



Економіка

УДК 005.32:331.101.3]:658.3

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14599164>

**Емоційна мотивація: як лідери можуть створювати продуктивне  
середовище**

**Медведєва Аліна Вікторівна**

Студентка 3 курсу кафедри бізнесу та управління персоналом, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, <https://orcid.org/0009-0009-9060-7423>

**Тодорюк Сергій Іванович**

к.е.н., доцент, асистент кафедри бізнесу та управління персоналом, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, <https://orcid.org/0000-0003-4399-5952>

**Кобеля Зоряна Ігорівна**

к.е.н., доцент, доцент кафедри бізнесу та управління персоналом, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, <https://orcid.org/0000-0002-5135-4402>

**Прийнято: 16.12.2024 | Опубліковано: 29.12.2024**

**Анотація.** У статті розкрито поняття та особливості формування емоційної мотивації в управлінні персоналом, акцентуючи на її впливі на залученість, ефективність і задоволення працівників, створенні соціально-психологічного клімату у колективі, виділено складові емоційного інтелекту.



**Актуальність дослідження.** У сучасному управлінському середовищі мотивація працівників є одним із найважливіших чинників, що впливають на ефективність діяльності організацій. Коли йдеться про мотивацію, більшість людей одразу згадують про фінансові стимули чи матеріальні бонуси, однак не менш важливим є емоційний аспект мотивації. Емоційна мотивація – це вплив емоційних факторів на поведінку співробітників, їх залученість та бажання працювати на результат. Це не лише стимулювання працівників до виконання конкретних завдань, але й створення позитивного емоційного клімату в організації, що сприяє підвищенню загальної продуктивності та задоволеності від роботи.

Проаналізовано ряд факторів, що обумовлюють емоційну мотивацію у колективі. Також визначено, що основними умовами, необхідними для формування атмосфери довіри серед співробітників є: налагоджена комунікація, організовані потоки інформації, упорядкована система самоуправління, спільність цілей та мотивація можливостей для їх досягнення. У статті підкреслено роль емоційного інтелекту лідера в управлінні емоціями команди, що сприяє побудові довірчих стосунків та зміцненню корпоративної культури. Розглянуто класичні теорії мотивації, які пояснюють різні рівні потреб, що впливають на мотивацію.

**Висновки.** Запропоновано практичні інструменти для лідерів, зокрема створення емоційно підтримуючого середовища, визнання досягнень працівників, розвиток кар'єрних можливостей та організацію командних заходів. Автори наголошують, що ефективна емоційна мотивація не лише підвищує продуктивність, але й зміцнює лояльність та знижує рівень плинності кадрів, що робить її цінним елементом стратегії управління в сучасному бізнесі.

**Ключові слова:** емоційна мотивація, емоційний інтелект, продуктивне середовище, лідерство, лояльність, залученість, довіра, задоволеність працівників, корпоративна культура, управління персоналом.



## Emotional motivation: how leaders can create a productive environment

**Alina Medvedieva**

3rd year student of the Department of Business and Human Resource management, Chernivtsi Yuriy Fedkovich National University, <https://orcid.org/0009-0009-9060-7423>

**Serhii Todoruk**

Ph.D. in Economics, Associate Professor, assistant of Department of Business and Human Resource management, Chernivtsi Yuriy Fedkovich National University, <https://orcid.org/0000-0003-4399-5952>

**Zoriana Kobelia**

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of Business and Human Resource management, Chernivtsi Yuriy Fedkovich National University, <https://orcid.org/0000-0002-5135-4402>

**Abstract.** *The article explores the concept and features of forming emotional motivation in personnel management, emphasizing its impact on employee engagement, efficiency, and satisfaction, as well as on creating a socio-psychological climate within the team. It highlights the components of emotional intelligence.*

**The study's relevance.** *Today's management environment, employee motivation is one of the most important factors affecting the efficiency of organizations. When it comes to motivation, most people immediately think of financial incentives or material bonuses, but the emotional aspect of motivation is no less important. Emotional motivation is the influence of emotional factors on employee behavior, engagement, and desire to work for results. It is not only about encouraging employees to perform specific tasks, but also about creating a positive emotional climate in the organization, which contributes to overall productivity and job satisfaction.*



*A number of factors influencing emotional motivation within a team are analyzed. It is also determined that the main conditions necessary for fostering an atmosphere of trust among employees include: established communication, organized information flows, a structured self-management system, shared goals, and motivation to achieve them.*

*The article emphasizes the role of a leader's emotional intelligence in managing team emotions, which helps build trusting relationships and strengthen corporate culture. Classical motivation theories that explain various levels of needs affecting motivation are reviewed.*

**Conclusions.** *Practical tools are proposed for leaders, including creating an emotionally supportive environment, recognizing employee achievements, developing career opportunities, and organizing team-building activities. The authors stress that effective emotional motivation not only boosts productivity but also strengthens loyalty and reduces employee turnover, making it a valuable element of modern business management strategies.*

**Keywords:** *emotional motivation, emotional intelligence, productive environment, leadership, loyalty, involvement, trust, employee satisfaction, corporate culture, personnel management.*

**Актуальність теми та ступінь дослідження теми.** Емоції – особливий клас психічних станів, які відображають ставлення людини до навколишнього світу, до інших людей, до самої себе та до результатів своєї діяльності – так визначають поняття дослідники-психологи [4].

Мотивація – це таємничий механізм, який мобілізує наші амбіції та керує нашими діями. Мотивація сприяє досягненню цілей. Але як працює мотивація, які секрети лежать глибоко в мозку людини, що мобілізують її до дій – ці та інші питання є важливими для створення продуктивного середовища в колективі.

Давайте здійснимо подорож у світ емоційної мотивації, щоб розгадати таємниці внутрішнього драйву, який дозволяє нам рухатися вперед і



використовувати нові виклики та можливості в момент натхнення, появи внутрішнього вогню, який рухає людей до досягнення цілей.

Емоційна мотивація – це форма мотивації, заснована на внутрішніх переживаннях та емоціях, які є основою для досягнення певного результату або виконання певного бажання. Емоційна мотивація – це сила, яка мобілізує нас під впливом емоційного стану або переживання [4].

Не дивлячись на те, що дослідження суті емоційного інтелекту займає важливе місце в дослідженнях відомих психологів (О. Власової [13], Г. Гарднера [3], В. Зарицької [5], Є. Карпенка [6], О. Лящ [7], Дж. Майера [15], М. Шпак [12] та ін.), з-поміж усіх досліджень його в контексті аналізу структури, властивостей і функцій (М. Арнолд, Б. Вейнер [17], Ж. Еверіл, Е. Носенко [9], Н. Коврига [9], П. Саловей [16], М. Хоффман [14] та ін.) питання впливу цього феномену на мотиваційну продуктивність все ще залишається невирішеним. Таким чином, аналіз роботи науковців дає змогу зробити висновок, що сьогодні накопичений величезний досвід з вивчення емоційного інтелекту особистості та тенденцій її поведінки.

У сучасному управлінському середовищі мотивація працівників є одним із найважливіших чинників, що впливають на ефективність діяльності організацій. Коли йдеться про мотивацію, більшість людей одразу згадують про фінансові стимули чи матеріальні бонуси, однак не менш важливим є емоційний аспект мотивації. Емоційна мотивація – це вплив емоційних факторів на поведінку співробітників, їх залученість та бажання працювати на результат. Це не лише стимулювання працівників до виконання конкретних завдань, але й створення позитивного емоційного клімату в організації, що сприяє підвищенню загальної продуктивності та задоволеності від роботи.

Завдяки емоційній мотивації працівники відчують себе більш впевненими, оціненими та підтриманими. Коли лідер організації створює атмосферу довіри, відкритості та емоційного благополуччя, співробітники стають більш залученими до роботи, демонструючи високий рівень продуктивності та інноваційності. У свою чергу, це сприяє не тільки досягненню



індивідуальних та колективних результатів, але й створенню стабільної та ефективної корпоративної культури.

Значення емоційної мотивації у сучасному управлінні важко переоцінити. У світі, де постійно змінюються економічні та соціальні умови, де на перший план виходить гнучкість і здатність швидко адаптуватися до нових реалій, емоційна мотивація стає важливим інструментом підтримки високої ефективності. Лідери, які володіють емоційним інтелектом, здатні не лише мотивувати свою команду через грошові бонуси, але й через побудову атмосфери, де кожен працівник відчуває свою важливість та належність до колективу.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** У контексті розуміння того, як лідери можуть ефективно використовувати емоційну мотивацію для створення продуктивного середовища, є ключем до досягнення успіху в будь-якій організації. Це питання стає особливо актуальним в умовах високої конкуренції, постійних змін і швидко зростаючих вимог до команди та її результативності. Нез'ясованими сьогодні залишаються питання взаємозв'язку мотивації трудової діяльності та проявів емоційного інтелекту, дослідження яких може суттєво доповнити наукові уявлення щодо особливостей емоційної мотивації людини.

**Мета дослідження.** Мета статті полягає в дослідженні емоційної мотивації як важливого інструменту управління людськими ресурсами, який дозволяє лідерам створювати продуктивне та ефективне робоче середовище. У статті розглядатиметься, як лідери можуть використовувати емоційні фактори для підтримки та підвищення мотивації співробітників, а також як емоційна мотивація сприяє покращенню командної взаємодії, збільшенню продуктивності та розвитку організаційної культури.

**Виклад основного матеріалу.** Емоційна мотивація – важливий елемент нашого внутрішнього світу, який визначає напрямки наших дій та рішень. Це як паливо, яке змушує працювати внутрішню машину, надаючи сенс і емоційний відбиток нашим діям. [4]



Існує два підходи до вивчення теорії мотивації. Перший підхід базується на вивченні змістовних аспектів теорій мотивації. Такі теорії ґрунтуються на вивченні бажання як основної мотивації людської поведінки, а отже, і діяльності. До прихильників цього підходу належать американські психологи Абрахам Маслоу, Фредерік Герцберг, Девід МакКлелланд та ін.

Істотною особливістю потреб людини є також те, що потреба набуває певний сенс в залежності від умов того, як вона задовольняється. Сам по собі внутрішній стан потреб організму визначає тільки необхідність змінити цей стан, тобто усунути потребу організму. Що стосується конкретної потреби, то вона формується в залежності від зовнішніх умов: від зовнішніх факторів, що визначають стан організму, що потребує зміни.

В теорії мотивації Маслоу її прихильники вважали, що предметом психології є людська свідомість, а не поведінка людини. В теорії мотивації Девіда МакКлелланда розвиток економічних відносин і вдосконалення управління призвели до того, що в потребах людини все більшу роль почали відігравати бажання вищого рівня. На його думку, структуру потреб високого рівня можна звести до трьох елементів: потреба в досягненні, потреба у владі та потреба у схваленні. Відповідно, досягнення розглядається не як отримання похвали чи схвалення від колег, а як особистий успіх, досягнутий в результаті активної роботи, бажання брати участь у прийнятті складних рішень і нести за них особисту відповідальність. Теорія мотивації Фредеріка Герцберга виникла через зростаючу необхідність зрозуміти вплив матеріальних і нематеріальних факторів на мотивацію людини. Теорія мотивації Л. Портера - Е. Лоулера базується на поєднанні елементів теорії очікування та теорії справедливості. Її суть полягає у встановленні кореляції між винагородою та досягнутими результатами. Автори висунули три змінні, які впливають на розмір винагороди: витрачені зусилля, усвідомлення своїх особистих якостей і здібностей та своєї ролі в робочому процесі [8].

Важливою складовою емоційної мотивації є створення емоційно стабільного та підтримуючого середовища. У такому середовищі співробітники



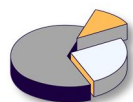
відчувають себе впевненими та комфортними, що підвищує їхню готовність працювати на результат і досягати високих показників у роботі.

Емоційна мотивація має велике значення в сучасному управлінні персоналом, оскільки вона може бути навіть сильнішим стимулом до досягнення високих результатів, ніж традиційні фінансові стимули. Вона охоплює такі складові, як почуття приналежності до колективу, визнання, підтримка з боку керівництва, створення сприятливого робочого клімату, що дозволяє працівникам відчувати себе важливими і цінними для організації.

Основні фактори, які впливають на емоційну мотивацію:

- Призначення та визнання – відчуття, що робота приносить користь, а працівник отримує належну оцінку за свої зусилля.
- Інтерперсональні стосунки – атмосфера взаємоповаги та довіри в колективі, ефективна комунікація, підтримка з боку колег та керівників.
- Почуття справедливості – переконання, що винагорода за виконану роботу пропорційна до вкладених зусиль, та відсутність дискримінації.
- Емоційний інтелект лідера – здатність керівника розуміти та управляти емоціями себе та своїх співробітників для створення підтримуючого середовища.
- Внутрішнє задоволення від роботи – відчуття радості та гордості за виконану роботу, що мотивує до подальших досягнень.

Емоційна мотивація не є окремим і самостійним механізмом мотивації, вона інтегрується з іншими видами мотивацій, такими як матеріальна, статусна, соціальна, професійна та мотивація до розвитку. Наприклад, поєднання емоційної мотивації з належними фінансовими стимулами може значно підвищити рівень задоволення працівників від роботи і їхню продуктивність. (див. табл.1)



Таблиця 1

Порівняльна таблиця видів мотивації

| Вид мотивації         | Основні чинники                                                 | Вплив на співробітника                                                 | Приклад застосування                                           |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Емоційна мотивація    | Почуття задоволення, визнання, підтримка, емоційна стабільність | Створює позитивне робоче середовище, підвищує відданість та лояльність | Публічне визнання досягнень, командні заходи, підтримка лідера |
| Матеріальна мотивація | Зарплата, бонуси, премії, компенсації                           | Мотивує до досягнення конкретних результатів                           | Грошова винагорода за виконання завдань                        |
| Соціальна мотивація   | Відносини в колективі, підтримка соціальних зв'язків            | Підвищує відчуття приналежності та соціальної підтримки                | Тімбілдінг, організація соціальних заходів                     |
| Професійна мотивація  | Розвиток, кар'єрний ріст, нові можливості для навчання          | Мотивує до професійного вдосконалення та кар'єрного росту              | Курси підвищення кваліфікації, менторство                      |

Таблиця 1 показує, як емоційна мотивація взаємодіє з іншими видами мотивації, що дозволяє зрозуміти, як лідери можуть використовувати всі можливі інструменти для створення максимально ефективного та продуктивного середовища для своїх працівників.

Також, емоційна мотивація може як підвищувати ефективність праці, так і спричиняти зниження продуктивності, якщо не враховуються емоційні потреби працівників. Лідери, які усвідомлюють важливість емоційної мотивації, здатні створювати атмосферу, де працівники не лише відчують себе цінними, але й мають емоційну прив'язаність до організації та її цілей.

По-перше, зв'язок між емоційною мотивацією та продуктивністю працівників – коли люди відчують себе підтриманими, визнаними і емоційно залученими до процесів, вони готові викладатися більше, прагнучи досягти високих результатів. Вони мають більший ентузіазм у виконанні завдань і можуть досягти кращих результатів у коротші терміни. Емоційно вмотивовані працівники часто мають вищий рівень відданості компанії, вони активно пропонують нові ідеї, інновації та беруть ініціативу, що забезпечує організації зростання та конкурентоспроможність. Такі працівники також мають менше



проблем зі зниженням мотивації, оскільки їхні емоційні потреби задовольняються через підтримку та визнання.

По-друге, емоційна мотивація та рівень стресу – лідери, які створюють емоційно мотивуюче середовище, здатні знижувати стресовий рівень співробітників. Це сприяє підвищенню ефективності їх роботи, оскільки стрес є однією з основних причин вигорання, зниження продуктивності та високого рівня плинності кадрів. Емоційно мотивовані працівники мають менше стресових реакцій на робочі ситуації, оскільки відчувають підтримку від керівництва, що дозволяє їм зосередитись на виконанні завдань, а не на проблемах чи труднощах. Вони краще справляються з викликами, що виникають, оскільки мають більшу емоційну стійкість.

По-третє, емоційна мотивація та корпоративна культура – в організаціях, де емоційна мотивація є важливим чинником, створюється атмосфера довіри та відкритості. Це, у свою чергу, забезпечує підвищення ефективності командної роботи, більш швидке вирішення проблем і більшу готовність до інновацій. Організації, які активно підтримують емоційну мотивацію, мають тенденцію до меншого рівня конфліктів, кращої співпраці між різними підрозділами, а також більшої гнучкості в адаптації до змін на ринку.

По-четверте, емоційна мотивація впливає на лояльність і задоволеність працівників. Висока емоційна мотивація веде до того, що працівники не лише виконують свою роботу, а й активно підтримують цінності організації, готові працювати понаднормово чи брати на себе додаткові зобов'язання. Емоційно мотивовані працівники, які відчувають свою важливість та цінність у команді, більш лояльні до організації. Вони мають менше бажання залишити робоче місце, що значно знижує плинність кадрів і пов'язані з цим витрати на найм і навчання нових співробітників.

По-п'яте, емоційна мотивація та організаційні результати – працівники, які відчувають емоційну підтримку, більш ефективно виконують свою роботу, сприяють досягненню поставлених цілей та розвитку компанії. Вони швидше адаптуються до змін, пропонують інноваційні рішення та активно працюють над



покращенням продуктивності. Загальний ефект емоційної мотивації проявляється у високій залученості співробітників, більшій лояльності до організації та більшій ефективності в роботі. Як результат, організація досягає кращих фінансових та операційних результатів.

Емоційний інтелект (EI) лідера є одним з найважливіших факторів, що визначають ефективність управління та здатність створювати продуктивне і гармонійне робоче середовище. У сучасних організаціях зі швидкими змінами, високим рівнем конкуренції та зростаючими вимогами до співробітників, емоційний інтелект стає важливою компетенцією для кожного управлінця, особливо з точки зору емоційної мотивації працівників. Емоційний інтелект привертає увагу багатьох науковців і практиків через важливу роль, яку він відіграє в нашому соціальному, професійному та особистому житті. Наприклад, американський психолог Деніел Гоулман виділив п'ять ключових елементів, які допомагають розвивати та плекати емоційний інтелект: самосвідомість (яка також є частиною усвідомленості), навички саморегуляції, мотивація, емпатія та соціальні навички [1].

- Самосвідомість – це здатність розпізнавати і розуміти свої емоції, а також усвідомлювати вплив своїх дій на інших. Щоб усвідомлювати свої почуття, спочатку потрібно їх розпізнати, визнати та назвати. Також корисно розуміти взаємозв'язок між емоціями та поведінкою і їхні наслідки. Самосвідомість допомагає людям визнати власні сильні та слабкі сторони, бути відкритими до нових знань і досвіду та взаємодіяти з іншими. Це особливо необхідно для керівних посад [10].

- Розвивати навички саморегуляції. Важливо не лише усвідомлювати свої емоції, але й вміти їх регулювати та керувати ними. Саморегуляція не означає ігнорування чи невираження емоцій, але очікування правильного часу і місця для їх вираження, охолодження «жару» у корисні способи, коли емоції зростають, і вираження емоцій таким чином, щоб не зашкодити собі чи іншим. Ця навичка допомагає краще вирішувати конфлікти та складні ситуації, приймати більш обґрунтовані рішення та гнучко адаптуватися до змін [1].

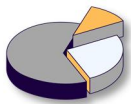


- Мотивація є ще одним важливим компонентом ЕІ і визначається не лише зовнішніми винагородами (гроші, престиж, визнання тощо), але й внутрішніми потребами, цінностями та цілями. Мотивація допомагає людям зосереджуватися, проявляти ініціативу, набувати досвіду і розвиватися для досягнення короткострокових і довгострокових цілей і планів. Вона також впливає на якість та ефективність роботи [10].

- Емпатія – це здатність розуміти почуття інших людей і реагувати на їхні почуття та обставини. Емпатія допомагає налагодити стосунки з іншими на робочому місці, а також в особистих і сімейних стосунках. Підтримка та комунікація з боку керівництва забезпечує психологічний буфер, щоб працівники знали, що коли щось піде не так або вони зазнають невдачі, їхні керівники нададуть їм належну підтримку та розуміння. Працівники, які відчують сильну підтримку з боку своїх керівників, приблизно на 70 відсотків менше схильні до вигорання. І навпаки, недбале або конфронтаційне керівництво змушує працівників відчувати себе ізольованими, незахищеними та непоінформованими [1].

- Соціальні навички – це вміння взаємодіяти з іншими людьми. Вони допомагають будувати стосунки з іншими, розуміти себе, доносити це до інших та покращувати повсякденну взаємодію і спілкування. На роботі керівники мають можливість будувати стосунки з працівниками, вирішувати конфлікти та складні завдання, створювати атмосферу дружби та підтримки. Ключовими елементами м'яких навичок є, наприклад, активне слухання, вербальна та невербальна комунікація, співпраця та взаємна повага до особистого простору один одного [10].

Емоційне стимулювання є важливою частиною управлінських практик, яка дозволяє керівникам впливати на емоційний стан і мотивацію працівників, сприяючи створенню позитивного робочого середовища, підвищенню продуктивності та зниженню рівня стресу в колективі. Керівники можуть використовувати низку стратегій та інструментів, адаптованих до конкретних



потреб і цілей організації, щоб ефективно стимулювати емоції працівників (табл. 2).

Загалом, використання цих стратегій та інструментів емоційного стимулювання дозволяє лідерам створювати сприятливе середовище для розвитку команди, покращувати емоційний клімат і стимулювати досягнення високих результатів.

Таблиця 2

## Вплив емоційної мотивації на робоче середовище

| Компонент емоційної мотивації          | Стратегії / Інструменти для лідерів                                                                                                                          | Очікувані результати                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Визнання та заохочення              | <ul style="list-style-type: none"><li>- Публічне визнання досягнень</li><li>- Винагороди за виконання завдань</li></ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>- Збільшення відданості роботі та лояльності</li><li>- Підвищення мотивації до виконання поставлених цілей</li></ul>                                |
| 2. Емоційна підтримка працівників      | <ul style="list-style-type: none"><li>- Психологічна підтримка</li><li>- Відкрита комунікація</li></ul>                                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>- Покращення психоемоційного клімату в команді</li><li>- Зниження стресу та тривожності</li></ul>                                                   |
| 3. Кар'єрний розвиток                  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Можливості для професійного росту</li><li>- Програмами навчання та розвитку</li></ul>                                | <ul style="list-style-type: none"><li>- Залучення та утримання талановитих працівників</li><li>- Покращення продуктивності та залучення працівників до довгострокової співпраці</li></ul> |
| 4. Гнучкість у роботі                  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Гнучкий графік роботи, можливість дистанційної роботи</li><li>- Програми підтримки для батьків та опікунів</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Покращення балансу між роботою та особистим життям</li><li>- Зменшення вигорання та зниження відсутності на роботі</li></ul>                      |
| 5. Зворотний зв'язок                   | <ul style="list-style-type: none"><li>- Регулярна оцінка ефективності працівників</li></ul>                                                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Покращення результатів завдяки чітким цілям та корекціям</li><li>- Підвищення взаєморозуміння і довіри в команді</li></ul>                        |
| 6. Створення умов для командної роботи | <ul style="list-style-type: none"><li>- Командні тренінги та спільні заходи</li><li>- Підтримка колективних цілей та задач</li></ul>                         | <ul style="list-style-type: none"><li>- Зміцнення командної згуртованості та підтримки</li><li>- Покращення координації між членами команди</li></ul>                                     |



Застосування емоційної мотивації на практиці є важливим, але водночас складним завданням для будь-якого лідера. Ось кілька основних проблем і перешкод, які можуть виникнути під час застосування емоційних стратегій мотивації в організації.

Однією з найбільших проблем є недостатнє розуміння емоційних потреб працівників. Лідери не завжди мають достатній рівень емоційного інтелекту, щоб правильно розпізнати емоційні потреби своїх підлеглих. Це може призвести до непорозумінь і невідповідності між спробами лідера надати підтримку та реальними емоційними потребами працівників. Зокрема, застосування стратегій мотивації, які не відповідають настрою чи емоційному стану команди, може викликати зворотний ефект.

Ще однією проблемою є конфлікти між командою і лідером. Емоційна мотивація вимагає побудови довірчих відносин, і якщо між лідером і командою існують конфлікти або недовіра, застосування емоційної мотивації буде малоефективним. В таких випадках мотиваційні зусилля можуть бути сприйняті як маніпуляції або нещирі спроби покращити атмосферу.

Лідери можуть зіткнутися з проблемою перевантаження емоційними вимогами з боку команди, що вимагає постійної емоційної підтримки. Якщо лідер не встигає задовольняти ці вимоги або якщо йому бракує емоційних ресурсів, це може призвести до вигорання, що значно знижує ефективність його діяльності та мотиваційних зусиль.

Також виникає проблема невідповідності між декларованими цінностями та реальними діями лідера. Якщо лідер пропагує важливість певних емоційних цінностей, але його власна поведінка не відповідає цим цінностям, працівники можуть втратити довіру до нього і його мотиваційних стратегій. Це створює атмосферу недовіри, що значно знижує ефективність будь-яких мотиваційних ініціатив.

Не менш важливою є проблема культурних та індивідуальних відмінностей серед співробітників. Кожен працівник має свої унікальні емоційні потреби та може по-різному реагувати на мотиваційні стратегії. Культурні та



особистісні відмінності можуть призвести до того, що одна й та сама стратегія мотивації не працюватиме для всіх співробітників.

Для подолання проблеми недостатнього розуміння емоційних потреб працівників лідерам варто інвестувати в розвиток емоційного інтелекту. Це дозволяє точніше розпізнавати емоційні потреби та створювати більш персоналізовані стратегії мотивації. Лідери, що володіють високим рівнем емоційного інтелекту, здатні краще налагоджувати взаємодію з командою та ефективніше відповідати на потреби співробітників.

Щоб уникнути конфліктів та недовіри, лідерам необхідно створювати відкриту атмосферу комунікації, де кожен працівник може висловити свої думки та відчуття. Лідер повинен бути готовим до діалогу, активно вирішувати проблеми та створювати умови для взаємоповаги серед співробітників. Підтримка цієї відкритості дозволить ефективніше застосовувати стратегії емоційної мотивації.

Щоб уникнути перевантаження емоційними вимогами, лідерам потрібно пам'ятати про важливість самопіклування. Потрібно також делегувати частину обов'язків, щоб знизити тиск та дати собі можливість для відновлення. Регулярний відпочинок та можливість відновлення емоційних ресурсів допоможе лідерам підтримувати високу ефективність в управлінні емоційною мотивацією.

Лідерам слід чітко узгоджувати свої слова з діями. Прозорість у виконанні обіцянок та сталість у поведінці дозволяють створювати атмосферу довіри та підвищують ефективність мотиваційних стратегій.

Індивідуальний підхід до кожного працівника також є ключовим фактором у подоланні культурних та особистісних бар'єрів. Лідер має зважати на особливості кожного співробітника, приймати до уваги різницю в емоційних потребах та знаходити відповідні методи мотивації, що працюватимуть для різних груп працівників.

**Висновки.** Емоційна мотивація є важливим і потужним інструментом управління, який здатний значно підвищити ефективність діяльності організації,



створюючи позитивне і продуктивне робоче середовище. Лідери, що розуміють роль емоцій у мотивації, можуть значно підвищити рівень залученості та задоволеності співробітників, що, в свою чергу, позитивно впливає на загальну продуктивність і результати компанії.

Для успішного застосування емоційної мотивації лідерам необхідно мати високий рівень емоційного інтелекту, здатність до самоаналізу та розуміння потреб своїх працівників. Вміння створювати атмосферу довіри та підтримки, а також адаптувати мотиваційні стратегії до індивідуальних і колективних особливостей команди є основними чинниками, які визначають успіх таких ініціатив.

Однак, незважаючи на численні переваги, застосування емоційної мотивації може стикатися з певними труднощами, такими як недостатній рівень емоційної компетентності лідера, конфлікти в команді або культурні відмінності серед співробітників. Важливою складовою ефективності є також здатність лідера адаптувати свої підходи в умовах різноманітних викликів і змін у середовищі.

Для подолання цих перешкод лідерам необхідно не тільки розвивати свої емоційні компетенції, але й створювати відкриту, підтримувальну атмосферу в організації, де кожен працівник відчуває свою важливість і має можливість для самовираження та розвитку. Таким чином, емоційна мотивація стає не лише інструментом для підвищення результативності, але й важливим фактором для формування здорової і стабільної корпоративної культури.

## Список використаних джерел

1. Божик Софія «5 компонентів емоційного інтелекту» - URL : <https://fizis.net/karjera-i-usvidomlenist/5-komponentiv-emotsiinoho-intelektu/>
2. Водянка Л., Кобеля З. Особливості формування та удосконалення соціально-психологічного клімату у підприємницьких структурах. *Інвестиції: практика та досвід*. № 5. 2023. С. 60-65. - URL : <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1193/1202>



3. Гарднер Х., Хетч, Т. Множинні інтелекти йдуть до школи: освітні наслідки теорії множинного інтелекту. *Науковий співробітник освіти*, 18 (8), 1989. С. 4-10.
4. Дмитро Потєєв. «Як працює мотивація? Емоції та лімбічна система» - 2024 - URL : <https://sistem-life.com/ua/blog/emotions-and-the-limbic-system>
5. Зарицька В.В. Емоційний інтелект як чинник розвитку рефлексії в процесі професійної підготовки. *Актуальні проблеми практичної психології : збірн. наук. праць Міжнародн. наук.-практич. інтернет конф. (17 травня 2024 року, м. Одеса)*. Одеса, 2024. С. 68-69.
6. Карпенко Є. Емоційний інтелект у дискурсі життєздійснення особистості: монографія. Дрогобич: Посвіт, 2020. 436 с.
7. Лящ О., Хуртенко О., Марчук, С. Емоційний інтелект як засіб розвитку резильєнтності особистості. *Вісник Національного університету оборони України*, 74(4). 2023. С. 79–86. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-74-4-79-86>.
8. Методичні рекомендації з курсу «Психологія мотивації і емоцій» для студентів напряму підготовки 053 Психологія освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»/ Е.В. Піщевська, А.І. Уханова. Одеса: Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2020. - 34 с.
9. Носенко Е., Коврига Н. Емоційний інтелект: концептуалізація феномену, основні функції. Монографія. Київ. 2003. 159 с. URL : [http://distance.dnu.dp.ua/ukr/nmmateriali/documents/Em\\_intellekt.pdf](http://distance.dnu.dp.ua/ukr/nmmateriali/documents/Em_intellekt.pdf)
10. Сергєєва Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. /за наук. ред. Л. М. Сергєєвої. Івано-Франківськ. «Лілея- НВ». 2015. 296 с.
11. Тодорюк С.І. Інноваційні методи управління персоналом. *Матеріали XXIII Міжнародної науково-практичної конференції «Theoretical and science bases of actual tasks»*, Лісабон, Португалія. 2022. С. 185-188.
12. Шпак М. Психологічна концепція розвитку емоційного інтелекту особистості в онтогенезі. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія*



12. *Психологічні науки*. Випуск 10 (55)' 2020. С. 125-134. URL : <https://sj.udu.edu.ua/index.php/pn/article/view/918/819>
13. Шевчук В., Власова О. Категорія «емоційного переживання» у психологічній науці. *Журнал «Перспективи та інновації науки»*. № 3(3) 2021. С.291-303. URL : <http://perspectives.pp.ua/index.php/pis/article/view/560/563>
14. Hoffman M. Empathy, role taking and development of altruistic motives. (In:) M. Takela (ed.). *Moral development and behavior*. N. Y., Holl. 1976.
15. Mayer, J.D. Emotion, intelligence, emotional intelligence. In J. P. Forgas (Ed.). *The handbook of affect and social cognition*. 2000. Pp. 410-431
16. Salovey, P and Sluyter, D (Eds). *Emotional development and Emotional Intelligence: Implications for educators*. New York: Basic Books, 1997. 288p.
17. Weiner B. *An Attributional theory of motivation and emotion*. N.Y. : Springer-Verlag. 1986. p. 304