

**Міністерство освіти і науки України
Сумська обласна рада
КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
СУМСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ
ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ**

Факультет підвищення кваліфікації та перепідготовки
Кафедра педагогіки, спеціальної освіти та менеджменту

Гриценко Олексій Михайлович

**ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ
СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА**

Кваліфікаційна (магістерська) робота
здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
«Менеджмент і адміністрування»

Науковий керівник:

кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри педагогіки, спеціальної
освіти та менеджменту

Клочко Оксана Миколаївна

Рекомендована до захисту
рішенням кафедри педагогіки,
спеціальної освіти та менеджменту

Протокол № 7 від «27» січня 2025 р.

Зав. кафедри _____ Г. Л. Єфремова

Суми – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
Розділ 1. Теоретичні основи розвитку емоційного інтелекту сучасного менеджера	7
1.1. Емоційний інтелект як об'єкт наукових досліджень	7
1.2. Зміст і структура емоційного інтелекту сучасного менеджера.	20
1.3. Чинники розвитку емоційного інтелекту сучасного менеджера.	30
Розділ 2. Інструменти розвитку емоційного інтелекту сучасного менеджера.....	39
2.1. Аналіз стану сформованості емоційного інтелекту сучасного менеджера	39
2.2. Практичні інструменти розвитку емоційного інтелекту сучасного менеджера	45
2.3. Соціально-психологічний тренінг «Емоційний інтелект: диференціація, усвідомлення та управління» як інструмент розвитку емоційного інтелекту сучасного менеджера.....	54
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Актуальність дослідження. Здатність особистості адаптуватися до мінливих умов сьогодення, а також розуміти як власні емоції, так і емоції свого оточення є необхідною навичкою сучасної людини. Емоційна інформація відіграє визначальну роль й у професійному спілкуванні, оскільки така взаємодія формується під впливом таких поведінкових форм як кооперація та домінування, дія яких «запускається» саме емоціями. Оцінка особистістю себе та свого оточення в контексті пошуку ефективних способів взаємодії та комунікації є важливою навичкою сучасного управлінця. Тим більше це стосується фахівців означеної категорії як представників професії типу «людина-людина», де важливо вибудовувати продуктивні відносини, ефективно взаємодіяти командою для досягнення спільних задач, «сканувати» потреби та очікування підлеглих, тож емоційний інтелект є ключовим для успіху в цій сфері.

Проблема розвитку емоційного інтелекту є предметом наукового пошуку зарубіжних та вітчизняних дослідників, які розглядали її у різних площинах, зокрема: дефініцію поняття емоційний інтелект (Г. Гарднер [65], Д. Гоулман [66], Дж. Мейєр [68], П. Селовей [70] О. Бабяк [1], С. Бойко [3], О. Боковець [4], М. Лабач [33], Є. Носенко [38], К. Параскевова [40], Г. Фролова [55] та ін.); як фактор успіху та самореалізації особистості (Т. Бредбері [5], Є. Карпенко [23; 24; 25], І. Мазоха [34], І. Філіпова [54], А. Четверик-Бурчак [59] та ін.); як чинник професійного становлення (Ю. Бреус [6], О. Верітова [8], В. Зарицька [17], А. Марченко [36], Н. Петрова [41], Л. Ракітянська [45], Г. Цветкова [56] та ін.); як складову управлінського потенціалу особистості (І. Дидяк [15], А. Книш [30], Л. Чернобай [57], Ю. Широн [57] та ін.).

Разом з тим, проблема розвитку емоційного інтелекту сучасного менеджера не була предметом наукового пошуку широкого кола дослідників, отже є потреба розглянути її детальніше.

Об'єкт – емоційний інтелект сучасного менеджера.

Предмет – інструменти розвитку емоційного інтелекту сучасного менеджера.

Мета – визначити та схарактеризувати ефективні практичні інструменти розвитку емоційного інтелекту сучасного менеджера.

З огляду на мету, об'єкт та предмет дослідження нами було визначено наступні **завдання**:

1. Здійснити теоретичний аналіз наукових джерел з проблеми дослідження.
2. Визначити структуру емоційного інтелекту сучасного менеджера; схарактеризувати чинники його розвитку.
3. Проаналізувати стан сформованості емоційного інтелекту сучасного менеджера.
4. Схарактеризувати практичні інструменти розвитку емоційного інтелекту сучасного менеджера та розробити програму соціально-психологічного тренінгу «Емоційний інтелект: диференціація, усвідомлення та управління».

Методи дослідження: метод джерелознавчого пошуку, аналіз і систематизація наукових джерел з проблеми дослідження, синтез, порівняння, узагальнення й моделювання науково-теоретичного матеріалу (для визначення та обґрунтування особливостей розвитку емоційного інтелекту сучасного менеджера); анкетування, бесіда, опитування (для визначення стану сформованості емоційного інтелекту сучасного менеджера).

Теоретичне значення полягає в конкретизації поняття «емоційний інтелект сучасного менеджера», розкритті особливостей його розвитку через визначення змісту, структури, чинників та характеристику ефективних практичних інструментів.

Практичне значення полягає у можливості використання матеріалів магістерської роботи під час самоосвітньої діяльності сучасних менеджерів та в процесі підвищення кваліфікації.

Апробація результатів наукового дослідження. Результати магістерського дослідження було обговорено на засіданні кафедри педагогіки, спеціальної освіти та менеджменту комунального закладу Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти, апробовано на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції молодих дослідників «Інновації в науці: сучасний вимір» (Суми, 4 квітня 2024 р.), Всеукраїнській науково-практичній конференції «Інноваційні технології розвитку особистісно-професійної компетентності педагогів в умовах післядипломної освіти» (Суми, 28 травня 2024 р.), V Всеукраїнській науково-практичній конференції «Соціальна підтримка сім'ї та дитини у соціокультурному просторі громади» (Суми, 4 червня 2024 р.) та висвітлено у чотирьох наукових публікаціях:

- Гриценко О. М. Емоційний інтелект як складова управлінської компетентності. *Інновації в науці: сучасний вимір: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих дослідників* (4 квітня 2024 року, м. Суми). Суми: ФОП Цьома С.П., 2024. С. 137–139;

- Гриценко О. М. Особливості розвитку навичок емоційного інтелекту менеджера. *Інноваційні технології розвитку особистісно-професійної компетентності педагогів в умовах післядипломної освіти: збірник наукових статей* / За заг. ред. Г. Л. Єфремової. Суми, 2024. С. 292–296;

- Гриценко О. М., Клочко О. М. Розвиток емоційного інтелекту фахівців соціокультурної сфери. *Соціальна підтримка сім'ї та дитини у соціокультурному просторі громади: матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції* (04 червня 2024 року, м. Суми). Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2024. С. 175–178;

- Гриценко О. М. Чинники розвитку емоційного інтелекту сучасного менеджера. *Сучасна наука: погляд молодих: збірник наукових праць студентів,*

магістрів та молодих дослідників. Суми: НВВ КЗСОІППО, 2025. Ч.1. С. 34–36.

Структура роботи. Кваліфікаційна (магістерська) робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальна кількість сторінок – 83 с.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

1.1. Емоційний інтелект як об'єкт наукових досліджень

В сучасних наукових розвідках з теорії управління об'єктом дослідження часто виступає особистість управлінця/керівника/менеджера. Менеджер – це працівник, який очолює організацію чи відділ, наділений необхідними повноваженнями для прийняття рішень і несе всю повноту відповідальності за результати роботи очолюваного ним колективу.

Ефективний менеджер – це людина, яка має поєднувати в собі особистісні й професійні риси, що позитивно впливатимуть на результативність роботи всієї організації, є «рушієм» командної взаємодії. Управлінці повинні володіти визначеними професійними якостями, знаннями і навичками, що відповідають задачам, характеру і змісту праці.

В теорії управління такими характеристиками виступають:

- когнітивні здібності (аналітичність: здатність аналізувати складні ситуації та приймати обґрунтовані рішення; креативність: здатність генерувати нові ідеї та знаходити інноваційні шляхи вирішення проблем);
- мотивація та цінності (основні цілі досягнення успіху; принципи та переконання, що визначають важливість різних аспектів управління та прийняття рішень);
- соціальні навички (вміння ефективної взаємодії зі співробітниками, як на вербальному, так і на невербальному рівні, здатність слухати та розуміти потреби своєї команди);
- лідерство (здатність «вести за собою», мобілізувати команду, впливати на інших та стимулювати на досягнення спільних цілей);

- екстраверсія/інтроверсія (рівень схильності до зовнішньої стимуляції та соціальної активності);
- стійкість до стресу (здатність керівника ефективно реагувати на стресові ситуації та мати достатній рівень резистентності);
- емоційний інтелект (самосвідомість – здатність розуміти власні емоції, мотивацію та вплив на інших; емпатія – здатність сприймати та розуміти емоції та потреби інших людей) [43, с.76–77].

Достатній рівень емоційного інтелекту є важливою характеристикою сучасного менеджера, який бере на себе відповідальність за ефективність прийняття управлінських рішень, визначає вектор та шляхи розвитку організації/установи/структури, якою керує; делегує свої обов'язки підлеглим, мотивує, здійснює контроль, попереджає або вирішує міжособистісні конфлікти. Емоційний інтелект допомагає приймати дієві рішення шляхом відображення та осмислення власних емоцій та емоцій свого оточення, що сприятиме досягненню максимального успіху в управлінській діяльності.

У філософії існують різні погляди на взаємозв'язок інтелекту та емоцій. Варто зазначити, що в перших зарубіжних дослідженнях інтелекту була відсутня його диференціація. Ч. Спірмен, автор двофакторної моделі інтелекту, був переконаний у тому, що всі ментальні тести вимірюють одну базову інтелектуальну здатність – прояв загального *фактора G*, який відображає рівень ментальної енергії, властивий цьому індивіду.

Надалі Г. Айзенк проінтерпретував фактор G інакше. Він розглядав його як швидкість переробки інформації центральною нервовою системою або розумовий темп. За його дослідженнями, інтелектуальні відмінності між особами виникають через різну швидкість, з якою вони обробляють інформацію і приймають рішення.

Супутній специфічний *фактор S* відображає інструментальні засоби, притаманні особистості, через різні, вимірювані параметри за допомогою тестування. Ч. Спірмен вважав, що інтелект не залежить від особистісних рис

людини і не включає свою структуру «не інтелектуальні» якості. Сучасні дослідження, виявляють недостатність визначеного Ч. Спірменом чинника G (що і є власне інтелектом) як глобальної характеристики інтелекту, оскільки вивчення останнього обмежується логічними інтелектуальними особливостями.

Поступово ідея множинності сторін інтелекту утвердилася у науці. Як приклад можна навести концепцію Л. Терстоуна, у межах якої виділено сім первинних розумових здатностей. Проте серед зазначених факторів (лічильна здатність, вербальне сприйняття, вербальна гнучкість, швидкість сприйняття, просторова орієнтація, асоціативна пам'ять) автор не знаходить такого, який мав хоча б непряме відношення до інтелектуальної обробки емоційної інформації [42].

Наприкінці XIX – на початку XX ст. емоційний інтелект досліджувався у межах психології мислення. На початку XX століття – у рамках психології інтелекту. 1920 року Е. Торндайк висловив ідею про трикомпонентну модель інтелекту. Вона охоплювала здібності розуміти та оперувати:

- 1) ідеями (абстрактний інтелект);
- 2) конкретними предметами (механічний інтелект);
- 3) людьми (соціальний інтелект) [69].

Таким чином, виникло визначення соціального інтелекту, яке Е. Торндайк описував як здатність керувати людьми, розуміти їх і чинити розумно у взаєминах.

Д. Векслер, вперше заявив про те, що існує діапазон видів мислення, що є компонентами загального інтелекту, але відрізняються від традиційного IQ. Д. Векслер наполягав на включенні неінтелектуальних аспектів загальних здібностей. Під неінтелектуальними елементами він розумів як загальну працездатність психіки, так і її афективно-регулятивні компоненти [42].

Примітно, що для раціоналізму характерним є уявлення про домінування інтелекту над емоціями, в ірраціоналізмі акцент зміщено на

користь афективної сфери; для когнітивного підходу характерним є дослідження емоцій як функції розуму.

Очевидно, що проблема дослідження емоційної сфери людини наразі є відкритою насамперед тому, що єдиний погляд на структуру емоційної сфери відсутній. В даному контексті актуальним залишається бачення українського психолога єврейського походження С. Рубінштейна. Він виділив три рівні емоційних явищ:

– рівень безпредметних емоційних явищ (настроїв) – тобто недиференційованих емоційних станів суб'єкта, які не спрямовані до якогось об'єкта;

– рівень предметних почуттів, що виникають з приводу якогось предмету – ці почуття бувають інтелектуальними (прикладом може бути почуття, що якийсь предмет є смішним), моральними, естетичними;

– рівень світоглядних почуттів, які не прив'язані до якогось предмету, а характеризують загальне відношення людини до життя (прикладом може слугувати почуття гумору, почуття трагічного, комічного) [32, с. 165].

Науковці (А. Костюк, К. Параскева, Л. Ракітянська, Ж. Стельмашук та ін.) аналізуючи стан теоретичних досліджень емоційної сфери особистості, висловлюють ідею про те, що наука поступово відходить від поділу емоційних реакцій на негативні і позитивні. Емоційні реакції є необхідною умовою мобілізації усіх сил організму для різних видів діяльності.

У 1983 р. вийшла монографія з психології Г. Гарднера «Frames of mind», у якій автор доводить необхідність перегляду поняття «інтелект» у традиційній психології. На думку науковця інтелект не обмежується традиційним його трактуванням, а характеризується «множинністю» його проявів за такими критеріями: лінгвістичним, музичним, логіко-математичним, просторовим, тілеснокінетичним, внутрішньо особистісним та міжособистісним [65].

Концепція розвитку емоційного інтелекту налічує декілька десятиліть. Її витоки сягають початку 90-х рр. XX ст., коли Д. Мейер, П. Селовей, Д. Карузо увели в науковий дискурс поняття «емоційний інтелект» як *чітко вимірювану спроможність особистості розпізнавати та інтерпретувати емоції, а також продуктивно їх використовувати для оптимального вирішення проблем* [68]. Найширшого розвитку цей термін отримав після опублікування в 1995 р. в праці Д. Гоулмана «Emotional Intelligence», на думку якого загальний інтелект IQ лише на 20 % впливає на успіх людини у всіх її сферах життя, а вміння контролювати власні емоції, тобто емоційний інтелект EQ, формує 80 % успішності [66].

Варто зазначити, що дослідження емоційного інтелекту має декілька наукових підходів, моделей. *Змішані моделі* (Д. Гоулман) включають когнітивні, особистісні та мотиваційні риси, завдяки чому вони виявляються тісно пов'язаними з адаптацією до реального життя та процесами порозуміння. Змішані моделі емоційного інтелекту характеризуються великою різноманітністю і вирізняються особистісними характеристиками. Ці моделі передбачають вимір емоційного інтелекту за допомогою опитувальників, заснованих на самозвіті, подібних до традиційних особистісних опитувальників. Моделі здібностей визначають емоційний інтелект як сукупність субздатностей, що вимірюються за допомогою тестів, що складаються із завдань, що мають правильні та помилкові відповіді [66].

Моделі здібностей (Дж. Мейер та П. Селовей) визначають емоційний інтелект як здатність сприймати, викликати емоції, підвищувати ефективність мислення за допомогою емоцій, розуміти емоції та емоційні знання і рефлексивно регулювати емоції для емоційного та інтелектуального розвитку. Емоційний інтелект, на їх думку, є комбінацією 4 здібностей: здатність визначити емоції за фізичним станом, почуттями і думками; визначити емоції інших людей через витвори мистецтв, мовлення, звуки, зовнішній вигляд та

поведінку; точно виражати емоції та потреби, пов'язані з даними почуттями; диференціювати істинні і хибні висловлювання почуттів [68; 70].

За моделлю емоційного інтелекту Р. Бар-Она, емоційний інтелект тлумачиться як сукупність некогнітивних здібностей, компетентностей, умінь й навичок, що уможливлюють успішну діяльність особистості в будь-яких життєвих ситуаціях. Означена модель включає 15 здібностей, об'єднаних у 5 сфер: внутрішньо-особистісної (саморозуміння, усвідомлення власних емоцій, впевненість у собі, самоповага, самоактуалізація); сфера міжособистісних стосунків (емпатія, соціальна відповідальність); сфера адаптивності (вміння вирішувати проблеми, долати труднощі, емоційна лабільність); сфера управління стресом (стійкість до стресів, самоконтроль); сферою загального настрою (оптимістичність) [64].

Проблема емоційного інтелекту є об'єктом наукових розвідок Х. Вайсбаха та У. Дакса, які визначають емоційний інтелект як соціальну компетентність і здатність «інтелектуально» керувати своїми емоціями. Ці здібності дослідники поділяють на п'ять основних груп:

1. Здатність усвідомлювати і розуміти власні почуття (інтуїція, вербалізація своїх почуттів).
2. Вміння розуміти почуття та емоції інших людей (прояв емпатії, активного слухання, невербальне розуміння емоційних станів індивіда, розуміння мови рухів тіла).
3. Здатність володіти власними почуттями (здатність контролювати перебіг своїх думок, стресостійкість).
4. Оптимістичність (здатність шукати у ситуації позитивні сторони, віра у майбутнє).
5. Здатність впливати на емоції інших людей (уміння критикувати, не застосовуючи вербальної агресії та образ, здатність до партнерських відносин, повага) [7].

Х. Вайсбах та У. Дакс вважають, що досліджувати емоційний інтелект найкраще у партнерських відносинах. Саме в них якісніше можна визначити

структурні компоненти емоційного інтелекту. Індивід, що має високий рівень розвитку емоційного інтелекту, у партнерських відносинах поводить себе послідовно і логічно, не виявляє агресію, не прагне встановити чіткий надконтроль над ситуацією. Його позиція ґрунтується на взаємній повазі чи якісному професійному контакті.

Знаковою є концепція Н. Холла, у якій визначено структуру емоційного інтелекту та ефективні методи діагностики емоційного інтелекту. Методика включає запитання, завдання та ситуації, спрямовані на оцінку рівня розвитку різних компонентів емоційного інтелекту у людини. Такий підхід дозволяє отримати об'єктивну інформацію про сильні та слабкі сторони емоційного інтелекту об'єктів дослідження.

За допомогою концепції Н. Холла можна досліджувати не лише поверхневі аспекти емоційного інтелекту, але й глибше зрозуміти його роль у різних аспектах життя та взаємодії особистості з оточуючим середовищем. Згідно концепції Н. Холла емоційний інтелект містить 5 компонентів:

- 1) емоційна обізнаність – розуміння, які саме емоції особистість відчуває та чому саме їх. Люди з високою емоційною поінформованістю більшою мірою, ніж в інші люди обізнані про свій внутрішній стан;
- 2) управління своїми емоціями – здатність підпорядковувати власні емоції та використовувати їх для досягнення тих чи інших цілей;
- 3) управління емоціями інших людей – вміння впливати на почуття інших людей, використовувати їх емоції задля досягнення своїх цілей;
- 4) емпатія – розуміння емоцій інших людей, вміння співпереживати поточному емоційному стану іншої людини, а також готовність надати підтримку та допомогу;
- 5) самомотивація – вміння мотивувати себе за допомогою своїх емоцій [42; 67].

При дослідженні умов розвитку емоційного інтелекту, зокрема мова йде про індивідуально-типологічні, психологічні та соціально-психологічні умови, М. Стасюк виокремлює рівень емоційного інтелекту батьків, спадкові

здатки сприйняття емоцій, особливості функціональної асиметрії мозку, особливості темпераменту, здатність до «маркування» емоцій, особливості переробки інформації мозком людини. Авторка наводить результати наукових досліджень Г. Метьюз та М. Зайднер, про те, що риси загального інтелекту на 50-70% залежать від успадкованості. Дослідження гомозиготних та гетерозиготних близнюків показали, що емоційний інтелект також певною мірою успадковується: гомозиготні близнюки мають більш схожі емоційні реакції на оточення, ніж гетерозиготні, що може свідчити про те, що певні компоненти емоційного інтелекту мають певний ступінь спадковості.

Генетична складова емоційного інтелекту також пов'язана зі статтю: у роботі Д. Гуастелло було виявлено залежність між рівнями емоційного інтелекту матерів і дітей, проте не було виявлено такої кореляції між показниками батьків і дітей. Однак ці результати є суперечливими, оскільки матері зазвичай першими спілкуються зі своїми дітьми і найближче отримують від них знання, навички та інформацію про світ.

Важливою умовою розвитку емоційного інтелекту є й узгоджена взаємодія лівої та правої півкуль при перевазі правої, що керує мисленням, а отже має здатність одночасно охоплювати великі обсяги інформації та формувати цілісний, багатовимірний контекст. Такі стратегії мислення ефективно працюють у невизначених ситуаціях, коли інформація, що надходить до мозку, не підпорядковується формально-логічній структурі та має різні суперечності. Зазвичай саме такою є емоційна інформація

Права півкуля мозку є емоціогеннішою; ліва сторона зорового поля (активність правої півкулі) переважає при оцінці виразу обличчя здорових людей, а ліве вухо переважає при оцінці емоційного тону голосу. Крім того, сильніша емоційна експресія спостерігається саме на лівій стороні обличчя, а більш вираженими є емоційні порушення при ураженні правої півкулі, зі зниженою здатністю ідентифікувати емоційну складову міміки.

На думку М. Стасюк домінування правої півкулі пов'язане з невербальним інтелектом і сприяє точності емоційного слуху, тобто

розпізнаванню емоцій «за кольором» вимовлених слів. Наприклад, артистичні люди мають більш розвинену емпатію, ніж «мислячі» типи, і більш чутливі до сприйняття емоційного контексту вимовлених слів. Домінування правої півкулі виступає генетичною основою сприйняття емоцій і визначає ступінь успішної адаптації емоційних реакцій [49, с. 46–50].

Тип темпераменту особистості – ще один фактор, що впливає на формування емоційного інтелекту. Особливості темпераменту визначають такі риси особистості, як нейротизм, екстраверсія та усвідомленість, які тісно корелюють з опитувальниками емоційного інтелекту.

Важливим параметром темпераменту є емоційність, яка розглядається як стійка схильність до переживання людиною емоцій конкретної модальності, особистісні якості, що визначають доречність і недоречність емоційних реакцій і форм поведінки людини в різноманітних ситуаціях. Безумовно, емоційна стабільність полегшує розуміння власних емоцій, але дещо ускладнює процес інтерпретації емоцій оточення, до того ж ця риса значною мірою визначає чутливість до умов, що стимулюють емоції в діяльності та спілкуванні, створює певний фільтр від впливів навколишнього середовища, пов'язує діяльність з актуальними емоціями та регулює діяльність і спілкування [49, с.48–50].

У науковій праці О. Боковець, яка досліджує емоційний інтелект як ресурс психічного здоров'я, вказано, що емоційна сфера є найбільш динамічною у структурі особистості. Саме емоції як реакція-переживання, ставлення та імпульс до дії, що супроводжують усі сфери життєдіяльності людини, відіграють вагомий роль у регулюванні психічного стану, діяльності, міжособистісному спілкуванні, прийнятті рішень, досягненні успіху. Невміння тримати емоційне життя під контролем призводить до емоційного напруження, різноманітних астенічних психоемоційних станів, страждань від внутрішніх протиріч, що певним чином відображається на психічному здоров'ї особистості [4, с. 72].

Авторка визначає рівні емоційного інтелекту. Високий рівень емоційного інтелекту, на її думку, представляє собою домінування позитивних емоцій, гарного самопочуття, задоволення своїми успіхами, позитивним ставленням до себе та інших, готовність до соціальної взаємодії, співпраці. Середній рівень емоційного інтелекту відповідає довільному здійсненню зовнішньої активності, що включає в себе застосування окремих вольових зусиль, що відображаються на рівні емоційних переживань. Низький рівень емоційного інтелекту відповідає здійсненню емоційного реагування на зовнішні впливи на основі механізму умовного рефлексу та активності з переважанням зовнішніх компонент над внутрішніми за умов її недостатнього усвідомлення, низького самоконтролю та високого ситуативного спричинення [4, с. 74].

В роботі І. Мазоха емоційний інтелект представлено як сукупність розумових здібностей, що забезпечують виявлення, розуміння причин та управління власними емоціями та емоціями інших людей для успішного досягнення цілей та намірів діяльності, будь то професійна діяльність чи спілкування. Високий рівень емоційного інтелекту не лише надважливий, але є і передумовою просоціальної поведінки (соціальна поведінка індивіда, яка позитивно впливає на інших), завдяки чому відбувається ефективна комунікація, розуміння і відчуття емоцій оточення, досягається гармонія в стосунках. В свою чергу, низький рівень розвитку емоційного інтелекту пов'язаний з різними формами соціальної дезадаптації [34].

Науковці-психологи припускають, що емоційний інтелект відіграє суттєву роль у найпоширеніших типах продуктивних допінг-стратегій подолання стресу. Так, люди, які мають високий рівень емоційного інтелекту, об'єктивно рідше відчують на собі наслідки кризових подій (внутрішньо особистісний конфлікт, фрустрація, дистрес, кризи особистості). Це пов'язано з тим, що вони здатні приймати більш ефективні рішення завдяки контролю

власних емоцій та управлінню емоціями інших; вони більш зібрані і результативніше діють у ситуаціях, що передують критичним [1], [3], [11].

У наукових розвідках Е. Носенко, К. Параскевової, І. Філіпової Г. Фролової, емоційний інтелект схарактеризовано як чинник покращення адаптаційних можливостей людини, емоційного благополуччя особистості, міжособистісної взаємодії, що характеризується та визначається якісною специфікою індивідуально-психологічних особливостей особистості. На думку науковців цими особливостями виступають такі: самоактуалізація, тривожність (ситуативна, особистісна), сумлінність, відкритість нового досвіду, емоційна стійкість, позитивне ставлення до оточення, самоповага, самоцікавість, самовпевненість, самопослідовність, само розуміння. Високий рівень емоційного інтелекту засвідчує емоційну поінформованість, вміння керувати своїм емоційним життям, ініціативну поведінку (самотивацію), емпатичність [38; 40; 54; 55].

У дисертаційному дослідженні М. Стасюк емоційний інтелект визначено здібністю, яка розвивається протягом усього життя, в процесі міжособистісного спілкування і є регулятором емоцій і розуму, що дає можливість відчувати відповідальність за свої рішення, усвідомити власні потреби та мотиви поведінки. Вчена припускає, що на рівні задатків емоційний інтелект притаманний кожній людині, проте умови сучасного життя негативно позначаються на їх розвитку.

На сьогодні суспільство орієнтоване на підтримку когнітивного способу життя з певним знеціненням емоційності, яка часто прирівнюється до афективності. Від особистості чекають «витіснення емоцій», суцільного контролю над ними, що призводить до погіршення якості стосунків і життя людини. Авторка акцентує увагу на корегуючій функції емоційного інтелекту, що розширює можливості вибору (в тому числі зміни чи повної відмови від попередніх рішень) стратегій в житті та стилів у професійній діяльності [49].

Дослідниця емоційного інтелекту лідера у сфері бізнесу А. Книш зазначає, що від початку досліджень емоційний інтелект розглядали як важливу складову діяльності лідера, для якого високий показник є необхідністю, без якої діяльність організації приречена на невдачу. Авторка виділяє емоційний інтелект як здатність людини до розпізнавання емоцій, розуміння мотивів, спрямованостей і бажань інших людей та своїх власних, а також здатність до управління своїми емоціями та емоціями інших людей з метою вирішення конкретних практичних завдань та підвищення якості міжособистісної взаємодії [30, с. 5].

У науковій статті Л. Чернобай та Ю. Широн його розглядають як здатність усвідомлювати, розуміти, приймати та управляти власним емоційним станом у трудовій діяльності та прийнятті управлінських рішень. Також це усвідомлення та управління стосунками з іншими людьми, з метою ефективного вирішення поставлених завдань, формування корпоративної культури та мотивування працівників [57, с. 228].

Погоджуємось із думкою М. Корман, що високий емоційний інтелект є важливою складовою управлінської компетентності, оскільки дає можливість менеджеру легко долати стресові ситуації за допомогою соціально прийнятних дій, уникати агресивних моделей поведінки, адекватно оцінювати, розуміти і управляти своїми та чужими емоціями [28, с. 89]. На важливість належного рівня емоційного інтелекту щодо боротьби із негативними наслідками стресових станів для особистості наголошує й С. Бойко. Якщо стрес не надмірний, не надто тяжкий і тривалий, він не шкодить, а, навпаки, підвищує психологічний імунітет людини. В разі, коли стресу забагато, людина втрачає спокій, оптимізм, продуктивність, стає дратівливою і пригніченою, такою, з якою важче комунікувати та знаходити спільну мову, що шкодить продуктивним взаємовідносинам [3].

Вміння усвідомлювати та керувати власними емоціями в критичний момент, не піддаватись гніву, роздратуванню та розпачу, безпосередньо

впливає на успішність діяльності людини, як в особистому, так і в професійному житті. Наукові дослідження доводять, що ті, хто здатні керувати власними емоціями та розуміють емоції інших, успішніші в усіх сферах діяльності. Вони «підключають» до розуму емоції, на противагу тим, хто не може контролювати свої емоції, а отже постійно знаходиться в стані внутрішньої боротьби і, як наслідок, не може сконцентруватись на виконанні поставлених завдань.

Сучасний менеджер, як і решта українців, працює в умовах війни, яка забирає багато психологічних ресурсів, є постійним фоном нашого повсякдення. І в даному контексті важливо зазначити, що тривожна, песимістична, емоційно розбалансована людина більш схильна реагувати на нові умови, в яких опинилася, як на загрозливі, і ці умови дійсно стають для неї стресором. А людина спокійна, врівноважена, емоційно стабільна ту ж саму ситуацію бачить з іншого ракурсу, може сприймати її як виклик, не загрозу, і негативна дія стресора для неї мінімізується. Залежно від того, як людина спрогнозує зміст і наслідки можливих ризиків, як «побачить» власне майбутнє в нових умовах, залежать і сила, і тривалість дії стресора, і його наслідки. Такий підхід стає можливий лише для людини з високим рівнем емоційного інтелекту.

Далі звернемо увагу на наукову працю У. Моторнюк та Я. Крохмальної, які зазначають, що сучасне управління людськими ресурсами передбачає набір заходів, орієнтованих на людей, які сприяють ефективному одержанню, використанню та підтримці людських ресурсів у організації. Ефективне управління людськими ресурсами в організаціях повинно зосередитися на людях, зокрема на їхніх потребах, очікуваннях, цінностях та задоволеннях. Для виконання цих вимог потрібне організаційне лідерство, яке може ефективно розвивати впевненість у собі, співчуття, роботу в команді, серед інших компетенцій емоційного інтелекту, щоб покращити управління

продуктивністю та забезпечити ефективне управління людськими ресурсами [37, с. 59].

Дослідниця О. Ситник визначає емоційний інтелект менеджера як здатність ідентифікувати власні емоції та емоції співробітників, підлеглих та керівництва, вміння управляти власними емоціями та корегувати взаємодію з іншими членами організації, використовуючи власні та чужі емоції з метою підвищення результативності діяльності організації [47].

Враховуючи напрацювання науковців у сфері психології, філософії та менеджменту, *емоційний інтелект сучасного менеджера* розглядаємо як здатність сучасного менеджера розуміти, керувати та використовувати свої емоції, емоції співробітників та підлеглих, для досягнення успіху в бізнесі та в управлінні персоналом. Керівники з високим рівнем емоційного інтелекту здатні ефективно керувати колективом, мотивувати його, управляти конфліктами та вирішувати проблеми.

1.2. Зміст і структура емоційного інтелекту сучасного менеджера

Спільними для більшості трактувань емоційного інтелекту є уявлення про те, що особи з високим рівнем розвитку емоційного інтелекту мають виражені здібності до розуміння емоцій (власних та інших людей), вираження емоцій та до управління емоціями, що зумовлює більш високу адаптивність та ефективність у спілкуванні та діяльності. Разом з тим, місце емоційного інтелекту в структурі особистості науковці визначають відмінні:

- як вид інтелекту;
- як компонент емоційної сфери особистості;
- як метапроцесуальний феномен на перетині емоцій та інтелекту;
- як сукупність некогнітивних здібностей;
- як поєднання когнітивних здібностей та особистісних властивостей;
- як набутий компонент здібностей;

– як компетентність [1; 2; 4; 10; 14; 23].

В контексті визначення змістових характеристик та структури емоційного інтелекту сучасного менеджера цікавими є напрацювання Д. Гоулмана, який, спираючись на результати тривалих досліджень, робить висновок, що вагоме значення у досягненні успішності та самореалізації в різних сферах життєдіяльності людини мають не стільки інтелектуальні здібності, рівень її професійної підготовки, академічні знання тощо, скільки володіння соціально-емоційними навичками – емоційним інтелектом. Тим самим науковець пояснює «життєвий» факт: люди з високим рівнем інтелекту не завжди досягають успішності, часто люди з посередніми інтелектуальними здібностями успішніші у професійній діяльності та досягають кращих її результатів [66].

На думку науковця, коефіцієнт *EQ* як емоційний показник інтелекту у порівнянні з коефіцієнтом інтелектуальності *IQ* є значнішим, що пов'язано з умінням ідентифікувати і регулювати власні емоції та розуміти емоції інших, а відтак є точнішим показником інтелекту, ніж здатність логічно мислити. Загальний інтелект відіграє важливу роль у кар'єрі до певної стадії, далі – він втрачає вагоме значення у досягненні успіху як в професійній діяльності, так і в соціальних зв'язках.

Отримані Д. Гоулманом емпіричні дані свідчать про ефективність управлінської роботи, яка на 85 % визначається коефіцієнтом *EQ* і лише на 15 % – коефіцієнтом *IQ*. Вчений також акцентує на тому, що у порівнянні із відомим і визнаним коефіцієнтом інтелекту (*IQ*), за допомогою якого оцінюється рівень інтелектуального розвитку людини і який значною мірою зумовлений генетично, коефіцієнт емоційного інтелекту (*EQ*) можна розвивати протягом життя [66].

Структура емоційного інтелекту за Д. Гоулманом ієрархічна і включає п'ять складових:

- ідентифікація та називання емоційних станів, розуміння взаємозв'язків між емоціями, мисленням та дією;
- управління емоційним станом – контроль емоцій та заміна небажаних емоційних станів адекватними;
- здатність входити в емоційні стани, що сприяють досягненню успіху;
- здатність ідентифікувати емоції інших, бути чутливим до них і керувати емоціями інших;
- здатність вступати у задовольняючі міжособистісні стосунки з іншими людьми та підтримувати їх.

Згодом Д. Гоулманом було доопрацьовано структуру, і на сьогодні ми говоримо про чотири компоненти:

1. *Самосвідомість*. Аналіз власних емоцій та усвідомлення впливу на нас; використання інтуїції під час прийняття рішень; точна самооцінка: розуміння власних сильних сторін та меж своїх можливостей; впевненість у собі: почуття власної гідності та адекватна оцінка своєї особистості.

2. *Самоконтроль*. Приборкання емоцій: вміння контролювати руйнівні емоції та імпульси; відкритість: прояв чесності та прямої; надійність; адаптивність: гнучке пристосування до мінливої ситуації та подолання перешкод; бажання перемоги: наполегливе прагнення покращувати продуктивність задля відповідності внутрішнім стандартам якості; ініціативність: готовність до активних дій та вміння не упускати можливості; оптимізм: вміння позитивно дивитись на речі; соціальні навички.

3. *Соціальне розуміння*. Співпереживання: вміння прислухатися до почуттів інших людей, розуміння їх позиції та активний прояв співчутливого ставлення до їх проблем; ділова обізнаність: розуміння поточних подій, ієрархії відповідальності та політики на організаційному рівні; запобігливість: здатність визнавати та задовольняти потреби підлеглих, клієнтів чи покупців.

4. *Управління взаєминами*. Вміння вести за собою, пропонуючи захопливе майбутнє; вплив: володіння рядом тактик переконання; допомога у

самовдосконаленні: заохочення розвитку здібностей інших людей за допомогою відгуків та настанов; сприяння змінам: здатність ініціювати перетворення, удосконалювати методи управління та вести працівників у новому напрямку; врегулювання конфліктів: вирішення розбіжностей; зміцнення особистих взаємин: культивування та підтримка соціальних зв'язків; командна робота та співробітництво: взаємодія з іншими працівниками та створення команди [66].

Розкриваючи питання змісту та структури емоційного інтелекту менеджера звернемо увагу на напрацювання вітчизняних вчених Е. Носенко та Н. Ковриги, які перекладаючи «emotional intelligence» як «*емоційну розумність*» наголошують, що слово «інтелект» у дефініції «емоційний інтелект» варто тлумачити як розумність, пов'язану з умінням регулювати як власні емоції, так і впливати на емоції оточуючих.

Як соціально значуща властивість індивіда, емоційний інтелект, за концепцією авторів, представлено п'ятьма основними здібностями, зокрема мова йде про: усвідомлення особистістю власних емоцій (це провідна здібність); регулювання емоцій, що ґрунтується на їх самоусвідомленні; спроможність налаштовувати себе до діяльності, самотивувати до нових досягнень; розпізнавання та розуміння емоцій інших людей (емпатія); уміння позитивно ставитись до інших, підтримувати доброзичливі стосунки [38, с.140–142].

У цій концепції емоційного інтелекту визначено й провідні функції – стресозахисну та адаптивну, що зумовлено властивими для людини внутрішніми (диспозиційними) та зовнішніми (що виявляються в ознаках перебігу емоційного процесу) складовими. Висловлюючи альтернативний погляд щодо створеного вербального тестового вимірювання емоційного інтелекту як недостатньо об'єктивного й досконалого, вона на підставі спеціальних досліджень доводить, що більш доцільним у визначенні критеріїв оцінки рівня сформованості цієї особистісної властивості є врахування

особливостей динамічної взаємодії її внутрішніх і зовнішніх компонентів, що можуть виявлятися у домінуванні зовнішнього над внутрішнім (низький рівень сформованості), внутрішнього над зовнішнім (більш високий рівень), або у їх органічному поєднанні (найвищий рівень), що забезпечує «найповнішу реалізацію стресозахисної та адаптивної функцій емоційного інтелекту» [38, с. 138].

У дослідженні В. Зарицької наголошено на важливості розвитку емоційного інтелекту у студентському віці – етапі персоналізації студента як суб'єкта освітнього процесу, авторкою представлено чотирикомпонентну структуру цього феномену:

1) розуміння власних емоцій (здатність розпізнавати, оцінювати, визначати й пояснювати причини власних емоцій; позитивно сприймати оцінку своїх емоцій іншими);

2) самоконтроль і саморегуляція емоцій (здатність стримувати власні емоції, виявляти їх відповідно до ситуації, контролювати й регулювати їх прояв у складних ситуаціях);

3) розуміння емоцій інших людей (здатність розуміти емоційні стани інших, їх невисловлені емоції; емпатія, здатність позитивно впливати на емоційний стан інших, передбачати їх силу, тривалість, наслідки);

4) використання емоцій у діяльності та спілкуванні (емоційна стійкість, гнучкість прояву емоцій у спілкуванні, здатність до екстравертної чутливості, домінування позитивних емоцій, здатність зближуватись з людьми на емоційній основі) [17].

З огляду на *специфіку менеджерської діяльності* А. Книш виділяє компоненти емоційного інтелекту керівника-лідера, такі як сприйняття емоцій, використання емоцій, розуміння емоцій та управління емоціями.

Сприйнятті емоцій. Відображає комплексну здатність особистості до розпізнавання емоцій іншої людини не тільки за вербальними сигналами, а й за мімікою, позою, жестами, гучністю, тоном голосу та іншими невербальними

ознаками. Сприйняття і розпізнавання власних емоцій та емоцій інших людей є найбільш базовим аспектом емоційного інтелекту, що робить можливим подальшу роботу, спрямовану на аналіз емоційної інформації.

Людина, яка «знаходиться у доброму контакті» зі своїми емоціями та переживаннями, легше ідентифікує себе з іншою людиною і розуміє сутність її емоційного стану. Керівник-лідер, який не розуміє власні емоції і переживання, не здатен і до розпізнання емоційних станів і проблем своїх підлеглих, тим самим втрачає можливість до керування емоційним життям колективу, в якому здійснює керівництво.

Використання емоцій. Вказує на здатність людини до використання емоцій з метою стимуляції різних видів інтелектуальної діяльності, таких як вирішення конкретних проблем та й просто розмірковування. Використання емоцій стає в нагоді керівникові в ситуаціях, коли необхідно розв'язати в короткий термін складне багатокомпонентне завдання, що потребує великих витрат часу та уваги до окремих деталей.

Понижений емоційний фон сприяє виконанню методичної, акуратної роботи, що потребує до себе особливої уваги. Добрий настрій сприяє прояву креативного мислення та творчої активності. Керівник з добре розвиненим емоційним інтелектом володіє здатністю до використання змін власного настрою для вирішення різнопланових практичних завдань.

Розуміння емоцій. Представляє собою здатність не тільки до розуміння «мови емоцій», а й до оцінки особливостей співвідношення між емоціями, здатність бачити різницю між емоціями (наприклад, різницю між станом захоплення та щастям). Включає в себе здатність до розуміння та вербального опису специфіки зміни емоційних станів.

Керівник може добре розпізнавати емоції та особливості їх перебігу на напівсвідомому рівні й взаємодіяти з оточенням, спираючись на несвідоме інтуїтивне відчуття емоційних особливостей тієї чи іншої ситуації, це буде свідчити про недостатність розвиненості його здатності до розуміння емоцій

як компоненту емоційного інтелекту. Тільки свідомий аналіз, що починається з вербалізації та детального опису емоційної сторони ситуації, може свідчити про розвинену здібність до розуміння емоцій.

Управління емоціями. Відображає здатність людини до управління власними емоційними станами та емоційними станами інших людей. Управління емоціями здійснюється у контексті актуальних цілей людини, що ґрунтується на глибокому самоусвідомленні та детальному розумінні соціальної ситуації. Через «трансляцію» позитивних станів підлеглим керівник тим самим забезпечує позитивну соціально-психологічну атмосферу в колективі, яка не тільки покращує самопочуття співробітників, а й позитивно впливає на ефективність праці [30, с. 6–7].

К. Гайдукевич та Л. Поліщук досліджуючи емоційний інтелект як важливу складову успіху в професійній діяльності івент-менеджера, серйозним професійним викликом вважають, втомлюваність від практично цілодобового залучення до реалізації тієї чи іншої події, що призводить до емоційного виснаження, вигорання чи навіть депресії.

Важко не погодитись, що професійна діяльність івент-менеджера пов'язана з високим рівнем напруги, відповідальністю, постійною комунікацією з колегами, клієнтами, інтенсивністю продукування креативних ідей – це все пов'язано з емоціями. Тож ключовим вважають ефективну комунікацію, навички управління конфліктами та ведення перемовин, що сприяє особистій ефективності івент-менеджера як фахівця, яку можливо досягти лише за умови оптимального рівня емпатійності, емоційної регуляції та високого рівня стресостійкості [10, с. 83].

У дослідженні емоційного інтелекту в системі менеджменту, здійсненому вітчизняними науковцями Л. Чернобай та Ю. Широн акцентовано увагу на тому, що емоції містять інформацію та впливають на процеси мислення особистості керівника, тому надважливо брати це до уваги при ухваленні управлінських рішень, вирішенні завдань різної складності,

обранні моделі та стилю поведінки, мотивуванні працівників тощо; вміння керувати власними емоціями, тобто вміння приймати або «відштовхувати» їх залежно від умов та їх важливості. В цьому процесі основним є навчитись розуміти себе та власні наміри, що сприятиме успішності завершення всіх поставлених управлінських завдань. Цікавою є подана науковцями матриця взаємозв'язків між суб'єктами емоційного інтелекту та процесами трудової діяльності (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

Матриця взаємозв'язків між суб'єктами емоційного інтелекту та процесами трудової діяльності (автори – Л. Чернобай, Ю. Широн)

Процеси мислення	Менеджер	Колектив
Усвідомлення	Самоусвідомлення – вміння виявити, розпізнати, зрозуміти та прийняти власний емоційний стан	Емпатія – вміння виявити, розпізнати, відчувати та зрозуміти емоційний стан інших людей
Управління	Самоуправління – вміння контролювати, направляти та керувати власними емоціями	Менеджмент – здатність управляти, організовувати, формувати та вдосконалювати стосунки з іншими людьми

Самоусвідомлення є здатністю точно помічати і правильно «зчитувати» свої емоції. Тобто, емоційно компетентний менеджер може визначити свої відчуття, те, що для нього є наразі важливим. Чим чіткіше він може відповісти на ці питання, тим краще у нього розвинута здатність до самопізнання. Зрозумівши наявність та суть певної емоції, її витoki, людині легше управляти своїм емоційним станом і приймати адекватні ситуації рішення. Це великою мірою впливає на індивідуальну продуктивність, рівень задоволення,

стресостійкість, самотивацію, силу волі, самокритичність, підвищує бажання розвитку.

Самоуправління виступає як можливість використання усвідомлених власних емоцій, з метою гнучкості поведінки, утримання від певних дій або, навпаки, діяти всупереч окремим емоціям. Менеджер, який усвідомлює власні емоції, діє вже не імпульсивно, а усвідомлено.

Важливим показником рівня внутрішньої емоційної компетентності, на думку авторок, є піклування про своє фізичне здоров'я, заняття спортом і слідування за своїм харчуванням. *Емпатія* є складнішим елементом, пов'язаним із необхідно навчитись розпізнавати, відчувати та розуміти емоційний стан підлеглих, атмосферу в колективі в цілому. Проте, освоївши цей рівень емоційного інтелекту, менеджеру набагато легше формувати та підтримувати організаційну культуру на підприємстві, формувати злагоджений та дружній колектив, направляти його до певної корпоративної мети та підвищувати продуктивність праці, як індивідуальних працівників, так і підприємства в цілому (*менеджмент*) [57].

У науковій праці О. Ситник розглянуто сутнісні характеристики емоційного інтелекту як важливого чинника підвищення результативності управління та формування довгострокової конкурентної переваги підприємства, виділено *категорії*, які вважає підґрунтям формування емоційного інтелекту менеджерів: усвідомлення власних емоцій, вміння управляти емоціями та будувати соціальні відносини, вміння розпізнавати емоції інших людей, само мотивація. У її дослідженні представлено модель емоційного інтелекту менеджера (рис. 1.1.) [47]:



Рис. 1.1. Модель емоційного інтелекту менеджера (автор – О. Ситник)

На думку дослідниці використання емоційного інтелекту в бізнесі має беззаперечні переваги, зокрема: підвищення продуктивності командної роботи, зменшення кількості та інтенсивності конфліктів, підвищення якості комунікаційних зв'язків в колективі, підвищення результативності проведення переговорів як в середині організації так і за її межами, зменшення плинності кадрів тощо. Далі вчена пропонує розглядати емоційний менеджмент через оперативний та стратегічний компоненти.

Оперативний передбачає вміння опановувати емоції (для цього в психології напрацьовано вправи та техніки, що дозволяють людині призвичаїтися до ситуації) та знижувати рівень інтенсивності емоцій (за допомогою фізичних чи інтелектуальних завдань), *стратегічний* вміщує спостереження за емоціями та розуміння їх підґрунтя та формування навички усвідомленості [47, с. 154].

Тож, враховуючи напрацювання науковців у сфері психології та менеджменту, пропонуємо таку структуру емоційного інтелекту сучасного менеджера (рис. 1.2.):

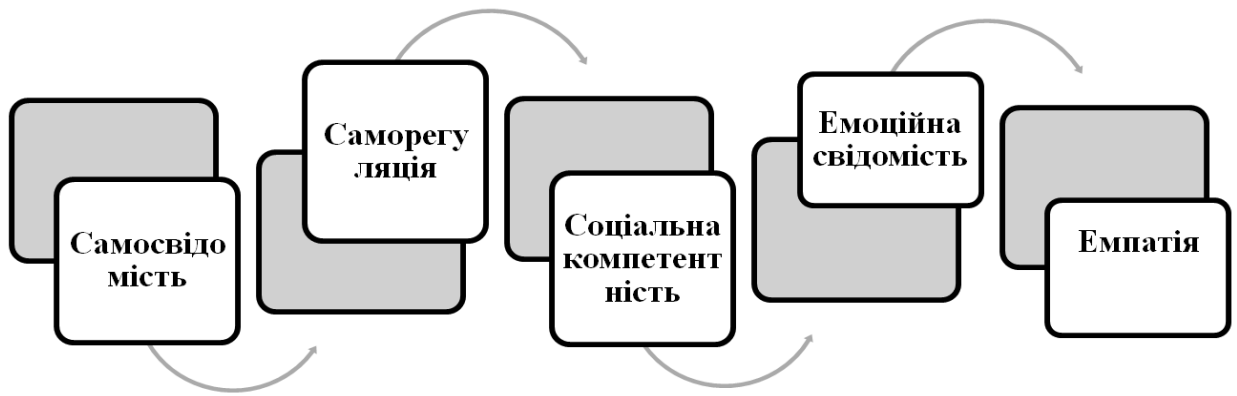


Рис. 1.2. Структура емоційного інтелекту сучасного менеджера

Отже, змістовими характеристиками складових означеної структури емоційного інтелекту сучасного менеджера є: *самосвідомість* (розуміння власних емоцій, мотивів і сильних/слабких сторін, емоційні реакції та поведінка); *саморегуляція* (здатність менеджера контролювати свої емоції і реагувати на кризові ситуації та виклики виважено та об'єктивно); *соціальна компетентність* (вміння спілкуватися, розуміти і співчувати іншим, будувати позитивні стосунки зі співробітниками та партнерами); *емоційна свідомість* (розуміння емоційних станів та сигналів інших людей, що дозволяє керівнику ефективно взаємодіяти з ними та реагувати на їх потреби); *емпатія* (здатність «бачити» ситуацію з погляду іншої людини, розуміти її почуття, що є важливим для налагодження контактів у колективі).

1. 3. Чинники розвитку емоційного інтелекту сучасного менеджера

В межах виконання другого завдання, зацентруємо увагу на управлінській діяльності сучасного менеджера, яку розглядаємо як сукупність скоординованих дій, метою яких є досягнення поставлених завдань в межах організації/установи. Діяльність менеджера спрямована на те, щоб спонукати колектив до прийняття певної системи трудової поведінки, яка має відповідати прийнятим вимогам організації або його особистим уявленням як керівника.

Сам керівник/менеджер виступає транслятором узгодженості інтересів, цілей, напрямів, уподобань представників колективу, що проявляються у вибудові продуктивних відносин як на соціальному, так і індивідуальному щаблях, спираючись на усталені правові норми; реалізує функції, спрямовані на забезпечення чіткості та послідовності в організації трудового (виробничого) процесу. Тому, високий рівень емоційного інтелекту є важливою складовою управлінської діяльності сучасного менеджера.

Керівник повинен бути емоційно компетентним. Під цим ми розуміємо здатність управляти власними емоціями, розпізнавати емоції інших і на цій основі вибудовувати взаємодію, створювати основу для сприятливої атмосфери, уміти «витягти» інформацію, що надходить у вигляді емоційних сигналів працівників, користуватися емоційною енергією, створювати необхідну корпоративну культуру, що забезпечує ефективну діяльність.

Високий рівень емоційної компетентності обов'язково пов'язаний з організаторськими здібностями, емпатією, самомотивацією, стійкістю до стресів, командною роботою. Запорука успіху сучасного менеджера полягає в використанні механізмів впливу на інтелектуальну та емоційну сфери працівників. Дослідники емоційного інтелекту у сфері бізнесу стверджують, що більш високі професійні результати мають керівники із високим рівнем емоційного інтелекту [35; 43].

Харківська дослідниця Ю. Федорова вказує на зміни, які переживає економіка у 20-х рр. ХХІ ст., а саме: перехід від економіки, головними ресурсом якої були капітал, сировина, засоби виробництва до економіки, яка будується на довірі та цінності людини. Персоналізація та орієнтація на клієнта в маркетингу; перехід від вертикальних організаційних структур до горизонтальних та командоутворення в менеджменті зумовлюють підвищення інтересу досліджень поведінки, мислення, очікувань людини. Відтак, саме людський капітал відіграє помітнішу роль в економіці розвинутих держав. В умовах економіки знань у складі виробленої продукції зростає частка доданої

вартості за рахунок інтелектуальної складової, все більше людська праця носить творчий та інтелектуальний характер. Творчі рішення вмотивованих робітників здійснюють інноваційні прориви та зумовлюють більші фінансові бонуси ніж ресурсозалежні види діяльності [53].

Авторка доводить, що позитивно налаштовані працівники краще опрацьовують, аналізують та опрацьовують інформацію, генерують креативні ідеї, успішно ведуть перемовини, чим примножують капітал всієї організації. Насичене позитивними емоціями ставлення до праці не тільки підвищує продуктивність праці, але й збагачує життя людини. І, навпаки, надмірне емоційне напруження формує тривожність і консервує потенційні здібності людини, призводить до емоційного вигорання та втрати людського ресурсу. Тому, означені реалії сьогодення спонукають до раціонального використання людського капіталу.

Сьогодні керівник організації, який будує ефективну команду має створювати позитивний емоційний фон, формувати корпоративну культуру, враховувати особливості командної взаємодії, управляти конфліктами, забезпечувати ціннісно-орієнтовану єдність та згуртованість працівників в межах спільної діяльності. Всі ці функції вимагають від керівника розуміння людського ресурсного фактору – емоцій. В управлінських підходах минули часи ігнорування емоцій співробітників компаній/організації. Емоційна компетентність (термін Ю. Федорової) стала однією з базових soft skills сучасної людини. Успішність цілої організації все частіше залежить від компетенцій її керівника, в тому числі від емоційної [53].

Підсумуємо, що з огляду на кризові процеси в життєдіяльності кожного українця, пов'язані з військовою агресією рф, в умовах постійних змін в економіці, успіх менеджера значною мірою залежить від рівня його емоційного інтелекту. Керівник повинен вміти направити емоції колективу в потрібне русло та створювати емоційно сприятливу атмосферу для досягнення спільного результату та успіху організації.

Науковці визначають чинники, які впливають на розвиток емоційного інтелекту, їх можна об'єднати у чотири групи:

- *біологічні* (правопівкульовий тип мислення особистості; специфіка розвитку нервової системи, характеристика темпераменту, особливості аналізу, сприйняття та обробки інформації);
- *вікові* (гнучкість мислення, індивідуальний стиль розумової діяльності, система еталонів самооцінювання, самоконтроль слів і вчинків, узгодженість рівня інтелектуального розвитку з біологічною зрілістю, взаємозалежність інтелектуального, емоційного й особистісного розвитку, формування професійної Я-концепції);
- *соціальні* (синтонічність особистості в дитячій період; розвиток раціональності із дорослішанням; рівень розвитку самостійності; емоційно-позитивні взаємини із батьками, рівень освіти батьків, умови виховання в родині; гендерні особливості виховання; зовнішній локус контролю; релігійність);
- *професійно-формувальні* (знання про закономірності та компоненти професійної діяльності, розуміння об'єктивних підходів до її здійснення; стресові та конфліктні ситуації, втрата «балансу» та незнання способів запобігання, неусвідомлення цілей професійної підготовки і ставлення до обраної професії) [45; 55; 58].

Далі розглянемо більш детально *біологічні чинники*. Дослідження показують, що гени можуть впливати на рівень емоційної чутливості та здатності до емпатії. Деякі люди мають генетичну схильність до вищого рівня емоційного інтелекту. Лімбічна система (яка включає амігдалу і гіпокамп) відповідає за обробку емоцій. Префронтальна кора головного мозку також важлива для регулювання емоцій та прийняття рішень. Хімічні речовини, такі як дофамін, серотонін і окситоцин, впливають на настрій і соціальну поведінку. Баланс цих нейротрансмітерів важливий для стабільного емоційного стану. Гормони стресу, такі як кортизол, можуть впливати на

здатність скеровувати емоції. Високий рівень стресу може знижувати емоційний інтелект. Біологічні реакції на стрес і емоції можуть формуватися ще в дитинстві. Діти, які зростають у стабільному та підтримуючому середовищі, мають кращі шанси на розвиток високого емоційного інтелекту [1].

Досліджуючи *соціальні чинники*, звернемо особливу увагу наявність соціальної підтримки і почуття безпеки в соціумі. Родина є першою соціальною групою, де дитина вчиться розуміти і виражати емоції, тож підтримка, увага та емоційна доступність батьків сприяють розвитку високого рівня емоційного інтелекту; близьке оточення надає підтримку, зворотний зв'язок та можливості для практики емоційних навичок. Важливими є й культурні норми, у яких зростає людина, яке місце в ній відведено емоціям, які з них є прийнятними і як їх варто висловлювати. Моделі поведінки, які ми засвоюємо (наші «взірці»: батьки, вчителі, відомі особистості, референтні однолітки), освітнє середовище і взаємодія з вчителями та однолітками; освітні програми, які навчають соціальним та емоційним навичкам, участь у командній діяльності, спортивних змаганнях, флешмобах та інших соціальних активностях допомагає розвивати навички співпраці, вирішення конфліктів та емпатії.

Зовнішній локус контролю є передумовою розвитку емоційного інтелекту. Нагадаємо, що локус контролю – це узагальнене очікування того, якою мірою люди контролюють підкріплення у своєму житті він є зовнішнім (екстернальним), якщо люди впевнені, що їх успіхи та невдачі регулюються зовнішніми факторами, і внутрішнім (інтернальним), в разі віри у те, що їх успіхи та невдачі визначаються їх власними діями й здібностями.

Науковцями доведено, що особистості із зовнішнім локус-контролем більш схильні пробачати і себе, і інших, – з внутрішнім – прискіпливіші і до себе, і до інших. Деякі вчені вбачають взаємозв'язок між релігійністю й емоційним інтелектом, що пов'язують із зовнішнім локус контролю вірян, тим

більше, що підготовка до сповіді чи причастя неможлива без самоаналізу діяльності та супроводжувальних цим таїнствам емоцій [1], [2].

Вагомий вплив, на думку дослідників (Г. Березюк, Н. Володарська, С. Дерев'янка та ін.), мають також і гендерні відмінності у вихованні. Різниця в соціалізації дівчаток і хлопчиків часто визначаються неусвідомленим бажанням батьків підготувати дітей до виконання відповідних гендерних ролей та очікувань. У дорослому віці гендерні відмінності в емоційному інтелекті проявляються переважно в тому, що у жінок більше проявляються на рівні міжособистісних стосунків, а у чоловіків – на рівні міжгрупових. Те, що є «пристойним» виявом емоцій для жінок (плакати, боятися тощо), є неприйнятним для чоловіків, і навпаки, те, що є нормою для чоловіків (проявляти гнів та агресію), є неприпустимим для жінок. Це пояснюється різницею у підходах до виховання та гендерними стереотипами, що вкоренилися в усі суспільствотворчі процеси.

Гендерні стереотипи виконують роль соціальних норм, регуляторів соціальної поведінки та є суспільними уявленнями про моделі поведінки та набір особистісних характеристик, зумовлених статтю. Іншими словами, це уявлення про те, що означає бути чоловіком чи жінкою у суспільстві, і про те, як вони повинні поводитися відповідно до своєї статі.

Гендерні стереотипи як дієвий механізм формування традиційної гендерно-рольової поведінки особистості відповідної статі містять: ідеальні образи чоловіка та жінки; уявлення про риси, притаманні кожній статі; сфери, способи, стилі та моделі самореалізації чоловіка та жінки; особливості процесу соціалізації хлопчиків та дівчаток; поведінкові моделі (норми, приписи, очікування щодо поведінки особи певної статі у стандартній ситуації та соціальні санкції за їх порушення); гендерну стратифікацію (такі собі сходинки соціальних статусів та ролей чоловіків і жінок, що визначає суспільний престиж).

Характерними особливостями гендерних стереотипів є: їх часова стійкість (резистентність) – здатність утримуватись у свідомості багатьох

поколінь носіїв етнічної культури; ригідність, тобто негнучкість, залежність від раніше сформованих образів та протидія чи опір різним нововведенням.

Серед гендерних стереотипів, науковці-гендерологи виділяють групу стереотипів маскулінності-фемінності. Мова йде про нормативні уявлення про психічні, поведінкові властивості, характерні для чоловічої та жіночої статі. До стереотипних уявлень маскулінності (іншими словами – мужності) належать «активно-творчі» характеристики такі як домінантність, активність, упевненість у собі, агресивність, логічне мислення, здатність до лідерства.

Фемінність (жіночність), навпаки, визначають як «пасивно-репродуктивне начало», яке знаходить прояв в експресивних характеристиках, таких як залежність, турбота, тривожність, низька самооцінка, *емоційність*. Маскулінні та фемінні характеристики зазвичай є протилежними, наприклад, агресивний – м'яка, брутальний – ніжна, раціональний – емоційна, серйозний – легковажна, сильний – слабка, жорстокий – співчутлива, ініціативний – неспішлива тощо. Тож, жінці змалку дозволено бути емоційною, а от справжній чоловік має бути спокійним і вкрай рідко показувати емоційність.

У монографії Є. Носенко та Н. Ковріги наведено результати дослідження Л. Броді та Дж. Холл, які довели, що жінки точніше, ніж чоловіки, виражають свої емоції та замінюють фізичні емоційні реакції вербальними. Дослідження також показало, що у віці до 10 років між статями немає суттєвих відмінностей щодо агресивної поведінки. Коли вони відчують злість, то проявляють фізичну агресію один до одного. Однак до 13 років між дівчатами і хлопцями з'являються дуже помітні відмінності. Дівчатка розвивають значно кращі, ніж хлопчики, навички вираження вербальних і невербальних емоцій, тоді як хлопчики продовжують використовувати фізичні дії як засіб вираження гніву, бо це та емоція, яка виражає прийнятну суспільством думку стосовно бажаних проявів емоцій у представників різної статі.

Андрогінні особистості, які мають високі показники як по маскулінним, так і по фемінним якостям є психологічно стабільнішими. Вони різноманітні

у своїй поведінці, креативні, виявляють значну емоційну гнучкість і, з огляду на ситуацію, можуть демонструвати незалежність та силу, м'якість та чуйність; а отже поєднують в собі продуктивні емоційні стратегії, що притаманні обом традиційним гендерним ролям [38].

У підсумку зазначимо, що суспільство часто висуває різні вимоги до чоловіків і жінок щодо вираження емоцій. Жінок зазвичай заохочують до вираження емоцій і емпатії, тоді як чоловікам варто контролювати і приховувати свої емоції. Якщо діти не засвоїли жорсткі гендерні стереотипи, вони мають значно більше шансів до розвитку емоційного інтелекту.

На особливу увагу в контексті виконання нами завдання магістерської роботи має характеристика *професійно-формувальних чинників* розвитку емоційного інтелекту сучасного менеджера (робоче середовище, характер професійної діяльності, специфічні вимоги до професії тощо). Професія менеджера вимагає постійної взаємодії з людьми, в процесі чого розвиваються навички емпатії, комунікації та вирішення конфліктів. Демократичний стиль керівництва, культура компанії, яка орієнтована на відкриту комунікацію, взаємну підтримку і розвиток емоційних навичок; заохочення до особистісного розвитку і навчання (тренінги з комунікативних навичок, вирішення конфліктів і стрес-менеджменту тощо) є особливо корисними сприяє розвитку емоційного інтелекту серед працівників. Стресові ситуації, в яких часто доводиться менеджерам здійснювати управління задіюють адаптаційні механізми, тим самим продукують психологічний імунітет.

Наявність регулярного зворотного зв'язку від колег та керівників допомагає працівникам усвідомлювати свої емоційні реакції і працювати над їх покращенням, командна робота сприяє розвитку емоційного інтелекту через постійну взаємодію з різними людьми, вирішення конфліктів і співпрацю. Вміння працювати в команді потребує високого рівня емоційного інтелекту. Важливим є й можливості кар'єрного зростання. Посади, які вимагають управлінських навичок і відповідальності за інших людей, стимулюють

розвиток емоційного інтелекту, управління командою або проєктом вимагає здатності розуміти та керувати емоціями [17; 33].

Таким чином, розвитку емоційного інтелекту сучасного менеджера сприяють біологічні, вікові, соціальні та професійно-формувальні чинники, кожен з яких впливає на покращення міжособистісних стосунків, сприяє зниженню стресу та його наслідків, підвищує продуктивність діяльності, зменшує ризики конфліктів, допомагає підтримувати психічне та фізичне благополуччя.

РОЗДІЛ 2

ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

2.1. Аналіз стану сформованості емоційного інтелекту сучасного менеджера

З метою підтвердження теоретичних положень та визначення стану сформованості емоційного інтелекту сучасних менеджерів на наступному етапі роботи нами було проведено емпіричне дослідження, яке проходило у *три етапи*: на першому (початковому) – було розроблено анкету та підібрано методики для визначення стану сформованості емоційного інтелекту сучасних менеджерів (*див. дод. А; дод. Б; дод. В*); на другому (практичному) – було проведено анкетування та тестування менеджерів у кількості 28 осіб. На третьому (завершальному) етапі було зібрано, оброблено та проаналізовано результати дослідження стану сформованості емоційного інтелекту сучасних менеджерів.

Мета дослідження – визначити стан сформованості емоційного інтелекту у сучасних менеджерів різних рівнів управління та визначити чинники, що впливають на його розвиток. Далі перейдемо до аналізу отриманих результатів.

В ході опрацювання відповідей респондентів на запитання анкети (*дод. А.*), ми з'ясували, що майже всі учасники опитування є представниками основного працездатного віку (від 32 р. до 55 р.), двоє осіб – представники зрілого працездатного віку (57 р. та 61 р. відповідно) (*ООН, розрахунки на основі працездатності населення, 2017*).

Серед учасників опитування, жінки складають 29% (8 осіб), чоловіки – 71% (20 осіб). Стаж керівної роботи – від 5 р. до 22 р. Переважна більшість респондентів обізнана із поняттям «емоції», «емоційна сфера людини», проте

поняття «емоційний інтелект» для 17 осіб (61%) є новим. Вважаємо, що це пов'язано скоріше із віком респондентів, які навчалися у вишах на початку 90-х рр. – період коли емоційний інтелект як феномен лише став досліджуватися. Іншою причиною, на нашу думку, є брак часу у сучасної людини для самоосвітньої діяльності, підвищення рівня кваліфікації, опанування нових технологій та знань.

Разом з тим, всі опитані згодні з тим, що сучасній людині для успішної самореалізації в професії не достатньо розвинутого інтелекту, і розуміння своїх емоцій та емоцій підлеглих є важливою складовою успіху компанії; 22 респонденти (78%) вважають, що вміють аналізувати й розпізнавати власні емоційні переживання, проте іноді не усвідомлюють їх причини та наслідки. На питання чи вміють вони розпізнавати емоції інших (колег, підлеглих, керівництва) і прогнозувати їхні подальші дії більшість – 17 осіб (61%) відповіли, що мають у цьому труднощі. Таким чином, результати анкетування підтвердили актуальність проблеми розвитку емоційного інтелекту сучасного менеджера в теорії управління.

З метою визначення стану сформованості емоційного інтелекту у сучасних менеджерів нами було використано методику «Діагностика «емоційного інтелекту» Н. Холла (*див. дод. Б*). Методика має на меті виявити здібності людини до розуміння емоцій та регулювати особистісну емоційну сферу на основі прийняття рішень. Означена методика є дієвим інструментом для глибокого аналізу основних складових емоційного інтелекту, які включають в себе розуміння власних емоцій, здатність їх контролювати, вміння спілкуватися, розуміти і співчувати іншим, розуміння емоційних станів та сигналів інших людей.

Сама методика складається з 30 тверджень, які структуровані для вивчення п'яти шкал, що визначають різні аспекти (складові) емоційного інтелекту: шкала 1 – «Емоційна обізнаність»; шкала 2 – «Управління своїми емоціями»; шкала 3 – «Самотивація»; шкала 4 – «Емпатія»; шкала 5 –

«Розпізнавання емоцій інших людей». Результати представлено в таблиці 2.1. та рис. 2.1.

Таблиця 2.1

**Результати дослідження емоційного інтелекту особистості
(загальний показник EQ)**

Шкала	Високий рівень		Середній рівень		Низький рівень	
	К-ть досл.	%	К-ть досл.	%	К-ть досл.	%
Емоційна обізнаність	12	43	10	36	6	21
Управління своїми емоціями	10	36	12	43	6	21
Самомотивація	11	40	13	46	4	14
Емпатія	10	36	10	36	8	28
Розпізнавання емоцій інших людей	14	28	10	36	4	14

Емпіричне дослідження емоційного інтелекту учасників тестування показало, що *високий рівень* переважає за шкалою «емоційна обізнаність» (43%), *середній рівень* – за шкалами «Самомотивація» (довільне управління своїми емоціями) – 46%; «управління своїми емоціями» (43%), *низький рівень* – за шкалою «емпатія» (28%).

Означені результати свідчать про те, що більшість менеджерів, що брали участь у тестуванні, усвідомлюють та розуміють власні емоції, вміють впливати на емоційний стан інших людей, хоча навички по розпізнаванню емоцій свого оточення знаходяться на середньому рівні (36%). Разом з тим, відносно високі показники низького рівня емпатії свідчать, скоріш за все, про неважливість такої здатності як співпереживання та співчуття в професійній діяльності конкретних менеджерів. Також припускаємо, що стреси, які переживають українці через війну, задіюють захисні механізми в організмі

людини, яка таким чином намагається «не пускати в себе» чужі переживання, тривожності, страхи, оскільки своїх негативних емоцій, пов'язаних із дійсністю, в якій ми живемо, і так забагато.

За допомогою методики Н. Холла ми визначили інтегрований рівень емоційного інтелекту учасників тестування, який визначається з урахуванням домінуючого знаку за такими кількісними показниками: 70 і більше – високий; 40-69 – середній; 39 і менше – низький.

Маємо такі результати:

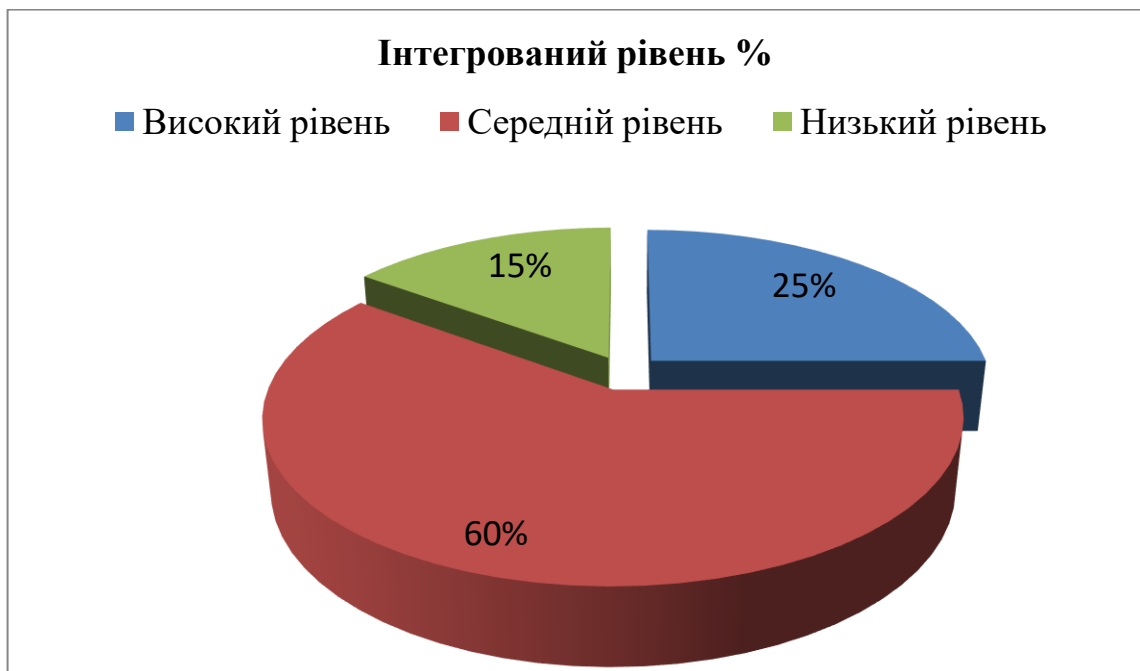


Рис. 2. 1. Результати дослідження інтегрованого рівня емоційного інтелекту сучасних менеджерів

Дослідження інтегрованого рівня емоційного інтелекту сучасних менеджерів, показало, що у більшості досліджуваних переважає середній інтегрований рівень (60 %). Отримані дані свідчать про здатність учасників тестування розуміти власні емоції та емоції свого оточення, застосовувати навички саморегуляції та демонструвати гнучкість поведінки, що позитивно впливає на досягнення мети. Високий рівень, визначений у 25 % осіб, вказує на їх здатність диференціювати власні емоції, розуміти чужі, на вміння

спілкуватись та комунікувати з іншими людьми, враховуючи емоційні стани учасників взаємодії.

У 15 % опитаних виявлено низький інтегрований рівень, що свідчить про нерозвинутість вмінь саморегуляції емоцій, нерозуміння, як своїх, так і емоцій інших, нездатність до емпатії, що скоріш за все, негативно впливає на особистісні та професійні комунікативні взаємини.

На сьогодні широкого поширення набула концепція майндфулнес як практика усвідомлення своїх думок, емоцій і досвіду у кожному моменті часу, що позитивно впливає на психічне, емоційне та фізичне здоров'я особистості. Означену концепцію у сучасному вигляді популяризував Джон Кабат-Зінн, засновник програми «Зниження стресу на основі усвідомленості». Практики усвідомленості допомагають людині зосереджуватись на моменті «тут-і-зараз» шляхом дослідження реакцій у тілі, думок та почуттів, реакцій на оточення, без жодних оцінок. Основними техніками майндфулнес є:

- «усвідомлене дихання» (зосередження уваги на вдиху й видиху);
- «сканування тіла» (усвідомлення тілесних відчуттів без спроб змінити їх);
- «усвідомлене харчування» (насолода самим процесом харчування без впливу сторонніх подразників як от інтернет, телевізор, читання новин тощо);
- «спостереження за думками», «усвідомлена ходьба» (зосередження на контакті із поверхнею, спостереження на тому, що оточує);
- «практика подяки» (усвідомлення речей, за які вдячні у своєму житті);
- «усвідомлене слухання» (сприйняття звуків, що оточують без їх оцінки).

Означені практики допомагають зняти напругу, яка виникає в тілі та свідомості від тяжких життєвих переживань, боротися зі стресом, депресією, тривожністю, гнівливістю, тож майндфулнес може допомогти людині краще сприймати себе, своє оточення, а саморефлексія – підвищити рівень самооцінки.

З метою вимірювання усвідомлення думок, емоцій та поведінки у повсякденному житті учасників емпіричного дослідження, нами було запропоновано зробити це за допомогою шкали самооцінки – П'ятифакторний опитувальник майндфулнес (ПОМ-15), яка складається з 15 запитань та містить 5 субшкал (див. дод. В.):

- 1) «спостереження» за внутрішніми чи зовнішніми стимулами, такими як відчуття, почуття, думки, образи, звуки та запахи;
- 2) «вербальний опис» цих подразників;
- 3) «усвідомлена дія» на протидію автоматизму та неуважності;
- 4) «неосудливість» щодо внутрішніх переживань, тобто утримання від оцінювання своїх відчуттів, думок та емоцій;
- 5) «нереагування» на внутрішні переживання, що дозволяє людині не надто захоплюватись думками і почуттями [22, с. 97; 63].

Загальні результати представлено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Аналіз усвідомлення думок, переживань та поведінки у повсякденному житті у сучасних менеджерів

Вивчення усвідомлення думок, переживань та поведінки опитаних у повсякденному житті показало, що домінує шкала «нереагування» (40%).

Отримані дані свідчать про вміння респондентів відсторонюватися від негативних думок і емоцій, що допомагає зберегти рівновагу та підвищує стресостійкість.

Шкала «неосудливість до внутрішнього досвіду» виявлена у 23% досліджуваних, які не засуджують свій внутрішній досвід, позитивно ставляться до себе, сприймають себе такими, якими вони є. Шкала «усвідомлена дія» переважає у 20% досліджуваних, що свідчить про вміння аналізувати ситуацію та лише після зважання всіх позитивних та негативних наслідків, приймати остаточне рішення.

Результати за шкалою «спостереження» виявлено у 10% досліджуваних. Отримані дані вказують на здатність менеджерів спостерігати за своїми емоціями та поведінкою, а також вміти розрізняти емоції свого оточення.

Найменші показники – за шкалою «опис» (7% осіб), тобто найменша кількість людей, аналізують власний досвід та роблять з нього висновки, що могли б допомогти уникнути помилок у майбутньому.

Результати емпіричного дослідження стану сформованості емоційного інтелекту сучасних менеджерів дають підстави для таких висновків: більшість учасників дослідження має середній рівень розвитку емоційного інтелекту, а в повсякденному житті більшість здатна відсторонюватися від негативних думок та демонструють емоційну стійкість.

2.2. Практичні інструменти розвитку емоційного інтелекту сучасного менеджера

Емоції є основою психіки людини, «джерелом» її психічної енергії. Завдяки ним індивід сприймає та розуміє навколишню дійсність. Безперечно, емоції впливають на пам'ять, мислення і уяву особистості. Вони стають мотиваторами, якщо виникає бажання уникнути ситуації із прогнозованими

негативними наслідками, чи-то, навпаки, включитися в ситуації, із позитивними переживаннями. Емоції, які часто повторюються, стають рисами характеру. Емоції урізноманітнюють людське спілкування, збільшують можливості продуктивних контактів, впливають на ухвалення важливих рішень, оскільки останні завжди містять емоційну компоненту. Рівень емоційного інтелекту – це не константа, його формують, розвивають, змінюють за допомогою самоосвітньої діяльності через певний інструментарій.

Враховуючи вищевказане, вважаємо за доцільне у процесі розвитку емоційного інтелекту зважати на *методи емоційної саморегуляції, методи усвідомлення власних емоцій, методи управління емоційними станами іншої людини.*

У наукових дослідженнях психологічного спрямування, виділяють декілька груп методів емоційної саморегуляції:

- 1) фізичні та фізіологічні (антистресове харчування, фіторегуляція, фізична підготовка);
- 2) психофізіологічні (адаптивне біоуправління з біологічним зворотним зв'язком, прогресивна м'язова релаксація, аутогенне тренування, систематична десенсибілізація, різноманітні дихальні техніки, тілесно-орієнтовані техніки, медитація);
- 3) когнітивні (нейро-лінгвістичне програмування, когнітивні та раціонально-емотивні техніки А. Бека й А. Елліса, методи саногенного і позитивного мислення, парадоксальна інтенція);
- 4) особистісні (метод психосинтезу субособистостей Р. Асаджіолі, гештальт-техніки усвідомлення потреб, особистісна самоорганізація часу життя);
- 5) методи оптимізації сну і аналізу сновидінь (гештальт-техніки, онтопсихологічні техніки, техніки усвідомлених сновидінь) [42].

Психологічна робота із вольовою саморегуляцією передбачає використання наступних методів: лекцій, бесід за певною темою; вправ щодо відпрацювання прийомів самостимуляції вольових зусиль (самопереконавання, самонаказ, самонавіювання, самопідкріплення, самомотивація, звернення до відчуття обов'язку, самосхвалення, самозаохочення, спогади про попередні успіхи, приклади інших людей та ін.) .

Методи усвідомлення власних емоцій дають змогу встановити необхідний для розвитку емоційного інтелекту зв'язок між емоційними переживаннями людини і їх раціональним осмисленням. Аналіз тих чи інших емоційних переживань сприяє формуванню більш глибокого розуміння джерел поведінки людини [42].

Розвиток навички усвідомлення власних емоцій можна здійснювати шляхом постійної саморефлексії. Перш за все необхідно зрозуміти власні емоції та їх інтенсивність, починаючи з базових станів (радість, страх, смуток, злість), сприймати критично навколишній світ, розглядаючи різні точки зору. Для цього необхідно ставити собі запитання: «Що я зараз відчуваю?», «Яка причина даної емоції?», «Чи подобається мені даний стан?», «Як змінити відчуття, які завдають дискомфорт?».

Силу емоцій можна визначити за допомогою шкали від 1 до 10, де 1 – емоція мінімальної інтенсивності, 10 – емоція некерованого рівня. Це допоможе навчитися знижувати інтенсивність емоції до оптимального рівня. Наступним кроком є розширення діапазону емоцій. Для цього можна скласти абетку емоцій та пробувати аналізувати емоційний стан оточуючих, намагатися відслідковувати поточний стан в процесі зайняття певною діяльністю, вчитися говорити про власні емоції [4].

Управління емоційними станами інших людей вимагає навичок емпатії, активного слухання, вирішення конфліктів, сприйнятливості та вміння будувати ефективні відносини. Ось кілька порад, як розвивати ці навички:

- Активного уявлення: в процесі бесіди замислюватися про те, як б ви почувалися на місці іншої людини в конкретній ситуації та спробувати відчувати її емоції.
- Поглибленого питання: задавати додаткові питання, які допоможуть розкрити глибше почуття та думку іншої людини
- Саморефлексії: регулярно оцінювати власні емоційні реакції на різні ситуації та намагатися зрозуміти, чому інші люди можуть відчувати ті чи інші емоції.

Розвиток навички активного слухання потребує зосередженості, забезпечення повної уваги співрозмовнику, застосування невербальних сигналів (кивків головою, виразів обличчя та ін.), вираження зацікавленості у розмові через питання чи короткі коментарі, повторення і переформулювання.

У науковій статті О. Станіславів та Т. Власенко емоційний інтелект схарактеризовано як елемент базового переліку ключових навичок сучасного менеджера (за прогнозами Всесвітнього економічного форуму в Давосі, орієнтовно на 2025 рік), і водночас як основу для їх фактичної реалізації [50, с. 101]. Вказуючи на умови, в яких сьогодні ведеться бізнес (карантин, дистанційна робота в період воєнного стану, кризи, технологічні прориви (штучний інтелект), автоматизація праці тощо), автори пропонують інструменти розвитку емоційного інтелекту в сфері підприємництва (див. табл. 2.2.):

Таблиця 2.2

Інструменти розвитку емоційного інтелекту в сфері підприємництва

(автори – О. Станіславів, Т. Власенко)

Інструментарій	Форма організації навчання	Результат	Учасник	Стан в Україні
Проектний коучінг	Групова	Пропозиції щодо покращення організації виконання проекту, модель рішення конкретних проблемних питань	Проектна група	Має перспективи, фахівців достатньо
Бізнес-коучінг	Групова	Консультації та супровід щодо запровадження корпоративного коучінгу в організації	Керівники та внутрішні коучери	Поступово розвивається, мало спеціалістів
Управлінський коучінг	Групова або особиста	Навички щодо виконання функцій управління, підвищення ефективності виконавців	Менеджери вищої та середньої ланки	Має перспективи, фахівців достатньо
Тімбілдінг	Групова	Розв'язання суперечностей, орієнтація на спільні цілі, навички роботи в команді	Будь-яка ланка організації	Широко застосовується реалізовується як зовнішніми так і внутрішніми фахівцями
Бізнес-тренінг	Групова або особиста	Оновлення знань та формування сталих навичок в певній сфері (відповідно тематики тренінгу)	Керівництво або будь-яка ланка організації	Широко розвинуті, гнучка зміна тематики залежно від умов та релевантних запитів

Дослідницями відмічено активність щодо пропозицій розвитку емоційного інтелекту, як пропозиції (тренінгові заняття, курси), так і попиту (при підборі персоналу роботодавці все частіше звертають увагу на характеристику потенційного співробітника). Складно не погодитись, що робота над розвитком емоційного інтелекту є кропіткою та наполегливою. Авторки пропонують свій алгоритм дії: спершу, слід розуміти, значимість кожної емоції, коли і як вона проявляється, які її наслідки для себе, оточення, бізнесу в цілому, що вона за собою несе (які дії та настрої). Наступним кроком є усвідомлення своїх емоцій, визначивши, які саме емоції виникають при певних ділових ситуаціях.

У ґрунтовному дослідженні Ю. Федорової «Емоційний інтелект у бізнесі: інструменти та методи розвитку» визначено методи та техніки розвитку емоційного інтелекту менеджера за етапами. Нею виділено сім етапів формування емоційного інтелекту, кожен з яких має свій інструментарій:

- *Етап 1. Самоусвідомлення* (усвідомлення власних емоцій та розуміння передумов їх виникнення, впізнавання тригерів. Техніка розвитку емоційного словника, транзакційний аналіз Е. Берна, техніка усвідомлення (Mindfulness);
- *Етап 2. Переживання емоції*. Методи розвитку гнучкого мислення, методи емоційної (психофізіологічної) саморегуляції, техніки релаксації, техніка перемикання уваги;
- *Етап 3. Активна відмова від негативного настрою, установки*. Методи самомотивації техніки НЛП, арт-терапія (використання метафоричних асоціативних карток);
- *Етап 4. Визначення мети та формування настрою, що відповідає стратегічному плану*. Методи цілепокладання техніки самомотивації (SWOT, піраміда Маслоу, управління собою, позитивне відношення);
- *Етап 5. Розуміння емоцій партнера* (соціальне розуміння інших та співчуття), причини їх виникнення та розуміння мети опонента методи спостереження, методи розвитку емпатії (особистої аналогії). Методи

адекватного реагування на емоційні стани іншої людини: техніка уважності (Mindfulness); техніка активного слухання, техніка ставити себе на місце іншого, техніка розвитку інтересу до іншої людини;

– *Етап 6. Формування оптимальної стратегії поведінки на базі рішення win-win.* Методи стратегічне мислення, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SNW-підхід, техніка побудови гіпотез, техніка контрольних питань, мислення в часу, інтелектуальний опортунізм;

– *Етап 7. Запровадження стратегії win-win шляхом ефективних комунікацій* методи відкритого та закритого впливу на співбесідника, методи розвитку асертивної поведінки, методики переговорів, публічних виступів, методи конфліктології, техніки впливу; техніки контрвпливу; техніки асертивної поведінки, техніки розвитку оптимізму (техніка А. Елісса ABCDE, техніка роботи з думками, техніка оптимістичної інтервенції) [53].

Сучасний менеджер, який має прагнення підвищувати свої професійні компетенції формує «особистий бренд», що підвищує його вартість на ринку праці. У цьому контексті варто звернути увагу на бізнес-тренінги. Бізнес-тренінги допомагають підприємцям уникнути помилок, ефективно використовувати час та запроваджувати нові ідеї для успіху власного бізнесу. Мета бізнес-тренінгу зазвичай полягає у висвітленні новітніх знань щодо предмету тренінгу та формування сталих навичок в обраній сфері.

Таким чином бізнес-тренінги відповідають актуальним запитам сучасної економіки і мають на меті вирішення конкретного завдання. Зазвичай, це групове навчання на одну тему. В процесі бізнес-тренінгу кожний учасник самостійно визначає для себе найбільш ефективні інструменти та методи, які відповідають його індивідуальним характеристикам, зокрема темпераменту, типу особистості, життєвій ситуації.

В результаті збільшення попиту на освітні, консалтингові послуги, та виникнення вимоги з урахуванням індивідуальних ситуацій, поширення набуває такий інструмент як коучинг. Коучинг передбачає вирішення

конкретного завдання в реальній ситуації з урахуванням особистості замовника. Коучинг допомагає замовнику розробити власну «генеральну лінію», надихає, підтримує та кидає виклик. Ефективна сесія коучингу «заряджає» на подальшу роботу і є процесом, що сприяє реалізації навчання, розвитку, підвищення компетентності та удосконалення професійних навичок.

Сучасними дослідниками схарактеризовано такі як *особистий, кар'єрний та бізнес-коучинг*. Перший вид коучингу передбачає вирішення проблем особистого росту через зміну поведінки, вивчення власної системи цінностей, способів пристосування до дійсності, зміну їх на більш ефективні. Кар'єрний коучинг корисний у разі зміни професії, визначення шляхів кар'єрного росту або відкриття власної справи. І, нарешті, бізнес-коучинг передбачає консультування та супровід у питаннях запровадження корпоративного коучингу та розробки стандартів для внутрішніх коучів організації. Наразі, спостерігається діяльність значної кількості спеціалістів з особистого коучингу, меншої з кар'єрного коучингу та найменшої – у сфері бізнес-коучингу [53].

Враховуючи напрацювання в галузі теорії управління, психології, соціології вважаємо, що в процесі розвитку емоційного інтелекту менеджера звернути увагу потрібно на такі аспекти:

- практикувати самосвідомість через відстеження найяскравіших емоцій, отриманих протягом дня, фіксувати їх;
- дізнаватися як вас сприймають близькі, колеги, підлеглі. Запитайте їх про те, як ви реагуєте на складні ситуації, наскільки ви здатні пристосовуватися чи співпереживати, як ви поведетеся в конфліктних ситуаціях тощо;
- використовувати асертивний стиль спілкування (здатність відстоювати свою думку, не порушуючи моральних прав іншої людини);

- практикувати способи збереження позитивного ставлення за будь-яких обставин; сприймати конструктивну критику, щоб зрозуміти, що впливає на продуктивність професійних взаємин і як змінити ситуацію за потреби;
- розвивати лідерські якості та бути відкритими для спілкування, послуговуватись навичками активного слухання;
- хвалити інших, оскільки ця звичка привчає мозок зосереджуватися на позитивних рисах людини, що сприяє емпатії. Похвала також створює основу для обговорень спірних питань, оскільки зменшує захисну реакцію опонента та заохочує до діалогу.

Варто звернути увагу й на такі можливості розвитку:

- Саморефлексія: відведення часу на аналіз власних емоцій, реакцій та мотивацій. Це може включати ведення щоденника, самостійні рефлексії та регулярне самооцінювання.
- Практика саморегуляції: навчання технікам стрес-менеджменту та самоконтролю, таких як медитація, глибоке дихання, релаксаційні вправи.
- Вивчення емоцій і реакцій: розуміння, які емоції виникають в різних ситуаціях і як вони впливають на прийняття рішень та взаємодію з іншими.
- Спілкування і слухання: активне слухання співробітників, прояв емпатії та знаходження часу для спілкування щодо їх потреб та переживань.
- Навчання соціальним навичкам: вивчення способів побудови позитивних взаємин з колегами, вирішення конфліктів та ефективна комунікація.
- Професійний розвиток: участь у тренінгах та семінарах з емоційного інтелекту.

Означені практичні інструменти можуть бути використані керівником/менеджером окремо або в комбінації для забезпечення більш повного розвитку його емоційного інтелекту.

Емоційний інтелект допомагає приймати дієві рішення шляхом відображення та осмислення емоцій, які мають для особистості певний зміст,

що є однією з головних складових у досягненні максимального успіху в управлінській діяльності. Розвинений емоційний інтелект дозволить сучасному менеджеру бути в гармонії з власними намірами та переживаннями; забезпечувати довіру підлеглих і впевненість в успішності свого майбутнього; створювати комфортний психологічний клімат; підвищувати продуктивність праці за рахунок раціонального управління емоційними станами в колективі.

2.3. Соціально-психологічний тренінг «Емоційний інтелект: диференціація, усвідомлення та управління» як інструмент розвитку емоційного інтелекту сучасного менеджера

В межах виконання завдань магістерської роботи та враховуючи результати проведеного емпіричного дослідження, нами було розроблено соціально-психологічний тренінг «Емоційний інтелект: диференціація, усвідомлення та управління», розраховану на 8 годин (1 навчальний день), реалізацію якого можна здійснити безпосередньо під час підвищення кваліфікації менеджерів вищої, середньої та низової ланок в навчальних та освітніх центрах. Також навчання за запропонованим тренінгом може бути корпоративним, тобто таким, що проводиться для менеджерів конкретної компанії/організації/установи з метою підвищення продуктивності та ефективності роботи організації.

Нагадаємо, що тренінг передбачає активне навчання, за умов якого, всі учасники мають можливість отримати певні теоретичні знання, розвинути відповідні практичні вміння та навички, самостійно підібрати дієві варіанти вирішення можливих чи існуючих проблем [26; 46]. Вважаємо тренінг найбільш ефективною формою навчання дорослих через його практичну спрямованість, інтерактивність та можливість адаптації до різних потреб, стилів навчання.

Далі звернемо увагу на переваги тренінгу як форми навчання:

- *практичність*: тренінги зазвичай орієнтовані на розвиток конкретних навичок або набуття практичних знань, що є особливо корисним для дорослих, які націлені на застосування отриманих знань в професійній діяльності;
- *інтерактивність*: у тренінгах використовують інтерактивні методи, технології навчання, зокрема групові дискусії, рольові ігри та вправи, що забезпечують активну взаємодію учасників, обмін думками, вміння працювати в команді для вироблення спільного рішення чи то відстоювання своїх поглядів;
- *комунікація*: важливим є створення сприятливого навчального середовища для співпраці та обміну досвідом між учасниками, що допомагає підвищити ефективність навчання;
- *адаптованість*: тренінгові заняття можуть бути адаптовані до конкретних потреб та характеристик групи дорослих учасників, таких як рівень знань, вікові особливості та індивідуальні потреби;
- *стимулювання мотивації*: ефективні тренінги стимулюють мотивацію учасників через надання практичних завдань і нестандартним поданням матеріалу [26], [46].

З огляду на проблему дослідження, вважаємо доцільним проведення саме *соціально-психологічного тренінгу*, завданнями якого зазвичай виступають розвиток соціальних навичок, навичок комунікації та спілкування, підвищення рівня емпатії та розуміння своїх емоційних станів та емоцій інших людей; зменшення рівня конфліктогенності особистості, підвищення рівня командної взаємодії тощо [42].

При розробці тренінгової програми «Емоційний інтелект: диференціація, усвідомлення та управління» було враховано принципи організації тренінгових занять, запропоновані В. Зіркою та В. Биковою, а саме:

- *Тут і тепер*. Цей принцип орієнтує учасників на те, що предметом їх аналізу мають бути почуття і думки з приводу подій, що відбуваються у групі в цей момент. Принцип акцентування на справжньому сприяє глибокій

рефлексії учасників, учить зосереджувати увагу на собі, своїх думках і почуттях, розвитку навичок самоаналізу.

– *Щирість і відкритість.* Чим відвертішими будуть розповіді учасників про те, що дійсно їх хвилює і цікавить, чим щирішими буде розкриття почуттів, тим успішнішою буде робота групи в цілому. Щирість і відкритість сприяють отриманню та наданню іншим учасникам чесного зворотнього зв'язку.

– *Принцип Я.* Основна увага учасників має бути зосереджена на процесах самопізнання, самоаналізу та рефлексії. Всі висловлювання рекомендується будувати таким чином: «Я відчуваю ...», «Мені здається...» тощо.

– *Активність.* Оскільки тренінг належить до активних методів навчання і розвитку, така норма як активність, участь усіх в тому, що відбувається на тренінгу, є обов'язковою.

– *Конфіденційність.* Усе, про що йдеться в групі стосовно учасників, повинно залишатися всередині групи. Це природна етична вимога, необхідна для створення атмосфери психологічної безпеки і саморозкриття.

На сьогодні вже напрацьовано чимало конкретних вправ, прийомів і технік, однак прийнято виділяти кілька базових методів тренінгу.

Групова дискусія. У тренінговій групі дискусія може бути використана і з метою надання можливості учасникам побачити проблему з різних сторін, і в якості способу групової рефлексії.

Ігрові методи. Включають ситуаційно-рольові, дидактичні, творчі, організаційно-діяльнісні, імітаційні та ділові ігри. Використання ігрових методів у тренінгу є надзвичайно продуктивним.

Методи соціальної перцепції. Учасники групи розвивають уміння сприймати, розуміти й оцінювати інших людей, самих себе, свою групу. За допомогою спеціально розроблених вправ учасники отримують вербальну і невербальну інформацію про те, як їх сприймають інші люди, а також

наскільки є точним їхнє власне самосприйняття. Вони набувають уміння глибокої релаксації, смислової і оцінної інтерпретації об'єкта сприйняття.

Медитативні техніки. Найчастіше використовуються з метою навчання фізичної і чуттєвої релаксації, умінню позбавлятися від зайвого психоемоційного напруження, стресових станів і в результаті зводяться до розвитку навичок самонавіювання і закріплення способів саморегуляції [20, с. 284–286].

Погоджуємось із думкою дослідниці В. Ковальчук, яка вважає, що на окрему увагу заслуговує й особистість тренера, оскільки саме тренер керує суб'єкт-суб'єктною взаємодією між учасниками тренінгу. Авторка наголошує, що викладач-тренер не має бути ретранслятором чи то передавачем знань, скоріше фасилітатором, метою діяльності якого є формування стимулів до навчання, створення емоційно-сприятливих умов для розвитку внутрішньої мотивації учасника тренінгу здобути відповіді на запитання та навчитися задіювати отриманні знання для розв'язання конкретних професійних проблем. Тренер повинен бути обізнаним і розумітись на темі тренінгу, добре володіти методикою його проведення, регулювати групові процеси, вміти зацікавлювати учасників, знімати напруження, спрямовувати групу на конструктивне розв'язання проблеми, знати методи оцінювання результатів тренінгу і вміти їх застосовувати [26, с. 64–65].

У наукових джерелах визначено три послідовні етапи планування тренінгу, яких ми намагались дотримуватись при розробці тренінгової програми «Емоційний інтелект: диференціація, усвідомлення та управління»: визначення змісту роботи, складання загального плану проведення заняття, детальне опрацювання процесу ведення тренінгу відповідно до його структури.

На першому етапі підготовки до тренінгу (опрацювання змісту тренінгу) тренер складає чітке уявлення щодо змісту майбутнього тренінгу, визначає мету тренінгу, зміст, тривалість тренінгового курсу, попередній досвід та

рівень знань й умінь учасників тренінгу; передбачає очікувані результати тренінгу; підбирає методи і технології, які застосовуватимуться під час навчання; оцінює технічні можливості приміщення для проведення тренінгу.

На другому етапі підготовки до тренінгу (розробка плану проведення занять) тренер розробляє організаційно-змістову структуру тренінгу, що дозволяє визначити час, зміст, технічне обладнання, форми, техніки, вправи; визначає перелік компетентностей, які формуються під час проведення тренінгу.

На третьому етапі підготовки до тренінгу (детальне опрацювання процесу ведення тренінгу відповідно до його структури) тренер планує часові межі кожної компоненти заняття, установлення часових меж цілісного заняття у загальній тривалості тренінгу, виконання кожного змістовного модулю тренінгу, оскільки різним групам учасників тренінгу потрібен різний час на виконання певних завдань [26].

Враховуючи напрацювання науковців у цій галузі [16; 20; 26; 44] пропонуємо таку структуру соціально-психологічного тренінгу «Емоційний інтелект: диференціація, усвідомлення та управління» (рис. 2.3.):



Рис. 2.3. Структура соціально-психологічного тренінгу

«Емоційний інтелект: диференціація, усвідомлення та управління»

Варто зауважити, що тренінг повинен бути чітко спланованим. План допоможе тренеру дотримуватися основних питань, які мають бути опрацьовані в процесі тренінгу та завдань, яких має бути досягнуто. У таблиці 2.3. подано план соціально-психологічного тренінгу «Емоційний інтелект: диференціація, усвідомлення та управління»:

Таблиця 2.3

План соціально-психологічного тренінгу

«Емоційний інтелект: диференціація, усвідомлення та управління»

Частина	Вид діяльності	Завдання	Години
Вступна	Вітання. Вправи на проведення знайомства та емоційного налаштування до командної взаємодії (криголами)	Поінформування учасників про тему, мету та завдання тренінгу, прийняти правила для комфортної та дієвої роботи учасників тренінгу	1 год.
	Вправи на визначення очікувань учасників	З’ясувати очікування від тренінгу	
Продовження таблиці 2.3			
Основна	Вправи на актуалізацію опорних знань учасників тренінгу	Визначити рівень знань учасників тренінгу щодо поняття емоційного інтелекту, його розуміння та сприйняття	1 год.
	Вправи на надання теоретичної інформації та її закріплення на практиці	Допомогти учасникам тренінгу опрацювати нову інформацію про самосвідомість, саморегуляцію, соціальну компетентність, емоційну свідомість та емпатію як структурні елементи емоційного інтелекту сучасного менеджера, закріпити і поглибити отримані знання, через практичні кейси	4 год.
Заключна	Вправи на підведення підсумків. Рефлексія	Підсумувати всі розглянуті впродовж тренінгу теми для логічного підведення підсумку. Створити умови позитивного	2 год.

		виходу з тренінгу через вправи на рефлексію	
Всього:			8 год.

Мета – розвинути здатність учасників соціально-психологічного тренінгу до розуміння та управління своїми емоціями, емоціями свого оточення; стабілізація емоційних станів учасників тренінгу.

Завдання:

- рефлексія емоційних переживань учасників тренінгу під час групової взаємодії;
- набуття умінь та навичок управління своїми емоційними станами;
- оволодіння прийомами саногенного (оздоровчого) мислення;
- соціально-психологічна рефлексія комунікативної взаємодії;
- набуття навичок ефективної групової співпраці, заснованої на розумінні емоцій учасників групи.

Програмою соціально-психологічного тренінгу передбачено два змістові блоки:

- «Розвиток внутрішньоособистісного емоційного інтелекту сучасного менеджера»
- «Розвиток міжособистісного емоційного інтелекту сучасного менеджера»,

механізм реалізації яких подано у таблиці 2.4., тренінгові вправи розміщено у додатках (див. дод. Г).

Таблиця 2.4

Програма соціально-психологічного тренінгу

«Емоційний інтелект: диференціація, усвідомлення та управління»

№	Тематика	Вправи
----------	-----------------	---------------

1.	Знайомство. Обговорення правил групи. Вступна притча. Очікування від тренінгу	«Презентація», «Три факти про мене», «Щит», «Сенкан», «Кораблики очікування»
Змістовий блок «Розвиток внутрішньо особистісного емоційного інтелекту сучасного менеджера»		
2.	Тема 1. Диференціація та усвідомлення власних емоцій. <i>Пізнання особливостей негативних та позитивних емоцій. Вербалізація причин виникнення емоцій та почуттів в різних ситуаціях</i>	«Асоціації», «Впізнай емоцію», «Фруктовий салат», «Вітер дує на тих, хто...»
3.	Тема 2. Управління власними емоційними станами. <i>Усвідомлення ролі гніву і роздратування у взаєминах з оточуючими. Усвідомлення причин власного страху і невпевненості</i>	«Заборона на емоції», «Граємо у радість», «Біля мене вільне місце»

Продовження таблиці 2.4

Змістовий блок «Розвиток міжособистісного емоційного інтелекту сучасного менеджера»		
4.	Тема 3. Усвідомлення емоційних станів інших людей. <i>Тренування навичок соціально-психологічної рефлексії. Розвиток емпатії. Тренування інтуїції. Аналіз уявлень про емоційні переживання інших людей.</i>	«Емоційна підзарядка», «Емоції з дитинства», «Дракон, принцеса, самурай»

5.	Тема 4. Управління емоційними станами інших. <i>Усвідомлення відмінностей між маніпулятивним і фасилітативним емоційним впливом. Набуття навичок протистояння маніпулятивному впливу.</i>	Ресурсна вправа «Все одно ти молодець...», «Видихнути хмару», «Лети!», «Негативні емоції».
6.	Рефлексія, підсумки	«Підбиття підсумків, «Я обираю..бо», «Долоньки»

Вважаємо, що завдяки навчанню за тренінговою програмою «Емоційний інтелект: диференціація, усвідомлення та управління», менеджери – учасники тренінгу – поглиблюють знання з теорії емоційного інтелекту, усвідомляють емоційний інтелект як особистісно значущу якість та як чинник професійного зростання і самореалізації в управлінській діяльності.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дає підстави для таких висновків:

1. Здійснено теоретичний аналіз наукових джерел з проблеми розвитку емоційного інтелекту сучасного менеджера, який підтвердив актуальність проблеми для представників зарубіжної та вітчизняної науки: дефініцію поняття емоційний інтелект та його структуру досліджували Г. Гарднер, Д. Гоулман, Дж. Мейєр, П. Селовей, С. Бойко, О. Боковець, Є. Носенко та ін.; як фактор успіху та самореалізації особистості його вивчали Т. Бредбері, Є. Карпенко, І. Філіпова, А. Четверик-Бурчак та ін.; як чинник професійного становлення – Ю. Бреус, В. Зарицька, А. Марченко, Н. Петрова, Л. Ракітянська та ін.; як складову управлінського потенціалу особистості – І. Дидяк, А. Книш, Л. Чернобай, Ю. Широн та ін. З'ясовано, що емоційний інтелект у сучасних дослідженнях виступає як вид інтелекту; як компонент емоційної сфери особистості; як метапроцесуальний феномен на перетині емоцій та інтелекту; як сукупність некогнітивних здібностей; як поєднання когнітивних здібностей та особистісних властивостей; як набутий компонент здібностей; як компетентність.

Уточнено поняття *емоційний інтелект сучасного менеджера* – як здатність особистості менеджера розуміти, керувати та використовувати свої емоції, емоції співробітників та підлеглих, для досягнення успіху в бізнесі та в управлінні персоналом.

2. У структурі емоційного інтелекту сучасного менеджера визначено такі складові: *самосвідомість* (розуміння власних емоцій, мотивів і сильних/слабких сторін, емоційні реакції та поведінка); *саморегуляція* (здатність менеджера контролювати свої емоції і реагувати на кризові ситуації та виклики виважено та об'єктивно); *соціальна компетентність* (вміння спілкуватися, розуміти і співчувати іншим, будувати позитивні стосунки зі співробітниками та партнерами); *емоційна свідомість* (розуміння емоційних станів та сигналів інших людей, що дозволяє керівнику ефективно взаємодіяти

з ними та реагувати на їх потреби); *емпатія* (здатність «бачити» ситуацію з погляду іншої людини, розуміти її почуття, що є важливим для налагодження контактів у колективі).

Схарактеризовано чинники розвитку емоційного інтелекту менеджера:

– *біологічні* (правопівкульовий тип мислення особистості; специфіка розвитку нервової системи, темперамент, особливості обробки інформації); *вікові* (гнучкість мислення, індивідуальний стиль розумової діяльності, система еталонів самооцінювання, самоконтроль, узгодженість рівня інтелектуального розвитку з біологічною зрілістю, взаємозалежність інтелектуального, емоційного й особистісного розвитку, формування професійної Я-концепції); *соціальні* (синтонічність особистості в дитячій період; розвиток раціональності із дорослішанням; рівень розвитку самостійності; емоційно-позитивні взаємини із батьками, рівень освіти батьків, умови виховання в родині; гендерні особливості виховання; зовнішній локус контролю; релігійність); *професійно-формувальні* (знання про закономірності та компоненти професійної діяльності, розуміння об'єктивних підходів до її здійснення; стресові та конфліктні ситуації, втрата «балансу» та незнання способів запобігання, неусвідомлення цілей професійної підготовки і ставлення до обраної професії).

3. Проведено емпіричне дослідження стану сформованості емоційного інтелекту сучасних менеджерів, у якому взяло участь 28 керівників різних рівнів управління. Емпіричне дослідження проходило у три етапи, було розроблено анкету щодо обізнаності з поняттям «Емоційний інтелект», підібрано релевантні методики: «Діагностика «емоційного інтелекту» Н. Холла, «П'ятифакторний опитувальник майндфулнес (ПОМ-15)» адаптований Я. Каплуненко, В. Кучиною. Означені методики стали дієвим інструментом для аналізу основних складових емоційного інтелекту, завдяки отриманню емпіричної інформації щодо розуміння власних емоцій, здатності

їх контролювати, вміння спілкуватися, розуміти і співчувати іншим, розуміння емоційних станів та сигналів свого оточення.

Виявлений під час дослідження порівняно низький рівень емпатії у керівників, на нашу думку свідчить про недооцінку такої здатності як співпереживання та співчуття в професійній діяльності конкретних менеджерів. Було зроблено припущення, що стресові ситуації, пов'язані із військовою агресією РФ, та умови, в яких сьогодні доводиться здійснювати професійну діяльність, задіюють захисні механізми в організмі людини, яка таким чином намагається закритись від чужих негативних переживань з метою недопущення погіршення власного емоційного поля.

4. Схарактеризовано практичні інструменти розвитку емоційного інтелекту сучасного менеджера: саморефлексія (аналіз власних емоцій, реакцій та мотивацій; самостійні рефлексії та регулярне само оцінювання); практика саморегуляції (навчання технікам стрес-менеджменту та самоконтролю, таких як медитація, глибоке дихання, релаксаційні вправи; вивчення емоцій і реакцій (аналіз емоцій, що виникають в різних ситуаціях і як вони впливають на прийняття рішень та взаємодію з іншими); спілкування і слухання (активне слухання співробітників, прояв емпатії та знаходження часу для спілкування щодо їх потреб та переживань); навчання соціальним навичкам (вивчення способів побудови позитивних взаємин з колегами, вирішення конфліктів та ефективній комунікації); професійний розвиток (участь у тренінгах та семінарах з емоційного інтелекту).

Розроблено програму соціально-психологічного тренінгу «Емоційний інтелект: диференціація, усвідомлення та управління», розраховану на 8 годин, реалізацію якої можна здійснити під час підвищення кваліфікації в навчальних та освітніх центрах або в межах конкретної організації для навчання менеджерів однієї компанії. Розроблена програма має свою структуру, план, мету, завдання; передбачає два змістові блоки: «Розвиток внутрішньоособистісного емоційного інтелекту сучасного менеджера» та

«Розвиток міжособистісного емоційного інтелекту сучасного менеджера» та комплекс інтерактивних та ресурсних вправ для набуття умінь та навичок управління своїми емоційними станами, оволодіння прийомами саногенного (оздоровчого) мислення; соціально-психологічної рефлексії комунікативної взаємодії та набуття навичок ефективної групової співпраці, заснованої на розумінні емоцій учасників групи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабяк О. Проблема емоційного інтелекту в психологічній науці. *Освіта осіб з особливими потребами: шляхи розбудови*. 2020. Т. 1. С. 1–16.
2. Березюк Г. Емоційний інтелект як детермінанта внутрішньої свободи особистості. *Психологічні студії Львівського ун-ту*. 2008. С. 20–23.
3. Бойко С. Т. Емоційний інтелект як чинник запобігання інформаційному стресу. Наукова дискусія: питання педагогіки та психології: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 1–2 грудня 2017). Київ: ГО «Київська наукова організація педагогіки та психології», 2017. С. 60–63.
4. Боковець О. І. Емоційний інтелект як ресурс психічного здоров'я. *Габітус*. 2022. №37. С. 68–74. URL: <https://doi.org/10.32843/2663-5208.2022.37.12> (дата звернення: 20.01.2025).
5. Бредбері Т. Емоційний інтелект як ключовий фактор успіху. URL: <https://medium.com/@univero/83-1d4b80c36737> (дата звернення: 20.01.2025).
6. Бреус Ю. В. Емоційний інтелект як чинник професійного становлення майбутніх фахівців соціономічних професій у вищих навчальних закладах: автореф. дис. ...канд. психол. наук: спец. 19.00.07 «Вікова та педагогічна психологія». Київ, 2015. 20 с.
7. Вайсбах Х., Дакс У. Емоційний інтелект / перекл. з англ. Київ, 2008. 281 с.
8. Верітова О. С. Розвиток емоційного інтелекту майбутніх педагогів вищої школи в процесі магістерської підготовки: дис. ... канд. пед. наук: спец. 13.00.04. «Теорія і методика професійної освіти». Запоріжжя, 2019. 235 с.
9. Володарська Н. Д., Когут О. О. Прояви агресії як психологічний захист особистості в кризових ситуаціях. *Фундаментальні та прикладні дослідження у практиках провідних наукових шкіл*. 2017. 1(19). С. 9–20.
10. Гайдукевич К., Поліщук Л. Емоційний інтелект як важлива складова успіху в професійній діяльності івент-менеджера. *Питання культурології*.

2023. №41 С. 78–88. URL: [https:// doi.org/10.31866/2410-1311.41.2023.276695](https://doi.org/10.31866/2410-1311.41.2023.276695)
(дата звернення: 20.01.2025).

11. Гаврилькевич В. К. Емоційна саморегуляція: систематизація базових понять на підставі їх семантико-етимологічного аналізу. *Збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка АПН України «Актуальні проблеми психології»*. К., 2008. Т. Х. Ч. 5. С. 108–115.

12. Грабовська С. Л. Психологічні аспекти комунікаційного менеджменту організації: навч. посібник. Львів: ЛНУ імені Франка, 2014. 456 с.

13. Дерев'янка С. П. Актуалізація емоційного інтелекту в емоціогенних умовах. *Соціальна психологія*. 2008. № 1. С. 96–104.

14. Дерев'янка С. П. Роль емоційного інтелекту в соціально-психологічній адаптації особистості. *Вісник Чернігівського державного педагогічного університету імені Т.Г.Шевченка. Психологічні науки*. Зб. наук. праць у 2-х т. Чернігів, 2008. Вип. 59. Т. 1. С. 94–98.

15. Дидяк І. Емоційний інтелект як невід'ємна складова управлінського потенціалу підприємства. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 11. Ч. 1. С. 51–53.

16. Жигула О. Психолого-педагогічний супровід фахового зростання особистості в системі неперервної професійної освіти. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 26–27 листопада 2020 року*. 358 с.

17. Зарицька В. В. Соціально-психологічні чинники розвитку емоційного інтелекту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. С. 19–22.

18. Захарчин, Г. М. Емоційний інтелект у контексті адаптації молодих фахівців до професійної діяльності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 29. С. 57–60.

19. Захист і підтримка ментального здоров'я українців в умовах воєнного стану: виклики і відповіді : монографія / НАПН України; за заг. ред. В. Г. Кременя; [В. Г. Панок, С. Д. Максименко, М. М. Слюсаревський,

Л. І. Прохоренко, Н. В. Чепелева, Т. І. Куліш, С. Л. Чуніхіна, І. Г. Губеладзе, І. І. Ткачук, Н. А. Ярмола]. Київ, 2024. 188 с.

20. Зірка В. В., Бикова В. О. Тренінг як засіб формування конкурентоздатності майбутнього фахівця. *Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля*. 2015. № 2. С. 284–289.

21. Інноваційні технології розвитку особистісно-професійної компетентності педагогів в умовах післядипломної освіти: збірник наукових статей / За заг. ред. Г. Л. Єфремова. Суми, 2023. 404 с.

22. Каплуненко Я., Кучина В. Адаптація та валідізація короткого п'ятифакторного опитувальника майндфулнес (ПОМ-15). *Організаційна психологія. Економічна психологія*. №1 (28), 2023. С. 95–105.

23. Карпенко Є. В. Емоційний інтелект як фактор особистісного життєздійснення. *Психологічні перспективи*. 2017. Вип. 30. С. 50–63.

24. Карпенко Є. В. Психологія емоційного інтелекту в дискурсі життєздійснення особистості : дис. ... доктора психол. наук : 19.00.07. Івано-Франківськ, 2020. 497 с.

25. Карпенко Є. В. Сучасні вектори дослідження емоційного інтелекту особистості. *Психологія і особистість*. 2019. № 1 (15). С. 60–72.

26. Ковальчук В. І. Технологія навчання дорослих на основі особистісно орієнтованого підходу: тренінг. Київ: Шк. світ, 2011. 136 с.

27. Колісник Л. О. Проблема діагностики емоційного інтелекту. Проблеми сучасної психології. 2014. Вип. 26. С. 278–295.

28. Корман М. М. Емоційний інтелект персоналу як основа ефективного розвитку організації. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2013. №24. С. 88–94.

29. Костюк А. В. Емоційний інтелект та шляхи його розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки*. Херсон, 2014. Т. 1. Вип. 2. С. 85–89.

30. Книш А. Є. Емоційний інтелект лідера у сфері бізнесу. Київ: Пріоритети. 2015. 40 с.

31. Кутас М. С. Розвиток професійно значущих якостей майбутнього фахівця з управління проектами засобом соціально-психологічного тренінгу. *Актуальні проблеми психології : збірник наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України*. К., 2014. Т. 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. Вип. 40. С. 60–65.

32. Куценко-Лада Г. В. Філософсько-психологічний обрис проблеми взаємовідносин людини та світу (С. Л. Рубінштейн). *Науковий вісник МДУ ім. В. О. Сухомлинського*. Миколаїв, 2010. Т. 2, вип. 5. С. 163–170. (Серія: Психологічні науки).

33. Лабач М. Емоційний інтелект як передумова успішного розвитку особистості. *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності*. 2016. № 13. С. 214–220.

34. Мазоха І. Аналіз проблеми емоційного інтелекту як особистісного ресурсу. *Сучасна психологія: проблеми та перспективи*. Ізмаїл, 2020. №1. С. 100–104.

35. Менеджмент: теорія, методологія, практика. Менеджмент: теорія, методологія, практика: колективна монографія / За заг. редакцією Г. Л. Єфремової. Суми: ФОП Цьома С.П., 2023. 520 с.

36. Марченко А. О. Поняття емоційного інтелекту: теоретико психологічні підходи, дефініції і структура. *Вісник Національної академії оборони України*. Зб. наук. праць. Київ: НУОУ, 2011. Вип. 1 (20). С. 172–175.

37. 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.

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

39. Панок В. Прикладна психологія у педагогічній практиці України. *Психологія і суспільство*. 2017. № 4(70). С. 94–108.

40. Параскевова К. Г. Емоційний інтелект як чинник регуляції емоційномотиваційної сфери особистості: автореф. дис. ... канд. психол. наук: спец. 19.00.01 «Загальна психологія, психологія особистості». Харків, 2015. 17 с.

41. Петрова Н. М. Сформованість емоційного інтелекту як запорука успішної професійної діяльності майбутнього педагога: теоретичний аспект. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету ім. Володимира Гнатюка. Серія: педагогіка*. 2015. № 2. С. 27–31.

42. Простір психологів. URL: <https://psychology.space/psypedia-post/psychologichnogo-treningu-soczialno-psychologichnogo/> (дата звернення: 20.01.2025).

43. Психологія управління: практичний посібник / О. Г. Угрин. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с.

44. Психосоціальна підтримка в кризовій ситуації : методичний посібник для педагогів / С. Богданов, О. Залеська. Київ : Пульсари. 2018. 76 с.

45. Ракітянська Л. М. Генезис та сутнісний зміст концепту «емоційний інтелект». *Науковий часопис національного педагогічного університету імені М.П.Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи*. Випуск 66: зб. наук. праць / МОН України, Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2019. С.170–174.

46. Сисоєва С. О. Інтерактивні технології навчання дорослих: навч. метод. посібн. НАПН України, Ін-т педагогічної освіти і освіти дорослих. Київ: ВД «ЕКМО», 2011. 324 с.

47. Ситник О. Ю. Необхідність розвитку емоційного інтелекту менеджера за умов конкурентної економіки. *Вісник післядипломної освіти*. 2021. Вип. 15(44). С. 147–164.

48. Собченко О. М. Здібності у структурі емоційного інтелекту як фактор формування особистості. *Наука. Релігія. Суспільство*. 2010. № 4. С. 84–87.

49. Стасюк М.М. Психолого-педагогічні умови розвитку емоційного інтелекту у студентів ІТ-спеціальностей: дис. ... канд. психол. наук: 053 Львів, 2020. 346 с.
50. Станіславів О. В., Власенко Т. А. Розвиток емоційного інтелекту як чинник успішності підприємницької діяльності. *Innovation and Sustainability*. 2023. Вип. 1. С. 99–102.
51. Стельмашук Ж., Ваколюк А. До проблеми розвитку емоційного інтелекту особистості. *Інноватика у вихованні*. 2019. Вип. 9. С. 259–265.
52. Ткачишина О. Р. Проблема ментального здоров'я в Україні: психологічний аналіз. *Психофізіологія та медична психологія*. 2023. Вип. 53. С. 207–211.
53. Федорова Ю. В. Емоційний інтелект у бізнесі: інструменти та методи розвитку. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика» Серія «Економіка»*. 2019. Вип. 6 (12).
54. Філіпова І. Емоційний інтелект як засіб успішної самореалізації. *Соціальна психологія*. 2007. Вип. 4. С. 68–79.
55. Фролова Г. С. Наукові підходи до визначення феномену «емоційний інтелект». *Теорія і практика сучасної психології*. 2018. №1. С. 107–111.
56. Цветкова Г. Г. Емоційний інтелект: ментальна основа професійного самовдосконалення викладача вищої школи. *Наука і освіта*. 2017. № 8. С. 49–59.
57. Чернобай Л. І., Широн Ю. О. Емоційний інтелект в системі менеджменту. *Бізнес Інформ*. 2019. №5. С. 227–232.
58. Четверик-Бурчак А. Г. Емоційний інтелект як інтегративна властивість особистості. «Психолінгвістика у сучасному світі – 2013» : матеріали VIII міжнародної науково-практичної конференції (м. Переяслав-Хмельницький, 18-19 жовтня 2013 р.). Переяслав-Хмельницький, 2013. С. 73–74.
59. Четверик-Бурчак А. Г. Механізми впливу емоційного інтелекту на успішність життєдіяльності особистості: дис. ... канд. психол. наук : 19.00.01. Дніпропетровськ, 2015. 187 с.

60. «4 К» Нової української школи: критичне мислення, креативність, комунікація, командна робота та співпраця: навчально-методичний посібник / Упорядники: Н. В. Сидоренко, О. М. Ключко. Суми: СОІППО, 2020. 138 с.
61. Шпак М. Емоційний інтелект в контексті сучасних психологічних досліджень. *Психологія особистості*. 2011. № 1. С. 282–288.
62. Шпак М. Психологічні механізми розвитку емоційного інтелекту. *Наука і освіта*. 2014. Вип. 5. С. 104–109.
63. Banks, K., Newman, E., & Saleem, J. (2015). An Overview of the Research on Mindfulness. Based Interventions for Treating Symptoms of Posttraumatic Stress Disorder: A Systematic Review. *Journal of clinical psychology*. 71(10), 935–963. URL: <https://www.research.ed.ac.uk/en/publications/an-overview-of-the-research-on-mindfulness-based-interventions-fo> (дата звернення: 20.01.2025).
64. Bar-On R. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI), 2006, p. 23. Retrieved from: <https://www.psicothema.com/pdf/3271.pdf>.
65. Gardner H. *Frames of mind*. New York: Basic Books, 1983.
66. Goleman D. *Primal Leadership: Learning to Lead With Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press, 2008. 300 p.
67. Hall Nicholas (1995). Emotional Intelligence SelfEvaluation, Institute of Health and Human Performance, Saddlebrook Resort, URL: <https://www.dlsu.edu.ph/wp-content/uploads/pdf/conferences/research-congress-proceedings/2014/LLI/LLI-I-004-FT.pdf> (дата звернення: 20.01.2025).
68. Mayer J.D. Emotional intelligence: popular or scientific psychology. 2005. URL: <http://www.apa.org/monitor/sep99/>.
69. Thorndike E. L. Intelligence and its use. *Harper's Magazine*. 2012. 140 p. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2181541> (дата звернення: 20.01.2025).
70. Salovey, P. Sluyter, D. J. Emotional development and emotional intelligence: Educational implivations. New York: Basic Books, 1997. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=672339> (дата звернення: 20.01.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета

Шановний респонденте! Дайте, будь ласка, відповіді на наступні запитання:

Вік _____ Стать _____ Стаж керівної роботи _____

1. Чи знайомі ви з поняттям «емоційний інтелект»? а) так б) ні;

2. Як Ви розумієте цей феномен ?

3. Чи важливо для сучасної людини мати розвинуту емоційну сферу, чи достатньо розвинутого інтелекту?

4. В чому особливості емоційної сфери людини?

5. Чи вважаєте Ви емоційність (емоційну чутливість, емоційну культуру тощо) необхідною складовою професіоналізму менеджера ? а) так; б) ні;

6. Чи вмієте Ви аналізувати й розпізнавати власні емоційні переживання усвідомлювати їхню причину і наслідки ? а) так; б) ні;

7. Чи бажаєте Ви розвинути власні емоційні якості? а) так; б) ні

8. Чи вмієте Ви розпізнавати емоції інших (колег, підлеглих, керівництва) і прогнозувати їхні подальші дії ? а) так; б) ні;

9. Чи потрібно менеджерів володіти такими якостями? а) так; б) ні;

Дякуємо за відповіді!

Розроблено автором

Додаток Б

Методика оцінювання емоційного інтелекту (Н. Холл)

Мета: виявлення здатності розуміти ставлення особистості, репрезентовані в емоціях й управляти ними на основі прийняття рішення.

Інструкція: методика складається із 30 стверджень за 5 шкалами: емоційна обізнаність, управління власними емоціями, самомотивація, емпатія, розпізнавання емоцій інших людей. Вам пропонують твердження, які тією або іншою мірою відображають різні сторони Вашого життя. Виходячи із оцінки Ваших відповідей, напишіть поруч із твердженням цифру, яка засвідчуватиме: повністю не згодний - **3** бали;

в основному не згодний - **2** бали;

частково не згодний - **1** бал;

частково згодний + **1** бал;

в основному згодний + **2** бали;

повністю згодний + **3** бали.

Опитувальник

1. Для мене будь-які емоції (позитивні, негативні) є джерелом знань і підказують як поводитися у конкретному випадку.
2. Негативні емоції допомагають мені зрозуміти, що я повинен змінити у власному житті.
3. Я спокійний, коли відчуваю тиск зі сторони.
4. Я здатний спостерігати за зміною власних почуттів.
5. Коли необхідно, я можу бути спокійним і зосередженим, аби діяти відповідно до ситуації.
6. Коли необхідно, я можу викликати в собі широкий спектр позитивних емоцій.
7. Я контролюю свій емоційний стан.
8. Після того як щось в мене викликало негативні емоції, засмутило мене, я можу скорегувати власні переживання.
9. Я здатний вислухати проблеми іншої людини.
10. Я не концентруюся на негативних емоціях, намагаюся їх «відпустити».
11. Я чутливий до емоційних переживань інших людей.
12. Я вмію заспокоювати інших людей.
13. Я не боюся перешкод.
14. Я намагаюся розумно підходити до життєвих проблем.
15. Я адекватно реагую на настрої інших людей.
16. Я легко можу входити у стан спокою і зосередженості.
17. Я намагаюся зрозуміти причину своїх негативних відчуттів, переживань.
18. Я можу швидко заспокоїтися після негативних переживань.
19. Розуміння власних емоцій важливо для підтримки «хорошої форми».
20. Я добре розумію емоції інших людей, навіть коли вони не дуже «відкриті».
21. Я вмію розпізнавати емоції іншої людини за виразом обличчя.
22. За потреби я вмію подолати власні негативні емоції.

- 23. У спілкуванні з людиною я відчуваю її потреби.
- 24. Мої друзі вважають мене знавцем особистісних переживань інших людей.
- 25. Люди, які вміють усвідомлювати власні почуття, краще управляють своїм життям.
- 26. Я здатний покращити настрій інших людей.
- 27. Зі мною можна порадитися з приводу взаєностосунків між людьми.
- 28. Я вмію налаштуватись на настрій інших людей.
- 29. Я вмію допомогти іншому.
- 30. Я вмію легко відсторонитись від власних негативних переживань.

Ключ для оцінювання відповідей:

Шкала «емоційна обізнаність» – № 1, 2, 4, 17, 19, 25.

Шкала «управління власними емоціями» – № 3, 7, 8, 10, 18, 30.

Шкала «самотивація» – № 5, 6, 13, 14, 16, 22.

Шкала «емпатія» – № 9, 11, 20, 21, 23, 28.

Шкала «розпізнавання емоцій інших людей» – № 12, 15, 24, 26, 27, 29.

Загальний показник EQ характеризує рівні емоційного інтелекту: високий рівень – від 14 і вище; середній рівень – 8-13; низький рівень – 7 і нижче.

Інтегрований рівень емоційного інтелекту визначається за наступними кількісними показниками: високий рівень – від 70 і вище; середній рівень – 40-69; низький рівень – 39 і нижче.

Джерело: [44]

Додаток В

**П'ятифакторний опитувальник майндфулнес (ПОМ-15)
(адаптація Я. Каплуненко, В. Кучина)**

Текст опитувальника

1. Коли я приймаю душ або ванну, то зазначаю відчуття води на своєму тілі.
2. У мене добре виходить добирати слова для опису своїх почуттів.
3. Я не зосереджую уваги на тому, що роблю, оскільки мрію, хвилююсь або відволікаюсь в інший спосіб.
4. Я вважаю деякі свої думки неправильними та поганими, і я не маю так (у такий спосіб) думати.
5. Коли я занепокоєний/занепокоєна думками чи образами, то стаю відособленим/відособленою) та усвідомлюю їх, але вони не захоплюють усієї моєї уваги.
6. Я зазначаю, як їжа та напої впливають на мої думки, тілесні відчуття та емоції.
7. Мені важко добирати потрібні слова, щоб висловити своє ставлення.
8. Я виконую роботу та завдання механічно, не усвідомлюючи того, що роблю.
9. Я вважаю, що деякі мої емоції погані та недоречні, і я не маю їх відчувати.
10. Коли в мене виникають тривожні думки та образи, я здатний/здатна просто зазначити їх появу, не реагуючи.
11. Я звертаю увагу на відчуття, такі як, вітер у моєму волоссі та сонце на обличчі.
12. Навіть якщо я страшенно засмучений/засмучена, можу передати свій стан словами.
13. Я зазначаю, що роблю щось, не надаючи цьому уваги.
14. Я кажу собі, що не маю почуватися так, як зараз відчуваюся.
15. Коли в мене виникають тривожні думки та образи, я просто зазначаю їх появу та відпускаю.

Підрахунок балів

«Спостереження» (Пункти 1, 6, 11).

«Опис» (Пункти 2, 7R, 12).

«Усвідомлена дія» (Пункти 3R, 8R, 13R).

«Неосудливість до внутрішнього досвіду» (Пункти 4R, 9R, 14R).

«Нереагування» (Пункти 5, 10, 15).

R – зворотний ключ (1=5, 2=4, 4=2, 5=1)

Джерело: [42]

Вправи
соціально-психологічного тренінгу
«Розвиток емоційного інтелекту сучасного менеджера»

Вправи на знайомство, криголами

«Презентація»

Кожному учаснику пропонується назвати своє ім'я, що воно означає, пригадати на честь кого його назвали / хто назвав, згадати відомих людей, у кого таке саме ім'я, літературних персонажів, риси характеру тощо. Можна також запропонувати за бажанням розказати як їх називали у «глибокому» дитинстві.

«Три факти про мене»

Пропонується розповісти про себе три факти, два з яких будуть правдивими, третій – ні. Завдання для інших учасників: дізнатись неправдивий факт.

«Щит»

Учасникам роздається папір (формат А-4), пропонується поділити його на чотири частини, вписати дані про себе, при бажанні розмалювати. Приблизно це має виглядати так:

Опиши себе (одним словом)	Улюблена пора року
Улюблене свято	Моє хобі (одна фраза)

Варіанти кожного із чотирьох полів можуть варіюватись.

Після того, як всі намалюють свій «щит», його необхідно буде представити. Робити це треба за бажанням.

«Сенкан»

Учасникам на окремому папері пропонується в 5-ти рядках розповісти про себе: 1 рядок – ім'я, 2 рядок – який я (2 прикметника); 3 рядок – що я люблю робити (3 дієслова); 4 рядок – мій девіз (фраза про мене); 5 рядок – синонім до мене як особистості.

«Кораблики очікування». На дошку прикріплюють ватман із зображенням річки та Берегом Справдженої Надії. Учасникам роздають стікери у формі корабликів, а тренер говорить: «Тепер ми достатньо знаємо один про одного: імена, вподобання, мрії та сподівання і готові здійснити подорож. Проте, давайте хвилинку подумаємо про ваші очікування від «подорожі» (заняття) і напишемо їх на ось таких спеціальних корабликах. Ці кораблики потрібно наклеїти на Берег Надії.

Вступна притча

Одного разу друзі посперечалися, і один з них дав ляпаса іншому. Останній, відчуваючи біль, написав на піску: «Сьогодні мій найкращий друг дав мені ляпаса». Вони пішли далі, дорогою побачили оазис і вирішили поплавати. Той, який отримав ляпаса, почав тонути, і друг його врятував. Прийшовши до тями, він написав на камені: «Сьогодні мій найкращий друг врятував мені життя». Тоді рятівник запитав: «Коли я тебе образив, ти написав на піску, а тепер пишеш на камені. Чому?». Друг відповів: – Коли хтось нас ображає, краще написати це на піску, щоб вітри могли це стерти. Коли хтось чинить добре, краще вигравіювати це на камені, щоб ніякий вітер не зміг це стерти.

Навчіться писати образи на піску і гравіювати радощі на камені. Сьогодні шукаємо відповідь на запитання, як можна управляти емоціями. У нашому організмі є термостат – своєрідний «автопілот», який підтримує температуру тіла на постійному рівні – 36,6°C, незалежно від того, мороз чи спека. Так само кожен з нас має своєрідний психологічний термостат, який дозволяє зберігати емоційну атмосферу усередині, незважаючи на зміни емоційної погоди навколо. Не всі знають про його існування, тому і не користуються. А це можливо! Сьогодні вчимося управляти емоціями: змінювати їхню інтенсивність, викликати бажані, вербалізувати, відновлювати емоційну рівновагу, чинити опір негайним бажанням виплеснути емоції та ін.

Руханки

«*Фруктовий салат*». Потрібно розсадити учасників по колу, кожен із них отримує назву свого фрукту (по черзі тренер називає 3-4 фрукти, приміром: яблуко, апельсин, диня, персик; яблуко, апельсин, диня, персик; яблуко, апельсин, диня, персик). В середині кола стає «кухар» (спочатку це буде тренер) і називає 1-2 фрукти, і учасники, фрукти яких назвали повинні обмінятися місцями, проте в цей час на одне із звільнених місць сідає тренер, і одному учаснику не буде куди сісти, тепер кухар він.

«*Вітер дує на тих, хто...*». Тренер (пізніше – учасник, якому не вистачило вільного місця) стоячи посеред кола називає якусь категорію присутніх, говорячи «Вітер дує на тих, хто...» (має домашніх тварин вдома: любить червоний колір; у кого телефон «Ксіомі» тощо). Учасники, яким підходить це твердження встають і обмінюються місцями.

«*Біля мене вільне місце*». Всі сідають у коло. Стілець ліворуч біля тренера вільний. Тренер говорить «біля мене вільне місце і я запрошую на нього того, хто...» (гарно читає, любить їсти морозиво, грати у футбол тощо). Учасники, кому підходить запропоноване твердження, намагаються цей стілець зайняти. Хто не зміг зайняти, обмінюється з іншими місцями, тепер вільне місце ліворуч буде вільним у когось іншого, і саме цей учасник буде іншим пропонувати його зайняти придумуючи власне твердження.

Вправи змістового блоку «Розвиток внутрішньо особистісного емоційного інтелекту сучасного менеджера»

Лекційний блок про емоційну сферу, функції емоцій та емоційний інтелект.

«Асоціації». Учасники сидять у колі. Передають один одному іграшку, називаючи якомога більше асоціацій до поняття «мої емоції». Подумайте, чи часто ви аналізуєте їх та те, як вони впливають на професійну діяльність.

«Заборона на емоції». Мета: усвідомлення відповідальності за власні почуття, формування готовності до управління емоційними реакціями. Метод: тематична вправа. Ресурси: шарфи, хусточки (5 шт.). Опис: Попросіть зголоситися і вийти у центр кола одного учасника. За допомогою хусток, шарфів «заблокуйте» йому послідовно всі канали сприйняття та передання інформації:

рот – щоб не сварився і не кричав (зав'яжіть хусточкою рот);

очі – щоб не бачили нічого недостойного, не виказували ненависть, гнів, невдоволення, щоб не плакали (пов'яжіть хусточку на очі);

вуха – щоб не чули нічого зайвого (затуліть шарфом вуха);

ноги – щоб не копалися і не ходили в погані компанії (перев'яжіть хусточкою ноги);

душу – щоб не страждала (пов'яжіть шарф на тулуб в ділянці серця).

Після завершення процедури запитайте учасників: «На що спроможна така людина? Чи може висловити свою думку? Спостерігати, бачити прекрасне? Творити, обіймати, висловлювати радість? Співчувати, радіти, довіряти?».

Поступово звільняйте учасника, супроводжуючи свої дії оптимістичними висловлюваннями. Наприклад: «Розв'яжемо очі, щоб ви могли бачити прекрасне і насолоджуватися ним» тощо. Обговорення. Спочатку запитайте «добровольця»: «Як ви себе зараз відчуваєте? Що відчували впродовж виконання вправи?» Потім перейдіть до обговорення усією групою. Що робити з негативними емоціями? Що нас очікує, коли стримуємо емоції, тобто забороняємо собі їх виказувати? (Невисловлені емоції породжують страх і руйнують душу). Якщо пригнічувати емоції недоцільно, тоді як бути? Емоції варто висловлювати і робити це в коректній формі.

«Впізнай емоцію». Кожен учасник отримує однаковий набір із 10 фотографій. Тренер пропонує кожному учаснику ідентифікувати емоцію за обличчям, що зображене на фотографії. Послідовність завдань: 1. Назвати емоцію, яку зображено на фото, одним словом. 2. Ведучий дає список із 10 емоцій, їх треба співставити із фотографіями 3. Обговорити усією групою і дійти консенсусу у тому, на якому фото яка емоція зображена.

«Граємо у радість». Інструкція. Щоб з вами не сталося, в усьому намагайтеся знаходити позитивні сторони. Даваймо потренуємося. Знайдіть і запишіть, будь ласка, позитивні моменти в таких ситуаціях: 1. Ви збираєтеся на роботу, погода зустрічає вас проливним дощем. 2. Ви спізнилися на автобус. 3. У вас немає коштів на відпустку за кордон. Учасники пишуть для

кожної ситуації свої позитивні моменти. Кожен по черзі промовляє ці моменти. Учаснику, що вказав більше 5 позитивних моментів у кожній запропонованій ситуації, надається заохочення (цукерка, яблуко тощо).

Вправи змістового блоку

«Розвиток міжособистісного емоційного інтелекту сучасного менеджера»

Лекційний блок про важливість розуміння емоцій свого оточення задля ефективної комунікації та взаємодії в команді.

«Емоційна підзарядка». Мета: відчути вплив невербальних компонентів (рухів, жестів, міміки, інтонації голосу тощо) на емоційний стан. Метод: тематична руханка. Опис. Чи помічали, спостерігаючи за собою та іншими, що свій успіх людина передає мовою тіла. Згадайте емоції футболістів, які забивають голи: один б'є себе в груди (від захоплення й радості), інший піднімає руки догори, третій – плескає в долоні, четвертий пританцьовує та ін. Те ж саме можна сказати стосовно будь-якої діяльності: свій успіх, задоволення, радість людина виражає мімікою, рухами рук, ніг, навіть співом. Відтворюючи рухи радості, перемоги та ін., наповнюємося емоціями та отримуємо наснагу. Учасникам пропонується стати в коло і пригадати, яким саме способом (якими рухами, звуками) вони виражають свої позитивні емоції (захоплення, радість, успіх). Потім кожен учасник по колу виконує рух, а всі решта його повторюють. Обговорення. Як себе зараз відчуваєте? Що відбулося в процесі виконання цієї вправи?

«Емоції з дитинства» Об'єднатися в пари, бажано з тими учасниками із якими було менше взаємодії протягом тренінгу та менше знайомими. Розповісти про себе 2 історії з дитинства – одну радісну і одну сумну. На одну історію один учасник має 5 хвилин. Партнер слухає, розпитує, якщо у нього виникають емоції чи почуття, ділиться ними. За командою ведучого ролі міняються.

Ресурсна вправа «Все одно ти молодець...». Мета вправи: підвищення самооцінки; взаємна підтримка та взаємодопомога учасникам групи. Хід вправи:

1. Учасники об'єднуються по двоє.
2. У парах одна сторона розповідає іншій про свої складнощі та проблеми.
3. Друга сторона уважно слухає, а потім вимовляє речення «але ж ти молодець, тому, що...».
4. Потім пари обмінюються своїми ролями.
5. Наприкінці проводять коротке обговорення відчуттів та емоцій. Групі наголошується на тому, що є нормальним бажанням отримувати та надавати підтримку, допомагати розв'язувати проблеми.

«Лети!». Дути одне на одного, як на перо. Дозволити так дути, щоб «здути» іншого учасника з місця.

«Видихнути хмару». Уявляємо, що вдихаємо хмару й видихаємо її зі звуком (можна з «грозою» та «блискавкою»). На вдиху розкриваємо руки,

показуючи, хмару якого розміру ми вдихаємо. А на видиху видаємо звук та зводимо руки, зменшуючи розмір хмари, аж поки долоні в кінці видиху не з'єднаються, ніби плескаємо ними. Можна супроводжувати видих тупотінням ніг.

«Негативні емоції». Об'єднайте учасників у малі групи і запропонуйте їм написати по 10 будь-яких іменників, які спадають на думку. Потім, використовуючи ці слова, придумати конструктивні та деструктивні способи управління негативними емоціями (наприклад: журнал – порвати і викинути у смітник; олівець – зробити масаж рук; фарби – малюнок емоції, мітла – прибрати в квартирі, склянка – налити і випити води та ін.). Пропозиції стосовно управління емоціями записати на окремих картках. У цій вправі заохочуються застосування власного досвіду учасників щодо управління негативними емоціями, гумор, творчість. Потім лідери груп по черзі презентують результати, наклеюють картки на фліпчарт.

«Дракон, принцеса, самурай». Учасники об'єднуються у дві команди. Кожна з яких обирає кого вони показуватимуть: принцесу, самурая чи дракона. Принцеса манірно присідає, притримуючи руками поділ спідниці, і видає звуки: «Хі-хі-хі-хіхі». Самурай зі звуком «Ха» робить крок правою ногою вперед, при цьому, обидві руки, заносить над лівим плечем «з мечем». Дракон загрозливо піднімає над головою обидві лапи з розчепіреними пальцями з загрозливим звуком «УУУ». Кожна з груп має вибрати один рух і по команді ведучого учасники обох груп одночасно показують суперникам свій рух. Чому суперникам? Тому що кожен з цих героїв кого-небудь перемагає: Дракон з'їдає принцесу, принцеса зачаровує самурая, самурай вбиває дракона. Зображення одного і того ж героя різними командами вважається нічиєю. Помилка в демонстрації хоча б одного учасника команди приносить перемогу суперникам. Завдання учасників не тільки артистично зобразити героїв, а й спробувати обіграти протилежну групу. Гра триває до десяти перемог. *Рефлексія* (передбачувані питання). Як ви домовлялися між собою про вибір героїв? Що впливало на ваш вибір? Яка стратегія виявилася найбільш успішною?

Підбиття підсумків, вправи на рефлексію

«Підбиття підсумків». Тренер пише на дошці Д – досвід (що робили, що найбільше запам'яталося?) Р – рефлексія (які відчуття?) І – інформація (яку інформацію одержали та які висновки зробили?) Д – дії (як будете діяти в майбутньому?)

«Я обираю... бо». Суть її полягає в тому, що б учасники групи знаходили один в одному те, що їх об'єднує, не розділяє. Тренер має почати із себе, сказавши: я обираю...наприклад Тетяну, тому, що у неї як і у мене зелені очі; далі вже Тетяна обирає когось іншого, вишукуючи щось спільне (хобі, одяг, домашніх тварин, однакові імена, літери в іменах) ... і так допоки всі учасники не знайдуть оте спільне. Зауважте, що чим далі тим складніше його знайти, останній учасник має нашукати спільне щось із тренером.

«Долоньки». Мета: отримання позитиву, взаємну підтримку учасників групи. Завдання: на аркуші паперу обведіть свою долоньку і напишіть своє ім'я. Передавайте аркуш за годинниковою стрілкою. Хай кожен учасник заняття напише вам побажання, а ви в свою чергу пишете побажання всім учасникам. Вправа закінчується тоді, коли кожен учасник отримує свій аркуш.

Джерела [21; 26; 42; 44; 60]