

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ
ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Спеціальність: 053. Психологія

Освітньо-кваліфікаційний рівень: Магістр

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти на тему:
"Роль емоційного інтелекту у професійній діяльності менеджерів"

Виконав: студент групи ТУзк-4-24-М1ПС (2.0 здс) **Кошева Інеса Сергіївна**
Науковий керівник: **ст.викл. Прокопенко Л.В.**

Допущено до захисту, протокол №44-Ср від «09» березня 2026

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ МЕНЕДЖЕРА	8
1.1. Поняття та складові емоційного інтелекту менеджера.....	8
1.2. Роль емоційного інтелекту у професійній діяльності менеджерів.....	39
Висновки до Розділу 1.....	53
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ.....	57
2.1. Організація дослідження.....	57
2.2. Методики дослідження	58
2.3. Аналіз і інтерпретація результатів дослідження	68
2.3.1. Діагностика видів та структурних компонентів відповідальності менеджерів щодо професійної діяльності, прийняття ними рішень та психологічної підтримки працівників, локус контролю й особистісної тривожності, аналіз отриманих даних щодо виявлення достовірних відмінностей із групою порівняння	68
2.3.2. Кореляційний аналіз наявності взаємозв'язку між видами й структурними компонентами відповідальності менеджерів щодо професійної діяльності, прийняття ними рішень та психологічної підтримки працівників, локусом контролю й особистісною тривожністю.....	81
Висновки до Розділу 2	90
ВИСНОВКИ	93
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100
ДОДАТКИ	109

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Роль емоційного інтелекту в професійній діяльності менеджерів є надзвичайно актуальною проблемою у сучасній Україні. Воєнні дії, хаотичні обстріли окупантами нашої Батьківщини, масові блекаути, завдають численних травм і фізичних і ментальних працівникам та менеджерам компаній України. Мільйони громадян України мають численні ментальні травми у зв'язку із численними обстрілами, втратою близьких у війні, вибухами, повітряними тривогами. Роль емоційного інтелекту в професійній діяльності менеджерів має важливе значення в ефективному кризовому управлінні бізнесом в умовах воєнного стану та позитивного психологічного клімату в трудових колективах.

Емоційний інтелект менеджера - це здатність усвідомлювати і розуміти менеджером, приймати ефективні рішення та управляти власним емоційним станом у процесі трудовій діяльності та прийнятті відповідних управлінських рішень. Емоційний інтелект менеджера охоплює також усвідомлення та управління менеджером стосунками з іншими людьми, зокрема, підлеглими працівниками, із метою ефективного вирішення завдань поставлених, формування команди, корпоративної культури і мотивації працівників.

В сучасних умовах воєнного стану в Україні дуже важко здійснювати ефективне управління тому що багато викликів, проблем, непередбачених ситуацій внаслідок російських обстрілів створюють численні проблеми для функціонування бізнесу, що вкрай негативно впливає на психоемоціональний стан не тільки працівників, але й керівництво різних компаній.

Менеджери повинні шукати і приймати ефективні нестандартні рішення яких часто нема у жодних підручниках чи жодних рекомендаціях. Вони повинні працювати в умовах постійних обстрілів, відключення світла, загрози псування продукції деяка з яких, зокрема харчові продукти є такою, що швидко

псується.

Враховуючи вищенаведене можна зробити висновок що роль емоційного інтелекту в професійній діяльності менеджерів має бути предметом окремого наукового дослідження і у даній магістерській роботі автор здійснить дослідження основних аспектів даної проблематики.

У сучасній психології в Україні є чимало проблем та викликів. Звичайно що в умовах воєнного стану роль кризового менеджменту вона суттєво зростає і важливо враховувати різні аспекти, зокрема, і психологічні у спілкуванні з персоналом та кадрами. Саме тому емоційний інтелект у професійній діяльності менеджерів є надзвичайно важливим і займає важливу роль, яку ми розглянемо у цій науковій роботі.

Безумовно в сучасній психології емоційний інтелект є важливою проблемою і предметом наукового вивчення зокрема: Е.Васильєва, Т.Гура, А.Крупнов, І.Носенко, Х. Передало, А.Плахотний, Н.Промашкова, Л.Реан, О.Філатова, В.Франкл та інші. Попередні дослідження переважно присвячені ролі емоційного інтелекту, особливості комунікації менеджерів та працівників, психологічної підтримки працівників з боку менеджерів. Однак, питання ролі емоційного інтелекту в професійній діяльності менеджерів вивчено недостатньо, що зумовлює актуальність цього наукового дослідження автора. аступних науковців

Дослідження проблематики психологічної підтримки осіб, які пережили травматичні події сприятиме розвитку низки напрямів фундаментальних психології - загальної, психології розвитку, психології особистості, етичної психології, сприяє вирішенню прикладних завдань - створенню індивідуальних програм розвитку відповідальності, розробці соціальних програм розвитку, програм психологічної підтримки осіб, які пережили травматичні події, програм психокорекції особистості.

Об'єкт дослідження – емоційний інтелект в професійній діяльності менеджерів.

Предмет дослідження - роль емоційного інтелекту в професійній діяльності менеджерів.

Мета дослідження: на основі здійснення теоретичного аналізу і практичного дослідження виявити та обґрунтувати психологічні аспекти ролі емоційного інтелекту в професійній діяльності менеджерів (на прикладі ДВНЗ «УжНУ»).

Завдання дослідження:

- Проаналізувати роль емоційного інтелекту в професійній діяльності менеджерів»
- Провести діагностику емоційного інтелекту менеджера в його професійній діяльності у досліджуваних менеджерів ДВНЗ «УжНУ»;
- З'ясувати взаємозв'язки між складовими елементами емоційного інтелекту менеджера в його професійній діяльності у досліджуваних менеджерів ДВНЗ «УжНУ»;
- Порівняти характеристики емоційного інтелекту менеджера в його професійній діяльності у двох досліджуваних вибірок менеджерів ДВНЗ «УжНУ»;
- Здійснити контент-аналіз категорій та кластерний аналіз семантичних полів пов'язаних з емоційним інтелектом менеджера в його професійній діяльності у високо відповідальних й низько відповідальних досліджуваних.

Гіпотези дослідження:

1. Менеджери що демонструють переважно добрий та відмінний рівень управління вирізняються вищим рівнем емоційного інтелекту та психологічною підтримкою осіб, з числа персоналу.
2. Наявний взаємозв'язок ролі емоційного інтелекту менеджера в його професійній діяльності щодо психологічної підтримки осіб з числа персоналу, які пережили травматичні події із його особистісною тривожністю й локусом контролю.

Практична значимість: Виявлені детермінанти ролі емоційного

інтелекту в професійній діяльності менеджерів можна розглядати як наукову основу для розробки методів щодо розвитку і удосконалення даної морально-етичної якості менеджерів, зокрема для створення програм розвитку емоційного інтелекту менеджерів, тімбілдіngu, під час психологічної практики, у процесі практикумів для менеджерів щодо їх саморозвитку, задля розробки програм відповідних корекції емоційного інтелекту менеджерів.

Емпірична база дослідження. Дослідження проведено у листопаді-грудні 2025 року на базі ДВНЗ «Ужгородський національний університет». Вибірку склали 100 менеджерів різних факультетів університету, різного віку. Досліджувану групу складають 50 менеджерів (переважно завідувачів кафедр), які демонструють переважно високий та ефективний рівень менеджменту. А групу порівняння представлено 50 менеджерів, які демонструють переважно задовільний рівень менеджменту.

Методи та методики дослідження.

Методи дослідження: У роботі застосовані: теоретичний аналіз проблеми, контент-аналіз, тестування; використані кореляційний аналіз, кластерний аналіз, методи первинної математично-статистичної обробки. Обробку фактичного матеріалу здійснено на основі прикладних комп'ютерних пакетів програми Excel.

Методики дослідження:

1. Методика «Діагностика відповідальності менеджерів» М.Осташевої
2. Методика «Рівень суб'єктивного контролю» (РСК).
3. «Шкала соціальної відповідальності» Л.Берковиця і К.Луттермана.
4. Багатомірно-функціональна діагностика «Відповідальності-110» (П. Прядеїн й О.Мухлиніна).
5. Методика обережне інтерв'ю.
6. Незакінчені пропозиції (А. Орлова).
7. Тест «Чи відповідальна Ви людина?» А. Махнач.
8. Шкала тривоги Спілбергера.

9. Методика «10 «ТАК» і «НІ»: спілкування із людьми, котрі пережили події травматичні.

Структура магістерської роботи. Робота містить: вступ, два розділи, котрі містять 5 підрозділів, висновки й перелік використаних джерел, що складає 90 найменувань. Загальний обсяг даної роботи становить 109 сторінок, основний текст 95 сторінок. Робота містить 16 таблиць.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ МЕНЕДЖЕРІВ

1.1. Поняття та складові емоційного інтелекту менеджерів

Досліджуючи проблематику роль емоційного інтелекту менеджера в його професійній діяльності, в першу чергу потрібно визначити поняття «емоційний інтелект-менеджера» та його основні складові.

Проблематика емоційного інтелекту менеджерів та його ролі в їх професійній діяльності є надзвичайно важливою нині в Україні, оскільки ще триває повномасштабна війна, є численні виклики, які пов'язані із міграцією населення шкодою від обстрілів, різними блекаутами на тривалий час, невизначеністю щодо цін на сировину на світових ринках.

Чимало проблем виникає також із психологічною стійкістю колективу, процес тимблдіingu нині надзвичайно ускладнений, адже близько половини населення України вже має ПТСР внаслідок війни і численні психічні розлади, великі міграційні процеси, стрміке зростання вартості життя, теж негативно впливають на психологічний стан колективу та на якість роботи персоналу. Тому надзвичайно важливим є саме емоційний інтелект менеджера, який має надзвичайну вагому роль у їх професійній діяльності.

Саме тому поняття емоційний інтелект менеджера та його складові буде предметом дослідження у даному підрозділі.

Емоційний інтелект (іноді використовують скорочення EQ або EI) — це є здатність людини усвідомлювати, розуміти і керувати емоціями власними, а також визначати, розпізнавати й інтерпретувати стани емоційні інших людей й взаємодіяти із ними ефективно.

Емоційний інтелект включає самоусвідомлення, саморегуляцію (керування емоціями), мотивацію, емпатію, соціальні навички, забезпечуючи адаптацію людини до змін і її успішну комунікацію.

Основні складові емоційного інтелекту людини:

- Самоусвідомлення (саморозуміння): уміння людини розпізнавати власні почуття, слабкі і сильні свої сторони, а також усвідомлювати вплив емоцій своїх на свою поведінку.
- Саморегуляція (керування емоціями): здатність людини контролювати свої імпульси, ефективно заспокоювати себе, тримати психологічну рівновагу та психологічну стійкість, долати різний стрес, адаптуватися до мінливих зовнішніх обставин.
- Емпатія: здатність людини розуміти емоції й інших людей, їхні потреби відчувати та співпереживати їм.
- Мотивація: внутрішнє прагнення людини до досягнення нею цілей, наполегливість її та її оптимізм, навіть, в умовах труднощів, проблем та викликів.
- Соціальні навички: уміння людини будувати стосунки, керувати різними конфліктами, працювати у команді і вести переговори.

Отже, на основі вищевикладеного можемо визначити поняття «емоційний інтелект менеджера» як здатність менеджера усвідомлювати, розуміти і керувати емоціями своїми власними, а також здатність менеджера визначати, розпізнавати й інтерпретувати стани емоційні інших людей й взаємодіяти із ними ефективно.

Основні складові емоційного інтелекту менеджера:

- Самоусвідомлення: уміння менеджера розпізнавати власні почуття, слабкі і сильні свої сторони, а також усвідомлювати вплив емоцій своїх на свою поведінку.
- Саморегуляція: здатність менеджера контролювати свої імпульси, ефективно заспокоювати себе, тримати власну психологічну рівновагу та

психологічну стійкість, долати різний стрес, швидко адаптуватися до мінливих зовнішніх обставин.

- Емпатія: здатність менеджера розуміти емоції й інших людей, їхні потреби відчувати та співпереживати їм.
- Мотивація: внутрішнє прагнення менеджера до досягнення ним цілей, наполегливість його і оптимізм, ефективний кризис-менеджмент в умовах численних труднощів, проблем та викликів.
- Соціальні навички: уміння людини будувати стосунки, керувати різними конфліктами, працювати у команді і вести переговори.

У сучасний період інформаційного суспільства, ускладнення відносин, численних викликів економіки основою конкурентних переваг і успішних результатів діяльності бізнесу нематеріальні активи виступають, які складають за оцінками експертів співвідношення до матеріальних активів 70 відсотків до 30 відсотків.

Саме формування й використання ефективного нематеріальних активів передумовою стає для розвитку бізнесу, громад та суспільства загалом, і є перевагою безумовною у глобалізованому світі.

Носіями знань, компетенцій та умінь, які необхідні для забезпечення бізнесу активами нематеріальними, є менеджери різних ланок із їх емоційним й інтелектуальним потенціалом.

Здатність керувати й усвідомлювати менеджером власними емоціями у критичні моменти, не піддаватись гніву, розпачу, злості, роздратуванню впливає безпосередньо на успішність діяльності менеджера у професійній діяльності.

Дослідження доводять, що менеджери, що ефективно управляють власними емоціями і розуміють чужі емоції, - більш є успішнішими в усіх сферах професійної діяльності. Вони підключають до свого розуму й емоції, використовуючи якомога його ефективніше.

Менеджери, які не можуть ефективно свої емоції контролювати,

знаходяться постійно у стані внутрішньої боротьби і підвищеного стресу і, як наслідок, сконцентруватись не можуть на власних поставлених завданнях [10].

Усвідомлюючи вагомий вплив емоційного інтелекту на діяльність підприємства, важливим завданням сьогоденної науки є дослідження сутності цього поняття та оцінки його впливу. Адже, незважаючи на широкий спектр досліджень у сфері емоційного інтелекту, досі чітко невизначено вплив емоційного інтелекту на систему менеджменту та прийняття управлінських рішень менеджерами різних рівнів управління. Невизначеність окресленого питання спонукала на дослідження цієї проблеми.

Вивчення емоційного інтелекту у психології бере свій початок з 1990-х рр. Вперше його запровадили і розпочали дослідницьку діяльність щодо його вивчення психологи американські Дж.Майєр та П.Саловей. Проте найширшого розвитку застосування цей термін отримав після опублікування в 1995 р. праці Д. Гоулмана «Емоційний Інтелект». Він стверджує, що загальний інтелект IQ на 20 % лише впливає на успіх людини у всіх сферах життя її, а вміння контролювати людиною власні емоції, тобто її емоційний інтелект - EQ, формує аж 80 % успіху.

Сучасні глобальні виклики активно вплинули на актуалізацію моральної і емоційної складової професійної діяльності менеджерів, зокрема емоційного інтелекту менеджерів. Суттєвою проблемою в бізнесі є забезпечення балансу інтересів в трудовому колективі, формування команди, задоволення працівників своєю роботою.

Важливо нині забезпечити гармонійний розвиток менеджера, успішну соціальну його адаптацію, мотивацію його до подальших досягнень у професійній діяльності. Такий стиль управління персоналом розвитку вимагає емоційного інтелекту менеджера, який є передумовою для ефективної діяльності кожного менеджера.

Навички емоційного реагування на події, вміння керувати своїми емоціями, передавати їх оточуючим на сьогодні об'єднанні під єдиною назвою

«емоційний інтелект» (EQ). Вперше, дане поняття з'явилося у 1964 році в роботі М. Белдока, а в 1966 р. – Б. Лойнера. Особливої популярності воно здобуло після опублікованих праць Джона Маєра і Пітера Селовея [1]. Їх дослідження показали, що особи, з високим рівнем розуміння емоцій, могли краще відновлюватися до роботи та формувати сприятливі до співпраці соціальні стосунки.

Саме ім'я Д.Гоулмана пов'язане тісно із використанням цієї концепції у сфері психології та менеджменту. Він продовжив працю попередників, ще раз сумніву піддавши вагомої значимості тестів когнітивних при визначенні рівня потенційного успіху менеджера.

Серед українських вчених в сфері дослідження емоційного інтелекту можна виокремити Г.Березюк, Е.Носенко, О.Філатову, які переважно розглядають цю компетентність менеджера через призму психології.

Значення емоційного інтелекту у веденні успішного бізнесу є незаперечним фактом на сьогодні.

Згідно з проведеними у попередні роки дослідженнями було виявлено, що когнітивний інтелект (IQ) забезпечує лише 20% кар'єрного успіху, а 80% - це набір інших чинників, які впливають на особу, в тому числі і емоційний інтелект. Однак, якщо розглядати стан управлінців вищого рівня, то тут трохи інакша виникає ситуація. Більшість працівників, які займають високі керівні посади вже мають високий як правило рівень IQ. Саме він часто забезпечує успіх у просуванні за кар'єрною драбиною. Однак, вже на високих щаблях влади саме емоційний інтелект набирає вагомої чинності. І в позиціях лідера саме він забезпечуватиме близько 80% успіху особистості [5].

Незважаючи на те, що термін «емоційний інтелект» використовується ще з початку 1990-х років, однак єдиного трактування і досі не має. Як зазначається у [1] найпопулярнішими визначеннями є:

1) набір некогнітивних здібностей, компетенцій та навичок, пов'язаних із соціальними, емоційними й персональними та пов'язаними з виживанням

спроможностями, які впливають на здатність людини справлятися з вимогами і тиском зовнішнього середовища (Рувен Бар-Он);

2) здатність розуміти власні почуття та почуття інших людей, мотивувати самого себе та інших, управляти своїми емоціями та емоціями інших осіб (Деніел Голмен);

3) здатність відслідковувати свої та інших людей почуття та емоції, розрізняти їх та використовувати для скеровування думок та дій (Пітер Селовей та Джон Мейер).

У джерелі [16] зазначено, що EQ - це вміння аналізувати свої емоції та емоції сторонніх людей, тобто диференціювати їх на позитивні та негативні, а також скеровувати себе та інших до виконання певних дій.

Отже, підсумовуючи вищесказане, на нашу думку, даний термін можна трактувати наступним чином: EQ - це структура здібностей особистості, базована на підсвідомому чи свідомо отриманому багажі знань та розумовому інтелекті, спрямована на розпізнання свої почуттів та емоцій, почуттів та емоцій інших людей, відстеження їх та керування ними, формуючи та змінюючи їх для досягнення поставленої мети чи завдань як власних, так і колективних.

Люди з високим рівнем емоційного інтелекту є більш гнучкими у своїй поведінці, легко можуть порозумітися з іншими, легко досягають поставлених цілей.

Більш ширше поняття «емоційного інтелекту» розкривають виокремлені Д. Гоулманом у своїх книзі [2] такі його основні складові (табл. 1.1):

Таблиця 1.1. Складові емоційного інтелекту

Самоменеджмент:	1. Самосвідомість	2. Самокерування
Управління людьми:	3. Соціальна свідомість	4. Керування взаєминами.

Нижче розглянемо окремі складові емоційного інтелекту за Д. Гоулманом

1. Самосвідомість - глибоке розуміння власних емоцій, усвідомлення своїх сильних та слабких сторін, мотивів, цінностей тощо. Як результат – особа стає впевненою в собі, більш реалістичніше зважає на рішення, пов'язані з вибором конкретних дій, що стосується її стану, реалізації намірів тощо

2. Самокерування (фасилітація мислення). Найчастіше пов'язана з функцією контролю та регулювання (опанування чи зміна) своїми емоціями. На думку автора, ця складова проявлятиметься у відкритості, умінні пристосовуватися, бути оптимістом.

3. Соціальна свідомість або емпатія – вміння брати до уваги почуття інших осіб за допомогою чого можна було б скеровувати їх дії в напрямку, яке б відповідало їх емоційному стану, можливостям, здібностям

4. Керування взаєминами – співпраця, яка дозволить менеджерів створити команду професійних однодумців зі своєї підлеглих.

Саме вони є основою моделі емоційного інтелекту, яка запропонована Д.Карузо, Дж. Мейером і П.Селовеєм [25].

Як можна побачити, складові емоційного інтелекту можна об'єднати в дві групи: управління собою або самоменеджмент, та управління людьми – підприємницький менеджмент. Якщо підходити з цих позицій, то сфери прояву або застосування емоційного інтелекту значно розширюються, оскільки менеджмент – це наука управління, яка застосовується в різних сферах людської діяльності.

Значимість емоційного інтелекту в менеджменті, як вже зазначалося вище, є незаперечним фактом. Поряд з когнітивним інтелектом він становить основу успішного управління. Однак, вже в сфері управління найчастіше цей термін вживається як «емоційна компетентність». Хоча ці поняття не є тотожними як вважають деякі науковці. Зокрема зазначається «емоційна компетентність» - це лише комунікативні навички, тобто складова частина

емоційного інтелекту[17].

Компетентність – це набір знань та навичок особи, які були отримані нею в результаті набуття компетенцій. Іншими словами – це індивідуальна характеристика працівника, який застосовує в своїй діяльності сформовані компетенції.

Компетенції менеджера – це є сукупність знань, навичок, вмінь, здібностей, якими повинен володіти менеджер, і які формуються в процесі роботи чи навчання.

Для менеджерів виокремлюють три види компетенцій, а саме:

- ключові чи корпоративні компетенції, котрі мають відношення до посади, яку займає менеджер. Основою формування їх є місія, цінності, бачення і принципи організації, які повинні за правилами задекларованими бути. Їх кількість перевищувати не повинна 5-7 пунктів;

- управлінські компетенції формуються для менеджерів, що виконують управлінську діяльність. Вони здебільшого є ідентичними для управлінців різних галузей і є своєрідними індикаторами поведінки. Складовими таких компетенцій є управління бізнес – процесами та підлеглими.

- професійні компетенції є індикаторами поведінки для окремих спеціальностей, наприклад для HR менеджера чи працівника відділу продажу[44, с. 68].

В Україні, на превеликий жаль, емоційна складова трудового потенціалу недооцінюється, наслідком чого є масовий відтік кваліфікованих працівників за кордон, розпад багатьох колективів і, врешті-решт, зниження державних конкурентних позицій на міжнародному ринку праці [10, с. 51].

Проте дані нещодавнього мета-аналітичного дослідження, проведеного за участю 7898 досліджуваних віком від 11 до 51 року, свідчать про наявність тісного зв'язку емоційного інтелекту з ознаками фізичного, психологічного та психосоматичного здоров'я, і, як наслідок, результативності діяльності. Зокрема, результати кореляційного аналізу зв'язку емоційного інтелекту з

показниками фізичного функціонування, медичного статусу, тривожністю та депресією виявились значущими на рівні $p < 0.05$ ($r = 0.22$; $r = 0.23$; $r = 0.31$ відповідно) [20, с. 46].

Для початку дамо визначення сутності поняття емоційного інтелекту. На думку Дж. Майєра та П. Саловей, «емоційний інтелект є сукупністю когнітивних здібностей до ідентифікації, розуміння та управління емоціями» [17, с. 85].

За Д. Гоулменом, «емоційний інтелект - це здатність усвідомлювати власні почуття, почуття інших людей, мотивувати себе та інших, керувати емоціями як наодинці з собою, так і стосовно інших. Він вираховується як сума показників семи здібностей: самоусвідомлення, самомотивування, стійкість до фрустрації, контроль за імпульсами, регуляція настрою, емпатія, оптимізм» [7, с. 61].

Вікіпедія дає таке визначення: «Емоційний інтелект - група ментальних здібностей, які беруть участь в усвідомленні та розумінні власних емоцій і емоцій оточуючих» [14].

На основі вищепроведеного аналізу поняття емоційного інтелекту, запропоновано нами визначення удосконалене сутності поняття цього у професійній діяльності менеджерів:

Емоційний інтелект менеджера - це здатність усвідомлювати і розуміти менеджером, приймати ефективні рішення та управляти власним емоційним станом у процесі трудовій діяльності та прийнятті відповідних управлінських рішень. Емоційний інтелект менеджера охоплює також усвідомлення та управління менеджером стосунками з іншими людьми, зокрема, підлеглими працівниками, із метою ефективного вирішення завдань поставлених, формування команди, корпоративної культури і мотивації працівників.

Термін «емоційний інтелект менеджера» часто здивування викликає, оскільки людей більшість вважає, що емоційне й раціональне повинні бути не пов'язаними. Тобто особисте й бізнес окремо мають бути, а рішення мають бути у менеджера раціональними, а не емоційними. Такі стереотипи щодо

менеджерів є застарілими, і стримують часто розвиток науки щодо емоційного інтелекту менеджера. Раціональне та емоційне успішно співіснувати можуть, і це бути ефективно може для менеджера в його професійній діяльності.

Важливість розвинутого емоційного інтелекту менеджера серед ключових компетенцій менеджера підкреслена була й на Всесвітньому економічному форумі у м. Давос у 2016 році. На ньому представлені були основні навички, котрими повинна володіти особа для успішної реалізації її кар'єри.

Згідно представленої інформації на Всесвітньому економічному форумі у м. Давос у 2020 році емоційний інтелект менеджера зайняв 6 місце після наступних навичок менеджера: комплексне рішення проблем, креативність, критичне мислення, координування дій із іншими, управління персоналом, обігнавши наступні компетенції менеджера: сервісне обслуговування, взаємодію, когнітивну гнучкість, формування суджень й прийняття рішень, (див Таблиця 1.2).

Таблиця 1.2. Порівняльний перелік ключових компетенцій менеджера задля досягнення успіху[6]

2015 рік	2020 рік
1. Комплексне вирішення проблем	1. Комплексне вирішення проблем
2. Координація дій менеджера із іншими	2. Критичне мислення менеджера
3. Управління персоналом	3. Креативність менеджера
4. Критичне мислення менеджера	4. Управління персоналом
5. Взаємодія та ведення перемовин	5. Координування дій менеджера з іншими
6. Контроль якості	6. Емоційний інтелект менеджера
7. Сервіс – орієнтування менеджера	7. Складання суджень і ухвалення рішень менеджером
8. Складання суджень і ухвалення рішень менеджером	8. Сервіс - орієнтування менеджера
9. Активне слухання	9. Взаємодія та ведення перемовин
10. Креативність менеджера	10. Когнітивна гнучкість менеджера

Досліджуючи емоційний інтелект менеджера у поєднанні із іншими

компетенціями менеджера, можна зазначити, що він не лише є одним із елементів основного переліку ключових компетенцій управлінця, але й водночас основою є для реалізації їх. Зокрема, критичне мислення менеджера, в основі якого є аналітична дія, ефективно неможливо реалізувати без його вміння опановувати свої емоції в процесі відповідного дослідження, звертатися до інтуїції своєї та свого досвіду, аналізуючи чисельні варіанти альтернативні.

Це стосується також й ведення перемовин менеджером. Як зазначає В.Козлова у рекомендаціях своїх щодо запровадження технології EQBoost, через відповідні слова передається відповідна емоція. Так, фаховий перемовник менеджер із високим рівнем EQ подумає добре що саме сказати, яку саме емоцію передати співрозмовнику своєму, щоби провести конструктивні перемовини і досягнути бажаного результату в результаті таких перемовин[12].

Більшість науковців вважає, що емоційний інтелект є частиною чи доповненням розумового інтелекту людини. Втім, на відміну від розумового інтелекту людини, який має корені генетичні, емоційний інтелект має здатність, на думку Д. Голмана, у будь-якому віці до розвитку. Однак, не усі вчені погоджуються з цією тезою.

Емоційний інтелект чи емоційну компетентність менеджера є можливість розвивати і удосконалити. Саме тому, в ЄС, Канаді та США є чимало програм і тренінгів із розвитку даної компетенції менеджера, та підвищення ефективності її застосування у професійній діяльності менеджера.

В Україні також активно почали увагу звертати і на цю індивідуальну характеристику менеджера. Вже можна знайти пропозиції щодо проведення відповідних тренінгів щодо розвитку емоційного інтелекту менеджерів. Зокрема діє Львівська школа емоційного інтелекту у місті Львові, яка спеціалізується на питанні даному.

Робота щодо розвитку та удосконалення емоційної компетентності менеджерів в їх професійній діяльності є складною.

На початку, слід зрозуміти значимість кожної емоції в діяльності

менеджера, оскільки емоцій є багато, то потрібно усвідомлювати як саме вона проявляється, що саме вона за собою несе.

Наступним кроком це є усвідомлення менеджером своїх емоцій, давши відповіді правдиві на питання, які саме емоції у нього виникають при ситуаціях певних. Неусвідомлена емоція менеджера призвести може до хибного, небажаного результату для менеджера та бізнесу у професійній його діяльності, через трактування неправильне її свідомістю менеджера у його професійній діяльності.

Наступним рівнем розвитку та удосконалення емоційної компетентності менеджерів в їх професійній діяльності є набуття навичок менеджерами керувати емоціями своїми. Звичайно, потрібна для цього значна практика професійної діяльності менеджера. Як правило, із першого разу оволодіти важко навичками контролю як за негативними емоціями, так і за позитивними емоціями менеджерами в їх професійній діяльності. Проте, їх належне усвідомлення та тренування на практиці допоможуть покращити емоційний інтелект менеджера та його практичне застосування в їх професійній діяльності.

Оволодівши власними емоціями менеджер під час професійної діяльності в подальшому матиме змогу більш ефективно їх використовувати для виваженого спілкування з підлеглими, мотивування працівників та коректної передачі емоцій своїх для стимулювання працівників до їх виконання поставлених робочих цілей, завдань, формуванні сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, розвитку тімблдіingu, належного управління конфліктами, прийнятті ним оптимальних управлінських рішень.

Розвиток емоційної компетентності менеджерів добре відображено у запропонованій класифікації емоційного інтелекту, а саме:

- Третій (базовий) рівень емоційного інтелекту - це вміння менеджера розуміти свої емоції й володіння навиками ними керувати;
- Другий (проміжний/медіальний) рівень емоційного інтелекту - це вміння менеджера змінювати і формувати емоції співрозмовників відповідні;

- Перший (найвищий) рівень емоційного інтелекту – це усвідомлене вміння менеджера управляти своєю інтуїцією.

Вагома роль емоційного інтелекту у професійній діяльності менеджера є незаперечним фактом для успіху менеджера в його діяльності професійній. Розуміння менеджерами свої емоції, керування ними та вміння передавати іншим працівникам конструктивний емоційний сигнал - це є запорука успішної діяльності менеджера у різних сферах. При цьому не можна забувати і про застосування когнітивного інтелекту менеджера, який дозволить йому розвивати усі компетенції необхідні для нього задля підвищення рівня його компетентності.

Емоційний інтелект менеджерів на вищих рівнях розвитку використовується найчастіше не для управління власними емоціями менеджера, а для управління інших осіб емоціями.

Важливими є дослідження особливостей поведінки менеджерів, які за розвитком емоційного інтелекту відносяться до різних груп і розробці пропозицій щодо кожною з даних груп управління в напрямку досягнення відповідних корпоративних цілей.

Емоційний інтелект - це є вміння розуміти, відчувати, керувати і ефективно використовувати особою власні емоції, а також впливати усвідомлено на емоції людей інших.

Емоційний інтелект також відіграє вагому роль у нашому професійному й особистому житті, оскільки він впливає на наші взаємини, процеси прийняття рішень, управління стресами, навички комунікації та загальний стан благополуччя. Це є важлива компетенція в кожному робочому середовищі, оскільки сприяє вона створенню позитивної та й продуктивної атмосфери у колективі [40].

Емоційний інтелект перевищує просте розуміння власних емоцій, оскільки його майстерне використання є незамінним чинником для досягнення поставлених цілей. Тому система управління персоналом, яка враховує

емоційний інтелект, дозволяє ефективно розподіляти завдання та ресурси, враховуючи потреби та особливості кож-ного працівника. Вона сприяє розвитку й підтримці комунікації, взаєморозуміння та співпраці в колективі. Ба більше, керівники з високим емоційним інтелектом мають здатність адекватно реагувати на потреби та проблеми працівників, надавати підтримку та вирішувати конфлікти, сприяючи зміцненню командного духу та побудові позитивних відносин [27].

Вже є доведеним фактом, що сучасні працівники мають вищі вимоги до своїх роботодавців, ніж коли-небудь раніше. Вони більше не задовольняються лише заробітною платою та безпечним місцем праці. Велика кількість досліджень свідчить про те, що «хороша робота» також включає задоволення психологічних потреб працівників.

Проведений компанією Маккінзі аналіз щодо причин плинності кадрів високої в компаніях показав, що основними факторами є тут соціальні й психологічні аспекти, включаючи і відчуття недооціненості організацією чи керівником, а також відсутність почуття приналежності до трудового колективу.

Результати кількісного аналізу понад 17 000 працівників у всьому світі у 2019 році підтвердили, що на усіх рівнях доходу найбільше важливими факторами, котрі впливають на задоволеність роботою, є міжособистісні відносини і цікава робота. Кожен з цих аспектів пояснює приблизно 20% варіації задоволеності роботою на кожному рівні. У порівнянні з цим, рівень оплати праці лише 4% варіації пояснює у задоволеності роботою [59].

Водночас високо розвинута емоційна складова управління персоналом сприяє розвитку лідерських якостей серед працівників самої компанії. Вона, зокрема, активізує формування відкритої інклюзивної культури, де ідеї та ініціативи кожного стають частиною загального успіху організації та всіляко стимулюються й заохочуються. Це допомагає розвивати творчий потенціал колективу та забезпечувати постійний розвиток організації. Емоційний

інтелект також допомагає лідеру керувати стресовими ситуаціями, приймати обґрунтовані рішення та впливати на настрій та мотивацію своїх підлеглих. Лідер з високим рівнем емоційного інтелекту також здатен враховувати почуття й потреби своїх співробітників, виявляти емпатію і встановлювати позитивну робочу атмосферу [8].

Емоційний інтелект має значний вплив на розвиток організаційних структур компанії, оскільки він визначає якість взаємодії, співпраці та керівництва в колективі. Зокрема, емоційний інтелект є важливою якістю для керівників, оскільки він допомагає їм розуміти та керувати емоціями співробітників. Лідери з високим рівнем емоційного інтелекту вміють мотивувати та надихати інших, управляти конфліктами в організації та будувати плідні взаємини, що насамкінець сприяє створенню здорового та продуктивного робочого середовища [6].

Загалом, емоційний інтелект в системі управління персоналом підприємства є важливим фактором успіху, оскільки він сприяє побудові ефективних команд, підвищенню продуктивності та задоволеності працівників, а також сприяє досягненню організаційних цілей. Тому важливим аспектом у побудові розуміння та практичного значення емоційного інтелекту є аналіз компонент емоційного інтелекту в лідерстві.

Систематизуючи наведені вище твердження, важливо зазначити, що емоційний інтелект охоплює кілька ключових складових, які сприяють ефективному керівництву організацією [9].

По-перше, більшість дослідників відносять сюди самосвідомість, яка відіграє важливу роль, оскільки лідери, які усвідомлюють свої емоції, можуть краще керувати своїми реакціями та поведінкою. Самосвідомість також дозволяє їм приймати обґрунтовані рішення та зберігати спокій та витримку у складних ситуаціях. По-друге, самокерування, яке є необхідним для ефективного керівництва. Лідери з високим емоційним інтелектом можуть контролювати свої емоції, демонструючи самоконтроль, адаптивність та

стійкість. Вони успішно вирішують конфлікти, долають стрес та залишаються зосередженими на своїх цілях, надихаючи довіру та сприяючи співпраці серед членів команди.

Емоційний інтелект менеджера включає емпатію в себе, тобто здатність менеджера розуміти й співчувати іншим. Менеджери, які володіють цим навиками, виявляють співчуття, слухають активно скарги і пропозиції своїх працівників та виявляють щире турботу і їх підтримку. Це сприяє їх позитивним робочим взаєминам, поліпшує їх комунікацію та сприяє співпраці менеджерів в робочому їх середовищі.

Дослідження послідовно показують позитивний взаємозв'язок між емоційним інтелектом та ефективністю керівництва. Лідери з високим рівнем емоційного інтелекту частіше виявляють трансформаційні стилі лідерства, які надихають та мотивують своїх підлеглих щодо досягнення виняткових результатів. Вони володіють здатністю зв'язуватися з членами своєї команди на емоційному рівні, будуючи міцні стосунки та сприяючи вірності та залученості кожного. Ось чому емоційний інтелект та етика в організаціях нерозривно пов'язані з питаннями розвитку та вдосконалення лідерства як процесу навчання, тренування та підвищення навичок та властивостей, необхідних для ефективного забезпечення комунікативних ролей [34].

Нагадаємо, що стандартна комунікативна роль, по суті, є комунікативною поведінкою індивіда, яка набуває прийнятних форм в певному суспільстві щодо відповідної соціальної ролі та конкретної ситуації. Ініціативна комунікативна роль - той образ, який людина свідомо створює у спілкуванні задля досягнення конкретної мети. У тому випадку, коли уявлення про етичну поведінку базується на розумінні власної та чужої поведінки, а також на спроможності співпереживати іншим, - емоційний інтелект стає невід'ємною частиною етики та мотивації до успіху [1].

Згідно з поглядами багатьох дослідників, такий взаємозв'язок може бути опосередкований самооцінкою. Зокрема, особи з високим рівнем емоційного

інтелекту часто досягають успіху у взаєминах з іншими, досягаючи бажаних результатів, завдяки своїй конкурентній перевазі у розпізнаванні та використанні емоцій та емоційно спрямованої поведінки, що, в кінцевому підсумку, сприяє розвитку підвищеної самооцінки. Крім того, особи з вищою самооцінкою мають більшу свідомість власної цінності та компетентності, і вони більш впевнені у своїй здатності досягти успіху на власний ризик. Тому беззаперечною є теза про те, що висока самооцінка має гедоністичну функцію та сприяє загальному благополуччю в житті кожної особи, забезпечуючи позитивний ефект стосовно сприйняття самооцінки, а також перспектив на майбутнє [13].

Емоційний інтелект також відіграє важливу роль у прийнятті рішень. Лідери, які володіють емоційним інтелектом, можуть враховувати не лише раціональні аспекти, а й емоційні наслідки своїх рішень. Ця універсальна перспектива сприяє ухваленню обґрунтованих і збалансованих рішень, що підвищує довіру та впевненість серед членів команди.

Хоча коефіцієнт інтелекту згадується часто в академічних і професійних контекстах, то емоційний інтелект більш точним є щодо прогнозування успіху компанії та ефективності роботи працівників. IQ переважно вимірює когнітивні здібності менеджера, тоді як емоційний інтелект менеджера відноситься до здатності менеджера ефективно керувати своїми емоціями і спрямовувати їх у русло потрібне.

У лідерських ролях емоційний інтелект часто виявляється більш критичним, оскільки лідери повинні вміти спілкуватися та ефективно керувати своїми членами команди. Ось чому ефективне лідерство виходить далеко за рамки високого рівня інтелекту та суто технічних навичок. Емоційно розвинений лідер має унікальне поєднання компетенцій та характеристик, що дозволяють йому керувати своєю командою та організацією з метою досягнення успіху.

Існує безліч свідчень, у тому числі й підтверджених численними

дослідженнями, стосовно зв'язку між емоційним інтелектом (EQ), інтелектуальним коефіцієнтом (IQ) та творчістю. Хоча вони й представляють різні аспекти когнітивних та психоемоційних функцій і поведінки людини - вони впливають та взаємодіють один з одним на різних рівнях.

Так, емоційний інтелект може підтримувати творчість. Ось чому люди з високим рівнем емоційного інтелекту можуть бути більш відкритими до досліджень та вираження своїх емоцій, що сприяє поліпшенню їх творчого мислення та здатності до розв'язання проблем. Вони також можуть мати кращі міжособистісні навички, що сприяє співпраці та обміну різноманітними ідеями. За даними компанії Talent Smart, 90% успішних працівників на робочому місці володіють високим рівнем емоційного інтелекту, у той час як 80% їх менш успішних колег мають низький рівень емоційного інтелекту. Зазначена статистика зайвий раз підкреслює важливість емоційного інтелекту в робочому середовищі [11].

Враховуючи здібності природні та особистісні характеристики менеджерів, деякі з них мають рівень досить високий емоційного інтелекту. Проте, цю навичку можна розвинути та й удосконалити шляхом їх навчання та їх самоаналізу.

Більшість організацій мають можливість сприяти розвитку емоційного інтелекту своїх лідерів за допомогою різноманітних ініціатив, таких як проведення семінарів з емоційного інтелекту, запровадження програм коучингу та забезпечення засобів зворотного зв'язку. Заохочення самосвідомості, самокерування, співчуття та ефективної комунікації також успішно сприятиме розвитку емоційного інтелекту у лідерів і, в кінцевому рахунку, підвищить їх ефективність.

Діагностика рівня емоційного інтелекту є першим кроком у процесі його розвитку. Наявні методики та інструменти дозволяють не лише визначити рівень розвитку емоційного інтелекту у людини, але й створити його профіль. Створення профілю емоційного інтелекту дозволяє враховувати всі сильні та

слабкі сторони особистості, що забезпечує можливість розробки оптимальної програми для розвитку її емоційного інтелекту. Завдяки цим методам та інструментам, можна отримати унікальну інформацію щодо власних емоційних здібностей та сформувати план особистісного розвитку у цій сфері [25].

Спостереження й вивчення зразків та моделей емоційного інтелекту формує цінні уявлення про те, як його основні елементи можуть бути застосовані в різних управлінських ситуаціях. Це також може суттєво допомагати лідерам у вдосконаленні власних навичок емоційної грамотності, що є важливою складовою ефективного керівництва. Розуміючи важливість емоційного інтелекту та активно працюючи над його розвитком і покращенням, лідери можуть створити позитивну та продуктивну робочу атмосферу, яка сприятиме виявленню найкращих якостей учасників їх команд.

Висновки. У статті проведений аналіз сутності та основних чинників підвищення рівня емоційного інтелекту як вагомого чинника забезпечення ефективного менеджменту компанії. Доведено, що емоційний інтелект безпосередньо впливає на ефективність лідера, високий рівень емоційного інтелекту, в свою чергу, допомагає керівникам створювати гармонійні стосунки у колективі та забезпечувати підтримку та взаємодію. Емоційний інтелект також допомагає лідерам ефективно керувати конфліктними ситуаціями, знаходити конструктивні рішення та забезпечувати спокій та стабільність у колективі, що сьогодні є вкрай важливою складовою успіху всього колективу. Менеджери з високим рівнем емоційного інтелекту більшу гнучкість виявляють мислення і відкритість до ідей нових, що сприяє розвитку творчого потенціалу у працівників.

Отже, емоційний інтелект є необхідною складовою успішного лідерства та ефективної розбудови організаційних структур підприємства. Розвиток цих навичок дозволяє керівникам досягати гармонії в колективі, сприяти творчому мисленню та досягненню успіху у веденні організації, оскільки він допомагає покращити їхні навички в управлінні, взаємодії та спілкуванні з командою.

Як показує практика, серед основних причин звільнення персоналу є незадоволення різних потреб співробітників (частіше матеріальних) та відсутність турботи про команду [1]. В основі цих і багатьох інших проблем є турбота менеджера про працівників. Таке відношення є звичною справою у локальному і міжнародному соціально відповідальному бізнесі. Це засвідчує, що моральна і емоційна сторона менеджменту справ є ключовим чинником успішного бізнесу.

Особливість сучасного погляду на підприємця як лідера колективу полягає в тому, що він розглядається в якості носія організаційної культури, як інноватор, експерт у своїй справі, основний ініціатор послідовних змін. Серед найцінніших рис сучасного керівника слід назвати: здатність вести за собою колектив, професіоналізм, прагнення створювати позитивний морально-психологічний клімат. Зрозуміло, що це неможливо забезпечити без зупинної роботи над собою, над своїм емоційним інтелектом. В скрутні часи, в період максимального напруження, повага та емпатія здатні мотивувати на перемоги та індивідуальний розвиток.

Люди, незалежно від статусу в конкретний момент часу, сприймаючи життєву чи виробничу подію, реагуватимуть на них зовсім різними емоціями, навіть в тих випадках, коли в них одні цілі та можливості. Тож досвідчені керівники схиляються до того, що кожен працівник реагує власними набором емоцій залежно від життєвого досвіду, сили переживань, асоціацій та системи цінностей. Саме таким є механізм формування ставлення людини до певної події. Слід зазначити, що рівень емоційного інтелекту - це не якась даність чи константа, його можна формувати, планувати та змінювати за допомогою саморозвитку або через певний інструментарій. Основні професійні інструменти розвитку емоційного інтелекту менеджерів досліджено на основі узагальнення робіт [2, 3-5, 29], особливості застосування яких у сфері бізнесу наведені у табл. 1.2. дозволяє зробити наступні висновки:

1. Ці переліки навичок менеджерів можна згрупувати на чотири

підгрупи (рішення проблем, технології, селф- менеджмент і робота з людьми).

Так за рішення проблем відповідати будуть навички щодо аналітичного мислення, інноваційності, ініціативності, критичного мислення, аргументації тощо.

У технологічну групу включені використання і контроль технологій, програмування і технологічний дизайн.

Роботу з людьми охоплюють навички лідерства і соціального впливу, кризис- менеджменту, ведення бізнес переговорів.

До групи селф-менеджменту, який описує роботу над собою, віднесено навички: активний та стратегічний підхід до навчання, стресостійкість та гнучкість.

2. Навички, що входять у них, різняться своїм позиціонуванням по роках. Тепер, починаючи з переліку на 2022 р, перше місце посідає аналітичне мислення та інноваційність, а друге, - активний та стратегічний підхід до навчання. Навички щодо комплексного підходу до вирішення проблем, які були лідерами списку у 2015 р. та 2020 р., опинилась на третьому місці тепер.

Традиційно важливими залишилися критичне мислення і аналіз, креативність, оригінальність та ініціативність. До речі, новими у списку стали технологічні навички: використання, моніторинг та контроль технологій і технологічний дизайн та програмування.

Їх появу обґрунтовують актуалізацією цифрових навичок. У топ-10 також потрапили навички самоконтролю: витривалість, стресостійкість та гнучкість. Надзвичайно важливими названі також лідерство та соціальний вплив (6 позиція).

Якщо дивитись окремо на таку навичку, як емоційний інтелект, то згадки про нього, як топову компетентність, побачили у 2020 році (6 позиція).

У 2022 р у нього була 8 позиція, а якщо поглянути на розширений перелік навичок на 2025 р. (топ-15), то йому відведено 11 позицію.

Але враховуючи на додані до переліку технологічні навички, вважаємо, що незважаючи на таку динаміку позиціонування, емоційний інтелект залишається ключовою навичкою у сучасному бізнесі будь-якого виду діяльності.

Таблиця 1.3. Емоційний інтелект менеджера і управління персоналом

Інструментарій	Форми організації	Результати	Учасники	Стан нині в Україні
Проектний коучинг	Групова	Пропозиції стосовно покращення організації виконання проєкту, модель вирішення конкретних питань проблемних	Проектна група	Має гарні перспективи, достатньо фахівців
Бізнес-коучинг	Групова	Консультації й супровід стосовно впровадження коучингу корпоративного в організації	Керівники й коучери внутрішні	Поступово розвивається, проте відповідних спеціалістів недостатньо
Управлінський коучинг	Групова чи особиста	Навички виконання функцій стосовно управління, підвищення ефективності працівників та виконавців	Менеджери вищої і середньої ланки	Має перспективи, фахівців достатньо
Кар'єрний коучинг	Бізнес-тренінг	Групова чи особиста	Оновлення знань й формування навичок сталих в певній сфері	Керівництво чи ланка організації
Тімбілдинг	Групова	Розв'язання суперечок і конфліктів, орієнтація на спільні цілі та результати, навички щодо спільної роботи у команді	Ланка організації	Широко застосовується, реалізується зовнішніми і внутрішніми

Повертаємося до аналізу важливості емоційного інтелекту менеджера. Якщо його розглядати у взаємозв'язку із іншими навичками менеджера, керівника, то можна зазначити, що він не лише є одним із елементів базового переліку навичок ключових, але основою стає для фактичної реалізації їх.

Зокрема, компетентність менеджера «критичне мислення та аналітичні навички», базою якої є аналітична дія не можливо ефективно реалізувати, як правило, без здатності опанування менеджером емоцій своїх.

Ця здатність менеджера потрібна і у процесі дослідження емоційного інтелекту, і формування альтернатив щодо прийняття рішень менеджерами, і обґрунтування щодо остаточного рішення менеджера в їх професійній діяльності, оскільки в більшості таких випадків менеджер звертається до інтуїції своєї, особливо коли він працює в умовах невизначеності. Це стосується також й ведення переговорів менеджером, вирішення менеджера різних конфліктних ситуацій, прийняття ризикованих бізнес рішень, подолання стану емоційного вигорання менеджера на його роботі.

Менеджер із високим рівнем емоційного інтелекту у професійній діяльності спочатку добре думає, що, кому, де і як сказати, переконати щось зробити, як саме передати ту чи іншу потрібну емоцію, зрозуміти чужий емоційний стан, спрямувати свою роботу для досягнення відповідного бажаного результату[27].

Наведені переліки компетенцій менеджера можуть бути основою для його подальшого кар'єрного розвитку, первинного вибору напрямку його професійного навчання, стажування, планування розвитку персоналу, розвитку бізнесу.

За чинними прогнозами Світового Економічного Форуму вже до 2027 року половина усіх працівників орієнтуватися мають на перенавчання, оскільки економіки світу серйозні потрясіння переживають - пандемію, військові конфлікти, автоматизацію і технологізацію праці працівників. Передбачають, що біля 85 мільйонів місць робочих впродовж наступних 5 років замінити

можуть машини [36].

Водночас біля 97 мільйонів робочих місць нових у світовій економіці можуть з'явитися у процесі адаптації сучасного ринку праці до нових геополітичних, економічних, інформаційних та технологічних реалій [87]. Технології нині все більш поширюються на різні галузі, оскільки це дозволяє автоматизувати і роботизувати численні виробничі процеси, оптимізувати й візуалізувати для менеджерів бізнес-процеси та поточні результати, підвищити продуктивність їх персоналу та загалом оптимізувати виробничі процеси та знизити поточні витрати бізнесу.

Протягом останніх років чимало людей все більш шукають можливості для онлайн-навчання з метою самоосвіти і набуття ними певних навичок, яких їм не вистачає. Зокрема, перспективним вбачається і проведення онллайн курсів для розвитку емоційного інтелекту не тільки менеджерів, але й працівників різних компаній.

Формуючи вищезгадані переліки навичок менеджерів, експерти Всесвітнього економічного форуму бізнесу поради дають щодо основних навичок менеджерів, які потрібно розвивати компаніям зараз із орієнтацією на найближче майбутнє. Фактично переважно це є соціальні навички керівників. І, провідні аналітики зазначають теж, що жодному штучному інтелекту чи комп'ютеру не під силу поки що взяти і опанувати лідерство, керівництво людьми, менеджмент, а саме навички надихати, мотивувати і вести команду, бізнес чи свою власну справу до успіху, всупереч всім проблемам, викликам і навіть воєнним діям в сучасній Україні. Це диво сучасного кризис-менеджменту рівень емоційного інтелекту сучасних українських менеджерів більшості комерційних компаній, які працюють всупереч всім проблемам, навіть, без страхування військових ризиків, іноді під обстрілами та тривалими блекаутами.

Нині в ЄС, Канаді, Японії та США у доступі є чимало різних програм із розвитку емоційного інтелекту менеджерів. В Україні ж активність із цих

питань зростає теж, як із боку пропозиції (проведення тематичних численних курсів, семінарів, вебінарів, тренінгів), так і з боку попиту (при відборі персоналу почали роботодавці увагу звертати і на цю характеристику індивідуальну особистості, особливості менеджерів різних ланок).

Робота щодо розвитку емоційного інтелекту менеджера є кропіткою і нелегкою. Іноді це вимагає суттєво змінити світосприйняття менеджера в собі і навколо нього в його побутовому і робочому оточенні.

Насамперед, слід визначити, значення емоції кожної, коли й як саме вона проявляється, які для самого себе її наслідки, які наслідки для оточуючих людей і справи у цілому, що за собою вона несе (які саме дії, поведінка і настрої).

Наступним кроком стати має усвідомлення менеджером своїх емоцій, визначивши при цьому, саме які емоції при певних робочих, бізнесових та інших ділових ситуаціях виникають. Окрема емоція менеджера, яка є неусвідомленою призвести може до його хибного висновку у подальшому через її неправильне трактування його свідомістю. І так само далі виникає своєрідна ланцюгова реакція із проблем невирішених у менеджера та відповідної компанії.

Емоційний інтелект менеджерів, та його ефективна роль у професійній діяльності менеджера останнім часом є все більш вагомим чинником для успішного керівництва, вдалої діяльності компанії чи підприємницької діяльності.

Для його використання ефективного, розвивати потрібно соціальні навички менеджера, які більш доступними мають бути не тільки для менеджерів, але й для відповідних працівників, членів трудового колективу чи бізнес команди.

Буремні часи і глобальні виклики активно вплинули на актуалізацію моральної і емоційної складової менеджменту, зокрема емоційного інтелекту менеджерів. Суттєвою проблемою в бізнесі є забезпечення балансу інтересів в

трудовому колективі, формування команди, задоволення працівників своєю роботою.

Очолують перелік причин звільнень нині: не задоволення різних базових потреб працівників (переважно матеріальних), відсутність турботи менеджерів про команду. Це свідчить про те, що моральна і емоційна сторона роботи менеджера є ключовою в його професійній діяльності, котра має свої особливості у період воєнного стану, формування нових цінностей і нових можливостей цифрових технологій та тотального контролю.

Важко подальші перспективи передбачити стосовно розвитку емоційного інтелекту менеджерів різних суб'єктів господарювання, державних та муніципальних компаній, неурядових організацій, але потрібно зауважити, що нині в Україні є вибір широкий інструментарію, курсів, навчання, вебінарів, семінарів, який різниться за формою організації навчання, колом його учасників і можливими його результатами.

Переважає більшість з таких інструментів розвитку ґрунтуються на підході коучингу та йогопринципах, що дає змогу користуватися перевагами його і сприятиме підвищенню ефективності праці персоналу, як в сучасних, так і у нових принципово умовах для них.

Порівняльний аналіз переліку основних навиків менеджерів, необхідних для досягнення успіху, результати якого можуть бути основою для кар'єрного розвитку менеджера, планування розвитку персоналу, первинного вибору і напряму професійного навчання, чи навіть вибору (зміни) виду бізнесу чи спеціалізації менеджера.

З часів становлення психології як науки, її більшість шкіл і напрямів займаються проблемами відповідальності людини, зокрема і менеджера. У роботах вчених психологів відповідальність менеджера як особистості сприймають як форму його самосвідомості та саморегуляції (Е.Васильєва), системну властивість особистості (К.Муздибаєв), елемент свідомості (А.Плахотний), вольову якість особи (А.Радугін).

Загалом у психології два основні є підходи щодо вивчення відповідальності менеджера. Це є дослідження аспектів окремих відповідальності менеджера і дослідження відповідальності менеджера як якості його особистості.

Наука психологія відповідальність особи розглядає з точки зору її передумов природних (А.Крупнов та ін.), сензитивних періодів розвитку (К.Абульханова-Славська, В.Мухіна та ін.), структури (Дж. Роттер та ін.), гендерної специфіки (А.Реан та ін.), результативності різних типів відповідальності (В.Прядеїн) і т.д [9, 18, 26, 37, 41, 44, 53, 57, 68].

Важливим рівнем розвитку та удосконалення емоційної компетентності менеджерів в їх професійній діяльності є набуття навичок менеджерами керувати емоціями своїми. Звичайно, потрібна для цього значна практика професійної діяльності менеджера.

Переважно із першого разу оволодіти важко навичками контролю як за негативними емоціями, так і за позитивними емоціями менеджерами в їх професійній діяльності. Проте, їх належне усвідомлення та тренування на практиці допоможуть покращити емоційний інтелект менеджера та його практичне застосування в їх професійній діяльності.

Оволодівши власними емоціями менеджер під час професійної діяльності в подальшому матиме змогу більш ефективно їх використовувати для виваженого спілкування з підлеглими, мотивування працівників та коректної передачі емоцій своїх для стимулювання працівників до їх виконання поставлених робочих цілей, завдань, формуванні сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, розвитку тімблдіну, належного управління конфліктами, прийнятті ним оптимальних управлінських рішень.

Розвиток емоційної компетентності менеджерів добре відображено у запропонованій класифікації емоційного інтелекту, а саме:

- Перший (найвищий) рівень емоційного інтелекту – це усвідомлене вміння менеджера управляти своєю інтуїцією.

- Другий (проміжний/медіальний) рівень емоційного інтелекту - це вміння менеджера змінювати і формувати емоції співрозмовників відповідні.

- Третій (базовий) рівень емоційного інтелекту - це вміння менеджера розуміти свої емоції й володіння навиками ними керувати.

Вагома роль емоційного інтелекту у професійній діяльності менеджера є незаперечним фактом для успіху менеджера в його діяльності професійній. Розуміння менеджерами свої емоції, керування ними та вміння передавати іншим працівникам конструктивний емоційний сигнал - це є запорука успішної діяльності менеджера у різних сферах. При цьому не можна забувати і про застосування когнітивного інтелекту менеджера, який дозволить йому розвивати усі компетенції необхідні для нього задля підвищення рівня його компетентності.

Отже, в умовах воєнного стану роль кризового менеджменту суттєво зростає і важливо враховувати різні аспекти, зокрема, і психологічні у спілкуванні з персоналом та кадрами. Саме тому емоційний інтелект у професійній діяльності менеджерів є надзвичайно важливим і займає важливу роль.

Проблематика емоційного інтелекту менеджера та його ролі в професійній діяльності є надзвичайно важливою нині в Україні, оскільки ще триває повномасштабна війна, є численні виклики, які пов'язані із міграцією населення шкодою від обстрілів, різними блекаутами на тривалий час, невизначеністю щодо цін на сировину на світових ринках.

Чимало проблем виникає також із психологічною стійкістю колективу, процес тимблдингу нині надзвичайно ускладнений, адже близько половини населення України вже має ПТСР внаслідок війни і численні психічні розлади, великі міграційні процеси, стрімке зростання вартості життя, теж негативно впливають на психологічний стан колективу та на якість роботи персоналу. Тому надзвичайно важливим є саме емоційний інтелект менеджера, який має надзвичайну вагому роль у їх професійній діяльності.

Поняття «емоційний інтелект менеджера» можна визначити як здатність менеджера усвідомлювати, розуміти і керувати емоціями своїми власними, а також здатність менеджера визначати, розпізнавати й інтерпретувати стани емоційні інших людей й взаємодіяти із ними ефективно.

Основні складові емоційного інтелекту менеджера:

- Самоусвідомлення: уміння менеджера розпізнавати власні почуття, слабкі і сильні свої сторони, а також усвідомлювати вплив емоцій своїх на свою поведінку.
- Саморегуляція: здатність менеджера контролювати свої імпульси, ефективно заспокоювати себе, тримати власну психологічну рівновагу та психологічну стійкість, долати різний стрес, швидко адаптуватися до мінливих зовнішніх обставин.
- Емпатія: здатність менеджера розуміти емоції й інших людей, їхні потреби відчувати та співпереживати їм.
- Мотивація: внутрішнє прагнення менеджера до досягнення ним цілей, наполегливість його і оптимізм, ефективний кризис-менеджмент в умовах численних труднощів, проблем та викликів.

Робота щодо розвитку та удосконалення емоційної компетентності менеджерів в їх професійній діяльності є складною.

На початку, слід зрозуміти значимість кожної емоції в діяльності менеджера, оскільки емоцій є багато, то потрібно усвідомлювати як саме вона проявляється, що саме вона за собою несе.

Наступним кроком це є усвідомлення менеджером своїх емоцій, давши відповіді правдиві на питання, які саме емоції у нього виникають при ситуаціях певних. Неусвідомлена емоція менеджера призвести може до хибного, небажаного результату для менеджера та бізнесу у професійній його діяльності, через трактування неправильне її свідомістю менеджера у його професійній діяльності.

Наступним рівнем розвитку та удосконалення емоційної компетентності

менеджерів в їх професійній діяльності є набуття навичок менеджерами керувати емоціями своїми. Звичайно, потрібна для цього значна практика професійної діяльності менеджера. Як правило, із першого разу оволодіти важко навичками контролю як за негативними емоціями, так і за позитивними емоціями менеджерами в їх професійній діяльності. Проте, їх належне усвідомлення та тренування на практиці допоможуть покращити емоційний інтелект менеджера та його практичне застосування в їх професійній діяльності.

Оволодівши власними емоціями менеджер під час професійної діяльності в подальшому матиме змогу більш ефективно їх використовувати для виваженого спілкування з підлеглими, мотивування працівників та коректної передачі емоцій своїх для стимулювання працівників до їх виконання поставлених робочих цілей, завдань, формуванні сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, розвитку тімбідінгу, належного управління конфліктами, прийнятті ним оптимальних управлінських рішень.

Жодному штучному інтелекту чи комп'ютеру не під силу поки що взяти і опанувати лідерство, керівництво людьми, менеджмент, а саме навички надихати, мотивувати і вести команду, бізнес чи свою власну справу до успіху, всупереч всім проблемам, викликам і навіть воєнним діям в сучасній Україні. Це диво сучасного кризис-менеджменту рівень емоційного інтелекту сучасних українських менеджерів більшості комерційних компаній, які працюють всупереч всім проблемам, навіть, без страхування військових ризиків, іноді під обстрілами та тривалими блекаутами.

Нині в ЄС, Канаді, Японії та США у доступі є чимало різних програм із розвитку емоційного інтелекту менеджерів. В Україні ж активність із цих питань зростає теж, як із боку пропозиції (проведення тематичних численних курсів, семінарів, вебінарів, тренінгів), так і з боку попиту (при відборі персоналу почали роботодавці увагу звертати і на цю характеристику індивідуальну особистості, особливості менеджерів різних ланок).

Робота щодо розвитку емоційного інтелекту менеджера є кропіткою і

нелегкою. Іноді це вимагає суттєво змінити світосприйняття менеджера в собі і навколо нього в його побутовому і робочому оточенні.

Насамперед, слід визначити, значення емоції кожної, коли й як саме вона проявляється, які для самого себе її наслідки, які наслідки для оточуючих людей і справи у цілому, що за собою вона несе (які саме дії, поведінка і настрої).

Наступним кроком стати має усвідомлення менеджером своїх емоцій, визначивши при цьому, саме які емоції при певних робочих, бізнесових та інших ділових ситуаціях виникають. Окрема емоція менеджера, яка є неусвідомленою призвести може до його хибного висновку у подальшому через її неправильне трактування його свідомістю. І так само далі виникає своєрідна ланцюгова реакція із проблем невирішених у менеджера та відповідної компанії.

Емоційний інтелект менеджерів, та його ефективна роль у професійній діяльності менеджера останнім часом є все більш вагомим чинником для успішного керівництва, вдалої діяльності компанії чи підприємницької діяльності.

Для його використання ефективного, розвивати потрібно соціальні навички менеджера, які більш доступними мають бути не тільки для менеджерів, але й для відповідних працівників, членів трудового колективу чи бізнес команди.

Буремні часи і глобальні виклики активно вплинули на актуалізацію моральної і емоційної складової менеджменту, зокрема емоційного інтелекту менеджерів. Суттєвою проблемою в бізнесі є забезпечення балансу інтересів в трудовому колективі, формування команди, задоволення працівників своєю роботою.

У даному підрозділі ми проаналізували поняття та засади ролі емоційного інтелекту у професійній діяльності менеджерів.

1.2. Роль емоційного інтелекту у професійній діяльності менеджерів

Важливо також дослідити роль емоційного інтелекту у професійній діяльності менеджерів.

У даному підрозділі ми визначимо поняття «роль емоційного інтелекту у професійній діяльності менеджерів» та проаналізуємо роль емоційного інтелекту у професійній діяльності менеджерів.

Роль емоційного інтелекту у професійній діяльності менеджерів — це функціональне призначення, значення і вплив емоційного інтелекту менеджерів на ефективність прийняття рішень, результативність бізнесу, формування команди із працівників, надання психологічної підтримки працівникам. Вона визначає місце менеджера в команді чи трудовому колективі, відповідальність менеджера та спосіб досягнення його професійних цілей, обмін досвідом, здатність підвищувати продуктивність праці.

Отже, поняття «роль емоційного інтелекту у професійній діяльності менеджерів» можна визначити як функціональне призначення, значення і вплив емоційного інтелекту менеджерів на ефективність прийняття рішень, результативність бізнесу, формування команди із працівників, надання психологічної підтримки працівникам. Вона визначає місце менеджера в команді чи трудовому колективі, відповідальність менеджера та спосіб досягнення його професійних цілей, обмін досвідом, здатність підвищувати продуктивність праці.

У сучасному світі зростає роль особистості значно в суспільстві, адже саме від неї залежить, певною мірою, ефективна і успішна діяльність підприємств і розвиток економіки у цілому.

Загострення конкуренції на глобальних та регіональних ринках, агресивний маркетинг, міграція трудових ресурсів, зумовили потребу в організаціях у використанні саме соціально-психологічного підходу до

ефективного управління персоналом. Тобто виникає необхідність володіння менеджерами не тільки його вузькими професійними навичками, а й такими навичками, як спонукання підлеглих до їх розвитку, допомога їм у становленні та їх самореалізації.

Глобальні виклики активно вплинули на актуалізацію моральної і емоційної складової професійної діяльності менеджерів, зокрема емоційного інтелекту менеджерів. Суттєвою проблемою в бізнесі є забезпечення балансу інтересів в трудовому колективі, формування команди, задоволення працівників своєю роботою.

Важливо забезпечити гармонійний розвиток менеджера, успішну соціальну його адаптацію, мотивацію його до подальших досягнень у професійній діяльності. Такий стиль управління персоналом розвитку вимагає емоційного інтелекту менеджера, який є передумовою для ефективної діяльності кожного менеджера.

Взаємодія менеджерів з підлеглими є складним процесом, який важко чіткими описати прийомами й правилами, чи перетворити його на стандартну технологію управлінську. Менеджеру головна роль належить у створенні в колективі сприятливого соціально-психологічного клімату. Найбільш дієві засоби мотивації персоналу полягають часто не у матеріальному заохоченні працівників, а в їх задоволенні моральному.

Менеджер з розвиненим емоційним інтелектом здатен розпізнавати й адекватно реагувати на почуття та настрої підлеглих. Як наслідок, між менеджером з персоналу та підлеглими буде досягнуто порозуміння. Це стосується всіх функцій управління персоналом, зокрема підбору, адаптації, мотивації та розвитку персоналу. Друкер П. підкреслює: «самоаналіз та вміння будувати взаємозадовольняючі стосунки з підлеглими виступають ознакою сильного керівництва» [2, с. 268].

На думку інших дослідників даного феномена, Р. Купера і А. Савафа: «... якщо інтелектуальною рушійною силою в бізнесі ХХ ст. був ІІ, то ... на

початку XXI ст. це буде EQ» [4, р. 27].

У 1990 р. термін «емоційний інтелект» вперше почали застосовувати П. Селовей і Дж. Мейєр, які запропонували таке визначення емоційного інтелекту: «... здатність аналізувати свої емоції з метою покращання процесу мислення. Включає уміння безпомилково сприймати емоції, оцінювати і генерувати їх таким чином, щоб допомагати мисленню, розуміти емоції й ідентифікувати їх, а також рефлексивно скеровувати емоції з тим, щоб сприяти своєму емоційному й інтелектуальному зростанню». Вони запропонували модель здібностей емоційного інтелекту. Ця модель включає чотири компоненти:

1) Сприйняття та ідентифікація емоцій (власних та інших людей) полягає у здатності людини розуміти емоції людини за мімікою, жестами, особливостями поведінки; умінням контролювати власні почуття; емоційній грамотності (спроможності виявити специфічні почуття в собі та інших людях, вміння ефективно користуватися емоціями у комунікаціях).

2) Використання емоцій. Виявлено, що завдяки емоціям концентрується увага на важливій інформації, що допомагає в міркуваннях і в сенсорній пам'яті, а зміна настроїв дозволяє враховувати різні точки зору.

3) Розуміння емоцій полягає у спроможності розв'язувати емоційні проблеми; здатності емоційного аналізу думок і поведінки; розумінні цінностей емоцій.

4) Управління власними емоціями та почуттями інших людей означає контроль над власними та чужими емоціями, а саме: стримування негативних почуттів та генерування позитивних тощо [5].

Запропонована модель є зрозумілою та чітко розкриває суть емоційного інтелекту. Можна помітити, що вона включає здібності, спрямовані не тільки на розуміння власних емоцій, а й на емоції інших людей.

Прихильник змішаної моделі американський психолог Рувен Бар-Он визначає емоційний інтелект як знання і компетентність, що дають людині

можливість успішно вирішувати будь-які життєві ситуації. Він виділив п'ять компонентів емоційного інтелекту, кожен з яких включає такі якості:

- Самопізнання - усвідомлення своїх емоцій, упевненість у собі, самоповага, самореалізація, незалежність.
- Навички міжособистісного спілкування - емпатія, соціальна відповідальність, взаєморозуміння.
- Адаптаційні здібності - вміння вирішувати проблеми, реально оцінювати ситуацію, пристосовуватися до нових умов.
- Управління стресовими ситуаціями - стресостійкість, контроль за імпульсивними спалахами.
- Домінування позитивного настрою - відчуття щастя, оптимізму [5].

Перевагою даної моделі є те, що вона об'єднує знання і навички, які базуються як на розумових здібностях, так і на індивідуально-психологічних. Але можна помітити, що ця модель, на відміну від попередньої, орієнтована на розуміння емоційної сфери інших людей.

Крім різних поглядів на сутність емоційного інтелекту, розробники обох моделей розходяться в підходах до можливостей його розвитку. Так, перші з них стверджують, що здатність людини розуміти та контролювати емоції є стійкою і не підлягає розвитку чи навчанню. Представники змішаної теорії говорять про те, що розвинути емоційний інтелект цілком можливо на відміну від IQ (*Intelligence Quotient*) [7]. Ми більше погоджуємось з представниками змішаної теорії, адже, на нашу думку, емоційний інтелект можна розвивати протягом усього життя.

Важливим рівнем розвитку та удосконалення емоційної компетентності менеджерів в їх професійній діяльності є набуття навичок менеджерами керувати емоціями своїми. Звичайно, потрібна для цього значна практика професійної діяльності менеджера.

Переважно із першого разу оволодіти важко навичками контролю як за негативними емоціями, так і за позитивними емоціями менеджерами в їх

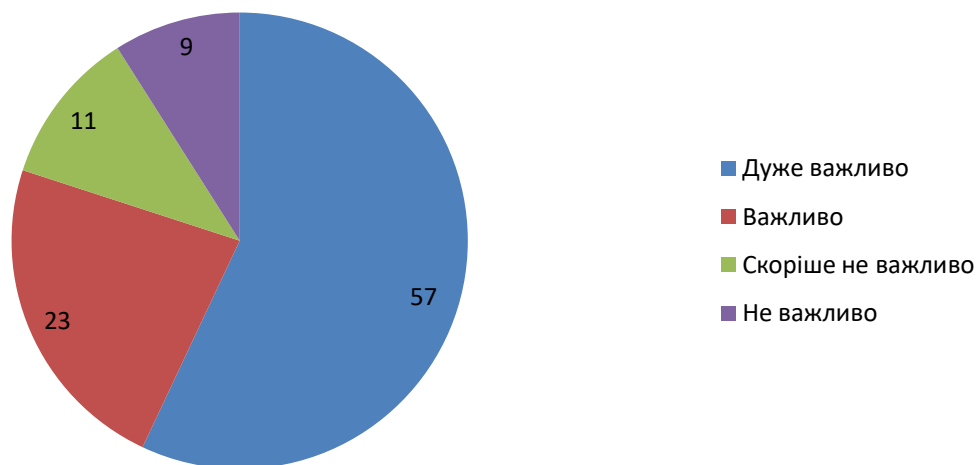
професійній діяльності. Проте, їх належне усвідомлення та тренування на практиці допоможуть покращити емоційний інтелект менеджера та його практичне застосування в їх професійній діяльності.

Оволодівши власними емоціями менеджер під час професійної діяльності в подальшому матиме змогу більш ефективно їх використовувати для виваженого спілкування з підлеглими, мотивування працівників та коректної передачі емоцій своїх для стимулювання працівників до їх виконання поставлених робочих цілей, завдань, формуванні сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, розвитку тимблдіingu, належного управління конфліктами, прийнятті ним оптимальних управлінських рішень.

Д. Гоулман дійшов висновку, що для ефективного управління емоційний інтелект (*Emotional intelligence* - EI) має вирішальне значення. Так, успішність будь-якої діяльності лише на 33% визначається технічними навичками, знаннями та інтелектуальними здібностями (тобто IQ), а на 67% - емоційною компетентністю. А для керівників ці цифри різняться ще більше, на 85% успішність їх діяльності визначається EQ, і тільки на 15% - IQ [56, с. 478].

Для порівняння результатів дослідження Д. Гоулмана із ситуацією в Україні нами було проведено опитування, в якому взяли участь 100 респондентів – менеджерів з ДВНЗ «УжНУ». Більшість з них - 57% вважає, що EQ є дуже важливим для менеджера порівняно зі його IQ (рис. 2).

Важливість Емоційного інтелекту для керівника



Тому наше дослідження підтвердило висновки Д. Гоулмана про те, що для управлінської праці важливішим є розвинутий емоційний інтелект. Людина з низьким EQ не здатна стати ні лідером, ні гарним менеджером з персоналу. Менеджери з персоналу повинні контролювати свої емоції та адекватно реагувати на емоції інших людей для забезпечення командної роботи, сприяння відданості справі та лояльності персоналу.

Раніше вважалося, що саме високий визначає успіх у житті. Сьогодні західні психоаналітики стверджують, що дає людині роботу, а EQ - кар'єру. Наше дослідження дало можливість проаналізувати, що допомагає досягати успіху. 38,9% респондентів вказали на знання, 38,1% - на індивідуальні психологічні характеристики, 8,8% - на знайомства, 7,1% - на вдачу, 4,4% - на гроші, 2,7% - інша відповідь (рис. 3).

Як бачимо, знання, за даними опитування, важливіші за індивідуально-психологічні характеристики людини. Але різниця досить невелика, всього 0,8%. Тому, на нашу думку, не можна стверджувати, що саме EQ впливає більше на успіх, ніж ІІ. Однак вагомий відсоток обирає індивідуально-

психологічні характеристики, що означає необхідність досліджень емоційного інтелекту працівників, а особливо його розвитку у сфері управління персоналом.

Також у результаті опитування ми виявили, що 89,4% респондентів знайомі з поняттям емоційний інтелект і лише 10,6% - не знайомі. Дуже втішним є факт, що більшість респондентів обізнані з явищем «емоційний інтелект».

На питання «Наскільки важливо для керівника бути незалежним?» 51,3% респондентів відповіли «скоріше важливо, ніж неважливо», 41,6% - зазначили, що дуже важливо, 4,4% - скоріше неважливо, ніж важливо і 2,6% - зовсім неважливо. А на питання «Наскільки важливо для керівника бути емоційно врівноваженим?» 74,3% респондентів відповіли дуже важливо, 23,7% - скоріше важливо, ніж неважливо, 2% - скоріше неважливо, ніж важливо. Незалежність є дуже важливою характеристикою керівника, оскільки часто прийняте ним рішення не повинно залежати від думки підлеглих. Тобто він повинен бути емоційно стійким до соціальних впливів підлеглих. На жаль, цей зв'язок розуміють не всі, оскільки відсотки тих, хто вважають необхідним для керівника бути незалежним і емоційно врівноваженим, не збігаються.

На питання «Наскільки важливо для керівника бути відповідальним?» 92,9% респондентів відповіли «дуже важливо», 7,1% - «скоріше важливо, ніж неважливо». Зв'язок відповідальності керівника з його емоційним інтелектом, на нашу думку, такий: чим більш відповідальним є керівник, тим більше емоційне напруження він відчуває і тим важливіше для нього розвивати емоційний інтелект.

Те, наскільки добре керівник ладнає з людьми і розуміє їх, є одним із проявів розвитку емоційного інтелекту. Тому, на нашу думку, втішним є результат відповіді на питання «Наскільки важливо, щоб керівник добре ладнав з людьми та розумів їх?», адже 97,4% респондентів вважають це дуже важливим і скоріше важливим, ніж неважливим.

Управлінська діяльність є сферою, в якій активно використовується така складова, як емоційний інтелект. Розуміння емоційного інтелекту у сфері управління персоналом має свої особливості та складові, які наведено на *рис. 4*.

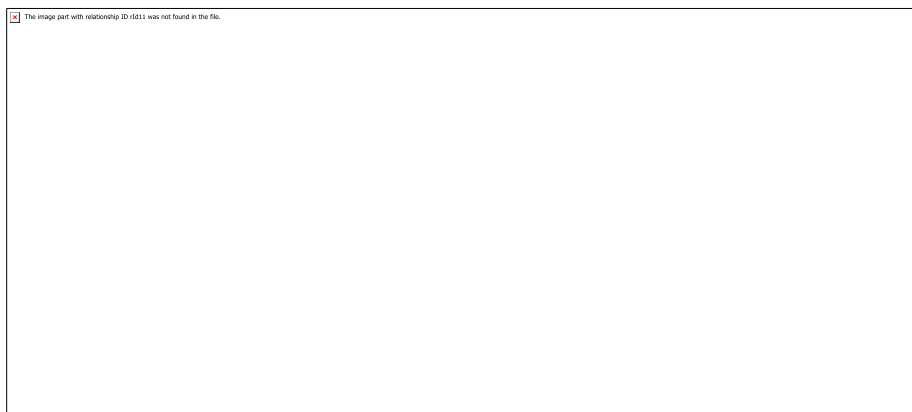
Емоційний стан менеджера з персоналу впливає на взаємовідносини в організації. Емоції передаються від людини до людини. Якщо ми знаходимося в суспільстві життєрадісних і енергійних людей, їх емоції передаються і нам. І навпаки, сумна людина здатна вселити в нас зневіру. Ця емоційна заразливість менеджера з персоналу зберігати врівноваженість і внутрішню мотивацію служить прикладом для підлеглих, надихає їх і передає їм його почуття.

Оптимістичний і енергійний менеджер з персоналу, як і будь-який інший керівник, здатен підвищити активність всієї організації. Чуйність і вміння налагодити взаємодію допомагають мотивувати, надихати й об'єднувати співробітників. Емоційно компетентний менеджер з персоналу створює атмосферу довіри і поваги, наповнює сенсом роботу персоналу.

EQ людини має набутий характер, тому його можна розвивати. Це дає можливість менеджеру з персоналу підвищувати компетентність, досягати успіху і забезпечувати ефективність діяльності компанії.

Яка ж особливість розвитку емоційного інтелекту для менеджерів з персоналу? На нашу думку, часто керівники різних рівнів управління розвивають емоційний інтелект переважно для психологічного впливу на підлеглих. Для цього вони використовують такі стилі емоційного лідера, як амбіційний (створення атмосфери напруження в колективі) та авторитарний (жорсткий контроль) (*рис. 5*) [8, с. 48-52]. Тоді як надмірне їх використання може зруйнувати зв'язок між керівником і підлеглими.

Рис. 5. Стилi поведінки емоційного лідера в організації життя.



Водночас для менеджера з персоналу такі результати розвитку емоційного інтелекту, на нашу думку, є неприпустимими, оскільки виконання функцій управління персоналом - підбір персоналу, його адаптація та розвиток, розвиток організаційної культури, мотивація персоналу та інші вимагають від менеджера з персоналу «еталонної» поведінки.

Він має бути прикладом як для персоналу, так і для керівників організації. Найбільш прийнятними для цього, на нашу думку, стилями емоційного лідера є ідеалістичний, навчальний, товариський та демократичний (див. рис. 5) [48, с. 52].

Їх використання означає, що керівник не відступає від власних принципів та цінностей, живе та працює в ритмі повноцінного та емоційно насиченого

Різноманіття методів розвитку емоційного інтелекту можна розділити на декілька основних груп, серед яких: методи емоційної саморегуляції, методи усвідомлення власних емоцій, методи управління емоційними станами іншої людини [63].

Такі стилі емоційного лідера, як амбіційний (створення атмосфери напруження в колективі) та авторитарний (жорсткий контроль) [48, с. 48].

Таблиця 5. Групи методів розвитку емоційного інтелекту

Перевагою методів емоційної саморегуляції є їх доступність, легкість використання та можливість самостійного використання. Людині, яка має бажання розвивати емоційний інтелект за допомогою окремих технік цієї групи методів, достатньо познайомитися з ними на тренінгу або семінарі. Далі їх можна використовувати самостійно.

Перевагами методів усвідомлення власних переживань, емоцій, почуттів є те, що вони дають змогу встановити необхідний для розвитку емоційного інтелекту зв'язок між емоційними переживаннями людини, почуттями та їх раціональним осмисленням. Аналіз власних емоційних переживань сприяє формуванню більш глибокого розуміння джерел поведінки людини.

Таблиця 1.4. Методи усвідомлення переживань менеджера

Група методів	Техніки	Особливості застосування
Методи емоційної (психофізіологічної) саморегуляції	- Техніки релаксації; - дихальні техніки; - візуалізація; - медитативні техніки; - афірмація (короткий вислів, який при багаторазовому повторенні закріплює	Викликають та прибирають певні емоції через стимуляцію певних груп м'язів. Так, наприклад, за емоцію страху відповідають м'язи навколо очей, за сум - область грудної клітини і т. п.
Методи усвідомлення власних переживань, емоцій, почуттів	Транзакційний аналіз Берна (модель психологічного аналізу особистості, яка розглядає поведінку людини відповідно до актуального стану Его («Батько», «Дорослий», «Дитина»), для формування здатності до самостійного раціонального прийняття	Дають можливість людині усвідомити, зрозуміти, осмислити ті передумови, що приводять до виникнення тих чи інших емоцій
Методи адекватного реагування на емоційні стани іншої людини	- Техніки контрвпливу; - техніки впливу; - техніки маніпуляції	Дають можливість засвоїти поведінкові стратегії відкритого чи закритого впливу та відпрацювати їх застосування в конкретних ситуаціях

На відміну від попередніх двох груп перевагами методів адекватного реагування на емоційні стани іншої людини є те, що вони спрямовані на управління не власними емоціями, а на адекватну реакцію на емоції інших людей. Важливо зазначити, що такі навички є похідними в структурі

емоційного інтелекту, але не основними, оскільки їх варто опановувати тільки після попередніх груп методів. Тобто необхідно приділяти увагу всім методам розвитку емоційного інтелекту. Тільки таким чином можна досягти високого рівня емоційного інтелекту.

При виборі оптимального шляху розвитку емоційного інтелекту варто чесно відповісти на запитання: «Чому я хочу розвивати емоційний інтелект?». У *табл. 1.4.* наведено напрями розвитку емоційного інтелекту залежно від різних причин[3].

Тренінг з розвитку емоційного інтелекту має розгортатися поступово, орієнтуючись на ті структурні компоненти, що були виділені в моделі Мейєра - Селовея [3].

Нижче пропонуємо власну модель щодо розвитку емоційного інтелекту менеджера, на якій має базуватися тренінг із розвитку емоційного інтелекту менеджера, а саме:

Перший етап. Робота менеджера над розумінням своїх емоцій та переживань людей інших. Детально розглядається поведінка менеджера під час різних емоційних станів. Формування навичок менеджера щодо розуміння емоцій у трьох відбувається напрямках:

- аналіз кейсів із розвитку емоційного інтелекту менеджера;
- поглиблення знань про взаємозв'язки між раціональними й емоційними центрами головного мозку;
- аналіз власної поведінки менеджера.

Другий етап. Менеджер, який участь бере у тренінгу, навчитися сприймати ситуацію має через призму відповідних емоцій. На етапі цьому важливо менеджеру навчитися бачити і відчувати емоції там, де зазвичай бачити прийнято лише розрахунок і дії раціональні.

Третій етап. Після засвоєння менеджером навичок першого і другого етапів він може переходити до тренування умінь щодо управління власними емоціями. На даному етапі розглядається детально, як кожна із базових емоцій

менеджера впливає на його власну поведінку, його самопочуття і як можна їх контролювати для оптимізації професійної діяльності менеджера. На практиці він може спробувати різні варіанти щодо управління власними емоціями менеджером для вибору найбільш дієвих з них.

Четвертий етап. Наприкінці відповідного тренінгу учасниками стратегії засвоюються адекватного реагування на емоції й інших людей за допомогою розгляду відповідних кейсів та участі їх в взаємодіях групових.

Тренінги та семінари із розвитку емоційного інтелекту менеджерів та працівників справді є ефективними і необхідними на установах, підприємствах, організаціях. Втім, існують й інші напрямки розвитку емоційного інтелекту менеджерів, такі як: профілактика конфліктів у колективі, психологічні консультації, розвиток навичок менеджера роботи у команді, вирішення кейсів психологічних. Це підтверджується проведенням дослідженням нами, де на запитання «Які заходи проводять в організаціях у Вас щодо розвитку емоційного інтелекту менеджерів та працівників?» респонденти відповіли: 41,7% - розвиток навичок роботи у команді, 25,7% - тренінги, семінари, вебінари із розвитку емоційного інтелекту, 14,7% - профілактика конфліктів, 12,3% - психологічні консультації, 5,7% - досвід вирішення кейсів психологічних. Варто зазначити, що 18,2% респондентів зазначили, що інформація про заходи щодо розвитку емоційного інтелекту не відома їм, а 2,2% зазначили, що не проводять ніякі подібні заходи.

Отже, у більшості компаній все ж таки проводять заходи із розвитку емоційного інтелекту менеджерів. Найбільш поширенішими з них є розвиток навичок менеджерів із роботи в команді, тимблдингу, тренінги, вебінари та семінари із розвитку емоційного інтелекту менеджерів. Найменш поширеними є вирішення кейсів психологічних.

Позитивним є те, що доцільність проведення подібних заходів розуміють не тільки роботодавці, а й працівники. За результатами відповіді на питання «Які заходи, на Вашу думку, слід проводити на підприємствах щодо розвитку

емоційного інтелекту?» помітно, що більшість як пріоритетні обрали саме тренінги, семінари з розвитку емоційного інтелекту (55,5%) та розвиток роботи в команді (44,5%).

Мотивом розвитку емоційного інтелекту менеджера є його усвідомлення наслідків не розвиненості його емоційного інтелекту.

За результатами опитування менеджерівна питання «Які наслідки, на думку Вашу, не розвиненості емоційного інтелекту менеджера?», респонденти обрали такі наслідки: невміння менеджера ладнати із людьми, працювати у команді (63,2%), не вміння контролювати менеджером свої емоції (52,9%), складність прийняття зважених обґрунтованих рішень (38,7%), проблеми професійної самореалізації менеджера (33%), погіршення фізичного і психологічного здоров'я (19,2%).

Керівники українських компаній приділяти більше уваги повинні розвитку емоційного інтелекту менеджерів і співробітників, адже його відсутність мати може негативні соціально-економічні наслідки для компанії, менеджерів, працівників, а отже, й для успішності організації.

Подальші перспективи стосовно розвитку емоційного інтелекту менеджерів різних суб'єктів господарювання, державних та муніципальних компаній, неурядових організацій доволі важко передбачити, але потрібно зауважити, що нині в Україні є вибір широкий інструментарію, курсів, вебінарів, навчання, семінарів, який різниться за формою організації навчання, колом його учасників і можливими результатами його.

Переважає більшість з таких інструментів розвитку ґрунтуються на підході коучингу та йогопринципах, що дає змогу користуватися перевагами його і сприятиме підвищенню ефективності праці персоналу, як в сучасних, так і у нових принципово умовах для них.

Основні навики менеджера, необхідні для досягнення успіху, можуть бути основою для кар'єрного розвитку менеджера, планування розвитку персоналу, первинного вибору і напряду професійного навчання, чи навіть

вибору (зміни) виду бізнесу чи спеціалізації менеджера.

Низький рівень емоційного інтелекту менеджера можуть мати для працівників негативні соціально-економічні наслідки, саме тому заходи щодо розвитку емоційного інтелекту менеджерів організації стати для керівників повинні складовою компетентності їх.

Модель управління емоційним інтелектом менеджера у сфері управління персоналом підприємства включає: самоконтроль, самоаналіз, емоційну ідентифікацію та емоційну атмосферу

Обґрунтовано необхідність використання менеджерами певних стилів поведінки лідера щодо персоналу: демократичний, навчальний, товариський, ідеалістичний, які відповідають відповідно високому рівню EQ.

Визначені наслідки нерозвиненості емоційного інтелекту менеджера, а саме: неможливість самореалізації, погіршення фізичного й психологічного здоров'я, складність прийняття виважених рішень, проблеми у спілкуванні із людьми.

Важливо щоби менеджер міг зрозуміти наявність і суть певної своєї емоції також і її джерело, в такому випадку йому буде легше приймати відповідні рішення і управляти своїм емоційним станом. Все це також суттєво впливає на продуктивність праці менеджера, на рівень задоволення ним своєю роботою, його стресостійкість, силу волі, самомотивацію, його самокритичність і підвищує його бажання постійно розвиватися та навчатися, вдосконалювати свої вміння та навички.

Отже, у даному підрозділі ми проаналізували роль емоційного інтелекту менеджера у його професійній діяльності.

Висновки до Розділу 1

За підсумками Розділу 1 можна зробити наступні висновки:

1. В умовах воєнного стану роль кризового менеджменту суттєво зростає і важливо враховувати різні аспекти, зокрема, і психологічні у спілкуванні з персоналом та кадрами.

Проблематика емоційного інтелекту менеджера та його ролі в професійній діяльності є надзвичайно важливою нині в Україні, оскільки ще триває повномасштабна війна, є численні виклики, які пов'язані із міграцією населення шкодою від обстрілів, різними блекаутами на тривалий час, невизначеністю щодо цін на сировину на світових ринках. Чимало проблем виникає також із психологічною стійкістю колективу, процес тимбілдингу нині надзвичайно ускладнений, адже близько половини населення України вже має ПТСР внаслідок війни і численні психічні розлади, великі міграційні процеси, стрміке зростання вартості життя, теж негативно впливають на психологічний стан колективу та на якість роботи персоналу. Тому надзвичайно важливим у професійній діяльності менеджера є саме його емоційний інтелект.

Саме тому емоційний інтелект у професійній діяльності менеджерів є надзвичайно важливим і має важливу роль.

2. Поняття «емоційний інтелект менеджера» можна визначити як здатність менеджера усвідомлювати, розуміти і керувати емоціями своїми власними, а також здатність менеджера визначати, розпізнавати й інтерпретувати стани емоційні інших людей й взаємодіяти із ними ефективно.

Основні складові емоційного інтелекту менеджера:

- Самоусвідомлення: уміння менеджера розпізнавати власні почуття, слабкі і сильні свої сторони, а також усвідомлювати вплив емоцій своїх на свою поведінку.

- Саморегуляція: здатність менеджера контролювати свої імпульси, ефективно заспокоювати себе, тримати власну психологічну рівновагу та психологічну стійкість, долати різний стрес, швидко адаптуватися до мінливих зовнішніх обставин.
- Емпатія: здатність менеджера розуміти емоції й інших людей, їхні потреби відчувати та співпереживати їм.
- Мотивація: внутрішнє прагнення менеджера до досягнення ним цілей, наполегливість його і оптимізм, ефективний кризис-менеджмент в умовах численних труднощів, проблем та викликів.

3. Робота щодо розвитку та удосконалення емоційної компетентності менеджерів в їх професійній діяльності є складною.

На початку, слід зрозуміти значимість кожної емоції в діяльності менеджера, оскільки емоцій є багато, то потрібно усвідомлювати як саме вона проявляється, що саме вона за собою несе.

Наступним кроком це є усвідомлення менеджером своїх емоцій, давши відповіді правдиві на питання, які саме емоції у нього виникають при ситуаціях певних. Неусвідомлена емоція менеджера призвести може до хибного, небажаного результату для менеджера та бізнесу у професійній його діяльності, через трактування неправильне її свідомістю менеджера у його професійній діяльності.

Наступним рівнем розвитку та удосконалення емоційної компетентності менеджерів в їх професійній діяльності є набуття навичок менеджерами керувати емоціями своїми. Звичайно, потрібна для цього значна практика професійної діяльності менеджера. Як правило, із першого разу оволодіти важко навичками контролю як за негативними емоціями, так і за позитивними емоціями менеджерами в їх професійній діяльності. Проте, їх належне усвідомлення та тренування на практиці допоможуть покращити емоційний інтелект менеджера та його практичне застосування в їх професійній діяльності.

Оволодівши власними емоціями менеджер під час професійної діяльності

в подальшому матиме змогу більш ефективно їх використовувати для виваженого спілкування з підлеглими, мотивування працівників та коректної передачі емоцій своїх для стимулювання працівників до їх виконання поставлених робочих цілей, завдань, формуванні сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, розвитку тімбілдіngu, належного управління конфліктами, прийнятті ним оптимальних управлінських рішень.

4. Розвиток емоційної компетентності менеджерів добре відображено у запропонованій класифікації емоційного інтелекту, а саме:

- Третій (базовий) рівень емоційного інтелекту - це вміння менеджера розуміти свої емоції й володіння навиками ними керувати;
- Другий (проміжний/медіальний) рівень емоційного інтелекту - це вміння менеджера змінювати і формувати емоції співрозмовників відповідні;
- Перший (найвищий) рівень емоційного інтелекту – це усвідомлене вміння менеджера управляти своєю інтуїцією.

Вагома роль емоційного інтелекту у професійній діяльності менеджера є незаперечним фактом для успіху менеджера в його діяльності професійній. Розуміння менеджерами свої емоції, керування ними та вміння передавати іншим працівникам конструктивний емоційний сигнал - це є запорука успішної діяльності менеджера у різних сферах. При цьому не можна забувати і про застосування когнітивного інтелекту менеджера, який дозволить йому розвивати усі компетенції необхідні для нього задля підвищення рівня його компетентності.

Емоційний інтелект менеджерів на вищих рівнях розвитку використовується найчастіше не для управління власними емоціями менеджера, а для управління інших осіб емоціями.

5. Поняття «роль емоційного інтелекту у професійній діяльності менеджерів» можна визначити як функціональне призначення, значення і вплив емоційного інтелекту менеджерів на ефективність прийняття рішень, результативність бізнесу, формування команди із працівників, надання

психологічної підтримки працівникам. Вона визначає місце менеджера в команді чи трудовому колективі, відповідальність менеджера та спосіб досягнення його професійних цілей, обмін досвідом, здатність підвищувати продуктивність праці.

6. Провідні аналітики зазначають теж, що жодному штучному інтелекту чи комп'ютеру не під силу поки що взяти і опанувати лідерство, керівництво людьми, менеджмент, а саме навички надихати, мотивувати і вести команду, бізнес чи свою власну справу до успіху, всупереч всім проблемам, викликам і навіть воєнним діям в сучасній Україні.

Це диво сучасного кризис-менеджменту рівень емоційного інтелекту сучасних українських менеджерів більшості комерційних компаній, які працюють всупереч всім проблемам, навіть, без страхування військових ризиків, іноді під обстрілами та тривалими блекаутами.

7. Відсутність або низький рівень емоційного інтелекту менеджера можуть мати для працівників негативні соціально-економічні наслідки, саме тому заходи із розвитку емоційного інтелекту менеджерів організації стати для керівників повинні складовою їх компетентності.

Модель управління емоційним інтелектом менеджера у сфері управління персоналом підприємства включає: самоконтроль, самоаналіз, емоційну ідентифікацію та емоційну атмосферу

Обґрунтовано необхідність використання менеджерами певних стилів поведінки лідера щодо персоналу: демократичний, навчальний, товариський, ідеалістичний, які відповідають відповідно високому рівню EQ.

Визначені наслідки нерозвиненості емоційного інтелекту менеджера, а саме: неможливість самореалізації, погіршення фізичного й психологічного здоров'я, складність прийняття виважених рішень, проблеми у спілкуванні із людьми.

РОЗДІЛ 2.

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ

2.1. Організація дослідження

Дослідження проведено у листопаді-грудні 2025 року на базі ДВНЗ «Ужгородський національний університет». Вибірку склали 100 менеджерів різних факультетів університету, різного віку. Досліджувану групу складають 50 менеджерів (переважно завідувачів кафедр), які демонструють переважно високий та ефективний рівень менеджменту. А групу порівняння представлено 50 менеджерів, які демонструють переважно задовільний рівень менеджменту.

Мета емпіричного дослідження - дослідити роль емоційного інтелекту менеджера в його професійній діяльності і виявити фактори, які впливають на нього.

Завдання емпіричного дослідження:

- Провести діагностику емоційного інтелекту менеджера в його професійній діяльності у досліджуваних менеджерів ДВНЗ «УжНУ»;
- З'ясувати взаємозв'язки між складовими елементами емоційного інтелекту менеджера в його професійній діяльності у досліджуваних менеджерів ДВНЗ «УжНУ»;
- Порівняти характеристики емоційного інтелекту менеджера в його професійній діяльності у двох досліджуваних вибірок менеджерів ДВНЗ «УжНУ»;
- Здійснити контент-аналіз категорій та кластерний аналіз семантичних полів пов'язаних з емоційним інтелектом менеджера в його професійній діяльності у високо відповідальних й низько відповідальних досліджуваних.

Гіпотези дослідження:

1. Менеджери що демонструють переважно добрий та відмінний рівень управління вирізняються вищим рівнем емоційного інтелекту та психологічною підтримкою осіб, з числа персоналу.

2. Наявний взаємозв'язок ролі емоційного інтелекту менеджера в його професійній діяльності щодо психологічної підтримки осіб з числа персоналу, які пережили травматичні події із його особистісною тривожністю й локусом контролю.

Дослідження проведено у листопаді-грудні 2025 року на базі ДВНЗ «Ужгородський національний університет» та включало такі етапи:

1. Діагностика видів й структурних компонентів ролі емоційного інтелекту менеджерів в їх професійній діяльності, локус контролю і особистісної тривожності, порівняльний аналіз отриманих даних щодо відмінностей із групою порівняння.

2. Кореляційний аналіз щодо взаємозв'язку між видами і структурними компонентами ролі емоційного інтелекту менеджера в його професійній діяльності, локусом контролю й тривожністю особистісною.

3. Контент-аналіз категорій і кластерний аналіз семантичних полів пов'язаних із роллю емоційного інтелекту менеджерів в їх професійній діяльності у високо відповідальних і низько відповідальних респондентів.

У роботі використані: теоретичний аналіз проблеми, контент-аналіз; тестування, методи первинної математико-статистичної обробки, використані кореляційний та кластерний аналіз.

Оброблення матеріалу фактичного здійснено на основі прикладного комп'ютерного пакетів програми Excel.

2.2. Методики дослідження

1. Методика «Діагностика відповідальності менеджерів»
М.Осташевої.

Дана методика дослідити дозволяє достатнє коло психологічних проявів емоційного інтелекту у менеджерів: почуття їх відповідальності, психологічної підтримки працівників, формування команди, виявити показники, які характеризують емоційний інтелект, враховувати різні прояви в них цієї компетентності.

Відповідальність, на думку М.Осташевої, має свою послідовність певну. Так по мірі зростання свого менеджер починає відповідати за себе, а вже потім за когось іншого, зокрема підлеглих, й лише на певному етапі свого розвитку менеджер еволюціонує до рівня особистісної відповідальності як члена суспільства [44, с. 62-67].

Різне поєднання показників таких трьох шкал, домінування одних щодо інших, якісну своєрідність характеризують відповідальності щодо психологічної підтримки працівників, кожного випробуваного. Разом з тим, у вище названих показниках динаміка еволюції проявляється відповідальності менеджера від дисциплінарної нижчого рівня до вищого рівня - соціальної відповідальності менеджерів щодо психологічної підтримки працівників, яку він інтерпретує не тільки як частину його професійної діяльності, а вже як відповідальність менеджера за підлеглого.

2. Тест «Чи Ви відповідальна людина?» А.Махнач

Цей тест, який розроблено А.Махначем, визначити дозволяє рівень відповідальності менеджера щодо його відповідальності за прийняття рішень у професійній діяльності, психологічної підтримки підлеглих. Пропонується відповіді дати на 25 різних питань, висловивши свою згоду чи незгоду із ними. Отримані дані при цьому вказують на рівень прояву відповідальності менеджера щодо прийняття рішень у його професійній діяльності та психологічної підтримки підлеглих: низький, середній чи високий рівень.

Час надається для виконання тесту цього 3-4 хвилини.

Кількість отриманих балів у тесті відповідає кількості ствердних відповідей менеджера «так». Застосовуючи методику дану, отримані дані були

про рівень відповідальності менеджерів щодо прийняття рішень у його професійній діяльності та психологічної підтримки підлеглих.

Однак досліджується у цьому тесті не повною мірою компонент психологічної підтримки підлеглих, як каузальність відповідної поведінки, тобто менеджери чому чи кому приписують причину своїх невдач чи ж успіхів, а характеристика дана є елементом важливим для належної й ефективної психологічної підтримки працівників.

3. «Шкала соціальної відповідальності» Л.Берковець і К.Луттерман (за К. Муздибаєвим).

Дана шкала досліджувати дозволяє схильність особи дотримуватися в групі раніше прийнятих соціальних норм, правил, рольових обов'язків.

Особи, котрі мають високий рівень соціальної відповідальності щодо психологічної підтримки осіб, які пережили травматичні події, на думку Л.Берковиця та К.Луттермана, беруть більшу участь у громадському житті, більше та ефективніше захищають свої інтереси та інтереси своїх соціальних груп.

Багато в чім, соціальної відповідальності ступінь від ситуації залежить. Вона рости може, якщо слабший хтось потребує допомоги чи психологічної підтримки осіб, які пережили травматичні події. Так, відповідальною можна людину назвати у разі, якщо вміє вона визнавати й захищати цінності оточення свого, колективу свого, сприяти реалізації цілей його, відповідати за свої вчинки. Запитальник передбачає респондентів поділ на 3 групи: низький, середній й високий рівні.

У науці психології одним з перших зробив спробу розробити шкалу соціальної відповідальності А.Слобідський. В експерименті його, як зазначає К.Муздибаєв[42], з допомогою опитувальника вивчали відповідальність по відношенню до людей, зокрема і до психологічної підтримки осіб, які пережили травматичні події, а також справ, норм та правил. Згодом К. Муздибаєв підходить у своїх дослідженнях до вивчення феномену відповідальності як

регуляторного механізму для соціальної та трудової поведінки особи. Системне розуміння відповідальності пов'язує він з різними формами контролю - зовнішнім та внутрішнім.

До першого різновиду контролю належать: норми, ступінь невідкладності і обов'язковості певних видів діяльності, санкції, авторитарність підзвітної інстанції та ін. Внутрішній контроль - це є усвідомлення діапазону обов'язків і властивості особистісної «Просоціальність».

Важливо здійснювати аналіз співвідношення соціальної відповідальності менеджерів із основними складовими емоційного інтелекту менеджера:

- Самоусвідомлення: уміння менеджера розпізнавати власні почуття, слабкі і сильні свої сторони, а також усвідомлювати вплив емоцій своїх на свою поведінку.
- Саморегуляція: здатність менеджера контролювати свої імпульси, ефективно заспокоювати себе, тримати власну психологічну рівновагу та психологічну стійкість, долати різний стрес, швидко адаптуватися до мінливих зовнішніх обставин.
- Емпатія: здатність менеджера розуміти емоції й інших людей, їхні потреби відчувати та співпереживати їм.
- Мотивація: внутрішнє прагнення менеджера до досягнення ним цілей, наполегливість його і оптимізм, ефективний кризис-менеджмент в умовах численних труднощів, проблем та викликів.
- Соціальні навички: уміння людини будувати стосунки, керувати різними конфліктами, працювати у команді і вести переговори.

Соціальна відповідальність менеджера має надзвичайно важливу визначення у сучасному управлінні персоналом та менеджменту бізнесу.

Соціальна відповідальність менеджера та його відповідний емоційний стан при ухваленні рішень і надзвичайно важливими нині в Україні в умовах широкого застосування кризис-менеджменту та численних соціальних проблем у працівників, які викликані внаслідок війни, міграції, великої кількості ВПО та

інших причин.

Соціальна відповідальність є важливим чинником для успішної роботи менеджера та виконання ним своїх професійних обов'язків нестандартні рішення щодо соціальної відповідальності сприяють тимбилдингу та формуванню команди із працівників, які в критичний момент один одному допомагають і вживають нестандартні заходи для підтримки функціонування організації установи чи суб'єкта господарювання. Саме тому емоційний інтелект менеджера є надзвичайно важливим щодо компетентності соціальної відповідальності та її успішного застосування на практиці менеджерами в їх професійній діяльності.

Соціальна відповідальність менеджера є важливою складовою компетенції відповідальності менеджера і має надзвичайно важливе значення для ефективного управління трудовим колективом бізнесом, для досягнення поставлених цілей менеджером у його професійній діяльності.

Отже, роль емоційної інтелекту менеджера в його професійній діяльності надзвичайно важливою у контексті його соціальної відповідальності і розвинутої компетенції відповідальності для досягнення поставлених цілей у його роботі.

У тесті застосовують шкалу із семибальними оцінками стосовно відповідей. Якщо оберем варіант даних обробки в інтервалі із 3 «+» до 3 «-», то в цьому випадку значення відповідей перекласти необхідно в наступні: 7 балів прирівнюють 3«+»; 6 балів - це 2«+»; 5 балів – це 1 «+», 4 бала дорівнює «0»; 3 бала дорівнює 1«-»; 2 бала – це 2 «-»; 1 бал – це 3«-».

Під час обробки даних відповідних із застосуванням значень такої шкали від 3 «+» до 3 «-»будуть значення наступними: низькі значення - це від 26 «-» - до 10 балів; середні значення – це від 11 до 20 балів; високі значення – це від 21 до 26 балів.

4. Багатомірно-функціональна діагностика «Відповідальності-110» (П. Прядеїн та О.Мухлиніна).

Опитувальник створено для діагностики сформованості рівня відповідальності олюдини як системної якості її особистості. 110 тверджень які балами оцінюються за шкалою від 1 до 7 балів, від заперечення твердження певного до згоди із ним повністю.

Додавання діагностичних шкал пов'язані із виявленням специфічних показників стосовно відповідальності менеджерів, які раніше не були враховані.

На основі використання 22 шкал окремих розглядає він наступні компоненти відповідальності особистісної:

- *Регуляторно-динамічні складові стосовно відповідальності особистості.*

Динамічний компонент щодо відповідальності особи аналізують на основі вимірів шкали *ергічність* і шкали *аергічність*.

Регуляторний компонент відповідальності особи аналізують за вимірами шкали інтернальність і шкали екстернальність.

Емоційний компонент відповідальності особи аналізують за вимірами шкали стенічність і шкали астенічність.

- *Мотиваційно-сміслові складові відповідальності особи.*

Когнітивний компонент відповідальності особистості аналізують за вимірами шкали свідомість і шкали поінформованість.

Мотиваційний компонент відповідальності особи аналізують за вимірами шкали соціоцентричність і шкали егоцентричність.

Труднощі, з якими стикається особистість в ході реалізації відповідальних дій, зокрема щодо психологічної підтримки осіб, які пережили травматичні події, поділено на такі шкали як операційна й особистісна.

Результативний компонент відповідальності особи аналізують за вимірами шкал предметної і суб'єктної сфери.

Прагнення особи реалізувати відповідальність аналізують за вимірами шкал змістовно-сміслова і інструментально-стильова.

Прогностичні можливості особи аналізують за вимірами шкали інтуїція і шкали екстраполяція.

Емпатія суб'єкта аналізується тут за вимірами шкал щодо просто оточуючих і щодо близьких людей.

Також у цій методиці є шкала взяття відповідальності і шкала щирість[68-73].

5. Шкала тривоги Спілбергера

Методика є інформативним способом самооцінки рівня тривожності особи у даний момент часу (в якості стану реактивна тривожність) та її особистісної тривожності (в якості відповідної стійкої характеристики даної людини).

В дослідженні використано тільки шкалу особистісної тривожності менеджера. Якщо висока тривожність схильність припускає до виникнення стану у особи тривоги у ситуаціях коли оцінюють її компетентності щодо психологічної підтримки осіб, які пережили травматичні події, то низька тривожність, вже потребує підвищення у особи почуття відповідальності щодо психологічної підтримки осіб, які пережили травматичні події, та уваги до мотивів їх діяльності.

6. Методика «Рівень суб'єктивного контролю» (РСК).

Явища зовнішнього і внутрішнього контролю поширено на всі життєві ситуації, тому воно має характер диспозиції особистісної. Для визначення якої було розроблено Роттером спеціальний опитувальник - «1-Е -шкали». Дані цього опитувальника розглядають як характеристики індивідуальні загального очікування (англ. GE - general-expectation). «Із появою цього опитувальника можливим стало діагностувати, вимірювати ступінь виразності у людей інтернальності чи екстернальності, прогнозувати їх поведінку в певних ситуаціях, оцінювати ступінь їх відповідальності»[61].

Методика «РСК» - це є опитувальник особистісний, призначений для діагностики інтернальності/екстернальності менеджера. Методика дана має

високі показники щодо надійності й валідності. Нині це є одна з методик найпопулярніших, котру у психодіагностиці застосовують, консультуванні, психологічної підтримки працівників, профорієнтації й інших напрямів психології[77].

Рівень суб'єктивного контролю людини та ступінь його виразності можна визначити за допомогою цієї методики за семи різними шкалами: інтернальності загальної (Із) та шести складовим її, які показують інтернальність - екстернальність, котрі проявляються у різних сферах життя людини.

На підставі РСК визначають локус контролю в області досягнень (Ід), сімейних (Іс), невдач (Ін), виробничих (Ів), відносин міжособистісних (Ім) і в сфері здоров'я (Із)» [61].

Чимало науковців та практиків психологів вважають, що отримати дані достатньо за однією шкалою, тобто лінійною одномірною характеристикою - Іо, щоби говорити про наявність екстернальності або інтернальності у людини. Локус контролю вважають універсальним стосовно будь-яких типів подій чи ситуацій. Враховуючи, що поведінка людини залежить від різних ситуацій, у які вона потрапляє, то існує і залежність поведінки від різних зовнішніх і внутрішніх впливів. Тому краще методику використовувати цілком і до уваги брати всі шкали представлені[8, 11, 32, 45, 60, 63].

РСК активно застосовують при діагностиці з метою психологічної підтримки осіб, які пережили травматичні події, поряд з іншими тестами, для цього розробленими. Іноді відповідальність щодо психологічної підтримки осіб, які пережили травматичні події, підміняють поняттям «інтернальність», так як їх характеристики доволі близькі, а іноді є ідентичними.

За даними дослідження щодо відповідальності В.Сахарової, інтернальність і відповідальність є близькими по суті, але ототожнювати їх не можна[60].

7. Незакінчені пропозиції (модифікована версія методики А. Орлова).

За допомогою методики даної можна виділити більш точне розуміння випробуваними терміну «відповідальність» щодо психологічної підтримки осіб, які пережили травматичні події, і вказівка причин безвідповідальності суб'єкта щодо психологічної підтримки осіб, які пережили травматичні події.

Метод використовують цей як допоміжний, що дає додаткові відомості до характеристик, які вже отримано на основі інших методів.

8. Методика «10 «ТАК» і «НІ»: спілкування з людьми, котрі пережили травматичні події».

Мета її: попередження професійного вигорання ті надання допомоги колегам для покращення власної роботи та роботи організації. Нижче розглянемо особливості у спілкування з людьми, що пережили психологічні травми.

Коли використовують її: один раз в місяць, у межах зустрічі інтервізійної у колективах та організаціях, котрі надають допомогу людям, що пережили травматичні події.

Тривалість її від 60 до 90 хвилин.

Табл. 2.1.

10 «Так» та «Ні» у спілкуванні з людьми, котрі пережили психологічні травми



Я уважно слухаю людину й мовчу, навіть якщо не поділяю її думку	а не вступаю в суперечки, не доводжу свою думку
Я поважаю особисті межі людини, запитую її згоду зробити щось	а не торкаюсь її та її речей без дозволу
Я терпляче вислуховую розповідь людини про унікальність її ситуації порівняно з іншими людьми	а не розповідаю їй про власні труднощі чи переказую історії, почуті від інших
Я сприймаю ситуацію людини такою, як вона є фактично	а не гадаю про те, що призвело до цієї ситуації, та не даю негативних оцінок, не вдаюся до образливих і саркастичних коментарів («чому ти не виїхав раніше», «ти завжди спізнюєшся, сам винен»)
Я розмовляю з людиною в комфортному для неї темпі	а не кваплю її, швидше розповідаю все, що маю сказати, або дивлюсь на годинник
Я слідкую за тим, як описую людину та її ситуацію, коли спілкуюсь з нею чи своїми колегами про неї	а не називаю людину прямо або позаочі «божевільною», «неврівноваженою», «невдячною»
Я співчую людині й кажу, що її відчуття в цій ситуації цілком нормальні («це дуже боляче, неприємно, сумно... і, враховуючи те, що сталося, цілком нормально так почуватися»)	а не знецінюю її почуття («всім зараз погано», «ви думаєте мені легше?», «нічого страшного», «іншим людям зараз набагато важче»)
Я звертаю увагу людини на її сильні сторони та ресурсні канали, які завжди й зараз допомагають їй долати проблеми	а не пропоную заспокоїтись загальними словами («все буде добре», «все налагодиться»)
Я знаю, до кого перенаправити людину, коли пропоную їй ресурси громади	а не полишаю її без точної контактної інформації
Я запитую людину про потреби та стимулюю її активність	а не намагаюсь вирішити за неї всі її питання та проблеми

9. Методика обережне інтерв'ю.

Її мета – це є збір інформації про менеджера, визначення його психологічного стану задля планування подальшої роботи з ним або його перенаправлення.

Коли використовують її: після кількох годин або днів після відповідної події, під час знайомства з людиною, також у спілкуванні із такою людиною, котра пережила відповідну подію, у спілкуванні також із близькими людини, котра пережила певну подію.

Тривалість її від 40 до 60 хвилин.

Основні складові емоційного інтелекту менеджера:

- Самоусвідомлення: уміння менеджера розпізнавати власні почуття, слабкі і сильні свої сторони, а також усвідомлювати вплив емоцій своїх на свою поведінку.
- Саморегуляція: здатність менеджера контролювати свої імпульси, ефективно заспокоювати себе, тримати власну психологічну рівновагу та психологічну стійкість, долати різний стрес, швидко адаптуватися до мінливих зовнішніх обставин.
- Емпатія: здатність менеджера розуміти емоції й інших людей, їхні потреби відчувати та співпереживати їм.
- Мотивація: внутрішнє прагнення менеджера до досягнення ним цілей, наполегливість його і оптимізм, ефективний кризис-менеджмент в умовах численних труднощів, проблем та викликів.
- Соціальні навички: уміння людини будувати стосунки, керувати різними конфліктами, працювати у команді і вести переговори.

Поєднання використання усіх вищезазначених методик дослідження нам змогу дасть проблематику даного дослідження дослідити.

2.3. Аналіз і інтерпретація результатів дослідження

2.3.1. Діагностика видів та структурних компонентів відповідальності менеджерів щодо професійної діяльності, прийняття ними рішень та психологічної підтримки працівників, локус контролю й особистісної тривожності, аналіз отриманих даних щодо виявлення достовірних відмінностей із групою порівняння

Перший етап дослідження передбачає діагностики проведення щодо

відповідальності респондентів щодо психологічної підтримки осіб, які пережили травматичні події, її структурних компонентів, локусу контролю та особистісної тривожності. При цьому сама відповідальність вимірювалася шляхом використання трьох методик стандартизованих, описаних вище, кожна з яких інформацію надає за певним різновидом відповідальності щодо психологічної підтримки осіб, які пережили травматичні події, і за рівнем її вираженості у респондентів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Характеристика використаних у дослідженні методик за видами відповідальності менеджерів щодо психологічної підтримки працівників

№	Назва методики	Вид відповідальності
1	Методика «Діагностика відповідальності менеджерів» М.Осташева	Дисциплінарна відповідальність
		Відповідальність за себе
		Відповідальність за іншого
2	Тест «Чи Ви відповідальна людина?» А.Махнач	Особиста відповідальність
3	«Шкала соціальної відповідальності» Л.Берковець і К.Луттерман (за К.Муздибаєвим)	Соціальна відповідальність

Далі представимо відомості діагностики за результатами вираження різних видів відповідальності менеджера щодо психологічної підтримки працівників для досліджуваної вибірки та групи порівняння (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Розподіл результатів дослідження відповідальності менеджера щодо психологічної підтримки працівників

Вид відповідальності	Рівень вираженості	Досліджувана група чоловіки (n = 42)	Досліджувана група жінки (n = 28)	Група порівняння чоловіки (n=32)	Група порівняння жінки (n=38)
Дисциплінарна відповідальність	Високий	12%	-	12%	6%
	Середній	70%	84%	88%	84%

(ДВ)	Низький	16%	16%	-	10%
Відповідальність за себе (BC)	Високий	3%	3%	18%	7%
	Середній	81%	62%	42%	42%
	Низький	16%	35%	50%	51%
Відповідальність за іншого (BI)	Високий	7%	-	12%	2%
	Середній	61%	45%	19%	41%
	Низький	32%	55%	69%	57%
Соціальна відповідальність (CB)	Високий	4%	10%	4%	3%
	Середній	21%	12%	17%	4%
	Низький	75%	78%	79%	93%
Особиста відповідальність (OC)	Високий	47%	48%	12%	16%
	Середній	39%	48%	64%	52%
	Низький	14%	4%	24%	32%

* Жирним шрифтом значення виділені, які характерними є для більшості з представників досліджуваної групи.

Досліджувана група менеджерів середнім рівнем дисциплінарної відповідальності характеризується, що указує на їх установки на норми і правила, вони проявляють відповідальність за наявності відповідного зовнішнього контролю щодо них.

Зовнішній контроль для більшості менеджерів досліджуваних не є завжди необхідністю, адже показники їх середнього рівня відповідальності за себе вказують на здатність менеджерів до виконання завдань самостійного на рівні належному, навіть, якщо відсутній зовнішній контроль щодо них.

Середній у чоловіків і низький рівень відповідальності у жінок за інших про низьку готовність свідчать їх чи ж її відсутність, в окремих осіб щодо відповідальності за дії свого колективу.

Відповідальність за інших є ознакою зрілої особистості менеджера та найвищим ступенем у розвитку відповідальності особистості.

Результати, отримані за показником «соціальна відповідальність підтверджують» це припущення, адже в більшості з випробуваних низький рівень є відповідальності соціальної як менеджерів. Інтерпретація низького рівня відповідальності соціальної менеджерів відповідає інтерпретації

екстернальності за шкалою Дж. Роттера[42].

Менеджери з низьким рівнем відповідальності соціальної у систему відносин суспільних володіють «включеністю» низькою особистості, схильністю уникати у своїй поведінці загальноприйнятих норм, соціальних норм, виконання обов'язків рольових й нездатністю менеджера відповідати за свої дії, нездатність якісної психологічної підтримки працівників. Вони віддають тому перевагу, щоби не визначеність була пояснена і кимось дозволена чи чимось. Продуктивність діяльності їхньої зростає при постійному контролі збоку.

Більшість респондентів рівень демонструють високий своєї особистої відповідальності, що вказує на їхнє розвинене почуття обов'язку, бажання їх взяти відповідальність за інших на себе, допомагати іншим особам і поступатися заради інтересів інших власними інтересами.

Такі менеджери наполегливість і завзятість проявляють щоб досягти своїх цілей. При роботі проявляють вони часто надобов'язковість, педантичність й точність.

Більшість представників групи порівняння менеджерів середній рівень мають відповідальності особистої. Власники такого середнього рівня також почуттям відрізняються відповідальності і обов'язку. Проте, вони повинні бути впевненими, що від них не вимагатимуть перевершувати власні можливості.

Іноді менеджерам з метою уникнення відповідальності властива зайва пасивність. Побоюючись відповідальність за інших нести і за загальну справу, менеджери часто наміри зробити щось стримують, тоді як працездатність їх та активність їх дозволяє їм приймати відповідальні професійні рішення і успішно завершувати розпочаті справи.

Методики відповідальності менеджерів досліджуваної групи як високо чи помірковано відповідальних характеризують, таких, що здатних брати на себе відповідальність, тобто менеджерів що виявляють характеристики особи більш інтернальні. А група порівняння менеджерів із рівнем навчання задовільним щодо відповідальності має більш низькі показники.

Для підтвердження достовірностей відмінностей між досліджуваною вибіркою менеджерів і групою порівняння менеджерів проведено статистичний аналіз для вибірок незалежних по t-критерію Стьюдента (табл. 2.4).

Із таблиці 2.4, бачимо, що є різниця достовірною між підгрупами (чоловіки і жінки) і між групами (досліджувана група менеджерів та порівняння група). Статистично групи респондентів не різняться тільки за показником «Дисциплінарна відповідальність». А досліджувана група менеджерів демонструє за наступними видами відповідальності більш високий рівень: «Відповідальність за себе» і «Соціальна відповідальність».

Таблиця 2.4

Наявність відмінностей достовірних між групами респондентів

Вид відповідальності	Досліджувані підгрупи	Середнє значення	t-критерій для підгруп	t-критерій для груп
Дисциплінарна відповідальність (ДВ)	Чоловіки (ДГ)	16,21	0,83	1,52
	Чоловіки (ГП)	16,02		
	Жінки (ДГ)	16,21	1	
	Жінки (ГП)	15,27		
Відповідальність за себе (ВС)	Чоловіки (ДГ)	17,26	4,37	5,13
	Чоловіки (ГП)	12,13		
	Жінки (ДГ)	15,47	2,45	
	Жінки (ГП)	12,24		
Відповідальність за іншого (ВІ)	Чоловіки (ДГ)	18,94	6,11	5,03
	Чоловіки (ГП)	12,87		
	Жінки (ДГ)	15,76	1,02	
	Жінки (ГП)	14,25		

Особиста відповідальність (ОВ)	Чоловіки (ДГ)	6,54	7,11	6,32
	Чоловіки (ГП)	- 0,83		
	Жінки (ДГ)	6,32	2,77	
	Жінки (ГП)	2,81		
Соціальна відповідальність (СВ)	Чоловіки (ДГ)	17,34	1,02	3,35
	Чоловіки (ГП)	17,10		
	Жінки (ДГ)	18,12	4,71	
	Жінки (ГП)	15,32		

* Жирним шрифтом значення виділені, які характерними є для більшості з представників досліджуваної групи.

Відповідальність за інших у досліджуваної групи менеджерів загалом достовірно вища, однак різниця є у підгрупах, так жінок підгрупа досліджуваної групи менеджерів і групи порівняння менеджерів достовірних відмінностей не має. Особиста відповідальність у такої групи досліджуваної вища достовірно загалом, але й за підгрупами у чоловіків групи досліджуваної менеджерів та чоловіків порівняння групи менеджерів відмінностей не має достовірних.

В основі методик усіх, що вимірюють відповідальність є локус контролю. У деяких методиках інтернальність-екстернальність шкали в окремі виділено (запитання В.Прядеїна), а у деяких основним принципом побудови методики є, оскільки внутрішній локус контролю чи інтернальність релевантним є чинником щодо відповідальності менеджерів особистісним (мають операційні характеристики).

Інтернальність максимально численні ознаки розкриває, які пов'язані із відповідальністю менеджера, але їй не тотожною є (В.Сахарова). Наприклад, в методиці М.Осташевої питання стосовно шкали дисциплінарної відповідальності навантаження мають екстернальне, а питання щодо шкали відповідальності менеджерів мають інтернальний характер.

Для діагностики інтернальності – екстернальності використано було нами методику «Рівень суб'єктивного контролю» (РСК). Дані, котрі отримано за цією

методикою, представлено у Таблиці 2.5.

Із Таблиці 2.5. видно, що у вибірці досліджуваних не має виражених екстерналів й інтерналів. У групі порівняння менеджерів для 12% чоловіків та 14% жінок характерними є спрямованість інтернальна особистості – високий рівень суб'єктивного контролю менеджерів в особистості над різними значущими ситуаціями.

Таблиця 2.5

**Результати дослідження за методикою
«Рівень суб'єктивного контролю»**

РСК	Досліджува на група чоловіки (n = 42)	Досліджувана група жінки (n = 28)	Група порівняння чоловіки (n=32)	Група порівняння жінки (n=38)
Високий (інтернальність)	-	-	12%	14%
Середній	98%	97%	78%	81%
Низький (екстернальність)	-	-	10%	7%

* Напівжирним шрифтом значення виділені, які характерними є для більшості з представників досліджуваної групи.

Подібні люди вважають, що вони керувати можуть ситуаціями значущими цими, а отже, й усвідомлюють і власну відповідальність за ці ситуації й за те, яким саме чином складається їх життя загалом. Для 10% чоловіків і 7% жінок характерними є екстернальна спрямованість особистості – тобто низький рівень локусу контролю. У випадку цьому респонденти не вбачають зв'язку між власними діями й значущими подіями життя свого.

Іноді низька тривожність здійснює витіснення високої тривоги менеджера має на меті показати ним себе у «світлі найкращому». Так само як візаємозв'язок тривожності особистісної менеджера із рівнем відповідальності ще вивчений не був, ми припустили, що менеджерам з вищими показниками відповідальності властивим буде низький та середній рівень тривожності особистісної. Результати по таким досліджуваним вибіркам викладені у Таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Результати дослідження за методикою
«Шкала тривоги» (Спілбергера)**

Особистісна тривожність	Досліджуванa група чоловіки (n = 42)	Досліджуванa група жінки (n = 28)	Група порівняння чоловіки (n=32)	Група порівняння жінки (n=38)
Високий рівень	3%	17%	68%	73%
Середній рівень	34%	65%	24%	23%
Низький рівень	67%	14%	7%	5%

* Жирним шрифтом значення виділені, які характерними є для більшості з представників досліджуваної групи.

Для більшості випробуваних менеджерів групи досліджуваної характерним є середній рівень особистісної тривожності у жінок і низький рівень особистісної тривожності у чоловіків. У більшості випробуваних менеджерів із порівняння групи рівень спостерігається високий щодо тривожності особистісної.

Для підтвердження достовірності таких відмінностей між вибіркою менеджерів досліджуваною групою та порівняння групою проведено аналіз статистичний для незалежних вибірок по t-критерію Ст'юдента (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Наявність відмінностей достовірних між групами випробуваних

Змінні	Досліджувані підгрупи	Середнє значення	t-критерій для підгруп	t-критерій для груп
РСК	Чоловіки (ДГ)	5,11	- 0,31	- 1,76
	Чоловіки (ГП)	5,42		
	Жінки (ДГ)	6,23	2,05	
	Жінки (ГП)	4,18		
Особистісна тривожність	Чоловіки (ДГ)*	37,21	10,80	8,78
	Чоловіки (ГП)	26,41		
	Жінки (ДГ)	35,12	-2,02	
	Жінки (ГП)	37,14		

*Жирним шрифтом виділено значні відмінності,

У Таблиці 2.6 бачимо, що за РСК нема відмінностей достовірних у досліджуваної групи менеджерів з порівняння групою менеджерів. Достовірні відмінності у менеджерів за показником «тривожність особистісна» є - у групи досліджуваної менеджерів, що достовірно рівень тривожності особистісної нижчий, ніж у порівняння групи менеджерів.

Для оцінки системної відповідальності менеджера як особистості нами було використано багатомірну функціональну діагностику «Відповідальності-110» (П.Прядеїн і О.Мухлиніна). Розглянемо нижче результати, котрі характеризують досліджувану групу загалом (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Результати дослідження за шкалами опитувальник
«Відповідальності-110» (В.Прядеїн і О.Мухлиніна)**

Компонент відповідальності	Змінні	Рівень виразності	Досліджувана група чоловіки (n = 42)	Досліджувана група жінки (n = 28)
Динамічний компонент	Ергічність	Високий	20%	10%
		Середній	54%	63%
		Низький	26%	27%
	Аергічність	Високий	70%	62%
		Середній	30%	38%
		Низький	-	-
Емоційний компонент	Стенічність	Високий	71%	62%
		Середній	29%	30%
		Низький	-	8%
	Астенічність	Високий	21%	84%
		Середній	67%	-
		Низький	12%	16%
Регуляторний компонент	Екстернальність	Високий	23%	-
		Середній	47%	24%
		Низький	30%	76%
	Інтернальність	Високий	75%	71%
		Середній	21%	23%
		Низький	4%	6%
Мотиваційний компонент	Соціо-центричність	Високий	55%	51%
		Середній	42%	44%
		Низький	3%	5%
	Его-центричність	Високий	32%	-
		Середній	47%	42%
		Низький	21%	58%
Когнітивний компонент	Свідомість	Високий	61%	76%
		Середній	39%	23%
		Низький	-	1%
	Поінформованість	Високий	82%	50%
		Середній	12%	47%
		Низький	6%	3%
Рефлекторно-оціночний компонент	Особистісні проблеми	Високий	11%	9%
		Середній	56%	25%
		Низький	33%	66%
	Операційні проблеми	Високий	22%	10%
		Середній	55%	36%
		Низький	23%	54%

Продовження таблиці 2.8

Прагнення суб'єкту	Інструментально-стильові	Високий	71%	41%
		Середній	23%	56%
		Низький	6%	3%
	Змістовно-сміслові	Високий	33%	26%
		Середній	9%	66%
		Низький	58%	8%
Результативний компонент	Предметність	Високий	30%	61%
		Середній	8%	32%
		Низький	62%	7%
	Суб'єктність	Високий	22%	58%
		Середній	5%	39%
		Низький	73%	3%
Емпатія	Емпатія щодо близьких людей	Високий	20%	87%
		Середній	76%	13%
		Низький	4%	-
	Емпатія щодо оточуючих	Високий	81%	82%
		Середній	13%	18%
		Низький	6%	-
Прогностичні можливості	Інтуїція	Високий	31%	8%
		Середній	62%	47%
		Низький	7%	45%
	Екстраполяція	Високий	62%	29%
		Середній	32%	71%
		Низький	6%	-
Взяття відповідальності	Взяття відповідальності на себе	Високий	59%	57%
		Середній	38%	39%
		Низький	3%	4%

* Жирним шрифтом значення виділені, які характерними є для більшості з представників досліджуваної групи.

Достовірні відмінності були із порівняння групою менеджерів отримані за шкалами наступними (табл. 2.9).

Результати, наведені у таблиці 2.9 інтерпретувати можна так: достовірні відмінності менеджерів отримані по змінній «стенічність» були, що засвідчує здатність менеджерів позитивно ставитися до їх відповідальної професійної діяльності, відчуваючи при цьому численні позитивні емоції під час її здійснення.

Емоційний стан менеджерів перешкодою не є в їх професійній діяльності

для реалізації їх відповідальності.

Таблиця 2.9

**Наявність серед груп досліджуваних
менеджерів відмінностей достовірних**

Змінна	Досліджувана група	Середні значення	t- критерій
Мотивація соціоцентрична	Група досліджувана	24,42	3,31
	Група порівняння	21,11	
Мотивація егоцентрична	Група досліджувана	17,51	- 6,01
	Група порівняння	23,62	
Когнітивна поінформованість	Група досліджувана	26,43	8,42
	Група порівняння	18,01	
Когнітивна осмисленість	Група досліджувана	25,42	3,11
	Група порівняння	22,31	
Емоційність стенична	Група досліджувана	25,38	3,14
	Група порівняння	22,24	
Регуляторна екстернальність	Група досліджувана	17,34	- 8,13
	Група порівняння	25,47	
Проблеми особистісні	Група досліджувана	14,50	- 9,07
	Група порівняння	23,57	
Прагнення інструментально-стильові	Група досліджувана	26,43	4,42
	Група порівняння	22,01	
Інтуїція	Група досліджувана	19,58	- 5,21
	Група порівняння	24,79	

Менеджери з рівнем високим засвоєння знань схильні на себе

відповідальність брати про що свідчить їх відповідно середній рівень екстернальності у чоловіків і низький у жінок.

Високе значення показників за змінною «соціоцентричністю» у менеджерів свідчить про наявність у них соціально значущої мотивації, що виражається у виконанні менеджерами соціально відповідальних справ як частина їх професійної діяльності щодо відповідних підлеглих людей, колективу чи спільноти.

Менеджери з високим рівнем засвоєння знань, навичок і компетенцій мають почуття обов'язку, вони мають схильність у професійній своїй діяльності ставити на перший план інтереси бізнесу, команди, колективу на шкоду власним особистим інтересам. Що підтверджують відповідні результати, котрі отримано за змінною «егоцентричність». Середні значення їхні у більшості чоловіків і низькі значення у більшості жінок, котрі характеризують менеджерів вже як людей, котрі мають властивість надавати значення не велике матеріальним стимулам й ідеальним стимулам, пов'язаним із особистим благополуччям при виконанні відповідальних професійних справ.

Високі показники менеджеру по обом змінним когнітивного компоненту засвідчують здатність охоплювати ключову основу їх відповідальності щодо професійної діяльності, прийняття ними рішень та психологічної підтримки працівників, суті відповідальності, цілісне уявлення про професійну їх діяльність, але при цьому приділяти багато уваги також і дрібним деталям у цьому процесі.

Менеджерам із високим рівнем знань засвоєння не властиво під час здійснення ними професійної діяльності на інтуїцію покладатися.

На даному етапі дослідження здійснено діагностику видів й структурних компонентів відповідальності менеджерів щодо професійної діяльності, прийняття ними рішень та психологічної підтримки працівників, їх особистісної тривожності і локусу контролю, проведено порівняльний аналіз отриманих даних із менеджерами порівняння групою, у результаті котрого підтвердили гіпотезу ми

про те, що менеджери із високим рівнем емоційного інтелекту і засвоєння знань вирізняються вищим рівнем відповідальності менеджерів щодо професійної діяльності, прийняття ними рішень та психологічної підтримки працівників.

У досліджуваної групи менеджерів виявлено не було яскраво-виражених екстерналів чи ж інтерналів, оскільки за методикою РСК всі результати їх потрапляють у середні значення (4-6 с.), а отже, стверджувати неможливо про характерні речі саме для вибірки локус контролю.

Рівень тривожності цих менеджерів відрізняється достовірно від результатів менеджерів групи порівняння. Переважна більшість менеджерів має середній і низький рівень тут тривожності особистісної.

Група порівняння менеджерів нижчі має показники своєї відповідальності за методиками проведеними, і має більш виражений відповідно локус контролю (екстернальність/інтернальність), характеризується вона переважним рівнем високим їх тривожності у більшості відповідних респондентів.

З метою охарактеризувати зв'язки між шкалами і перевірити нашу гіпотезу другу, перейдемо далі вже до кореляційного аналізу стосовно результатів отриманих.

2.3.2. Кореляційний аналіз на наявність взаємозв'язку між видами й структурними компонентами відповідальності менеджерів щодо професійної діяльності, прийняття ними рішень та психологічної підтримки працівників, локусом контролю й особистісною тривожністю

Кореляційний аналіз за критерієм проведено кореляції рангової Спірмена. Із матрицею кореляційною, в якій результати представлено кореляції всіх змінних з усіма ними, можна детально ознайомитися в додатку (Додаток А).

У попередньому підрозділі виділено 5 видів відповідальності менеджерів у процесі їх професійної діяльності:

- Відповідальність за себе - ВС;

- Дисциплінарна відповідальність - ДВ;
- Соціальна відповідальність - СВ;
- Відповідальність за інших - ВІ;
- Особиста відповідальність - ОВ.

Кореляційний аналіз побачити дозволив нам, які види відповідальності у менеджерів щодо психологічної підтримки працівників взаємопов'язані.

Якщо звернутись для досліджуваної вибірки до результату загалом, то сказати можна, що усі види відповідальності менеджерів щодо психологічної підтримки працівників пов'язані між собою, а виняток тільки становить «Особиста відповідальність», яка зв'язків має найменше із іншими видами відповідальності менеджера.

Ми припускаємо, що «Особиста відповідальність» буде пов'язана із «Відповідальністю за себе», оскільки у цих обох змінних в основі є локус контролю, тобто є внутрішній локус контролю чи ж інтернальність особистості. Це припущення підтвердилося лише у вибірці загалом й характерним лише є для чоловіків.

Друге припущення, це наявність зв'язку між «Відповідальністю за інших» та «Соціальною відповідальністю». Ці дві шкали інтерпретують як здатність нести відповідальність менеджерами за інших людей, за свій колектив, колегіальність, тимбілдінг, здатність надавати психологічну підтримку працівникам. Дане припущення підтверджується для групи менеджерів загалом, і окремо для чоловіків і жінок.

Особливий інтерес «Дисциплінарна відповідальність» має, а у свою чергу «Особиста відповідальність» не пов'язана відповідно напрямку із «Відповідальністю за інших».

Якщо дані такого припущення вірні, а компоненти структурні пов'язані із кожним із видів відповідальності такої відрізнятися будуть. Щоби перевірити таке припущення, винесли у таблицю нижче ми список компонентів структурних **відповідальності у менеджерів** достовірно пов'язаних із кожним

із різновидів відповідальності менеджерів в їх професійній діяльності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Розподіл структурних компонентів відповідальності у менеджерів

Дисциплінарна відпові- дальність	Відпові- дальність за себе	Відпові- дальність за інших	Соціальна відпові- дальність	Особиста відпові- дальність
ДАЕ	-	ДАЕ	ДАЕ	ДАЕ
-	МС	МС	-	МС
-	РП	-	РП	РП
РС	-	-	РС	
-	-	-	-	ЕС
-	-	ЕО	ЕО	ЕО
ВВ	ВВ	-	ВВ	ВВ

* ДАЕ – аергічність, МС – соціоцентричність, РП – предметність, РС – суб'єктність, ЕС – стеничність, ЕО – емпатія до оточуючих, ВВ – взяття відповідальності на себе.

Із таблиці 2.11 можна констатувати, що для усіх різновидів відповідальності менеджера зв'язок притаманний з певними компонентами його відповідальності. Зокрема, «Дисциплінарна відповідальність» менеджера має зв'язок із такими складовими відповідальності менеджерами як: аергічність, результативна предметність та взяття відповідальності на себе. При цьому «Відповідальність за себе» менеджера пов'язана як із його емпатією до оточуючих, так і з узяттям ним на себе відповідальності.

«Відповідальність за інших» менеджера зв'язок достовірний має з такими компонентами: аергічність, емпатія до навколишніх, результативна предметність, соціоцентричність (соціальна мотивація), суб'єктність, взяття відповідальності на себе.

«Соціальна відповідальність» менеджера пов'язана достовірно з тими ж

самими компонентами, як і складова «Відповідальність за інших», за винятком компоненту «Узяття відповідальності на себе».

«Особиста відповідальність» менеджера достовірний має зв'язок з: стеничністю, соціоцентричністю, аергічністю, емпатією до навколишніх результативною предметністю, узяттям на себе відповідальності.

Емоційний інтелект менеджера включає в себе емпатію, тобто здатність менеджера розуміти й співчувати іншим. Менеджери, які володіють цим навиками, виявляють співчуття щодо колег, слухають активно скарги і пропозиції своїх працівників та виявляють щиру турботу про них і їх підтримку. Це сприяє їх позитивним робочим взаєминам, тимбілдингу, поліпшує їх комунікацію та сприяє співпраці менеджерів в робочому їх середовищі.

Кореляційний аналіз щодо зв'язку наявності видів відповідальності менеджерів із локусом контролю та їх особистісною тривожністю результатів не дав значних.

Тому не можна стверджувати про зв'язок відповідальності менеджерів із локусом контролю й їх особистісною тривожністю, а звідси висновок що друга гіпотеза наша не підтвердженою є.

Рівень суб'єктивного контролю менеджера достовірний має зв'язок з особистісною тривожністю менеджера. Також компоненти структурні є відповідальності менеджера у його професійній діяльності, котрі пов'язані із цими змінними. Результат кореляційного аналізу емоційного інтелекту менеджерів та його ролі в їх професійній діяльності наведено нижче у табл. 2.11.

Умовні позначення для цієї таблиці наступні: ДАЕ - динамічна аергічність; КС – когнітивна свідомість; ДЕ - динамічна ергічність; КО – когнітивна осмисленість, РС - результат суб'єктний; ВВ - взяття відповідальності на себе; РП – результат предметний; ЕА - емоційність астенічна, ТОП - труднощі операційні; РІ - регуляторна інтернальність; РЕ - регуляторна екстернальність; ЕС - емоційність стенична; ТОС - труднощі особистісні; ППС - прагнення

інструментально-стильові; МС - мотивація соціоцентрична; ПЗС - прагнення змістовно-смилові; ЕКС – екстраполяція; ЕБ - емпатія до близьких; ІН – інтуїція; ЕО - емпатія до оточуючих; ЩР – щирість; РСК – рівень суб'єктивного контролю.

Таблиця 2.11

Результати по кореляційному аналізу наявності взаємозв'язків між структурними компонентами відповідальності у контексті емоційного інтелекту менеджерів та його ролі в їх професійній діяльності

Структурні елементи відповідальності	Тривожність особистісна	Рівень контролю суб'єктивного
ДАЕ	- 0,14	0,02
ДЕ	- 0,12	- 0,13
МС	- 0,02	0,04
КО	- 0,33	- 0,15
КС	- 0,18	0,02
РС	- 0,11	0,15
РП	- 0,02	0,06
ЕС	- 0,23	0,13
ЕА	0,33	0,16
РІ	- 0,47	- 0,13
РЕ	0,27	- 0,03
ТОП	- 0,26	- 0,12
ТОС	- 0,21	- 0,16
ПІС	- 0,42	- 0,12

ПЗС	0,01	0,26
ЕКС	- 0,26	0,03
ІН	- 0,04	- 0,05
ЕБ	- 0,23	0,12
ЕО	- 0,03	0,08
ВВ	0,16	0,13
ЩР	-	0,34
РСК	0,31	-

*Позначені шрифтом жирним кореляції значущі на рівні $<0,25$;

Оцінюючі фінальні результати аналізу кореляційного щодо емоційного інтелекту менеджерів та його ролі в їх професійній діяльності, наступні висновки можна зробити:

1. Усі різновиди відповідальності менеджера у їх професійній діяльності та пов'язаного із цим застосування їх емоційного інтелекту між собою пов'язані, становить виняток тільки «Особиста відповідальність» котра має найменшу кількість взаємозв'язків із іншими відповідальності різновидами.

2. Для різновиду кожного відповідальності менеджера у їх професійній діяльності та пов'язаного із цим застосування їх емоційного інтелекту характерним зв'язок є із компонентами певними відповідальності менеджера у їх професійній діяльності та пов'язаного із цим застосування їх емоційного інтелекту.

3. Відповідальність менеджера у їх професійній діяльності та пов'язаного із цим застосування їх емоційного інтелекту значних зв'язків немає із рівнем суб'єктивного контролю й особистісною тривожністю менеджера, а отже, друга наша гіпотеза відхиляється.

Згодом нами проведено було контент-аналіз за методом незакінчених пропозицій й кластерний аналіз семантичних полів у високовідповідальних

менеджерів щодо ролі їх емоційного інтелекту у їх професійній діяльності. Отримані результати нам допоможуть виявити, які саме характерні риси їх емоційного інтелекту вони застосовують у їх професійній діяльності у відповідних ситуаціях.

Отже, на основі вищевикладеного можна константувати, що психологічна діагностика видів і структурних компонентів емоційного інтелекту менеджерів та аналізу його ролі в їх професійній діяльності, відповідальності менеджерів, особистісної їх тривожності в професійній діяльності та локусу контролю, здійснено порівняльний аналіз отриманих даних відповідних із групою порівняння, що у результаті дали нам змогу першу гіпотезу підтвердити і спростувати другу.

1. Методики діагностики відповідальності менеджерів та структурних компонентів її характеризують менеджерів із високим і добрим рівнем результатів як помірно або ж високо відповідальних, таких як здатних психологічну надавати підтримку працівникам, зокрема, і працівникам, котрі пережили вже травматичні події, таких які виявляють більш інтернальні характеристики відповідної особи.

2. Методика РСК щодо менеджерів не дала виражених показників екстернальності/інтернальності у менеджерів стосовно ролі їх емоційного інтелекту в їх професійній діяльності.

3. Менеджери із рівнем високим засвоєння знань мають помірним та низький рівень тривожності, що їм дозволяє приймати ефективні рішення у їх професійній діяльності та надавати психологічну підтримку працівникам, які травматичні події пережили.

4. Група порівняння (менеджери із задовільним рівнем результатів) має показники нижчі щодо ефективності застосування емоційного інтелекту в їх професійній діяльності та щодо їх відповідальності за проведеними методиками, характеризуються гіршою психологічною підтримкою працівників, які травматичні події пережили, має локус контролю більш виражений

(екстернальність/інтернальність) і характеризується рівнем тривожності переважно високим.

5. Усі види відповідальності у процесі прийняття рішень менеджерами у їх професійній діяльності, використання ними емоційного інтелекту у професійній діяльності, зв'язані між собою, за виключенням їх «особистої відповідальності, котра найменшу має кількість зв'язків із видами відповідальності іншими.

6. Для кожного виду відповідальності менеджерів щодо прийняття ними рішень в їх професійній діяльності та психологічної підтримки працівників, які травматичні події пережили, характерним є їх зв'язок з компонентами певними відповідальності їх.

7. Психологічна підтримка менеджерами працівників, які пережили травматичні події у контексті ролей їх емоційного інтелекту в їх професійній діяльності, немає із рівнем суб'єктивного контролю та особистісною тривожністю значних зв'язків.

8. Контент-аналіз підтверджує, що високовідповідальні менеджери переважно відповіді дають інтернальної спрямованості, використання їх емоційного інтелекту у процесі прийняття рішень в їх професійній діяльності, почуття обов'язку в процесі психологічної підтримки осіб, які події пережили травматичні, а також високі вимоги щодо їх якісної професійної діяльності.

А для групи порівняння менеджерів характерні відповіді натомість, що мають спрямованість екстернальну, що виражається через несуттєві чи розмиті значення, а також емоційно-забарвлені характеристики.

Виявлено наступні фактори сприяючі формуванню компетенції відповідальності менеджерів у процесі застосування їх емоційного інтелекту в професійній діяльності менеджерів:

— оволодіння компетенціями ефективного планування і саморегуляції сприяють формуванню відповідальності менеджерів у процесі прийняття ними рішень в їх професійній діяльності та психологічної підтримки працівників;

- розвиток елементів відповідальності менеджерів: соціоцентрична мотивація менеджера, висока інтернальність менеджерів, когнітивний і результативний компоненти, цілеспрямованість особистості менеджера;
- емоційна сфера важливою є для формування ефективної відповідальності менеджерів у процесі прийняття ними рішень в їх професійній діяльності та психологічної підтримки працівників, які травматичні події пережили.

Висновки до Розділу 2

Психологічна діагностика видів і структурних компонентів емоційного інтелекту менеджерів та аналізу його ролі в їх професійній діяльності, відповідальності менеджерів, особистісної їх тривожності в професійній діяльності та локусу контролю, здійснено порівняльний аналіз отриманих даних відповідних із групою порівняння, що у результаті дали нам змогу першу гіпотезу підтвердити і спростувати другу.

1. Методики діагностики відповідальності менеджерів та структурних компонентів її характеризують менеджерів із високим і добрим рівнем результатів як помірно або ж високо відповідальних, таких як здатних психологічну надавати підтримку працівникам, зокрема, і працівникам, котрі пережили вже травматичні події, таких які виявляють більш інтернальні характеристики відповідної особи.

2. Методика РСК щодо менеджерів не дала виражених показників екстернальності/інтернальності у менеджерів стосовно ролі їх емоційного інтелекту в їх професійній діяльності.

3. Менеджери із рівнем високим засвоєння знань мають помірним та низький рівень тривожності, що їм дозволяє приймати ефективні рішення у їх професійній діяльності та надавати психологічну підтримку працівникам, які травматичні події пережили.

4. Група порівняння (менеджери із задовільним рівнем результатів) має показники нижчі щодо ефективності застосування емоційного інтелекту в їх професійній діяльності та щодо їх відповідальності за проведеними методиками, характеризуються гіршою психологічною підтримкою працівників, які травматичні події пережили, має локус контролю більш виражений (екстернальність/інтернальність) і характеризується рівнем тривожності

переважно високим.

5. Усі види відповідальності у процесі прийняття рішень менеджерами у їх професійній діяльності, використання ними емоційного інтелекту у професійній діяльності, зв'язані між собою, за виключенням їх «особистої відповідальності, котра найменшу має кількість зв'язків із видами відповідальності іншими.

6. Для кожного виду відповідальності менеджерів щодо прийняття ними рішень в їх професійній діяльності та психологічної підтримки працівників, які травматичні події пережили, характерним є їх зв'язок з компонентами певними відповідальності їх.

7. Психологічна підтримка менеджерами працівників, які пережили травматичні події у контексті ролей їх емоційного інтелекту в їх професійній діяльності, немає із рівнем суб'єктивного контролю та особистісною тривожністю значних зв'язків.

8. Контент-аналіз підтверджує, що високовідповідальні менеджери переважно відповіді дають інтернальної спрямованості, використання їх емоційного інтелекту у процесі прийняття рішень в їх професійній діяльності, почуття обов'язку в процесі психологічної підтримки осіб, які події пережили травматичні, а також високі вимоги щодо їх якісної професійної діяльності. А для групи порівняння менеджерів характерні відповіді натомість, що мають спрямованість екстернальну, що виражається через несуттєві чи розмиті значення, а також емоційно-забарвлені характеристики.

Виявлено наступні фактори сприяючі формуванню компетенції відповідальності менеджерів у процесі застосування їх емоційного інтелекту в професійній діяльності менеджерів:

- оволодіння компетенціями ефективного планування і саморегуляції сприяють формуванню відповідальності менеджерів у процесі прийняття ними рішень в їх професійній діяльності та психологічної підтримки працівників;
- розвиток елементів відповідальності менеджерів: соціоцентрична

мотивація менеджера, висока інтернальність менеджерів, когнітивний і результативний компоненти, цілеспрямованість особистості менеджера;

– емоційна сфера важливою є для формування ефективної відповідальності менеджерів у процесі прийняття ними рішень в їх професійній діяльності та психологічної підтримки працівників, які травматичні події пережили.

На основі нашого аналізу кореляційного, можна сформулювати наступні висновки:

1. Усі різновиди відповідальності менеджера у їх професійній діяльності та пов'язаного із цим застосування їх емоційного інтелекту між собою пов'язані, становить виняток тільки «Особиста відповідальність» котра має найменшу кількість взаємозв'язків із іншими відповідальності різновидами.

2. Для різновиду кожного відповідальності менеджера у їх професійній діяльності та пов'язаного із цим застосування їх емоційного інтелекту характерним зв'язок є із компонентами певними відповідальності менеджера у їх професійній діяльності та пов'язаного із цим застосування їх емоційного інтелекту.

3. Відповідальність менеджера у їх професійній діяльності та пов'язаного із цим застосування їх емоційного інтелекту значних зв'язків немає із рівнем суб'єктивного контролю й особистісною тривожністю менеджера, а отже, друга наша гіпотеза відхиляється.

ВИСНОВКИ

За підсумками Розділу 1 можна зробити наступні висновки:

1. В умовах воєнного стану роль кризового менеджменту суттєво зростає і важливо враховувати різні аспекти, зокрема, і психологічні у спілкуванні з персоналом та кадрами.

Проблематика емоційного інтелекту менеджера та його ролі в професійній діяльності є надзвичайно важливою нині в Україні, оскільки ще триває повномасштабна війна, є численні виклики, які пов'язані із міграцією населення шкодою від обстрілів, різними блекаутами на тривалий час, невизначеністю щодо цін на сировину на світових ринках. Чимало проблем виникає також із психологічною стійкістю колективу, процес тимблдіingu нині надзвичайно ускладнений, адже близько половини населення України вже має ПТСР внаслідок війни і численні психічні розлади, великі міграційні процеси, стрміке зростання вартості життя, теж негативно впливають на психологічний стан колективу та на якість роботи персоналу. Тому надзвичайно важливим у професійній діяльності менеджера є саме його емоційний інтелект.

Саме тому емоційний інтелект у професійній діяльності менеджерів є надзвичайно важливим і має важливу роль.

2. Поняття «емоційний інтелект менеджера» можна визначити як здатність менеджера усвідомлювати, розуміти і керувати емоціями своїми власними, а також здатність менеджера визначати, розпізнавати й інтерпретувати стани емоційні інших людей й взаємодіяти із ними ефективно.

Основні складові емоційного інтелекту менеджера:

- Самоусвідомлення: уміння менеджера розпізнавати власні почуття, слабкі і сильні свої сторони, а також усвідомлювати вплив емоцій своїх на свою поведінку.
- Саморегуляція: здатність менеджера контролювати свої імпульси, ефективно заспокоювати себе, тримати власну психологічну рівновагу та

психологічну стійкість, долати різний стрес, швидко адаптуватися до мінливих зовнішніх обставин.

- Емпатія: здатність менеджера розуміти емоції й інших людей, їхні потреби відчувати та співпереживати їм.
- Мотивація: внутрішнє прагнення менеджера до досягнення ним цілей, наполегливість його і оптимізм, ефективний кризис-менеджмент в умовах численних труднощів, проблем та викликів.

3. Робота щодо розвитку та удосконалення емоційної компетентності менеджерів в їх професійній діяльності є складною.

На початку, слід зрозуміти значимість кожної емоції в діяльності менеджера, оскільки емоцій є багато, то потрібно усвідомлювати як саме вона проявляється, що саме вона за собою несе.

Наступним кроком це є усвідомлення менеджером своїх емоцій, давши відповіді правдиві на питання, які саме емоції у нього виникають при ситуаціях певних. Неусвідомлена емоція менеджера призвести може до хибного, небажаного результату для менеджера та бізнесу у професійній його діяльності, через трактування неправильне її свідомістю менеджера у його професійній діяльності.

Наступним рівнем розвитку та удосконалення емоційної компетентності менеджерів в їх професійній діяльності є набуття навичок менеджерами керувати емоціями своїми. Звичайно, потрібна для цього значна практика професійної діяльності менеджера. Як правило, із першого разу оволодіти важко навичками контролю як за негативними емоціями, так і за позитивними емоціями менеджерами в їх професійній діяльності. Проте, їх належне усвідомлення та тренування на практиці допоможуть покращити емоційний інтелект менеджера та його практичне застосування в їх професійній діяльності.

Оволодівши власними емоціями менеджер під час професійної діяльності в подальшому матиме змогу більш ефективно їх використовувати для виваженого спілкування з підлеглими, мотивування працівників та коректної

передачі емоцій своїх для стимулювання працівників до їх виконання поставлених робочих цілей, завдань, формуванні сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, розвитку тімбілдингу, належного управління конфліктами, прийнятті ним оптимальних управлінських рішень.

4. Розвиток емоційної компетентності менеджерів добре відображено у запропонованій класифікації емоційного інтелекту, а саме:

- Третій (базовий) рівень емоційного інтелекту - це вміння менеджера розуміти свої емоції й володіння навиками ними керувати;
- Другий (проміжний/медіальний) рівень емоційного інтелекту - це вміння менеджера змінювати і формувати емоції співрозмовників відповідні;
- Перший (найвищий) рівень емоційного інтелекту – це усвідомлене вміння менеджера управляти своєю інтуїцією.

Вагома роль емоційного інтелекту у професійній діяльності менеджера є незаперечним фактом для успіху менеджера в його діяльності професійній. Розуміння менеджерами свої емоції, керування ними та вміння передавати іншим працівникам конструктивний емоційний сигнал - це є запорука успішної діяльності менеджера у різних сферах. При цьому не можна забувати і про застосування когнітивного інтелекту менеджера, який дозволить йому розвивати усі компетенції необхідні для нього задля підвищення рівня його компетентності.

Емоційний інтелект менеджерів на вищих рівнях розвитку використовується найчастіше не для управління власними емоціями менеджера, а для управління інших осіб емоціями.

5. Поняття «роль емоційного інтелекту у професійній діяльності менеджерів» можна визначити як функціональне призначення, значення і вплив емоційного інтелекту менеджерів на ефективність прийняття рішень, результативність бізнесу, формування команди із працівників, надання психологічної підтримки працівникам. Вона визначає місце менеджера в команді чи трудовому колективі, відповідальність менеджера та спосіб

досягнення його професійних цілей, обмін досвідом, здатність підвищувати продуктивність праці.

6. Провідні аналітики зазначають теж, що жодному штучному інтелекту чи комп'ютеру не під силу поки що взяти і опанувати лідерство, керівництво людьми, менеджмент, а саме навички надихати, мотивувати і вести команду, бізнес чи свою власну справу до успіху, всупереч всім проблемам, викликам і навіть воєнним діям в сучасній Україні. Це диво сучасного кризис-менеджменту рівень емоційного інтелекту сучасних українських менеджерів більшості комерційних компаній, які працюють всупереч всім проблемам, навіть, без страхування військових ризиків, іноді під обстрілами та тривалими блекаутами.

7. Відсутність або низький рівень емоційного інтелекту менеджера можуть мати для працівників негативні соціально-економічні наслідки, саме тому заходи із розвитку емоційного інтелекту менеджерів організації стати для керівників повинні складовою їх компетентності.

Модель управління емоційним інтелектом менеджера у сфері управління персоналом підприємства включає: самоконтроль, самоаналіз, емоційну ідентифікацію та емоційну атмосферу.

Обґрунтовано необхідність використання менеджерами певних стилів поведінки лідера щодо персоналу: демократичний, навчальний, товариський, ідеалістичний, які відповідають відповідно високому рівню EQ.

Визначені наслідки нерозвиненості емоційного інтелекту менеджера, а саме: неможливість самореалізації, погіршення фізичного й психологічного здоров'я, складність прийняття виважених рішень, проблеми у спілкуванні із людьми.

За підсумками Розділу 2 можна зробити наступні висновки:

Психологічна діагностика видів і структурних компонентів емоційного інтелекту менеджерів та аналізу його ролі в їх професійній діяльності, відповідальності менеджерів, особистісної їх тривожності в професійній

діяльності та локусу контролю, здійснено порівняльний аналіз отриманих даних відповідних із групою порівняння, що у результаті дали нам змогу першу гіпотезу підтвердити і спростувати другу.

1. Методики діагностики відповідальності менеджерів та структурних компонентів її характеризують менеджерів із високим і добрим рівнем результатів як помірно або ж високо відповідальних, таких як здатних психологічну надавати підтримку працівникам, зокрема, і працівникам, котрі пережили вже травматичні події, таких які виявляють більш інтернальні характеристики відповідної особи.

2. Методика РСК щодо менеджерів не дала виражених показників екстернальності/інтернальності у менеджерів стосовно ролі їх емоційного інтелекту в їх професійній діяльності.

3. Менеджери із рівнем високим засвоєння знань мають помірним та низький рівень тривожності, що їм дозволяє приймати ефективні рішення у їх професійній діяльності та надавати психологічну підтримку працівникам, які травматичні події пережили.

4. Група порівняння (менеджери із задовільним рівнем результатів) має показники нижчі щодо ефективності застосування емоційного інтелекту в їх професійній діяльності та щодо їх відповідальності за проведеними методиками, характеризуються гіршою психологічною підтримкою працівників, які травматичні події пережили, має локус контролю більш виражений (екстернальність/інтернальність) і характеризується рівнем тривожності переважно високим.

5. Усі види відповідальності у процесі прийняття рішень менеджерами у їх професійній діяльності, використання ними емоційного інтелекту у професійній діяльності, зв'язані між собою, за виключенням їх «особистої відповідальності, котра найменшу має кількість зв'язків із видами відповідальності іншими.

6. Для кожного виду відповідальності менеджерів щодо прийняття ними

рішень в їх професійній діяльності та психологічної підтримки працівників, які травматичні події пережили, характерним є їх зв'язок з компонентами певними відповідальності їх.

7. Психологічна підтримка менеджерами працівників, які пережили травматичні події у контексті ролей їх емоційного інтелекту в їх професійній діяльності, немає із рівнем суб'єктивного контролю та особистісною тривожністю значних зв'язків.

8. Контент-аналіз підтверджує, що високовідповідальні менеджери переважно відповіді дають інтернальної спрямованості, використання їх емоційного інтелекту у процесі прийняття рішень в їх професійній діяльності, почуття обов'язку в процесі психологічної підтримки осіб, які події пережили травматичні, а також високі вимоги щодо їх якісної професійної діяльності. А для групи порівняння менеджерів характерні відповіді натомість, що мають спрямованість екстернальну, що виражається через несуттєві чи розмиті значення, а також емоційно-забарвлені характеристики.

Виявлено наступні фактори сприяючі формуванню компетенції відповідальності менеджерів у процесі застосування їх емоційного інтелекту в професійній діяльності менеджерів:

- оволодіння компетенціями ефективного планування і саморегуляції сприяють формуванню відповідальності менеджерів у процесі прийняття ними рішень в їх професійній діяльності та психологічної підтримки працівників;
- розвиток елементів відповідальності менеджерів: соціоцентрична мотивація менеджера, висока інтернальність менеджерів, когнітивний і результативний компоненти, цілеспрямованість особистості менеджера;
- емоційна сфера важливою є для формування ефективної відповідальності менеджерів у процесі прийняття ними рішень в їх професійній діяльності та психологічної підтримки працівників, які травматичні події пережили.

На основі нашого аналізу кореляційного, можна сформулювати наступні

ВИСНОВКИ:

1. Усі різновиди відповідальності менеджера у їх професійній діяльності та пов'язаного із цим застосування їх емоційного інтелекту між собою пов'язані, становить виняток тільки «Особиста відповідальність» котра має найменшу кількість взаємозв'язків із іншими відповідальності різновидами.

2. Для різновиду кожного відповідальності менеджера у їх професійній діяльності та пов'язаного із цим застосування їх емоційного інтелекту характерним зв'язок є із компонентами певними відповідальності менеджера у їх професійній діяльності та пов'язаного із цим застосування їх емоційного інтелекту.

3. Відповідальність менеджера у їх професійній діяльності та пов'язаного із цим застосування їх емоційного інтелекту значних зв'язків немає із рівнем суб'єктивного контролю й особистісною тривожністю менеджера, а отже, друга наша гіпотеза відхиляється.

Отже, у даній роботі досліджено проблематику ролі емоційного інтелекту у професійній діяльності менеджерів.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амплєєва О.М. Особливості навчання майбутніх психологів з використанням принципів емоційного інтелекту. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Психологічні науки. 2018. Вип. 1(1). С. 9-13.
2. Баранова С.В. Особистісна зрілість та відповідальність: соціальнопсихологічний аспект: монографія. Київ : Інтерконтиненталь-Україна, 2020. 364 с.
3. Бех І. Особистість на шляху до духовних цінностей : монографія. КиївЧернівці : Букрек, 2018. 296 с.
4. Бондарчук О. Психологічні умови формування відповідальності у студентів вищих навчальних закладів. Актуальні проблеми психології. 2018. Т. 7, вип. 47. С. 71-94.
5. Волинець Ю. О., Стаднік Н. В. Проблема відповідальності як складової професійної готовності майбутнього дошкільного педагога в позааудиторній діяльності. Молодий вчений. № 8.1 (60.1). 2018. С. 33– 38.
6. Гоулман Д. Емоційний інтелект. Харків: Віват, 2018. 512 с.
7. Гурлєва Т. Відповідальність підлітка. Київ : Шкільний світ, 2019. 128с.
8. Дементій Л. Відповідальність: типологія та особистісні основи : монографія. Київ : Либідь, 2018. 256 с.
9. Дерев'янка С.П., Примак Ю.В., Ющенко І.М. Штучний інтелект та емоційний штучний інтелект як феномен сучасної когнітивної психології. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Психологія. 2020. Вип. 11. С. 115-119.
10. Допілка В. О., Павловська І. Б. Теоретико-правові засади відповідальності за порушення митних правил. Науковий вісник

Ужгородського національного університету, 2021. Випуск 67. С.190– 194.

11. Дубовик С. Г., Драбчук Т.І. Розвиток емоційного інтелекту сучасних менеджерів як основа їх успішної діяльності. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2014. Вип. 5. С. 8-14.

12. Дудник О. Формування відповідальної поведінки молодших школярів у оповіданнях В. Сухомлинського. Режим доступу : http://dspu.edu.ua/pedagogics/arhiv/29_ch1_2014/7.pdf.

13. Дучимінська Т.І., Малімон Л.Я. Подолання особистісної безпорадності у навчальній діяльності студентів: навчальний посібник. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 174 с.

14. Етичний кодекс психолога. Психолог. Шкільний світ. 2004. № 43. С. 1– 8.

15. Заграй Л.Д., Федорук О.Ф. Психосемантичні конструкції лідерства у свідомості молоді: гендерний вимір. Психологія та соціальна робота. Одеса : «Астропринт», 2022. Вип. 1(51). С. 84-100.

16. Зозуля О.-М. В., Маковєєва С. В. Гендерні відмінності в прояві відповідальності у студентів-психологів. Наука і освіта. 2013. № 1-2. С. 40–44.

17. Золотухіна Т. С., Зеленська Л. Д., Зеленський Р. М. Відповідальність як стрижнева цінність особистості. Гуманізація навчально-виховного процесу. Спецвипуск 10. 2012. С.101–116. 59

18. Кваша О. Р. Відповідальність майбутнього педагога за своє здоров'я і працездатність як важливий фактор ефективної професійної діяльності. Актуальні проблеми психології. Т. 7, вип. 18. 2009. С. 181–184.

19. Кириченко В. В. Відповідальність як особистісна цінність у структурі професійної ідентичності творчо обдарованого працівника. Київ : «Інформаційні системи», 2011. С. 142–147.

20. Кириченко Н.В., Хірса І.М. Мотиваційний механізм організації

підприємницької діяльності. Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка. 2022. № 14. С. 32-36.

21. Кир'якова Н. Психологічні засади формування відповідальності у студентів. Науковий вісник Українського державного університету імені Івана Франка, 2018. Вип. 63(2), С. 53-58.

22. Ковальчук О. Розвиток відповідальності у студентів вищих навчальних закладів: психологічні аспекти. Науковий вісник Херсонського державного університету, 2019. Вип. 23(4), С. 90-95.

23. Козлова В. Технологія EQ - BOOST. Як використовувати емоційний інтелект у бізнесі і житті. Львів: Видавництво Старого Лева, 2018. 176 с.

24. Костенко О. Р. Психологічні чинники розвитку відповідальності майбутніх учителів у процесі професійної підготовки : автореф. дис... канд. психол. наук : 19.00.07. Київ, 2021. 26 с.

25. Костенко, О. Р. Психологічний аналіз труднощів розвитку відповідальності майбутніх учителів. Сучасна педагогіка та психологія: перспективи та пріоритетні напрями наукових досліджень: тези Міжнар. наук.- практ. конф., Київ, ч. 2. 2020. С. 89– 92.

26. Кочарян І. О. Типологічні та структурні особливості особистісного симптомокомплексу відповідальності : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.01. Харків, 2010. 22 с.

27. Кочарян О. С., Кочарян І. О. Типологічні особливості організації особистісного симптомокомплексу відповідальності. Актуальні проблеми практичної психології. Херсон : ПП Вишемирський В.С., 2006. С. 120–123.

28. Кравченко О. Психологія відповідальності особистості : монографія. Харків : Діса плюс, 2021. 400 с.

29. Кузікова С.Б. Психологічні основи становлення суб'єкта саморозвитку в юнацькому віці: монографія. Суми : МакДен, 2012. 410 с.

30. Кузнєцова О. Роль внутрішньої мотивації у розвитку

відповідальності студентів. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки. 2019. Вип. 3. С. 85-91.

31. Лазорко О. В. Психологія відповідальності професіонала у соціальнопсихологічній парадигмі. Режим доступу : <https://ispp.org.ua/2020/06/04/lazorko-olga-psixologiya-vidpovidalnostiprofesionala-u-socialno-psixologichnij-paradigmi/>.

32. Литвинчук О. Розвиток відповідальності особистості в умовах вищого навчального закладу. Психологія і особистість. 2021. № 1 (19). С. 46-78.

33. Литвинчук О. Розвиток соціальної відповідальності особистості в умовах вищої школи. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Психологія і педагогіка». 2019. Вип. 7. С. 30-35. 50

34. Лозова О., Литвинчук О. Психологічні аспекти розвитку професійної відповідальності майбутніх фахівців соціономічних професій. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Психологічні науки». 2018. Вип. 3. Т. 1. С. 25-30.

35. Мазоха І. С. Співвідношення агресивності, емпатії та локусу контролю у структурі особистості майбутніх психологів. Наука і освіта. 2009. № 10. С. 81–85. 60

36. Максименко С., Осьодло В. Психологія відповідальної поведінки особистості : монографія. Київ : Міленіум, 2020. 284 с.

37. Малигіна Г. С. Відповідальність особистості як загальнопсихологічна проблема. Вісник ОНУ. Серія Психологія. 2013. Вип. 4(30). С. 196–201.

38. Малімон Л. Я., Дучимінська Т. І. Психологія особистісної безпорадності студентів : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2015. 192 с.

39. Мей Р. Любов і воля. Режим доступу : <https://readli.net/lyubov-i-volya/>.

40. Мельник О. Психологічні особливості розвитку відповідальності у студентів. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія «Психологічні науки». 2018. № 2 (20). С. 62-67.

41. Методика визначення спрямованості особистості Б. Басса. Режим доступу:

https://stud.com.ua/82719/psihologiya/viznachennya_spryamovanosti_osobisti_anketa_bassa.

42. Новік С. М. Формування відповідальності старших підлітків як педагогічна проблема. Імідж сучасного педагога. 2013. № 3. С. 52–55.

43. Оржеховська В. М. Формування соціальної відповідальності учнів у сучасній школі. Педагогіка і психологія. 1996. № 4. С. 27–32.

44. Осьодло В. Когнітивні аспекти відповідальності особистості. Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія «Психологія». 2019. Вип. 1. С. 42-52.

45. Пасічник І., Каламаж Р., Августюк М. Метакогнітивний моніторинг як регулятивний аспект метапізнання. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Психологія». 2018. Вип. 6. С. 35-43.

46. Перегончук Н. В. Професійна компетентність та професійна самореалізація майбутнього психолога в умовах трансформаційного суспільства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 6. Том 2. 2016. С. 77–81.

47. Перегончук Н. В. Професійно важливі якості майбутнього психолога. Актуальні проблеми психології. Том 10. Вип. 26. 2014. С. 601–611.

48. Передало Х.С. Роль емоційного інтелекту у системі основних компетенцій менеджер. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. Вип. 2. № 2. 2020. С. 63-69.

49.Петренко О. Активні методи навчання як засіб розвитку відповідальності у студентів. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2020. № 69. С. 215-219.

50.Петько Л.В. Відповідальність як одна з внутрішньо особистісних детермінант соціально-комунікативної активності підлітків. Педагогіка вищої та середньої школи. 2008. Вип. 20. С. 180–187.

51.Роджерс К. Про становлення особистістю. Психотерапія очима психотерапевта. Режим доступу : <http://psychologis.com.ua/-1-379.htm>.

52.Савчин М. В. Психологічні основи розвитку відповідальної поведінки особистості : дис... доктора психол. наук. Київ : 1997. 410 с.

53.Савчин М. В. Совість як внутрішня інстанція відповідальності. Гуманізм і духовність у контексті культури. Дрогобич, 1995. С.190– 197.

54.Савчин М. Здатності особистості : монографія. Київ : Академвидав, 2018. 288 с.

55.Савчин М. Психологічні особливості формування відповідальності у студентському віці. Психологія і особистість. 2018. № 2 (14). С. 67-76.

56.Савчин М. Психологія відповідальної поведінки: монографія. ІваноФранківськ: Місто НВ, 2021. 400 с.

57.Садова М. Психологічні чинники формування відповідальності у студентів. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 12: Психологічні науки. 2020. Вип. 11 (56). С. 55-64.

58.Сердюк Л. Самотворення особистості як цілісний самодетермінований феномен. Актуальні проблеми психології. 2018. Т. 7. Вип. 47. С. 17-27.

59.Сидоренко О. Практична психологія: навчально-методичний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2023. 327 с.

60.Соколов О.А. Феномен відповідальності у зарубіжних наукових

студіях. Габітус. Випуск 13. Т. 1. 2022. С. 189–195.

61. Сухенко Я. Психологічні механізми розвитку відповідальності особистості: монографія. Полтава: ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2019. 350 с.

62. Титаренко Т. М. Психологічне здоров'я особистості: засоби самодопомоги в умовах тривалої травматизації: монографія. Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2018. 160 с.

63. Титаренко Т. Психологічне благополуччя в контексті посттравматичного життєтворення. Особистість та її історія : колективна монографія. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2018. С. 73–80.

64. Ткач Т. Практичний досвід як чинник розвитку відповідальності у студентів. Актуальні проблеми психології. 2019. Том 7, Вип. 47. С. 193–201.

65. Токарева Н., Шамне А. Психологія відповідальності сучасної студентської молоді. Кривий Ріг: Видавничий дім, 2018. 200 с.

66. Топ-15 навичок для роботи у 2025 року за версією світового економічного форуму. URL: <https://chmnu.edu.ua/top-15-navichok-dlya-roboti-u-2025-roku-za-versiyeyu-svitovogo-ekonomichnogo-forumu/>.

67. Турбан В. Психологія відповідальності сучасної української молоді. Проблеми сучасної психології. 2019. Вип. 2. С. 27–34.

68. Ушакова Т. Ю. Структурні компоненти відповідальності: теоретикометодологічний аналіз. Наука і освіта. 2015. № 3. С. 106–112.

69. Хитра О. В., Бендасюк М.І. Роль емоційної складової в управлінні командами. Причорноморські економічні студії: екон. наук.-практ. журн. Причорномор. н.-д. ін-т економіки та інновацій. Одеса. 2018. Вип. 28 (2). С. 67–74.

70. Франкл В. Людина у пошуках справжнього сенсу. Київ : КДС, 2023. 160 с.

71. Фурман О. Психологія особистісного зростання : монографія.

Одеса : Гельветика, 2020. 352 с.

72. Цілінко І. О. Дослідження моральної сфери студентів ВНЗ. Вісник Одеського національного університету. Психологія. 2013. 18, Вип. 22, ч. 3. С. 207–215.
73. Цільмак О. М. Класифікація професійно важливих якостей психолога-консультанта. Юридична психологія. 2020. № 2 (27). С. 17–23.
74. Чепелева Н. Самопроєктування особистості у кризових життєвих обставинах. Наукові студії із соціальної та політичної психології. 2018. Вип. 41. С. 34-41.
75. Шевченко Н. Психологічні основи відповідальності особистості. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія «Психологічні науки». 2021. Вип. 3. С. 25-33.
76. Шевченко Н. Рефлексія як механізм розвитку відповідальності у студентів. Теорія і практика сучасної психології. 2018. № 4. С. 141-145.
77. Щербакова І. Психологічні особливості розвитку відповідальності у студентів вищих навчальних закладів. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Психологічні науки». 2018. Вип. 1. Т. 1. С. 44- 50.
78. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Заєць А.І. Емоційний інтелект в управлінні персоналом: підходи до розуміння та його розвиток. Бізнес Інформ. 2019. № 3. С. 385-393.
79. Яцюк М. Психологічні чинники розвитку відповідальності особистості студентського віку. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Психологічні науки». 2020. Вип. 2. С. 44-52.
80. Anderson, Crowley, Himawan, Holmberg, & Uhlin. Therapist facilitative interpersonal skills and training status: A randomized clinical trial on alliance and outcome. Psychotherapy Research. 2015. P. 226–238.
81. Anderson, McClintock, Himawan, Song, Patterson. A prospective

study of therapist facilitative interpersonal skills as a predictor of treatment outcome. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*. 2016. No. 84. P. 57–66.

82. Friedman M. *Capitalism and Freedom*. Chicago : University of Chicago Press, 1983. 350 p.

83. Gazzola, De Stefano, Cristelle, & Theriault. Professional identity among counselling doctoral students: A qualitative investigation. *Counselling Psychology Quarterly*. 2011. No. 24 (4). P. 257–275.

84. Hatley J. *Suffering Witness: The Quandry of Responsibility Після Irreparable* (Suny Series in Aesthetics and Philosophy of Art) / J. Hatley. - NY: State University of NY Press. – 2000. - 268 p.

85. Maslow A. H. *Motivation and Personality* (2nd ed.) N.Y.: Harper & Row, 1999. 478 c.

86. Meet the psychological needs of your people - all your people. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/meet-the-psychological-needs-of-your-people-all-your-people>

87. Rotter J. B. *The development and applications of social learning theory : selected papers*. New York, N.Y. : Praeger, 1982. 367 p.

88. Scharle A., Szabo A. *Learner Autonomy: A Guide to Developing Learner responsibility* / A. Scharle, A. Szabo. - Cambridge: Cambridge University Press. – 2000. - 120 p.

89. Stanier, Michael B., and Kathleen O'Connor. *The Coaching Way: Transforming Lives from the Inside Out*. Berrett-Koehler Publishers, 2017.

90. Vavdiiuk Nataliia, Galushchak Valentyna, Abramova Iryna, Stryzheus Liudmyla. Emotional intelligence in the organizational behavior of managers. *Economic Forum*. 2023. No. 1(2). P. 30-37.

ДОДАТКИ

Додаток А Перша психологічна допомога

