтів.

Компанія «Експрес Мото» дотримується професійного підходу з надання послуг для бізнесу, постійно підвищуючи свою компетентність та покращуючи свої ключові показники по своєчасності доставки документів, кореспонденції, посилок та вантажів.

Сучасна IT-інфраструктура компанії сприяє ефективному обміну інформації з клієнтом для підзвітності в управлінні всього ланцюгу кур'єрської доставки. CALL-центр компанії надає всю необхідну інформацію з відправлення та отримання вантажів, бандеролей та документів.

Основоположними принципами роботи «Експрес Мото» є:

- індивідуальний підхід до клієнта у наданні вигідних умов співробітництва;
- чесність, прозорість у веденні бізнесу;
- етичність та добросовісність по відношенню до партнерів компанії;
- дотримання встановлених стандартів та процедур обслуговування.

Клієнти «Експрес Мото Україна» – це провідні українські та зарубіжні компанії, які турбуються про кінцевих споживачів та захищають свої бренди від неякісного сервісу. Довгострокове партнерство з багатьма клієнтами та індивідуальний підхід до кожного з них дає компанії знання та досвід, необхідний для надання найбільш ефективних логістичних рішень для бізнесу.

Клієнтами, які користуються кур'єрськими послугами ТОВ «Експрес Мото Україна» є: ПП «Фанбері», ТОВ «АВК Конфекшнері»,

ТОВ «Комфі трейд», ТОВ «Колгейт-Палмолів Україна», ТОВ «Джонсон і Джонсон Україна», ТОВ «Оріфлейм Україна», ТОВ «МЛ «Діла», ТОВ «Бліц-Інформ», ТОВ «Сейлз Мотиватор», ТОВ «Емерджекс Аутсорсінг» та багато інших.

Київський підрозділ компанії має таку структуру: адміністрація, відділ інформаційних технологій, відділ кадрів, фінансовий відділ, господарський відділ, комерційний відділ, відділ адресного обслуговування, відділ контролю та розподільчий центр. Наразі налічує 76 штатних одиниць.

За аналітичними даними 2017-2019 років, наданими компанією, можемо зробити такий висновок: середньооблікова кількість штатних працівників з кожним роком поступово зменшується (у 2017 році налічувалося 145 штатних одиниць, у 2018 – 93 ш. о., а у 2019 році – 80 осіб), а фонд оплати праці штатних працівників та середньорічна заробітна плата штатного працівника збільшуються. Рух персоналу підприємства представлений у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Рух персоналу підприємства

Показники	Період			
	2018	2019	Відхилення	Темп зміни
Чисельність працівників на початок року, осіб	105	80	25	0,76
Прийнято, осіб	64	50	14	0,78
Вибуло, осіб	89	45	-44	0,50
У тому числі:				
за власним бажанням	89	45	-44	0,50
за порушення дисципліни	0	0	0	0
скорочення штатів	0	0	0	0
Чисельність працівників на кінець року, осіб	80	86	6	1,07
Середньооблікова чисельність, осіб	93	80	-13	0,86
Коефіцієнт прийняття	0,8	0,59	-0,21	0,73
Коефіцієнт звільнення	1,11	0,52	-0,59	0,46
Коефіцієнт загального обороту працівників	1,64	1,18	-0,46	0,71
Коефіцієнт плинності кадрів	0,95	0,56	-0,39	0,59

Джерело: сформовано автором за наданою інформацією від компанії

Далі проведемо діагностику рівня розвитку емоційного інтелекту працівників компанії «Експрес Мото Україна».

2.2. Оцінка рівня розвитку емоційного інтелекту працівників організації

Для здійснення діагностики рівня розвитку емоційного інтелекту працівників організації «Експрес Мото Україна» були використанні наступні методи:

1) Опитування для робітників компанії «Задоволеність працівників умовами праці в компанії», яке включає такі фактори: умови праці, психологічний клімат в колективі, відносини з керівництвом, система оплати праці, розподіл роботи, ставлення до дистанційної роботи, вплив пандемії Covid-19 на виконання роботи та ставлення до неї (опитування наведено у *Додатку Б*). Таке опитування допоможе нам виявити фактори впливу на емоційний інтелект працівників організації.

2) Тестова методика Н. Холла на емоційний інтелект, що складається з 30 тверджень, які об'єднані у п'ять блоків: емоційна обізнаність; керування своїми емоціями; самомотивація; емпатія та рівень розпізнання емоцій інших людей (наведена у *Додатку В*).

Дана методика дозволяє виявити рівень розвитку емоційного інтелекту: показує як працівники використовують емоції у своєму житті; враховує різні сторони емоційного інтелекту такі як: ставлення до себе і до інших, здатність до спілкування, ставлення до життя. Також ця методика дає змогу менеджерам з персоналу формувати кар'єрограми працівників; оцінювати здатність людини до емпатії у відносинах з колегами у критичних/кризових ситуаціях; приймати кадрові рішення в організації щодо підвищення або переведення на вищу посаду.

3) Тест «Чи умієте ви бути щасливим» (тест на оптимізм), який складається з 10 простих питань. Даний тест дає можливість оцінити відчуття

задоволеності життям на певний момент часу (наведений у Додатку Г).

У дослідженні брала участь 20 працівників з таких ключових відділів: адміністрація – 1, відділ кадрів – 1, фінансовий відділ – 1, комерційний відділ – 5, відділ адресного обслуговування – 6, відділ контролю – 4, розподільчий центр – 2 осіб. З них – 11 жінок та 9 чоловіків.

Коротка узагальнена характеристика вибірки відображена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Узагальнена характеристика вибірки

Критерій	Період у роках	Кількість осіб
За віком	18-25	3
	26-35	11
	36-45	5
	46-55	1
Період роботи у компанії	менше 1	3
	1-3	10
	3-5	2
	5-10	4
	більше 10	1

Джерело: узагальнено автором на основі проведеного дослідження

Проаналізувавши результати опитування для робітників компанії «Задоволеність працівників умовами праці в компанії», ми отримали наступні результати.

25% опитаних – повністю задоволені умовами праці в компанії, 60% - задоволені умовами праці більшою мірою, 15% - утрималось від відповіді.

50% опитаних працівників повністю задоволені умовами праці на своєму робочому місці, 40% - задоволені більшою мірою, 10% - утримались від відповіді. У той же час 20% працівників хотіли б певних змін на робочому місці: зміни в організації простору, замінити меблів на більш зручні, поповнити канцелярське приладдя; 55% - залишили б своє робоче місце так як є.

Щодо розподілу роботи у відділах: 60% працівників – повністю задоволені розподілом виконуваної роботи, 25% - задоволені більшою мірою, 5% - незадоволені, 10% - утрималося від відповіді.

Повністю задоволені своє заробітною платою тільки 5%, більшою

мірою задоволені – 60%, меншою мірою задоволені – 20%, не задоволені зарплатнею – 15% працівників (рис. 2.1).

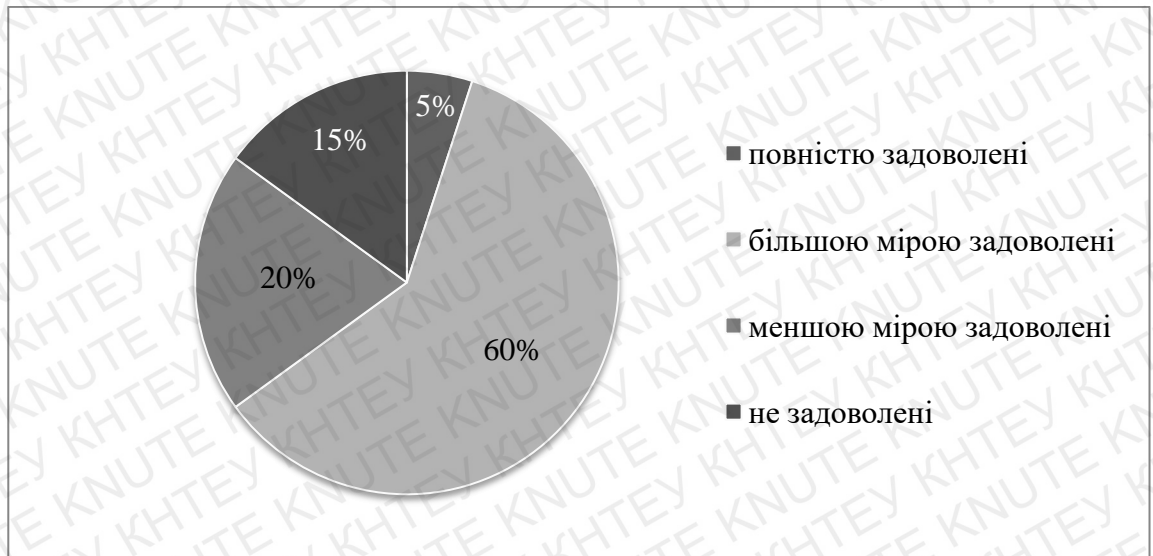


Рис. 2.1. Задоволеність працівників рівнем заробітної плати

Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження

75% опитаним працівникам цілком подобається робочий колектив, 20% - більшою мірою задоволені колективом, ніж ні, 5% утрималось від відповіді (рис. 2.2). 40% повністю задоволені відносинами у колективі, 55% - задоволені взаємовідносинами більшою мірою, 5% - утрималось.

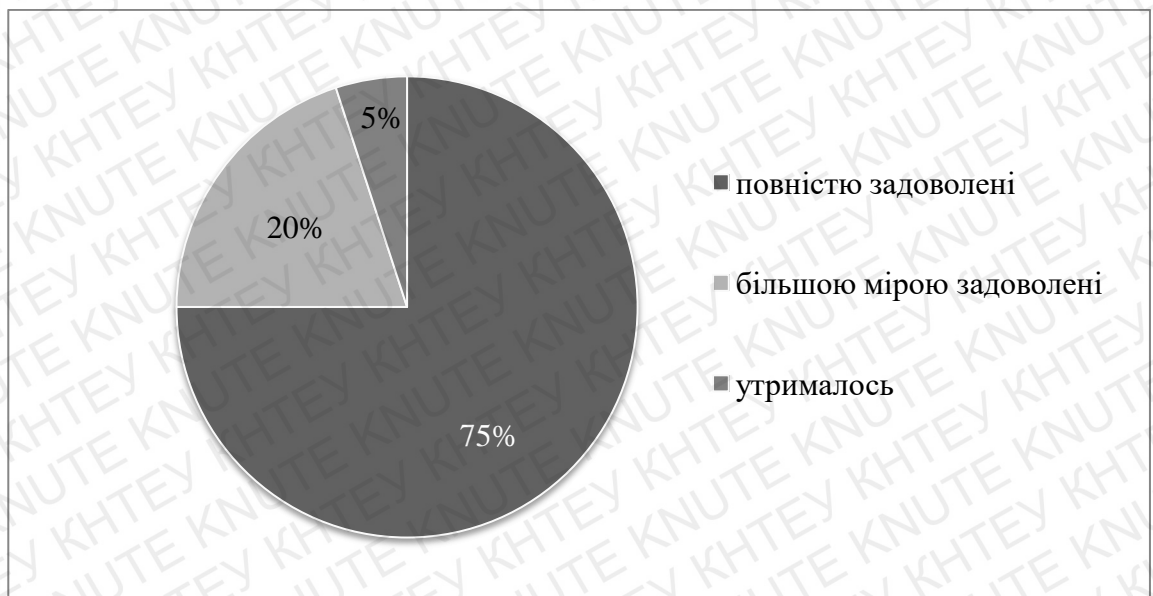


Рис. 2.2. Задоволеність працівників колективом

Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження

70% опитаних працівників зазначило, що конфлікти у колективі трапляються дуже рідко, 20% вказало, що все ж таки конфлікти інколи

бувають, 10% відповіли, що конфліктів немає.

40% працівників повністю задоволені відносинами з керівником відділу (або директором), 55% опитаних зазначило, що більшою мірою задоволені взаємовідносинами з керівництвом, 5% - утрималось від відповіді.

Власне кар'єрне зростання у компанії влаштовує 70% працівників, а 10% - кар'єрний ріст не влаштовує, 20% - утрималось від відповіді (рис. 2.3).

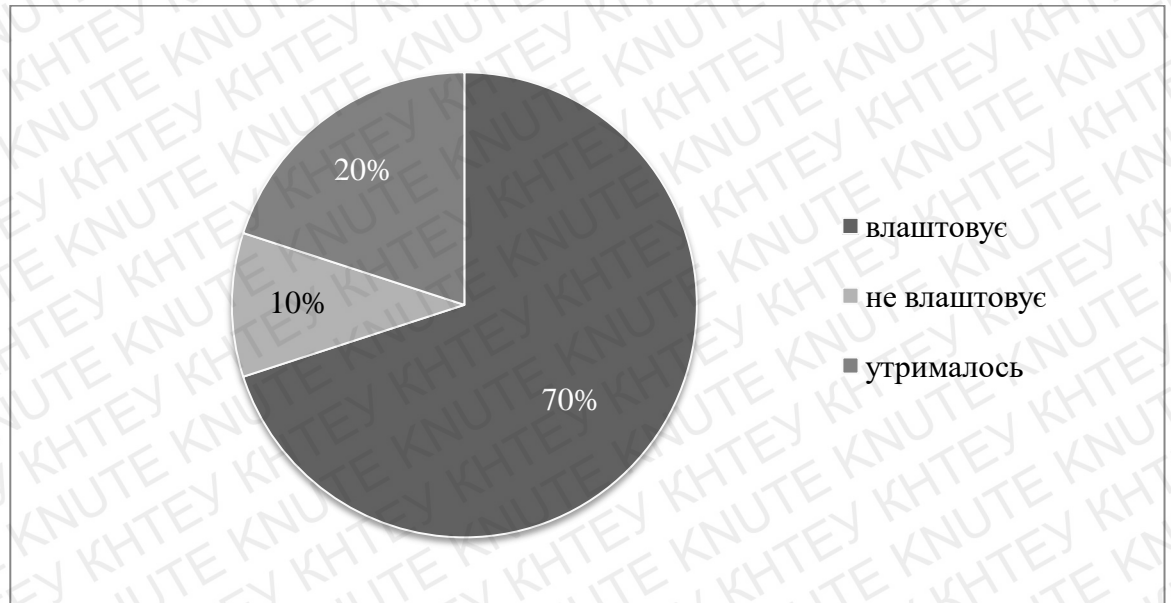


Рис. 2.3. Задоволеність працівників кар'єрним ростом

Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження

65% працівників вважає, що пандемія Covid-19 та карантинні обмеження не вплинули на виконання їхньої роботи, 20% вказали, що їхня діяльність зазнала впливу карантину, 15% - було важко відповісти.

25% респондентів вважають пандемію Covid-19 небезпечною, а 60% - думають, що вона скоріше небезпечна, інші – пандемія не несе ніякої загрози, це вигадка, важко відповісти.

Ставлення до дистанційної роботи: 35% мають позитивне відношення, 50% - нейтральне, 15% - негативно ставляться до дистанційної діяльності (рис. 2.4). На питання «Чи хотіли б ви працювати дистанційно?» опитані відповіли: 25% вказало, що так, якщо б це було можливо; 50% - не хотіли б, та для 25% було важко дати відповідь.

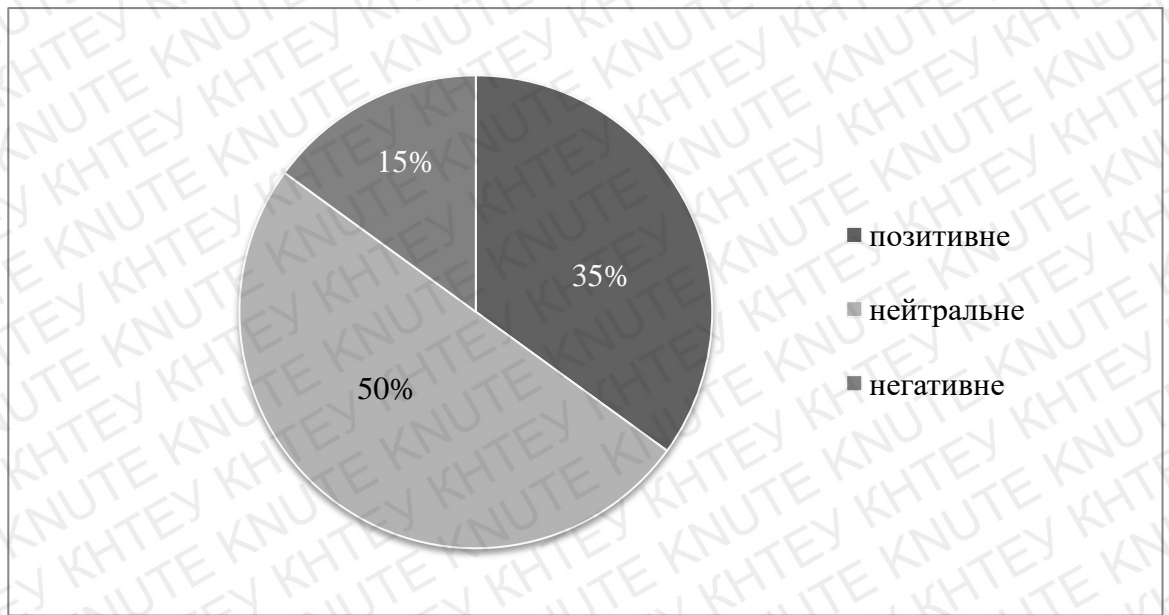


Рис. 2.4. Ставлення працівників до дистанційної роботи

Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження

Узагальнюючи вищезазначені результати, можемо зробити висновок, що більшість працівників задоволені умовами праці у компанії, їх більшою мірою влаштовує психологічний клімат у колективі та відносини з керівництвом, основна частина працівників задоволена системою оплати праці та повністю задоволена розподілом виконуваної роботи, 50% опитаних працівників мають нейтральне ставлення до дистанційної форми роботи та не хотіли б працювати у такому режимі.

Далі проаналізуємо результати, отримані за допомогою методики Н. Холла на емоційний інтелект. Ось, що ми отримали.

Основна частина працівників – 80% (7 жінок та 9 чоловіків) отримали результати, що відповідають низькому рівню розвитку емоційного інтелекту. Середній рівень інтегрального показника емоційного інтелекту мають 20% (4 жінки), високий рівень ЕІ виявлено не було (рис. 2.5).

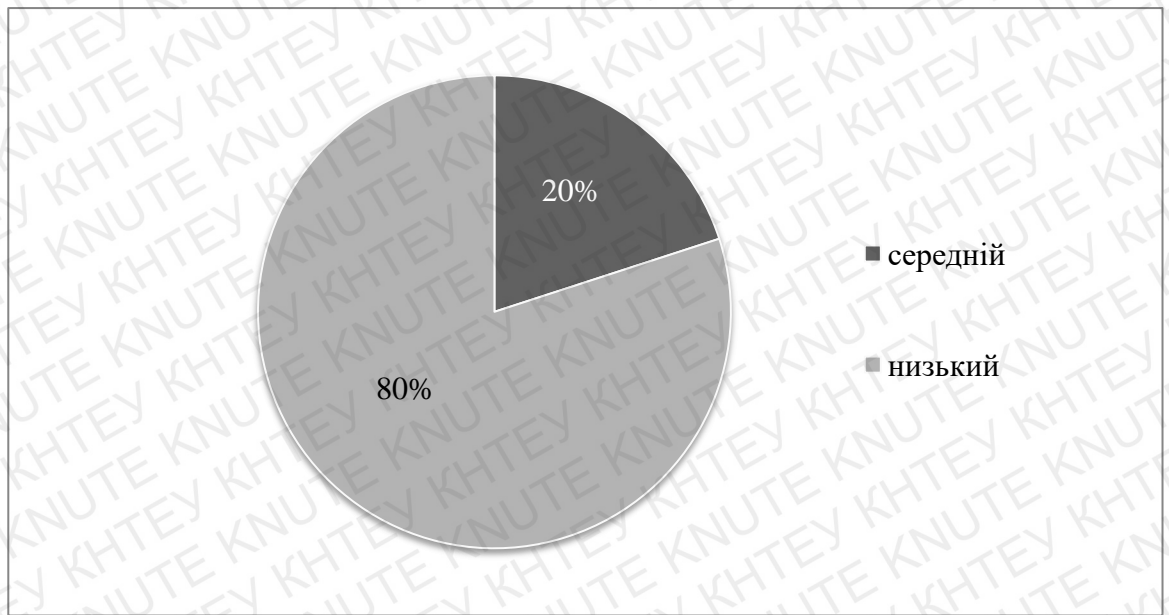


Рис. 2.5. Рівні розвитку емоційного інтелекту працівників

Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження

Парціальні (окремо по кожній шкалі) результати діагностики емоційного інтелекту за методикою Н. Холла представлені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Парціальні результати діагностики емоційного інтелекту за методикою Н. Холла

№	Шкала	Кількість респондентів, %		
		Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
1	Емоційна обізнаність	15	15	70
2	Керування своїми емоціями	0	0	100
3	Самотивація	5	20	75
4	Емпатія	10	20	70
5	Розпізнавання емоцій інших людей	5	20	75

Джерело: узагальнено автором на основі проведеного дослідження

Так, згідно результатів, високий рівень за шкалою «Емоційна обізнаність» виявлено у 15% респондентів, середній рівень – 15% та низький рівень у 70%. Такі дані можуть свідчити, що більша частина опитаних недостатньо обізнані з власними емоціями та не зовсім добре можуть їх розрізнити і співвідносити із внутрішніми станами.

За шкалою «Керування своїми емоціями» низький рівень показали

100% респондентів, що свідчить нам про відсутність у них емоційної гнучкості, здатності приборкувати непотрібні емоції, регулювати свої переживання, керувати почуттями, вчасно себе заспокоювати.

Керувати своєю поведінкою за рахунок управління емоціями (за шкалою «Самомотивація») на високому рівні можуть 5% опитаних, на середньому рівні – 20%, а на низькому (погано можуть управляти) – 75% працівників. Працівникам з низьким рівнем самомотивації складно пробуджувати та направляти свої емоції на досягнення поставлених задач, на активну діяльність і т.д.

Дослідження «Емпатії» як складової емоційного інтелекту показало, що 10% опитаних працівників мають високий рівень емпатії. Такі робітники здатні краще розуміти емоції інших людей, уміють співпереживати іншим, а також готові надавати підтримку за потреби. Середній рівень «Емпатії» мають 20% респондентів, що може свідчити про часткове розуміння емоційних проявів інших. А 70% опитаних отримали низький рівень емпатії; можемо припустити, що для них більш притаманна зацікавленість власними переживаннями, вони погано сприймають емоції оточуючих.

Високий рівень за шкалою «Розпізнання емоцій інших людей» має 5% працівників, такі люди добре розрізняють емоції інших та можуть впливати на них, їхню поведінку. Середній рівень отримали 20%, низький – 75% опитаних, що може свідчити про їхню низьку здатність розпізнавати емоції інших, в їх оцінці, не можуть впливати на емоційні стани оточуючих.

Далі розглянемо результати тесту «Чи умієте ви бути щасливим» (тест на оптимізм).

Почувають себе повністю щасливими 5% опитаних працівників, які радіють життю, не звертають уваги на неприємності та життєві негаразди; вони завжди життєрадісні та розсіюють для оточуючих свій оптимізм. Оптимально щасливими себе почувають 65% респондентів, у житті яких радості явно більше, ніж печалі; вони не панікують, коли стикаються з труднощами, а тверезо їх оцінюють, та намагаються їх швидко вирішити,

30% - щасливі більшою мірою, щастя та нещастя для таких людей виражається «50/50», інколи їм буває важко справлятися з труднощами на одинці (рис. 2.6.).

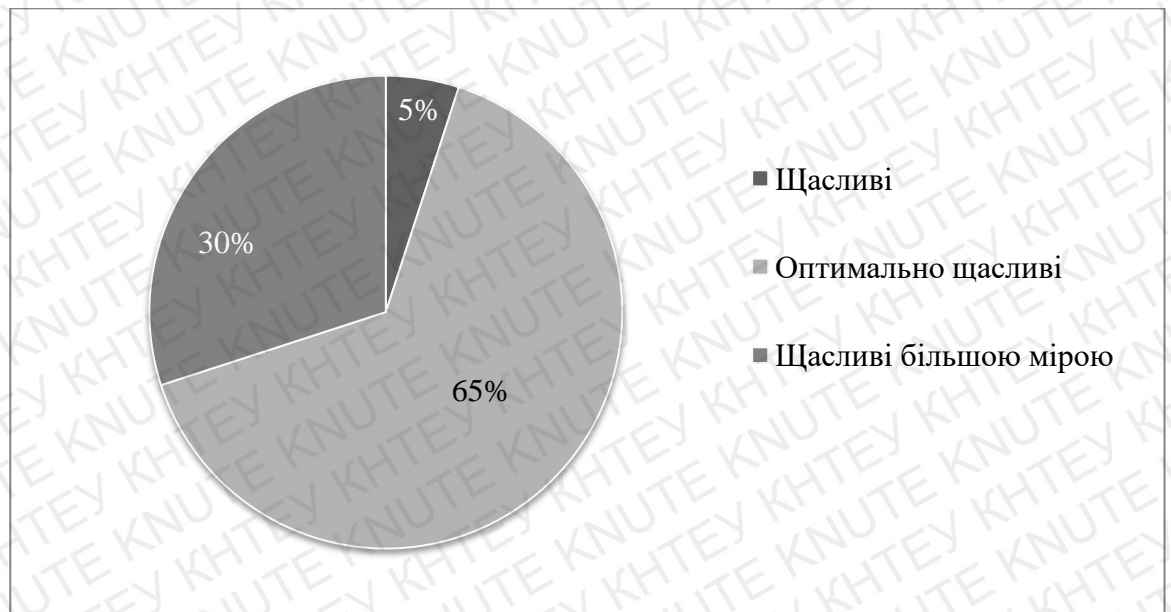


Рис. 2.6. Результати тесту «Чи умієте ви бути щасливим»

Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження

Здатність розібратися в собі веде до більшого щастя. Високий рівень щастя – показник задоволення роботою, життям. Отримуючи радість від роботи, працівники показують кращі результати. Хороші результати ведуть до визнання, що змушує людей відчувати себе більш значущими. Таке почуття веде до більшого щастя та кращих результатів у діяльності.

Отже, узагальнюючи вищезазначені результати опитувань, можемо зробити такий умовивід: основна частина працівників компанії «Експрес Мото Україна» задоволені умовами праці, більшою мірою їх влаштовує психологічний клімат у колективі та відносини з керівництвом, основна частина працівників задоволена системою оплати праці та повністю задоволена розподілом виконуваної роботи, половина працівників мають нейтральне ставлення до дистанційної форми роботи та не хотіли б працювати у такому режимі.

Більшість працівників мають показник щастя на рівні – вище середнього, що може свідчити про хороший стан самопочуття, задоволеність

життям та оточуючими.

Основна частина працівників має низький рівень розвитку емоційного інтелекту, про що свідчать низькі рівні у: обізнаності в емоціях, управлінні своїми емоціями, самомотивації, емпатії та управлінні емоціями інших.

Також, хочемо зазначити, що у даному дослідженні не було виявлено взаємозв'язок рівня емоційного інтелекту працівників та їхнього рівня управління. Так, у працівників на вищих рівнях управління (керівників чи координаторів відділів) було виявлено середній або низький рівень EI, що спостерігалось і у працівників функціональних підрозділів. Такі результати можуть свідчити про потреби у здійсненні професійного розвитку працівників.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ЕКСПРЕС МОТО УКРАЇНА»

3.1. Формування плану заходів з розвитку емоційного інтелекту працівників організації

Емоційний інтелект – це як набір інструментів, які допомагають нам розпізнавати свої почуття, емоції та емоції оточуючих, керувати емоціями, створювати за допомогою емоцій систему мотивації та спланувати дії по досягненню поставлених цілей.

Безперечно, це корисні «інструменти» для управління собою та для взаємодії з іншими людьми. Розвинений ЕІ допомагає як в особистих взаєминах, так і у професійній реалізації. Як показують психологічні дослідження емоційного інтелекту, люди з високим рівнем ЕІ є більш успішними у професійній діяльності, швидше досягають кар'єрного зростання та легше переживають стресові навантаження.

Для того, щоб підвищити емоційний інтелект працівників компанії ТОВ «Експрес Мото Україна», пропонується план заходів щодо розвитку персоналу та розробка тренінгу «Розвиток емоційного інтелекту організації» для всіх категорій працівників даної компанії (табл. 3.1).

Ведучим/ведучою такого тренінгу може бути як найманий тренер, так і внутрішня штатна одиниця (наприклад: працівник відділу кадрів; інша зацікавлена особа тощо).

Мета тренінгу: розвиток емоційної компетентності працівників, шляхом розширення знань про емоційний інтелект, а саме: розуміння своїх емоцій, почуттів, регулювання свого емоційного стану, розпізнання емоцій інших людей, емпатія, управління взаємовідносинами.

Таблиця 3.1

**План заходів щодо розвитку емоційного інтелекту
працівників організації**

№ п/п	Назва заходу	Термін виконання, Відповідальні особи	Учасники	Очікуваний результат/показник
1.	Визначення потреб персоналу у розвитку емоційного інтелекту	Постійно. Відділ кадрів, керівники відділів	Претенденти на вакантні посади ІТР	Анкетування за шкалою, оцінка рівня компетенції емоційного інтелекту
2.	Проведення ввідного навчання нових спеціалістів, закріплення наставників	Квітень 2021. Начальник відділу кадрів	Кожний відділ за потребою	Наставник, виконаний план роботи з наставником
3.	Оцінювання персоналу, його професійних та особистих якостей	1 раз в півроку. Начальник відділу кадрів	Претенденти на вакантні посади ІТР	Керівники відділів ІТР, залучення незалежних спеціалістів
4	Інформаційне забезпечення тренінгу	Травень 2021. Відповідальний тренер	-	Тести, анкети (електронний та паперовий)
5	Підготовка до проведення тренінгу «Розвиток емоційного інтелекту організації»	Червень 2021. Відповідальний тренер	-	Графік, список учасників
6	Втілення тренінгу на практиці	Липень, 2021 Відповідальний тренер	Претенденти на вакантні посади ІТР	Виконання тренінгу за графіком
7	Оцінка ефективності тренінгу	Липень, 2021 Відповідальний тренер	-	Анкетування за шкалою, оцінка рівня компетенції емоційного інтелекту

Джерело: сформовано автором.

Завдання тренінгу:

- 1) розширити знання працівників про емоційний інтелект та його складових для підвищення професійної та особистісної сфер учасників;
- 2) сприяти формуванню умінь учасників краще розпізнавати та розуміти власні емоції, емоції стейкхолдерів;
- 3) оволодіння учасниками навичками управління емоціями;
- 4) удосконалити навички емпатії працівників у процесі взаємодії та підтримки;
- 5) сприяти знаходженню нових стратегій взаємодії з клієнтами.

У результаті проходження тренінгу працівники:

- дізнаються про поняття емоційного інтелекту та його складових;
- ознайомляться з базовими емоціями та зможуть їх розрізнити;
- зможуть краще дізнатися себе, розпізнавати свої емоції та почуття, потреби та цінності;
- навчаться виражати свої емоції та розпізнавати емоції інших;
- дізнаються як управляти своїми емоціями та емоціями оточуючих;
- навчаться надавати емоційну підтримку собі та іншим;
- оволодіють новими стратегіями взаємодії з іншими;
- зрозуміють значимість емоційного інтелекту для особистісного зростання та успіху.

Організаційна складова проведення тренінгу:

1. Учасники тренінгу: до 15 осіб. Саме така кількість людей є, з одної сторони, достатньо великою, щоб забезпечити необхідну різноманітність форм взаємодії, а, з іншої – досить компактною, щоб кожен міг проявити себе і водночас відчувати себе невід’ємною частиною групи.
2. Форма проведення тренінгу: групова.
3. Приміщення для проведення: добре освітлена, простора кімната.
4. Меблі для проведення тренінгу: столи – 5 шт., стільці – 16 шт.
5. Устаткування: ноутбук, проектор, колонки.
6. Витратний матеріал: бейджики – 16 шт, папір А4, ручки – 15 шт, кольорові олівці, фломастери, фліпчарт, різні стікери, 5 ватманів, 5 шаликів, кольорові кульки – 15 шт.
7. Дидактико-методичні матеріали: роздатковий матеріал згідно теми.
8. Загальна структура тренінгу: тривалість тренінгу становить вісім годин (4 модулі по 2 год.).

Під час такого тренінгу використовуються різні форми організації роботи учасників: у колі, у малих групах, парами, індивідуальні.

В основу проведення даного тренінгу покладені інтерактивні методи навчання – методи, які припускають активну взаємодію тренера та учасників.

Тож для реалізації інтерактивного підходу використовуються наступні методи: «криголами», інтерактивні міні-лекції, міні-дискусії, фасилітація, мозковий штурм, гронування, модерація, рольова гра, практичні методи, творча праця, самодіагностика, рефлексія, зворотний зв'язок, шерінг.

«Криголами», різні рухові активітети – вправи, що допомагають зняти напруженість учасників, сприяють утворенню невимушеної, розслабленої атмосфери, допомагають налагодити «емоційні місткі» під час занять, спонукають до участі.

Інтерактивні міні-лекції (5-20хв) – представлення нової інформації, що дозволяє учасникам краще ознайомитися з темою, детальніше зрозуміти ситуацію, зробити висновки. Під час цього методу використовуються активні методи навчання: фасилітація, модерація, демонстрація слайдів, перегляд відеоматеріалів, запитання-відповіді, короткий обмін думками тощо.

Міні-дискусії – учасники обговорюють спірні питання, вільно обмінюються інформацією, ідеями, досвідом. Такий метод дозволяє виявити різні погляди, позиції присутніх щодо проблем, які обговорюються, та сформувати толерантне ставлення до них. Під час дискусій ведучий допомагає учасникам відкрито висловлювати свої думки.

Фасилітація – процес колективного висловлювання думок, вирішення завдань, під час якого ведучий виконує роль фасилітатора, тобто керує таким процесом: допомагає встановлювати конструктивну комунікацію у процесі обговорення питань, спрямовує роботу учасників на пошук рішення, сприяє дотриманню норм взаємодії та регламенту, активізує групу за допомогою запита спрямовує роботу учасників на пошук рішення, сприяє дотриманню норм взаємодії та регламенту, активізує групу за допомогою питань, реагує на висловлювання кожного учасника тощо.

Мозковий штурм – метод генерації нових ідей, який заохочує до вільних висловлювань, думок, ідей, які тільки спадають на думку; допомагає

зібрати максимальну кількість думок і поглядів стосовно визначеної теми, проблеми, завдання. Мозковий штурм проводиться у два етапи: на першому етапі формулюють ідеї, на другому – їх оцінюють.

Основними правилами проведення такого методу на першому етапі є: висловлювати якомога більше думок, пропозицій, ідей; записувати усі думки на фліпчарті (без критики та оцінки); заохочувати ідеї, навіть незвичні, неймовірні чи абсурдні, адже серед них можуть бути саме ті, які потрібні. На другому етапі ідеї обговорюються, категоризуються та визначаються найкращі.

Групування – метод, що спрямований на пошук та побудову зв'язків між певними поняттями. Даний метод може використовуватися на стадії актуалізації досвіду, а також під час підбиття підсумків заняття.

Модерація – це універсальний метод залучення учасників у процес вирішення поставленого завдання, сприяє досягненню мети з оптимальним використанням креативності кожного. Такий метод допомагає розглянути нове поняття, виробити однакоє його розуміння, створити єдиний «обсяг понять», що спрощує процес комунікації. Ведучий виконує роль модератора, який управляє процесом, а саме: спостерігає за регламентом, забезпечує його дотримання; активізує групу за допомогою запитань; заохочує тих, хто виступає; систематизує матеріали, узагальнює, робить висновки.

Рольова гра – метод навчання та набуття досвіду, який дає змогу учасникам одразу застосувати отримані знання на практиці.

Рольова гра відбувається у кілька етапів. Спочатку ведучий оголошує тему, мету, ознайомлює зі змістом кожної ролі. Протягом наступного етапу учасники відтворюють («грають») ситуацію, виконуючи відповідні ролі. Під час такої гри увага спрямовується на міжособистісні взаємодії, які дозволяють зрозуміти, як поведуться інші люди у певних ситуаціях, а також розвиває вміння передбачати їхню поведінку. Завершується рольова гра підведенням підсумків.

Практичні методи – для даного тренінгу пропонуються спеціально

підібрані тематичні, практичні вправи, які сприяють усвідомленню важливих моментів для розширення знань, закріпленню та вдосконаленню практичних навичок та умінь, самопізнанню та самоусвідомленню.

Творча праця – вправи, у яких використовується фантазія як засіб тренінгу: малювання, моделювання, складання композицій тощо.

Самодіагностика – метод самопізнання, усвідомлення власних ресурсів за допомогою запитань, вправ, тестів.

Рефлексія – метод самоаналізу знань, навичок, їх значень, шляхом здійснення внутрішньої роботи особистості, спрямованої на осмислення себе, своєї поведінки, власних дій та станів, самопізнання власного духовного світу, самоаналіз життєвого досвіду, подій тощо.

Шерінг – метод для завершальних вправ тренінгу, який дозволяє учасникам виразити свої думки, почуття, враження; для підведення підсумків.

Зворотній зв'язок – для реалізації даного методу можна використовувати спеціальні вправи та анкетування. Запитання на початку та у кінці тренінгу ставляться для того, щоб орієнтуватися, на скільки присутні ознайомлені з темою, а потім для з'ясування ступеня засвоєння матеріалу та його розуміння [9, 16, 17].

Далі детальніше розглянемо план тренінгу та коротку характеристику наповнення модулів.

3.2. Розробка методичного забезпечення розвитку емоційного інтелекту на тренінгу

Тренінг «Розвиток емоційного інтелекту організації» реалізується за таким загальним планом (табл. 3.2.)

Табл. 3.2

Загальний план тренінгу

Назва модуля	Зміст діяльності	Час, хв
Модуль 1. «Емоційний інтелект як ресурс успіху організації»	Вправа «Ім'я – асоціація»	10
	Вправа «Мій настрій»	10
	Вправа «Наші правила»	10
	Вправа «Мої очікування»	10
	Вхідна самооцінка учасників	15
	Вправа «Що таке EI?»	15
	Міні-лекція «Емоційний інтелект та його компоненти»	20
	Вправа «Емоційні якості успішного фахівця»	20
	Рефлексія	10
Усього:		2 год
Модуль 2. «Емоції та почуття – інструменти досягнення мети»	Вправа «Куля настрою»	10
	Самооцінка учасників	15
	Вправа «Емоції стейкхолдерів – які вони?»	20
	Міні-лекція «Про емоції»	20
	Вправа «Рефреймінг емоцій»	15
	Вправа «Така моя роль!»	30
	Вправа-рефлексія «У мене все вийде»	10
Усього:		2 год
Модуль 3. «Самоконтроль емоцій у діловому спілкуванні»	Вправа «Вираження емоції»	10
	Вправа «Емоційне самозбереження»	20
	Міні-лекція «Управління емоціями»	20
	Вправа «Куди подіти негатив?»	25
	Вправа «Техніка глибокого дихання»	10
	Вправа «Вираження власних почуттів»	25
	Вправа «Що я зараз відчуваю?»	10
Усього:		2 год
Модуль 4. «Емпатія працівників підрозділів»	Вправа «Взаєморозуміння працівників»	10
	Вправа «Способи підтримки колег»	15
	Міні-лекція «Це – Емпатія»	15
	Вправа «Колективна емпатія»	15
	Вправа «Шляхи порозуміння в колективі»	20
	Вправа «Відносини в організації»	20
	Вихідна самооцінка учасників	15
	Вправа-підсумок	10
Усього:		2 год

Джерело: сформовано автором

Модуль 1. «Емоційний інтелект як ресурс успіху організації»

Мета та завдання: знайомство, погодження норм групової взаємодії, виявлення очікувань учасників, дотренінгова самодіагностика учасників; інформування про поняття емоційного інтелекту та його основних складових.

1. *Вправа «Ім'я – асоціація»*

Метод: криголам.

Опис: Учасники сідають у коло. Першим представляється ведучий – каже своє ім'я та називає слово (тварина, рослина, природне явище тощо), з яким себе асоціює (наприклад, Катя – лисичка). Потім передає слово наступному учаснику. Кожен наступний учасник спочатку повторює імена та асоціації попередніх, а потім називає своє ім'я та асоціацію.

2. *Вправа «Мій настрій»*

Метод: творча праця, спільний малюнок.

Опис: Учасникам пропонується намалювати на стікерах (розміром 8*8) кольоровими олівцями свій настрій та написати під малюнком своє ім'я. Це може бути щось конкретне (хмаринка, сонце, квіточка, тваринка тощо) або абстрактне (лінії, форми, фігури тощо). Після виконання вправи кожен учасник прикріплює свій стікер до фліпчарту та, за бажанням, розповідає, що його малюнок означає. *Питання для обговорення:* Які думки виникають, коли дивитися на такий малюнок? Який переважаючий настрій групи? Як впливає настрій однієї людини на інших? Як впливає настрій на події, що відбуваються у житті? Як вважаєте, чи можна навчитися управляти своїм настроєм у підрозділі?

3. *Вправа «Наші правила»*

Метод: фасилітація.

Опис: Ведучий запитує в учасників, які правила вони хочуть внести та записує їх на фліпчарті.

4. *Вправа «Мої очікування»*

Метод: модерація.

Опис: Ведучий пропонує учасникам написати на окремих стікерах (зелений, синій, рожевий) їхні очікування, побоювання, пов'язані з тренінгом, та те, що вони можуть внести у тренінг (наприклад: «Я сподіваюся, що під час тренінгу я дізнаюся більше про себе. Я боюся, що тренінг буде нудним. У свою чергу я буду ділитися хорошим настроєм»). Кожен прикріплює відповідний стікер на відповідний ватман.

5. *Вхідна самооцінка учасників*

Метод: самодіагностика.

Опис: Кожен учасник отримує бланк самооцінки (представлений у Додатку Д) з переліком компонентів ЕІ. Завдання учасників: відповідно до своєї думки про себе оцінити за шкалою власний рівень розвитку складових емоційного інтелекту.

6. *Міні-лекція «Емоційний інтелект та його компоненти»*

Метод: міні-лекція.

Опис: учасникам пропонується переглянути презентацію та розширити знання про ЕІ та його основні складові.

7. *Вправа «Емоційні якості успішного фахівця»*

Метод: фасилітація.

Опис: Кожному учаснику пропонується взяти картку, на якій написано афоризми /певні думки/ народна мудрість. Потрібно прочитати та дати короткий коментар у контексті обговорюваної теми. Перелік висловів наведений у Додатку Ж. Під час виконання вправи ведучий спрямовує, активізує та допомагає уточнити якості та уміння емоційно компетентної людини. Усі думки записуються на фліпчарті. *Обговорення:* Що означає «бути емоційно компетентним працівником»? Для чого це потрібно? Чи кожна людина може бути обізнаною у емоціях? Які із зазначених умінь хочете опанувати?

8. *Вправа для рефлексії*

Метод: рефлексія, шерінг.

Опис: Кожному учаснику пропонується описати свої враження, переживання, емоції та почуття, які були протягом тренінгу. Дати відповіді на питання: Що нового дізналися? Що було найбільш важливим для вас?

Модуль 2. «Емоції та почуття – інструменти досягнення мети»

Мета та завдання: ознайомлення із емоціями та почуттями, розвиток ідентифікації емоцій, вміння їх аналізувати.

1. *Вправа «Куля настрою»*

Метод: криголам.

Опис: Учасникам пропонується обрати кульку з тим кольором, з яким у них асоціюється поточний настрій. Далі всі сідають у коло та ведеться коротке обговорення. З яким настроєм у вас асоціюється ця кулька? Які емоції вона передає? А почуття?

2. *Самооцінка учасників за методикою «Шкала диференціальних емоцій К. Ізарда»*

Метод: самодіагностика.

Опис: Учасникам видається бланк з опитувальником (наведений у Додатку 3) [21], пропонується оцінити за 4-бальною шкалою те, у якій мірі кожне поняття описує їхнє самопочуття в даний момент. Якщо учасники бажають, то можна поділитися результатами.

3. *Вправа «Емоції стейкхолдерів – які вони?»*

Метод: мозковий штурм.

Опис: Розподілити учасників на 2-3 команди (в залежності від кількості). Кожній команді пропонується пригадати якомога більше слів, які використовуються для опису емоцій та почуттів та записати їх на ватманах. Ведучий може пропонувати певні ситуації, які виникають у діловому спілкуванні, між клієнтами тощо (наприклад: Що буде відчувати людина, якій необачливий клієнт зіпсував настрій? – сум, злість, хвилювання).
Обговорення: Яких емоцій виявилось більше, позитивних чи негативних? Чим це можна пояснити? Які емоції виснажують людину?

4. *Міні-лекція «Про емоції»*

Метод: міні-лекція.

Опис: учасникам пропонується переглянути презентацію та розширити знання про емоції та їх види.

5. *Вправа «Рефреймінг емоцій»*

Метод: мозковий штурм.

Опис: Учасники об'єднуються по 3-4. Кожна група отримує картку з назвою певної емоції. Групі потрібно визначити та записати на аркушах, яку

користь та шкоду несе та чи інша емоція (емоції для карток: зацікавленість, радість, подив, горе, гнів, відраза, презирство, страх, сором, провина). Далі кожна група розповідає отримані характеристики та обговорює.

6. *Вправа «Така моя роль!»*

Метод: рольова гра.

Опис: Кожен учасник отримує картку із написом емоції (емоції для карток: зацікавленість, радість, подив, горе, гнів, відраза, презирство, страх, сором, провина тощо). Далі вони діляться на пари. Їм потрібно вигадати та програти діалог для всієї групи, кожен має використати у своїй ролі ту емоцію, що зазначена на його картці. Інші учасники мають здогадатися, які емоції були використані. Далі можна обговорити, які емоції було програвати простіше, які складніше, і чому.

7. *Вправа «У мене все вийде»*

Метод: рефлексія, шерінг.

Опис: Кожен учасник отримує паперовий пелюсток (використовуються кольори веселки). Ведучий пропонує написати на пелюстку відповідь на запитання: «Яку емоційну компетенцію я хочу вдосконалити вже зараз?». Потім свої відповіді учасники прикріплюють до намальованого на фліпчарті кружечка, утворюючи таким чином квітку. Тоді ведучий усередині кружечка пише таку фразу: «У мене все вийде!».

Модуль 3. «Самоконтроль емоцій у діловому спілкуванні»

Мета та завдання: формування навичок управління власними емоціями у різних ситуаціях професійної діяльності; розвиток емоційної саморегуляції; формування відповідальності за власні емоції та почуття.

1. *Вправа «Вираження емоцій»*

Метод: криголам, руханка.

Опис: Учасники стають у коло, їм пропонується згадати, яким чином вони виражають свої позитивні емоції (якими звуками чи рухами). Потім кожен учасник виконує свій рух, а всі інші повторюють за ним. Можна задати такі питання: Як ви себе зараз відчуваєте? Що відбувалося у процесі

виконання цієї вправи?

2. Вправа «Емоційне самозбереження»

Метод: тематична вправа-роздум.

Опис: Спочатку потрібно обрати одного учасника-добровольця. Розмістити так, щоб всім іншим його було добре видно. За допомогою шарфіків (хустинок тощо) добровольцю потрібно по черзі «заблокувати» (зав'язати) його канали сприйняття та передачі інформації, а саме: очі (щоб не бачили нічого поганого, не показували гнів, ненависть тощо); рот (щоб не говорити нісенітниць, не кричати тощо); вуха (щоб не чули нічого зайвого); ноги (щоб не переміщатися); душу (аби не сприймала все «близько до серця» (пов'язати шалик на тулубі, біля серця).

Після завершення задайте питання учасникам: «На що здатна така людина? Чи може вона висловити свою думку, бачити прекрасне, висловлювати емоції, радіти, співчувати, допомагати іншим?». Далі поступово звільняйте учасника від пов'язок, коментуючи свої дії оптимістичними висловлюваннями (наприклад: «Розв'яжемо рота, щоб ви могли виловлювати радість, допомагати іншим» тощо). Питання для подальшого обговорення: Чи варто стримувати свої емоції? Чи можна забороняти собі їх виражати? До чого це може призвести? Якщо пригнічувати емоції шкідливо, то що з цим робити? Що робити з негативними емоціями?

3. Міні-лекція «Управління емоціями»

Метод: міні-лекція.

Опис: учасникам пропонується переглянути презентацію та розширити знання про те, як конструктивно управляти емоціями.

4. Вправа «Куди подіти негатив?»

Метод: модерація.

Опис: Учасників потрібно поділити на групи по 3-5 осіб. Роздати аркуші паперу та запропонувати написати по 10 будь-яких предметів. Потім вигадати конструктивні та деструктивні способи вираження емоцій з

використанням написаних предметів (наприклад, папір – порвати чи спалити, фарби – намалювати малюнок, ручка – зробити точковий масаж тощо) та записати їх. Потім групи по черзі презентують їхні ідеї. Учасники також можуть називати ще інші способи управління емоціями.

5. Вправа «Техніка глибокого дихання»

Метод: тематична техніка.

Опис: Дихання напряму пов'язано з нервовою системою. Тому, дихальні вправи швидко регулюють емоційні стани. Учасникам пропонується наступне: «Сядьте рівно. Усно порахуйте до 4, зробіть глибокий вдих через ніс. Знову порахуйте до 4 та зробіть повільний видих через рот, рахуючи до чотирьох. Зробіть чотири підходи. Потім при вдиху підніміть ліву ногу. Затримайте. При видиху – опустіть. Зробіть по 4 підходи для лівої та правої ноги». *Питання для обговорення:* Що ви відчували у процесі виконання даної техніки? Які почуття вона викликала у вас?

6. Вправа «Вираження власних почуттів»

Метод: тематична вправа.

Опис: Учасники діляться на групи по 5 осіб. На кожну групу роздається по 5 карток із словосполученнями («Ти завжди мене перебиваєш», «Ти завжди спізнюєшся», «Ти ніколи не виконуєш свої обов'язки, я мушу все робити замість тебе», «Ти завжди мене критикуєш», «Ти завжди повідомляєш про зміни в останню хвилину» тощо). Групам пропонується перефразувати ці вислови за схемою «Я-висловлювання»: «Я відчуваю...(емоція), коли...(поведінка), і я хочу...(бажаний результат)».

Питання для обговорення: Які переваги застосування такої схеми висловлювання? А які недоліки? Як використання даної схеми може допомогти у саморегуляції емоцій?

7. Вправа-рефлексія «Що я зараз відчуваю?»

Метод: рефлексія, шерінг.

Опис: Учасникам пропонується дати відповідь на декілька запитань: Яку емоцію ви зараз відчуваєте? Саме зараз ця емоція є корисною для вас?

Як часто протягом дня ви відчуваєте цю емоцію?

Модуль 4. «Емпатія працівників підрозділів»

Мета та завдання: розширити знання про поняття «емпатії»; удосконалення навичок усвідомлення власних переживань, надання емоційної підтримки собі та колегам.

1. Вправа «Взаєморозуміння працівників»

Метод: тематична вправа.

Опис: Потрібно обрати двох учасників-добровольців. Посадити їх напроти, між ними покласти аркуш з цифрою 6 (9) без крапки. Запитати в учасників: «Яка перед вами цифра? Цифра одна, а відповідей дві. Хто правий? Поміняйтеся місцями. Що ви тепер бачите?». *Питання для обговорення: Що відбулося? Що допомагає зрозуміти співрозмовника, його емоції, думки?*

2. Вправа «Способи підтримки колег»

Метод: мозковий штурм.

Опис: Розподілити учасників на 3-4 команди (в залежності від кількості). Кожній команді пропонується пригадати якомога більше ситуацій, які потребували емоційної підтримки колег, та записати на ватманах способи, які можна використовувати для надання емоційної підтримки. Якщо виявиться, що це складно для учасників, то можна пропонувати певні ситуації, які виникають у діловому спілкуванні, особистих взаємовідносинах тощо. *Питання для обговорення: Які способи підтримки колег можна використовувати? Який спосіб підтримки з боку інших вам найбільше подобається? Що допомагає відчути полегшення у тяжку хвилину?*

3. Міні-лекція «Це - Емпатія»

Метод: міні-лекція.

Опис: учасникам пропонується переглянути презентацію та розширити знання про поняття емпатії, її рівнів.

4. Вправа «Коллективна емпатія»

Метод: тематична вправа.

Опис: Кожен учасник отримує ручку (або коротку паличку). Учасники діляться на пари. Між учасниками має бути відстань приблизно півметра. Кожен пара має затиснути свою ручку між подушечками своїх вказівних пальців обох рух та свого напарника. Пари, не відпускаючи ручок, має спробувати синхронно виконувати наступні завдання: підняти руки, опустити їх, витягнути руки вперед, повернути у вихідне положення, зробити руками коло, звзвити його, розширити, нахилитися вперед, а потім назад, присісти, встати тощо. Можна виконувати під музичний супровід.

Далі, кожному учаснику пар пропонується загадати якусь дію (дійти до столу, сісти тощо). Тепер цю дію потрібно виконати разом, але не розмовляючи та не випускаючи ручок. *Питання для обговорення:* Чи є пари, де обом вдалося виконати задуману дію? Поділіться вашою співпрацею. Чи є пари, де одному вдалося виконати задумане? Як відбувався процес досягнення мети? Що відбувалося між парами, де нікому нічого не вдалося? Який отримали досвід, виконуючи дану вправу? Як потрібно ставитися до колег? Як їх розуміти? Як домовлятися, порозумітися?

5. *Вправа «Шляхи порозуміння в колективі»*

Метод: тематична вправа; рольова гра.

Опис: Спочатку всіх учасників потрібно поділити на групи по троє осіб. У кожній трійці розподіляються ролі (таємно): один грає роль «глухого та німого», він нічого не чує, не може говорити, але має зір, жести, пантоміміку; другий – «глухий та паралітик»: він бачить та може розмовляти, але не може жестикулювати; третій учасник – «сліпий та німий»: він може тільки чути та показувати. Завдання для груп: домовитися про час, місце та мету зустрічі, не порушуючи умов виконання своєї ролі. *Питання для обговорення:* Чи вдалося комусь домовитися? Як цей процес відбувався? Що було найскладнішим? Які висновки ви можете зробити? Як можна ці ситуації прирівняти до колективної діяльності?

6. *Вправа «Відносини в організації»*

Метод: тематична вправа.

Опис: Учасники утворюють два кола: внутрішнє – нерухоме та зовнішнє – рухоме; вони стають обличчям один до одного. Завдання для учасників: легко розпочати та підтримувати розмову. Ведучий задає різні ситуації: «Перед вами колега, яку ви давно не бачили, ви радієте цій зустрічі», «Перед вами директор. Зробіть йому комплімент», «Перед вами клієнт, який скаржиться на щось. Заспокойте його» тощо. На встановлення контакту та проведення розмови відводиться 1-2 хвилини. Потім ведучий дає сигнал і учасники переходять до іншого співрозмовника. *Питання для обговорення:* У якій ситуації було легко розпочати розмову? А у якій складно? Чому? Які труднощі виникали? Які висновки ви можете винести з цієї вправи?

7. *Вихідна самооцінка учасників.*

Метод: вихідна самодіагностика. Бланк самооцінки представлений у Додатку Д.

8. *Вправа-підсумок*

Метод: рефлексія, шерінг, зворотний зв'язок.

Опис: Учасникам пропонується обговорити, чи здійснилися їхні сподівання, побоювання, які писали на початку тренінгу; поділитися враженнями та емоціями, чи був цей тренінг їм корисним, що вони взяли для себе та які висновки зробили.

Оцінювання ефективності тренінгу відбувається до і після його проведення, шляхом вхідного та вихідного опитування. За допомогою вхідного анкетування можна оцінити початковий рівень знань та ставлень учасників. Потім, порівнюючи результати вихідного і вхідного опитувань, можна спостерігати прогрес даних показників. Такі опитування, як правило, здійснюються анонімно, їхні результати узагальнюються та показують ефективність тренінгу.

Орієнтовні витрати для проведення даного тренінгу, за умови наявності у компанії приміщення, потрібних меблів (стільців та столів), необхідної техніки (ноутбук, проектор, колонки), будуть на: різний витратний матеріал

(бейджики, папір А4, ручки, кольорові олівці, фломастери, фліпчарт тощо) та на дидактико-методичні матеріали (тематичні роздруківки), витрати на які становитимуть близько 1 тис. грн.

Після проведення тренінгу очікуємо на наступні результати (наведені у табл. 3.3.)

Табл. 3.3

Очікувана результативність проведення тренінгу

№	Показник	Од. виміру	Прогноз		
			2019	2020	2021
1	Рівень ЕІ	рівень	низький	низький	високий
2	Коефіцієнт плинності кадрів	%	0,56	0,28	0,12
3	Дохід	грн	12 млн.	15 млн.	20 млн.
4	Продуктивність праці	грн	70 195	59 485	80 250
5	Кількість позитивних відгуків (сайт)	%	64	72	90

Джерело: сформовано автором.

На нашу думку, така форма активного навчання та групової роботи, як тренінг, має багатий потенціал для розвитку працівників, а у даному випадку – для розвитку їхнього емоційного інтелекту. Адже, цей тренінг має більш практичне наповнення, аніж теоретичне, що забезпечить легке засвоєння нових знань, опанування та розвиток навичок та нових компетентностей, розширення кругозору, сприятиме саморозвитку особистості.

Спираючись на представлену програму тренінгу «Розвиток емоційного інтелекту організації», можемо спрогнозувати високу його ефективність, тому що програма націлена на розвиток основних компонентів емоційного інтелекту: емоційна обізнаність, управління своїми емоціями та емоціями інших, емпатія, взаємовідносини.

Для учасників підібрані різні інтерактивні методи навчання, які, за допомогою різноманітних активностей, вправ, завдань, інтерактивів, моделювання різних ситуацій, розширюють знання працівників про

емоційний інтелект та його складових; сприяють формуванню умінь учасників краще розпізнавати та розуміти власні емоції, емоцій оточуючих; формують уміння будувати продуктивні та соціальні міжособистісні відносини, вчать аналізувати емоційні відчуття та переживання партнера, групи, розвивають у собі здібності пізнання і розуміння себе та інших.

Потрапляючи у незвичні для себе ситуації, входячи у різні ролі, виконуючи незвичні вправи та завдання, виходячи із своєї зони комфорту, працівники розкриваються з інших сторін, дізнаються про свої нові грані та можливості, розширюють свою комфортну зону та власний кругозір.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У роботі розглянуто емоційний інтелект організації. У ході теоретичного вивчення проблеми встановлено, що емоційний інтелект (ЕІ) – це група ментальних здібностей, які беруть участь в контролюванні власних емоцій, в усвідомленні та розумінні емоцій інших людей, а також як здатність до управління емоціями з метою вирішення конкретних практичних завдань та підвищення якості міжособистісної взаємодії.

Також емоційний інтелект розглядають як набір здібностей, компетенцій та навичок, пов'язаних із соціальними, емоційними та персональними можливостями, які впливають на здатність людини успішно діяти у будь-яких життєвих ситуаціях.

Проаналізувавши основні наукові погляди щодо компонентів емоційного інтелекту, виокремлено наступні складові:

- усвідомлення власних емоцій (уміння ідентифікувати свої почуття та емоції, коли вони виникають; розуміти причини їх виникнення);
- управління емоціями (здатність регулювати свої переживання, керувати почуттями, уміння себе заспокоїти);
- самомотивація (спроможність скеровувати свої емоції на досягнення поставленої мети, на активну діяльність);
- розпізнання емоцій інших людей (розуміння емоцій, що виникають у інших людей за допомогою емпатії);
- уміння будувати стосунки (підтримувати доброзичливі відносини з оточуючими; як навичка справлятися з емоціями, що виникають при взаємодії з іншими людьми).

З'ясовано, що наразі виділяють два основні підходи до вимірювання ЕІ: опитувальний, який застосовує опитувальники, засновані на самозвіті респондента, та тестовий, що спрямований на використання тестових завдань. Огляд методичних підходів свідчить про різноплановість

дослідження емоційного інтелекту як працівника, так і організації в цілому. Тому для валідності результатів тестування EI краще застосовувати комплекс методів діагностування.

Визначено, що на розвиток емоційного інтелекту персоналу організації можуть мати вплив такі фактори: емоційне середовище організації (енергетична, ціннісна, інформаційна, мотивуючі складові); соціально-психологічний клімат в колективі; організація командної роботи; умови та рівень оплати праці; система цінностей та установок в організації.

Для проведення діагностики рівня розвитку емоційного інтелекту працівників організації «Експрес Мото Україна» були обрано наступні методики: опитування для робітників компанії «Задоволеність працівників умовами праці в компанії»; тестова методика Н. Холла на емоційний інтелект; тест «Чи умієте ви бути щасливим» (тест на оптимізм). Вибірку складало 20 працівників з ключових відділів. З них – 11 жінок та 9 чоловіків.

Проаналізувавши результати дослідження, зроблено такий висновок: основна частина працівників компанії «Експрес Мото Україна» задоволені умовами праці, більшою мірою їх влаштовує психологічний клімат у колективі та відносини з керівництвом, основна частина працівників задоволена системою оплати праці та повністю задоволена розподілом виконуваної роботи. Більшість працівників мають показник щастя на рівні – вище середнього, що може свідчити про хороший стан самопочуття, задоволеність життям та оточуючими.

Основна частина працівників (80%) має низький рівень розвитку емоційного інтелекту, про що свідчать низькі рівні у: обізнаності в емоціях, управлінні своїми емоціями, самомотивації, емпатії та управлінні емоціями інших.

Тому, для того, щоб підвищити емоційний інтелект працівників компанії ТОВ «Експрес Мото Україна», запропонована розробка тренінгу «Розвиток емоційного інтелекту організації» для всіх категорій робітників даної компанії.

Спираючись на представлену програму тренінгу, можемо спрогнозувати високу його ефективність, тому що програма націлена на розвиток основних компонентів емоційного інтелекту: емоційна обізнаність, управління своїми емоціями та емоціями інших, емпатія, взаємовідносини.

Показниками успішності застосування плану заходів та тренінгового навчання є: підвищення емоційного інтелекту до високого рівня; зменшення коефіцієнту плинності кадрів (до 0,12); збільшення прибутку організації; підвищення продуктивності праці робітників; збільшення позитивних відгуків клієнтів про компанію.

З нашої точки зору, така форма активного навчання та групової роботи, як тренінг, має багатий потенціал для розвитку працівників, а у даному випадку – для розвитку їхнього емоційного інтелекту і забезпечить опанування та розвиток нових компетентностей в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Айзенк Г. Ю. Интеллект: новый взгляд. Вопросы психологии. 1995. №1. С. 111-131.
2. Андреева И. Н. Эмоциональный интеллект: исследование феномена. Вопросы психологии. 2006. № 3. С. 78-85.
3. Андреева И. Н. Предпосылки развития эмоционального интеллекта. Вопросы психологии. 2007. № 5. С. 57-65.
4. Барретт Л. Ф. Як народжувалися емоції: Таємне життя мозку. Пер. з англ. Я. Лебеденка. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2018. 480 с.
5. Варій М. Й. Загальна психологія - 3-тє вид., випр. і доп. К. : Центр учбової літератури, 2009. 1007 с.
6. Голуман Д. Емоційний інтелект ; пер. з англ. С.-Л. Гумецької. Харків : Віват, 2019. 512 с.
7. Гоулман Д., Бояціс Р., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера. Пер. з англ. В. Глінка. Київ : «Наш формат», 2019. 288 с.
8. Зарицька В. В. Теоретико-методологічні основи розвитку емоційного інтелекту у контексті професійної підготовки: монографія. Запоріжжя : КПУ, 2010. 304 с.
9. Інтерактивні методи навчання: навч. посібник / за заг. ред. П. Шевчука і П. Фенриха. Щєцін : Вид-во WSAP, 2005. 170 с.
10. Кащук К. М. Сутність та специфічні риси емоційного інтелекту у менеджменті та самоменеджменті.
URL: <http://eprints.zu.edu.ua/25082/1/selection%20%283%29.pdf>
11. Кетс де Врис Манфред. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / Пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. 311 с.
12. Коқун О. М. Психофізіологія : Навчальний посібник. К. : Центр

навчальної літератури, 2006. 184 с.

13. Кузнецов М. А., Діомідова Н. Ю. Емоційний інтелект як чинник психоемоційних станів студентів в умовах іспиту : монографія. Харків : «Діса плюс», 2017. – 189 с.

14. Люсин Д. В. Современные представления об эмоциональном интеллекте / Д. В. Люсин // Социальный интеллект: теория, измерение, исследования; Под ред. Д. В. Люсина, Д. В. Ушакова. М. : Изд-во «Институт психологи РАН», 2004. С. 29-36.

15. Люсин Д. В., Овсянникова В. В. Измерение способности к распознаванию эмоций с помощью видеотеста. Психологический журнал. 2013. Т. 34. № 6. С. 82-94.

16. Матійків І. М. Тренінг емоційної компетентності: навч.-метод. посібник. К. : Педагогічна думка, 2012. 112 с.

17. Мілютіна К. Л. Теорія та практика психологічного тренінгу: навч. посіб. К. : МАУП, 2004. 192 с.

18. Носенко Е. Л., Коврига Н. В. Емоційний інтелект: концептуалізація феномену, основні функції : монографія. Київ, 2003. 159 с.

19. Партико Т. Б. Загальна психологія. К. : Видавничий Дім «Ін Юре», 2008. 416 с.

20. Психологія : підручник / [Ю. Л. Трофімов, В. В. Рибалка, П. А. Гончарук та ін.]. – 6-те вид., стереотип. К. : Либідь, 2008. 560 с.

21. Рассказова О. Тренінг «Емоційна компетентність». Територія успіху. 2017. № 4. С. 52-56.

22. Робертс Р. Д., Мэттьюс Д., Зайднер М., Люсин Д. В. Эмоциональный интеллект: проблемы теории, измерения и применения на практике. Психология. Журнал высшей школы экономики. 2004. т.1. № 4. с. 3-26.

23. Федорова Ю. В. Емоційний інтелект у бізнесі: інструменти та методи розвитку. Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика». 2019. № 6.

24. Фізіологія : підручник для студ. вищ. мед. навч. Закладів / [В. Г. Шевчук, В. М. Мороз, С. М. Белан та ін.]; за редакцією В. Г. Шевчука. Вінниця : Нова Книга, 2012. 448 с.
25. Хитра О. В., Бендасюк М. І. Роль емоційної складової в управлінні командами. Видання «Причорноморські економічні студії». 2018. № 28-2. С. 67-74.
26. Штайнер К. Эмоциональная грамотность: интеллект с сердцем. Руководство по улучшению личных и профессиональных отношений. Киев : ТОВ «НВП «Интерсервис», 2016. 303 с.
27. Ямборак Л. ЯК рівень емоційного інтелекту співробітників впливає на бізнес-процеси. 2019. URL: <https://eba.com.ua/yak-riven-emosijnogo-intelektu-spivrobitnykiv-vplyvaye-na-biznes-protsesy/>.
28. Bar-On R. Emotional Quatient Inventory (Eq-i) / Technical manual. Toronto : Multi-Health Systems, 1997.
29. Bar-On R. Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory // R. Bar-On. J.D.A. Parker (eds.). Handbook of emotional intelligence. San Francisco: Jossey Bass, 2000. P. 363-388.
30. Ciarrochi J., A. Critical Evaluation of the Emotional Intelligence Construct. Article in Personality and Individual Differences 29(5). November 2000 with 6,557 Reads DOI: 10.1016/S0191-8869(99)00119-1.
31. Mayer J. D., Salovey P. The intelligence of emotional intelligence. Intelligence. N. Y. 1993. P. 433-442.
32. Mayer J. D. Salovey P., Some final thoughts about personality and intelligence / Personality and intelligence. Cambridge, U. K. Cambridge University Press, 1994. 303-318 pp.
33. Mayer J. D., Salovey P., Caruso D. R. Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? / American Psychologist, 63 (6). 2008. P. 503-517.
34. Schlegel, K., & Mortillaro, M. (2019). The Geneva Emotional Competence Test (GECc): An ability measure of workplace emotional

intelligence. *Journal of Applied Psychology*, 104(4), 559–580. URL:
<https://doi.org/10.1037/apl0000365>.

35. Thorndike R., Hagen E., and Sater. Stanford – Binet Intelligence Scale: 4th edition (Technical Manual). Chicago : Riverside. 1986. P. 34.