Міністерство освіти і науки України
Сумська обласна рада
Департамент освіти і науки Сумської обласної державної адміністрації
Комунальний заклад Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти

Факультет підвищення кваліфікації і перепідготовки

Кафедра психології

Птіцина Вікторія Віталіївна

Особливості розвитку емоційного інтелекту у сучасних менеджерів

Кваліфікаційна (магістерська) робота
здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 053 Психологія
освітньо-професійної програми Практична психологія

Науковий керівник:
Василевська Олена Іванівна
кандидат психологічних наук,
доцент, доцент кафедри психології

Рекомендовано до захисту
рішенням кафедри психології
Протокол № 10 від « 27 » січня 2026 р.

Завідувач кафедри Алла Вознюк

Суми – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП……..3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СУЧАСНИХ МЕНЕДЖЕРІВ……...7

1.1. Сутність прояву емоційного інтелекту як психологічного феномену у сучасних менеджерів ……..7

1.2. Аналіз основних підходів щодо дослідження емоційного інтелекту як психологічного феномену……15

1.3. Особливості прояву емоційного інтелекту у сучасних менеджерів та чинники, які впливають на його рівень……..24

1.4. Система чинників, які впливають на розвиток емоційного інтелекту у сучасних менеджерів……..31

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СУЧАСНИХ МЕНЕДЖЕРІВ……...36

2.1. Методики та процедура дослідження особливостей прояву емоційного інтелекту у сучасних менеджерів ……..…36

2.2. Аналіз результатів дослідження особливості прояву емоційного інтелекту у сучасних менеджерів та чинників, які впливають на нього……42

2.3. Психологічні рекомендації щодо розвитку емоційного інтелекту у сучасних менеджерів…….48

ВИСНОВКИ …….61

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……64

ДОДАТКИ……72

ВСТУП

Актуальність дослідження. Протягом усього життя людина перебуває в процесі безперервного розвитку, пізнаючи як навколишній світ, так і власний внутрішній простір через досвід успіхів і невдач. Саме цей досвід формує індивідуальні риси характеру та рівень емоційного інтелекту. Вивчення феномену емоційного інтелекту не є ані короткочасною тенденцією, ані даниною моді, хоча його часто сприймають як відносно нове явище. Насправді лише в сучасний період соціальні науки активізували зусилля, спрямовані на дослідження психологічних аспектів особистості та її поведінки, які раніше вважалися такими, що не піддаються чіткому аналізу, вимірюванню чи повному усвідомленню. Сьогодні розуміння особистості є визначальним чинником ефективної діяльності як у професійному, так і в особистому житті, а здатність вибудовувати конструктивні взаємини та долати труднощі через взаємодію з іншими виступає основою успіху в будь-якій сфері людської діяльності.

Одним із ключових чинників професійної компетентності сучасних менеджерів є емоційний інтелект, який визначає вміння розуміти власні емоції та емоції інших, керувати ними й будувати конструктивні взаємини в колективі. Концепція емоційного інтелекту була сформована у працях Дж. Майєра та П. Саловей, а подальшого розвитку й широкого визнання набула завдяки дослідженням Д. Ґоулмана, Г. Березюка, Е. Носенка [12; 4; 39; 40; 41] та інших учених.

Значний внесок у розвиток теорії і методології розвитку емоційного інтелекту зробили українські та зарубіжні вчені: Д. Гоулман [12], І. Собченко [53], В. Зарицька [20; 21], Д. Люсин [36] І. Андреєва [3], Г. Фролова [62] та інші.

Наукова новизна відображається у комплексному підході до оцінки стану емоційного інтелекту працівників різних рівнів управління, а також отримав подальший розвиток теоретико-методичний підхід до ціннісного менеджменту.

Отже, соціальна значущість проблеми та її недостатньо наукова розробленість зумовили вибір **теми дослідження** «Особливості розвитку емоційного інтелекту у сучасних менеджерів».

Об’єкт дослідження – емоційний інтелект у сучасних менеджерів як психологічний феномен.

Предмет дослідження – особливості розвитку емоційного інтелекту у сучасних менеджерів.

Мета дослідження – теоретично обгрунтувати і емпірично визначити особливості прояву емоційного інтелекту у сучасних менеджерів та розкрити психологічні умови його розвитку.

Відповідно до об'єкта, предмету і поставленої мети дослідження було виокремлено наступні **завдання дослідження**:

1. Дослідити основні підходи до визначення поняття «емоційний інтелект».

2. Розкрити особливості прояву емоційного інтелекту у сучасних менеджерів.

3. Виокремити та охарактеризувати систему чинників, які впливають на прояв емоційного інтелекту у сучасних менеджерів .

4. Дослідити рівні прояву емоційного інтелекту у сучасних менеджерів та чинники, які впливають на його розвиток.

5. Розробити психологічні рекомендації для розвитку емоційного інтелекту у сучасних менеджерів.

Відповідно до визначених завдань використовувались наступні **методи дослідження**: теоретичні (теоретичний аналіз та синтез, систематизація, порівняння і узагальнення даних наукових джерел); емпіричні методи (спостереження, тестування, стандартизовані методики); методи обробки та інтерпретації даних (метод описової статистики, кількісні та якісні із застосуванням методів математичної статистики); вивчення та систематизація методів, засобів та прийомів психологічного навчання.

Теоретична значення результатів дослідження полягає у розкритті основних підходів щодо дослідження емоційного інтелекту; визначенні специфіки прояву емоційного інтелекту у сучасних менеджерів та виокремлені системи чинників, які впливають на його прояв.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблені рекомендації будуть сприяти розвитку емоційного інтелекту у сучасних менеджерів. Апробований у дослідженні методичний інструментарій може стати основою моніторингу рівня прояву емоційного інтелекту сучасних менеджерів.

Апробація результатів дослідження. Наукові здобутки науково-дослідної роботи були представлені на науково-практичних заходах різного рівня:

Апробація результатів дослідження. Наукові здобутки науково-дослідної роботи були представлені на науково-практичних заходах різного рівня: VIII Міжнародній науково-практичній конференції (Суми, 22.05.2025) та на III Всеукраїнському науково-практичному семінарі «Актуальні питання практичної психології в умовах сьогодення» (Суми, 22.01.2026).

Основні результати дослідження обговорювалися на засіданнях кафедри психології та опубліковані у наукових статтях:

1. Птіцина В.В. Особливості емоційного інтелекту в сучасних менеджерів. *Психологія: від теорії до практики*: Інноваційні технології в роботі практичного психолога (матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції,22 травня 2025 року, м. Суми) / за заг. ред. А. В. Вознюк, О. Ю. Василега. [у 2-х ч.]. Ч. 1.Суми: НВВ КЗ СОІППО., 2025.С.133-137.

2. Птіцина В.В. Особливості рівнів прояву емоційного інтелекту сучасних менеджерів та чинників, які впливають на даний феномен. *Актуальні питання практичної психології в умовах сьогодення*: матеріали III Всеукраїнського науково-практичного семінару «Актуальні питання

практичної психології в умовах сьогодення» (22 січня 2026 р., м. Суми) / за заг. ред. А. В. Вознюк. Суми: НВВ КЗ СОІППО. 2026. С. 174-179.

Структура і обсяг кваліфікаційної (магістерської) роботи. Робота складається зі вступу, 2 розділів, висновків, а також списку використаних джерел, що нараховує 65 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 76 сторінки. Робота містить 2 таблиці, 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СУЧАСНИХ МЕНЕДЖЕРІВ

1.1. Сутність прояву емоційного інтелекту як психологічного феномену у сучасних менеджерів

Інтелект є одним із ключових понять у психології, який вивчається вже понад століття. Його розглядають як здатність людини до мислення, навчання, розв'язання проблем, адаптації до нових ситуацій та ефективної обробки інформації. З давніх часів інтелект вважався ознакою розумного життя, а в сучасній науці – це багатогранний феномен, що охоплює як біологічні, так і соціальні аспекти розвитку особистості. Різні дослідники по-різному інтерпретують суть інтелекту: одні акцентують увагу на логічному мисленні, інші – на креативності, емоційному балансі чи здатності до навчання.

Інтелект є однією з ключових категорій науки, що вивчає індивідуальні відмінності людини. Вона зосереджена на аналізі інтелектуальних відмінностей між людьми, причин їх виникнення, рівнів розвитку інтелекту та методів його дослідження.

Поняття «емоційний інтелект» походить із теорії соціального інтелекту, розробленої Дж. Гілфордом та Е. Торндайком. Джон Гілфорд, як засновник багатофакторної моделі інтелекту, надавав важливого значення соціальному інтелекту, розширивши спектр його можливостей. Вагомий внесок ученого полягає в акцентуванні невербального характеру розуміння як власної поведінки, так і поведінки інших людей. Саме це положення стало поштовхом до розвитку психологічних досліджень невербальних способів оцінювання соціального інтелекту [10].

У нашій роботі ми беремо за основу визначення Деніела Ґоулмана [12], який є автор бестселера *«Емоційний інтелект»* та психолог. Він визначає емоційний інтелект як здатність розпізнавати власні емоції та емоції інших,

мотивувати себе та ефективно управляти емоціями в собі та в стосунках з іншими. Це визначення підкреслює важливість емоційної свідомості, самоконтролю, емпатії та соціальних навичок у досягненні особистого та професійного успіху.

Емоційний інтелект дає нам змогу помічати й виокремлювати найважливіші для нас почуття – як власні, так і почуття інших людей, виражати їх, відрізняти щирі емоції від удаваних, усвідомлювати їхні причини та наслідки, а також керувати ними й застосовувати у процесі управління. Рівень емоційного інтелекту визначається тим, наскільки легко ми розпізнаємо власні та чужі емоції, як їх проявляємо та як уміємо з ними справлятися [5].

Дослідження емоційного інтелекту та емоційної креативності наразі перебувають на початковому етапі свого розвитку й відкривають значні можливості для подальшої наукової роботи. У пошуках взаємозв’язку між цими суперечливими здібностями доцільно звернутися до внутрішнього світу людини – процесів самопізнання, самотворення та саморозвитку. Такий підхід узгоджується з особистісною парадигмою в психології, яка розглядає здібності як форму самореалізації особистості.

Здійснивши аналіз уявлень про терміни «емоційний інтелект» та «емоційна креативність», з’ясуємо, чи є взаємозв'язок поміж ними. Психологи-когнітивісти, спираючись на власну модель розумових та мистецьких обдарувань, дають позитивну відповідь: емоційна креативність мусить бути узгоджена з емоційним інтелектом [49].

А. Гацько та О. Смігунова припустили, що емоційний інтелект може бути пов’язаний з емоційною креативністю: емоційна інформація може сприяти ефективному мисленню, емоції можуть утворювати комбінації і виражатися в незвичайній формі [11].

Отже, існує зв'язок між інтелектом як вищою когнітивною здатністю та управлінською креативністю як загальною творчою здатністю. Ми можемо

проілюструвати це на прикладах емоційного інтелекту та креативності емоційного інтелекту.

Протягом життя люди відчувають широкий спектр емоцій, як позитивних, так і негативних. Емоційні фактори є вирішальними та чітко проявляються у продуктивній діяльності будь-якої організації. Саме завдяки емоціям, які переживають працівники, виникають емоційні стосунки, і ці стосунки суттєво впливають на ефективність їхньої роботи. Таким чином, організація формує емоційне середовище – різноманітні емоційні стосунки, які працівники розвивають під час своєї роботи [22].

Емоційне середовище організації включає чотири основні складові. По-перше, емоції забезпечують людину енергією, виконуючи енергетичну функцію. По-друге, емоційні взаємини мають ціннісне значення, адже з певними емоціями працівникові складно розлучитися, і він прагне відчувати їх постійно. По-третє, емоції сприяють розкриттю особистості та дають уявлення про індивідуальні якості людини, виконуючи інформаційну функцію. По-четверте, емоції стимулюють активність і спонукають до дії, виконуючи мотивуючу функцію. З огляду на це, емоційні взаємини слід розглядати як важливу характеристику активних трудових ресурсів [16].

Щоб персонал був активним і результативним, виникає потреба в ефективному управлінні ним. Відомо, що для підвищення продуктивності праці людині необхідний певний рівень впливу. Водночас у багатьох організаціях цей вплив часто ототожнюють зі стресом. Проте саме позитивний стрес – евстрес – є необхідним для працівника, адже під його дією робочі завдання виконуються якісніше та у стисліші строки. Запровадження емоційного менеджменту в організації також сприяє формуванню конструктивних і збалансованих взаємин між керівниками та підлеглими [38].

Керуючи почуттями працівників, керівник може досягти вражаючих ефектів. Однак менеджеру необхідно передовсім уміти розбиратися у власних емоціях, стримувати їх і за найкоротший час уміти знайти причину їх появи. І

коли вирішено це завдання, варто переходити до другого етапу – відстежувати настрої у трудовому колективі. Важливо пам’ятати про те, що сучасне лідерство – це насамперед саме емоційний аспект, який грає дуже суттєву роль у будь-якій організації [61].

Можливі три варіанти при розгляді співвідношення емоцій і інтелекту:

1. Емоції беруть верх над інтелектом. У такій команді атмосфера непередбачувана. Все залежить від емоцій лідера, що може негативно вплинути на продуктивність..

2. Інтелект превалює над емоціями. я ситуація є більш корисною для роботи команди, ніж вищезгадана. Однак така команда може бути надмірно обережною, що призводить до міжособистісної напруженості.

3. Кращим варіантом для ефективної роботи всієї організації є оптимізація емоцій і інтелекту. Звичайно, дії повинні ґрунтуватися на розумі, перш за все, але не можна ігнорувати важливість емоційних факторів. У зв'язку з цим автори цієї статті вважають, що раціональне управління та управління емоціями необхідно розглядати разом, оскільки вони є складовими одного цілого та доповнюють одне одного [2].

Для прихильників управління інтелектом, коригування застосування його принципів є розумним, оскільки кожен працівник відчуває цілий ряд емоцій, як позитивних, так і негативних, які зрештою впливають на продуктивність.

Менеджери, які надають пріоритет управлінню емоціями працівників, повинні пам'ятати, що зосередження виключно на емоціях може перешкоджати розвитку працівників, якщо їм бракує мотивації до самоактуалізації.

Однак, якщо менеджери ефективно застосовують принципи управління інтелектом та емоціями, цей підхід може стимулювати прагнення працівників до самовираження, покращуючи їхні інтелектуальні можливості. Потреба в самовираженні підживлює бажання досягати успіху, мотивуючи їх розвивати

свій інтелект та досягати цілей. Зрештою, це позитивно вплине на ефективність усієї організації [48].

Емоційний інтелект є вирішальним у будь-якій професійній діяльності, що пов'язана з міжособистісним спілкуванням. Основна передумова самоменеджменту полягає в тому, що, не навчившись керувати собою, людина не може впливати на інших.

За О. Орищенко здатність розуміти та керувати емоціями може бути застосована як до власних емоцій, так і до емоцій інших. Тому ми можемо розділити емоційний інтелект на інтроспективний емоційний інтелект та міжособистісний емоційний інтелект [43].

Наступним кроком у застосуванні емоційного інтелекту на роботі є проектування зовнішнього середовища, особливо соціального, виходячи з інтересів тих, ким керують. У цьому сенсі управління емоціями слід розглядати як здатність керувати власними емоціями з метою раціональної організації роботи та міжособистісних стосунків.

Від рівня реалізації емоційного інтелекту залежить запровадження системи надбань і налаштувань, котру поділяє колектив організації загалом. До зміни емоційних станів схильна насамперед організаційна культура підприємства. Вдачі задають емоційний тон організації, який вагомо позначається на продуктивності праці [63].

На рівні міжособистісного спілкування емоційний інтелект проявляється в таких елементах, як лідерство, авторитет та емоційний інтелект. Оскільки емоційний інтелект так чітко відображається в поведінці, виникає питання: як нам виміряти емоційний інтелект та застосувати його до управління організацією? Відповідь однозначна – по-перше, рекомендується оцінити рівні емоційний інтелект за допомогою тестування.

Наступним етапом виступає організація тренінгу, який дає змогу систематизувати інформативне значення різних емоцій в межах організації та сформувати навички управління емоційними ресурсами. За своєю суттю така діяльність належить до професійної сфери психологів [56].

У нашому дослідженні емоційний інтелект буде розглянутий як системний феномен, який інтегрує такі потрібні в галузі соціальних комунікацій аспекти, як самопізнання, керування власними емоціями, керування емоціями інших людей, емпатія та комунікабельність. Перш за все емоційний інтелект – це спроможність окремої особи до виявлення своїх емоцій та емоцій інших індивідів.

Відомий дослідник емоційного інтелекту Д. Гоулман зазначає, що в основі даної здатності лежить п’ять наступних категорій:

1. Усвідомлення власних емоцій – здатність ідентифікувати та розпізнавати свої почуття в момент їх виникнення.

2. Регулювання емоцій – уміння контролювати емоційні стани та забезпечувати їх відповідність конкретній ситуації.

3. Самомотивація – здатність спрямовувати власні емоції в конструктивне русло відповідно до особистих цілей індивіда.

4. Здатність розпізнавати емоційні стани інших людей, тобто емпатія.

5. Навички формування та підтримки ефективних соціальних взаємин [12].

Отак, емоційний інтелект перетворюється на одну з провідних здібностей сучасного керівника, адже саме він обумовлює спроможність плідно співпрацювати з людьми, пристосовуватися до трансформацій та ухвалювати зважені керівні постанови. У нинішніх реаліях, коли бізнес-оточення відзначається значною плинністю, невідомістю та наростаючим значенням людського ресурсу, навичка менеджера усвідомлювати власні почуття та почуття інших, володіти ними та задіювати їх для досягнення завдань стає вирішальною.

Особливість вияву емоційного інтелекту полягає в тому, що керівники не лише демонструють співчуття та стійкість до напруження, а й у змозі творити психологічно приємну робочу атмосферу, спонукати колектив, усувати розбіжності й формувати традицію щирого спілкування. Важливо, що емоційний інтелект тісно пов'язаний з керівним підходом: менеджери з

високим емоційним інтелектом мають більшу схильність до демократичного, наставницького та трансформаційного стилів керування [24].

Розвиток емоційного інтелекту значно підвищує ефективність лідерства, надаючи лідерам критичну самосвідомість та навички міжособистісного спілкування. Емоційна усвідомленість дозволяє лідерам усвідомлювати власні сильні та слабкі сторони, що є основоположним для справжнього лідерства. Наприклад, лідер, який розуміє, що нетерплячість може перешкоджати ефективному спілкуванню, може свідомо працювати над тим, щоб залишатися спокійним та терплячим під час стресових взаємодій. Це самопізнання сприяє автентичності та довірі, оскільки члени команди сприймають лідерів як справжніх та надійних. Крім того, емпатія – здатність розуміти та розділяти почуття інших – служить наріжним каменем ефективного лідерства. Лідери, які демонструють емпатію, можуть будувати міцні стосунки, створюючи відчуття психологічної безпеки, яке заохочує відкритий діалог та інновації.

Наприклад, під час організаційних змін емпатичні лідери визнають занепокоєння співробітників, що полегшує тривогу та отримує підтримку. Саморегуляція, або здатність контролювати свої емоційні реакції, є не менш важливою. Лідери, які перебувають під тиском, часто стикаються з важливими рішеннями; ті, хто має високий рівень емоційного інтелекту, можуть зберігати самовладання, мислити раціонально та уникати імпульсивних реакцій. Прикладом може бути менеджер, який під час кризи зберігає спокій і методично оцінює варіанти, а не піддається паніці, тим самим задаючи команді тон стабільності. Разом ці емоційні навички дозволяють лідерам ефективно орієнтуватися в складних ситуаціях, сприяючи стійкому та адаптивному стилю керівництва, який вселяє впевненість і сприяє успіху організації [40].

Окрім індивідуальної ефективності, емоційний інтелект відіграє ключову роль у формуванні динаміки команди та підвищенні загальної продуктивності. Коли лідери розпізнають та вміло керують власними

емоціями, вони мають кращі можливості для виявлення та впливу на емоції членів своєї команди, що може значно зменшити конфлікти та непорозуміння. Наприклад, лідер, який помічає ознаки розчарування під час командної зустрічі, може вирішити основні проблеми, перш ніж вони переростуть у конфлікти, тим самим підтримуючи гармонію та зосередженість. Більше того, емоційне розуміння покращує комунікацію, дозволяючи лідерам адаптувати свої повідомлення до різних особистостей та емоційних станів. Таке емпатичне спілкування сприяє співпраці, оскільки члени команди відчувають себе цінними та зрозумілими [52].

Практичний приклад можна побачити в міжфункціональних командах, де культурні та особистісні відмінності можуть призвести до непорозумінь; емоційно інтелектуальні лідери долають ці прогалини, забезпечуючи ясність та активне слухання. Крім того, лідери з високим рівнем емоційного інтелекту вміють мотивувати та надихати свої команди. Вони визнають індивідуальні сильні сторони та прагнення, надаючи персоналізоване заохочення та визнання, що підвищує моральний дух.

Наприклад, лідер, який святкує невеликі перемоги та визнає індивідуальний внесок, сприяє відчуттю мети та відданості, що призводить до підвищення продуктивності. Таке емоційно інтелектуальне лідерство створює позитивне робоче середовище, де члени команди залучені, мотивовані та спрямовані на досягнення спільних цілей.

Попри очевидні переваги, розвиток емоційного інтелекту у лідерів створює кілька проблем, що вимагають продуманих стратегій та постійних зусиль. Однією з поширених перешкод є відсутність самосвідомості; багато лідерів не усвідомлюють, як їхні емоції впливають на їхню поведінку або як їхні дії впливають на інших. Опір зворотному зв'язку ще більше ускладнює розвиток, оскільки деякі лідери можуть сприймати емоційні навички як менш важливі, ніж технічні знання. Щоб подолати ці перешкоди, організації можуть впроваджувати цільові навчальні програми та коучинг, зосереджені на розвитку емоційних навичок через емпіричне навчання, рольові ігри та

рефлексивні вправи. Наприклад, семінари, що імітують реальні життєві сценарії, дозволяють лідерам практикувати емоційну регуляцію та емпатію в безпечному середовищі. Коучингові сесії надають персоналізований зворотний зв'язок, допомагаючи лідерам визначати сфери для покращення та розробляти плани дій. Крім того, інтеграція практик усвідомленості та регулярних процедур саморефлексії може з часом посилити емоційну усвідомленість та регулювання. Оскільки емоційний інтелект – це не одноразове досягнення, а безперервний процес, постійна практика та самооцінка є важливими [41].

Лідери, які прагнуть до навчання та самовдосконалення протягом усього життя, сприяють культурі, яка цінує емоційні навички, що зрештою призводить до більш стійкого лідерства та здоровішого організаційного середовища. Завдяки наполегливості та зусиллям зі стратегічного розвитку, лідери можуть успішно впроваджувати емоційний інтелект у свій стиль керівництва, що приносить довгострокові переваги для них самих та їхніх команд [17].

Отже, розвиток емоційного інтелекту – це не просто додаткова ґрунтовність, а стратегічна потреба для керівників, які прагнуть доладно діяти в умовах сучасних організацій. Саме він уможливлює дієву комунікацію, згуртованість колективу та високу ціну управлінських постанов, що робить менеджера конкурентним та спроможним у фаховій діяльності.

1.2. Аналіз основних підходів щодо дослідження емоційного інтелекту як психологічного феномену

У сучасній психологічній науці дедалі більшої уваги набуває вивчення емоцій як важливого компонента психічного життя людини. Одним із центральних понять у цьому контексті є емоційний інтелект, який розглядається як здатність людини розпізнавати, розуміти, виражати та регулювати як власні емоції, так і емоції інших людей. На відміну від

традиційного уявлення про інтелект як суто логіко-раціональну здатність, емоційний інтелект охоплює емоційно-соціальну компетентність, що відіграє вирішальну роль у процесі комунікації, прийнятті рішень, побудові міжособистісних стосунків та ефективному функціонуванні в соціумі.

Цей феномен вивчається на стику когнітивної, соціальної та особистісної психології, а також має широке практичне застосування в таких сферах, як освіта, управління, психотерапія та лідерство. Зростаючий інтерес до емоційного інтелекту зумовлений потребою сучасної людини адаптуватися до швидких змін, конструктивно вирішувати конфлікти та підтримувати психологічне благополуччя. Саме тому вивчення емоційного інтелекту як психологічного феномена є актуальним, теоретично значущим і практично важливим напрямом сучасних наукових досліджень [37].

Згідно з уявленнями авторів оригінальної концепції емоційного інтелекту Дж. Мейєра, П. Селовея, Д. Карузо, емоційний інтелект – це група ментальних здібностей, які сприяють усвідомленню і розумінню власних емоцій і емоцій оточуючих.

Емоційний інтелект трактується як складова соціального інтелекту, що охоплює здатність усвідомлювати власні емоції та емоції інших людей, розпізнавати їх і застосовувати отриману інформацію для регуляції мислення та поведінки.

Авторами була запропонована чотирьох-компонентна, ієрархічна модель емоційного інтелекту:

1. Сприйняття та ідентифікація емоцій, а також їх вираження – здатність розпізнавати й визначати емоційні стани, усвідомлювати сам факт наявності емоції та відрізняти справжні емоційні прояви від хибних.

2. Фасилітація мислення полягає у здатності свідомо ініціювати необхідний емоційний стан і регулювати його з метою підтримки ефективної розумової діяльності.

3. Розуміння емоцій – здатність усвідомлювати емоційні стани, встановлювати взаємозв’язки між різними емоціями, розуміти їх переходи від

однієї до іншої, визначати причини виникнення конкретних емоцій, здійснювати їх аналіз, класифікацію та інтерпретацію змісту.

4. Управління емоціями – здатність регулювати власні емоційні стани, контролювати їх прояви та знижувати інтенсивність негативних емоцій [10].

Важливо відзначити, що кожен компонент стосується як власних емоцій, так і емоцій інших людей. Проаналізувавши модель емоційного інтелекту Дж. Мейєра, П. Селовея і Д. Карусо можна зробити висновок, що вона являє собою моделі здібностей, оскільки автори трактують емоційний інтелект як когнітивну здатність.

У 1990-х роках почався активний розвиток так званих змішаних моделей емоційного інтелекту, які розглядали його не лише як суто когнітивну здатність, а як поєднання інтелектуальних і особистісних характеристик [53].

Однією з найвпливовіших стала модель, запропонована Деніелом Ґоулменом, який популяризував поняття емоційного інтелекту у масовій свідомості.

У своїй концепції Д. Ґоулмен спирався на наукові напрацювання Пітера Саловея і Джона Мейєра, які першими сформулювали поняття емоційного інтелекту як здатності розпізнавати, розуміти й регулювати емоції. Проте Ґоулмен пішов далі, включивши до моделі такі особистісні риси, як ентузіазм, наполегливість, мотивацію та соціальні навички [12].

Таким чином, він створив змішану модель, яка охоплює як емоційно-когнітивні здібності, так і поведінкові та характерологічні риси особистості.

Такий підхід дозволяє ширше трактувати емоційний інтелект – не лише як здатність обробляти емоційну інформацію, а і як інструмент соціального успіху та самореалізації.

Модель Д. Ґоулмена знайшла широке практичне застосування у сфері менеджменту, лідерства, освіти та психологічного консультування. Особливої уваги в його концепції надається таким якостям, як самосвідомість,

самоконтроль, мотивація, емпатія та соціальна компетентність. Завдяки цьому підходу емоційний інтелект почали розглядати як ключовий чинник особистої та професійної ефективності в різних сферах людської діяльності [8].

Згідно з теорією Д. Гоулмена, емоційний інтелект розглядається як «здатність людини тлумачити власні емоції і емоції оточуючих з тим, щоб використовувати отриману інформацію для реалізації власних цілей».

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

1. Ідентифікація емоційних станів, розуміння взаємозв'язків між емоціями, мисленням і дією.

2. Управління емоційним станом – контроль емоцій і заміна небажаних емоційних станів адекватними.

3. Здатність входити в емоційні стани, що сприяють досягненню успіху.

4. Здатність ідентифікувати емоції інших людей, бути чутливим до них і управляти емоціями інших.

5. Здатність вступати в міжособистісні відносини з іншими людьми і підтримувати їх [25].

На відміну від П. Саловея та Дж. Майєра, Д. Гоулман вважає, що емоційний інтелект людини може розвиватися й удосконалюватися впродовж усього життя. На його думку, структура EQ є ширшою та охоплює такі компоненти.

Самоусвідомлення. Особи з високим рівнем самосвідомості уважно ставляться до власних внутрішніх відчуттів і усвідомлюють вплив емоцій на свій психологічний стан та результати професійної діяльності. Вони здатні інтуїтивно обирати оптимальну модель поведінки у складних ситуаціях, цілісно сприймаючи обставини завдяки розвиненому чуттю. Як правило, такі люди добре знають свої сильні сторони та усвідомлюють межі власних можливостей. Чітке розуміння власних здібностей дає змогу ефективно використовувати наявний потенціал. Вони зберігають адекватне сприйняття

реальності та характеризуються розвиненим почуттям власної гідності [21; 29].

Самоконтроль. Особи, які володіють цим умінням, здатні знаходити ефективні способи контролю власних деструктивних емоцій та імпульсів, а за потреби – спрямовувати їх у конструктивне русло. Вони зберігають спокій і виваженість навіть у ситуаціях підвищеного стресу чи кризових обставинах. Такі люди є чесними із собою та оточенням, діють у відповідності до власних цінностей, демонструють гнучкість у подоланні труднощів і здатність адаптуватися до змін. Вони характеризуються розвиненими вольовими якостями, орієнтацією на високі особисті стандарти та вмінням використовувати сприятливі можливості. За необхідності можуть відступати від усталених правил або знаходити альтернативні шляхи їх дотримання задля досягнення перспективних цілей. Такі особи вирізняються оптимізмом, здатністю знаходити вихід зі складних ситуацій і позитивним ставленням до інших людей [23].

Соціальна чутливість. Це особи, які відзначаються високою чутливістю до емоційних станів інших людей, здатністю сприймати широкий спектр емоційних сигналів і проявляти емпатію. Вони вміють мислено приймати позицію іншого, тонко відчувають динаміку соціальних процесів, часто демонструють соціальну та політичну проникливість, а також здатність розпізнавати ключові взаємодії та особливості владних ієрархій. Такі люди свідомо прагнуть створювати навколо себе емоційно сприятливе середовище, що позитивно позначається на якості міжособистісних відносин.

Управління відносинами. Особи з такими навичками вміють викликати відгук у інших та захоплювати їх перспективним баченням майбутнього або спільною місією. Вони слугують прикладом бажаної поведінки та здатні чітко і переконливо донести загальні цілі, надихаючи оточення. Такі люди вміло обирають тон спілкування залежно від слухача, здатні залучати зацікавлених осіб і здобувати широку підтримку своїх ініціатив.

Вони проявляють щиру зацікавленість у розвитку інших, помічають цілі, сильні сторони та недоліки людей, виступають ефективними наставниками й вчителями. Ці особи здатні ініціювати зміни, розпізнавати потребу в перетвореннях, кидати виклик усталеному порядку та відстоювати нові підходи. Водночас вони вміло вирішують конфлікти, сприяють відкритому обговоренню суперечностей, розуміють різні точки зору і знаходять спільні рішення, створюючи атмосферу співпраці.

Вони залучають людей до активної участі у досягненні спільних цілей, підтримують моральний дух і відчуття єдності колективу [42].

Складність осмислення феномена емоційного інтелекту зумовлена тим, що сучасна психологічна наука не має однозначного трактування поняття «інтелект». На думку М. Холодної, різноманіття підходів до його визначення та включення до нього надто широкого спектра психічних процесів і явищ призводить до розмивання, а подекуди й до «зникнення» самого поняття [58].

За словами І. Андреєвої, на сьогоднішній день інтелект, як психологічний феномен, переживає кризу. Тому виникає питання: Чи має право на існування емоційний інтелект, як психічна реальність?

І. Андреєва провела детальний аналіз сучасного стану досліджень емоційного інтелекту, спираючись на підхід М. Холодної, яка розрізняє два основні напрямки вивчення інтелекту: тестологічний та експериментально-психологічний [3].

Тестологічний підхід до дослідження інтелекту, особливо розглядає інтелект як сукупність здібностей, які можна виміряти за допомогою психологічних тестів. Цей підхід зосереджується на кількісних характеристиках інтелекту, дозволяючи порівнювати та класифікувати індивідуальні відмінності в інтелектуальних здібностях.

Важливою перевагою є можливість порівнювати результати різних людей та відстежувати зміни в інтелекті протягом часу. Тести створюються з урахуванням принципів надійності та валідності, що забезпечує їх точність. Найвідомішими тестами є шкали Векслера, тест Стенфорд–Біне, матриці

Равена. Представниками тестологічного підходу були Альфред Біне, Льюїс Терман, Девід Векслер та інші. Вони заклали основи сучасної психодіагностики інтелекту. Тестологія дозволяє виявляти інтелектуальні особливості індивіда, діагностувати затримки розвитку або обдарованість. Водночас критики зазначають, що такий підхід не завжди враховує соціальні та культурні фактори. Незважаючи на це, тестологічний підхід залишається одним із найпоширеніших у психологічній практиці [57].

Експериментально-психологічні теорії спрямовані на виявлення механізмів інтелектуальної діяльності. М. Холодна виокремила основні підходи, кожному з яких притаманна власна концептуальна лінія в розумінні природи інтелекту [58].

1. Феноменологічний підхід, який розглядає інтелект як особливу форму змісту свідомості.

2. Генетичний підхід – де інтелект представлений як наслідок адаптації, що ускладнюється, до вимог навколишнього середовища в природних умовах взаємодії людини із зовнішнім світом.

3. Соціокультурний підхід розглядає інтелект як результат процесу соціалізації, а також впливу культури в цілому.

4. Процесуально-діяльністний підхід представляє інтелект як особливу форму людської діяльності.

5. Освітній підхід, де інтелект – це продукт цілеспрямованого навчання.

6. Інформаційний підхід розглядає інтелект як сукупність елементарних процесів переробки інформації.

7. Функціонально-рівневий підхід, де інтелект представлений як система різнорівневих пізнавальних процесів.

8. Підхід регуляції розглядає інтелект як чинник саморегуляції психічної активності. М. Холодна називає ці підходи пояснювальними, які відповідають на питання: «Як розвивається інтелект?» і виділяють критерії цього процесу [45].

Іншим прикладом змішаної моделі емоційного інтелекту є уявлення Р.Бар-Она. Автор пропонує наступне визначення емоційного інтелекту: «безліч некогнітівних здібностей і навичок, які впливають на здатність успішно справлятися з вимогами і тиском оточення».

Р. Бар-Он виділив п'ять компонентів емоційного інтелекту, кожен з яких складається з декількох субкомпонентов:

1. Пізнання себе: усвідомлення своїх емоцій, впевненість в собі, самоповага, самоактуалізація, незалежність.

2. Навички міжособистісного спілкування: емпатія, міжособистісні взаємини, соціальна відповідальність [62].

3. Здатність до адаптації: рішення проблем, зв'язок з реальністю, гнучкість.

4. Управління стресом: стійкість до стресу, контроль імпульсивності.

5. Переважний настрій: щастя, оптимізм [1].

Основою запропонованої моделі слугують професійний досвід автора та аналіз наукової літератури, тоді як емпіричного підтвердження доцільності виокремлення саме цих компонентів отримано не було. Здатність до розуміння, як і здатність до регуляції емоцій, може бути спрямована як на власні емоційні стани, так і на емоції інших людей.

Кожен із компонентів містить низку субкомпонентів, що дозволяє глибоко аналізувати емоційні здібності індивіда. Відмінною особливістю цієї теорії є включення таких чинників, як оптимізм і задоволеність життям, що підкреслює емоційний інтелект як інтегральну характеристику особистості. Теорія Бар-Она має важливе практичне значення в освіті, організаційній психології та психотерапії. Вона дозволяє не лише оцінювати, а й розвивати емоційні навички у різних сферах життя [33; 65].

Таким чином, на думку автора, можна говорити про внутрішньо-особистісний та міжособистісний емоційний інтелект.

Д. Люсин у своїй теорії визначає емоційний інтелект як конструкт, що має подвійну природу.

З одного боку, цей конструкт пов'язаний з когнітивними здібностями, а з іншого – з особистісними характеристиками.

Емоційний інтелект формується протягом життя людини і на нього впливає цілий ряд факторів:

– когнітивні здібності (швидкість і точність переробки емоційної інформації);

– уявлення про емоції (як про цінності, як про важливе джерело інформації про самого себе і про інших людей і т. п.);

– особливості емоційності (емоційна стійкість, емоційна чутливість і т.п.) [36].

Когнітивний аспект включає здатність до розпізнавання, аналізу та розуміння як власних емоцій, так і емоцій інших людей. Особистісний компонент, у свою чергу, пов'язаний із мотивацією, емоційною саморегуляцією, відкритістю до емоційного досвіду та міжособистісною чутливістю.

Завдяки такому підходу емоційний інтелект можна оцінювати як певну розумову здатність, а також як індивідуальну рису, що впливає на поведінку. Важливим є не лише вміння розуміти емоції, а й здатність ефективно керувати ними в різних життєвих обставинах [15].

Для практичної діагностики Д. Люсин розробив Диференційований опитувальник емоційного інтелекту (ДОЕІ), який враховує як когнітивні, так і особистісні аспекти конструкта. Ця теорія підкреслює, що емоційний інтелект відіграє важливу роль у соціальній адаптації, міжособистісних відносинах і психологічному благополуччі.

Такий комплексний підхід дає змогу глибше зрозуміти внутрішню структуру емоційного інтелекту та розширює можливості його дослідження. Він також відкриває нові перспективи для навчання, розвитку емоційної компетентності та формування емоційної культури в освітньому та професійному середовищі.

Таким чином, подвійна природа емоційного інтелекту, запропонована Д. Люсиним [36], є важливим теоретичним і практичним внеском у сучасну психологічну науку.

Існує кілька основних теорій, що пояснюють емоційний інтелект як явище психологічної науки. По-перше, теорія емоційних та інтелектуальних здібностей Дж. Майєра, П. Селовея та Д. Карузо, які є засновниками цього психологічного поняття. По-друге, теорія емоційних компетентностей Д. Гоулмана, завдяки якій почалася широка популяризація даного напрямку.

Далі – некогнітивна теорія емоційного інтелекту Р. Бар-Она та двокомпонентна теорія Д. Люсина, яка виокремлює міжособистісний і внутрішньоособистісний аспекти емоційного інтелекту. Усі ці теорії об’єднує розгляд комплексу здібностей, що дозволяють індивіду розуміти та регулювати власні й чужі емоції [4].

Отже, у нашій роботі ми беремо за основу теорію емоційних компетентностей Д. Гоулман яка є частиною його концепції емоційного інтелекту. Вона передбачає, що успіх у житті залежить не лише від розумових здібностей, а й від уміння розуміти та керувати емоціями. Він виділяє п’ять ключових компонентів: самоусвідомлення, саморегуляція, мотивація, емпатія та соціальні навички. Ці компетентності поділяються на особистісні (вміння працювати із собою) та соціальні (вміння взаємодіяти з іншими). Розвиток емоційних компетентностей сприяє ефективному спілкуванню, лідерству та успішній кар'єрі.

1.3. Особливості прояву емоційного інтелекту у сучасних менеджерів та чинники, які впливають на його рівень

Емоційний інтелект характеризує людину як цілісну особистість і проявляється у взаємодії її внутрішніх та зовнішніх характеристик. Внутрішні процеси емоційного інтелекту реалізуються через зовнішні дії в актах життєдіяльності. Ключовим компонентом цього процесу є внутрішня

мотивація емоційного реагування, де ініціюючим та регулюючим чинником виступає «Я» особистості, а результатом – її поведінка.

Такий підхід обумовлює опосередкованість емоційного інтелекту через онтологічні та феноменологічні аспекти суб'єкта діяльності. Як онтологічні характеристики дослідники пропонують розглядати складові «Великої п'ятірки»: сумлінність, відкритість новому досвіду, емоційну стійкість та доброзичливість (за винятком екстраверсії/інтроверсії) [20].

У сучасних умовах динамічних соціально-економічних зрушень, зростання змагальності та цифрової трансформації результативність керівної діяльності все більше залежить не лише від фахових знань та технічних здібностей менджерів, а й від рівня їхнього емоційного інтелекту. Емоційний інтелект, який охоплює здатність усвідомлювати, розуміти та впорядковувати власні почуття, а також уміння розпізнавати й брати до уваги емоційні стани інших осіб, став головним складником успішного лідерства й контактування в установах [14].

Емоційний інтелект окреслює особу як індивідуума та проявляється у злагоді його внутрішніх й зовнішніх ознак. Внутрішнє в емоційному розумі єднається із зовнішнім у чинах буттєвості. Головною прикметою цього перебігу є внутрішній потяг емоційного відгуку, де пусковим та налагоджувальним фактором є «Я» людини, а кінцевим – вчинки. Звідси опосередкування емоційного розуму з боку буття та явища суб'єкта життєдіяльності.

Як ознаки онтології дослідники запропонували розглядати компоненти «Великої п'ятірки»: сумлінність, відкритість до нового досвіду, емоційну стабільність та доброзичливість (за винятком екстраверсії/інтроверсії).

Автори включають узгодженість зовнішнього вигляду емоцій, пов'язаних з емоційним процесом, емоційне забарвлення їх компонентів, частоту виникнення емоційних процесів, умови їх виникнення, а також характер та інтенсивність їхніх емоцій [50].

Зокрема, дослідження виявило, що за умови відповідного тестування та оцінювання люди з вищим емоційним інтелектом, порівняно з тими, хто має нижчий емоційний інтелект, демонстрували меншу частку так званих «незрозумілих» емоцій (тобто емоцій, причини яких вони не могли зрозуміти) у реальному інтерактивному досвіді, мали меншу інтенсивність емоційних переживань та були менш імпульсивними у реагуванні на подразники, що викликали їхні емоції [39].

Емпіричні дані свідчать про те, що реакції на емоційні подразники опосередковуються мисленням, а це означає, що емоційний інтелект містить інтелектуальний компонент [51].

Життєвий досвід відіграє ключову роль у формуванні емоційного інтелекту лідерів, оскільки різноманітні особисті та професійні випадки сприяють більшій емпатії, стійкості та емоційній регуляції. Лідери, які зіткнулися з різноманітними викликами, такими як подолання особистих невдач, вирішення складних стосунків або управління організаційними кризами, розвивають глибше розуміння людських емоцій та підвищену здатність до емпатії. Наприклад, лідер, який зазнав значних кар'єрних невдач, може отримати унікальне бачення труднощів, з якими стикаються інші, що дозволяє йому глибше зв'язатися з членами команди, які стикаються з труднощами. Такий досвід розвиває стійкість, надаючи лідерам емоційну витривалість, необхідну для того, щоб протистояти негараздам та відновлюватися сильнішими. Більше того, особисті труднощі часто спонукають людей розвивати кращі навички емоційної регуляції, які є важливими для підтримки ясності та самовладання під тиском. Культурні та соціальні взаємодії ще більше розширюють емоційну обізнаність, знайомлячи лідерів з різними системами цінностей, стилями спілкування та перспективами. Наприклад, лідер, який працював у міжнародному середовищі, може стати більш адаптивним та чутливим до культурних нюансів, що покращує його здатність ефективно керувати різноманітними командами. Підсумовуючи, різноманітний життєвий досвід слугує критично

важливими каталізаторами для розвитку емоційних компетенцій, що лежать в основі ефективного лідерства, дозволяючи лідерам автентично ставитися до широкого спектру ситуацій та емпатично реагувати на них.

Динамічна взаємодія між емоційним інтелектом та життєвим досвідом завершується набором лідерських якостей, які є одночасно обґрунтованими та співчутливими. Коли лідери поєднують свої емоційні навички з розумінням, отриманим з різноманітних життєвих ситуацій, вони краще підготовлені до прийняття рішень, які є не лише стратегічними, але й етично обґрунтованими та емпатичними [26; 59].

Наприклад, лідер, який розуміє власні емоційні реакції, сформовані особистим досвідом, може приймати більш збалансовані рішення під час криз, враховуючи емоційний вплив на зацікавлені сторони. Такі лідери використовують свій емоційний інтелект та накопичений досвід, щоб надихати та мотивувати свої команди, сприяючи спільному відчуттю мети та відданості. Надихаючий лідер, який зіткнувся зі значними негараздами, може використовувати свою особисту історію для зв'язку з іншими, демонструючи стійкість та надію. Синергія емоційного інтелекту та життєвого досвіду також сприяє сталим практикам лідерства – тим, які надають пріоритет етичним міркуванням, соціальній відповідальності та довгостроковому благополуччю над короткостроковими вигодами.

Лідери, які втілюють ці якості, з більшою ймовірністю сприятимуть розвитку організаційної культури, що ґрунтується на довірі, справедливості та взаємній повазі, забезпечуючи стійкість їхнього впливу та позитивний вплив на суспільство. На завершення, гармонійне поєднання емоційного інтелекту та життєвого досвіду призводить до того, що лідери здатні приймати обґрунтовані, співчутливі рішення, які надихають інших та дотримуються етичних стандартів, що зрештою забезпечує стале лідерство.

Автори зазначають, що відображенням внутрішніх детермінант емоційного інтелекту у свідомості людини є переживання психологічного добробуту. У зв'язку з цим формується позитивне ставлення людини до себе –

форма внутрішньої оцінки людиною себе та свого місця у світі, котра тісно пов'язана із самооцінкою. Таким відображенням є і вибір людиною стратегій долаючої поведінки [18].

На прояв емоційного інтелекту сучасних менеджерів впливає поєднання особистісних особливостей, організаційного середовища та зовнішніх чинників, які формують їхню поведінку й управлінські рішення [44].

Нижче подаю найважливіші групи факторів.

1. Особистісні чинники**.** Це внутрішні характеристики менеджера, які безпосередньо визначають його здатність усвідомлювати та керувати емоціями.

– самоусвідомлення – розуміння власних емоцій, мотивів, слабких і сильних сторін.

– рівень саморегуляції – вміння стримувати імпульсивні реакції, зберігати спокій у стресових ситуаціях.

– емпатія – здатність відчувати емоційний стан інших, розуміти їхні потреби.

– комунікативні навички – уміння слухати, висловлювати думку та давати зворотний зв’язок.

– особистий життєвий досвід – попередні успіхи, невдачі, травми, стиль виховання [54].

2. Професійні чинники. Професійна діяльність, освіта та умови праці формують, як менеджер застосовує свій емоційний інтелект.

– стиль лідерства (авторитарний, демократичний, коучинговий);

– рівень професійної зрілості та досвіду;

– корпоративна культура – її відкритість, підтримка ініціатив, толерантність до помилок;

– стресовість та інтенсивність роботи;

– менеджерська освіта та тренінги з soft skills [28].

3. Соціально-психологічні чинники**.** Як взаємодіє команда і які соціальні процеси відбуваються в організації.

– мікроклімат у колективі – рівень довіри, взаємопідтримки, конфліктності;

– міжособистісні відносини – з колегами, підлеглими, керівництвом;

– соціальні очікування щодо ролі керівника – наприклад, сучасний тренд на демократичне лідерство;

– зворотний зв'язок від команди – регулярний і конструктивний [31].

4. Зовнішні соціальні та культурні фактори. Особливо актуально для України, де менеджери працюють у складному соціальному контексті.

– культурні особливості – традиції спілкування, уявлення про владу та субординацію;

– суспільні зміни та кризові ситуації – війна, економічні виклики, міграція;

– вплив цифровізації – дистанційна комунікація, велика кількість інформації, ІТ-культура.

5. Біологічні та фізіологічні фактори. Іноді недооцінюються, але мають сильний вплив.

– стрес і рівень втоми;

– стан здоров'я, сон, гормональний баланс;

– нейропсихологічні особливості [64; 6].

Емоційний інтелект менеджера формується як наслідок взаємодії особистісних характеристик, набутих умінь, умов середовища та соціального контексту. У сучасних реаліях України особливого значення набувають такі чинники, як здатність протистояти стресу, гнучкість у прийнятті рішень, емпатійне лідерство та вміння ефективно діяти в кризових обставинах.

Нижче подано основні психологічні якості, які найбільш суттєво впливають на рівень і прояв емоційного інтелекту менеджерів.

1. Самоусвідомлення. Менеджер, який глибоко усвідомлює власні емоції, мотиви та реакції, має змогу ефективніше контролювати свою

поведінку й ухвалювати більш обґрунтовані управлінські рішення. До ключових складових самоусвідомлення належать здатність розпізнавати власні емоції, реалістична самооцінка, а також розуміння своїх сильних і вразливих сторін.

2. Саморегуляція. Це спроможність убезпечити імпульсивні відгуки та розпоряджатись емоційними станами у напружених чи суперечливих обставинах. Складові: стриманість, витривалість до ґави, терпіння, емоційна плинність [27].

3. Емпатія. Одне з базових умінь у взаємодії з людьми. Менеджер, який володіє емпатією, глибше розуміє потреби, емоційні стани та мотиви працівників, що сприяє ефективнішій комунікації й підвищенню рівня довіри. Розрізняють кілька форм емпатії: когнітивну – здатність усвідомлювати думки інших, емоційну – уміння відчувати їхній стан, та поведінкову – прояв емпатії через відповідні дії.

4. Соціальна чутливість. Це здатність розпізнавати соціальні сигнали, зокрема інтонації, невербальну поведінку та особливості взаємодії в групі. Менеджери з розвиненою соціальною чутливістю оперативніше помічають зародження конфліктів, краще відчувають психологічний клімат у колективі та вміють зчитувати емоційні настрої команди.

5. Розвинені комунікативні навички. Емоційний інтелект охоплює здатність ефективно взаємодіяти з людьми в різноманітних ситуаціях. До таких навичок належать уважне й активне слухання, асертивна поведінка, уміння надавати конструктивний зворотний зв’язок, а також здатність до зрозумілої, водночас коректної та доброзичливої комунікації.

6. Високий рівень мотивації**.** Менеджери з внутрішньою мотивацією легше долають труднощі, підтримують команду та формують позитивну атмосферу. Це також пов’язано з емоційною стійкістю та оптимізмом [32].

7. Емоційна стабільність**.** Це особистісна риса, яка визначає, наскільки людина схильна до емоційних перепадів, тривожності чи імпульсивності.

Стабільніші емоційно менеджери легше підтримують конструктивний діалог і приймають рішення без емоційного тиску.

8. Гнучкість мислення та адаптивність. Здатність швидко пристосовуватися до нових умов, приймати зміни та ефективно діяти в умовах невизначеності. Гнучке мислення знижує внутрішній опір і сприяє кращому контролю емоцій у процесі трансформацій.

9. Креативність. Хоча вона не входить до безпосередніх складових емоційного інтелекту, креативність допомагає знаходити нестандартні рішення емоційних і комунікаційних завдань, а також покращує здатність ефективно виходити з конфліктних ситуацій.

10. Рефлексивність. Здатність аналізувати власні думки, дії та переживання. Рефлексивний менеджер здатний вчитися на досвіді та свідомо вдосконалювати свій емоційний інтелект [9].

Психологічні характеристики, які визначають прояв емоційного інтелекту у менеджерів, включають емоційні якості (самоусвідомлення, емпатію, саморегуляцію), соціально-комунікативні навички (комунікативність, гнучкість, адаптивність), а також особистісні риси, такі як стабільність, внутрішня мотивація та рефлексивність.

1.4. Система чинників, які впливають на розвиток емоційного інтелекту у сучасних менеджерів.

Вважаємо доцільним розглянути такі чинники впливу на емоційний інтелект як емпатію, тривожність та стресостійкість як чинники які впливають на нього.

Для початку розглянемо визначення, емпатія – це здатність осягати та співпереживати емоційний стан, думки і переживання іншої особи, ніби проживаючи їх разом із нею, ставлячи себе на її місце. Це глибоке емоційне розуміння та зв'язок, що виходить за межі простого співчуття чи жалю,

дозволяючи бачити світ очима іншого і є ключовим для зведення здорових стосунків та дієвої комунікації [60].

Емпатія є однією з ключових складових емоційного інтелекту і має значний вплив на ефективність управлінської діяльності. Її роль у формуванні та реалізації емоційного інтелекту менеджера можна описати так:

1. Покращення комунікації. Співчуття дає керівнику змогу краще розуміти емоційний стан, потреби й мотиви працівників, що сприяє відкритій комунікації, знижує рівень непорозумінь і зміцнює довіру в команді.

2. Сприяння ефективному лідерству. Менеджери з розвиненою емпатією можуть гнучко змінювати стиль управління залежно від людей і обставин, формуючи підтримувальне середовище, у якому працівники відчувають увагу та свою значущість.

3. Попередження та розв’язання конфліктів. Емпатійний менеджер здатен своєчасно виявляти приховану емоційну напругу, оперативно реагувати на можливі конфлікти та сприяти пошуку конструктивних рішень. Це допомагає зменшити рівень стресу в команді [55].

4. Підвищення мотивації персоналу. Коли працівники відчувають, що їх розуміють та підтримують, їхня залученість і мотивація зростають. Емпатія менеджера сприяє формуванню позитивного внутрішнього клімату та підвищує продуктивність.

5. Поліпшення навичок саморегуляції. Цікавим є те, що емпатія впливає не лише на взаємодію з оточенням, а й на внутрішній емоційний стан менеджера. Усвідомлюючи емоційні реакції інших, він краще розуміє власні почуття, що допомагає зберігати спокій і приймати виважені рішення у складних ситуаціях.

6. Сприяння прийняттю виважених рішень. Здатність розглядати ситуацію з позиції інших дає менеджеру змогу враховувати людський фактор під час ухвалення рішень, що знижує ймовірність помилок і підвищує ефективність управлінських дій [33].

Наступний чинник впливу на емоційний інтелект ми розглянемо тривожність.

Тривожність – це індивідуальна риса особистості, схильність до надмірного хвилювання та очікування негараздів, що є емоційною реакцією на реальну чи уявну загрозу, яка може бути як нормальною реакцією на стрес, так і ознакою тривожного розладу, якщо вона постійна, інтенсивна та заважає жити, проявляючись фізичними (серцебиття, пітливість, тремтіння) та психічними (нав'язливі думки, проблеми з концентрацією) симптомами [10].

Тривожність суттєво впливає на емоційний інтелект менеджерів, причому цей вплив може мати як негативний, так і частково адаптивний характер – залежно від її рівня та здатності керувати власними емоціями. Нижче подано ключові аспекти такого впливу.

1. Зниження здатності до саморегуляції. Тривожність ускладнює емоційний самоконтроль, адже менеджер схильний реагувати імпульсивно замість зважених дій. У результаті це може спричиняти емоційні зриви, сумніви під час ухвалення рішень і зростання напруженості в колективі.

2. Погіршення концентрації та прийняття рішень. Менеджер, перебуваючи в стані тривоги, часто концентрується на можливих ризиках, що зменшує його здатність об’єктивно оцінювати ситуацію. Унаслідок цього рішення можуть бути або поспішними, або, навпаки, надмірно обережними.

3. Зменшення емпатії. Коли менеджер зосереджений на власній тривожності, йому складніше помічати емоційний стан інших. Це негативно впливає на якість комунікації, може призводити до непорозумінь і формування емоційної дистанції з підлеглими [34].

4. Негативний вплив на командну атмосферу. Тривожний менеджер часто несвідомо передає свій стан команді. Це може створити напруженість, невпевненість у майбутньому та підвищити рівень стресу серед працівників.

5. Порушення навичок емоційної інтерпретації. Підвищена тривожність спотворює сприйняття емоцій оточуючих: нейтральні сигнали можуть

сприйматися як негативні, а конструктивна критика – як загроза. Через це знижується здатність точно «читати» людей.

6. Можливі адаптивні аспекти. У помірних межах тривожність може підвищувати пильність, відповідальність і стимулювати ретельну підготовку до завдань. За наявності високого рівня саморегуляції менеджер здатен перетворити тривогу на ресурс – джерело активності, а не перешкоду [46].

Тривожність переважно знижує емоційний інтелект менеджера, ускладнюючи керування власними емоціями, правильне сприйняття емоцій інших та підтримання психологічно комфортного клімату в команді. Водночас помірний рівень тривожності може діяти як мотиватор, якщо менеджер володіє навичками самоконтролю та стресостійкості [13].

Останнім, на нашу думку чинником впливу на емоційний інтелект є стресостійкість.

Стресостійкість і емоційний інтелект тісно взаємопов’язані: високий рівень емоційного інтелекту допомагає ефективніше справлятися зі стресом, оскільки дозволяє усвідомлювати та контролювати емоції. Водночас стресостійкість є складовою емоційного інтелекту, що включає саморегуляцію та здатність адаптуватися.

Емоційний інтелект надає інструменти для розпізнавання стресових тригерів, керування реакціями, емпатії до інших, що робить людину більш стійкою до негативних впливів.

Емоційний інтелект підсилює стресостійкість за допомогою:

1. Самопізнання та саморегуляція: здатність усвідомлювати власні емоції та контролювати імпульсивні реакції є ключовою для протистояння стресовим ситуаціям. Це допомагає не «затонути» в емоціях, а адекватно реагувати.

2. Емпатія та соціальні навички: розуміння емоцій інших людей допомагає будувати міцні соціальні зв'язки та отримувати підтримку, що є потужним буфером проти стресу.

3. Мотивація: внутрішнє прагнення до цілей допомагає зберігати позитивний настрой навіть у складних обставинах, зменшуючи вплив стресу [30].

Стресостійкість впливає на емоційний інтелект: розвиваючи здатність протистояти стресу, людина покращує свої емоційні навички загалом. Ефективна адаптація до стресових ситуацій сприяє розвитку самоконтролю та емоційної гнучкості [35].

Людина з високим емоційним інтелектом під час стресу швидше усвідомлює причини своєї тривоги або гніву і здатна керувати цими емоціями, замість того щоб дозволяти їм керувати собою. Це й демонструє прояв стресостійкості.

Отже, емоційний інтелект є основою стресостійкості, тоді як здатність протистояти стресу є одним із її ключових проявів. Розвиваючи емоційний інтелект, ми стаємо більш стійкими, а удосконалюючи стресостійкість – поглиблюємо свої емоційні навички, створюючи замкнене коло позитивного самовдосконалення.

РОЗДІЛ 2
ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СУЧАСНИХ МЕНЕДЖЕРІВ

2.1. Методики та процедура дослідження особливостей прояву емоційного інтелекту у сучасних менеджерів

Для більш ґрунтовного аналізу теоретичних положень та визначення особливостей прояву емоційного інтелекту сучасних менеджерів на наступному етапі роботи було проведено емпіричне дослідження.

Емпіричне дослідження проходить у три етапи.

На початковому етапі дослідження були підібрані методики для визначення особливостей прояву емоційного інтелекту сучасних менеджерів.

Практичний етап охоплював основне тестування сучасних менеджерів.

На завершальному етапі була проведена обробка та аналіз результатів дослідження рівня прояву емоційного інтелекту сучасних менеджерів.

Мета емпіричного дослідження – встановити рівень прояву емоційного інтелекту сучасних менеджерів та визначити чинники, які впливають на рівень його прояву.

Основні завдання емпіричного дослідження:

1. Встановити рівень прояву емоційного інтелекту сучасних менеджерів.

2. Визначити систему чинників, які впливають на рівень емоційного інтелекту сучасних менеджерів.

3. Встановити зв’язок між рівнем прояву емоційного інтелекту та чинниками, які впливають на його прояв у сучасних менеджерів.

Проаналізувавши методичний інструментарій [19; 47], для нашого дослідження ми обрали ряд методик, які найбільш ефективно дають можливість встановити рівень прояву емоційного інтелекту сучасних менеджерів та визначити чинники, які впливають на рівень його прояв.

Так, для виконання першого завдання (встановити рівень прояву емоційного інтелекту сучасних менеджерів) нами було підібрано один опитувальник: діагностика «Емоційного інтелекту» (Н. Холл).

Методика призначена для виявлення здібності особистості розуміти відносини, що репрезентується в емоціях, і керувати своєю емоційною сферою на основі прийняття рішень.

Діагностика «Емоційного інтелекту» (Н. Холл) складається з 30 тверджень і містить п'ять шкал:

– шкала 1 – «Емоційна обізнаність»;

– шкала 2 – «Управління своїми емоціями» (емоційна відхідливість, емоційна нерігідность);

– шкала 3 – «Самомотивація» (довільне керування своїми емоціями);

– шкала 4 – «Емпатія»;

– шкала 5 – «Розпізнавання емоцій інших людей» (вміння впливати па емоційний стан інших) [19],

Потім надається інструкція що нижче наведені висловлювання, які так чи інакше відображають різні сторони життя. Праворуч від кожного твердження рекомендується написати цифру, виходячи з їхнього ступеня згоди з ним: повністю не згоден (-3 бали); в основному не згоден (-2 бали); почасти не згоден (-1 бал); частково згоден (+1 бал); в основному згоден (+2 бали); повністю згоден (+3 бали).

Після надається ключ:

Шкала 1 – пункти 1, 2, 4, 17, 19, 25.

Шкала 2 – пункти 3, 7, 8, 10, 18, 30.

Шкала 3 – пункти 5, 6, 13, 14, 16, 22.

Шкала 4 – пункти 9, 11, 20, 21, 23, 28.

Шкала 5 – пункт 12, 15,24, 26, 27,29

Після цього, надається інструкція по обробці результатів. Рівні парціального емоційного інтелекту у відповідності зі знаком результатів: 14 і більше – високий; 8-13 – середній; 7 і менш – низький.

Інтегративний рівень емоційного інтелекту з урахуванням домінуючого знака визначається за такими кількісними показниками: 70 і більше – високий; 40-69 – середній; 39 і менше – низький [47],

З метою виконання другого завдання (визначити чинники, які впливають на рівень прояву емоційного інтелекту сучасних менеджерів) нами було підібрано три опитувальники:

– Шкала тривожності (Шкала Тейлора) [47];

– Визначення рівня емпатійності [47];

– Методика визначення стресостійкості та соціальної адаптації (автори Д.Холмс та К.Реге) [19];

Шкала тривожності (Шкала Тейлора). Опитувальник Тейлора призначений для вимірювання проявів тривожності. Дана методика складається з 50 тверджень, на які обстежуваний повинний відповісти «так» чи «ні». Тестування продовжується 15-30 хв.

Потім опитуваний надається інструкція, про необхідність дати відповідь на всі твердження, які містить опитувальник. Якщо вони відповідають їхньому уявленню про себе, то напишіть «Так», у протилежному разі – «Ні». Якщо вам важко дати певну відповідь, напишіть «Не знаю». Працювати бажано швидко, не пропускати запитань, ніяких додаткових записів не робити. При обробці результатів у твердженнях 1-37 підраховується кількість відповідей «Так», у твердженнях 38-50 – кількість відповідей «Ні». Відповіді «Не знаю» підраховуються в усіх твердженнях і кількість їх ділиться на 2. Рівень тривожності визначається сумою цих трьох показників.

До 15 балів – низький рівень тривожності, 16-20 балів – нижче середнього, 21-23 бали – середній, 24-27 балів – вище середнього, 28-50 балів – високий рівень.

Діагностика визначення рівня емпатійності слугує для виявлення рівня емпатійних тенденцій, відповідаючи на кожне з 36 тверджень, опитуваному потрібно приписувати відповідям такі числа: якщо він відповідає «не знаю» – 0, «ні, ніколи» –1, «іноді» – 2, «часто» – 3, «майже завжди» – 4 і відповіді «так, завжди» – 5. Відповідати потрібно на всі пункти.

Перед тим як підраховувати отримані результати, необхідно перевірити рівень відвертості, з яким респонденти відповідали. Зокрема, потрібно з'ясувати, чи не дали вони відповідь «не знаю» на твердження під номерами 3, 9, 11, 13, 28, 36, а також чи не позначили пункти 11, 13, 15, 27 відповіддю «так, завжди?». Якщо це так, ймовірно, респонденти були занадто відвертими перед собою або намагались виглядати в кращому світлі. Результатам тесту можна довіряти, якщо на ці питання було не більше трьох нещирих відповідей; якщо чотири – варто засумніватися в їх точності, а п’ять і більше свідчать про те, що тестування мало мало значення. Підсумовуючи бали за такі пункти, як 2, 5, 8, 9, 10, 12, 13, 15, 16, 19, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 29, 32, слід порівняти отримані результати з шкалою розвитку емпатійних тенденцій.

Якщо респонденти набрали *від 82 до 90 балів*, це вказує на дуже високий рівень емпатії. Вони мають глибоке почуття співпереживання, здатні тонко відчувати настрій співрозмовника, навіть коли той ще не сказав жодного слова. Їм важко, коли оточуючі використовують їх як «громовідвід», обрушуючи на них свій емоційний стан. Вони погано почувають себе в присутності людей із тяжким емоційним фоном. Дорослі та діти охоче довіряють їм свої секрети і звертаються за порадою. Їх часто мучить почуття провини, оскільки вони бояться завдати незручностей людям навіть своїм поглядом. Вони постійно переживають за рідних та близьких. Однак такі люди також дуже вразливі; можуть страждати від видовище скаліченої тварини або важко сприймати навіть випадкове холодне привітання від начальника. Їх вразливість іноді не дає їм спокою, і вони можуть довго не засинати. Коли вони засмучені, їм часто необхідна емоційна підтримка з боку інших. Такий підхід до життя може наближати їх до невротичних порушень.

Від 63 до 81 бала – висока емпатійність. Вони чуттєві до нестатків і проблем навколишніх, великодушні, схильні багато чого їм прощати. Вони з великим інтересом ставляться до людей, насолоджуються аналізом виразів обличчя та уявленням про своє майбутнє. Вони емоційно чутливі, відкриті, легко знаходять спільну мову з оточенням. Діти тягнуться до них, а навколишні цінують їхню щирість. Вони прагнуть уникати конфліктів і знаходити компроміси. Їм неважко сприймати критику. Вони оцінюють події через свої відчуття та інтуїцію, а не аналітичне мислення. Вони воліють працювати в команді, а не самостійно, і постійно шукають соціального схвалення своїх вчинків. Однак їхня увага до дрібниць не завжди є сильною стороною, і їх не так важко вивести з рівноваги.

Рівень *від 37 до 62 балів* вказує на нормальний рівень емпатійності, характерний для більшості людей. Вони не є надмірно емоційними, але також не зовсім нечутливі. Вони схильні оцінювати людей більше за їхні дії, аніж за враженнями. Хоч у їхніх стосунках є емоційність, вона зазвичай контролюється. Вони уважні у спілкуванні, намагаються зрозуміти більше, ніж сказано, але можуть втратити терпіння через надмірний емоційний вплив з боку інших. Вони часто не висловлюють своїх думок, не будучи впевненими в їхньому прийнятті. Під час читання або перегляду фільмів вони більше слідкують за дією, ніж за переживаннями героїв. Іноді їм важко передбачити розвиток взаємин, і вони можуть бути здивовані вчинками інших. Їхні почуття не завжди розкуті, що ускладнює їхнє повне сприйняття людей.

Рівень від 12 до 36 балів свідчить про низький рівень емпатійності. Такі люди мають труднощі в встановленні контактів, не почуваються комфортно в великих компаніях. Вони часто не розуміють емоційних проявів інших і вважають їх беззмістовними. Вони віддають перевагу зануренню в конкретні справи, а не в спілкування з людьми. Вони схильні до точних формулювань і раціональних рішень. Ймовірно, у них є мало друзів, і вони цінують більше

ділові якості та розум, аніж чуйність. Люди, в свою чергу, відносяться до них так само.

11 балів і менше – це дуже низький рівень емпатії. У таких осіб емпатійні тенденції не розвинені. Їм важко ініціювати розмову, вони часто тримаються осторонь від колег або однолітків. Особливо складні стосунки з дітьми та людьми, набагато старшими за них. У міжособистісних відносинах вони часто опиняються в несприятливому становищі. Вони мають труднощі з розумінням оточуючих. Люблять гострі відчуття, надають перевагу спортивним змаганням, а не мистецтву. У діяльності вони надто зосереджені на собі. Можуть бути дуже продуктивними в індивідуальній роботі, але в командній взаємодії не завжди виглядають найкращим чином. Вони болісно сприймають критику на свою адресу, хоча можуть не демонструвати яскравої реакції на неї.

Методика визначення стресостійкості та соціальної адаптації (автори Д.Холмс та К.Реге) метою якої є визначенні рівня стресового навантаження особистості шляхом підрахунку балів за важливими життєвими подіями, що відбулися за певний період (зазвичай 1-2 роки), щоб оцінити ризик виникнення проблем зі здоров'ям та зрозуміти загальну стресову «завантаженість» людини.

Опитуваним надається інструкція та бланки, де вони повинні пригадати події що відбулись з ними протягом останнього року, і підрахувати загальну кількість балів. Пропонується 43 твердження про життєві події, напроти них відповідна кількість балів. По завершенню опитуваний підраховує загальну кількість балів. Набрання випробуваним 150 балів означає 50-відсоткову вірогідність виникнення в нього якогось захворювання, а якщо сума сягає 300 балів, така вірогідність зростає до 90 %. Підрахована сума показує водночас, якою мірою особистість здатна опиратися стресові. Велика кількість балів – це сигнал тривоги, що попереджає про небезпеку.

Таким чином, респондентові необхідно невідкладно вжити заходів для зниження рівня стресу. Отриманий у процесі тестування сумарний показник є

важливим також тому, що він у кількісному вимірі відображає ступінь стресового навантаження досліджуваного.

Здатність опиратися стресові:

50–199 балів – високий рівень;

200–299 балів – межовий рівень;

300 і більше балів – низький рівень (вразливість) [47].

Якщо, наприклад, сума балів перевищує 300, то це означає, що респондентові загрожує реальна небезпека – синдром вигорання чи психосоматичне захворювання, оскільки переживання стресів такої інтенсивності часто призводить до нервового виснаження.

Результати методик були оброблені за допомогою методів математико-статистичної обробки даних (метод ранжування). Отримані дані піддавались статистичному аналізу з наступною якісною інтерпретацією та змістовним узагальненням.

Емпіричне дослідження проводилося в 2025 році на базі ФОП Кульомза Роман Миколайович. У дослідженні приймало участь 30 менеджерів організації.

2.2. Аналіз результатів дослідження особливості прояву емоційного інтелекту у сучасних менеджерів та чинників, які впливають на нього

Дослідження особливостей прояву емоційного інтелекту сучасних менеджерів передбачало проведення опитування, спрямованого на виконання двох завдань, які дозволяють встановити рівень прояву емоційного інтелекту та визначити чинники, які впливають його на прояв у сучасних менеджерів.

Розпочнімо з ***встановлення рівня прояву емоційного інтелекту сучасних менеджерів.***

З метою визначення рівня емоційного інтелекту було проведена методика дослідження схильності до емоційного інтелекту.

Аналіз результатів показав що рівень парціального емоційного інтелекту у 43% опитаних має середній рівень, 34% низький рівень та 23% високий рівень (див.Рис. 2.1.).

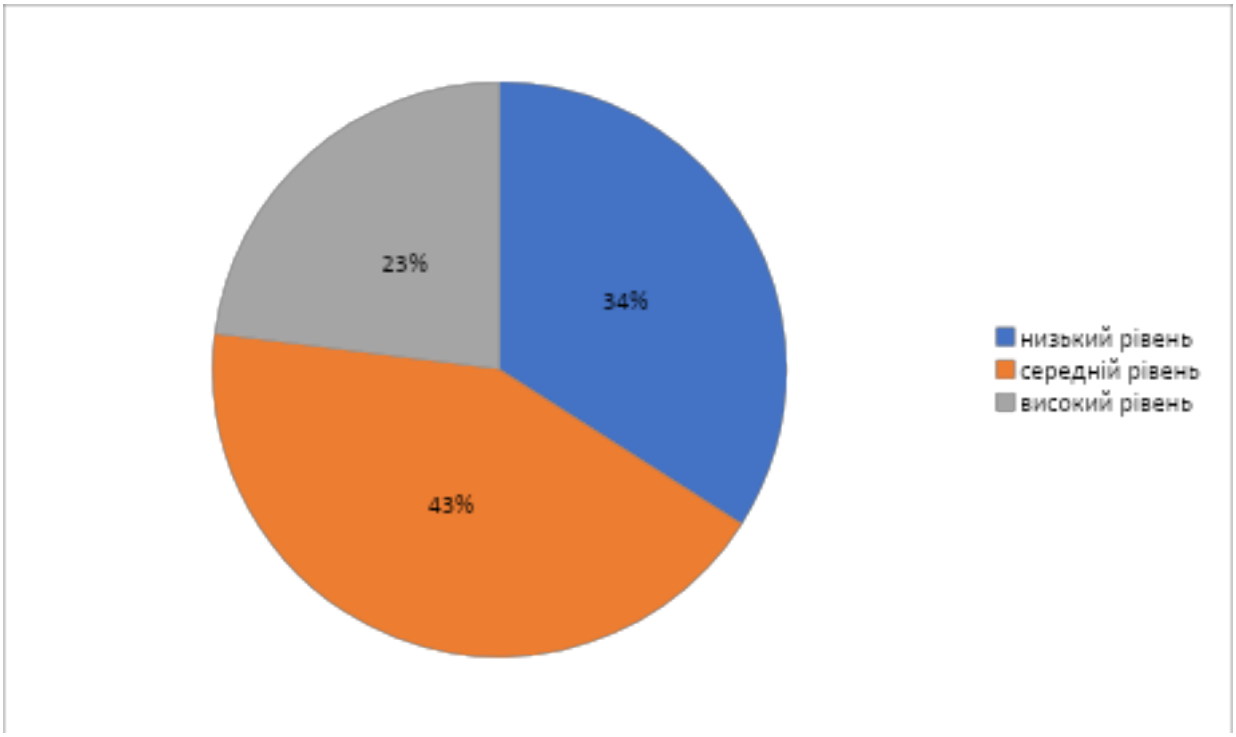


Рис. 2.1. Рівень прояву парціального емоційного інтелекту сучасного менеджера

Наступним рівнем дослідження були аналізування показників інтегративного рівня емоційного інтелекту він становить у більшості 46% середній рівень, 37% високий рівень та 17% низький рівень (див.Рис. 2.2.).

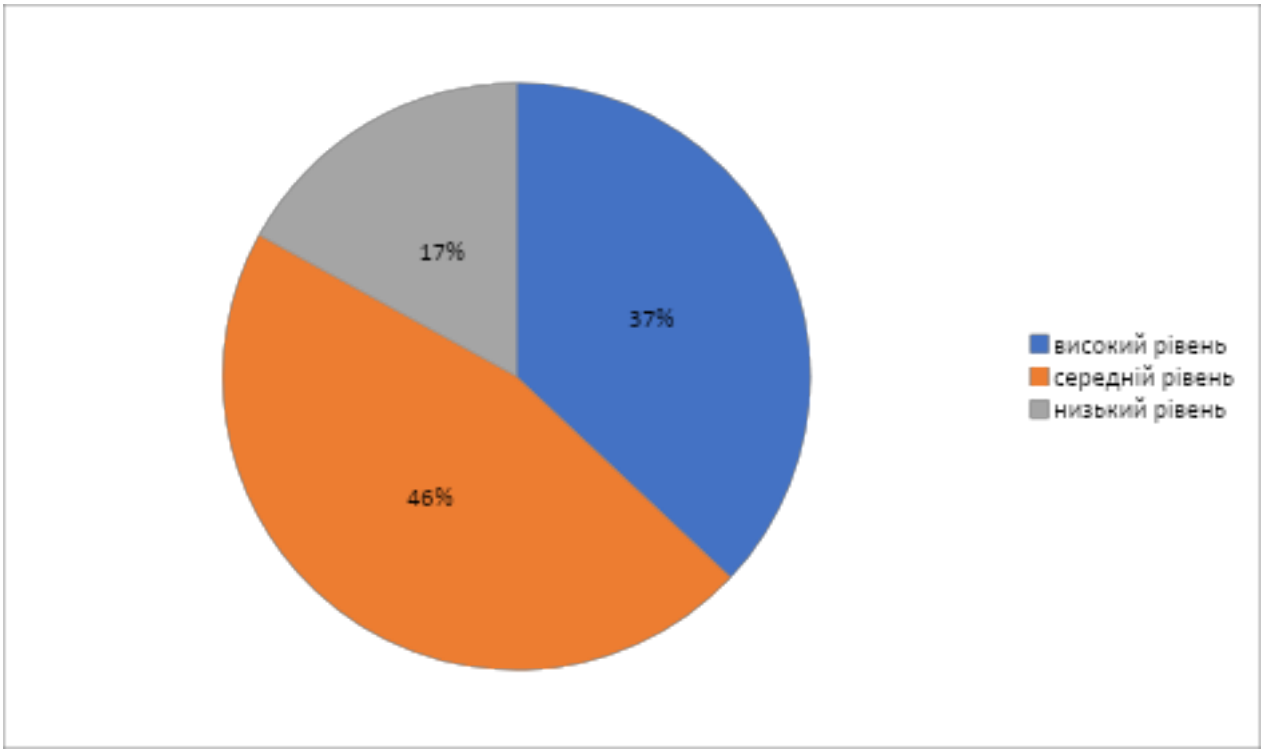


Рис. 2.2. Рівень прояву інтегративного емоційного інтелекту сучасного менеджера

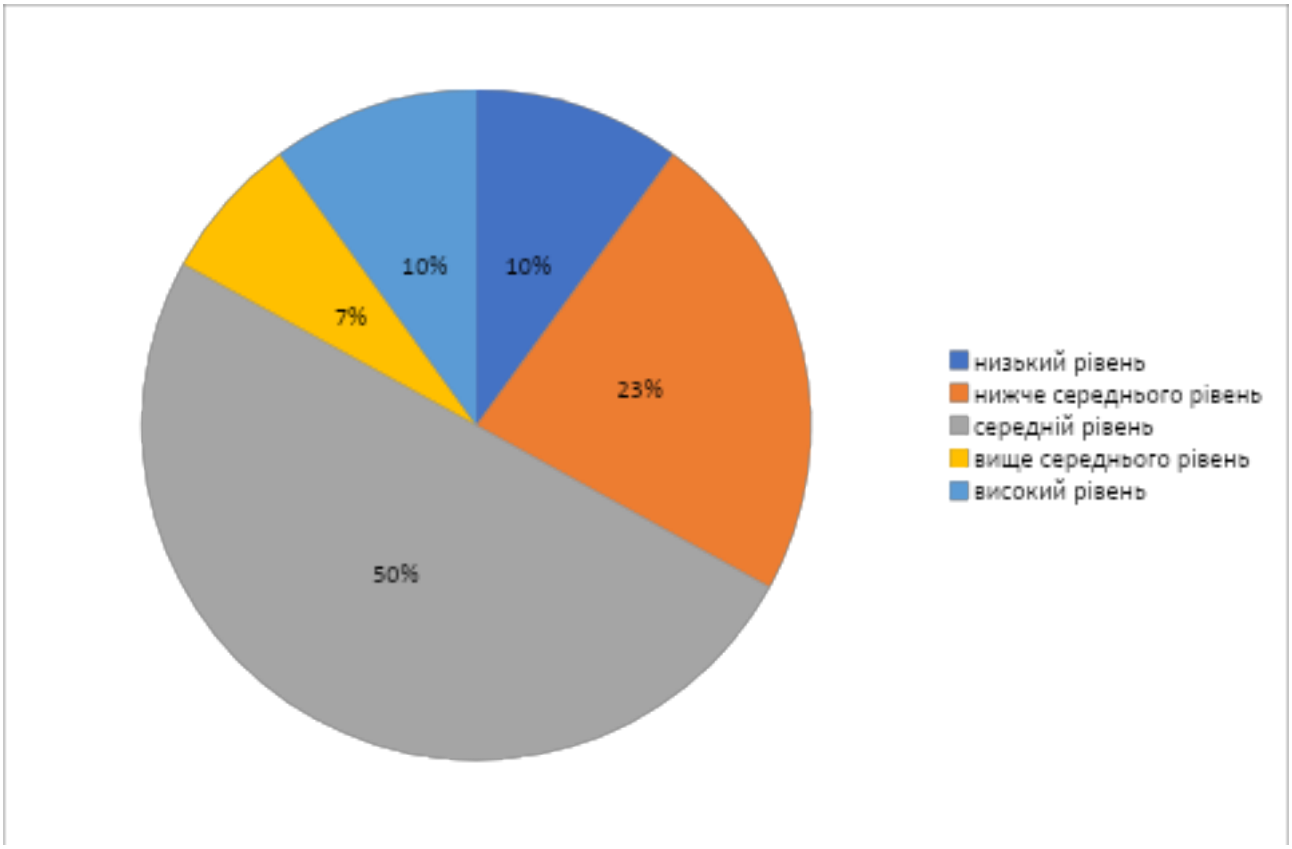
З отриманих результатів щодо парціального та інтегративного рівня емоційного інтелекту сучасних менеджерів можна зробити наступний висновок. Прояв емоційного інтелекту в більшості опитуваних має середній рівень. Він характеризується наявністю базових емоційних навичок, які ще не є системно розвиненими, але вже дозволяють ефективно виконувати управлінські функції в більшості стандартних ситуацій.

Менеджери із середнім рівнем емоційного інтелекту: усвідомлюють власні емоції, але не завжди встигають керувати ними в умовах стресу; розуміють важливість емоцій у командній взаємодії, хоча часто діють інтуїтивно, а не усвідомлено; здатні підтримувати робочі відносини, проте інколи уникають складних емоційних розмов.

Наступний крок – ***аналіз чинників, які впливають на рівень прояву емоційного інтелекту*** таких як: визначення рівня тривожності; визначення рівня емпатії; визначення стресостійкості та соціальної адаптації.

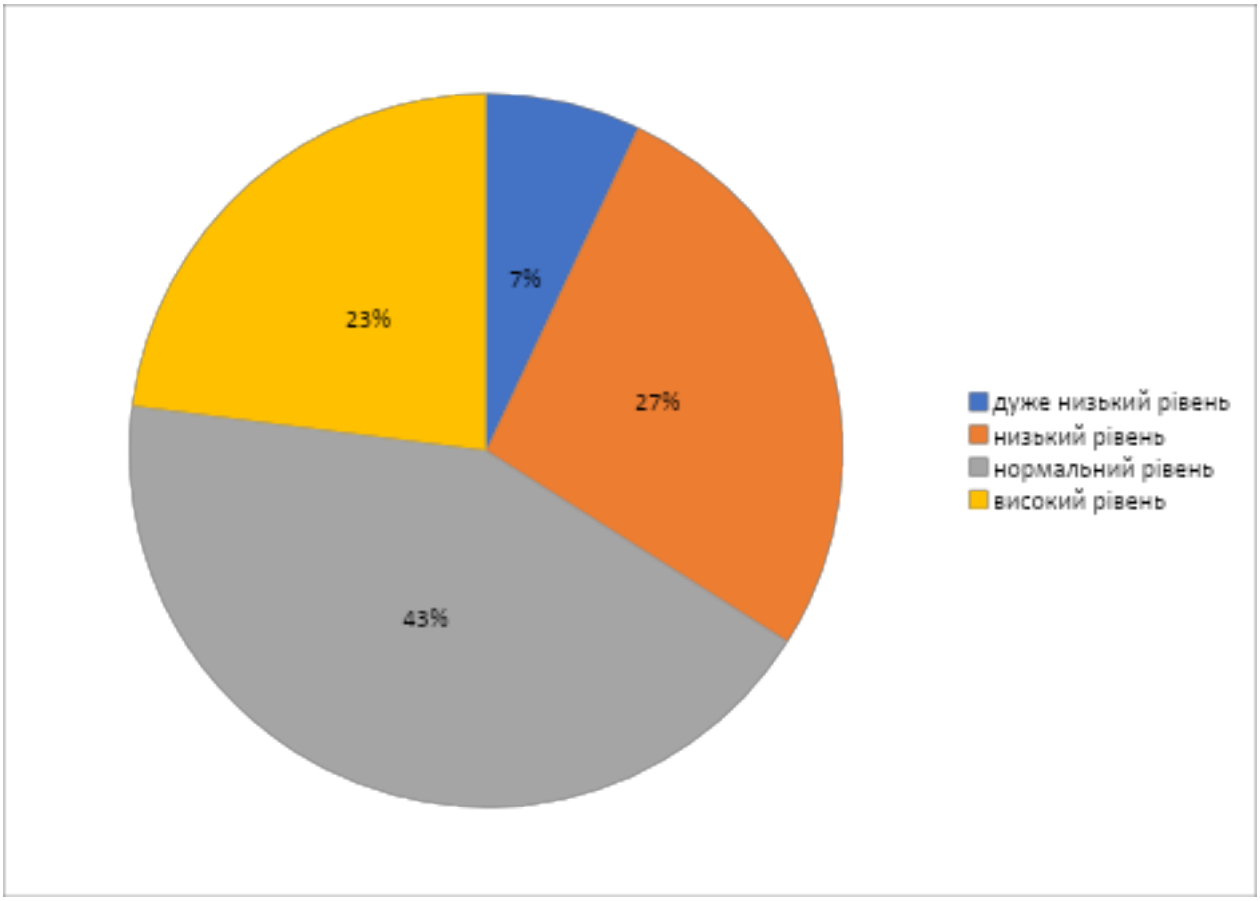
Досліджуючи *визначення рівня тривожності*, ми проводили методику *«Шкала тривожності (Шкала Тейлора)*, яка спрямований на визначення рівня тривожності сучасних менеджерів.

Дана методика дала змогу визначити рівень прояву тривожності.. Аналіз результатів показав що високий рівень тривожності мають 10% респондентів, вище середнього 7%, середній рівень – 50%, нижче середнього 23% та низький рівень 10% від усіх опитаних (див.Рис.2.3).



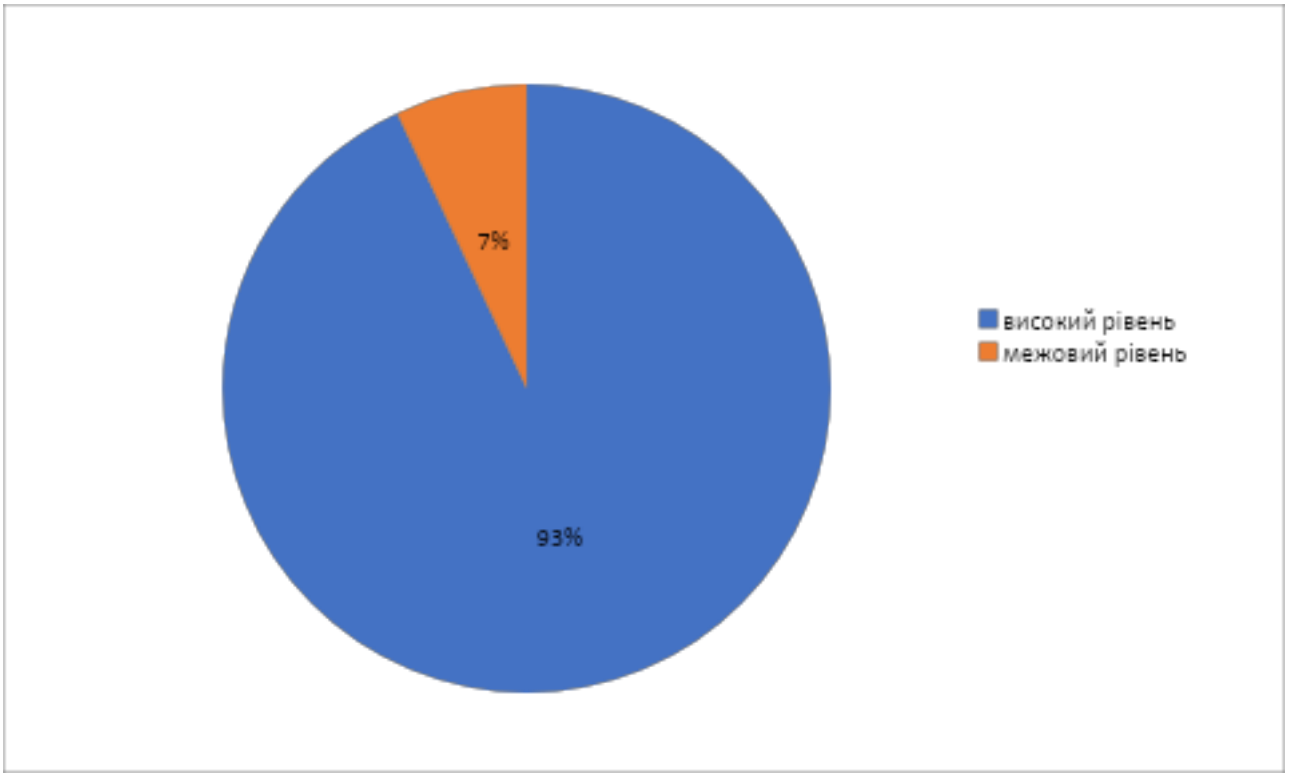
2.3. Рівень прояву тривожності сучасного менеджера

Досліджуючи *рівень прояву емпатійності сучасних менеджерів* проводили методику *«Визначення рівня емпатійності »,* для вимірювання проявів емпатії. У результаті отримали наступні результати, у 7% дуже низький рівень, 27% – низький рівень, 43% нормальний рівень та 23% високий рівень емпатійності (див.Рис.2.4.)



2.4. Рівень прояву емпатійності сучасного менеджера

Досліджуючи *рівень прояву стресостійкості та соціальної адаптації сучасних менеджерів* проводили методику *«Визначення стресостійкості та соціальної адаптації (автори Д.Холмс, К.Реге)»,* для вимірювання проявів стресостійкості та соціальної адаптації. У результаті отримали наступні результати, у 93% високий рівень, 2 % мають межовий рівень, низького рівня у респондентів не виявлено. (див.Рис.2.5.)



2.5. Рівень прояву стресостійкості та соціальної адаптації сучасних менеджерів

З метою встановлення зв’язку між рівнем прояву емоційного інтелекту та чинниками, які впливають на його прояв у сучасних менеджерів ми використали метод рангової кореляції r_s Спірмена. Розрахунок відбувався власноруч (див. Додаток А, Б, В).

Слід зазначити, що рівень прояву емоційного інтелекту є змінна А, а рівень прояву чинників буде змінною В. За результатами дослідження встановлено статистично значущий зв’язок між рівнем прояву емоційного інтелекту та такими чинниками, як тривожність та емпатійність.

У свою чергу, слід зазначити, що не було виявлено статистично значущого зв’язку між рівнем прояву емоційного інтелекту та стресостійкості та соціальною адаптацією (табл.2.1.).

Таблиця 2.1

Результати визначення кореляційного зв'язку між рівнем прояву емоційного інтелекту та чинниками, які впливають на його прояв у сучасних менеджерів

	Чинники, які впливають на рівень прояву емоційного інтелекту		
	тривожність	***емпатійність***	***стресостійкість***
Рівні прояву емоційного інтелекту	**r_s = 0,61**	**r_s = 0,4**	**r_s = - 0,2**

r_s – емпіричне значення

Критичне значення для N = 30

N	p	
	0,05	0,01
30	0,36	0,47

2.3. Психологічні рекомендації щодо розвитку емоційного інтелекту у сучасних менеджерів

Для розвитку емоційного інтелекту у сучасних менеджерів ми пропонуємо тренінг «Емоційний інтелект сучасного менеджера», який може бути реалізований у практиці практичного психолога будь якої організації чи установи.

Тренінг спрямований на розвиток емоційного інтелекту менеджерів як ключової управлінської компетентності для підвищення ефективності лідерства, якості комунікації, управління командою та прийняття рішень у сучасному динамічному середовищі.

Кожне заняття як і вправа відображає певну технологію та передбачає три компоненти.

Змістовно-смисловий компонент відображає систему знань, уявлень, цінностей і смислів, які визначають усвідомлене ставлення учасників до емоційного інтелекту як важливої складової професійної діяльності сучасного менеджера. Він забезпечує розуміння теоретичних основ емоційного інтелекту, його структури, функцій та значення в управлінні персоналом і лідерстві.

Цей компонент спрямований на формування у менеджерів цілісного бачення ролі емоцій у прийнятті управлінських рішень, міжособистісній взаємодії, мотивації працівників і створенні позитивного соціально-психологічного клімату в організації. Він сприяє осмисленню власного емоційного досвіду, переоцінці управлінських установок та розвитку ціннісного ставлення до емоційної компетентності як ресурсу професійної ефективності.

Діагностичний компонент спрямований на виявлення та оцінювання рівня сформованості емоційного інтелекту учасників тренінгу, їхніх індивідуально-психологічних особливостей, емоційних компетентностей, стилів емоційного реагування та комунікативної поведінки. Він забезпечує отримання об’єктивної інформації про вихідний і підсумковий рівень розвитку емоційного інтелекту менеджерів.

Основне призначення діагностичного компоненту полягає у визначенні сильних сторін і зон розвитку учасників, моніторингу динаміки змін у процесі тренінгу та оцінюванні його ефективності. Результати діагностики слугують підґрунтям для індивідуалізації навчального процесу, добору адекватних методів і вправ, а також формування рекомендацій щодо подальшого професійного та особистісного розвитку менеджерів.

Корекційно-розвивальний компонент спрямований на цілеспрямоване формування та вдосконалення емоційного інтелекту менеджерів шляхом розвитку емоційних, комунікативних і поведінкових компетентностей, а

також корекції неефективних емоційних реакцій і управлінських установок. Він забезпечує практичну реалізацію змісту тренінгу та трансформацію набутих знань у стійкі навички професійної діяльності.

У межах цього компонента здійснюється розвиток навичок саморегуляції, емпатії, емоційно–грамотної комунікації, управління стресом і конфліктами, а також формування здатності усвідомлено впливати на емоційний стан команди. Корекційно-розвивальний компонент передбачає використання активних методів навчання (тренінгові вправи, рольові ігри, кейс-аналіз, рефлексія), що сприяють особистісному зростанню менеджера та підвищенню ефективності його лідерської діяльності.

Для реалізації усіх трьох компонентів технології: змістовно-смисловий, діагностичний та корекційно-розвивальний, скористаємося методами:

– інформаційними: для пошуку допоміжної, уточнюючої та додаткової інформації.

– проблемно-пошуковими: для постановки та розв’язання проблемних ситуацій, невирішених питань, завдань, пошуку варіантів вирішення проблем, можливість обрати найдоцільніший та найпродуктивніший варіант.

Основне місце у використанні компонентів технології належить спеціальним інтерактивним технікам.

Якщо говорити про інформаційно-смисловий компонент, то він реалізується з використанням таких технік, як міні-лекція з використанням мультимедійної презентації (надається інформація відповідно до теми тренінгу, враховуючи той матеріал, який хоче донести ведучий учасникам заняття); метод асоціації (з подальшим груповим обговоренням); метод «мозкового штурму» (письмовий варіант, робота в групах); індивідуальне аналітичне завдання (з подальшим груповим обговоренням); творче завдання (індивідуальна робота).

До діагностичного компоненту входить такий набір спеціальних інтерактивних технік: індивідуальне рефлексивне завдання; індивідуальне

творче завдання (письмовий варіант); групова дискусія; робота в парах (з подальшим груповим обговоренням); індивідуальне проблемне завдання (з подальшим груповим обговоренням); робота в малих групах.

Корекційно-розвивальний компонент включає в себе використання таких технік: творче завдання (індивідуальна робота з подальшим груповим обговоренням); робота в парах (з подальшим груповим обговоренням); індивідуальне проблемне завдання (з подальшим груповим обговоренням, письмовий варіант); робота в малих групах (з подальшим груповим обговоренням); рефлексія від заняття (індивідуальна).

Мета тренінгу є розвиток емоційного інтелекту менеджерів для підвищення ефективності лідерства, комунікації та управління командою у сучасному середовищі.

Завдання тренінгу:

1. Сформувати розуміння емоційного інтелекту та його ролі в управлінській діяльності сучасного менеджера.
2. Розвинути навички самосвідомості: усвідомлення власних емоцій, тригерів, сильних сторін і зон розвитку.
3. Навчити керувати власними емоціями у стресових, конфліктних та кризових ситуаціях.
4. Розвинути емпатію як основу ефективної взаємодії з підлеглими, колегами та партнерами.
5. Сформувати навички емоційно компетентної комунікації, зокрема активного слухання та конструктивного зворотного зв’язку.
6. Підвищити здатність управляти емоціями команди, мотивацією персоналу та психологічним кліматом.
7. Розвинути навички вирішення конфліктів з урахуванням емоційних аспектів поведінки людей.
8. Сприяти розвитку лідерських якостей, адаптивності та стресостійкості менеджера.

Тренінг «Емоційний інтелект сучасних менеджерів» розрахований на 3 дні і складається з блоків. Кожен блок відповідає напряму роботи в групі.

Тривалість тренінгу 2,5-3 години загалом. Середня тривалість вправ 10–20 хв. Орієнтовна кількість учасників 10-15 чоловік. (табл.2.2).

Таблиця 2.2.

Структура тренінгу «Емоційний інтелект сучасних менеджерів»

№	Назва вправи	Час
День 1 Самоусвідомлення та саморегуляція		
1.	Вступ. Правила роботи в групі	7 хв.
2.	Вправа «Моя емоційна валіза»	10 хв.
3.	Інформаційне повідомлення «Що таке емоційний інтелект?»	12 хв.
4.	Вправа «Емоційний профіль менеджера»	10 хв.
5.	Міні лекція (тригери емоцій, природа емоцій, вплив на продуктивність)	10 хв.
6.	Вправа «Колесо емоцій»	12 хв.
7.	Вправа «Щоденник емоцій»	10 хв.
8.	Вправа «Дихальна техніка 4-7-8»	10 хв.
9.	Вправа «СТОП-доступна техніка емоційної напруги»	10 хв.
10.	Вправа «Переформулювання думок (когнітивний ребрейдинг)»	10 хв.

11.	Вправа «Емоційна стійкість менеджера» (кейс-метод)	10 хв
День 2 Емпатія та соціальний інтелект		
1.	Вправа «Емоція дня»	10 хв.
2.	Міні-лекція	15 хв.
3.	Вправа «Активне слухання»	10 хв.
4.	Вправа «Емоційний радар»	10 хв
5.	Вправа «Зчитування команди» (робота з мімікою та позою)	10 хв
6.	Вправа «Емпатичний фідбек»	10 хв
7.	Вправа «Дерево причин емоцій»	10 хв
8.	Вправа «Я-повідомлення»	10 хв
9.	Вправа «Токсичні фрази менеджера»	10 хв
10.	Вправа «Емоційно складна розмова»	10 хв
День 3 Лідерство, конфлікти, інтеграція навичок емоційного інтелекту		
1.	Вправа «Мій стан зараз»	10 хв
2.	Міні-лекція «Лідерство через емпатію»	15 хв
3.	Вправа «Карта мотивації команди»	10 хв
4.	Вправа «Температура конфлікту»	12 хв
5.	Вправа «Деградація конфлікту»	15 хв
6.	Вправа «Менеджер 360»	10 хв
7.	Вправа «План розвитку емоційного інтелекту»	10 хв

8.	Закриття тренінгу	10 хв

Тренінг «Емоційний інтелект сучасних менеджерів» спрямований на розвиток здатності керівників усвідомлювати та ефективно управляти власними емоціями і емоціями інших людей. Він допомагає підвищити стресостійкість та зберігати баланс у складних управлінських ситуаціях. Учасники навчаються краще розуміти потреби та мотивацію співробітників. Тренінг розвиває навички емпатії, ефективної комунікації та конструктивного вирішення конфліктів. Окрема увага приділяється лідерству та підтримці команди в умовах змін. У результаті менеджери підвищують власну ефективність і результативність роботи команди.

ЗМІСТ ТРЕНІНГОВОГО ЗАНЯТТЯ

День 1. Самоусвідомлення та саморегуляція

Вступ. Правила роботи. Ice-breaker

Вправа «Моя емоційна валіза»

Мета: створити довірчу атмосферу та налаштувати учасників.

Хід: кожен називає емоцію, з якою прийшов, і «що хоче залишити за дверима».

Результат: емоційна відкритість групи.

Блок 1. Що таке емоційний інтелект менеджера

- Елементи емоційного інтелекту за Д. Ґоулманом
- Роль емоційного інтелекту у лідерстві
- Вплив емоцій на рішення

Вправа «Емоційний профіль менеджера»

Мета: оцінити власні емоційні реакції в робочих ситуаціях.

Хід: учасники визначають емоції в 10 типових ситуаціях, аналізують реакції.

Результат: перший рівень самоусвідомлення.

Блок 2. Самоусвідомлення емоцій

Міні-лекція:

- Тригери емоцій
- Природа емоцій
- Вплив на продуктивність

Вправа «Колесо емоцій Плутчика – глибоке занурення»

Мета: навчитися точно ідентифікувати емоції.

Хід:

1. Учасники обирають 3 сильні емоції, пов’язані з роботою.
2. Визначають інтенсивність (напр.: роздратування – гнів – лють).
3. Аналізують, що стало тригером.
4. Пишуть, який вплив емоція має на поведінку.

Результат: розвиток точності емоційного словника.

Вправа «Щоденник емоцій»

Мета: вчитися відстежувати емоції протягом дня.

Хід: учасники отримують шаблон, заповнюють 3–5 останніх емоційних ситуацій.

Результат: підвищення рівня усвідомлення.

Блок 3. Саморегуляція

Вправа «Дихальна техніка 4–7–8». Для стабілізації нервової системи.

Вправа «СТОП – доступна техніка емоційної паузи»

Хід: тренер моделює конфліктну ситуацію → учасники відпрацьовують зупинку емоційної реакції.

Вправа «Переформулювання думок (когнітивний ребрендинг)»

Мета: пом'якшити емоцію через зміну мислення.

Хід: учасники переписують автоматичні негативні думки 3 способами:

- реалістично
- конструктивно
- нейтрально

Вправа «Емоційна стійкість менеджера» (кейс-метод)

Мета: тренування саморегуляції у стресі.

Хід: групи отримують кейси (накопичення дедлайнів, конфлікт у команді, критика).

Завдання: визначити емоції менеджера, запропонувати алгоритм реакції, оцінити ефективність варіантів.

Результат: формування навички стресостійкості.

ДЕНЬ 2. Емпатія та соціальний інтелект

Розминка

Вправа «Емоція дня»

Кожен називає емоцію + чому саме така.

Блок 1. Емпатія як навичка менеджера

Міні-лекція:

- Емпатія: когнітивна, емоційна, поведінкова
- Чому працівники «чують» чи «не чують» менеджера

Вправа «Активне слухання»

Мета: навчитися слухати без перебивання.

Хід:

– у парах співробітник А розповідає про проблему, В слухає 2 хвилини без реакцій.

– потім В перефразовує «Я правильно зрозумів, що…?»

– зміна ролей.

Результат: розвиток емпатійного слухання.

Блок 2. Невербальна емпатія

Вправа «Емоційний радар»

Хід: показ відеофрагментів/фото з емоціями → учасники визначають:

- емоцію,
- інтенсивність,
- можливу причину.

Вправа «Зчитування команди» (робота з мімікою та позою)

Мета: підвищити соціальну чутливість.

Хід: один учасник показує без слів певний емоційний стан → група аналізує.

Результат: покращення емоційної грамотності.

Блок 3. Управління емоціями співробітників

Вправа «Емпатичний фідбек»

Учасники тренують формули: «Я чую, що тобі важко…», «Здається, ти зараз засмучений, бо…»

Вправа «Дерево причин емоції»

Мета: навчитися працювати з емоціями співробітника, а не лише з його поведінкою.

Хід:

1. Учасник описує поведінку співробітника.
2. Визначає можливі емоції за цією поведінкою.
3. Шукає, які потреби за нею стоять.

Результат: розуміння мотивації команди.

Блок 4. Комунікація з урахуванням емоцій

Вправа «Я-повідомлення» (за NVC) – інтенсив.

Хід: учасники переробляють агресивні або пасивні фрази у конструктивні.

Вправа «Токсичні фрази менеджера»

Список небезпечних висловів → групи замінюють їх на коректні варіанти.

Вправа «Емоційно складна розмова» — рольові ігри

Сценарії: запізнення, відмова від задачі, конфлікт між двома членами команди.

Завдання: заспокоїти емоції, використати емпатію, запропонувати рішення.

Менеджери навчилися розуміти емоційні стани інших та правильно реагувати в комунікації.

ДЕНЬ 3. Лідерство, конфлікти, інтеграція навичок емоційного інтелекту

Вправа «Мій стан зараз»

Учасники обирають емоцію з карток і пояснюють чому.

Блок 1. Емоційний інтелект у лідерстві

Міні-лекція:

- Лідерство через емпатію

- Психологічна безпека команди
- Емоційні стилі лідерів

Вправа «Карта мотивації команди»

Кожен учасник описує 5–7 членів своєї команди за параметрами:

- що мотивує,
- що демотивує,
- стиль комунікації,
- тригери.

Результат: індивідуалізація управління.

Блок 2. Управління конфліктами

Вправа «Температура конфлікту»

Учасники визначають рівень конфлікту в різних кейсах – низький/середній/високий.

Вправа «Деградація конфлікту» (role-play)

Хід:

1. Тренер дає конфліктну ситуацію.
2. Учасники моделюють її у трьох варіантах:
   - без емоційного інтелекту (загострення),
   - з емоційним інтелектом (послаблення),
   - конструктивний вихід.

Результат: відпрацювання технік врегулювання конфліктів.

Блок 3. Інтеграційна вправа «Менеджер 360°»

Мета: об’єднати всі навички емоційного інтелекту

Хід: учасники отримують складний управлінський кейс:

- провал проєкту,
- різкі претензії клієнта,
- емоційно розбалансована команда,
- критика керівництва.

Потрібно:

1. визначити емоції всіх сторін;
2. скласти план дій менеджера;
3. обрати форму комунікації;
4. провести міні-рольову гру з тренером.

Результат: формування комплексної поведінкової моделі.

Блок 4. Особистий план розвитку емоційного інтелекту

Вправа «План розвитку EI на 90 днів»

Учасники заповнюють:

- 3 ключові навички емоційного інтелекту, які хочуть розвинути;
- конкретні завдання;
- ритуали та практики;
- індикатори успіху;
- людей, які можуть підтримати.

Закриття тренінгу

- Рефлексія
- Сертифікація
- Вправа «Що беру із собою?»

Ключові рекомендації щодо розвитку емоційного інтелекту сучасних менеджерів:

1. Розвивати самосвідомість – регулярно аналізувати власні емоції, реакції та поведінку, використовувати рефлексію або ведення щоденника.

2. Вчитися саморегуляції – опановувати техніки управління стресом, емоційної паузи, дихальні практики та усвідомлене реагування в складних ситуаціях.

3. Підвищувати емпатію – активно слухати співробітників, намагатися зрозуміти їхні почуття, потреби й мотивацію, враховувати індивідуальні особливості.

4. Розвивати навички ефективної комунікації – відкрито висловлювати думки та емоції, надавати конструктивний зворотний зв’язок без оцінювання й агресії.

5. Працювати з конфліктами – сприймати конфлікт як ресурс розвитку, шукати компроміси та рішення, а не винних.

6. Постійно навчатися – проходити тренінги, коучинг, супервізії та впроваджувати отримані знання у щоденну управлінську практику.

Ці рекомендації сприяють формуванню зрілого лідерства, підвищенню ефективності команди та зниженню рівня емоційного вигорання.

ВИСНОВКИ

На підставі результатів дослідження особливості розвитку емоційного інтелекту сучасних менеджерів ми дійшли наступних висновків.

На основі аналізу наукової літератури визначено, емоційний інтелект – це феномен, який активно досліджується вченими різних країн, що свідчить про важливість глибокого вивчення цього явища. Особливість емоційного інтелекту в тому, що він поєднує когнітивний та афективний рівні, виступаючи мостом між розумом і почуттями. Емоційний інтелект є ключовим психологічним чинником, що забезпечує ефективність управлінської діяльності в умовах сучасного динамічного середовища. Він безпосередньо впливає на прийняття рішень, побудову конструктивних міжособистісних взаємин, мотивацію персоналу та запобігання конфліктам.

У сучасних умовах тести інтелекту почали використовувати у шкільній, клінічній практиці, під час професійного добору та відбору. Визначень інтелекту досить багато, оскільки вбирає в себе різні аспекти діяльності людини.

Розвинутий емоційний інтелект, допомагає людині бути цілісною особистістю.

На прояв емоційного інтелекту сучасних менеджерів впливає поєднання особистісних особливостей, організаційного середовища та зовнішніх чинників, які формують їхню поведінку й управлінські рішення.

За допомогою керування емоціями персоналу, менеджер може досягти гарної злаженості своєї команди. Але в першу чергу він має розуміти свої емоції та вміти контролювати їх, а також розуміти причини їх виникнення. Після його як це відбудеться, тільки тоді варто переходити до відстежування емоцій в колективі.

Таким чином, основними чинниками впливу на емоційний інтелект є емпатію, тривожність та стресостійкість.

Для визначення рівня прояву емоційного інтелекту сучасних менеджерів нами було підібрано опитувальник діагностика «Емоційного інтелекту» (Н. Холл).

Для визначення чинників, які впливають на рівень прояву емоційного інтелекту сучасних менеджерів, було підібрано три методики: «Шкала тривожності (Шкала Тейлорапо»**,** «Визначення рівня емпатійності», «Методика визначення стресостійкості та соціальної адаптації (автори Д.Холмс та К.Реге)».

Емпіричне дослідження проводилося в 2025 році на базі ФОП Кульомза Р.М. У дослідженні приймало участь 30 працівників.

Аналіз результатів показав що рівень парціального емоційного інтелекту у 43% опитаних має середній рівень, 34% низький рівень та 23% високий рівень.

Наступним рівнем дослідження були аналізування показників інтегративного рівня емоційного інтелекту він становить у більшості 46% середній рівень, 37% високий рівень та 17% низький рівень.

З отриманих результатів щодо парціального та інтегративного рівня емоційного інтелекту сучасних менеджерів можна зробити наступний висновок. Прояв емоційного інтелекту в більшості опитуваних має середній рівень. Він характеризується наявністю базових емоційних навичок, які ще не є системно розвиненими, але вже дозволяють ефективно виконувати управлінські функції в більшості стандартних ситуацій.

Менеджери із середнім рівнем емоційного інтелекту: усвідомлюють власні емоції, але не завжди встигають керувати ними в умовах стресу; розуміють важливість емоцій у командній взаємодії, хоча часто діють інтуїтивно, а не усвідомлено; здатні підтримувати робочі відносини, проте інколи уникають складних емоційних розмов.

Встановлено, що високий рівень тривожності мають 10% респондентів, вище середнього – 7%, середній рівень – 50%, нижче середнього рівня – 23% та низький рівень – 10% від усіх опитаних.

Визначено, що у опитаних у 7% дуже низький рівень емпатійності, 27% – низький рівень, 43% нормальний рівень та 23% високий рівень емпатійності.

Встановлено, що у 93% високий рівень стресостійкості та соціальної адаптації та 2 % опитаних мають межовий рівень, низького рівня у респондентів не виявлено.

Встановлено статистично значущий зв'язок між рівнем прояву емоційного інтелекту та такими чинниками, як тривожність та емпатія. Відсутність статистично значущого зв'язку між емоційним інтелектом та стресостійкістю сучасних менеджерів може вказувати на складну природу управлінської діяльності. Високий рівень емоційного інтелекту дозволяє менеджеру краще розуміти атмосферу в колективі, проте він також може підвищувати емпатичну вразливість, що за певних обставин лише посилює стресове навантаження. Таким чином, розвиток емоційної сфери не завжди супроводжується автоматичним зростанням адаптаційних ресурсів, що потребує окремої уваги до формування технік психологічної саморегуляції

Загалом результати дослідження дозволяють краще зрозуміти прояви емоційного інтелекту сучасних менеджерів.

З метою розвитку та підвищення прояву емоційного інтелекту було запропоновано тренінгову програму для сучасних менеджерів «Емоційний інтелект сучасних менеджерів», в якій підібрано систему вправ та інноваційних технік. Метою тренінгу є розвиток емоційного інтелекту менеджерів для підвищення ефективності лідерства, комунікації та управління командою у сучасному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми особистісного зростання: Збірник наукових праць, *за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної конференції для молодих учених* (м. Житомир, 19 квітня 2019 року)]. ред. колегія: Л. П. Журавльова, Л. О. Котлова, К. А. Марчук. М-во освіти і науки України, Житомирський держ. ун-т ім. І.Франка. Житомир. Вид-во ЖДУ імені Івана Франка, 2019. 278 с.

2. Алєксєєнко Т. Ф. Соціалізація особистості: можливості й ризики: науково-методичний посібник. К. Педагогічна думка, 2007. 152 с.

3. Андрєєва І. А. Стратегічне управління та особливості організаційної поведінки персоналу сучасних організацій. *Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія: Психологічні науки*. Миколаїв, 2013. Т. 2, Вип. 10. С. 20–24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdups_2013_2_10_4 (дата звернення: 15.05.2025).

4. Березюк Г. Емоційний інтелект як детермінанта внутрішньої свободи особистості. *Психологічні студії Львівського ун-ту*. Львів, 2008. № 3. С. 20–23.

5. Брушлінський А.В., Знаков В.В. Проблеми психології суб'єкта. Психологія суб'єкта. Харків. Алетейя. 2003. 315 с.

6. Буркова Л. Соціономічні професії: інноваційна підготовка фахівців у вищих навчальних закладах: монографія. НАПН України, Київський нац. ун-т ім. Т.Шевченка. Київ. Інфосистем, 2010. 277 с.

7. Бреус Ю. Роль емоційного інтелекту в професійній діяльності керівника закладу середньої освіти: навчальний посібник. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 36 с.

8. Вікова і педагогічна психологія. навч. посіб. /Л.В. Долинська, З.В. Огороднійчук та ін. К. : Каравела, 2007. 400 с.

9. Вірна Ж., Брагіна К. Емоційний інтелект у смисловому локусі професіоналізації особистості. Проблеми сучасної психології : збірник наукових праць ДВНЗ «Запорізький національний університет» та Інституту психології імені Г. С. Костюка / ред.: С. Максименка, Н. Шевченко, М. Ткалич. Запоріжжя: ЗНУ, 2015. № 2 (8). С. 38–43.

10. Власова О.І. Теоретико-методичні засади дослідження емоційного інтелекту як інтраіндивідної властивості особистості. *Теоретичні і прикладні проблеми психології:* зб. наук. пр. Луганськ: Вид-во СНУ, 2004. № 2(7). С. 175–181.

11. Гацько А.Ф., Смігунова О.В. Емоційний інтелект як стратегічний важіль лідерства. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Вип. 177. 2016. С. 61–67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_177_10 (дата звернення: 15.12.2025).

12. Гоулман Д. Емоційний інтелект: пер. з англ. С. Л. Гумецької. Харків: Віват, 2019. 512 с.

13. Гульбс О., Кобець, О. Розвиток емоційної компетентності студентівпсихологів у групах активного соціально-психологічного навчання. *Вісник. Національного університету оборони України*. 2021. С. 41–47.

14. Дидяк І.В. Емоційний інтелект як невід'ємна складова управлінського потенціалу підприємства. Економічний аналіз. Вип. 11, ч. 1, 2012. с. 51–53.

15. Дерев'янко С. П. Феноменологія емоційного інтелекту : навч.-метод. посіб. Чернігів: Поліграф. 2016. 312 с.

16. Дерев'янко С. П. Активізація розвитку емоційного інтелекту як спосіб оптимізації процесу соціально-психологічної адаптації особистості. *Вісник. Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. Київ 2009. № 3. С. 91–98.

17. Дудовик С. Г., Драбчук Т. І. Розвиток емоційного інтелекту сучасних менеджерів як умова їх успішної діяльності. *Вісник Сумського*

національного аграрного університету Серія «Економіка і менеджмент», 2014. Випуск 5(60). С. 1–7. URL: https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/1983/1/%D0%A0%D0%9E%D0%97%D0%92%D0%98%D0%A2%D0%9E%D0%9A%20%D0%95%D0%9C%D0%9E%D0%A6%D0%86%D0%99%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%9E%20%D0%86%D0%9D%D0%A2%D0%95%D0%9B%D0%95%D0%9A%D0%A2%D0%A3.pdf (дата звернення: 21.05.2025).

18. Жигайло Н., Стасюк М. Роль емоційного інтелекту в процесі професійної освіти. Педагогіка і психологія професійної освіти. 2016. № 4. С. 87–97.

19. Жилін М.В. Емоційний інтелект в контексті психологічного здоров'я особистості: проблеми практичного використання та інструментів виміру: монографія.Київ: Академвидав, 2020. С. 22–30.

20. Зарицька В. В. Соціально-психологічні чинники розвитку емоційного інтелекту. *Науковий вісник ужгородського національного університету.* Ужгород. 2021. Вип. 2. С. 19–22.

21. Зарицька В. В. Емоційно-когнітивні передумови розвитку емоційного інтелекту у період фахової підготовки. *Вісник Харківського національного педагогічного університету ім. Г. С. Сковороди. Психологія.* 2011. № 39. С. 30–36.

22. Зарицька В. В. Методика дослідження емоційного інтелекту особистості. Теорія і практика сучасної психології. 2019. № 3. Т. 2. С. 37–41.

23. Зарицька В. В. Професійно-формувальні передумови розвитку емоційного інтелекту. *Вісник Харківського національного педагогічного університету ім. Г. С. Сковороди. Психологія*. Харків. 2009. № 32. С. 45–50.

24. Зарицька В. В. Теоретико-методологічні основи розвитку емоційного інтелекту у контексті професійної підготовки: монографія. Запоріжжя: КПУ, 2010. 304 с.

25. Зарицька В. В., Козарик О. С. Вплив соціальних чинників на розвиток емоційного інтелекту особистості. *Теорія і практика сучасної*

психології, 2020р. №2, С. 115–119. URL: https://doi.org/10.32840/2663-6026.2020.2.20 (дата звернення: 26.05.2025).

26. Захарчин Г. М. Емоційний інтелект та креативність як сучасний інструментарій менеджменту. *Науковий вісник* Ужгородського національного університету. серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», Вип. 34. 2020. С.76–80.

27. Інтелектуальний розвиток дорослих у віртуальному освітньому просторі: методичні рекомендації / Смульсон М.Л., Лотоцька Ю.М., Назар М.М., Дітюк П.П., Коваленко-Кобилянська І.Г. [та ін.]: за ред. Смульсон М. Л. Київ. Педагогічна думка. 2015. 119 с.

28. Карпенко Є. Емоційний інтелект як фактор особистісного життєздійснення. Psychological Prospects Journal. 2017. № 30. С. 50–63.

29. Калушка Л. Вплив стилю керівництва на ефективність управління персоналом. *Соціально-економічні проблеми і держава*. Вип. 2 (7). 2012. С.74–80.

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

31. Козлова В. Технологія EQ‑BOOST. Як використовувати емоційний інтелект у бізнесі та житті. Львів. Україна: ВСЛ, 2018. 176 с.

32. Кузьмін О.Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г., Процик І.С. Керівництво організацією: навч. посібник. Львів: вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. 50 с.

33. Кряж І., Левенець Н. Довіра й емоційний інтелект як предиктори суб’єктивного благополуччя у студентів. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Психологія»*. Харків. 2018. Вип. 64. С. 2–32.

34. Ладонько Л.С., Михайловська О.В., Філіпова Н.В., Менеджмент: теорія та практика: навчальний посібник. Чернігів: ЧНТУ, 2015. 153 с.

35. Луца К. Феномен емоційного інтелекту: наукові погляди американських та українських дослідників. *Молодь і ринок*, 2023. №10 (218). С. 162–166. URL: https://doi.org/10.24919/2308-4634.2023.290213 (дата звернення: 10.05.2025).

36. Люсин Д.В. Сучасні уявлення про емоційний інтелект. Соціальний інтелект: теорія, вимірювання, дослідження. Харків. Інститут психології РАН, 2004. С. 29–36.

37. Лящ О. П. Детермінанти та можливості формування емоційного інтелекту особистості. *Науковий часопис національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Психологічні науки: збірник наукових праць*. Київ : НПУ імені М. П. Драгоманова, 2015. № 46 (70). С. 210–216.

38. Немцов В.Д., Довгаль Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій: навч. посібник. К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2002. С 25–28.

39. Носенко Е. Л. Емоційний інтелект: концептуалізація феномену, основні функції. Київ. Вища шк., 2003. 126 с.

40. Носенко Е. Л. Емоційний інтелект як соціально значуща інтегральна властивість особистості. Психологія і суспільство. 2004. № 4. С. 95–109.

41. Носенко Е.Л. Емоційний інтелект як чинник досягнення життєвого успіху: монографія. Київ: Вид-во «Освіта України». 2016. 182 с.

42. Роль соціального та емоційного інтелекту як найважливіших soft-skills XXI століття в освітньому процесі : *матеріали Всеукраїнського науково-педагогічного підвищення кваліфікації*, 6 березня – 16 квітня 2023. Одеса : Видавничий дім «Гельветика». 2023. 472 с.

43. Орищенко О. А. Диференційно-психологічний аналіз емпатії: автореф. дис… канд. психол. наук: 19.00.01; Ін-т педагогіка. Одеса, 2004. 20 с.

44. Основи практичної психології: підручник/ за ред. В.Г. Панок, Т.М.Титаренко, Н.В. Чепелєва та ін. К.: Либідь, 2001. 536 с.

45. Передало Х.С. Емоційний інтелект та його роль в підприємницькій сфері. Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесій: реалії та виклики, Мукачево, 2020. С. 189–191.

46. Попович І. С. Психологія соціальних очікувань особистості : автореф. дис.... докт. психол. наук : спец. 19.00.05 «Соціальна психологія; психологія соціальної роботи». СНУ імені Володимира Даля МОН України. Сєвєродонецьк, 2017. 40 с.

47. Психологу для роботи. Діагностичні методики: збірник / укладач : М.В. Лемак, В.Ю. Петрище. вид. 2-ге, виправл. Ужгород: Видавництво Олександри Гаркуші, 2012. 616 с.

48. Рекун Г. П., Меденець В. В. Емоційне лідерство в системі управління персоналом. Економіка і суспільство. Вип. 13, 2017 с. 691–696 URL:http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/117.pdf (дата звернення: 21.12.2025).

49. Ровенська В.В., Кліндух Г.М., Ракитянська Н.А. Емоційна компетенція керівників як один з інструментів управління трудовим потенціалом підприємства. *Економічний вісник* Донбасу. №1 (51).2018 URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/130478/18-Rovenska.pdf?sequence=1 (дата звернення: 21.12.2025).

50. Савченко О. Особливості сучасного менеджменту вітчизняних організацій. Економічний аналіз. 2012. Т. 10(4). С. 332–335. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_10%284%29__78 (дата звернення: 05.05.2025).

51. Савченко І. Є. Сутність та покрокові етапи розвитку емоційного інтелекту. *Теоретичні та практичні аспекти підготовки психологів у закладах вищої освіти:* зб. матеріалів Міжнародного науково-практичного вебінару, (24 лютого 2022 р.). Київ : НУБіП України, 2022. С. 77–80.

52. Слободянюк І., Сидоренко Ж. Гуманістична психологія і психотерапія. Київ: навч.-метод. центр «Консорціум із удосконалення менеджмент освіти в Україні», 2016. 176 с.

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

54. Сухопара І. Чинники розвитку емоційного інтелекту. *Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Педагогічні науки.* Травень. Київ. 2019. № 2(65). С. 296–301.
URL: file:///D:/Desktop/%D0%95%D0%BC%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D1%96%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82/%D1%87%D0%B8%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B8%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83%20%D0%B5%D0%BC%20%D1%96%D0%BD.pdf (дата звернення: 19.05.2025).

55. Темрук О., Колісник Л. Проблема емоційного інтелекту на сучасному етапі розвитку психологічної думки. 2014. URL: https://core.ac.uk/reader/141451550 (дата звернення: 21.03.2025).

56. Туркова Д.М. Емпатія як «спосіб буття» професійного психолога. Практична психологія та соціальна робота. Харків. 2010. № 6. С. 69–73.

57. Харченко Н., Дробик М. Вплив темпераменту на особливості адаптації студентів різної статі. *Вісник Національного університету оборони України*, Київ. Вип.66(2). 2022. С.113–120. URL: https://doi.org/10.33099/2617-6858-2022-66-2-113-120 (дата звернення: 21.04.2025).

58. Холодна М.А. Структурно-інтегративна методологія у дослідженні інтелекту. 2019. С.15–19 URL: www.ipras.ru/engine/documents/document3354.pdf. (дата звернення: 21.04.2025).

59. Шпак М. М. Функціональні особливості емоційного інтелекту особистості. Технології розвитку інтелекту. 2016. № 3. URL: https://psytir.org.ua/upload/journals/2.3/authors/2016/Shpak_Marija_Myroslavivna_F__unkcionalni_osoblyvosti_emocijnogo_intelektu_osobystosti.pdf (дата звернення: 25.05.2025).

60. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Заєць А. І., Емоційний інтелект в управлінні персоналом: підходи до розуміння та його розвиток. Бізнес інформ, К. № 3, 2019. с. 385–393.

61. Шпак М. Емоційний інтелект у контексті сучасних психологічних досліджень. Психологія особистості. № 1. 2011. С. 282–288.

62. Фролова Г. С. Наукові підходи до визначення феномену «емоційний інтелект». *Теорія і практика сучасної психології.* Київ. 2018. №1. С. 107–111.

63. Bar-On R. Emotional Intelligence Inventory (EQ-I): Technical Manual. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, 1997. 245 p.

64. Mayer J., Salovey P., Caruso D. Mayer-SaloveyCaruso Emotional Intelligence Test MSCEIT. User's Manual. Toronto, Canada. 2002. 378 p

65. Guedira J., «Emotional Intelligence in management», Master intelligence economique et stratégies compétitives, février, 27, 2019

ДОДАТКИ

Додаток А

Результати визначення зв'язку між рівнем прояву емоційного інтелекту та тривожністю сучасних менеджерів

N опитаних	*Показники рівня емоційного інтелекту (змінна А)*		*Показники рівня тривожності (змінна В)*		*d (ранг А-ранг В)*	*d^2*
	Інд.значення	ранг	Інд.значення	ранг		
1	16	7	30	13	1,5	2,25
2	2	17	21	1	13	169
3	5	16	6	13	14	196
4	7	12	22	13	2	4
5	8	2	26	10	16	256
6	1	10,5	7	18	1	1
7	14	5	20	3	12	144
8	10	9	23	10	5	25
9	5	14	28	5	11	121
10	11	1	17	15,5	4,5	20,25
11	18	12	23	15,5	5,5	30,25
12	6	4	25	8	7,5	56,25
13	12	18	21	18	17	289
14	17	13	10	5	2,5	6,25
15	7	6	18	3	13	16
16	9	15	21	10	2	4
17	3	8	41	5	2,5	6,25
18	15	3	21	3	12,5	25
19	8	10,5	11	18	3,5	12,25
20	14	7	21	13	7,5	20,25
21	8	17	23	1	17	30,25
22	12	16	23	13	2,5	56,25
23	8	12	20	13	13	289
24	2	2	22	10	2	6,25
25	13	10,5	23	18	2,5	16
26	11	5	18	3	12,5	4
27	3	9	21	10	3,5	6,25

28	11	14	17	5	7,5	25
29	11	1	22	15,5	17	12,25
30	8	12	22	15,5	2,5	20,25

Результат: r_s=0,54

Критичне значення для N=30

N	p	
	0.05	0.01
30	**0.27**	**0.35**

Додаток Б

Результати визначення зв'язку між рівнем прояву емоційного інтелекту та емпатійністю сучасних менеджерів

N опитаних	*Показники рівня емоційного інтелекту (змінна А)*		*Показники рівня емпатійності (змінна В)*		*d (ранг А-ранг В)*	*d^2*
	Інд.значення	ранг	Інд.значення	ранг		
1	16	7	70	13	6	36
2	2	17	40	1	16	256
3	5	16	41	13	3	9
4	7	12	32	13	1	1
5	8	2	55	10	8	64
6	1	10,5	60	18	7,5	56,25
7	14	5	10	3	2	4
8	10	9	47	10	1	1
9	5	14	53	5	9	81
10	11	1	57	15,5	14,5	210,25
11	18	12	65	15,5	3,5	12,25
12	6	4	18	8	4	16
13	12	18	41	18	0	0
14	17	13	50	5	8	64
15	7	6	22	3	3	9
16	9	15	9	10	5	25
17	3	8	79	5	3	9
18	15	3	28	3	0	0
19	8	10,5	14	15,5	3,5	12,25
20	14	7	69	8	4	16
21	8	17	51	18	0	0
22	12	16	25	5	8	64
23	8	12	31	3	3	9
24	2	2	65	15,5	5	25
25	13	10,5	39	8	3	9
26	11	5	41	18	0	0
27	3	9	71	5	3,5	12,25

28	11	14	60	3	4	16
29	11	1	68	15,5	0	0
30	8	12	15	8	7,5	56,25

Результат: r_s=0,35

Критичне значення для N=30

N	p	
	0.05	0.01
30	**0.27**	**0.35**

Додаток В

Результати визначення зв'язку між рівнем прояву емоційного інтелекту та стресостійкість і соціальною адаптацією сучасних менеджерів

N опитаних	*Показники рівня емоційного інтелекту (змінна А)*		*Показники рівня стресостійкості та соціальної адаптації (змінна В)*		*d (ранг А-ранг В)*	*d^2*
	Інд.значення	ранг	Інд.значення	ранг		
1	16	7	50	4,5	2,5	6,25
2	2	17	62	1	16	256
3	5	16	88	2	14	196
4	7	12	51	17	5	25
5	8	2	91	12,5	10,5	110,25
6	1	10,5	112	8	2,5	6,25
7	14	5	62	14,5	9,5	90,25
8	10	9	74	8	1	1
9	5	14	200	10,5	3,5	12,25
10	11	1	82	18	17	289
11	18	12	100	12,5	0,5	0,25
12	6	4	66	19	15	225
13	12	18	112	2	16	256
14	17	13	58	14,5	1,5	2,25
15	7	6	84	8	2	4
16	9	15	211	16	1	1
17	3	8	92	4,5	3,5	12,25
18	15	3	112	6	3	9
19	8	10,5	64	19	15	225
20	14	7	78	2	16	256
21	8	17	68	14,5	1,5	2,25
22	12	16	50	8	2	4

23	8	12	114	16	1	1
24	2	2	98	4,5	3,5	12,25
25	13	10,5	72	6	3	9
26	11	5	74	19	15	225
27	3	9	92	2	16	256
28	11	14	76	14,5	1,5	2,25
29	11	1	122	8	2	4
30	8	12	98	16	1	1

Результат: r_s=0,20

Критичне значення для N=30

N	p	
	0.05	0.01
30	**0.27**	**0.35**