

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»
ЦЕНТР ПІДГОТОВКИ МАГІСТРІВ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ
І ПРОФЕСІЙНИХ СУДДІВ
Кафедра психології

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

«ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ФАКТОР УСПІШНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ»

Виконала: здобувачка вищої освіти 2курсу
заочної форми навчання,
галузі знань 28 «Публічне управління та
адміністрування»
спеціальність 281 «Публічне управління та
адміністрування»

Самара Ольга Євгенівна

Науковий керівник: д.юридич.н., проф.

Цільмак Олена Миколаївна

Рецензент: д.психол.н., проф.

Лефтеров Василь Олександрович

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи емоційного інтелекту в контексті публічного управління.	8
1.1. Поняття та структура емоційного інтелекту: огляд сучасних концепцій.	8
1.2. Значення емоційного інтелекту в управлінській діяльності.	17
1.3. Психологічні аспекти взаємодії лідера та підлеглих через призму емоційного інтелекту.	24
 Розділ 2. Вплив емоційного інтелекту на ефективність публічного управління.	 31
2.1. Роль емоційного інтелекту у прийнятті рішень у сфері публічного управління.	31
2.2. Зв'язок емоційного інтелекту з лідерськими якостями управлінців.	35
2.3. Емоційна компетентність як складова успішної комунікації з громадськістю.	45
 Розділ 3. Розвиток емоційного інтелекту як складова підвищення ефективності публічного управління: прикладні аспекти.	 48
3.1. Аналіз практик формування емоційного інтелекту у системі публічного управління (зарубіжний та український досвід).	48
3.2. Оцінка та методики розвитку емоційного інтелекту серед державних службовців.	56
3.3. Рекомендації щодо впровадження тренінгів і програм розвитку емоційного інтелекту для публічних управлінців.	77
 ВИСНОВКИ	 82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТКИ	96

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасних викликів, пов'язаних із зростаючою складністю суспільних процесів, реформуванням державного управління та необхідністю ефективної комунікації з громадськістю, зростає значення емоційного інтелекту як ключового фактору успішного публічного управління.

Емоційний інтелект сприяє здатності керівників і публічних службовців ефективно розуміти, управляти власними емоціями та взаємодіяти з емоціями інших людей. Це стає критично важливим у таких аспектах, як ухвалення виважених рішень у стресових ситуаціях, забезпечення конструктивної взаємодії в колективах, створення довірчих відносин із громадянами, формування позитивного іміджу публічних інституцій.

Особливо актуальною ця тема є в українському контексті, зважаючи на соціально-політичні виклики, динамічні реформи державного управління та необхідність підвищення ефективності управлінських процесів. Успішність реформування публічного управління значною мірою залежить від здатності управлінців враховувати як раціональні, так і емоційні аспекти своєї діяльності. Емоційний інтелект поступово завойовує дедалі більше визнання серед дослідників різних напрямів психології та управлінської діяльності.

Велику розробленість проблема емоційного інтелекту отримала в рамках зарубіжної психології, де вона стала предметом численних досліджень та концептуальних розробок. Основоположники теорії емоційного інтелекту, Дж. Маєр і П. Саловей [79], заклали підґрунтя для подальшого вивчення цієї категорії, зосередившись на її ролі у соціальній взаємодії, адаптації та управлінні поведінкою. Згодом концепцію було розширено завдяки працям Д. Гоулмана, який підкреслив значення емоційного інтелекту в успіху професійної діяльності, особливо у сферах, пов'язаних із лідерством і управлінням [72].

Зарубіжні дослідники, такі як А. Бандура, Р. Бар-Он та інші, також акцентували увагу на важливості емоційної компетентності у процесах

прийняття рішень, побудови ефективної комунікації та створення гармонійного робочого середовища [70]. Виявлено, що високий рівень емоційного інтелекту сприяє зменшенню конфліктності, підвищенню продуктивності та поліпшенню взаємовідносин у колективах.

У контексті публічного управління емоційний інтелект розглядається як один із ключових чинників ефективного виконання управлінських функцій. Зокрема, здатність розуміти емоції громадян і співробітників, регулювати власні емоційні реакції та створювати умови для продуктивного діалогу сприяє не лише досягненню організаційних цілей, але й підвищенню рівня довіри до управлінських структур.

Окремої уваги заслуговують дослідження, що розглядають зв'язок емоційного інтелекту з моделями лідерства у публічному управлінні. Згідно з концепціями трансформаційного лідерства, запропонованими Б. Басом і Б. Аволіо, високий рівень емоційного інтелекту дозволяє керівникам не лише надихати своїх підлеглих, але й адаптуватися до мінливих умов, залишаючись ефективними навіть у кризових ситуаціях [25,51,62].

Отже, у зарубіжній психології емоційний інтелект розглядається як багатогранне явище, що охоплює когнітивні, афективні та поведінкові аспекти. Його важливість для успішного публічного управління обумовлена здатністю створювати емоційно здорове середовище, яке сприяє досягненню поставлених цілей і розвитку суспільства. Дослідження емоційного інтелекту як фактору успішного публічного управління дозволить виявити шляхи підвищення ефективності роботи державних службовців і органів влади через розвиток відповідних компетенцій, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню рівня довіри громадськості до управлінських структур.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема магістерської роботи «Емоційний інтелект як фактор успішного публічного управління» безпосередньо пов'язана з темою кафедри психології «Концептуальні засади психологічної науки і практики у контексті людиноцентристського виміру в цифрову еру» (наукова тема кафедри

психології НУ «ОЮА» на період 2021-2025, затверджена протоколом №4 від 22 листопада 2021 року).

Сучасний людиноцентристський підхід передбачає адаптацію психологічної науки до викликів цифрової ери, коли взаємодія між людьми та технологіями потребує високого рівня емоційної компетентності. Емоційний інтелект у цьому контексті виступає ключовим фактором забезпечення ефективного комунікативного середовища, розвитку довіри в суспільстві та підтримки прийняття рішень, що відповідають потребам громадян. У цифрову еру управлінці стикаються зі складністю багатоканальної комунікації, швидкістю інформаційних потоків та зростаючими очікуваннями громадян щодо прозорості й емпатійності. Розвиток емоційного інтелекту в управлінців сприяє адаптації до цих викликів, що відповідає концептуальним засадам кафедральної тематики.

Мета дослідження: проаналізувати роль емоційного інтелекту в підвищенні ефективності публічного управління та розробити рекомендації щодо його розвитку у професійній діяльності управлінців.

Завдання дослідження. Відповідно до мети дипломної роботи були сформульовані наступні завдання:

1. Вивчити концептуальні основи емоційного інтелекту та його місце в системі психологічних і управлінських знань.
2. Проаналізувати особливості впливу емоційного інтелекту на ефективність публічного управління, зокрема у сфері прийняття рішень, комунікації та лідерства.
3. Дослідити сучасні методи оцінки та розвитку емоційного інтелекту серед управлінців.
4. Розробити практичні рекомендації щодо впровадження програм розвитку емоційного інтелекту у професійну підготовку та діяльність управлінців.

Об'єкт дослідження - емоційний інтелект.

Предмет дослідження - емоційний інтелект як фактор успішного публічного управління.

Методологічна основа дослідження ґрунтується на системному підході, який забезпечує комплексний аналіз емоційного інтелекту як багатогранного феномену, що охоплює когнітивні, емоційні та поведінкові аспекти. Також використовується міждисциплінарний підхід, що поєднує знання психології, публічного управління та соціології для визначення ролі емоційного інтелекту у підвищенні ефективності управлінської діяльності. Дослідження базується на основних принципах гуманістичної психології (К. Роджерс, А. Маслоу), концепціях соціального та емоційного інтелекту (Дж. Маєр, П. Саловей, Д. Гоулман), а також на сучасних теоріях лідерства та управління (Б. Бас, Дж. Коттер). Методи аналізу включають порівняльний аналіз літературних джерел, а також систематизацію отриманих знань для формулювання практичних рекомендацій.

Нормативно-правовою основою магістерського дослідження є положеннях Конституції України, Кодексу законів про працю України, Закону України «Про державну службу» 2015 р., Закону України «Про запобігання корупції», Указу Президента України «Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу», а також інших нормативних актах, що визначають особливості формування та реалізації кадрової політики у сфері державної служби.

Інформативною базою дослідження є наукова література, яка включає монографії, статті та дослідження з питань емоційного інтелекту, психології управління та публічного адміністрування, а також сучасних дослідників цифрової трансформації управлінських процесів. До нормативно-правової бази належать законодавчі акти України та міжнародні документи, що регулюють діяльність органів публічного управління, а також державні програми з розвитку професійних компетенцій управлінців, включаючи розвиток soft skills.

Емпірична база складається з аналізу результатів соціологічних досліджень та аналізу діяльності публічних службовців. Важливим джерелом є

офіційні звіти органів влади, публічних інституцій, а також матеріали наукових конференцій, тренінгів та семінарів з питань емоційного інтелекту та управління. Значну роль відіграють електронні ресурси, зокрема професійні бази даних (Scopus, Web of Science), наукові журнали та портали, а також офіційні вебсайти органів державного управління.

Наукова новизна дослідження полягає в систематизації знань про роль емоційного інтелекту в успішному публічному управлінні. У роботі розкрито нові аспекти впливу емоційного інтелекту на формування управлінської компетентності, комунікативних навичок та прийняття рішень в умовах сучасних викликів. Обґрунтовано взаємозв'язок між рівнем емоційного інтелекту керівників та ефективністю управлінських процесів у публічній сфері, що дозволяє оцінити емоційну компетентність як важливий компонент професійної діяльності публічних службовців.

Практичне значення дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення підходів до управлінської підготовки, орієнтованої на розвиток емоційного інтелекту. Запропоновані результати можуть бути впроваджені в програми підвищення кваліфікації державних службовців, використані у професійних тренінгах, спрямованих на покращення комунікації, управління конфліктами та ефективність роботи в команді. Рекомендації можуть знайти практичне застосування в діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, сприяючи підвищенню загальної якості публічного управління.

Публікації автора за темою дослідження Samara O., Zhylin M., Mendelo V., Akopian A., Bakuridze N. The role of emotional intelligence in the diagnosis and psychotherapy of mental disorders an analysis of practical approaches Georgian Med News. 2024 Mar;(348):47-53. PMID: 38807390.
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38807390/>

Структура магістерської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (88 найменувань), додатків, загальний обсяг роботи -99 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В КОНТЕКСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Поняття та структура емоційного інтелекту: огляд сучасних концепцій.

Поняття «емоційний інтелект» (EI) відносно нове, але ідеї про взаємозв'язок емоцій та інтелекту мають давню історію. Філософи античності вже розглядали емоції як невід'ємну частину людської природи і визнавали їхній вплив на мислення і поведінку. У психології XIX століття, з розвитком біхевіоризму, емоції часто розглядалися як перешкода для раціональної поведінки. Однак гуманістична психологія, представлена Абрахамом Маслоу та Карлом Роджерсом, відновила інтерес до вивчення емоцій та їхньої ролі в самоактуалізації особистості [41]. У XX столітті дослідження емоцій поступово набуло інтегративного характеру. У 1920-х роках Едвард Торндайк вперше ввів поняття "соціального інтелекту", яке він описав як здатність розуміти та управляти людьми у соціальних ситуаціях. Це поняття стало теоретичною основою для розвитку ідеї емоційного інтелекту [23, с.7].

Концепція, близька до сучасного EI, з'явилася в 1980-х роках завдяки теорії множинного інтелекту Говарда Гарднера. Вчений висловив ідею, що поняття «інтелект» не є однорідним, а складається з різних підтипів, які суттєво впливають на життєдіяльність людини. На основі своїх досліджень Говард Гарднер визначив сім видів: вербальний, логіко-математичний, кінестетичний, просторовий, музичний та емоційний. Емоційний інтелект він поділив на два аспекти: внутрішньо особистісний та міжособистісний. Міжособистісний інтелект, відомий у психології як соціальний інтелект або соціальна компетентність, відображає здатність людини ефективно взаємодіяти з іншими. А внутрішньо особистісний інтелект стосується розуміння себе,

самоактуалізації, а також уміння мотивувати себе для досягнення поставлених цілей [36].

Дж. Мейер і П. Саловей продовжили дослідження емоційного інтелекту і визначили п'ять його ключових компонентів [79,80,86]:

1. Усвідомлення власних емоцій – здатність розуміти свої переживання та їх причини.
2. Управління емоціями – контроль негативних емоцій, здатність заспокоювати себе й ефективно долати дистрес.
3. Мотивація – спрямування емоцій на досягнення цілей і готовність відкладати миттєві задоволення заради довгострокових результатів.
4. Розуміння емоцій інших – емпатія, чутливість до емоцій і соціальних сигналів.
5. Соціальна взаємодія – вміння будувати позитивні стосунки, керувати емоціями під час спілкування та досягати успіхів у співпраці.

Науковці розглядають емоційний інтелект як здатність сприймати, виражати, розуміти та регулювати емоції, що сприяє особистісному й інтелектуальному розвитку.

Сучасні дослідження емоційного інтелекту розвиваються у межах міждисциплінарного підходу. Вони підкреслюють важливість ЕІ для розвитку лідерських якостей, покращення психологічного благополуччя та оптимізації навчальних процесів. У контексті лідерства дослідження показують, що високий рівень ЕІ допомагає керівникам глибше розуміти емоції інших, що покращує взаємодію в колективі та досягнення корпоративних цілей.

У психології ЕІ пов'язаний з підвищенням стійкості до стресу та покращенням емоційного стану. У сфері освіти ЕІ може сприяти підвищенню мотивації студентів і полегшенню навчання завдяки підвищеній здатності до самоконтролю та емпатії. Концепція ЕІ активно досліджується в менеджменті, де її застосування допомагає в управлінні командами, вирішенні конфліктів і підвищенні ефективності організацій [73].

Вчені досліджують багатокомпонентну структуру емоційного інтелекту, включаючи різні компоненти, які взаємодіють і доповнюють один одного. Ці компоненти дозволяють індивіду не лише усвідомлювати свої емоції, але й ефективно використовувати їх для взаємодії з іншими людьми та управління своїм емоційним станом в різних життєвих ситуаціях. Сучасні теоретичні дослідження ЕІ виділяють кілька моделей, кожна з яких фокусується на різних аспектах, таких як саморозуміння, регуляція емоцій та соціальна взаємодія. Вчені виокремлюють ці компоненти, щоб краще зрозуміти, як емоційний інтелект впливає на поведінку та ефективність людини в особистому та професійному житті. Найбільш визнаними і обґрунтованими є модель емоційно-інтелектуальних здібностей Д. Мейєра, П. Саловея та Д. Карузо, модель компетентностей Д. Гоулмана та некогнітивна модель Р. Бар-Она [70,72,79,80,].

Наукова модель емоційного інтелекту, розроблена П. Саловеєм та Д. Мейєром (рис 1.), визначає ЕІ як здатність усвідомлювати власні та чужі емоції, розрізняти їх і використовувати отриману інформацію для управління своїми думками та діями.

Рисунок 1.

Модель емоційного інтелекту за П. Саловеєм та Д. Мейєром



Згодом автори доопрацювали свою теорію, запропонувавши нове визначення ЕІ, яке полягає у здатності переробляти емоційну інформацію:

визначати емоції, розуміти їх взаємозв'язок і використовувати їх для прийняття рішень та осмислення ситуацій. Вони також виділили три головні механізми, що демонструють зв'язок емоційного інтелекту з розумовими здібностями [63]:

- 1) емоції сприяють процесам мислення, зокрема через фокусування уваги на найважливіших задачах;
- 2) психологічні механізми, співпереживання, емпатії та відкритості допомагають в регулюванні емоцій;
- 3) дослідження алекситимії демонструють, що в деяких випадках може бути відсутній зв'язок між зонами мозку, які регулюють єдність емоцій та мислення.

П. Саловей та Д. Карузо також виділили основні компоненти емоційного інтелекту, що формуються в ієрархічному порядку в процесі розвитку особистості. Ці компоненти включають [80]:

1. ідентифікацію емоцій, яка передбачає здатність виявляти, розпізнавати та правильно виражати емоції, а також відрізняти справжні емоції від фальшивих;
2. використання емоцій для підвищення ефективності мислення та діяльності, що включає здатність залучати емоції для фокусування уваги та вибору найбільш ефективних стратегій для вирішення проблем;
3. розуміння емоцій, що вимагає здатності усвідомлювати зв'язки між емоціями, розуміти їх розвиток та причини, а також вміти використовувати вербальну інформацію про емоції;
4. управління емоціями, яке включає здатність контролювати інтенсивність негативних емоцій, а також викликати позитивні емоції у відповідь на ситуації, що сприяє особистісному розвитку та покращенню міжособистісних взаємин.

Ця модель сприяє розумінню того, як емоції взаємодіють із когнітивними процесами та міжособистісними відносинами, підкреслюючи важливість емоційного інтелекту для розвитку особистості та ефективної взаємодії в соціальному середовищі.

Модель емоційного інтелекту Данієля Гоулмана (рис. 2.) є однією з найпопулярніших і широко використовуваних у психологічних та соціальних дослідженнях. Так звана «змішана» модель або модель компетентностей складається з п'яти основних частин [47]:

1. самосвідомість – це здатність розуміти свої емоції та те, як вони впливають на ваші думки та дії;

2. саморегуляція – це здатність контролювати емоції та імпульси, запобігати негативним реакціям та сприяти позитивним змінам;

3. мотивація – це здатність використовувати емоції для досягнення особистих і професійних цілей, а також підтримувати високий рівень енергії та ентузіазму.

4. емпатія - дозволяє вам розуміти емоції інших людей і вибудовувати ефективні міжособистісні відносини.

5. соціальні навички – це здатність керувати взаємодією з оточуючими, стимулювати і співпрацювати у вирішенні конфліктів і досягненні спільних цілей.

Гоулман вважав, що емоційний інтелект важливіший для успіху в житті та кар'єрі, ніж традиційний IQ. Він підкреслював важливість розвитку емоційних навичок для досягнення особистого та професійного благополуччя.

Рисунок 2.

Модель емоційного інтелекту Д. Гоулмана



Р. Бар-Он, відомий ізраїльський психолог, запропонував свою модель емоційного інтелекту, яка відрізняється від інших моделей. Бар-Он підкреслює, що емоційний інтелект - це не просто набір когнітивних здібностей або соціальних компетенцій, а скоріше сукупність некогнітивних здібностей, знань і компетентностей. Вони дозволяють людині успішно справлятися з різними життєвими ситуаціями [53].

Р. Бар-Он відокремлює п'ять основних факторів (рис. 3), що складають емоційний інтелект [6]:

1. Особистісний компонент (Intrapersonal skills) - включає усвідомлення своїх емоцій, самоповагу, самоактуалізацію, незалежність. Цей фактор пов'язаний зі здатністю людини розуміти себе, свої сильні та слабкі сторони.

2. Соціальний компонент (Interpersonal skills) - здатність до ефективного спілкування та взаємодії з іншими людьми. Включає в себе емпатію, міжособистісні відносини, соціальну відповідальність. Він відображає здатність людини розуміти інших людей, будувати міцні стосунки і ефективно взаємодіяти з оточенням.

3. Адаптивність (Adaptability) - фактор пов'язаний з гнучкістю, здатністю до вирішення проблем, адаптацією до змін. Він відображає здатність людини ефективно справлятися зі стресовими ситуаціями і долати труднощі.

4. Управління стресом (Stress management) - вміння справлятися зі стресовими ситуаціями, зберігаючи спокій і здоровий психоемоційний стан.

5. Загальний настрій (General mood) - цей фактор включає в себе щастя, оптимізм. Він відображає загальний емоційний фон людини і його здатність відчувати задоволення від життя.

Рисунок 3.

Модель емоційно-соціального інтелекту Бар-Она



Бар-Он стверджує, що ці п'ять факторів є важливими для адаптації особистості в різних соціальних і професійних контекстах. Вони допомагають людині краще розуміти себе та інших, а також ефективно управляти своїми емоціями та стосунками з оточуючими [70].

Українські науковці все активніше інтегрують світові підходи до вивчення емоційного інтелекту, адаптуючи їх до українського контексту та розширюючи їхній потенціал для практичного застосування. О.М. Собченко розглядає емоційний інтелект як інтегральну властивість особистості. Вона поєднує внутрішньоособистісний і міжособистісний аспекти, що сприяють не лише ефективному регулюванню емоцій, а й гармонізації міжособистісної взаємодії. У структурі ЕІ виділяє такі групи здібностей:

- 1) когнітивні - сприйняття та розуміння емоцій (ідентифікація емоцій, аналіз і встановлення зв'язків між ними);
- 2) емоційні - управління емоціями (вміння підтримувати позитивний емоцій стан);
- 3) адаптаційні - управління емоціями під час стресових ситуацій (вибір доцільних копінг-стратегій) та самотивація (здатність відчувати емоції, які мотивують діяльність);

4) соціальні - соціальна емпатія (вміння співпереживати емоційному стану іншої людини) та управління чужими емоціями (вміння впливати на емоційні стани інших людей).

Д.М. Люсін [] розглядає емоційний інтелект як здатність ефективно працювати з емоціями на рівні свідомості, зокрема їх усвідомлення, вираження, розуміння та регуляцію. Він виділяє внутрішньоособистісний (розуміння власних емоцій та управління ними) та міжособистісний (розуміння емоцій інших людей та управління ними) емоційний інтелект. Оскільки і здатність до розуміння емоцій, і здатність до управління емоціями можуть бути спрямовані на власні емоції і емоції інших людей, згідно поглядів Д.В. Люсіна, можна говорити про внутрішньо-особистісний та міжособистісний емоційний інтелект. Здатність до розуміння емоцій та управління ними тісно пов'язані із загальною спрямованістю особистості на емоційну сферу, тобто з інтересом до внутрішнього світу людей і до свого власного, схильністю до психологічного аналізу поведінки і цінностей. Таким чином, емоційний інтелект пов'язаний як з когнітивними здібностями, так і з особистісними характеристиками [].

М.А. Манойлова розглядає емоційний інтелект як здатність людини усвідомлювати, сприймати і регулювати свої емоції і почуття по відношенню до інших і до самого себе. Автори розрізняють внутрішньо особистісні (усвідомлення своїх емоцій, самоповага, впевненість в собі, відповідальність, терпимість, самоконтроль, активність, гнучкість, зацікавленість, відкритість новому досвіду, мотивація до досягнень, оптимізм) і міжособистісні (товариськість, відкритість, емпатія, здатність розвиватися, повага до людей, вміння правильно оцінювати і прогнозувати міжособистісні відносини, вміння працювати в команді) аспекти емоційного інтелекту [9].

І.М. Андрєєва пропонує інтегративну модель емоційного інтелекту, згідно якої емоційний інтелект має ієрархічну структуру, яка включає «інтелект індивіда», «інтелект суб'єкта діяльності» та «інтелект особистості. Емоційний інтелект індивіда являє собою природні можливості когнітивних процесів, які забезпечують обробку емоційної інформації і включають вроджені властивості

темпераменту. Емоційний інтелект суб'єкта діяльності являє собою поєднання емоційних здібностей і компетенцій, які формуються в результаті навчання і професійної діяльності [7].

Отже, на даний момент не існує однозначного визначення емоційного інтелекту (ЕІ) та його складових, що зумовлює багатоаспектний підхід до його вивчення. Емоційний інтелект розглядається як здатність до розпізнавання, розуміння та управління емоціями, що стосується як власних емоцій, так і емоцій інших людей (Д. Люсін, Дж. Майєр, П. Саловей). Інші дослідники розглядають ЕІ як фактор успішності життєдіяльності людини (Д. Гоулман), інструмент для ефективної комунікації та соціальної взаємодії (У. Шатл), а також як важливу характеристику психічного та фізичного здоров'я (Дж. Чіаночі, Г. Трінідад).

Серед найбільш відомих сучасних теорій ЕІ виділяють некогнітивну теорію Р. Бар-Она, теорію емоційно-інтелектуальних здібностей Дж. Майєра та П. Саловей, теорію емоційної компетентності Д. Гоулмана, диспозиційний підхід К. Петридеса і Е. Фернхема, а також двокомпонентну теорію Д. Люсіна. Спільною рисою всіх цих теорій є трактування ЕІ як здатності до управління як власними емоціями, так і емоціями інших людей.

Існуючі підходи до вивчення феномену емоційного інтелекту можна об'єднати в три основні моделі. Перша — це модель інтелектуальних здібностей (Д. Карузо, Дж. Майєр, П. Саловей), яка трактує ЕІ як когнітивну здатність до обробки емоційної інформації [80]. Друга — диспозиційна модель (модель особистісних рис) К. Петридеса і Е. Фернхема, де емоційне функціонування особистості розглядається у контексті наявності відповідних установок і характерологічних особливостей [83]. Третя — це змішані моделі (Р. Бар-Он, Д. Гоулман), що розглядають ЕІ як поєднання когнітивних здібностей та особистісних рис [70,72]. Таким чином, різні підходи до визначення ЕІ дозволяють поєднувати різні аспекти емоційного розвитку людини, що робить його багатогранною і складною категорією для вивчення.

Можна підсумувати, що емоційний інтелект більшістю науковців розглядається як інтегральна риса особистості, яка впливає на її здатність до успішного спілкування, продуктивності та психологічного благополуччя.

1.2. Значення емоційного інтелекту в управлінській діяльності.

Відомо, що наприклад головне призначення державної служби як соціального інституту полягає в обслуговуванні інтересів громадян, громадянського суспільства та держави. Вона задовольняє потреби суспільства в ефективному управлінні, тісно пов'язана з іншими суспільними інститутами та виконує соціальну функцію лише тоді, коли вона побудована на правовій основі.

Реалізація ефективної державної служби вимагає наявності не лише професійних компетентностей, але й розвинених емоційних здібностей, таких як самосвідомість, саморегуляція, емпатія та навички ефективної комунікації. Емоційний інтелект є важливим елементом діяльності державних службовців, оскільки він сприяє кращій взаємодії з громадянами, формуванню довіри та розв'язанню конфліктів. Розвинений емоційний інтелект державних службовців дозволяє їм більш адекватно реагувати на потреби громадян, враховувати їх емоційний стан, що підвищує якість прийнятих рішень та ефективність управління [36].

Науковці в галузі державного управління пропонують різні тлумачення терміну «кадрова політика». Вони характеризують його як основний напрямок роботи з кадрами, що включає загальний процес підбору, навчання та раціонального використання управлінського персоналу, враховуючи кількісні та якісні потреби. Залучення працівників із високим рівнем емоційного інтелекту сприяє підвищенню ефективності роботи державної служби, оскільки такі працівники здатні краще комунікувати, мотивувати інших, уникати конфліктів та створювати сприятливий емоційний клімат в організації [36].

Через кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом, тому її вважають ядром системи управління. У той же час, варто звернути увагу, що центральне місце в практичній реалізації кадрової політики у сфері державної служби відводиться формуванню кадрового потенціалу. Без постійного оновлення кадрової політики, звільнення персоналу від деформацій, важко розраховувати на успіх реформування суспільства і економіки.

Кадровий потенціал державної служби можна розглядати як невикористані можливості та нереалізовані здібності працівників державного апарату, а також як перспективи кар'єрного зростання співробітників державної служби, що включає застосування їхніх професійних знань та навичок [17].

Кадровий потенціал виступає джерелом формування кадрового резерву, що включає групи перспективних працівників, відібраних за встановленими критеріями. Ці працівники демонструють необхідні професійні, ділові, моральні та особистісні якості, мають позитивні результати роботи на попередніх посадах і пройшли відповідну підготовку, перепідготовку, стажування або підвищення кваліфікації для зайняття відповідних посад на державній службі [13].

Для ефективного управління розвитком кадрового потенціалу необхідно проводити комплексну оцінку державного службовця. Така оцінка повинна включати аналіз професійної кваліфікації, динаміки кар'єрного зростання, ділових якостей, особистісних характеристик та інших аспектів професійної діяльності всього персоналу.

Проаналізувавши сучасні концепції ЕІ, можна стверджувати що ЕІ важливий для успіху керівників в різних професіях. Щоб розкрити значення ЕІ в управлінській діяльності, треба зупинитись на розкритті змісту управління. Незважаючи на величезну кількість досліджень змісту управлінської діяльності, досі відсутня його цілісна і узагальнена характеристика. Одні дослідники визначають управлінську діяльність як набір методичних рекомендацій та дій людини, інші визнають управлінську діяльність як процес,

який забезпечує досягнення мети в межах організації. Нині відсутня цілісна система управлінських функцій, це обумовлено їх різноманіттям, відсутність певного набору, різною мірою узагальненості функцій, відмінність за спрямованістю і залежністю від змісту конкретної діяльності.

Сьогодні високо розвинута емоційна складова управління персоналом, вона сприяє розвитку лідерських якостей серед працівників самої компанії, активізує формування відкритої інклюзивної культури, де ідеї та ініціативи кожного стають частиною загального успіху організації та всіляко стимулюються й заохочуються [44]. Емоційний інтелект допомагає лідеру керувати кризовими ситуаціями, приймати обґрунтовані рішення, підтримувати настрій та мотивацію своєї команди. Лідер з високим рівнем емоційного інтелекту також здатен враховувати емоції, почуття і потреби своїх співробітників, співпереживати, керувати конфліктами і встановлювати позитивну робочу атмосферу [27].

Емоційний стан керівника впливає на взаємовідносини в організації. Емоційна здатність менеджера зберігати врівноваженість і внутрішню мотивацію служить прикладом для підлеглих, надихає їх, підвищує активність всієї організації. Доброта, чуйність, сердечність, уміння налагодити взаємодію підвищують мотивацію, надихають та єднають співробітників. Емоційно компетентний менеджер будує навколо себе атмосферу довіри і поваги, наповнює роботу персоналу ціннісним сенсом.

Вчені стверджують, що ЕІ людини має набутий характер, тому його можна розвивати. Це дає можливість управлінцю підвищувати компетентність, досягати успіху і забезпечувати ефективність діяльності компанії. У.І. Моторнюк і Крохмальна Я.О припускають, що керівники різних рівнів управління розвивають емоційний інтелект переважно для психологічного впливу на підлеглих. Але для розвитку організація оптимальним є керівник, що не відступає від власних принципів та цінностей, використовуючи ідеалістичний, навчальний, товариський та демократичний стилі управління. Серед методів розвитку емоційного інтелекту виділяють основні групи: методи

емоційної саморегуляції, методи усвідомлення власних емоцій, методи управління емоційними станами іншої людини [44].

Систематизуючи дослідження ЕІ в управлінні можна виділити 6 основних аспектів діяльності лідера: комунікація, емоційна стійкість та управління стресом, мотивація і натхнення команди, розв'язання конфліктів, творчість, прийняття рішень.

Емоційний інтелект є важливим фактором, який визначає ефективність комунікації лідера. Він дозволяє лідеру ефективно виявляти та аналізувати емоційні потреби співробітників. Емпатія допомагає передбачати реакції команди та забезпечувати взаєморозуміння навіть у складних ситуаціях. Це сприяє формуванню довіри та відкритості між лідером і працівниками [72]. Здатність не допускати негативного впливу емоцій на прийняття рішень або комунікацію особливо важлива у стресових умовах, коли лідеру необхідно зберігати спокій і забезпечувати конструктивний діалог. ЕІ допомагає лідерам активно слухати, виявляти приховані проблеми та враховувати різні точки зору. Це сприяє прийняттю більш зважених рішень і запобігає конфліктам у команді. Лідери розуміють і використовують невербальні сигнали (міміка, жести, інтонація) для посилення впливу своїх повідомлень. Це забезпечує глибше розуміння настрою співрозмовників і створює сприятливу атмосферу для комунікації. Лідери з високим рівнем ЕІ підбирають свій стиль спілкування залежно від аудиторії. Вони використовують різні підходи до комунікації з новачками та досвідченими працівниками, що забезпечує краще розуміння співробітниками та досягнення цілей організації [79,80].

Стрес є невід'ємною частиною управлінської діяльності. Керівники щоденно стикаються з складними рішеннями, непередбачуваними ситуаціями та високою відповідальністю. Емоційна стійкість, що є одним з аспектів емоційного інтелекту, відіграє вирішальну роль у здатності лідера ефективно управляти стресом у собі і в колективі. Лідери з розвинутим ЕІ вміють усвідомлювати свої емоції, це дозволяє їм краще контролювати їх в стресових ситуаціях, відокремлювати їх від раціонального мислення. Він створює

атмосферу довіри та взаємо підтримки в команді, що допомагає знижувати стрес серед колег. Такий керівник може своєчасно ідентифікувати перші ознаки емоційного вигорання та надати необхідну підтримку [72]. Здатність швидко адаптуватися до нових обставин є важливою складовою емоційної стійкості. Лідери з високим рівнем ЕІ сприймають зміни як можливості для розвитку. Це сприяє тому, що команда підтримує пошук інноваційних рішень, що знижує рівень тривожності. Застосування різних методів управління стресом активує рефлексію та позитивне мислення. Це дозволяє керівникам не лише зберігати власну продуктивність, але й навчати співробітників подібних практик, підвищуючи загальну стресостійкість команди. Контроль над роздратуванням, страхом, тривожністю дозволяє лідерам уникати конфліктів і спрямовувати енергію колективу на досягнення цілей. Це є важливим фактором для підтримки високої працездатності в умовах інтенсивної роботи [79,80].

Здатність мотивувати співробітників використовуючи емоційний підхід є одним із важливих аспектів ефективного керівництва. Лідери з високим рівнем ЕІ здатні налагодити зв'язок із кожним членом команди, виявляючи та розуміючи емоційні потреби кожного співробітника. Це створює умови для відкритого спілкування та сприяє довірі в колективі. Дослідження показують, що емоційно залучені працівники демонструють вищу продуктивність та кращу командну співпрацю. Мотиваційні чинники можуть бути різними для кожного працівника. Керівники використовують персоналізований підхід для заохочення співробітників, орієнтуючись на їх унікальні цілі, інтереси та цінності. Вміння використовувати емоції як засіб натхнення дуже важливе в управлінській діяльності. Лідер може транслювати ентузіазм, енергію та впевненість у досягненні цілей, це створює сприятливу атмосферу для робочої діяльності, допомагає працівникам відчувати свою значущість у рамках організації.

Дослідження свідчать лідери з високим рівнем ЕІ своєчасно розв'язують конфлікти, тим самим підтримують мотивацію навіть у складних ситуаціях. Вони також використовують різні техніки мотивації, зокрема надання позитивного зворотного зв'язку, організацію спільних заходів для формування

командного духу, визнання індивідуальних досягнень працівників. Такий підхід сприяє створенню емоційно стабільного середовища, у якому співробітники відчують себе важливою частиною команди [75].

Конфлікти є невід'ємною частиною робочого середовища, виникаючи через різні цілі, цінності або комунікативні бар'єри між членами колективу. Лідери з високим рівнем емоційного інтелекту здатні краще ідентифікувати емоції, що виникають у конфліктних ситуаціях. Це допомагає визначити джерело проблеми, підібрати підхід, який знизить напруження та сприятиме взаєморозумінню. Лідер враховує потреби, інтереси та емоції всіх сторін конфлікту. Це досягається через активне слухання, емпатію та гнучкість у вирішенні проблем. Завдяки цьому керівники можуть знайти компромісні рішення, які задовольнятиме більшість учасників конфлікту. Конфлікти можна перетворити на можливість для покращення міжособистісної взаємодії, сприяючи відкритому обговоренню проблем. Це зміцнює довіру в команді та формує культуру поваги до різних точок зору [72]. Лідери з високим ЕІ можуть застосовувати різноманітні техніки в конфліктних ситуаціях [75]:

- 1) медіація, коли керівник виступає посередником у вирішенні конфлікту, допомагаючи сторонам знайти спільне рішення;
- 2) рефреймінг - фокусування на можливостях, а не на загрозах;
- 3) позитивне підкріплення - акцент на спільних досягненнях команди.

Емоційний інтелект допомагає лідерам створювати середовище, сприятливе для творчого мислення та інновацій. Це відбувається завдяки стимуляції творчості, відкритого обговорення ідей. Керівники уникають критики на ранніх етапах розробки нововведень, заохочуючи конструктивний діалог. Вони враховують емоційний стан членів команди та забезпечують підтримку під час роботи над інноваційними проектами. Це включає вміння надихати на нові досягнення, підтримувати позитивний настрій, допомагати у подоланні стресу, пов'язаного з ризиками або невизначеністю. Емоційний інтелект допомагає керівникам долати бар'єри, які можуть заважати творчому процесу. Такими бар'єрами можуть бути страх змін, конфлікти між колегами,

недовіра до керівництва. Інноваційність часто вимагає ефективної співпраці між різними членами команди. Тому необхідно сприяти гармонії в колективі, розвиваючи емоційну згуртованість. Це дає змогу створити синергію, коли знання та ідеї окремих працівників об'єднуються для досягнення результатів [72].

Прийняття рішень - одна з ключових функцій в управлінській діяльності. Використання емоційного інтелекту дозволяє керівникам інтегрувати емоційну інформацію разом з аналітичними даними для ухвалення зважених та ефективних рішень. Це особливо важливо в умовах інновацій або високого стресу, коли раціональні механізми можуть бути недостатніми. Лідери здатні розпізнавати та аналізувати емоції, які супроводжують процес ухвалення рішень. Це дозволяє враховувати не лише фактичні дані, а й емоційні аспекти, які впливають на ефективність реалізації рішень. У дослідженнях зазначено, що керівники, які враховують емоції співробітників, забезпечують більш ефективне виконання рішень, оскільки знижують опір змінам. Рішення, ухвалені з урахуванням емоційного стану команди, сприяють збереженню позитивного клімату в колективі. Емпатія дозволяє лідерам враховувати індивідуальні потреби та настрої членів команди при ухваленні управлінських рішень. Це сприяє створенню більш довірливих відносин між керівником і співробітниками, що також полегшує реалізацію. Можна передбачати потенційні конфлікти, які можуть виникнути через ухвалення певних рішень, і вжити превентивних заходів. Це досягається завдяки вмінню розуміти емоційний фон колективу і своєчасно реагувати на негативні тенденції. Лідери можуть швидко адаптувати свої стратегії відповідно до змін у зовнішньому середовищі та емоційного стану організації, забезпечуючи стійкість, працездатність та конкурентоспроможність [79].

Емоційний інтелект є дуже важливим фактором для ефективної управлінської діяльності. Він сприяє розвитку навичок комунікації, стійкості до стресу, розв'язання конфліктів, мотивації команди, творчості та прийняття рішень. Завдяки ЕІ лідери здатні інтегрувати емоції із фактичними даними,

забезпечуючи зважені рішення, які враховують не лише організаційні цілі, але й потреби співробітників. Відповідно до опитування LinkedIn Learning 2020 Workplace Learning емоційний інтелект названо однією із п'яти найбільш затребуваних м'яких навичок у 2020 р. на додаток до творчості, співпраці, переконання та адаптивності [77]. Дослідження послідовно показують кореляцію між емоційним інтелектом та ефективністю керівництва. Результати досліджень підтверджують, що емоційний інтелект має суттєвий вплив на успішність управлінської діяльності, особливо в галузях, де основною складовою є взаємодія з людьми. Науковці підкреслюють, що ЕІ впливає на результати не лише через покращення комунікації, але й завдяки здатності лідерів управляти емоціями у кризових ситуаціях, знижуючи напругу та сприяючи стабільності команди. Такі керівники успішніше адаптуються до змін і ефективніше вирішують складні завдання, підтримуючи залученість працівників до досягнення цілей організації [51].

Лідери з високим рівнем емоційного інтелекту здатні зменшувати плинність кадрів і підвищувати задоволення роботою, оскільки вони краще розуміють емоційні потреби своїх працівників та створюють сприятливу атмосферу для розвитку. Вони також допомагають команді адаптуватися до змін, забезпечуючи стабільність і підтримку в умовах невизначеності. Це сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності роботою. Дослідження Miao, Humphrey, & Qian (2017) і O'Boyle et al. (2011) підтверджують ці результати [81].

1.3. Психологічні аспекти взаємодії лідера та підлеглих через призму емоційного інтелекту.

Лідерство – це процес впливу на людей, мотивування їх до досягнення спільних цілей. Це не просто посада, це набір якостей та поведінки, які дозволяють людині вести за собою, надихати інших. Протягом багатьох років дослідники вивчали феномен лідерства, пропонуючи різноманітні теорії. Кожна

з них акцентує увагу на різних сторонах лідерства, таких як особистісні якості лідера, ситуаційні фактори, поведінка лідера тощо.

Щоб глибше зрозуміти взаємодію лідера і підлеглих, розглянемо існуючі концепції лідерства. На думку В.П. Шейнова, основними теоріями лідерства є:

- 1) характерологічна теорія;
- 2) ситуаційна теорія;
- 3) поведінкова концепція;
- 4) двомірна модель лідерства Р.Блейка і Дж.Моутона.

Г.М. Андрєєва виділяє три основні групи теорій лідерства:

- 1) теорія рис;
- 2) ситуаційна теорія;
- 3) системна теорія лідерства.

Характерологічний підхід робить акцент на особистісних характеристиках лідера. Протягом багатьох років дослідники намагалися виділити основні риси лідера. Серед них були ініціативність, почуття гумору, ентузіазм, упевненість, дружелюбність, товариськість тощо. Дж. Каузес і Б. Познер вважають, що найчастіше у лідерів зустрічаються 4 якості: чесність, вміння прогнозувати, здатність надихати людей і компетентність. Американський психолог О. Тід, виокремив наступні якості: емоційна витривалість, розуміння напрямів її діяльності організації, ентузіазм, дружелюбність, прив'язаність, порядність [60].

Теорія рис пояснює характерологічні причини прагнення людей зайняти лідерські позиції. Деякі особистісно-характерологічні якості підвищують ймовірність досягнення лідерського успіху, але не гарантують прояву лідерської поведінки. Давай розглянемо поведінкову теорію лідерства. В руслі даної теорії існує два крайніх типи відносин лідера і підлеглих:

- 1) «теорія Х» будується на уявленні про те, що середньостатистична людина може добре працювати тільки у результаті підштовхування і саме тому потребує опіки і контролю з боку керівника;

2) «теорія Y» – люди самі зацікавлені у роботі, можуть самоорганізовуватися і в певних ситуаціях брати на себе відповідальність в досягненні цілей організації. Тому головне завдання лідера, згідно поведінкової теорії, полягає у створенні умов і стимулюванні людей шляхом заохочення задля досягнення спільної цілі [60].

У своїх дослідженнях лідерства автори намагались сформулювати той особливий компонент, що визначає лідерство як багатогранний соціально-психологічний феномен. У процесі вивчення виокремились ще кілька теорій, що розглядають лідерство через призму ціннісно-смислової сфери особистості. В їх основі лежить постулат, що люди готові йти за людиною, у якої є чому навчитись. З позицій даного підходу лідер буде найбільш ефективно управляти колективом, впливаючи на їх світогляд і цінності.

У соціальній психології серед концепцій лідерства особливе місце займає теорія лідерства Е. Берна. Згідно неї існують три типи лідерства, відповідні трьом аспектам групової культури: відповідальний (той, хто виконує роль лідера в організаційній структурі), ефективний (той, хто насправді приймає рішення), психологічний лідер (той, хто має найбільший вплив на колег). Схожа концепція описана Б. Бассом в теорії транзакційного лідерства. Для досягнення найкращих результатів лідери використовують один або більше з чотирьох компонентів трансформаційного лідерства: вплив, що ідеалізується, натхнення, інтелектуальне стимулювання, індивідуальний підхід.

Досить цікавою вважаємо концепцію лідерства «кредиту довіри» Е. Холландера. Лідера має вплив на послідовників настільки, наскільки послідовники впевнені у його компетентності та наскільки його поведінка відповідає моральним нормам та цінностям групи [6].

Дослідження міжкультурного феномену лідерства розпочалися лише в 90-тих роках ХХ століття. Сутність лідерства варіюється в залежності від культурного середовища. Робилися спроби знайти універсальну лідерську рису для крос-культурного середовища. Наслідком цього стало заснування міжнародної дослідницької програми під назвою GLOBE (глобальне лідерство

і ефективність поведінки в організації), яка координує вивчення лідерства більш ніж в 60 країнах світу. Ці дослідження виокремились в крос-культурну теорію лідерства [60].

Лідерство можна назвати одним з унікальних феноменів політичного і суспільного життя, пов'язаних із здійсненням управлінських функцій. В розглянутих теоріях простежуються спільні аспекти з розглянутими вище компонентами емоційного інтелекту і його застосуванням в управлінській діяльності. Отже можна виділити окрему теорію лідерства через емоційний інтелект. В основу якої можна покласти розуміння емоцій, здатність керувати своїми та чужими.

Отже психологічні аспекти взаємодії лідера та підлеглих відіграють вирішальну роль у досягненні успіху організації. Розуміння цих аспектів дозволяє лідерам створювати ефективні команди, мотивувати співробітників і досягати поставлених цілей. Розглянемо основні психологічні аспекти взаємодії в призмі емоційного інтелекту.

Психологічна безпека - це стан, у якому співробітники організації відчують впевненість у тому, що їх ідеї чи помилки не призведуть до покарань, осуду чи втрати поваги з боку керівників. Психологічна безпека створює сприятливі умови для відкритого обміну ідеями, що зменшує ризик конфліктів та покращує продуктивність. У середовищі, де співробітники не бояться висловлюватися, легше вирішуються проблеми та розвиваються інновації. Це важливо не лише для творчих професій, а й для будь-якої організації, яка прагне адаптуватися до змін.

Лідери, які демонструють розуміння та підтримку, сприяють довірі. Співробітники, які працюють у середовищі довіри, відчують більше задоволення від своєї роботи та менше схильні до вигорання. Вільний обмін думками зміцнює почуття причетності. Лідер повинен заохочувати співробітників до участі у вирішенні проблем, незалежно від їхнього статусу чи досвіду. Керівники, які визнають власні помилки та відкрито обговорюють уроки, які вони отримали, стають прикладом для співробітників. Це знімає

страх перед помилками у колективі. Згідно з дослідженням Google («Проект Аристотель»), команди з високим рівнем психологічної безпеки є більш продуктивними. Відкрите обговорення проблем на ранніх стадіях зменшує ризик ескалації конфліктів. Отже лідерам важливо усвідомити значення психологічної безпеки та активно працювати над побудовою безпечного середовища у своїх організаціях [76].

Комунікація є основою взаємодії між лідером і підлеглими. Уміння керівника правильно доносити інформацію, вислуховувати співрозмовників та надавати конструктивний зворотний зв'язок формує атмосферу продуктивної співпраці в колективі. Одним з способів ефективної комунікації є активне слухання. Керівник підтримує відкритий діалог, задає уточнювальні запитання та повторює ключові думки, це демонструє його залученість у розмову [27]. Здатність до зворотного зв'язку є ключовим інструментом коригування поведінки підлеглих і стимулювання їх розвитку. Підлеглі цінують, коли керівник чітко визначає цілі, очікування, коректно інформує про результати та визнає досягнення. Кожен працівник має унікальний стиль взаємодії, тому лідер повинен адаптувати свої комунікативні стратегії. В цьому допоможуть інтуїція та емпатія, гнучкість у підходах спілкування. Важливими є не лише словами, а й невербальні сигнали: вирази обличчя, жести, усмішка, контакт очима. Загалом, успішна комунікація залежить від психологічної зрілості лідера [77].

Вирішення конфліктів через конструктивний підхід є важливим елементом лідерства, особливо у контексті використання емоційного інтелекту. Рефреймінг (переосмислення проблеми) дозволяє змінити фокус з проблеми на можливості, перетворюючи конфліктну ситуацію у шанс для зростання і розвитку. Він сприяє пошуку спільних рішень, які відповідають інтересам обох сторін. Методика «win-win» полягає у врахуванні інтересів усіх учасників конфлікту. Лідери, які застосовують цей метод, створюють атмосферу співпраці та партнерства. Управління власними емоціями і здатність допомогти іншим врівноважити свої емоції є ключовими для ефективного вирішення конфліктів. Це включає техніки саморегуляції, такі як медитація чи дихальні вправи.

Конфлікти, які вирішили за допомогою конструктивного підходу, сприяють гармонії у робочій групі. Лідери з високим рівнем ЕІ можуть використовувати конфлікти як інструмент для зміцнення команди та розвитку організації [58].

Персоналізований підхід до мотивації співробітників, заснований на емоційному інтелекті, стає ключовим інструментом для сучасних лідерів. Вчені Десі та Рюан (1985) у своїй теорії самовизначення підкреслюють, що внутрішня мотивація є значно ефективнішою, ніж зовнішні стимули. Лідери з високим рівнем емоційного інтелекту створюють умови для автономії, що сприяє задоволенню базових психологічних потреб працівників і підвищенню їх продуктивності. До методів підвищення мотивації через персоналізацію відносять використання похвали або винагороди для закріплення бажаної поведінки, надання можливостей для розвитку, залучення співробітників до процесу управління [85].

Емпатія є важливим інструментом зміцнення взаємин у команді, особливо через призму лідерства з високим рівнем емоційного інтелекту. Вона дозволяє лідерам глибше розуміти потреби підлеглих і створювати сприятливий клімат для співпраці. Емпатія дозволяє керівникам ідентифікувати емоційні сигнали колег, які можуть впливати на їх ефективність. Це сприяє прийняттю більш зважених рішень і знижує напруження в колективі. Керівники здатні стати емоційним центром стабільності для своїх підлеглих, що особливо важливо у кризових ситуаціях. Завдяки емпатії керівники можуть виявляти ранні ознаки вигорання у своїх співробітників та запроваджувати профілактичні заходи, такі як гнучкий графік роботи чи додаткове заохочення для підтримки емоційного стану [25].

Саморегуляція є важливою навичкою лідера для управління емоціями в умовах стресу. Вона дозволяє уникати імпульсивних рішень, зберігати нейтральність і демонструвати підлеглим приклад стабільної поведінки. У стресових умовах лідери повинні швидко відновлювати внутрішню рівновагу. Це не лише допомагає приймати виважені рішення, а й створює спокійну атмосферу в команді [31]. Керівники можуть використовувати стратегії, такі як

зосередження на позитивних перспективах, розробка чітких планів і регулярні практики для підтримки балансу. Емоційний інтелект дозволяє відокремлювати початкову реакцію від раціональних дій [25].

Формування корпоративної культури через емоційний інтелект є важливим аспектом для успішної діяльності організації. Лідери здатні створювати робоче середовище, яке базується на взаємній повазі, відкритості та сприяє колективному успіху. Дослідження показують, що лідери, які активно розвивають ЕІ, стають прикладом для своїх підлеглих. Вони здатні краще керувати емоціями, що сприяє ефективному управлінню конфліктами і покращує взаємодію в команді [47]. Крім того, вони створюють атмосферу, яка дозволяє співробітникам відкрито обмінюватися ідеями і спільно шукати рішення [25]. Тренінги з комунікації, емпатії та управління стресом, допомагають колегам усвідомити важливість емоційних складових у роботі. Це дозволяє покращити внутрішні процеси та створити культуру, що підтримує розвиток і стабільність організації [47]. Тому, для формування здорової корпоративної культури важливо зосередитися на розвитку емоційного інтелекту у всіх співробітників, особливо у лідерів.

Як бачимо, психологічні аспекти взаємодії лідера та підлеглих, особливо через призму емоційного інтелекту, є ключовими для побудови ефективних стосунків. Лідер з високим рівнем ЕІ сприяє створенню довірливого середовища, мотивує команду та забезпечує стабільність робочої діяльності. Це підтверджується численними дослідженнями, які демонструють, що емоційно інтелігентні лідери мають значно кращі результати в управлінні.

РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.

2.1. Роль емоційного інтелекту у прийнятті рішень у сфері публічного управління.

Емоційний інтелект (EI) є важливим компонентом успішного управління, особливо у сфері публічного адміністрування, де управлінські рішення мають враховувати не лише нормативно-правові та економічні аспекти, але й соціальні, культурні та емоційні фактори. Теоретичні засади концепції EI були закладені Д. Гоулманом (Daniel Goleman), який визначив ключові складові емоційного інтелекту: самосвідомість, саморегуляцію, мотивацію, емпатію та соціальні навички.

Дж. Д. Маєр та П. Саловей вперше визначили емоційний інтелект як компонент соціального інтелекту, який включає здатність розпізнавати власні емоції та емоції інших людей, диференціювати їх і використовувати цю інформацію для управління мисленням і поведінкою. Вони також розробили методику для його вимірювання [80].

Обробка будь-якої інформації в організмі людини розпочинається на рівні спинного мозку. Проте, перш ніж інформація потрапить до раціональних центрів мозку для усвідомленого осмислення, вона проходить через лімбічну систему, яка відповідає за формування емоцій. Таким чином, емоції стають невід'ємним компонентом когнітивної обробки інформації, і остаточний варіант цієї інформації вже зазнає впливу емоційного стану. Це свідчить про те, що ефективність прийняття рішень значною мірою залежить від зв'язку між емоційними та раціональними центрами мозку, що є ключовим аспектом емоційного інтелекту.

Емоційний стан значною мірою впливає на ефективність роботи, здатність обробляти інформацію та приймати відповідальні рішення.

Нездатність управляти власними емоціями може призводити до викривлення сприйнятої інформації, погіршення якості прийняття рішень, зниження продуктивності праці та зростання ризику серйозних помилок. Згідно з дослідженою статистикою, під час емоційного напруження людина сприймає на 20–30% менше інформації, що вказує на необхідність розвитку навичок емоційної регуляції для підвищення когнітивної ефективності.

ЕІ базується на здатності розпізнавати, розуміти та управляти власними емоціями та емоціями інших людей. Його фізіологічна основа закладена у функціонуванні мозку, зокрема у роботі лімбічної системи, яка відповідає за емоції та пам'ять. Ключовими структурами, які беруть участь у формуванні емоційного інтелекту, є мигдалина, що відіграє провідну роль у виявленні загроз та реагуванні на них, та орбітофронтальна кора (А.Р. Дамазіо), яка пов'язана з прийняттям рішень, регуляцією емоцій і соціальною поведінкою. Дослідження А.Р. Дамазіо вказують на її значення в регулюванні стрес-реакцій, а також у взаємодії з передньою поясною звивиною та іншими частинами мозку, такими як гіпокамп. [5,24].

Крім того, сучасні дослідження підкреслюють значення дзеркальних нейронів (Дж. Ріццолатті, К. Сінігалья), які дозволяють людині відчувати емоційний стан інших, забезпечуючи емпатію, що є важливою складовою емоційного інтелекту. На основі тривалих експериментів К. Сінігалья довів, що дзеркальні нейрони відповідають не лише за виконання дій людиною, але й за спостереження та розуміння дій, які виконує інша особа. У контексті тематики дослідження важливим є висновок ученого: «Виявлені в експериментах комунікативні нейрони реагують на дії, що не пов'язані з використанням об'єктів (нетранзитивні дії), однак відіграють ключову роль у процесі спілкування, забезпечуючи інтерпретацію жестів, поз та рухів губ». [34].

Оскільки емоції містять інформацію і суттєво впливають на мислення, вони відіграють важливу роль у прийнятті управлінських рішень, формуванні логічних зв'язків, вирішенні складних завдань, виборі моделей поведінки та

керуванні діями інших людей. Вони також є критичним фактором у формуванні корпоративної культури та мотивуванні співробітників.

Ключовим аспектом є здатність управляти власними емоціями, вміти усвідомлювати, приймати або, за необхідності, відсторонювати їх залежно від умов і контексту. Для цього важливо навчитися розуміти себе, свої наміри та внутрішні мотиви. Така здатність сприяє успішному досягненню поставлених цілей і завдань, підвищуючи ефективність як особистої, так і колективної діяльності [66].

Наукові дослідження (Mayer, Salovey, Caruso, 2008) демонструють, що рівень емоційний інтелекту прямо пропорційно впливає на якість прийняття рішень, особливо у кризових або конфліктних ситуаціях.

Емоційний інтелект дозволяє:

- Формувати довіру між владою та суспільством, що особливо важливо в умовах децентралізації.
- Підвищувати якість комунікації всередині команд.
- Зменшувати вплив стресу, що супроводжує кризові ситуації.

У 2020 році під час пандемії COVID-19 ефективність рішень урядів різних країн значною мірою залежала від здатності лідерів враховувати емоційний стан суспільства. Наприклад, країни, де публічні комунікації були побудовані на основі емпатії та прозорості (Нова Зеландія, Норвегія), продемонстрували вищу довіру до влади та ефективність протиепідемічних заходів.

Наприклад, у сфері публічного управління лідери з високим рівнем емпатії здатні краще розуміти потреби громадян, а розвиток саморегуляції дозволяє уникати імпульсивних або необґрунтованих рішень.

Згідно зі звітом LinkedIn Learning 2020 Workplace Learning, заснованим на глобальному опитуванні, емоційний інтелект увійшов до п'ятірки найзатребуваніших м'яких навичок у 2020 році. Разом із такими навичками, як креативність, здатність до співпраці, переконливість і адаптивність, він став ключовим пріоритетом для роботодавців. Це підкреслює, що в період після

Covid-19 організації прагнуть залучати співробітників із розвиненими комунікативними та соціальними здібностями, які дозволяють ефективно справлятися з викликами та невизначеністю майбутнього [47].

Дослідження показують, що високий рівень ЕІ знижує ригідність у прийнятті рішень і підвищує їх евристичність, що, в свою чергу, може стимулювати діяльність підлеглих і покращувати ефективність управління (Браніцька, 2023; Кашук, 2017). Таким чином, емоційний інтелект стає важливим інструментом для керівників у формуванні команди, розв'язанні конфліктів і впровадженні інновацій [57,62].

Р. Бояціс (Richard Boyatzis) та Д. Гоулман, підкреслюють [19]., що ЕІ сприяє:

1. Зниженню стресу у команді завдяки ефективній комунікації.
2. Підвищенню довіри серед співробітників і громадськості.
3. Оптимізації колективного розв'язання проблем, де враховуються емоції та очікування всіх зацікавлених сторін.

Прийняття рішень у сфері публічного управління зазвичай відбувається в умовах високої невизначеності та конфліктності інтересів.

Роль ЕІ полягає у здатності:

1. Аналізувати емоційні сигнали – розуміння реакцій громадськості на заплановані зміни.
2. Створювати емоційно сприятливий клімат – управлінці з високим рівнем ЕІ сприяють зменшенню напруги в суспільстві.
3. Забезпечувати соціальну згуртованість – це критично важливо в умовах реформування, коли існує ризик опору змінам.

Наприклад, під час реформування системи охорони здоров'я в Україні комунікація з громадськістю, побудована на розумінні страхів і потреб населення, стала важливим фактором зменшення соціального напруження.

Таблиця 1.

Взаємозв'язок складових ЕІ із прийняттям рішень у публічному управлінні

Складова ЕІ	Вплив на прийняття рішень	Практичний приклад
Самосвідомість	Аналіз власних упереджень, уникнення помилок	Оцінка ефективності політичних кампаній
Саморегуляція	Управління стресовими ситуаціями	Організація заходів під час кризових подій
Мотивація	Спрямованість на досягнення довгострокових цілей	Реформування освітньої системи
Емпатія	Розуміння потреб різних груп населення	Розробка соціальних програм для людей з обмеженими можливостями
Соціальні навички	Формування конструктивного діалогу між сторонами	Проведення суспільних консультацій перед прийняттям законів

2.2. Зв'язок емоційного інтелекту з лідерськими якостями управлінців.

Емоційний інтелект відіграє важливу роль у формуванні лідерських якостей управлінців. Він допомагає лідерам розуміти та управляти як власними емоціями, так і емоціями членів команди, що дозволяє ефективно вирішувати складні ситуації та зменшувати стрес. Довгий час існувала думка, що емоції у ділових відносинах негативно впливають на ефективність роботи компаній. Емоції вважалися небажаним фактором у роботі організацій, який перешкоджає їхньому раціональному функціонуванню. Однак сучасні дослідження в галузі організаційної психології довели, що емоційна складова є невід'ємною частиною успішного управління [67].

Сьогодні організації мають усвідомлювати значення емоційного інтелекту лідерів, оскільки саме вони здатні створювати позитивний емоційний резонанс у колективі, що сприяє продуктивності, залученості та професійному зростанню співробітників.

Загалом емоційний інтелект (EI) виконує низку важливих функцій, серед яких виділяють інтерпретативну, регулятивну, адаптивну, стресозахисну та активізуючу функції. Інтерпретативна функція EI визначається здатністю людини ефективно розпізнавати емоційну інформацію, включаючи емоційні вирази обличчя, інтонації голосу тощо, що сприяє накопиченню та систематизації знань, а також формуванню власного емоційного досвіду. Регулятивна функція EI спрямована на забезпечення емоційного комфорту та регуляцію зовнішнього вираження емоцій, що дозволяє зберігати емоційну адекватність у соціальній взаємодії. Адаптивна та стресозахисна функції EI активізують психічні резерви людини, особливо в умовах життєвих труднощів та стресових ситуацій, що сприяє адаптації до несприятливих умов. Активізуюча функція EI забезпечує гнучкість та конгруентність у спілкуванні, що дозволяє людині ефективно взаємодіяти з іншими, враховуючи їхні емоційні стани [4, 46].

Концепція емоційного лідерства передбачає, що ефективні керівники не лише формують стратегії та координують процеси, а й здатні впливати на емоційний клімат організації, мотивуючи працівників і допомагаючи їм адаптуватися до викликів. Яскравим прикладом важливості емоційного лідерства стала реакція на трагедію 11 вересня 2001 року, коли керівники компаній у Нью-Йорку, Вашингтоні та Пенсильванії зіткнулися із завданням підтримувати моральний дух своїх команд в умовах надзвичайного стресу. В таких ситуаціях прояв емоційної компетентності, здатність розуміти стан співробітників і забезпечувати їхню емоційну підтримку стали вирішальними для стабільності організацій.

Ознаки високого рівня розвитку емоційного інтелекту особистості включають такі характеристики: здатність чітко та відкрито виражати свої

почуття, не боятись виявити невпевненість або страхи; уміння інтерпретувати та пояснювати невербальні сигнали, що використовуються в процесі спілкування; вміння висловлювати розчарування таким чином, щоб не завдати шкоди співрозмовнику. Крім того, до таких ознак належать здатність контролювати свої страхи, хвилювання, невпевненість та інші подібні емоційні стани, а також уважність до потреб, турбот та переживань інших людей.

Особистості з високим рівнем емоційного інтелекту також властива здатність розпізнавати мотиви емоцій та приховані емоційні стани, обережність і тактовність у власних емоційних реакціях, а також уміння балансувати свої почуття з розумом, логікою та реальністю. Вони мають незалежність та впевненість у собі, залишаються оптимістичними і не дозволяють невдачам впливати на їхній внутрішній стан і поведінку [19].

Повернімось в минуле та наведемо приклади де емоційний інтелект проявлявся у багатьох аспектах діяльності людей — від шаманства, філософії та політики до мистецтва й управління. Видатні особистості інтуїтивно розуміли важливість емоцій у взаємодії з іншими та використовували ці знання для досягнення гармонії, стабільності чи успіху.

Первісні лідери: вожді племен та шамани. Вожді племен та шамани здобували авторитет і керували спільнотою не лише завдяки фізичній силі чи знанням, а передусім через здатність розуміти та керувати емоціями своїх одноплемінників. Їхнє лідерство базувалося на інтуїтивному застосуванні емоційного інтелекту. Вони демонстрували високу здатність до емпатії, глибоко усвідомлюючи страхи, потреби та емоційний стан своїх людей. Наприклад, під час природних катаклізмів шаман міг заспокоїти спільноту через ритуали чи обряди, викликаючи відчуття безпеки та стабільності. Така здатність надихати та надавати впевненості була важливою для згуртованості племені.

Ключовим аспектом лідерства первісних вождів було вміння мотивувати. Перед полюванням вони використовували ритуальні танці чи історії про героїв, щоб підняти бойовий дух і налаштувати членів племені на успіх. Емоційне

піднесення та почуття єдності, які вони створювали, підвищували ймовірність досягнення спільної мети.

Важливою частиною роботи первісних лідерів було також вирішення конфліктів. Вони виступали посередниками, заспокоюючи напруженість між членами спільноти, враховуючи емоційні потреби кожної сторони. Їхня здатність підтримувати гармонію в племені була вирішальною для його виживання.

Шамани ж здобували довіру завдяки емпатії та увазі до особистих переживань кожного члена спільноти. Вони надавали поради й емоційну підтримку, що створювало відчуття захищеності та стабільності. Крім того, вони формували традиції й цінності через легенди та обряди, що апелювали до емоцій і закріплювали ключові принципи поведінки у спільноті.

Давня Греція: Сократ і мистецтво діалогу. Сократ, один із найвідоміших філософів античності, вважав, що ключ до мудрості — це самопізнання. У своїх бесідах він не лише розумів емоційний стан співрозмовника, але й умів керувати ним. Сократ використовував запитання, щоб викликати у своїх учнів почуття сумніву, інтересу або натхнення. Ця здатність взаємодіяти з емоціями допомагала йому вести співрозмовників до самостійного усвідомлення істини.

Римська імперія: Юлій Цезар і мистецтво впливу на маси. Юлій Цезар був не лише видатним полководцем, а й майстром розуміння людських емоцій. Він вмів надихати своїх солдатів навіть у найважчі моменти, використовуючи мотиваційні промови та демонстрацію впевненості. Його відома фраза «Прийшов, побачив, переміг» не лише відображала успіх, але й створювала емоційний підйом серед його послідовників, зміцнюючи їхню віру у власну непереможність.

Давня Індія: Ашока Великий і емпатійне управління. Імператор Ашока, який правив у III столітті до н.е., після жорстоких воєн змінив свій підхід до управління, прийнявши принципи буддизму. Він демонстрував високий рівень емпатії, впроваджуючи політику, що враховувала потреби всіх верств

населення. Ашока будував лікарні, дороги, пропагував мир і толерантність, що викликало позитивні емоції серед його підданих і забезпечило стабільність його імперії.

Середньовіччя: Джованні Медічі та мистецтво дипломатії. У середньовічній Європі представники родини Медічі демонстрували високу емоційну інтелектуальність у мистецтві дипломатії. Джованні Медічі, засновник династії, відомий своєю здатністю знаходити підхід до різних груп людей: духовенства, художників, ремісників і торговців. Він підтримував таланти та будував партнерські стосунки, розуміючи емоційні потреби кожного.

Епоха Відродження: Леонардо да Вінчі і розуміння людських емоцій. Леонардо да Вінчі, окрім свого геніального мистецтва, був майстром розуміння емоцій. У своїх картинах, таких як «Мона Ліза», він відображав складні емоційні стани, які й сьогодні зачаровують глядачів. Його спостереження за людською поведінкою та емоціями були не лише мистецьким інструментом, а й способом комунікації через візуальні образи.

В Україні, де зараз третій рік триває війна, питання емоційного інтелекту у військових управлінців набуває особливої актуальності. Емоційний інтелект є ключовим чинником ефективного військового управління під час війни. Здатність керівників розуміти та управляти емоціями, як власними, так і своїх підлеглих, сприяє успішному виконанню завдань, підтримці бойового духу та збереженню згуртованості команди. У воєнних умовах, коли рішення керівника можуть визначати не лише результат операції, а й життя людей, ЕІ стає невід'ємною складовою лідерства.

Одним із яскравих прикладів емоційного інтелекту у військовому управлінні є діяльність В. Черчилля під час Другої світової війни. Він розумів емоційний стан суспільства, відвідував зруйновані райони Лондона, демонструючи емпатію, і надихав людей промовами, такими як «Ми ніколи не здамося!», що піднімало бойовий дух нації. Черчилль також майстерно підтримував свою команду, створюючи атмосферу довіри та згуртованості, і

вибудовував ефективні відносини з союзниками, враховуючи їхні емоційні потреби. Його здатність розуміти та управляти емоціями стала ключовим чинником у досягненні стратегічних цілей і підтримці морального духу в часи кризи. Черчилль проявляв емоційний інтелект і в дипломатичних стосунках. Він майстерно будував стосунки із союзниками, такими як Ф. Рузвельт, знаходячи спільні точки дотику й враховуючи емоційні потреби своїх партнерів. Це сприяло зміцненню єдності антигітлерівської коаліції та успішній координації військових зусиль.

Діяльність В. Черчилля показує, як емоційний інтелект може бути ключовим інструментом у військовому управлінні. Його здатність розуміти емоції інших, управляти власними емоціями та надихати людей стала вирішальним чинником у підтримці бойового духу нації й досягненні стратегічних цілей у глобальному конфлікті. Це яскравий приклад того, що емоційний інтелект у військових лідерів є не просто додатковою навичкою, а необхідним елементом ефективного управління [47].

Зараз військові лідери виконують надзвичайно складну роль: вони не лише приймають стратегічні рішення, а й несуть відповідальність за моральний стан підлеглих, ефективність командної взаємодії та збереження високого рівня бойового духу. Здатність розуміти власні емоції, контролювати їх і враховувати емоційний стан інших стає важливим чинником успішного виконання завдань у таких складних умовах.

Роль ЕІ у військовому управлінні.

Емоційна стабільність у кризових ситуаціях. В умовах війни військові управлінці щодня стикаються з критичними ситуаціями, які вимагають швидкого прийняття рішень. Емоційний інтелект дозволяє керівникам контролювати власний стрес і не допустити, щоб страх чи паніка вплинули на раціональність їхніх дій. Здатність залишатися зосередженим і рішучим у стресових умовах підвищує довіру підлеглих до керівника [30].

Мотивація та підтримка підлеглих. Емоційний інтелект допомагає лідерам підтримувати моральний дух своїх військових. У важкі моменти

командири, які вміють вислухати, зрозуміти та підбадьорити своїх підлеглих, можуть зміцнити бойовий дух і налаштувати колектив на досягнення спільної мети. Наприклад, щирі слова підтримки або правильно підібрані мотиваційні промови можуть змінити атмосферу у підрозділі, навіть у найважчі часи.

Зниження конфліктності та зміцнення єдності. У військових умовах, де люди працюють в постійному напруженні, часто виникають конфлікти. Військові керівники з високим рівнем ЕІ здатні вирішувати конфлікти, враховуючи емоційний стан учасників, зберігаючи єдність у команді. Це має вирішальне значення для злагодженої роботи та ефективності підрозділу.

Розуміння психологічних наслідків війни. Військові управлінці, які володіють емоційним інтелектом, краще усвідомлюють, що війна залишає глибокий психологічний слід на кожному її учаснику. Це допомагає їм вчасно розпізнати ознаки емоційного вигорання, стресу чи посттравматичного синдрому у своїх підлеглих і надати необхідну підтримку. Турбота про психологічне здоров'я військових сприяє їхньому швидшому відновленню та підвищує загальну ефективність.

Побудова довіри та авторитету. Лідери, які вміють слухати своїх підлеглих, проявляти емпатію та враховувати їхні емоційні потреби, будують міцніші стосунки у своїх командах. Такі керівники стають не лише авторитетами, а й джерелом стабільності для своїх військових.

Емоційний інтелект як складова післявоєнного відновлення. Після завершення бойових дій військові управлінці з високим рівнем емоційного інтелекту будуть відігравати важливу роль у процесі реабілітації та інтеграції військових у мирне життя. Здатність керівників підтримати своїх підлеглих під час адаптації до нових умов є критичною для збереження їхнього психологічного здоров'я.

Роль ЕІ в медичному управлінні.

На сьогодні достеменно встановлено, що медичні працівники стикаються зі специфічними професійними стресовими факторами, які висувають підвищені вимоги до їхніх емоційних здібностей. Невідповідність

рівня цих здібностей інтенсивності стресових впливів може призводити до розвитку синдрому емоційного вигорання (СЕВ) та професійної дезадаптації. Емоційний інтелект (EI) в медичному управлінні забезпечує здатність медичного персоналу розуміти та управляти своїми емоціями, а також емоціями пацієнтів. Ця здатність сприяє покращенню комунікації, підвищенню якості обслуговування пацієнтів і зменшенню стресу в колективах. Дослідження показують, що розвинений емоційний інтелект може допомогти медичним працівникам уникати професійної дезадаптації і покращити загальну атмосферу в закладі охорони здоров'я. Високий рівень емоційного інтелекту позитивно корелює з такими професійно значущими навичками, як формування терапевтичного альянсу, прояв емпатії, ефективна командна взаємодія, розвинені комунікативні здібності, вміння управляти стресом, а також організаційні та лідерські якості [39].

Дослідження Т. П. Яворської [68] акцентуються на важливості комунікативних бар'єрів у професійній взаємодії лікарів та пацієнтів з цереброваскулярними захворюваннями. Автор виявляє, що емоційні бар'єри у 77% лікарів впливають на ефективність лікувального процесу. Методи подолання комунікативних бар'єрів у професійній медсестринській діяльності, за словами А. А. Томківа та О. О. Прохоренка, включають розвиток комунікативних навичок, які є ключовими для ефективної взаємодії з пацієнтами [64]. Медичні сестри часто стикаються із викликами в процесі взаємодії з пацієнтами та їхніми родичами, особливо коли йдеться про пацієнтів із важкими або прогностично несприятливими захворюваннями. Ефективне спілкування в таких випадках вимагає розуміння специфіки проблем, причин їх виникнення та емоційного стану пацієнтів, обумовленого хворобою. Для зменшення труднощів під час комунікації важливо опанувати навички аналізу ситуації та подолання бар'єрів у спілкуванні. У медичній практиці існує декілька основних комунікативних бар'єрів, що можуть суттєво перешкоджати ефективному спілкуванню між лікарями та пацієнтами.

Мовні бар'єри. Використання медичної термінології, яка може бути незрозуміла пацієнтам, часто призводить до непорозумінь. Пацієнти можуть не володіти необхідними знаннями для адекватного розуміння запропонованих діагнозів і лікувальних рекомендацій. Додатково, різниця в мовах між лікарем та пацієнтом може ускладнювати процес спілкування, створюючи значні труднощі у передачі важливої інформації.

Емоційні бар'єри. Психологічні стани, такі як страх, тривога або депресія пацієнтів, часто заважають їм відкрито висловлювати свої переживання та запитання. Пацієнти можуть відчувати стид або невпевненість під час обговорення особистих або делікатних проблем, що також впливає на якість комунікації.

Культурні бар'єри. Різноманіття культурних традицій і переконань може істотно впливати на ставлення пацієнтів до медичних процедур і лікування. Непорозуміння, яке виникає через культурні відмінності у сприйнятті здоров'я і хвороби, може стати на заваді довірливому і продуктивному спілкуванню між лікарем і пацієнтом.

Психологічні бар'єри. Невдоволення або недовіра до медичних працівників, що може виникнути внаслідок попереднього негативного досвіду, здатне ускладнити взаємодію. Стороннє мислення або упередження з боку пацієнтів щодо лікарських рекомендацій можуть також значно знизити ефективність лікувального процесу.

Відсутність часу. Обмежений час для консультацій часто формує умови, за яких лікарі надають поверхневі відповіді і недостатньо пояснюють важливі аспекти лікування. Це призводить до неповного розуміння пацієнтом свого стану і можливих варіантів лікування.

Технічні бар'єри. Використання сучасних технологій, таких як телемедицина, може бути незручним або складним для деяких пацієнтів. Технологічні навички пацієнтів і доступ до необхідних пристроїв можуть впливати на здатність отримувати медичну допомогу і спілкуватися з лікарями.

Жіночі та чоловічі стереотипи. Гендерні бар'єри, в яких один із співрозмовників може відчувати дискомфорт через стереотипи або упередження про гендерні ролі в медицині, також можуть негативно впливати на комунікацію. Це може заважати формуванню відкритих і довірливих відносин лікаря та пацієнта.

Подолання цих комунікативних бар'єрів є критично важливим для забезпечення якісної медичної допомоги і покращення взаємодії між пацієнтами і медичними працівниками. Подолання бар'єрів вимагає від лікарів розвитку навичок активного слухання, емпатії та культурної компетентності, щоб забезпечити кращу комунікацію з пацієнтами.

Отже, ми бачимо, що ЕІ є важливим чинником у медичному управлінні, оскільки ця сфера пов'язана не лише з організацією медичних послуг, а й із роботою з людьми, які знаходяться в емоційно напружених або кризових ситуаціях.

Основні аспекти ролі ЕІ в медичному управлінні.

Підтримка команди та управління персоналом. Медичний персонал часто працює в умовах стресу, перевантаження та емоційного виснаження. Керівник із високим рівнем ЕІ може допомогти працівникам справлятися з труднощами, мотивувати їх і створювати позитивний робочий клімат. Емпатія та вміння вислухати стають інструментами для зниження конфліктів і підвищення згуртованості команди.

Прийняття рішень в емоційно складних умовах. Медичні управлінці часто стикаються з необхідністю приймати рішення в умовах невизначеності чи кризи. Емоційний інтелект допомагає зберігати емоційну стабільність, зменшувати вплив стресу на мислення та оцінювати ситуацію раціонально, враховуючи емоційні аспекти учасників процесу.

Поліпшення взаємодії з пацієнтами. Керівники медичних закладів, які розуміють потреби пацієнтів, можуть забезпечити створення системи, орієнтованої на людяність. Це включає підвищення якості комунікації між

медичним персоналом і пацієнтами, що сприяє довірі до установи та покращує загальну якість послуг.

Зменшення професійного вигорання. Професійне вигорання є однією з ключових проблем у сфері охорони здоров'я. Керівник із високим рівнем ЕІ здатний створювати умови для емоційної підтримки працівників, впроваджувати програми психологічної допомоги та сприяти формуванню культури турботи про емоційне здоров'я.

Ефективне впровадження змін. Медичні установи часто стикаються з необхідністю реформ, впровадження нових технологій чи підходів. Керівники з високим рівнем ЕІ можуть краще розуміти реакції працівників на зміни, управляти опором і допомагати команді адаптуватися до нововведень.

Управління – це не тільки організація процесів, розробка стратегій чи створення інноваційних ідей. Справжній керівник має вміти пробуджувати ентузіазм в команді. Лідери з високим емоційним інтелектом здатні краще мотивувати та підтримувати команду, встановлювати довірливі стосунки та підтримувати позитивну атмосферу в організації, що, в свою чергу, підвищує продуктивність праці.

2.3. Емоційна компетентність як складова успішної комунікації з громадськістю.

Емоційна компетентність є ключовим елементом, який визначає ефективність взаємодії між управлінцями та громадськістю. Здатність розуміти, управляти своїми емоціями та враховувати емоційний стан інших людей сприяє побудові довірчих відносин, вирішенню конфліктів та досягненню поставлених цілей у публічній сфері.

Згідно з дослідженнями Д. Гоулмана (1995), емоційна компетентність є невід'ємною частиною емоційного інтелекту, що включає самосвідомість, саморегуляцію, мотивацію, емпатію та вираження емоцій (експресивності), соціальні навички. Високий рівень цих складових дозволяє лідерам

ефективніше адаптуватися до складних ситуацій, спілкуватися з громадянами та приймати виважені рішення [72].

На думку Бар-Она (2000), емоційна компетентність безпосередньо впливає на міжособистісну взаємодію, що особливо важливо у сфері публічного управління. Він зазначає, що емпатія та соціальна відповідальність, як ключові складові емоційної компетентності, сприяють кращому розумінню потреб і очікувань громадян [70].

Емоційна компетентність передбачає здатність людини гнучко управляти як власними емоціями, так і емоційними реакціями інших, адаптуючись до змінних умов та ситуацій. Це явище має афективно-когнітивний характер, оскільки включає як емоційні, так і когнітивні аспекти. Вона тісно пов'язана з когнітивними здібностями та особистісними рисами, що робить її важливим елементом у структурі емоційного інтелекту.

Основними складовими емоційної компетентності є:

- Усвідомлення своїх емоцій — здатність ідентифікувати, які емоції відчуються в конкретний момент, а також аналізувати, з яких базових емоцій вони складаються.
- Управління власними емоціями — розуміння причин і джерел емоцій, вміння змінювати їхню інтенсивність, оцінювати їх корисність і замінювати негативні емоції позитивними.
- Розуміння емоцій інших людей — визначення емоційних станів співрозмовника за вербальними та невербальними сигналами, що дозволяє ефективно взаємодіяти.
- Управління емоціями інших людей — здатність цілеспрямовано впливати на емоційний стан інших через слова, дії чи невербальні сигнали.
- Адекватне вираження емоцій — забезпечення відповідності емоційної експресії конкретній ситуації, що включає рефлексію, емпатію, саморегуляцію та вміння налаштовувати інших на позитивну взаємодію.

Практичне значення емоційної компетентності у комунікації з громадськістю.

Формування довіри. Емоційна компетентність дозволяє управлінцям демонструвати відкритість, щирість та готовність до співпраці, що зміцнює довіру з боку громадян. Згідно з дослідженнями Бояціса (2008), емоційна взаємодія є основою для встановлення міцних комунікативних зв'язків. Вона сприяє створенню атмосфери довіри, взаєморозуміння та співпраці, що є ключовими елементами успішної взаємодії в будь-якій сфері діяльності.

Ефективне управління конфліктами. Публічне управління нерідко супроводжується конфліктними ситуаціями. Емоційно компетентні лідери здатні не лише визначити причини конфлікту, але й враховувати емоційні аспекти сторін, що дозволяє знаходити компромісні рішення (Salovey & Mayer, 1990).

Підвищення рівня громадської участі. Керівники, які володіють навичками емоційної компетентності, здатні створювати комунікативне середовище, у якому громадяни відчують свою значущість. Це стимулює активну участь у процесах прийняття рішень, що позитивно впливає на загальний рівень довіри до управлінських структур.

Мотивація та натхнення. Як підкреслює Ліуссір (2013), здатність керівника впливати на емоційний стан інших є вирішальною для підтримки високого рівня мотивації та залучення громадськості до вирішення спільних проблем. Ліуссір вважає, що натхнення є важливим чинником для формування стійкої командної роботи, коли емоційна залученість сприяє підвищенню продуктивності та якості виконання завдань [47].

Виклики у розвитку емоційної компетентності. Не всі управлінці мають природну схильність до емоційної компетентності, що може бути значним бар'єром для успішної комунікації. Як зазначає Гоулман (2001), важливим є навчання емоційної грамотності через тренінги, практичні кейси та розвиток навичок самосвідомості.

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК СКЛАДОВА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ.

3.1. Аналіз практик формування емоційного інтелекту у системі публічного управління (зарубіжний та український досвід).

Формування емоційного інтелекту (EI) є ключовим елементом для підвищення ефективності публічного управління, оскільки це сприяє покращенню комунікації, управлінської ефективності та якості обслуговування громадян. Досвід зарубіжних країн та України демонструє різноманітні підходи до розвитку цієї навички серед управлінців.

Зарубіжний досвід. У країнах із розвиненими демократичними традиціями емоційний інтелект активно інтегрується в систему публічного управління. Наприклад, у *Сполучених Штатах Америки* формування емоційного інтелекту є складовою частиною програм розвитку лідерства для державних службовців. У таких програмах використовуються спеціальні тренінги та семінари, спрямовані на розвиток навичок емпатії, управління стресом та саморегуляції. Крім того, в рамках навчання активно застосовуються технології коучинга, які допомагають керівникам краще розуміти себе та своїх підлеглих, що позитивно впливає на їхню здатність вирішувати конфлікти та взаємодіяти з громадськістю (Goleman, 2011). Д. Гоулман підкреслює, що наше уявлення про людський інтелект занадто вузьке і емоції грають важливу роль у мисленні, прийнятті рішень та індивідуальному розвитку. Його роботи зосереджені на емоційній інтелігенції та її впливі на особистість і професійну успішність.

Згідно з дослідженням Гоулмана і Воррена (Goleman & Warren, 2019), розвиток емоційного інтелекту серед державних службовців сприяє покращенню ефективності комунікації та підвищенню якості управлінських

рішень. Крім того, в США було запроваджено програму «*Emotional Intelligence Training for Public Sector*» (2018), яка показала значне зменшення рівня конфліктності в роботі державних службовців.

Академія лідерства США (USA Leadership Academy) проводить спеціалізовані програми для державних службовців, де особлива увага приділяється розвитку емоційної компетентності у лідерстві.

Програма для лідерів державного сектору «*Government Leaders Program*» (Harvard Kennedy School) від Гарвардської школи Кеннеді охоплює питання емоційного інтелекту як важливого інструменту для управління державними установами. Учасники вивчають, як емоції впливають на прийняття рішень, взаємодію з громадськістю та створення організаційної культури. Програма включає практичні тренінги з управління емоціями, розвитку емпатії та емоційного лідерства.

У Великобританії формування емоційного інтелекту серед публічних управлінців здійснюється в рамках програми «*Civil Service Learning*». Ця програма включає тренінги з розвитку навичок емоційної компетентності, зокрема управління емоціями в умовах стресу, підвищення самосвідомості та комунікативних здібностей. Важливим аспектом є залучення практичних кейсів, які дозволяють учасникам набути навичок, необхідних для ефективного спілкування та взаємодії в умовах високого тиску. Дослідження Джонсона (Johnson, 2021) підтверджує, що працівники, які пройшли тренінги з розвитку ЕІ, на 25% рідше стикаються зі стресом та мають вищий рівень задоволеності роботою.

Урядові установи застосовують спеціальні програми навчання з акцентом на емоційну компетентність, що дозволяє ефективно розв'язувати конфлікти та забезпечувати високу якість обслуговування населення. Наприклад, дослідження Національного інституту державного управління (National Institute of Public Administration, 2020) показало, що працівники, які розвивають свої емоційні навички, мають на 30% кращі показники взаємодії з громадянами.

Програма «*Future Leaders Scheme*» спрямована на підготовку майбутніх лідерів публічного сектору. В рамках цієї програми значна увага приділяється розвитку емоційного інтелекту як інструменту для ефективного управління людьми. Учасники проходять тренінги, орієнтовані на розвиток емпатії, саморегуляції та вміння підтримувати емоційний баланс у складних умовах. Програма також включає наставництво, де більш досвідчені керівники допомагають молодшим колегам розвивати емоційні навички.

У Канаді розвиток емоційного інтелекту серед державних службовців активно заохочується через програми підвищення кваліфікації. Урядові ініціативи зосереджуються на розвитку емпатії та розумінні соціальних проблем, що сприяє ефективному управлінню на місцевому рівні. У процесі навчання особлива увага приділяється побудові довірчих відносин з громадянами, розумінню їхніх потреб і підвищенню якості надання послуг.

Однією з таких програм є «*Leadership and Emotional Intelligence Training*», яка пропонується школою державного управління Канади (Canada School of Public Service). Ця програма спрямована на розвиток самосвідомості, емпатії та навичок ефективного управління емоціями. У процесі навчання слухачі мають змогу вивчити техніки розуміння емоційних потреб громадян, особливо у кризових ситуаціях, і навчитися взаємодіяти з підлеглими на основі принципів емоційного лідерства.

Інша програма, «*Foundations of Effective Public Sector Communication*», зосереджена на підвищенні якості комунікації між державними службовцями та громадянами. Особлива увага приділяється навчанню слухачів навичок активного слухання, встановлення довірчих відносин і розуміння потреб різних соціальних груп. Ці навички є основою для побудови ефективних комунікацій та підвищення довіри до публічних інституцій.

Також існує програма «*Emotional Resilience in the Public Service*», яка включає тренінги з управління стресом та емоційної стійкості. Ця програма особливо важлива в контексті постійного емоційного тиску, з яким стикаються державні службовці, працюючи з громадянами, які можуть бути в стані

емоційного напруження або кризи. Учасники програми навчаються технікам розслаблення, саморегуляції та розвитку емоційної стійкості, що дозволяє підвищувати ефективність прийняття рішень у складних ситуаціях.

«*Empathy in Public Leadership*» — ще одна програма, яка пропонує навчання з розвитку емпатії як основної навички сучасного лідера. Програма включає тренінги, практичні завдання і симуляційні ігри, спрямовані на розуміння емоційних аспектів управління, що допомагає будувати більш гармонійні стосунки як із колегами, так і з громадськістю. Таке навчання допомагає лідерам формувати емоційний зв'язок з громадянами, що позитивно впливає на ефективність управлінських процесів.

Скандинавські країни відомі своєю орієнтованістю на людину та високими стандартами якості публічного управління. У країнах, таких як Швеція, Норвегія, Данія та Фінляндія значну увагу приділяють створенню комфортних умов для роботи державних службовців, включаючи ментальне благополуччя, баланс між роботою і особистим життям та гнучкі графіки роботи. Скандинавська традиція управління ґрунтується на відкритості, співпраці та людині-центрованому підході, що робить розвиток емоційної компетентності важливим пріоритетом.

Наприклад, у Фінляндії впроваджено програми для підтримки ментального здоров'я державних службовців, що включають індивідуальні консультації та групові сесії з психологами. Програма «*Emotionally Intelligent Leadership for Public Managers*» проводиться у Фінській академії управління (Finnish Management Academy) і включає навчання з розвитку самосвідомості, емпатії, навичок ефективної комунікації та управління конфліктами. Основна мета програми — навчити державних службовців використовувати емоційний інтелект для побудови довірчих стосунків із громадянами та колегами, що сприяє покращенню якості управління та зростанню довіри до державних установ. Програма також містить компоненти, пов'язані з емоційним благополуччям і зниженням професійного вигорання.

Данія, зі свого боку, активно розвиває культуру відкритої комунікації на всіх рівнях управління, що сприяє підвищенню довіри та емоційної компетентності. Ці підходи сприяють підвищенню рівня EI, оскільки службовці почуваються більш мотивованими, менш піддаються стресу та мають можливість ефективно виконувати свої обов'язки. У Данії формування емоційного інтелекту є частиною програми «*Public Leadership and Emotional Intelligence*», яка реалізується Датською школою уряду (Danish School of Government). Ця програма спрямована на розвиток емпатії, навичок стрес-менеджменту та емоційної стійкості. Особливий акцент робиться на навичках, які дозволяють державним службовцям краще розуміти емоційні потреби громадян і колег, а також управляти власними емоціями під час стресових ситуацій.

«*Effective Communication and Emotional Awareness*» — програма, розроблена Шведською академією управління, орієнтована на розвиток емоційної усвідомленості та вдосконалення комунікативних навичок. Учасники також навчаються розумінню невербальних сигналів, що сприяє покращенню якості взаємодії.

У Німеччині формування емоційного інтелекту є частиною системи безперервної освіти для публічних управлінців. Акцент робиться на розвитку навичок саморегуляції, управління стресом та розумінні емоційних потреб підлеглих. Застосування групових тренінгів та семінарів, орієнтованих на підвищення рівня самосвідомості та навичок комунікації, допомагає лідерам успішно реалізовувати управлінські завдання та мотивувати свої команди до продуктивної роботи.

Зарубіжний досвід демонструє, що програми розвитку емоційного інтелекту в публічному управлінні мають системний характер і включають як теоретичну, так і практичну підготовку. Вони допомагають державним службовцям краще розуміти себе та інших, знижувати стрес і підвищувати ефективність комунікації, що в свою чергу позитивно впливає на загальну якість публічного управління. Вивчення цього досвіду може стати основою для

розробки подібних програм в Україні з метою підвищення якості взаємодії між управлінцями та громадянами та вдосконалення системи публічного управління.

Український досвід формування емоційного інтелекту у публічному управлінні. В Україні формування емоційного інтелекту серед публічних управлінців знаходиться на етапі розвитку. За останні роки було зроблено кілька значних кроків для покращення професійних компетенцій державних службовців, включаючи емоційний інтелект. Наведемо декілька прикладів програм і ініціатив, спрямованих на формування емоційного інтелекту в системі публічного управління.

Програми Національної академії державного управління при Президентові України. У програмах навчання Національної академії державного управління емоційний інтелект розглядається як важлива частина лідерських компетенцій. Слухачам пропонуються курси, які охоплюють такі теми, як управління конфліктами, саморегуляція та розвиток комунікативних навичок. Основною метою є формування розуміння значення емоційної складової у публічному управлінні та її впливу на ефективність державної служби. У рамках навчання використовуються практичні кейси, тренінги з розвитку емоційної стійкості та вміння працювати в умовах стресу.

Програма «Підвищення професійної компетентності управлінців» (НАДС, Національне агентство України з питань державної служби). НАДС регулярно організовує програми підвищення кваліфікації державних службовців, які включають компоненти розвитку емоційної компетентності. Наприклад, в рамках програми "Підвищення професійної компетентності управлінців" учасники проходять тренінги з ефективної комунікації, емпатії, управління емоційним станом у стресових ситуаціях та формування довірчих стосунків з громадянами.

Ініціатива «Сприяння розвитку лідерства та емоційної стійкості» (Програми міжнародної співпраці). Україна активно співпрацює з міжнародними організаціями, такими як ООН, ОБСЄ та ЄС, у реалізації

програм, спрямованих на розвиток лідерства і формування емоційного інтелекту серед державних службовців. Наприклад, проекти ОБСЄ передбачають практичні заняття з розвитку емоційного інтелекту, що є важливою складовою ефективного лідерства у публічному управлінні. Спільні програми з ООН включають навчальні модулі, присвячені розвитку навичок стрес-менеджменту, управлінню конфліктами, емпатії та ефективної комунікації. Метою цих програм є допомога державним службовцям у створенні відкритої та підтримуючої атмосфери під час спілкування з громадянами. Програми відзначаються інтерактивним підходом — слухачі беруть участь у воркшопах, групових дискусіях та тренінгах, де розглядають реальні кейси з управлінської практики.

Спільні програми з міжнародними партнерами USAID (Агентство США з міжнародного розвитку) та GIZ (Німецьке товариство міжнародного співробітництва), активно впроваджують проекти, спрямовані на розвиток емоційного інтелекту серед державних службовців України.

Програми USAID фокусуються на розвитку лідерських навичок, емоційної компетентності серед українських управлінців та спрямовані на підтримку публічних службовців, які працюють з громадянами в умовах стресу та кризових ситуацій. Учасники програми навчаються навичкам активного слухання, розуміння емоційних потреб громадян, управління конфліктами та підтримки командної роботи в складних умовах. Програма включає симуляційні вправи та кейс-стадії.

GIZ реалізує проекти, спрямовані на підвищення ефективності місцевого управління в Україні. Один із таких проектів включає розвиток емоційної компетентності серед лідерів місцевого самоврядування. Учасники програми проходять тренінги з розвитку емпатії, управління стресом та комунікативних навичок. Навчання спрямоване на те, щоб керівники місцевих органів влади могли краще розуміти потреби своїх громадян, ефективно вирішувати конфлікти та будувати довірчі стосунки.

Національна школа управління пропонує програму *«Школа лідерства для державних службовців»*, яка включає компоненти емоційного інтелекту як важливої частини підготовки лідерів. Учасники програми проходять навчання з розвитку навичок самосвідомості, управління емоціями, емпатії та управління конфліктами. У процесі навчання особлива увага приділяється роботі з емоційним станом співробітників та громадян, створенню позитивного робочого клімату та підвищенню якості взаємодії з населенням.

Деякі місцеві органи самоврядування, наприклад, міські ради Києва, Львова, Харкова, Одеси впроваджують програми розвитку професійних компетенцій для своїх працівників, що включають елементи емоційного інтелекту. Мета таких ініціатив — створення комфортного робочого середовища та підвищення рівня довіри громадян до органів влади.

Порівняльний аналіз та перспективи розвитку. Зарубіжний досвід показує, що формування емоційного інтелекту у публічному управлінні здійснюється на систематичній основі, інтегруючись у програми професійного розвитку державних службовців. Особливий акцент робиться на практичних тренінгах, коучинга та групових заняттях, що дозволяє підвищувати рівень емпатії, самосвідомості та стресостійкості управлінців.

В Україні процес формування емоційного інтелекту також набуває значення, але поки що перебуває на етапі становлення. Русан Н.І. [62] в своїй дисертаційній роботі розглядає важливість емоційного інтелекту в управлінні проектами. Основна увага приділяється розробці концептуальних положень, моделей та методів, які можуть підвищити ефективність менеджерської діяльності через розвиток емоційного інтелекту. Значна частина зусиль спрямована на співпрацю з міжнародними партнерами та запровадження відповідних навчальних програм, що дозволяє інтегрувати найкращі практики. Проте існує потреба в більш систематичному підході та створенні національних програм, які б передбачали інтеграцію емоційного інтелекту в підготовку всіх державних службовців.

3.2. Оцінка та методики розвитку емоційного інтелекту серед державних службовців.

Цей підрозділ має на меті виявити актуальність та значущість емоційного інтелекту в роботі державних службовців, а також здійснити детальний науковий аналіз і обґрунтування методів його розвитку. Дослідження надає перелік ефективних методів оцінки та розвитку емоційного інтелекту, які можуть слугувати основою для вдосконалення професійної підготовки державних службовців, підвищення якості державних послуг і зміцнення довіри з боку громадськості. Розвиток емоційного інтелекту дозволяє державним службовцям краще розуміти себе та інших, ефективніше управляти емоційним станом як власним, так і оточуючих. У цьому підрозділі буде розглянуто різноманітні методики розвитку емоційного інтелекту, які використовуються для підвищення професійної ефективності службовців публічного сектору.

Різні моделі вимірювання емоційного інтелекту пропонують різні підходи та методики, які враховують різноманітні аспекти цього концепту. Більшість дослідників ЕІ погоджуються, що він може бути оцінений, а рівні його розвитку визначені. Однак однією з головних проблем залишається встановлення об'єктивних критеріїв для ЕІ. Оцінка емоційного інтелекту може бути здійснена за допомогою багатьох інструментів, які враховують як об'єктивні, так і суб'єктивні аспекти емоційної компетентності. Використання комбінованих підходів (опитувальники, рольові ігри, спостереження, аналіз фізіологічних реакцій) забезпечує більш точне та різностороннє оцінювання, що є особливо важливим для ефективної підготовки державних службовців. Інструменти для вимірювання ЕІ мають використовуватися в залежності від цілей дослідження та контексту. Розглянемо декілька найпоширеніших інструментів.

1. Анкети та опитувальники.

Emotional Competence Inventory (ECI) — це діагностичний інструмент для вимірювання емоційної компетентності, розроблений на основі концепції емоційного інтелекту, запропонованої Д. Гоулманом. Цей інструмент, створений у співпраці з Р. Бояцісом та консалтинговою компанією Hay Group, базується на концепції багатокутної оцінки (360-градусний зворотний зв'язок), що передбачає отримання даних від різних джерел для всебічної оцінки емоційної компетентності.

ЕСІ вимірює сукупність емоційних навичок, які Гоулман визначає як критичні для успішного соціального функціонування та управлінської діяльності. Зокрема, інвентар включає 20 компетенцій, згрупованих у чотири основні кластерні групи:

- Самосвідомість: здатність особистості розуміти власні емоції, їх причини та вплив на поведінку, а також усвідомлювати свої сильні та слабкі сторони. Ця складова охоплює такі навички, як емоційна свідомість і впевненість у собі.
- Саморегуляція: здатність контролювати свої емоційні реакції, керувати емоційним станом та демонструвати стійкість у стресових ситуаціях. Компетенції, що входять до цього кластеру, включають самоконтроль, надійність, адаптивність та інноваційність.
- Соціальна усвідомленість (емпатія): здатність розуміти емоції, потреби та проблеми інших людей, а також враховувати ці аспекти під час прийняття рішень. Ця група охоплює такі компетенції, як емпатія, організаційна обізнаність і сервісна орієнтація.
- Управління взаємовідносинами (соціальні навички): включає здатність впливати на інших, ефективно комунікувати, розв'язувати конфлікти, мотивувати та працювати в команді. Цей кластер компетенцій є важливим для ефективного лідерства та взаємодії у професійному середовищі.

Процес оцінки за допомогою ЕСІ включає опитування респондентів та отримання зворотного зв'язку від осіб, що взаємодіють з ними (керівників,

колег, підлеглих). Такий підхід дозволяє отримати різнобічну інформацію про емоційні компетенції особистості, що мінімізує суб'єктивність самооцінки та забезпечує комплексний аналіз.

Основні переваги ЕСІ полягають у забезпеченні всеосяжної оцінки емоційної компетентності на основі даних з різних джерел, що дозволяє враховувати як внутрішнє (самоусвідомлення), так і зовнішнє (сприйняття іншими) уявлення про емоційні навички особистості. Завдяки цьому методика ЕСІ дозволяє не лише діагностувати рівень емоційної компетентності, але й надавати рекомендації щодо її розвитку, що є особливо важливим для державних службовців та лідерів, які мають керувати складними емоційними процесами у суспільстві.

Однак існують також певні обмеження цього інструменту. Зокрема, оцінка може бути залежною від міжособистісних відносин між оцінювачами та оцінюваним, що може впливати на об'єктивність отриманих результатів. Крім того, методика 360-градусного зворотного зв'язку вимагає значних організаційних зусиль для залучення великої кількості респондентів, що може ускладнити її застосування.

Загалом, Emotional Competence Inventory (ECI) є потужним інструментом для вимірювання та розвитку емоційного інтелекту, що дозволяє оцінити важливі емоційні компетенції, необхідні для ефективної професійної діяльності. Даний інструмент сприяє підвищенню рівня емоційної компетентності державних службовців, що позитивно впливає на ефективність взаємодії з громадськістю та якість прийняття управлінських рішень.

Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue) — анкетний тест розроблений К. Петридесом. Цей інструмент оцінює емоційний інтелект як рису особистості, а не як здатність, як це роблять інші моделі. TEIQue базується на концепції того, що емоційний інтелект є відображенням індивідуальних особливостей особистості, які впливають на здатність людини адаптуватися до емоційно складних ситуацій, підтримувати ефективні соціальні взаємодії та контролювати свої емоційні реакції.

TEIQue складається з різних шкал, що вимірюють такі аспекти, як емоційна самосвідомість, емоційна регуляція, соціальні навички, емпатія, мотивація, стресостійкість та адаптивність. Інструмент використовується для самооцінки і дозволяє респонденту визначити, як він сприймає свої емоційні здатності та як ці здатності можуть впливати на його повсякденне життя.

TEIQue оцінює чотири основні кластерні групи емоційного інтелекту:

- **Добробут:** визначає рівень задоволення життям, позитивне ставлення до себе та впевненість у власних силах.
- **Самоконтроль:** оцінює здатність регулювати свої емоції, управляти стресовими ситуаціями та залишатися спокійним у складних умовах.
- **Емоційність:** вимірює здатність розпізнавати власні емоції та емоції інших людей, а також здатність співпереживати.
- **Соціальність:** визначає здатність ефективно взаємодіяти з іншими, розуміти їх потреби, а також розвивати та підтримувати міцні соціальні зв'язки.

Оцінювання за TEIQue здійснюється на основі відповіді респондентів на запитання, що відображають їхнє сприйняття власних емоційних компетенцій. Важливою особливістю цього інструменту є його здатність виявляти індивідуальні відмінності у способах регулювання емоцій та соціальної адаптації, що робить його особливо корисним для застосування у контексті управління та розвитку персоналу.

TEIQue дозволяє оцінити емоційний інтелект як рису особистості, що має велике значення для державних службовців, які постійно перебувають в умовах стресу та емоційного навантаження. Цей інструмент допомагає виявити сильні та слабкі сторони службовців у сфері емоційного функціонування, що сприяє подальшому розвитку їхньої емоційної компетентності та підвищенню ефективності їхньої професійної діяльності.

Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue) є важливим інструментом для оцінки та розвитку емоційної компетентності, який дозволяє виявити індивідуальні особливості емоційного інтелекту державних службовців та створити основу для розробки програм їхнього професійного

розвитку. Це є особливо важливим у публічному управлінні, де емоційна компетентність відіграє ключову роль у взаємодії з громадськістю, ефективному вирішенні конфліктів та забезпеченні високої якості державних послуг.

Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) — це психологічний інструмент, розроблений для вимірювання емоційного інтелекту на основі моделі здібностей, запропонованої Д. Майером, П. Саловейєм та Д. Карузо. Ця модель розглядає емоційний інтелект як комплекс специфічних когнітивних здібностей, що дозволяють ефективно сприймати, використовувати, розуміти та керувати емоціями як своїми, так і інших людей.

Теоретична основа та компонентна структура. MSCEIT призначений для осіб віком від 17 років і містить 141 питання (оцінка фотографії, рисунка або уявлення ситуації чи оцінки тверджень та історій). В середньому на проходження тесту витрачається до 40 хвилин. MSCEIT базується на концепції «Чотирьох гілок емоційного інтелекту» (The Four Branch Model), що включає наступні компоненти:

- **Сприймання, оцінювання та вираження емоцій.** Цей компонент передбачає здатність точно сприймати та інтерпретувати емоційні сигнали, такі як міміка обличчя, зовнішній вигляд і поведінка. Сюди також входить здатність чітко виражати власні емоції та потреби в соціальній взаємодії. У тесті це вимірюється через оцінку рівня та типу емоцій, представлених на зображеннях облич.
- **Використання емоцій у розумовій діяльності (фасилітація мислення).** Цей компонент оцінює здатність використовувати емоції для підтримки та покращення когнітивної діяльності, зокрема вирішення проблем і творчого мислення. У MSCEIT цей аспект оцінюється через завдання, в яких потрібно встановити зв'язок між емоціями та фізичними відчуттями, такими як колір або температура, а також між емоціями та думками.
- **Розуміння емоцій.** Охоплює здатність до інтерпретації та аналізу емоційних станів, а також їхніх змін. Сюди входить розуміння складних емоцій,

таких як змішані або амбівалентні почуття, визначення взаємозв'язків між емоціями та прогнозування їхнього розвитку. MSCEIT включає завдання, які допомагають оцінити, наскільки учасник може зрозуміти, як певні емоції взаємодіють між собою або змінюють одна одну.

- **Управління емоціями.** Цей компонент передбачає здатність ефективно регулювати як власні, так і чужі емоції для досягнення бажаних результатів. Це включає можливість як посилювати, так і зменшувати емоційні переживання, залежно від їхньої інформативності або користі. Завдання MSCEIT оцінюють, як учасник здійснює регуляцію емоцій за допомогою ефективних методів управління як собою, так і іншими.

Рисунок 4.

Чотиригілкова модель емоційного інтелекту Майєра, Саловея, Карузо



Джерело: Подольчак, Н.Ю., В.Я. Карковська, О.І. Білик, і Н.В. Цигилик. «Оцінювання емоційного інтелекту державних службовців України: порівняльний аналіз методик MSCEIT, Холла, EQ-I» [54].

Оцінювання та інтерпретація результатів. MSCEIT складається з завдань, що мають декілька варіантів відповідей. Учасник обирає найбільш відповідний, на його думку, варіант. Підрахунок балів може здійснюватися за декількома методами, зокрема на основі:

- Консенсусу, коли відповідь оцінюється з урахуванням того, наскільки вона відповідає вибору репрезентативної вибірки.
- Експертної оцінки, коли відповідь порівнюється з вибором невеликої групи експертів.

Цей тест ілюструє складність визначення «правильності» відповідей у сфері емоційного інтелекту, оскільки емоційна реакція є суб'єктивною і може варіюватися в залежності від культурних відмінностей. Це створює певні труднощі при перенесенні завдань тесту з американської культури та перекладі їх на інші мови.

Надійність та валідність. MSCEIT демонструє високі показники надійності, включаючи внутрішню узгодженість і повторюваність результатів. Методика базується на виконанні конкретних завдань, а не на самооцінці, що робить результати більш об'єктивними. Валідність підтверджена дослідженнями, які показують взаємозв'язок між результатами тесту та реальними аспектами емоційної поведінки, такими як міжособистісні навички, стресостійкість та адаптивність.

Застосування. MSCEIT широко використовується як у наукових дослідженнях, так і в практиці психологічної діагностики, один із найбільш відомих тестів, який оцінює здатність розпізнавати, розуміти, використовувати і керувати емоціями. Його застосовують для оцінки емоційних здібностей у контексті особистісного розвитку, освіти, професійного навчання, а також в консультуванні та коучингу для покращення навичок взаємодії та емоційного регулювання.

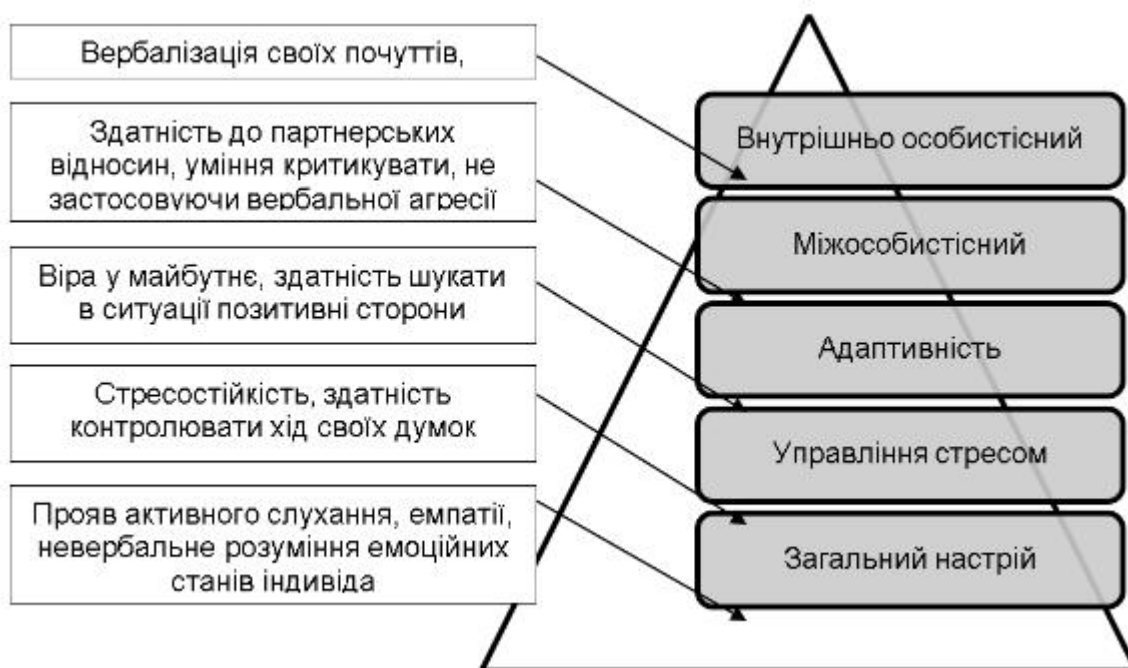
Застосування моделі Холла для оцінювання емоційного інтелекту. Модель Холла пропонує комплексний підхід до вивчення емоційних компетенцій, що базується на аналізі внутрішніх та зовнішніх емоційних проявів. Основною метою цієї методики є визначення рівня розвитку кожного з компонентів ЕІ та виявлення індивідуальних особливостей емоційного реагування. Тест складається з 30 питань, які учасник оцінює за п'ятибальною шкалою. Наприклад:

- «Я легко розумію, які емоції відчуваю в даний момент».
- «Мені вдається зберігати спокій у стресових ситуаціях».

Весь тест поділяється на 5 груп, що діагностують: емоційну обізнаність, управління своїми емоціями, управління емоціями інших, емпатію, мотивацію. В середньому час проходження тесту - 10 хвилин. Модель Холла представлена на рис. 5

Рисунок 5.

Модель Холла



Основні компоненти моделі Холла:

- Емоційна обізнаність – здатність усвідомлювати власні емоції та їх вплив на поведінку.
- Управління емоціями – вміння регулювати емоційні стани, контролювати стресові реакції.
- Мотивація – здатність використовувати емоції для досягнення цілей та підтримання внутрішньої мотивації.
- Емпатія – здатність розуміти та враховувати емоційний стан інших людей.
- Соціальні навички – вміння ефективно будувати міжособистісні стосунки та вирішувати конфлікти.

Фактично тест демонструє, як людина інтегрує емоції у своє повсякденне життя, і охоплює різні структурні компоненти емоційного інтелекту, зокрема: ставлення до себе і до інших, здатність до ефективного спілкування, ставлення до життєвих подій і прагнення досягти гармонії. Валідність тесту можна перевіряти повторним тестуванням через 3 тижні, однак це не є обов'язковою процедурою у рамках методики.

Практичне дослідження, спрямоване на оцінку рівня емоційного інтелекту державних службовців України та за результатами індуктивного аналізу тестів MSCEIT, Холла та EQ-і визначено, що тест Холла є оптимальним інструментом для оцінки рівня емоційного інтелекту державних службовців.

За результатами дослідження встановлено, що 67% державних службовців мають середній рівень емоційного інтелекту, 19% – високий, а 14% – низький. Серед складових емоційного інтелекту (емоційна обізнаність, управління власними емоціями, управління емоціями інших, емпатія, самомотивація) середній рівень виявлено у 40% службовців категорії С, 50% – категорії В, і 10% – категорії А. Високий рівень цих показників мають 90% категорії А, 40% – В, і 20% – С. Низький рівень спостерігається у 10% службовців категорії В та 40% – категорії С. У службовців категорії А низькі показники не виявлено. Дослідження підтвердило прямий вплив рівня емоційного інтелекту на успішність державних службовців.

2. Методики самооцінки.

Self-Report Emotional Intelligence Test (SREIT) — анкетний тест, який дозволяє респондентам оцінити власний рівень емоційної компетентності на основі самооцінки. Він містить питання про емоційні реакції, саморегуляцію, здатність до емпатії та інші аспекти. Методика базується на концепції емоційного інтелекту, запропонованій Саловейм і Майером, що розглядає емоційний інтелект як сукупність здібностей до сприйняття, розуміння, використання і управління емоціями як власними, так і інших людей. На відміну від інструментів, що вимірюють емоційний інтелект за допомогою об'єктивних

завдань, SREIT використовує суб'єктивну оцінку респондентів їхніх емоційних здібностей.

Структура методики SREIT складається з 33 тверджень, які оцінюють різні аспекти емоційного інтелекту. Респонденти повинні оцінити, наскільки кожне з тверджень відповідає їхнім власним почуттям і поведінці, використовуючи шкалу Лайкерта від 1 («повністю не згоден») до 5 («повністю згоден»). Питання охоплюють чотири основні компоненти емоційного інтелекту:

- Сприймання та вираження емоцій. Оцінюється здатність респондентів розпізнавати і чітко виражати свої емоції, а також розуміти емоційні сигнали інших людей.
- Емоційне полегшення мислення (фасилітація). Оцінюється здатність використовувати емоції для підтримки розумової діяльності та ухвалення рішень.
- Розуміння емоцій. Оцінюється здатність розуміти зв'язки між емоціями, їхні причини та можливі наслідки, а також здатність до інтерпретації складних емоційних станів.
- Управління емоціями. Оцінюється здатність регулювати як свої власні емоції, так і емоції інших людей для досягнення певних цілей або покращення соціальних взаємин.

Оцінка та інтерпретація. Для кожного респондента розраховується загальний показник емоційного інтелекту, а також окремі показники для кожного з чотирьох компонентів. Високий показник свідчить про високий рівень емоційного інтелекту, що характеризується ефективною здатністю до розпізнавання та регуляції емоцій, розуміння емоційних станів та ефективного використання емоцій у житті.

SREIT відзначається високою внутрішньою узгодженістю та має прийнятні показники надійності, що підтверджується численними дослідженнями. Методика широко використовується для оцінки емоційного

інтелекту у різних контекстах, зокрема у сфері психологічного консультування, освіти, управління персоналом, а також у дослідженнях емоційного розвитку.

Обмеження методики. SREIT, як метод самооцінки, піддається впливу суб'єктивних факторів, таких як схильність до соціальної бажаності або самозвітування. Це означає, що результати можуть відображати не лише реальні здібності респондентів, а й їхнє бажання створити певний образ себе. Тому SREIT доцільно використовувати разом з іншими методами оцінки емоційного інтелекту, такими як спостереження або об'єктивні тести (наприклад, MSCEIT).

Застосування. SREIT застосовується в дослідженнях, що стосуються особистісного розвитку, зокрема у вивченні впливу емоційного інтелекту на успішність у навчанні, професійному житті та міжособистісних відносинах. Методика також використовується для оцінки ефективності програм розвитку емоційного інтелекту та вивчення зв'язку між емоційним інтелектом і психічним здоров'ям, наприклад, рівнем стресу чи задоволеності життям.

Emotional Quotient Inventory (EQ-i) — розроблений Р. Бар-Оном, цей інструмент оцінює емоційний коефіцієнт через самооцінку та охоплює декілька аспектів емоційної компетентності, таких як міжособистісні відносини, адаптивність та стресостійкість.

Структура методики. EQ-i складається зі 133 тверджень, які охоплюють п'ять основних сфер емоційного інтелекту та 15 підшкал, що деталізують кожну сферу. Респонденти відповідають на питання, використовуючи шкалу Лайкерта, де оцінюють ступінь згоди із запропонованими твердженнями від 1 ("повністю не згоден") до 5 ("повністю згоден"). Основні сфери включають:

- Внутрішньоособистісні навички. Оцінюються такі характеристики, як самоусвідомлення, емоційна самовираженість, самооцінка та незалежність. Вони включають здатність розуміти власні емоції та впевнено діяти відповідно до них.
- Міжособистісні навички. Включають емпатію, соціальну відповідальність і міжособистісні відносини. Оцінюється здатність

встановлювати та підтримувати ефективні соціальні зв'язки та демонструвати співчуття до інших.

- **Адаптивність.** Оцінюється здатність до вирішення проблем, реалістичності, а також здатність до гнучкості. Ця сфера описує, наскільки респонденти вміють адаптуватися до змін та вирішувати різноманітні життєві виклики.
- **Стресостійкість.** Включає контроль імпульсів та здатність до управління стресом. Оцінюється здатність ефективно справлятися з негативними емоціями та підтримувати емоційну рівновагу.
- **Загальний настрій.** Оцінюється оптимізм та життєва задоволеність. Ця сфера включає позитивне ставлення до життя, здатність знаходити радість та мотивацію у повсякденних справах.

Оцінювання та інтерпретація. Результати EQ-і розраховуються для кожної підшкали окремо, а також виводиться загальний показник емоційного інтелекту. Ці показники дозволяють визначити, наскільки ефективно респондент використовує свої емоційні ресурси для вирішення життєвих завдань. Високий рівень емоційного інтелекту свідчить про високу адаптивність, стресостійкість та здатність до ефективної соціальної взаємодії.

EQ-і є надійною методикою, що підтверджується численними дослідженнями щодо його внутрішньої узгодженості та повторюваності результатів. Методика також має високу валідність, оскільки її результати корелюють з показниками успішності в роботі, стресостійкості та рівня задоволеності життям.

Застосування. EQ-і використовується у різних сферах, таких як освіта, професійний розвиток, управління персоналом і психологічне консультування. Зокрема, методику використовують для оцінки рівня емоційного інтелекту у лідерів, ефективності програм навчання та підвищення кваліфікації, а також для оцінки потенціалу співробітників у корпоративних умовах.

Обмеження методики. Як і інші самооцінкові методики, EQ-і може бути підданий суб'єктивним викривленням, зокрема соціально бажаним відповідям.

Це означає, що респонденти можуть перебільшувати свої позитивні риси або недооцінювати слабкі сторони. Тому для більшої точності оцінки доцільно використовувати EQ-і у поєднанні з іншими методиками, такими як опитувальники колег або об'єктивні поведінкові тести.

3. Методики багатокутної оцінки (360-градусна оцінка).

360-Degree Feedback — використовується для комплексної оцінки емоційного інтелекту за допомогою збору зворотного зв'язку. Вона включає оцінку компетенцій працівника з боку різних стейкхолдерів: колег, підлеглих, керівництва, клієнтів, а також самооцінку працівника. Такий підхід дозволяє отримати цілісне уявлення про професійну ефективність, міжособистісні навички та зони для подальшого розвитку.

Структура методики. Оцінка за методикою «360-Degree Feedback» передбачає використання опитувальників або анкет, що містять низку тверджень, які характеризують різні аспекти професійної діяльності та поведінки працівника. Респонденти оцінюють твердження на основі своєї взаємодії з оцінюваним, використовуючи шкалу Лайкерта (від "зовсім не згоден" до "повністю згоден"). Типові компетенції, що оцінюються, включають:

- Лідерські навички: здатність керувати командою, приймати відповідальні рішення, мотивувати та підтримувати підлеглих.
- Міжособистісна взаємодія: ефективність у комунікаціях, здатність до співпраці, емпатія та відкритість до зворотного зв'язку.
- Організаційні навички: планування, управління часом, здатність до пріоритизації завдань.
- Професійна компетентність: рівень знань, навичок та компетенцій, необхідних для виконання професійних обов'язків.

Процес оцінювання. Методика включає кілька етапів:

1. Визначення учасників. Визначаються групи респондентів, що взаємодіють із працівником у різних контекстах. Це можуть бути колеги на одному рівні, підлеглі, безпосередні керівники, а також клієнти чи партнери.

2. Заповнення анкет. Учасники оцінюють працівника за певним набором компетенцій. Важливо, що оцінювання є конфіденційним, що забезпечує відкритість та щирість у відповідях.

3. Аналіз даних. Дані, зібрані з різних джерел, об'єднуються та аналізуються для виявлення сильних сторін працівника, а також зон для розвитку. Зазвичай результати надаються у формі звітів, що включають середні оцінки та коментарі.

Оцінка та інтерпретація. Результати методу «360-Degree Feedback» зазвичай представляються у вигляді графіків і текстових звітів, що дозволяють працівнику порівняти свою самооцінку з оцінками інших респондентів. Це дає змогу виявити області, де існує розрив між самооцінкою та оцінкою з боку оточуючих, а також визначити ключові напрямки для самовдосконалення.

Переваги та обмеження методики. Методика «360-Degree Feedback» має низку переваг та обмежень. Серед основних переваг варто відзначити цілісність оцінки, підтримку розвитку та покращення комунікацій. Оцінка з різних перспектив надає більш об'єктивне та всеосяжне розуміння професійної ефективності працівника, а зворотний зв'язок допомагає визначити сильні сторони і зони для розвитку, що сприяє особистісному та професійному зростанню. Отримання зворотного зв'язку від колег і підлеглих сприяє покращенню комунікативних навичок та зменшенню конфліктності.

Проте, методика має і певні обмеження, такі як суб'єктивність оцінок, ризик упередженості та необхідність у розвиненій культурі зворотного зв'язку. Оцінки можуть залежати від суб'єктивних вражень і особистих відносин між оцінювачами та працівником, існує ризик, що окремі оцінювачі можуть давати упереджені оцінки через конфлікти або особисті симпатії/антипатії. Крім того, для ефективного використання методики організація має мати розвинену культуру зворотного зв'язку, де працівники відкриті до критики та готові працювати над собою.

Застосування. Методика «360-Degree Feedback» активно використовується у корпоративному середовищі для оцінки персоналу,

розробки індивідуальних планів розвитку, оцінки лідерських компетенцій та створення програм навчання. Вона є особливо корисною для визначення готовності працівника до управлінських посад та покращення загальної ефективності команди.

4. Спостереження та відеоаналіз.

- Спостереження за поведінкою — інструмент, який передбачає використання спеціально розроблених протоколів для аналізу емоційної поведінки у різних ситуаціях. Наприклад, спостереження за реакціями на стресові ситуації або конфлікти дозволяє оцінити, як людина справляється з емоційним навантаженням, які стратегії регулювання емоцій використовує і наскільки ефективно це робить. Спостереження може відбуватися в реальному часі або під час спеціально створених симуляцій, де учасники стикаються з викликами, що вимагають емоційної адаптації.

Практичний приклад — спостереження за поведінкою співробітника під час роботи з клієнтом, щоб оцінити його реакції на стресові фактори, такі як конфліктні ситуації або скарги клієнтів. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони емоційної реакції та розробити рекомендації для підвищення ефективності взаємодії.

- Відеоаналіз — запис взаємодій для подальшого аналізу невербальних реакцій, таких як міміка, жести та інтонація. Це допомагає оцінити, як особистість виражає емоції і як це сприймається іншими. Наприклад, запис засідання команди або рольової гри дозволяє ретельно проаналізувати, як учасники висловлюють емоції та як їхні емоції впливають на загальну атмосферу взаємодії.

Практичний приклад — відеоаналіз переговорів між менеджером та підлеглим, де фокус ставиться на невербальних сигналах, таких як контакт очей, жести рук, пози тіла та інтонація голосу. Такий аналіз допомагає виявити неявні емоційні реакції, які можуть мати значний вплив на результат комунікації.

Відеоаналіз також широко використовується у навчальних програмах для лідерів та менеджерів, щоб наочно показати, як їхні невербальні реакції можуть

впливати на ефективність лідерства та сприйняття їх команди. Це допомагає не тільки виявити можливі проблеми, але й пропонувати конкретні шляхи для їх вирішення, наприклад, через розвиток емоційної обізнаності та контроль невербальних сигналів.

5. Сценарії та рольові ігри / Ігрові та віртуальні симуляції.

- Рольові ігри — дозволяють оцінити, як людина діє у змодельованих емоційно-насичених ситуаціях. Використання сценаріїв допомагає зрозуміти, як особистість керує своїми емоціями, як справляється з конфліктами, демонструє емпатію та співчуття.

- Симуляційні вправи — учасники виконують завдання, які симулюють складні управлінські ситуації. Це дозволяє вивчити, як службовці приймають рішення під час стресу або емоційного навантаження.

Альтернативним підходом до оцінки емоційного інтелекту є використання:

- *Ігор та симуляцій, які створюють віртуальні ситуації*, де державні службовці можуть виявити свої навички управління емоціями та взаємодії з іншими. Такі сценарії можуть включати випробування, спрямовані на оцінку здатності приймати рішення під час стресових ситуацій, розв'язувати конфлікти та забезпечувати позитивне міжособистісне спілкування.

- *Віртуальні симуляції з використанням VR* — дозволяють створювати штучні ситуації, у яких учасники можуть показувати свої емоційні реакції. Ці методи дозволяють виміряти, як людина справляється зі складними емоційними завданнями у віртуальному середовищі.

6. Методи біофідбеку та аналізу фізіологічних показників.

Біофідбек — вимірювання фізіологічних показників, таких як частота серцевих скорочень, електропровідність шкіри або артеріальний тиск, для оцінки емоційних реакцій. Наприклад, біофідбек може використовуватися для навчання працівників знижувати рівень стресу через контроль за диханням. Практичний приклад — використання біофідбек-пристроїв для вимірювання варіабельності серцевого ритму під час стресової презентації, що дозволяє

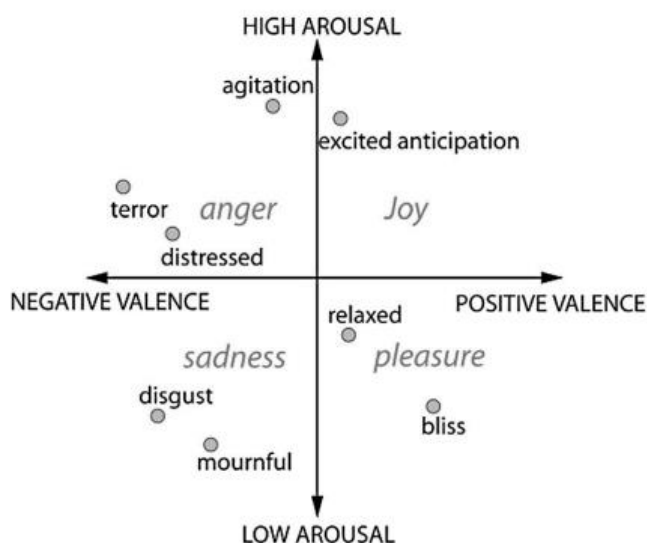
тренувати здатність до збереження спокою в умовах підвищеного емоційного навантаження.

- Електроенцефалографія (EEG) — використовується для вивчення електричної активності мозку, особливо в контексті реакцій на емоційні стимули. Певні патерни мозкових хвиль, такі як альфа-, бета-, тета-хвилі, корелюють з емоційними станами і можуть відображати, як людина сприймає та реагує на різні емоційні ситуації. Наприклад, збільшення активності альфа-хвиль часто пов'язують із зниженням рівня тривожності та покращенням регуляції емоцій, що може бути важливим показником для розвитку емоційного інтелекту.

Емоційний інтелект (EI) передбачає здатність людини розпізнавати, розуміти і керувати власними емоціями, а також вміти розуміти емоції інших. За допомогою EEG дослідники можуть оцінювати, як люди реагують на емоційні стимули, і як ці реакції корелюють із показниками емоційного інтелекту. Наприклад, активність у певних ділянках мозку, таких як передня частина лобної кори, вказує на здатність до регуляції емоцій, що є одним із компонентів емоційного інтелекту.

EEG допомагає досліджувати, як мозок реагує на певні емоції. Орієнтація здійснюється на дві моделі емоцій — дискретну та просторову. Дискретна модель включає шість базових емоцій (щастя, смуток, страх, здивування, відраза, гнів), які вважаються загальноприйнятими. Всі інші емоції розглядаються як похідні або складові цих базових емоцій. Просторова модель, як показано на рис. 6, представляє емоції у вигляді координат на двох шкалах: валентності та збудження. Валентність (valence) вказує на полярність емоцій (позитивні чи негативні), а збудження (arousal) відображає інтенсивність пережитих емоцій.

Мірна модель емоцій



Ця модель визначає емоції на двовимірному просторі – валентності і збудженні. Валентність позначає полярність емоцій (позитивні чи негативні), а збудження – інтенсивність (висока або низька).

Джерело: Дорош Е.О. Магістерська дисертація зі спеціальності 153 мікро- та наносистемна техніка на тему «Аналіз електроенцефалограм для визначення емоційного стану людини» [24].

На сьогоднішній день вибір методики для оцінки рівня емоційного інтелекту залишається важливим питанням, що потребує глибокого дослідження з подальшими рекомендаціями щодо найефективніших методів оцінювання. Багато вчених підкреслюють, що емоційний інтелект впливає на різні аспекти людської діяльності, зокрема на фізичне та психологічне здоров'я, соціальну взаємодію, а також на успішність в освітніх закладах та на робочих місцях.

Більшість дослідників ЕІ погоджуються, що він може бути оцінений, а рівні його розвитку визначені. Однак однією з головних проблем залишається встановлення об'єктивних критеріїв для ЕІ. Оцінка емоційного інтелекту може бути здійснена за допомогою багатьох інструментів, які враховують як об'єктивні, так і суб'єктивні аспекти емоційної компетентності. Використання комбінованих підходів (опитувальники, рольові ігри, спостереження, аналіз

фізіологічних реакцій) забезпечує більш точне та різностороннє оцінювання, що є особливо важливим для ефективної підготовки державних службовців.

Для розвитку емоційного інтелекту серед державних службовців використовуються різноманітні методики, кожна з яких має свої особливості та переваги.

Однією з таких методик є *тренінги з емоційної саморегуляції*, які включають *практики усвідомленості (mindfulness) та медитації*. Ці тренінги спрямовані на розвиток здатності працівників усвідомлювати свої емоції в реальному часі та ефективно ними керувати. Наприклад, державні службовці можуть практикувати глибоке дихання або короткі медитації під час робочого дня для зниження рівня стресу перед важливими зустрічами або переговорами. Такі практики допомагають зменшити ризик емоційного вигорання та підвищити стійкість до негативних впливів стресових ситуацій.

Іншою важливою *методикою є навчання навичкам активного слухання*. Ця методика сприяє покращенню якості взаємодії з громадянами та колегами, адже активне слухання дозволяє краще зрозуміти потреби та очікування інших. Наприклад, під час спілкування з громадянами державний службовець може використовувати техніку парафразування, щоб переконатися, що він правильно зрозумів проблему або запит, а також для того, щоб створити атмосферу довіри та взаємоповаги. Це сприяє зниженню рівня конфліктності та підвищенню задоволеності громадян якістю надання послуг.

Ключовими є *методики на розвиток емпатії* (усвідомленого співпереживання поточному емоційному стані людини), які допомагають державним службовцям краще розуміти почуття та мотиви інших людей.

Для розвитку емпатії можуть використовуватися наступні методики:

- **Рольові ігри.** Ця методика дозволяє учасникам відтворювати ситуації з реального життя, ставлячи себе на місце інших. Наприклад, під час тренінгу службовці можуть виконувати роль громадянина, який звертається зі скаргою, та службовця, який має вирішити проблему. Це дозволяє краще зрозуміти емоційний стан іншої людини, що в подальшому допомагає у

професійній діяльності. Наприклад, під час тренінгу службовці можуть виконувати роль громадянина, який звертається зі скаргою, та службовця, який має вирішити проблему. Це дозволяє краще зрозуміти емоційний стан іншої людини, що в подальшому допомагає у професійній діяльності.

- Перспективне мислення. Державні службовці можуть практикувати аналіз ситуацій з різних точок зору, ставлячи собі питання: «Що відчуває інша людина?», «Чому вона так реагує?». Ця методика допомагає розвивати здатність бачити ситуацію очима іншого і розуміти її мотиви.

- Емпатичне слухання. Це передбачає уважне слухання співрозмовника без переривань і осуду, з метою зрозуміти його почуття та потреби. Службовці можуть використовувати техніки віддзеркалення почуттів, наприклад, повторювати почуття, які виражає співрозмовник: «Я бачу, що ви дуже стурбовані цією ситуацією». Це допомагає створити атмосферу довіри та показати співрозмовнику, що його почуття важливі.

- Читання художньої літератури. Читання літературних творів, особливо тих, які описують складні людські емоції та стосунки, може допомогти державним службовцям розвивати емпатію. Це дозволяє краще розуміти емоційні переживання інших людей, оскільки література часто розкриває внутрішній світ героїв та їхні почуття.

- Групові обговорення та рефлексія. Проведення групових сесій, під час яких службовці обговорюють свої емоційні реакції на різні робочі ситуації, сприяє розвитку емпатії. Це дозволяє учасникам навчитися краще розуміти одне одного, а також ділитися власними переживаннями, що сприяє створенню більш згуртованого колективу.

Практики самоаналізу та рефлексії також є важливими для розвитку емоційного інтелекту. Державним службовцям рекомендується вести *щоденник емоцій*, в якому вони записують свої емоційні реакції на різні ситуації протягом робочого дня. Це допомагає усвідомити, які події викликають стрес або негативні емоції, і знайти способи більш конструктивного реагування на них у майбутньому. Наприклад, якщо службовець зауважує, що певні запити

громадян викликають у нього роздратування, він може проаналізувати причини цього та розробити стратегії, які допоможуть ефективніше реагувати на такі ситуації.

Іншою ефективною методикою є *впровадження ігрових симуляцій стресових ситуацій*. Такі симуляції дозволяють службовцям у контрольованому середовищі практикувати управління своїми емоціями та стресовими реакціями. Наприклад, під час тренінгу можуть бути створені ситуації, де службовець має реагувати на конфліктну поведінку громадянина. Участь у таких симуляціях допомагає сформувати навички саморегуляції, що будуть корисними в реальних робочих умовах.

Навчальні модулі з комунікації та конфліктології є ще одним важливим елементом розвитку емоційного інтелекту серед державних службовців. Наприклад, державні службовці можуть вивчати техніки ненасильницької комунікації, які дозволяють виражати свої думки та почуття таким чином, щоб уникати конфліктів і досягати взаєморозуміння. Це особливо важливо в ситуаціях, коли службовцям доводиться взаємодіяти з незадоволеними або агресивними громадянами.

Арт-терапія та інші креативні підходи також можуть бути ефективними у розвитку емоційного інтелекту. Впровадження арт-терапії, такої як малювання чи створення метафоричних карт, допомагає службовцям краще виражати свої емоції та знижувати рівень стресу. Наприклад, після складного робочого дня працівники можуть використовувати малювання для того, щоб виразити свої переживання, що сприяє емоційному розвантаженню та підвищенню рівня самосвідомості.

Групова динаміка та робота в командах також сприяють розвитку емоційного інтелекту. Робота в групах дозволяє службовцям навчитися підтримувати одне одного, розуміти емоційні реакції колег і спільно знаходити рішення проблемних ситуацій. Наприклад, у рамках групових обговорень державні службовці можуть аналізувати складні кейси з практики, що дозволяє розвивати навички колективного вирішення проблем та емоційної підтримки.

Тренінги з розвитку емоційної компетентності. Тренінги з розвитку емоційної компетентності є однією з найпоширеніших методик для розвитку емоційного інтелекту серед державних службовців. Такі тренінги зазвичай включають групові вправи, рольові ігри, обговорення кейсів та симуляції. Наприклад, у програмі «Лідерство та емоційний інтелект» державні службовці моделюють кризові ситуації, щоб навчитися ефективно взаємодіяти з громадянами під час стресу. Основна мета таких тренінгів — допомогти учасникам зрозуміти, як працюють емоції, навчитися розпізнавати власні емоції та емоції інших людей, а також оволодіти техніками управління емоційними реакціями. У тренінгах використовуються вправи на розвиток самосвідомості, емпатії, вміння контролювати негативні емоції та замінювати їх на конструктивні реакції. Крім того, в рамках таких програм часто проводяться симуляції кризових ситуацій, які моделюють реальні управлінські виклики, з якими стикаються державні службовці. Це дозволяє їм навчитися діяти з урахуванням емоційного контексту, що сприяє підвищенню якості прийнятих рішень.

Загалом, розвиток емоційного інтелекту серед державних службовців є багатокомпонентним процесом, який включає різноманітні методики, спрямовані на підвищення рівня самосвідомості, саморегуляції, емпатії та соціальних навичок. Використання цих методик дозволяє створити більш комфортне робоче середовище, підвищити якість надання державних послуг та сприяти професійному та особистісному розвитку державних службовців.

3.3. Рекомендації щодо впровадження тренінгів і програм розвитку емоційного інтелекту для публічних управлінців.

Емоційний інтелект (EI) та емоційний коефіцієнт (EQ) набули значного значення в сучасній індустрії корпоративного навчання, яка оцінюється в мільярди доларів (Baidawi, 2016; Doe, Ndinguri, & Phipps, 2015) . Водночас, у науковій літературі все ще спостерігається дефіцит систематизованих підходів

і найкращих практик для розвитку ЕІ. Попередні дослідження зосереджувалися на аналізі, інтерпретації та обговоренні ЕІ, використовуючи психометричні методи, тренінгові програми та різноманітні допоміжні інструменти.

Результати свідчать, що комплексний підхід, який включає навчання в галузі ЕІ, спеціалізовані тренінги, психометричні інструменти оцінки, індивідуальний коучинг і надання зворотного зв'язку, є найефективнішим способом інтеграції емоційного інтелекту в розвиток публічного управління. Такий підхід дозволяє не лише підвищити професійні компетенції, а й сприяти формуванню ефективного та стійкого лідерства.

Першим кроком ми рекомендуємо провести *оцінку потреб групи*. Перед розробкою програми важливо:

- *визначити поточний рівень ЕІ* серед управлінців за допомогою науково обґрунтованих методик, таких як опитувальник Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) або опитувальники Гоулмана;
- *провести аналіз результатів* (виявлення сильних сторін та областей для розвитку допоможе сфокусувати програму на конкретних потребах. Наприклад, якщо управлінці мають проблеми з емпатією, необхідно посилити цей компонент у навчальній програмі.

Для глибшого розуміння потреб учасників можна проводити *групові інтерв'ю*, де управлінці розповідають про свої труднощі в роботі з емоціями та конфліктами. Наприклад, можна організувати інтерв'ю у форматі круглих столів, де учасники обговорюють реальні кейси з практики, діляться досвідом вирішення емоційно складних ситуацій та отримують зворотний зв'язок від колег.

Залучення кваліфікованих тренерів з досвідом роботи в державному секторі дозволяє краще адаптувати матеріал до специфічних потреб управлінців. Тренери повинні мати досвід у навчанні дорослих, вміти впроваджувати релевантні приклади та вправи, що допоможуть учасникам краще зрозуміти, як застосовувати ЕІ у своїй щоденній роботі. Важливо використовувати *інтерактивні методи*, які сприяють активному залученню

учасників та ефективному засвоєнню матеріалу. *Рольові ігри, симуляції та групові дискусії* допомагають тренувати емпатію та навички активного слухання. Наприклад, рольова гра, де один учасник грає роль громадянина з проблемою, а інший — роль управлінця, дозволяє управлінцям покращити здатність розуміти потреби громадян та ефективно вирішувати конфлікти.

Ще одним прикладом є вправа на саморегуляцію, коли учасники навчаються технікам дихання для стабілізації емоційного стану під час стресових ситуацій. Для саморегуляції учасники можуть використовувати техніки дихання (наприклад, техніка 4-4-4: глибокий вдих на 4 секунди, затримка дихання на 4 секунди, повільний видих на 4 секунди) або медитацію усвідомленості, щоб стабілізувати свій емоційний стан і уникати імпульсивних дій.

Для розвитку самосвідомості використовуються вправи, які включають щоденні рефлексії про пережиті емоції та їхній вплив на прийняті рішення. Наприклад, ведення емоційного щоденника, де учасники записують свої емоції, їхні тригери та наслідки, допомагає краще розуміти себе та свої емоційні реакції.

Мотивація розвивається через визначення професійних та особистих цілей, а також рефлексію над тим, як емоції можуть сприяти або заважати досягненню цих цілей. Вправи на емпатію можуть включати активне слухання та обговорення конкретних кейсів взаємодії з громадянами. Для розвитку соціальних навичок використовуються вправи на активне слухання та рольові ігри, де учасники тренуються відповідати на запити громадян або вирішувати конфлікти у команді.

На практичних частинах тренінгів можна використовувати наступні вправи з розпізнавання емоцій та розвитку емпатії.

- Вправа «Впізнай емоцію». Кожен учасник отримує однаковий набір із 10 фотографій. Ведучий пропонує кожному учаснику ідентифікувати емоцію за обличчям, що зображене на фотографії або на МАК картках.

- Вправа «Розуміння почуттів». Вправа на розуміння своїх почуттів. Учасники розподіляють лист на 4 частини. В першу – записуємо ті, які любимо, в другу – ті котрі не любимо, третю – ті, з якими не визначились, 4 колонка – знаходимо по таблиці почуттів (наприклад Колесо емоцій Плутчика) та записуємо їх. Саме з цими емоціями у клієнта виникають складнощі.

- Вправа «Розпізнавання емоцій за допомогою невербальної комунікації». Учасники об'єднуються в пари, перший учасник повинен розповісти певну історію, яка має емоційне забарвлення не використовуючи слова, а використовуючи будь-яку мову (птахів, тварин тощо), а інший учасник повинен вгадати суть історії та заохочувати розповідь та надати емоційну відповідь на мові співрозмовника.

Для оцінки ефективності програм розвитку емоційного інтелекту після завершення тренінгу можна проводити опитування для визначення суб'єктивної оцінки учасниками змін у їхніх емоційних навичках. Наприклад, учасників можна запитати про покращення їхньої здатності до саморегуляції або розуміння емоцій інших людей. Проведення фокус-груп допоможе глибше проаналізувати досвід учасників і зрозуміти, які аспекти програми були найбільш корисними, а які потребують покращення.

Підтримка розвитку емоційного інтелекту в організаціях залежить від залучення керівництва та інтеграції принципів ЕІ в політики та процедури. Для того, щоб тренінги з розвитку ЕІ стали частиною організаційної культури, необхідна активна участь керівництва, яке повинно демонструвати важливість таких навичок на своєму прикладі. Керівники можуть брати участь у тренінгах як учасники або виступати менторами для своїх підлеглих, що підсилює загальну мотивацію колективу до розвитку ЕІ. Включення принципів ЕІ у процеси прийняття рішень і управління персоналом допоможе створити підтримуючу атмосферу. Наприклад, при оцінці ефективності роботи працівників можуть враховуватися показники, пов'язані з емоційним інтелектом, такі як здатність до співпраці, вміння керувати конфліктами, емпатія та соціальна чутливість. Ці заходи допоможуть закріпити ЕІ як

невід'ємну частину корпоративної культури та сприятимуть більш ефективному функціонуванню організаційного середовища.

Забезпечення стійкості результатів програми розвитку емоційного інтелекту включає після тренінгову підтримку, менторство, коучинг та регулярні зустрічі для закріплення навичок. Наприклад, створення груп підтримки, де учасники можуть обговорювати труднощі, з якими вони стикаються при застосуванні ЕІ, сприяє підтриманню мотивації та обміну досвідом. Також важливо створювати спільноти практики, які заохочують обмін досвідом та підтримку між колегами, організовувати регулярні воркшопи або зустрічі, де учасники можуть ділитися успішними кейсами та навчатися один у одного.

Адаптація матеріалів та підходів до специфіки місцевого середовища є важливим аспектом ефективного розвитку ЕІ. Наприклад, врахування місцевих цінностей і норм у розробці прикладів та ситуацій для тренінгу допоможе учасникам краще засвоювати матеріал. Мовна та культурна чутливість також сприяє підвищенню залученості учасників та забезпечує релевантність представленої інформації.

Отже, основними рекомендаціями щодо впровадження програм розвитку ЕІ є наступні:

1. Аналіз потреб та визначення ключових компетенцій.
2. Індивідуальний підхід та гнучкість програми.
3. Використання інтерактивних методик.
4. Постійний моніторинг та оцінка ефективності.
5. Створення сприятливого робочого середовища.
6. Залучення кваліфікованих тренерів.

ВИСНОВКИ

В умовах сучасних соціально-політичних викликів, економічної нестабільності та реформування державного управління, потреба у розвитку емоційної компетентності стає дедалі більш актуальною. Емоційний інтелект дозволяє підвищити рівень довіри до управлінських структур, сприяти створенню позитивного клімату в команді, покращувати якість взаємодії між управлінцями та громадянами, а також забезпечувати ефективну комунікацію на всіх рівнях управлінського процесу. Крім того, емоційний інтелект допомагає зменшити рівень стресу, підвищити адаптивність до змін і сприяти розв'язанню конфліктів, що особливо важливо в умовах постійних реформ та невизначеності.

Інтерес до категорії «емоційного інтелекту» (EI) зумовлений переходом до інформаційного суспільства, де людина, з її знаннями, компетенціями та здібностями, стає головним ресурсом організацій. На Всесвітньому економічному форумі-2020 в Давосі EI був визнаний однією з 10 ключових навичок, якими має володіти фахівець майбутнього. EI спонукає до здобуття нових компетенцій, сприяє розвитку персоналу організацій. Відповідно до Європейської рамки кваліфікацій, передбачено оновлену структуру компетенцій, серед яких виділяється особистісна компетенція, що включає елементи емоційного інтелекту, такі як творчість, робота в команді, прийняття рішень, саморегуляція, стійкість, емпатія — усі ці навички є складовими ключових компетентностей. Результатом досліджень емоційного інтелекту стало також включення його до переліку важливих для кожного фахівця soft skills.

Магістерська робота на тему «Емоційний інтелект як фактор успішного публічного управління» підсумовує важливість емоційного інтелекту як однієї з ключових складових ефективної управлінської діяльності, особливо у сфері публічного адміністрування.

У першому розділі роботи розглянуто поняття та структуру емоційного інтелекту, а також його значення у сфері публічного управління. Зокрема, проведено огляд сучасних теоретичних концепцій емоційного інтелекту, серед яких моделі, розроблені Дж. Маєром і П. Саловей, Д. Гоулманом та Р. Бар-Оном. Ці моделі допомагають зрозуміти багатокомпонентність емоційного інтелекту та його взаємозв'язок із когнітивними і поведінковими аспектами діяльності. Теоретичні засади підкреслюють, що високий рівень емоційного інтелекту сприяє зниженню стресу, покращенню емоційного клімату в колективі та забезпеченню стійкості до зовнішніх викликів.

Другий розділ роботи присвячений впливу емоційного інтелекту на ефективність публічного управління. Виявлено, що емоційний інтелект має суттєве значення у прийнятті управлінських рішень, особливо у кризових ситуаціях, коли емоційні фактори можуть відігравати вирішальну роль.

Досліджено та систематизовано наукові погляди щодо ролі емоційного інтелекту (EI) в професійному розвитку особистості. EI відіграє все більшу роль у професійній діяльності людини в умовах глобалізації суспільства та переходу до цифрової економіки (економіки знань), коли знання, компетенції та здібності людини стають головним ресурсом і рушієм розвитку.

На сьогодні сформовано наукове розуміння того, що EI є важливою детермінантою професійного розвитку, і його можна та потрібно розвивати. Взаємозв'язок між працею та емоціями проявляється з одного боку в тому, що професійна діяльність впливає на суб'єктивне благополуччя особистості, її самооцінку, заробіток, соціальний статус, а також є джерелом як позитивних, так і негативних емоцій. З іншого боку, емоції впливають на поведінку, яка безпосередньо впливає на продуктивність особистої та командної діяльності.

Особи з високим рівнем EI отримують більше задоволення від праці, здатні встановлювати гармонійні та продуктивні стосунки з колегами, керівництвом та клієнтами, а також мають високу здатність до генерації ідей та прийняття ефективних рішень. Вони вміють мотивувати себе на активну діяльність, що сприяє досягненню професійних цілей, здатні усвідомлювати

себе як професіонала та мають розширені можливості вибору стратегій у професійній діяльності на основі усвідомлення своїх емоцій, потреб і мотивів поведінки.

У третьому розділі розглянуто прикладні аспекти розвитку емоційного інтелекту серед державних службовців. Було проведено аналіз зарубіжного та українського досвіду формування емоційного інтелекту у системі публічного управління. Зокрема, наголошено на важливості впровадження тренінгів і програм розвитку емоційної компетентності у професійну підготовку управлінців. Особливо корисним є досвід країн, де розвиток емоційного інтелекту став важливим компонентом професійного навчання, що дозволило значно підвищити ефективність публічного управління. У роботі розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи підвищення кваліфікації державних службовців через впровадження тренінгів з розвитку самосвідомості, емпатії, саморегуляції та інших навичок, які є ключовими для успішної взаємодії з громадянами.

Таким чином, магістерська робота демонструє, що емоційний інтелект є важливим фактором, який значно впливає на якість публічного управління. Розвиток емоційної компетентності управлінців дозволяє підвищити ефективність комунікації з громадянами, забезпечити прозорість та відкритість управлінських процесів, а також сприяти формуванню позитивного іміджу публічних інституцій. Висновки дослідження підкреслюють необхідність інтеграції емоційного інтелекту в професійну підготовку державних службовців, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню рівня довіри до органів державного управління та успішному реформуванню публічного сектору.

З урахуванням вищезазначеного, рекомендується на національному рівні розробити стандартизовані програми підвищення кваліфікації, що включають компоненти емоційного інтелекту, а також створити мотиваційні механізми для службовців, які демонструють високу емоційну компетентність у своїй діяльності. Пропонується проводити тематичні воркшопи для більш глибокого

розуміння природи походження, прояву та управління окремими емоціями (наприклад – провина, страх тощо)

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова О. В. Стратегічна компетентність державних службовців: монографія. Дніпро, ДРІЛУ НАДУ. 2017. 332 с.
2. Августюк М. М. Методичні поради до підвищення рівня емоційного інтелекту в здобувачів вищої освіти. Острог : Вид-во Національного університету «Острозька академія», 2022. 94 с.
3. Балановська Т.І., Троян А.В. Управління бізнесом: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2019. 401 с
4. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті: навч. посіб./Батченко Л.В., Бондар І.С., Русавська В.А. Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. 304 с.
5. Бізнес-комунікації : конспект лекцій / укладачі: Б.Л. Ковальов, А.В. Павлик, С.М. Федина. – Суми: Сумський державний університет, 2020. 113 с.
6. Близнюк Т., Близнюк О. Сучасні теорії лідерства: крос-культурний аналіз. [Електронний ресурс] Економіка та суспільство. 2024. №66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4577/4520> (дата звернення: 20.10.2024).
7. Боковець О.І. Емоційний інтелект як ресурс психічного здоров'я. Габітус. 2022. №37. С . 68-75.
8. Борисенко Л., Корват Л. Зв'язок емоційного інтелекту та самоефективності особистості. Журнал соціальної та практичної психології. 2023. №2. С. 5-10.
9. Буркало Н.І. Психологічні особливості емоційного інтелекту. PSYCHOLOGICAL JOURNAL. 2019. № 5. С. 34-49.
10. Бурлака В. Проблеми державної служби України. Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування. № 2. 2018. С. 6-7.
11. Буряченко О. Є. Часова організація діяльності державних службовців. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 1(06). С. 44 -48.

12. Василевська Т. Е. Етика державного управління: підручник. Київ : НАДУ, 2015. 204 с.
13. Ващенко К. І. Реформа державної служби у питаннях та відповідях: практичний посібник для керівників служб управління персоналом. Київ: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2016. 176 с.
14. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія. Ващенко. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. 416 с.
15. Веприк Т. Комунікативна компетентність – інтегрально значуща якість майбутнього лікаря / Т. Веприк // Витоки педагогічної майстерності. – 2017. – Вип. 19. – С. 67–72.
16. Вишневський А. Застосування моделі та профілів компетентності для управління персоналом в системі державної служби. Вісник держ. служби України. 2019. № 8. С. 39-44.
17. Гниденко М. Професіоналізм державних службовців як умова ефективної діяльності органів державної влади. / [Електронний ресурс]. URL: <http://kds.org.ua/blog/profesionalizm-derzhavnihslyzhbovtsiv-yak-umova-efektivnoi-diyalnosti-organiv-derzhavnoi-vladi>.
18. Гоулман Деніел, Бояціс Річард, Маккі Енні Емоційний інтелект лідера / пер. з англ. Валерія Глінка.— 3-тє вид. — К.: Наш Формат, 2021. 288 с.
19. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Загинайло В. А. Роль лідерства та комунікацій у забезпеченні розвитку сучасних підприємницьких структур. Економіка. Проблеми підприємництва. №5. 2022. С. 75-83.
20. Громова О.В., Шевчук Р.І. Теоретичні засади комунікаційних зв'язків у державному управлінні. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 5. С. 32-36.
21. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інноваційна економіка. 2019. №6 (44). С. 194-198.

22. Дейнега Х. М. Управління персоналом державної служби: зарубіжний досвід та умови впровадження в Україні. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 151-153.

23. Дерев'янка С. П. Психологія емоційного інтелекту: Навчально-методичні рекомендації. Чернігів : НУЧК імені Т. Г. Шевченка, 2023. 80 с.

24. Дорош Е.О. Магістерська дисертація зі спеціальності 153 мікро- та наносистемна техніка на тему «Аналіз електроенцефалограм для визначення емоційного стану людини». Київ 2020. 99 с. дата звернення Листопад 26, 2024.
<https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/28bd6654-8650-4270-b2d4-02d76b0d7bb5/content>

25. Дубравін Д. Лідер з емоційним інтелектом – унікальний актив компанії. П'ять ознак, що у вас із цим усе в порядку. Forbes. 2021. URL:
<https://forbes.ua/leadership/lider-s-emotsionalnym-intellektom-unikalnyy-aktiv-kompanii-pyat-priznakov-chto-u-vas-s-etim-vse-v-poryadke-13032021-927>

26. Жук Н. Б. Державна кадрова політика. Державний архів Львівській області. URL:
<http://www.archivelviv.gov.ua/publications/articles/derzhavnakadrova-politika>

27. Завербний А.С. Комунікаційні стратегії: проблеми та перспективи формування і реалізування за умов євроінтегрування. *Innovation and Sustainability*. №1. 2022. С.13-19.

28. Зленко А. М. Компетенції в системі оцінки персоналу. *Економічний вісн. ун-ту*. 2018. Вип. 20 (1). С. 99-102.

29. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР.
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 28.11.2024).

30. Ключко А. Психологічні особливості управлінської діяльності менеджерів освітніх організацій в умовах інноваційних змін. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Психологія. 2022. №1. С. 35-40.

31. Корольова Є. Розум та почуття. Чому люди з високим IQ поступаться тим, хто легко розпізнає свої та чужі емоції.
<https://focus.ua/uk/lifestyle/504971-chto-takoe-emocionalnyj-intellekt>
32. Креол Флемінг. Говорити легко та невимушено. Як стати приємним співрозмовником. Київ: Клуб сімейного дозвілля. 2020. 240 с.
33. Нікітюк Ю. Емоційний інтелект як ключовий софт-скіл співробітника в умовах невизначеності. [Електронний ресурс] URL:
<https://cases.media/en/article/emociinii-intelekt-yak-klyuchovii-soft-skil-spivrobitnika-v-umovakh-neviznachenosti> (дата звернення: 20.10.2024).
34. Лещенко Альона Михайлівна (2016). ФЕНОМЕН РЕЛІГІЙНОГО РЕЗОНАНСУ. Філософські Обрії, 35, С. 192–202.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.57540>
35. Любіна Л.А., Тимофієва М.Ф., Осипенко В.А. Емоційна компетентність як показник психологічного здоров'я особистості майбутніх лікарів. Психологічний часопис. № 5 (15), 2018. С. 81–97.
36. Лящ О. Генеза емоційного інтелекту в юнацькому віці : дис. док. наук з псих.: 19.00.07. «Педагогічна та вікова психологія». Київ, 2021. 458 с.
37. Мазоха І. Аналіз проблеми емоційного інтелекту як особистісного ресурсу. Сучасна психологія: проблеми та перспективи. 2020. С. 100–104.
38. Макоїд Ю.О. Ефективність тренінгового навчання як інструменту подолання комунікативних бар'єрів у фахівців сфери бізнесу. The 11th International scientific and practical conference «Modern problems of science, education and society» (January 8-10, 2024) SPC “Sciconf.com.ua”, Kyiv, Ukraine. 2024. 2220 p. P. 977-981.
39. Маркова М. В. Емоційний інтелект та його роль в розвитку професійної дезадаптації медичних працівників / М. В. Маркова, А. Р. Марков, О. В. Піонтковська // Таврический журнал психиатрии. – 2014. – Т. 18, № 3 (68). С. 30–33.

40. Марченко А.О. Емоційний інтелект і особливості управлінської діяльності в органах внутрішніх справ. [Електронний ресурс] URL: <http://appspsychology.org.ua/data/jrn/v10/i23/38.pdf> (дата звернення: 20.10.2024)
41. Марчук С.В. Теоретичний аналіз поняття емоційного інтелекту в психології. Серія Психологія. 2021. №3. С 20-23.
42. Матійків І.М. Тренінг емоційної компетентності: навч.-метод. посібник / автор І. М. Матійків – К.: Педагогічна думка, 2012. 112 с.
43. Мельник В.І. Теоретичне підґрунтя щодо запровадження інновацій в систему державної служби у вітчизняному та зарубіжному науковому дискурсі. *Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України*: ХІХ регіональна науково-практична конференція. 16 червня 2022 року. Дніпро: НТУ «Дніпровська політехніка». URL: [https://pal.sg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/Material1 conference 16 06 2022.pdf](https://pal.sg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/Material1%20conference%2016%2006%202022.pdf)
44. Моторнюк У.І., Крохмальна Я.О. Емоційний інтелект у системі управління персоналом: структура та проблеми оцінювання. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. №2 (8). С. 52-60.
45. Науменко Н., Верховська Н. Особливості мотивації персоналу на підприємствах України в умовах воєнного часу. REBUILD UKRAINE: справа всього цивілізованого світу: збірник тез доповідей ІІ Міжнародної науково-практичної конференції (Луцьк, 15 березня 2023 р.). / ред. Н. В. Павліха. Луцьк: Веза-Друк, 2023. С. 53-57.
46. Національне агентство України з питань державної служби: Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану: результати опитування. 2022. URL: <https://nads.gov.ua/news/organizaciya-roboti-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-oplatapraci-v-umovah-voyennogo-stanu-rezultati-opituvannya>
47. Нікітюк Ю. Емоційний інтелект як ключовий софт-скіл співробітника в умовах невизначеності. [Електронний ресурс] URL:

<https://cases.media/en/article/emociinii-intelekt-yak-klyuchovii-soft-skil-spivrobotnika-v-umovakh-neviznachnosti> (дата звернення: 20.10.2024).

48. Нова державна служба: європейська модель належного управління для України / Інформація центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. URL: <http://www.center.gov.ua/component/k2/item/1873>

49. Обушна Н. І., Селіванов С. В. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. Державне управління та місцеве самоврядування. 2020. Вип. 2 (45). С. 204–212.

50. Обушна Н.І., Селіванов С.В., Хаджираєва С.К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ: проблеми теорії та практики: монографія. Вид-во Каравела. Київ 2019. 292 с.

51. Олійник І.В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. «Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка». 2023. №13. С. 222-228.

52. Підготовка до єдиного державного кваліфікаційного іспиту здобувачів магістратури 281 «Публічне управління та адміністрування» [Текст]: навч. посіб. / за заг. ред. проф. С.Д. Гусарєва. – Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2021. 393 с.

53. Пильгун Л. Визначення, критерії та методи оцінювання професійної компетентності державних службовців. *Вища освіта України*. 2019. №1. С. 48-53.

54. Подольчак, Н.Ю., В.Я. Карковська, О.І. Білик, і Н.В. Цигилик. «Оцінювання емоційного інтелекту державних службовців України: порівняльний аналіз методик MSCEIT, Холла, EQ-I». Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування, по. 3 (Липень 19, 2022). дата звернення Листопад 24, 2024. <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2022-3-02-01>.

55. Польовий П.В. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. Державне

управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 5. DOI: 10.32702/2307-2156-2022.5.100. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/102.pdf

56. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII / Верховна Рада України <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 28.11.2024).

57. Психологія бізнесу та управління: навч. посібник/ Н.І. Жигайло, М.О. Кохан, Н.М. Данилевич; за ред. проф. Н.І. Жигайло. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 308 с.

58. Психологічні методи подолання конфліктів – ефективні стратегії вирішення проблем. [Електронний ресурс] URL: <https://fact-news.com.ua/psixologichni-metodi-podolannya-konfliktiv-efektivni-strategii-virishennya-problem> (дата звернення: 20.10.2024).

59. Публічна служба: системна парадигма: кол. моногр. / К. О. Ващенко, С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська, Н. Г. Сорокіна [та ін.]; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2017. 256 с.

60. Радчук Г.К., Козак О.В. Теорії лідерства в сучасному психологічному дискурсі. [Електронний ресурс] 2020. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/logos/article/view/2173/2043> (дата звернення: 20.10.2024).

61. Рахліс В., Павленко О. Переговори і медіація. Підручник для підготовки професійного переговорника. Дніпро: Гудвін. 2020. 344 с.

62. Русан Н. І. Емоційний інтелект в управлінні проектами. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Київський національний університет будівництва і архітектури, МОН України, Київ, 2020. 200 с. <https://uacademic.info/ua/document/0820U100473>.

63. Стратегічне управління людськими ресурсами як елемент модернізації системи державної служби. URL: www.dbuapa.dp.ua/cpk/lib/3/navch_posibnik.pdf.

64. Томків, А. А., & Прохоренко, О.О. Методи подолання комунікативних бар'єрів у професійній медсестринській діяльності // Медсестринство, (3-4), 2024. С. 209–212. <https://doi.org/10.11603/2411-1597.2023.3-4.14289>

65. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с

66. Чернобай Л.І., Широн Ю.О. Емоційний інтелект в системі менеджменту. Бізнес Інформ. 2019. №5. С. 227–232. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-227-232>.

67. Шетініна Л. В., Рудакова С. Г., Заєць А. І. Емоційний інтелект в управлінні персоналом: підходи до розуміння та його розвиток. Бізнес інформ. 2019. №3. С. 385-393.

68. Яворська, Т. П. «Комунікативні бар'єри як основа порушення професійної взаємодії в лікувальному процесі пацієнтів з цереброваскулярними захворюваннями». Медицина сьогодні і завтра, вип. 80, вип. 3, Січень 2020, С. 69–74, <https://msz.knmu.edu.ua/article/view/331>.

69. Ярмистий М. Мотиваційні аспекти діяльності державних службовців . URL: <http://www.cppk.cv.ua/124.php>.

70. Bar-On, R., Parker, J.D.A. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. Handbook of emotional intelligence. San Francisco: Jossey-Bass, 363–388

71. Gilar-Corbi, R.; Valdés, M.-V.; Navas, L.; Holgado-Tello, F.P.; Castejón, J.-L. Validation of the Bar-On EQ-i: YV (S) Inventory in Its Spanish Version: Gender-Based Invariance Analysis. Int. J. Environ. Res. Public Health 2021, 18, 1643. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041643>
https://www.researchgate.net/publication/349188036_Validation_of_the_Bar-On_EQ-i_YV_S_Inventory_in_Its_Spanish_Version_Gender-Based_Invariance_Analysis

72. Goleman D. Emotional Intelligence. Bloomsbury. 2020. 352 p.

73. Fiori M., Agnoli S., Davis K. S. New trends in emotional intelligence: conceptualization, understanding, and assessment. [Electronic resource] *Frontiers*. 2023. V. 14. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2023.1266076/full> (accessed: 14.07.2024).
74. HBR's 10 Must Reads on Managing People (with featured article "Leadership That Gets Results," by Daniel Goleman). Harvard Business School Press, 2016. 276 pp.
75. Hui-Hua Z., Cody D., Rui Li. How Team Emotional Intelligence Connects to Task Performance: A Network Approach. [Electronic resource]. *Sage Journals*. 2019. № 51 URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1046496419889660> (accessed: 17.08.2024)
76. Edmondson A. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley. 2019. 256 p.
77. Emotional Intelligence. Is Crucial To Your Business – Learn Why! [Electronic resource]. 2020. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/emotional-intelligence-hr-crucial-your-business-learn-negi-dixit> (accessed: 17.09.2024)
78. Lo Iacono V. 6 Strategies to Apply Bar-On's EI Model in the Workplace for Success. [Electronic resource] URL: <https://symondsresearch.com/bar-ons-ei-model-in-the-workplace/>
79. Mayer, J.D., Salovey, P. The intelligence of emotional intelligence, 1993. 433–442. DOI: [https://doi.org/10.1016/0160-2896\(93\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0160-2896(93)90010-3)
80. Mayer, J.D., Caruso, D.R., & Salovey P.. The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. [Electronic resource] *Emotion Review*. URL: <https://doi.org/10.1177/1754073916639667> (accessed: 14.08.2024).
81. Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. Are the emotionally intelligent good citizens or counterproductive? A meta-analysis of emotional intelligence and its relationships with organizational citizenship behavior and counterproductive work

behavior. [Electronic resource]. Personality and Individual Differences. URL: <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2017.04.015> (accessed: 17.09.2024).

82. Mirroring brains: How we understand others from the inside. By Giacomo Rizzolatti, Corrado Sinigaglia. Translated by Frances Andersen, New York, NY: Oxford University Press. 2023. 352 p.

83. Petrides, K.V. (2011). Ability and trait emotional intelligence. In T. Chamorro-Premuzic, Von S. Stumm, A. Furnham (Eds.) The Wiley-Blackwell Handbook of Individual Differences, 656–678. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781444343120.ch25>

84. Raphael Amit, Christoph Zott. Business Model Innovation Strategy. Transformational Concepts and Tools for Entrepreneurial Leaders. Wiley, 2020. 368 p.

85. Ryan R., Deci E. Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. Contemporary Educational Psychology. № 61. 2020. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361476X20300254?via%3Dihub>

86. Shafait, Z., Yuming, Z., Meyer, N., Sroka, W. (2021). Emotional intelligence, knowledge management processes and creative performance: Modeling the mediating role of self-directed learning in higher education. Sustainability, 13 (5), 2933. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13052933>

87. Shariq, S. M., Mukhtar, U., Anwar, S. (2019). Mediating and moderating impact of goal orientation and emotional intelligence on the relationship of knowledge oriented leadership and knowledge sharing. Journal of Knowledge Management, 23 (2), 332–350 DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2018-0033>

88. The Measurement of Emotional Intelligence: A Critical Review of the Literature and Recommendations for Researchers and Practitioners. O'Connor P., Hill A., Kaya M. etc. [Electronic resource] Frontiers. 2019. V. 10. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2019.01116/full>

ДОДАТКИ

Додаток А.

Діагностика емоційного інтелекту (Н. Холл)

Призначення тесту Методика запропонована для виявлення здатності розуміти відносини особистості, що репрезентується в емоціях, і керувати емоційною сферою на основі прийняття рішень. Вона складається з 30 тверджень і містить 5 шкал: емоційна обізнаність; управління своїми емоціями; самомотивація; емпатія; розпізнавання емоцій інших людей (скоріше вміння впливати на емоційний стан інших людей).

Інструкція до тесту. Нижче вам будуть запропоновані висловлювання, які, так чи інакше, відображають різні сторони вашого життя. Будь ласка, напишіть цифру праворуч від кожного твердження, виходячи з оцінки ваших відповідей:

- Повністю не згоден (-3 бали).
- В основному не згоден (-2 бали).
- Частково не згоден (-1 бал).
- Згоден (+1 бал).
- В основному згоден (+2 бали).
- Повністю згоден (+3 бали).

ТЕСТ

1. Для мене як негативні, так і позитивні емоції служать джерелом знання про те, як чинити в житті.
2. Негативні емоції допомагають мені зрозуміти, що я повинен змінити в своєму житті.
3. Я спокійний, коли відчуваю тиск з боку.
4. Я здатний спостерігати зміну своїх почуттів.
5. Коли необхідно, я можу бути спокійним і зосередженим, щоб діяти відповідно до запитів життя.

6. Коли необхідно, я можу викликати у себе широкий спектр позитивних емоцій, такі, як веселощі, радість, внутрішній підйом і гумор.
7. Я слідкую за тим, як я себе почуваю.
8. Після того, як щось засмутило мене, я можу легко впоратися зі своїми почуттями.
9. Я здатний вислуховувати проблеми інших людей.
10. Я не зациклююсь на негативних емоціях.
11. Я чутливий до емоційних потреб інших.
12. Я можу діяти на інших людей заспокійливо.
13. Я можу змусити себе знову і знову встати перед обличчям перешкоди.
14. Я намагаюся підходити до життєвих проблем творчо.
15. Я адекватно реагую на настрої, спонукання і бажання інших людей.
16. Я можу легко входити в стан спокою, готовності і зосередженості.
17. Коли дозволяє час, я звертаюся до своїх негативних почуттів і розбираюсь, в чому проблема.
18. Я здатний швидко заспокоїтися після несподіваного засмучення.
19. Знання моїх справжніх почуттів важливо для підтримки "хорошої форми».
20. Я добре розумію емоції інших людей, навіть якщо вони не виражені відкрито.
21. Я можу добре розпізнавати емоції за виразом обличчя.
22. Я можу легко відкинути негативні почуття, коли необхідно діяти.
23. Я добре вловлюю знаки в спілкуванні, які вказують на те, чого потребують інші.
24. Люди вважають мене добрим знавцем переживань інших людей.
25. Люди, які усвідомлюють свої справжні почуття, краще управляють своїм життям.
26. Я здатний поліпшити настрій інших людей.
27. Зі мною можна порадитися з питань відносин між людьми.
28. Я добре налаштовуюся на емоції інших людей.

29. Я допомагаю іншим використовувати їх спонукання для досягнення особистих цілей.

30. Я можу легко відключитися від переживання неприємностей.

Обробка та інтерпретація результатів тесту. Ключ до тесту:

Шкали	Питання
Емоційна обізнаність	1, 2, 4, 17, 19, 25
Управління своїми емоціями	3, 7, 8, 10, 18, 30
Самомотивація	5, 6, 13, 14, 16, 22
Емпатія	9, 11, 20, 21, 23, 28
Розпізнавання емоцій інших людей	12, 15, 24, 26, 27, 29

Рівні парціального емоційного інтелекту у відповідності зі знаком результатів:

- 14 і більше - високий;
- 8-13 - середній;
- 7 і менш - низький.

Інтегративний рівень емоційного інтелекту з урахуванням домінуючого знака визначається за такими кількісними показниками:

- 70 і більше - високий;
- 40-69 - середній;
- 39 і менше - низький.