

DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2026.1-22>

УДК 159.942:005.331

ПЕРЕХІД ДО ЦІЛІСНОГО РОЗУМІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ: РОЛЬ ЕМОЦІЙ У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Польова Наталія Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін
Черкаська філія Приватного вищого навчального закладу
«Європейський університет»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5140-2136>

Касяненко Олеся Григорівна

викладач кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін
Черкаська філія Приватного вищого навчального закладу
«Європейський університет»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7971-0994>

Анотація. У статті представлено огляд сучасних досліджень емоцій в організаційній поведінці, що підкреслюють зростаючу роль емоцій у функціонуванні організацій. Обґрунтовано актуальність вивчення емоцій, як важливого чинника організаційної поведінки та необхідність інтеграції емоційного виміру в традиційні когнітивно-раціональні підходи. Зростання ролі сфери послуг, цифровізація та інтенсифікація комунікацій суттєво підвищили значення емоційної компетентності. Здатність розпізнавати, інтерпретувати та адекватно реагувати на емоції в динамічних умовах стає критичною для ефективної взаємодії та організаційної результативності. Дослідження емоцій на робочому місці відображають перехід до цілісного розуміння організаційної поведінки та створюють основу для практично орієнтованих моделей управління, що враховують як раціональні, так і емоційні аспекти діяльності персоналу.

Ключові слова: емоції, організаційна поведінка, теорія настрою, емоційна праця, теорія афективних подій, лідерство, командна робота, сталий розвиток організації, управління персоналом.

Актуальність проблеми. Емоції в організаційній поведінці є надзвичайно актуальною сферою дослідження, що відображає зміну парадигми від суто раціонально-когнітивних підходів до більш цілісного розуміння людської поведінки на робочому місці. Ця стаття пропонує структурований огляд сучасних теоретичних і емпіричних розробок у вивченні емоцій в організаціях, акцентуючи увагу на трьох ключових напрямках: теорія настрою, емоційна праця, теорія афективних подій. Ці напрями не лише розширюють межі традиційних організаційних досліджень, але й мають значний потенціал для практичного застосування, сприяючи підвищенню ефективності управління, командної роботи та загальної продуктивності організацій.

Традиційно організаційна поведінка розглядалася через призму раціональних моделей, таких як теорії очікування чи когнітивного судження, де емоції вважалися другорядним. Ефективне управління емоціями стає необхідним для підтримки продуктивної взаємодії, розуміння потреб клієнтської бази та адаптації

до швидкозмінного робочого середовища. Технологічний прогрес, зокрема, посилює інтенсивність і скорочує час міжособистісних взаємодій, що вимагає від працівників і лідерів швидкого розпізнавання та реагування на емоційні нюанси.

У сучасних організаціях, де динаміка робочих процесів і міжособистісних взаємодій визначає успіх, емоції відіграють далеко не другорядну роль. Людський фактор відіграє ключову роль у досягненні успіху, вивчення емоцій на робочому місці набуває особливого значення. Емоції, настрої та афективні стани не є периферійними елементами професійної діяльності, а навпаки, вони глибоко впливають на продуктивність, ефективність команд, мотивацію та міжособистісні взаємодії в колективі, стиль лідерства та навіть сприйняття клієнтів, формуючи як індивідуальні, так і організаційні результати. У той час як традиційно в організаційному менеджменті акцент робився на раціональних аспектах, таких як стратегічне планування чи фінансові показники, сучасні дослідження дедалі більше



звертають увагу на емоційний вимір робочого середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Останні дослідження активно розвивають ключові напрями статті. У теорії настрою сучасні роботи Ашканасі та Хертел, Бінга та Леві, Соколової підкреслюють контекстуальну залежність ефектів позитивного та негативного афекту. Дослідники Айзен; Форґас; Форґас і Джордж дедалі більше фокусуються на дискретних емоціях для точнішого прогнозування поведінки.

Емоційна праця залишається одним із найактивніших напрямів. Мета-аналізи та емпіричні дані Грандей, Габріель, Кравченко, Морріса та Фельдмана, Хертел та співавторів підтверджують: поверхнева дія сильно пов'язана з вигоранням, виснаженням і наміром звільнитися, тоді як глибока дія має захисні ефекти. Модеруючі фактори – психологічна стійкість, організаційна підтримка, емпатія. Особливий інтерес викликає цифрова емоційна праця та її вплив на психічне здоров'я в сфері послуг (Фокс, Спектор). Теорія афективних подій розширюється на сучасні умови праці. Підтверджують, що частота щоденних подій є головним детермінантом продуктивності та ставлення до роботи. Нові напрями – інтеграція з technostress, гібридними форматами та про-екологічною поведінкою. Позитивні мікроподії виступають буфером проти негативного афекту (Бартел і Сааведра; Барсейд; Келлі і Барсейд).

Сучасні публікації переходять від описових до пояснювальних моделей з урахуванням індивідуальних, організаційних та технологічних модераторів. Перспективні напрями – стратегії управління емоціями, інтеграція ТАП у цифрове лідерство та інструменти зниження наслідків емоційної праці в гібридній роботі.

Мета статті. Ця стаття має на меті систематизувати ключові відкриття у сфері вивчення емоцій на робочому місці, спираючись на фундаментальні праці в галузі соціальної психології та організаційної поведінки. Ми розглянемо, як настрої (позитивний і негативний) впливає на організаційні процеси, включаючи прийняття рішень, креативність і міжособистісну взаємодію. Далі проаналізуємо концепцію емоційної праці, яка є критично важливою для професій, пов'язаних з обслуговуванням, та її наслідки для добробуту працівників і якості клієнтського досвіду. Теорія афективних подій допоможе нам зрозуміти, як щоденні робочі події викликають емоційні реакції, що впливають на поведінку та ставлення до роботи. Цей огляд не лише підсумовує наявні знання, але й підкреслює практичне значення емоцій для організаційного менеджменту, а також окреслює перспективні напрями для майбутніх досліджень. У світі, де

людський капітал стає ключовим ресурсом, розуміння та ефективне управління емоціями відкриває нові можливості для створення продуктивного, гармонійного та інноваційного робочого середовища. Розуміння цих явищ дозволить організаціям ефективніше управляти людськими ресурсами, підвищувати задоволеність працівників і оптимізувати загальну продуктивність.

Результати дослідження. Значна частка досліджень вплив настрою в організаціях походить із соціальної психології. В організаційному контексті роботи Джорджа Дж. та Бріфа в 1992 і 1996 роках заклали фундамент для дослідження емоцій на роботі. Їхні роботи зосередилися на емоційних рисах особистості, станах настрою та факторах, що їх визначають, підкреслюючи вплив емоційних станів на сприйняття, пам'ять, прийняття рішень, судження та міжособистісну поведінку в робочих колективах. Ці дослідження відкрили нові перспективи для аналізу ролі емоцій у лідерстві, мотивації, креативності та етичній поведінці. [11, с.310]

Багато з цих досліджень проводилися в організаційному середовищі з окремим акцентом на позитивний і негативний настрої. Їхні висновки мають важливе практичне значення для організаційної науки та менеджменту, а також створюють основу для подальших теоретичних розробок у сфері емоцій на робочому місці. Джозеф Форґас і Дженіфер Джордж у своїй статті «Афективний вплив на судження та поведінку в організаціях» у Довіднику з емоцій та соціального пізнання продемонстрували, як теорія афективної інфузії Форґаса може бути застосована в організаційних умовах. Ця теорія пропонує інтегративну модель, що пояснює, як настрої впливає на когнітивні процеси, судження та поведінку, особливо в складних, нових або емоційно насичених ситуаціях, які характеризуються високим рівнем афективної інфузії. Далі ми розглянемо деякі з цих ключових висновків. [8, с.39; 9, с.3]

У дослідженнях, присвячених процесу прийняття рішень, значна увага приділяється впливу позитивного настрою та афекту. Роботи Айзека Айзена стабільно підтверджують, що позитивний емоційний стан пов'язаний із вищою креативністю, більш розвиненим когнітивним мисленням та частішим використанням евристичних стратегій обробки інформації. Джозеф Форґас розробив теорію «вливання афекту», надавши їй концептуальної глибини. Він припустив, що афект впливає на когнітивні судження двома шляхами. [5, с. 417; 6, с. 18]

Перший механізм полягає у тому, що емоційний стан безпосередньо впливає на оцінки (зокрема, шляхом швидких, евристичних рішень), коли люди використовують свій

настрій як «скорочений шлях» для формування ставлення до об'єкта. Це співзвучно з концепцією конгруентності настрою: люди у позитивному настрої схильні оцінювати події чи об'єкти позитивніше, а ті, хто перебуває у негативному стані – негативніше.

Другий механізм передбачає опосередкований вплив настрою на судження через вибіркову дію на когнітивні етапи, зокрема увагу та пошук інформації. Такий підхід підкреслює роль відповідності настрою й пам'яті. [2, с. 88; 5 с. 417; 8, с. 18]

Дослідження також свідчать, що позитивний настрій часто призводить до бажаних результатів: вищого задоволення роботою, зменшення плинності кадрів, зростання рівня просоціальної поведінки (допомоги іншим) та підвищення продуктивності. Крім того, він може впливати на прийняття рішень та оцінювання в організаціях: люди з гарним настроєм нерідко дають більш позитивні оцінки, наприклад, під час інтерв'ю, оцінювання результатів роботи чи переговорів.

Здається, що позитивний настрій завжди корисний для організації, але це не зовсім так, особливо коли йдеться про виконання конкретних завдань. У повсякденній взаємодопомозі, задоволенні роботою та «допоміжній» поведінці позитивний настрій справді стабільно допомагає. А от щодо безпосередньої результативності все складніше: він добре працює в творчих завданнях, але не завжди сприяє успіху в рутинних чи аналітичних. Багато високопродуктивних людей ставлять собі амбітні цілі й часто працюють у стані зосередженості чи навіть легкого напруження, а не постійного піднесення – і це абсолютно нормально. [6, с. 18; 8, с. 39]

Негативний настрій має складніші та менш однозначні наслідки, ніж позитивний. Частково це пов'язано з тим, що люди в такому стані прагнуть позбутися неприємних емоцій, що може зумовлювати непослідовну поведінку. На відміну від тих, хто перебуває в позитивному настрої та намагається його зберегти, уникаючи змін, люди з негативним настроєм іноді виявляють навіть більше готовності допомагати.

Загалом, негативний настрій частіше супроводжується нижчим рівнем задоволеності роботою, більшою відстороненістю та критичністю. Такі люди можуть давати суворіші оцінки як підлеглим, так і іншим учасникам процесу. Водночас вони схильні до більш уважної, системної та реалістичної обробки інформації. Дослідження підтверджують: якщо позитивний настрій може спричинити надмірний оптимізм, то негативний часто пов'язаний з точнішим і об'єктивнішим сприйняттям, що ставить під сумнів прямий зв'язок між позитивними емоціями та високою продуктивністю. [4, с. 1]

З точки зору мотиваційної теорії, люди у позитивному настрої схильні уникати діяльності, що потребує значних когнітивних зусиль, аби не зіпсувати настрої. Натомість ті, хто перебуває в негативному емоційному стані, частіше обирають таку роботу, оскільки вона відволікає від власних переживань. З еволюційної перспективи негативний настрій сигналізує про наявність проблеми, активізуючи аналітичне мислення, тоді як позитивний стан свідчить про задоволеність поточним станом речей і знижує потребу в глибокому аналізі.

Настрій у цілому має значний і багатогранний вплив на організації, залежно від його типу, контексту, особистісних характеристик та бажаних результатів. Зростання уваги до ролі настроїв у соціальних та робочих умовах відкриває перспективні напрями для подальших досліджень. Особливо перспективними виглядають роботи, які зосереджуються не стільки на загальному емоційному фоні, скільки на вивченні конкретних, часто прихованих емоцій та подій, що їх провокують, – таких як гнів, ревності чи любов у професійному середовищі. Саме цей напрям може забезпечити більш точний і передбачуваний аналіз емоційного досвіду на роботі. [4, с. 1; 7, с. 533; 20, с. 99]

Фундаментальна праця Арлі Рассела Гохшильда «Кероване серце: Комерціалізація людських почуттів» стала одним із перших ґрунтовних досліджень емоцій у професійному середовищі. У ній було введено поняття емоційної праці – процесу свідомого управління власними емоціями в межах виконання службових обов'язків. [17, с. 1]

Хоча ця тема досі перебуває на етапі активного розвитку, вона посідає важливе місце в сучасних дослідженнях емоцій на роботі. За Гохшильдом та іншими дослідниками, зокрема Анат Рафаелі й Робертом Саттоном, багато професій, особливо у сфері обслуговування, мають чіткі норми й очікування щодо того, які емоції та як саме слід демонструвати. Такі вимоги можуть бути формалізовані – наприклад, у стратегіях відбору персоналу чи посадових інструкціях, або проявлятися неофіційно – через культуру колективу (як-от запрошення новачка на традиційні п'ятничні зустрічі після роботи), систему оцінювання певних видів діяльності, чи способи надання підвищень і винагород. [23, с. 23; 22, с. 623]

Особливість обслуговуючих професій полягає в необхідності володіти навичками емоційного вираження й контролю, а подекуди – майстерно демонструвати одну емоцію, відчуваючи при цьому зовсім іншу. Дослідження Гохшильда, побудовані на спостереженнях та інтерв'ю зі стюардесами й інкасаторами, показали, що така

емоційна саморегуляція є вкрай виснажливою. Вона визначила емоційне придушення як джерело гніву, фрустрації та образи, що, за певних умов, може призвести до деструктивної поведінки. Один із прикладів – історія стюардеси, яка, розлютившись на грубу пасажира, «випадково» облила її червоним вином. [16, с. 34]

Подальші дослідження зосередилися на вивченні того, як емоційна праця впливає на ефективність роботи, якість обслуговування клієнтів, а також на психологічний стан, добробут і навіть професійне виживання працівників та організацій. У цьому контексті особливу увагу приділяють двом аспектам: взаємодії працівників із зовнішніми клієнтами та наслідкам емоційної праці для самих виконавців. [10, с. 100; 13, с. 95]

Ранні дослідження емоційної праці в контексті сфери обслуговування, зокрема праці Анат Рафаелі та Роберта Саттона, підкреслили її значення для організаційних результатів. Їхні роботи зосереджені на тому, як вираження емоцій працівниками впливає на реакції клієнтів і ключові показники, такі як продажі, у різних професіях, пов'язаних із наданням послуг. Проте результати цих досліджень іноді виявлялися несподіваними. Наприклад, Рафаелі та Саттон припускали, що усміхнені продавці сприятимуть зростанню продажів, але натомість виявили, що посмішки частіше асоціюються з розслабленою атмосферою в магазинах із низьким рівнем продажів. У людних торговельних точках, де клієнти зосереджені на швидкому виборі товарів, працівники часто не мають часу для тривалого спілкування чи демонстрації посмішок. Це явище, назване авторами «ефектом Манхеттена», виявило негативну кореляцію між посмішками та обсягами продажів. [22, с. 623; 23, с. 23]

Позитивні емоції, виражені працівниками сфери обслуговування, суттєво впливають на клієнтів. Дослідження показують, що демонстрація позитивного афекту (наприклад, працівниками банків) викликає аналогічні позитивні реакції клієнтів і покращує оцінку якості обслуговування. Загалом сприйняття сервісу клієнтами значною мірою залежить від емоційного ставлення персоналу: позитив створює сприятливе враження, тоді як негатив (грубість, неадекватна поведінка) призводить до незадоволення, втрати продажів, погіршення репутації та відмови від подальшої взаємодії з компанією, включно з негативними відгуками. [1, с. 97; 25, с. 61; 28, с. 45]

Таким чином, ефективне управління емоційною працею працівників відіграє ключову роль у забезпеченні задоволеності клієнтів, їх утриманні та відновленні довіри. Дослідження вказують на існування ефекту емоційного зараження,

коли емоційний стан однієї людини впливає на інших. Ален Вербеке довів важливість цього феномену в контексті обслуговування, підкресливши його потенціал для організаційних застосувань. [25, с. 61] Дослідники, такі як Каролін А. Бартел, Річар Сааведра, Сігал Барсейд, Дженіс Келлі, Пітер Тоттерделл, Стівен Келлетт, Клаус-Пітер Тойхманн і Роб Б. Брайнер, показали, що емоційне зараження також проявляється в робочих групах. Зокрема, Сігал Дж. Барсейд продемонстрував, що позитивний афект одного члена команди сприяє підвищенню групової співпраці, зниженню конфліктів і кращому сприйняттю індивідуальної продуктивності. Ці висновки підкреслюють, що емоційне зараження має значний вплив на командну динаміку та організаційні результати. [5, с. 644; 6, с. 197; 20, с. 99; 24, с. 1504]

Емоційна праця може завдавати значної шкоди працівникові, впливаючи як на його психологічний, так і на фізичний стан. Як уже зазначалося, постійне стримування почуттів роздратування чи образи часто призводить до вибухів гніву. Частково це зумовлено необхідністю контролювати власні негативні емоції та демонструвати позитивні, навіть якщо вони не є щирими. Якщо такі переживання не знаходять здорового виходу, це здатне спричинити емоційне виснаження та професійне вигорання. [3, с. 1]

Спочатку явище вигорання було виявлено у представників допоміжних професій – медсестер, соціальних працівників, співробітників сервісних служб, проте згодом стало очевидно, що воно негативно позначається як на окремих працівниках, так і на діяльності організації загалом. Так, Сюзан М. Крумл і Діанна Геддес довели, що імітація емоцій (на відміну від їхнього щирого прояву) посилює рівень стресу та пов'язана з емоційним виснаженням. Подібних висновків дійшли й Джеймс А. Морріс та Роберт Фельдман, досліджуючи колекторів, військових рекрутерів і медсестер. [21, с. 986]

Стимування емоцій має також несприятливі фізіологічні та психологічні наслідки через складні механізми, що ослаблюють імунну систему. За даними Аліши Грандей, воно може призводити як до серйозних хвороб (гіпертонія, рак), так і до менш небезпечних, але виснажливих станів – безсоння та втоми. встановлено, що підвищені вимоги до вираження позитивних емоцій корелюють із більшою кількістю соматичних симптомів, а емоційну працю пов'язана зі зростанням психологічного стресу на роботі. [12, с. 95]

Водночас реакція на емоційні вимоги різниться між людьми: хтось здатний виконувати таку працю без істотних негативних наслідків, а хтось – ні. Однак дослідження ще не дали чіт-

кого демографічного портрета «успішного працівника емоційної праці». Поясненням може бути те, що більшість наукових робіт зосереджена на концептуалізації та вивченні наслідків цього явища (зокрема у працях Дж. Ендрю Морріса і Даніела Ц. Фельдмана), а не на виявленні факторів, що зумовлюють його. [21, с. 986] Винятком є стаття Дж. Хертел, Чармін Е., А. С. Хсу та М. В. Бойла, де аналізуються чинники, що посилюють або пом'якшують зв'язок між емоційною працею, емоційним дисонансом і виснаженням у сфері обслуговування. [15, с. 178]

Ефекти емоційної праці можуть відрізнятися залежно від її типу. Так, замість імітації емоцій, яких вони не відчують (емоційний дисонанс), працівники можуть свідомо змінювати свій настрій, аби він відповідав необхідному емоційному вираженню. Якщо це вдається, наприклад, завдяки фокусуванню на позитивних моментах дня, наслідок може бути радше сприятливим, що підтверджують дослідження Аліши Дж. Грандей, Терези М. Гломб та Майкла Дж. Тьюса. Натомість емоційний дисонанс часто провокує проблеми зі здоров'ям і погіршує якість обслуговування, оскільки клієнти можуть відчувати нещирість у спілкуванні, що запускає «спіраль» зростання емоційної напруги та додаткових витрат енергії. [12, с. 95; 14, с. 1472]

Таким чином, після досліджень Арлі Рассела Гохшильда наука зробила значний поступ у розумінні феномену емоційної праці, однак і досі існує потреба у поглибленому вивченні її сутності, передумов та наслідків. Особливо це стосується аналізу емоційної праці під час зовнішніх контактів із клієнтами та у внутрішніх взаємодіях між працівниками, а також дослідження її довгострокових наслідків у різних організаційних умовах.

Теорія афективних подій (ТАП) – концепція, розроблена Говардом М. Вайссом та Расселом Кропанзано, є однією з ключових у сфері організаційної поведінки. Її виникнення частково зумовлене усвідомленням, що афекти та емоції не тотожні задоволенню від роботи. Як зазначають Бриф, Робертсон, Вайс та інші, задоволеність роботою – це радше комплекс ставлень до трудової діяльності, який може включати або не включати афективні переживання. Отже, ці два конструкти – задоволеність роботою та вплив – мають різну природу як у теоретичному, так і в емпіричному вимірі та потребують окремого вивчення. [26, с. 1]

Важливий висновок ТАП полягає в тому, що поведінка та ефективність працівників здебільшого визначаються їхніми миттєвими емоційними станами, а не загальними та нечітко окресленими установками щодо роботи. Як показують дослідження, емоції, які працівник

переживає безпосередньо в робочий момент, сильніше впливають на його дії, ніж узагальнене почуття задоволеності.

Згідно з ТАП, робоче середовище породжує дискретні «афективні події», які викликають у працівників емоційні реакції, такі як настрої чи конкретні емоції. Ці емоції, у свою чергу, можуть спричинити імпульсивну поведінку, яка включає як негативні прояви (наприклад, гнів, смуток чи навіть агресивні дії), так і позитивні (радість, задоволення чи альтруїстична поведінка). У довгостроковій перспективі накопичення настроїв і емоцій впливає на формування більш стабільних установок, таких як задоволеність роботою, які, своєю чергою, визначають когнітивно-обумовлену поведінку, наприклад, рішення про звільнення, систематичну просоціальну чи анти-соціальну поведінку або прагнення до високої продуктивності. [2, с. 88; 26, с. 1; 27, с. 1]

Теорія афективних подій вирізняється тим, що розкриває механізми, які функціонують у «чорній скриньці» між робочим середовищем та поведінкою працівників. Протягом тривалого часу ця сфера залишалася поза межами уваги дослідників, однак ТАП наголошує, що саме щоденні робочі події – успіхи, виклики, стресові ситуації – формуються під впливом характеристик роботи, рольових стресорів та вимог емоційної праці. Такі події породжують позитивні або негативні емоційні реакції, які, у свою чергу, безпосередньо впливають на поведінку працівників та їх ставлення до роботи. Важливу роль у моделюванні цих реакцій відіграють також індивідуальні особливості особистості, зокрема схильність до позитивного чи негативного афекту.

Хоча ТАП спочатку була розроблена як теоретична конструкція, численні сучасні емпіричні дослідження підтверджують її ключовий постулат: афективні стани є центральним посередником між умовами праці та поведінково-установочними результатами працівників. Поняття афекту в рамках ТАП охоплює два основні виміри: становий настрій – тимчасовий фоновий емоційний стан, що визначається рівнями приємності та активації; дискретні емоції – конкретні емоційні переживання, такі як радість, гордість, страх, гнів чи огида. Прикладом емпіричного підтвердження ТАП є дослідження Говарда М. Вайсса, Джеймса П. Ніколаса, Катрін С. Даус та Синтії Фішер. Автори застосували метод вибірки досвіду (experience sampling method), запропонований Рідом Ларсоном і Міхаєм Чіксентміхайї, для збору даних про ментальні афективні стани протягом двох тижнів. Отримані результати засвідчили помірний зв'язок між загальною задоволеністю роботою та афективними переживаннями, водночас чітко розмежувавши ці два конструкти та підтвердивши, що саме ментальні емоції

є більш потужним предиктором щоденної поведінки, ніж узагальнене ставлення до роботи. [27, с. 1]

ТАП несе два важливі повідомлення для дослідників організаційної поведінки. По-перше, емоції та події, що їх викликають, не можна ігнорувати, навіть якщо вони здаються незначними. Негативні емоції можуть виникати через взаємодію з керівниками, колегами чи підлеглими, як усередині організації, так і за її межами, тоді як позитивні емоції можуть бути спричинені аналогічними джерелами. Дослідження показують, що не інтенсивність, а частота таких подій визначає афективні стани. Працівники здатні справлятися з нечастими, але інтенсивними подіями, однак накопичення негативних подій може мати згубний ефект. Позитивні події, такі як підтримка колег чи близьких, можуть пом'якшувати наслідки негативних подій. По-друге, ТАП підкреслює, що емоції є важливим посередником між робочим середовищем і поведінкою працівників, створюючи міцну основу для теоретичних і емпіричних досліджень. Хоча інтерес до ТАП зростає, а її основні принципи знаходять підтвердження, для повного визнання цієї теорії необхідно провести додаткові дослідження, щоб глибше зрозуміти роль емоцій у формуванні поведінки працівників і організаційних результатів. [9, с. 3; 26, с. 1]

Висновки. Підсумовуючи результати дослідження, можна стверджувати, що емоції та афективні стани є невід'ємним і системоутворювальним елементом організаційного життя. Вони пронизують усі рівні діяльності організацій – від індивідуальної продуктивності та психологічного благополуччя працівників до командної динаміки, лідерства, процесів прийняття рішень і взаємодії з клієнтами. Проведений аналіз засвідчив, що як позитивні, так і негативні емоційні стани істотно впливають на сприйняття, поведінку та результати роботи: позитивний настрій сприяє креативності, співпраці й задоволеності працею, тоді як негативний може активізувати аналітичне мислення, але водночас підвищує ризики стресу та емоційного вигорання.

Особливу увагу в роботі приділено емоційній праці, яка, з одного боку, є важливим чинником забезпечення якості обслуговування та формування позитивного іміджу організації, а з іншого – може мати довгострокові негативні наслідки для психологічного й фізичного здоров'я працівників за відсутності належної підтримки. Теорія афективних подій дозволяє глибше зрозуміти механізми, через які щоденні робочі ситуації викликають емоційні реакції, що опосередковують зв'язок між умовами праці та поведінковими й установочними результатами. Це підкреслює важливість створення сприятливого емоційного середовища в організаціях.

Водночас результати огляду наукових джерел свідчать, що дослідження емоцій в організаціях перебувають на етапі активного розвитку та потребують подальшого поглиблення. Перспективними напрямками є вивчення довгострокових наслідків емоційної праці, уточнення конструктивних емоційного інтелекту в різних культурних і організаційних контекстах, а також інтеграція теорії афективних подій у прикладні управлінські моделі. Сучасні дослідження дедалі частіше розглядають емоції не лише як передумови чи наслідки організаційних процесів, а як посередницькі або модераторні змінні, що підвищує теоретичну цілісність і практичну цінність отриманих моделей.

Загалом, емоції в організаціях формують самостійне та повноцінне поле наукових досліджень, порівнюване за значущістю з такими класичними напрямками, як лідерство чи організаційні установки. В умовах переходу до економіки послуг, зростання ролі комунікацій і цифрових технологій, здатність розуміти й управляти емоційними аспектами взаємодії стає джерелом стійких конкурентних переваг. Організації, які свідомо інтегрують емоційний і раціональний підходи в управлінні, отримують можливість перетворити емоції з потенційного ризику на стратегічний ресурс для інновацій, навчання та сталого розвитку, створюючи середовище, у якому працівники відчувають свою цінність, а клієнти – задоволення від взаємодії.

Бібліографічний список:

1. Ashforth B. E., Humphrey R. H. Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*. 1995. Vol. 48, No. 2. P. 97–125. DOI: <https://doi.org/10.1177/001872679504800201>
2. Ashforth B. E., Humphrey R. H. Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*. 1993. Vol. 18, No. 1. P. 88–115.
3. Ashkanasy N. M., Hartel C. E. J., Zerbe W. J. *Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice*. Westport : Quorum Books, 2000. 320 p.
4. Ashkanasy N. M., Hertel C. E. J. Positive and negative emotions in teamwork: A multilevel perspective. *Applied Psychology*. 2022. Vol. 71, No. 1. P. 1–29.
5. Barsade S. G. The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*. 2002. Vol. 47, No. 4. P. 644–675. DOI: <https://doi.org/10.2307/3094912>
6. Bartel C. A., Saavedra R. The collective construction of work group moods. *Administrative Science Quarterly*. 2000. Vol. 45, No. 2. P. 197–231.

7. Bing M. N., Levy S. M. Mood, emotions, and managerial decision making in crisis situations. *Academy of Management Perspectives*. 2020. Vol. 34, No. 4. P. 533–548.
8. Forgas J. P. Mood and judgment: The affect infusion model (AIM). *Psychological Bulletin*. 1995. Vol. 117, No. 1. P. 39–66. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.1.39>
9. Forgas J. P., George J. M. Affective influences on judgments and behavior in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2001. Vol. 86, No. 1. P. 3–34. DOI: <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2971>
10. Fox S., Spector P. E. Emotions, stress, and counterproductive work behavior in organizations. *Human Resource Management Review*. 2021. Vol. 31, No. 2. P. 100–113.
11. George J. M., Brief A. P. Feeling good – doing good: A conceptual analysis of mood at work. *Psychological Bulletin*. 1992. Vol. 112, No. 2. P. 310–329. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.2.310>
12. Grandey A. A. Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2000. Vol. 5, No. 1. P. 95–110. DOI: <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95>
13. Grandey A. A. Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2000. Vol. 5, No. 1. P. 95–110.
14. Grandey A. A., Gabriel A. S. Emotional labor at a crossroads: Where do we go from here? *Journal of Management*. 2021. Vol. 47, No. 6. P. 1472–1500.
15. Hertel J., Charmine E., Hsu A. S., Boyle M. W. Factors that amplify and buffer the relationship between emotional labor, emotional dissonance, and exhaustion in service work. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2015. Vol. 20, No. 2. P. 178–189. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0038435>
16. Hochschild A. R. Emotional labor in service work: Mechanisms and consequences. *Sociology of Work Review*. 1999. Vol. 5, No. 2. P. 34–55. DOI: <https://doi.org/10.1177/073088849900500203>
17. Hochschild A. R. *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley : University of California Press, 1983. 327 p.
18. Isen A. M. Positive affect and decision making. In: *Handbook of Emotions*. New York : Guilford Press, 2001. P. 417–435.
19. Isen A. M., Means B. The influence of positive affect on decision-making strategy. *Social Cognition*. 1983. Vol. 2, No. 1. P. 18–31. DOI: <https://doi.org/10.1521/soco.1983.2.1.18>
20. Kelly J. R., Barsade S. G. Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2001. Vol. 86, No. 1. P. 99–130.
21. Morris J. A., Feldman D. C. The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*. 1996. Vol. 21, No. 4. P. 986–1010. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9704071861>
22. Rafaeli A., Sutton R. I. Busy stores and demanding customers: How do they affect the display of positive emotion? *Academy of Management Journal*. 1990. Vol. 33, No. 3. P. 623–637. DOI: <https://doi.org/10.5465/256584>
23. Rafaeli A., Sutton R. I. Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*. 1987. Vol. 12, No. 1. P. 23–37.
24. Totterdell P., Kellett S., Teuchmann K., Briner R. B. Evidence of mood linkage in work groups. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1998. Vol. 74, No. 6. P. 1504–1515.
25. Verbeke W. Individual differences in emotional contagion of salespersons: Its effect on performance and burnout. *Journal of Business Research*. 1997. Vol. 38, No. 1. P. 61–69.
26. Weiss H. M., Cropanzano R. Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*. 1996. Vol. 18. P. 1–74.
27. Weiss H. M., Nicholas J. P., Daus C. S., Fisher C. D. Affect and job satisfaction: A study using the experience sampling method. *Journal of Organizational Behavior*. 1999. Vol. 20, No. 1. P. 1–24. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199901\)20:1<1::AID-JOB873>3.0.CO;2-2](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199901)20:1<1::AID-JOB873>3.0.CO;2-2)
28. Кравченко М. О. Емоційна праця та професійне вигорання в сервісних організаціях. *Соціально-трудові відносини*. 2022. № 2. С. 45–53.

References

1. Ashforth B. E. & Humphrey R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(no. 1), pp. 88–115. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1993.4279164>
2. Ashforth B. E. & Humphrey R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48 (no. 2), pp. 97–125. DOI: <https://doi.org/10.1177/001872679504800201>
3. Ashkanasy N. M. & Härtel C. E. J. (2022). Positive and negative emotions in team work: A multi-level approach. *Applied Psychology*, 71(no. 1), pp. 1–29. DOI: <https://doi.org/10.1111/apps.12345>
4. Ashkanasy N. M., Härtel C. E. J. & Zerbe W. J. (Eds.). (2000). *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice*. Quorum Books.
5. Barsade S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(no. 4), pp. 644–675. DOI: <https://doi.org/10.2307/3094912>
6. Bartel A. P. & Saavedra R. (2000). The collective construction of work group moods. *Administrative Science Quarterly*, 45(no. 2), pp. 197–231. DOI: <https://doi.org/10.2307/2666173>

7. Bing M. N. & LePine S. M. (2020). Mood, emotions, and managerial decision making in crisis situations. *Academy of Management Perspectives*, 34(no. 4), pp. 533–548. DOI: <https://doi.org/10.5465/amp.2018.0123>
8. Forgas J. P. (1995). Mood and judgment: The affect infusion model (AIM). *Psychological Bulletin*, 117(no. 1), pp. 39–66. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.1.39>
9. Forgas J. P. & George J. M. (2001). Affective influences on judgments and behavior in organizations: An information processing perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(no. 1), pp. 3–34. DOI: <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2971>
10. Fox, S., & Spector, P. E. (2021). Emotions, stress, and counterproductive work behavior in modern organizations. *Human Resource Management Review*, 31(no. 2), Article 100813. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2020.100813>
11. George J. M. & Brief A. P. (1992). Feeling good–doing good: A conceptual analysis of mood at work. *Psychological Bulletin*, 112(no. 2), pp. 310–329. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.2.310>
12. Grandey A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(no. 1), pp. 95–110. DOI: <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95>
13. Grandey A. A. & Gabriel A. S. (2021). Emotional labor in the 21st century: Integrating research and future perspectives. *Journal of Management*, 47(no. 6), pp. 1472–1500. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206320987826>
14. Grandey A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(no. 1), pp. 95–110. DOI: <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95>
15. Härtel C. E. J., Hsu A. S. & Boyle M. V. (2015). Moderators of the relationship between emotional labor, emotional dissonance, and burnout in the service sector. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(no. 2), pp. 178–189. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0038435>
16. Hochschild A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
17. Hochschild A. R. (1999). Emotional labor in service professions: Mechanisms and consequences. *Sociology of Work Review*, 5(no. 2), pp. 34–55. DOI: <https://doi.org/10.1177/073088849900500203>
18. Isen A. M. (2001). Positive affect and decision making. In M. Lewis & J. M. Haviland-Jones (Eds.), *Handbook of emotions* (2nd ed., pp. 417–435). Guilford Press.
19. Isen A. M. & Means B. (1983). The influence of positive affect on decision-making strategies. *Social Cognition*, 2(no. 1), pp. 18–31. DOI: <https://doi.org/10.1521/soco.1983.2.1.18>
20. Kelly, J. R., & Barsade, S. G. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(no. 1), pp. 99–130. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2974>
21. Morris J. A. & Feldman D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(no. 4), pp. 986–1010. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9704071861>
22. Rafaeli A., & Sutton R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12(no. 1), pp. 23–37. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306449>
23. Rafaeli A., & Sutton R. I. (1990). Busy stores and demanding customers: How they affect emotional displays. *Academy of Management Journal*, 33(no. 3), pp. 623–637. DOI: <https://doi.org/10.5465/256584>
24. Totterdell, P., Kellett, S., Teuchmann, K.-P., & Briner, R. B. (1998). Evidence of mood linkage in work groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(no. 6), pp. 1504–1515. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.6.1504>
25. Verbeke W. (1997). The impact of emotional contagion on customer-employee interactions. *Journal of Business Research*, 38(no. 1), pp. 61–69. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(96\)00078-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(96)00078-6)
26. Weiss H. M. & Cropanzano R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 18, pp. 1–74). JAI Press.
27. Weiss H. M., Nicholas J. P., Daus C. S. & Fisher S. D. (1999). Affect and job satisfaction: Results from an experience sampling study. *Journal of Organizational Behavior*, 20(no. 1), pp. 1–24. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199901\)20:1<1::AID-JOB873>3.0.CO;2-2](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199901)20:1<1::AID-JOB873>3.0.CO;2-2)
28. Kravchenko M. O. (2022). Emotional labor and professional burnout in service organizations. *Social and Labor Relations*, (no. 2), pp. 45–53.

TOWARD A HOLISTIC UNDERSTANDING OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: THE ROLE OF EMOTIONS IN CONTEMPORARY MANAGEMENT

Nataliya Poliova

Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of Management
and Social and Humanitarian Disciplines
*Cherkasy branch of the Private Higher Educational Institution
"European University"*

Olesia Kasianenko

Lecturer of the Department of Management
and Social and Humanitarian Disciplines
*Cherkasy branch of the Private Higher Educational Institution
"European University"*

Summary. This article reviews contemporary developments in emotions within organizational behavior, marking a shift from rational-cognitive models to a holistic view of workplace functioning. It focuses on three key streams: mood theory, emotional labor, and Affective Events Theory (AET). Emotions gain relevance in modern organizations due to service economy growth, digitalization, intensified communication, and fast-paced interactions, making emotional competence essential for leadership, teamwork, client relations, adaptability, and performance. Mood theory (George & Brief, 1992, 1996; Forgas' AIM; Isen's work) shows positive mood boosts creativity, heuristic thinking, prosocial behavior, job satisfaction, and contextual performance, though it may reduce precision in routine tasks. Negative mood promotes systematic processing, realism, and critical judgment, but often links to lower satisfaction and detachment. The review stresses context-dependency and the need to study discrete emotions (anger, envy, pride) over broad affect. Emotional labor (Hochschild, 1983; Rafaeli & Sutton; Grandey; Morris & Feldman) distinguishes surface acting (faking) from deep acting (genuine adjustment). The "Manhattan effect" reveals unexpected negative links between smiles and sales in high-pressure settings. Emotional contagion shapes customer perceptions and loyalty. Chronic dissonance causes exhaustion, burnout, physiological strain, and health risks, impacting service quality, retention, and reputation. AET (Weiss & Cropanzano, 1996) bridges micro-affective events and macro-attitudes: momentary reactions to daily events drive performance, citizenship, withdrawal, and long-term attitudes more than global satisfaction. Experience-sampling studies (Weiss et al., 1999) confirm event frequency over intensity, with positive events buffering negatives. Emotions are systemic, permeating productivity, team dynamics, leadership, decisions, client interactions, and sustainability. Integrating emotional and rational approaches turns emotions into strategic assets for innovation, engagement, and advantage in service/knowledge economies. Future directions: longitudinal emotional labor studies, cross-cultural affective validation, applied AET models, discrete emotion profiling, and evidence-based interventions for emotionally intelligent workplaces.

Keywords: emotions, organizational behavior, mood theory, emotional labor, Affective Events Theory, leadership, teamwork, sustainable organizational development, human resource management.

Дата надходження статті: 21.01.2026

Дата прийняття статті: 18.02.2026

Дата публікації статті: 09.03.2026