ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут психології та соціальних наук

Кафедра психології

РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня
МАГІСТР

за спеціальністю 053 Психологія

АНПІЛОГОВА ВІТАЛІЯ БОРИСОВИЧА

Кваліфікаційна робота
допущена до захисту
Зав. кафедри_____
«04» травня 2026 р.

Науковий керівник:
Раєвська Я.М.,
доктор психологічних наук, професор

Рецензент:
Комар Т.В.,
доктор психологічних наук, професор

КИЇВ – 2026

Реєстрація

номер	дата, підпис лаборанта кафедри

Рекомендовано до захисту

Я.М. Раєвська

підпис наукового керівника	ініціали, прізвище наукового керівника

Результат захисту

оцінка	дата захисту

Голова ЕК

Н.В. Волинець

підпис	ініціали, прізвище

Члени ЕК

С.А. Палій

підпис	ініціали, прізвище

В.Б. Синякова

підпис	ініціали, прізвище

О.Л. Туриніна

підпис	ініціали, прізвище

Секретар ЕК

Д.В. Бур’ян

підпис	ініціали, прізвище

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО

«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД

«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Навчально-науковий інститут психології та соціальних наук

Кафедра психології

спеціальність *Психологія*
курс ІІ *(магістратура)*

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу магістра

Анпілогова Віталія Борисовича

1. Тема роботи: **Роль емоційного інтелекту у професійній діяльності менеджерів.**
2. Цільова установка: Центр психологічного консультування та психокорекції МАУП; вихідні дані: матеріали професійної та переддипломної практики, навчальні посібники, монографії, методичні вказівки, ресурси інтернету, періодичні видання з теми дослідження.
3. Перелік графічного матеріалу 11 табл., 5 рис.
4. Консультанти по роботі (із зазначенням розділів):

Розділ	**Консультант (Прізвище, ініціали)**	**Підпис, дата**	
		Завдання видав	**Завдання прийняв**
Розділ 1	Раєвська Я.М.		
Розділ 2	Раєвська Я.М.		
Розділ 3	Раєвська Я.М.		

5. Зміст роботи:

Вступ

Розділ 1. Теоретичні засади дослідження емоційного інтелекту в професійній діяльності менеджерів

Розділ 2. Емпірічне дослідження ЕІ менеджерів

Розділ 3. Програма розвитку ЕІ менеджерів

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

Календарний план виконання роботи

№ п/п	Етапи виконання роботи	Термін виконання	
		За планом	**Фактичний**
1.	Вибір теми і призначення наукового керівника кваліфікаційної роботи магістра.	червень 2025	червень 2025
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи магістра.	липень 2025	липень 2025
3.	Отримання завдання на проведення наукового дослідження та підготовка календарного плану виконання кваліфікаційної роботи магістра, затвердження його керівником.	серпень 2025	серпень 2025
4.	Збір та узагальнення матеріалу за темою роботи.	жовтень 2025	жовтень 2025
5.	Підготовка першого (чорнового) варіанту роботи і подання його на перевірку науковому керівнику.	грудень 2025	грудень 2025
6.	Доопрацювання тексту роботи з врахуванням зауважень наукового керівника, збагачення роботи додатковими дослідженнями, що проводилися під час переддипломної практики, і подання її на повторне читання.	січень-березень 2026	січень-березень 2026
7.	Подання кваліфікаційної роботи магістра на реєстрацію на кафедру, рецензування та написання відгуку науковим керівником.	квітень 2026	квітень 2026
8.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи магістра на засіданні Екзаменаційної комісії.	травень 2026	травень 2026
9.	Захист виконаної кваліфікаційної роботи.	червень 2026	червень 2026

Дата видачі завдання _____

Науковий керівник _____ (Раєвська Я.М.)

Завдання прийняв(ла)
до виконання
здобувач(ка) _____ (Анпілогов В.Б.)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 116 с., 11 табл., 5 рис., 78 джерел, 5 додатків.

Об'єкт дослідження: емоційний інтелект менеджерів у професійній діяльності.

Предмет дослідження: особливості прояву емоційного інтелекту в різних сферах управлінської діяльності та можливості його розвитку.

Мета: теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити емоційний інтелект менеджерів у контексті їх професійної діяльності, а також розробити та апробувати програму його розвитку.

Гіпотеза дослідження: розвиток емоційного інтелекту менеджерів, орієнтований на специфіку їх управлінської діяльності, сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, покращенню міжособистісної взаємодії та зниженню рівня емоційного напруження в професійній діяльності.

Методи дослідження:

- теоретичні: аналіз наукової літератури з проблеми дослідження, узагальнення, порівняння, систематизація;
- емпіричні: тестування (опитувальник емоційного інтелекту ЕмІн Д. В. Люсіна; методика оцінки емоційного інтелекту Н. Холла; авторський опитувальник сфер менеджерської діяльності);
- методи математичної статистики: описова статистика, коефіцієнт внутрішньої узгодженості Кронбаха, кореляційний аналіз (коефіцієнт парної кореляції Пірсона).

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ, МЕНЕДЖМЕНТ, УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЕМОЦІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

EMOTIONAL INTELLIGENCE, MANAGEMENT, MANAGERIAL ACTIVITY, EMOTIONAL COMPETENCE, PERSONNEL DEVELOPMENT

Зміст

Вступ 8
Розділ 1. Теоретичні засади дослідження емоційного інтелекту в професійній діяльності менеджерів 11
1.1. Поняття ЕІ та емоцій у сучасній психології 11
1.1.1. Історія становлення уявлень про емоції та ЕІ 11
1.1.2. Психологічна сутність емоцій та їх функції 14
1.1.3. Класифікація емоцій, значущих для розвитку ЕІ 17
1.2. Психологічні моделі емоційного інтелекту 20
1.2.1. Модель здібностей Дж. Майєра, П. Саловея, Д. Карузо 20
1.2.2. Змішана модель ЕІ Д. Гоулмана 21
1.2.3. Модель рис Бар-Он, Петрідес 22
1.3. Роль ЕІ у структурі професійної діяльності менеджерів 25
1.3.1. Основні напрями професійної діяльності менеджерів 25
1.3.2. Значення ЕІ в ключових компонентах діяльності менеджера 33
Висновки до Розділу 1 43
Розділ 2. Емпірічне дослідження ЕІ менеджерів 46
2.1 Концепція та методологія емпіричного дослідження ЕІ менеджерів 46
2.1.1. Вибір психодіагностичних методик дослідження ЕІ 46
2.1.2. Визначення компонентів ЕІ менеджерів як об’єкта емпіричного дослідження 50
2.1.3 Методи математико-статистичної обробки результатів 53
2.2. Організація та процедура проведення емпіричного дослідження 57
2.2.1. Характеристика вибірки, умови, етапи та організаційні особливості дослідження 57
2.3. Аналіз та узагальнення результатів дослідження 59
2.3.1. Внутрішня узгодженість авторського опитувальника 59
2.3.2. Порівняння результатів за методиками ЕмІн Д. В. Люсіна та Холла 61
2.3.3. Аналіз взаємозв’язку між показниками ЕІ та різними сферами професійної діяльності менеджера 66

Висновки до Розділу 2 69
Розділ 3. Програма розвитку ЕІ менеджерів 73
3.1. Обґрунтування необхідності розвитку ЕІ менеджерів 73
3.2. Методи та інструменти розвитку ЕІ в організаціях 74
3.2.1. Тренінгові програми розвитку ЕІ 74
3.2.2. Коучингові та рефлексивні методи розвитку ЕІ 76
3.2.3. Методи розвитку саморегуляції та стресостійкості 78
3.3. Програма розвитку емоційного інтелекту менеджерів 79
3.3.1. Мета та принципи побудови програми 79
3.3.2. Структура програми навчання 81
3.4. Апробація програми розвитку емоційного інтелекту 84
3.4.1. Організація апробації програми 84
3.4.2. Результати апробації 85
Висновки до розділу 3 86
Висновки 88
Список використаних джерел 91
ДОДАТКИ 98
ДОДАТОК А 98
Авторський опитувальник актуальності сфер професійної діяльності 98
ДОДАТОК Б 100
Опитувальник емоційного інтелекту Холла 100
ДОДАТОК В 103
Опитувальник емоційного інтелекту ЕмІн (Д. В. Люсін) 103
ДОДАТОК Г 110
Результати дослідження 110
ДОДАТОК Д 116
Таймінг програми розвитку емоційного інтелекту менеджерів 116

Вступ

Професійна діяльність менеджера дедалі менше зводиться до виконання формалізованих управлінських функцій. Прийняття рішень в умовах невизначеності, взаємодія з різними групами стейкхолдерів, необхідність підтримання ефективної комунікації в команді формують ситуації, у яких емоційний компонент діяльності стає не менш значущим, ніж професійний. У цьому контексті емоційний інтелект постає не як додаткова характеристика, а як один із базових ресурсів управлінської ефективності.

Аналіз сучасних досліджень свідчить, що здатність до розуміння та регуляції емоцій безпосередньо пов’язана з якістю управлінських рішень, рівнем залученості персоналу та стабільністю соціально-психологічного клімату в організації. Водночас практичний досвід управління демонструє, що навіть за наявності достатнього професійного досвіду менеджери можуть відчувати труднощі у ситуаціях емоційної напруги, конфліктної взаємодії або необхідності швидкої адаптації до змін. Особливо це проявляється в умовах війни, коли зростає рівень хронічного стресу, невизначеності та психологічного навантаження як на самих менеджерів, так і на їхні команди. За таких обставин емоційний інтелект набуває додаткового значення як ресурс психологічної стійкості та ефективної управлінської взаємодії. Це дозволяє припустити, що розвиток емоційного інтелекту має розглядатися як окремий напрям підвищення управлінської компетентності.

Теоретичне підґрунтя дослідження емоційного інтелекту сформоване у працях Дж. Майєра та П. Селовея, які визначають його як систему здібностей до сприйняття, розуміння та регуляції емоцій. Подальший розвиток концепції відбувався у межах змішаних моделей Р. Бар-Она та рисового підходу (К. В. Петрідеса. У вітчизняній психології проблема емоційного інтелекту розглядається у роботах В.В.Зарицької, Е.Л.Носенко, Н.В.Ковриги, Я.М. Раєвської, О.П.Лящ, Н.І.Буркало та інших дослідників. Разом з тим, результати наявних досліджень демонструють певну фрагментарність у розумінні того, як

саме окремі компоненти емоційного інтелекту проявляються у різних сферах управлінської діяльності.

На нашу думку, саме ця невідповідність між теоретичною розробленістю поняття емоційного інтелекту та недостатньою його операціоналізацією у контексті конкретних управлінських задач зумовлює необхідність проведення емпіричного дослідження. Особливого значення набуває питання не лише діагностики рівня емоційного інтелекту, але й визначення тих сфер діяльності менеджера, у яких він відіграє найбільш критичну роль.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та емпіричному дослідженні емоційного інтелекту менеджерів у контексті їх професійної діяльності, а також у розробці та апробації програми його розвитку.

Відповідно до поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

1. Проаналізувати основні теоретичні підходи до розуміння емоційного інтелекту. Визначити структуру та компоненти емоційного інтелекту менеджерів.
2. Обґрунтувати вибір психодіагностичних методик дослідження.
3. Провести емпіричне дослідження рівня емоційного інтелекту менеджерів. Встановити взаємозв’язок між компонентами емоційного інтелекту та сферами управлінської діяльності.
4. Розробити програму розвитку емоційного інтелекту менеджерів. Здійснити апробацію програми та оцінити її ефективність.

Об’єкт дослідження – емоційний інтелект менеджерів.

Предмет дослідження – особливості прояву емоційного інтелекту в різних сферах управлінської діяльності та можливості його розвитку.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс взаємодоповнюючих методів: теоретичні (аналіз, узагальнення та систематизація наукових джерел); емпіричні (опитувальник емоційного інтелекту ЕмІн Д. В. Люсіна, методика Н. Холла, авторський опитувальник сфер менеджерської діяльності); методи математико-статистичної обробки (коефіцієнт внутрішньої узгодженості Кронбаха, кореляційний аналіз Пірсона,

методи описової статистики). Застосування зазначених методів дозволило забезпечити достатній рівень надійності отриманих результатів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у уточнені характеру взаємозв'язків між компонентами емоційного інтелекту та окремими сферами управлінської діяльності; запропоновано підхід до інтеграції психодіагностичних результатів із визначенням пріоритетності управлінських функцій; розроблено програму розвитку емоційного інтелекту менеджерів, орієнтовану на специфіку їх професійної діяльності.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання у системах навчання та розвитку персоналу, зокрема при підготовці менеджерів різних рівнів управління. Запропоновані підходи можуть бути застосовані для підвищення ефективності управлінської взаємодії, оптимізації соціально-психологічного клімату та зниження ризиків професійного вигорання.

Експериментальна база дослідження. Емпіричне дослідження проводилося на базі АТ «Сенс Банк». У дослідженні взяли участь менеджери різних рівнів управління, що представляють різні напрями діяльності організації. Загальний обсяг вибірки склав 54 особи, що забезпечує можливість подальшого статистичного аналізу та узагальнення отриманих результатів.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження були представлені у процесі обговорення науково-практичних питань у професійному середовищі та використані при розробці програм розвитку персоналу.

Структура роботи зумовлена логікою дослідження та поставленими завданнями. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури, який налічує 78 джерел; робота містить 5 рисунків та 11 таблиць; вміщує 5 додатків. Текст кваліфікаційної роботи викладено на 116 сторінках, з яких основного тексту 83 сторінки.

Розділ 1. Теоретичні засади дослідження емоційного інтелекту в професійній діяльності менеджерів

В цьому розділі ми розглянемо історичний контекст становлення поняття емоцій та емоційного інтелекту, а також проаналізуємо основні всесвітньо признані теоретичні моделі управління (менеджменту) для встановлення їх зв'язку з емоційним інтелектом.

1.1. Поняття EI та емоцій у сучасній психології

1.1.1. Історія становлення уявлень про емоції та EI

Проаналізувавши велику кількість відповідної літератури, ми можемо зробити висновок, що зацікавленість науковців різних напрямків щодо емоцій та, згодом, емоційного інтелекту, має довгу історію. В античній філософії ми бачимо трактування емоцій як важливого елементу внутрішнього життя людини, який впливає на її поведінку та на прийняття рішень. Наприклад, Платон пов'язував емоції з «ірраціональною частиною душі, яка потребує контролю з боку розуму» [1, с. 112-133]. Аристотель визнавав важливу роль емоцій в етиці та соціальній взаємодії та підкреслював необхідність їхнього належного регулювання та спрямування для досягнення чесноти та щастя «Доброчесність проступає у пристрастях і вчинках, а в цих останніх надлишок – це огріх і недостачу теж не похвалять, тоді як середина похвальна і успішна; а і те і те прираховують до доброчесності. Доброчесність, таким чином, є деяке дотримування середини; принаймні, вона існує остільки, оскільки її досягає.». [2, с. 74-75]. Тобто, правильні емоції у правильний час, щодо правильних людей, з правильної причини та правильним чином є ключовими для моральної досконалості, а, власне, емоції, такі як гнів, страх, співчуття, самі по собі не є ні добрими, ні поганими, моральну цінність має те, як людина ними керує.

У середньовічній філософії емоції здебільшого інтерпретувалися крізь призму етики та релігії, як сили, що можуть як сприяти духовному розвитку людини, так і відхиляти її від моральних норм. Аврелій Августин «Отже, коли розум, або дух, або свідомість керує ірраціональними рухами душі, то в людині

панує саме те, що повинно панувати згідно з тим законом, який ми визнали вічним» [3].

Але вже у працях мислителів Нового часу емоції починають розглядатися як закономірні психічні стани, що мають певні причини та піддаються пізнанню та керуванню. Зокрема, Р. Декарт у «Пристрасті душі» зазначав «50. Не існує душі настільки слабкої, щоб при правильному управлінні вона не змогла б надбути повної влади над своїми пристрастями.» [4, с. 505],. Б. Спіноза трактував афекти як природні стани людини, які можна зрозуміти й регулювати за допомогою розуму, що стало важливою передумовою подальших психологічних досліджень [5, с. 386], [6, с. 405].

Наукове ж вивчення емоцій як самостійного психологічного феномена розпочалося у XIX столітті. Значний вплив на формування психологічних теорій емоцій справила еволюційна концепція Ч. Дарвіна, який підкреслював біологічну доцільність емоцій та їх адаптивну функцію. У праці «Вираження емоцій у людини і тварин» він зазначав, що емоції є універсальними та мають еволюційне походження [7, с.12-15]. Подальший розвиток отримали фізіологічні теорії емоцій, зокрема теорія Джемса-Ланге, згідно з якою емоція є результатом усвідомлення тілесних змін: «ми сумні, бо плачемо; ми боїмося, бо тремтимо» [8, с. 190]. Цей підхід наголосив на тісному зв’язку між емоційними переживаннями та фізіологічними процесами.

Альтернативну позицію представили В. Кеннон і Ф. Бард, які критикували периферійну концепцію Джемса–Ланге та доводили, що емоційне переживання і фізіологічна реакція виникають одночасно, але незалежно одне від одного. На їхню думку, визначальну роль у формуванні емоцій відіграють центральні нервові механізми, зокрема діяльність специфічних нейронних структур мозку. Кеннон експериментально показав, що емоційні реакції зберігаються навіть за відсутності зворотного зв’язку від внутрішніх органів, що свідчить про центральне походження емоційних переживань [9, с. 297–299].

У XX столітті уявлення про емоції розвивалися в межах різних психологічних напрямів. У психоаналізі З. Фройда емоції розглядалися як

прояви несвідомих потягів і внутрішніх конфліктів особистості [10]. Біхевіоризм, навпаки, зосереджувався на зовнішніх проявах емоційної поведінки, уникаючи аналізу внутрішніх переживань [11]. Значний внесок у розуміння когнітивного аспекту емоцій зробили представники когнітивної психології, які довели, що емоції тісно пов'язані з процесами оцінки, інтерпретації та осмислення подій [12].

Важливим етапом у розвитку уявлень про емоції стали праці Л. С. Виготського, який наголошував на єдності емоцій і мислення. Він зазначав, що «афект і інтелект утворюють динамічну єдність», підкреслюючи соціальну зумовленість емоційного розвитку [13].

Передумови виникнення концепції емоційного інтелекту були пов'язані з пошуком ширшого розуміння інтелекту, ніж традиційні когнітивні здібності. Е. Торндайк увів поняття соціального інтелекту, визначаючи його як здатність розуміти людей і діяти мудро в міжособистісних відносинах [14], що стало важливою передумовою формування сучасних уявлень про емоційний інтелект. Подальший розвиток цих ідей відбувся в роботі Г. Гарднера «Теорії множинних інтелектів» [15]. Так, Гарднер виділив міжособистісний (розуміння інших) та внутрішньоособистісний (розуміння себе) інтелекти, як окремі, самостійні здібності, що є ключовими для людського успіху та адаптації, наголошуючи, що традиційні IQ-тести їх не вимірюють.

Безпосередньо термін «емоційний інтелект» був введений у науковий обіг наприкінці XX століття П. Саловейом та Д. Майєром. Вони визначили емоційний інтелект як здатність сприймати, розуміти, використовувати та регулювати емоції з метою сприяння мисленню та особистісному зростанню [16]. На їхню думку, «емоції можуть робити мислення більш розумним, а інтелект — більш емоційно інформованим».

Значної популярності концепція емоційного інтелекту набула завдяки працям Д. Гоулмана, який підкреслив її прикладне значення, зокрема для професійної діяльності та лідерства, зазначаючи, що успіх людини значною

мірою визначається не рівнем IQ, а здатністю керувати власними емоціями та емоціями інших [17, 18].

Таким чином, виконуючи історичний аналіз літературних джерел ми можемо простежити еволюцію уявлень про емоції та емоційний інтелект від філософського осмислення до комплексного психологічного підходу.

1.1.2. Психологічна сутність емоцій та їх функції

У сучасній психології емоції визначаються як «психічні стани, що виникають у відповідь на значущі внутрішні або зовнішні події та характеризуються поєднанням суб'єктивного переживання, фізіологічних реакцій, когнітивної оцінки та поведінкових проявів». Таке трактування, закріплене в APA Dictionary of Psychology [19], відображає розуміння емоцій як багатовимірного та функціонально значущого процесу, що відіграє ключову роль у регуляції поведінки, прийнятті рішень і соціальній взаємодії.

У межах цього підходу в сучасній психології сформувалося кілька впливових теорій, які по-різному пояснюють механізми виникнення, структуру та функції емоцій, але при цьому доповнюють одна одну.

Теорія конструйованої емоції

Однією з найбільш відомих сучасних концепцій є теорія конструйованої емоції, розроблена Л. Барретт. У межах цієї теорії емоції не розглядаються як вроджені, жорстко запрограмовані реакції, а трактуються як психічні конструкції, що формуються мозком у реальному часі [20].

Згідно з цією моделлю, мозок постійно здійснює прогнозування, використовуючи минулий досвід, мовні категорії та сигнали внутрішніх тілесних відчуттів для надання значення поточним фізіологічним станам. Таким чином, одна й та сама тілесна активація може інтерпретуватися як різні емоції залежно від контексту. Наукове значення цієї теорії полягає в тому, що вона переосмислює ідею універсальних емоцій і підкреслює роль усвідомлення, навчання та культурного досвіду, що має безпосереднє значення для розвитку емоційного інтелекту.

Теорія дискретних (базових) емоцій

Класичним і водночас актуальним підходом залишається теорія дискретних емоцій, представлена в працях П. Екмана та К. Ізард. Відповідно до цієї теорії, існує обмежена кількість базових емоцій, що мають біологічне походження та універсальні експресивні прояви [21, 22].

Ці емоції (радість, сум, страх, гнів, відраза, подив) швидко активуються у відповідь на значущі стимули та супроводжуються характерними мімічними й фізіологічними реакціями. Незважаючи на критику з боку конструктивістських підходів, ця модель залишається фундаментальною для досліджень розпізнавання емоцій.

Компонентна процесуальна модель емоцій (CPM)

Найбільш деталізованою з позиції механізмів є компонентна процесуальна модель (Component Process Model, CPM), розроблена К. Шерером. У межах цієї теорії емоція розглядається як динамічний процес, що виникає внаслідок послідовної когнітивної оцінки події за низкою критеріїв [23].

До ключових критеріїв оцінки належать:

1. новизна події;
2. приємність або неприємність;
3. значущість для цілей;
4. можливість упоратися з ситуацією;
5. відповідність соціальним нормам.

Ця модель дозволяє аналітично розкласти складні соціальні емоції (наприклад, сором або провину) на конкретні когнітивні етапи, що має важливе значення для дослідження емоційної регуляції.

Теорія соматичних маркерів

Вагомий внесок у розуміння ролі емоцій у мисленні зробив А. Дамазіо, запропонувавши теорію соматичних маркерів. Відповідно до цієї концепції, емоції відіграють ключову роль у прийнятті рішень, оскільки пов’язані з тілесними відчуттями, що сигналізують про можливі наслідки дій [24]. Соматичні маркери формуються на основі попереднього досвіду та автоматично

активуються в ситуаціях вибору, спрямовуючи поведінку ще до усвідомленого аналізу. Ця теорія докорінно змінила уявлення про співвідношення емоцій і раціональності, показавши, що емоції є не перешкодою, а необхідною умовою логічного мислення.

Психоеволюційна модель емоцій Р. Плутчика

Важливе місце серед структурних моделей емоцій посідає психоеволюційна модель Р. Плутчика, яка поєднує еволюційний підхід із системною класифікацією емоцій [25], візаулізація якої наведена на Рис.1:

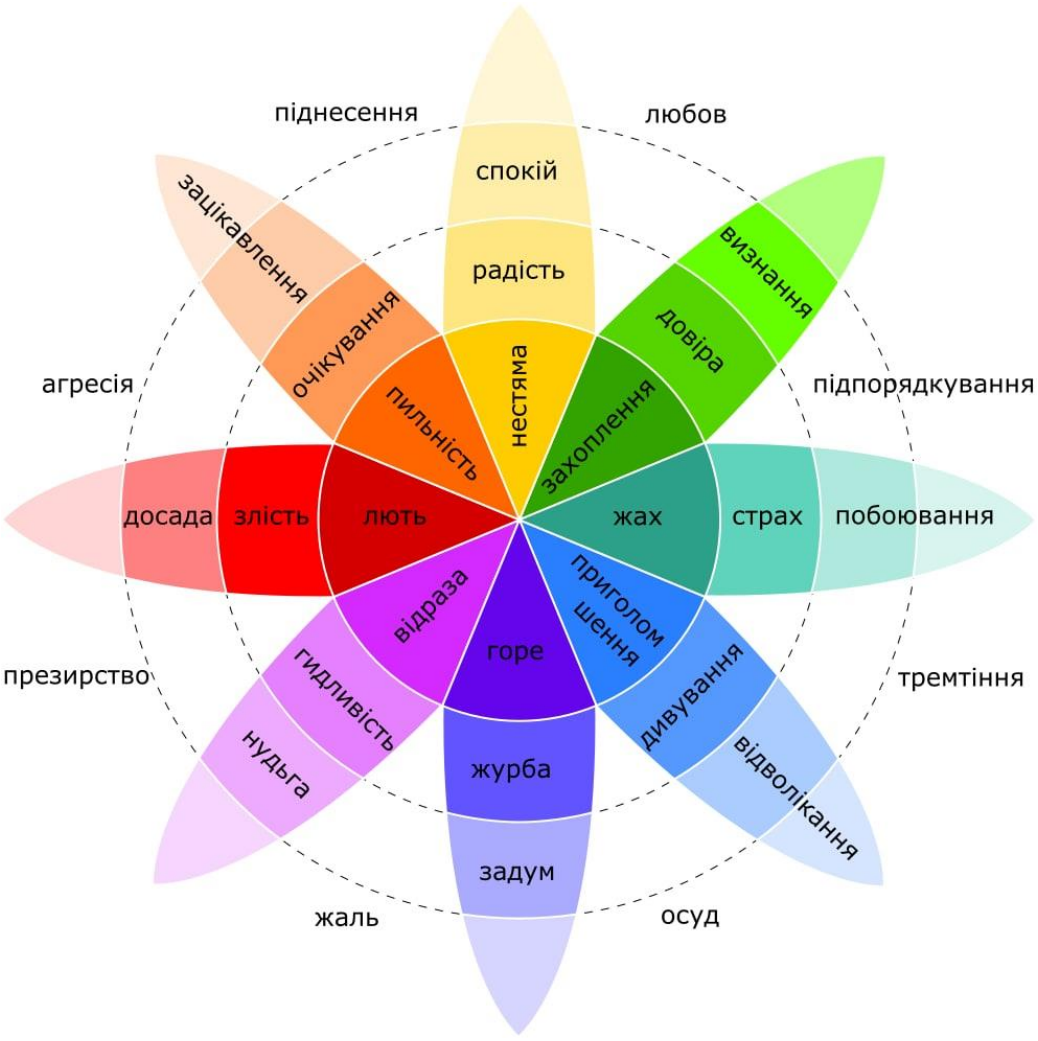


Рис.1 Емоції в моделі Плутчика («Колесо Плутчика»)

Плутчик виділив вісім базових емоцій, організованих за принципом інтенсивності та спорідненості. Поєднання базових емоцій утворює вторинні й складні почуття, а їхня інтенсивність змінюється від слабких до сильних форм. Завдяки своїй наочності ця модель широко застосовується в психотерапії, освіті, UX-дизайні та програмах розвитку емоційного інтелекту.

Таким чином, сучасні теорії розглядають емоції як багатовимірний процес, що поєднує тілесні, когнітивні та соціальні компоненти. Їх узагальнення створює теоретичну основу для переходу від аналізу емоцій як окремого феномена до дослідження емоційного інтелекту як здатності усвідомлювати, інтерпретувати та регулювати емоційні процеси.

1.1.3. Класифікація емоцій, значущих для розвитку EI

Розвиток емоційного інтелекту безпосередньо пов'язаний із здатністю особистості розпізнавати, диференціювати та регулювати різні типи емоцій. Тому в межах цього дослідження доцільно розглядати не універсальні класифікації емоцій загалом, а ті підходи, які мають функціональне значення для формування компонентів емоційного інтелекту.

Класифікація емоцій за валентністю (позитивні / негативні)

У сучасній психології використовується поділ емоцій за валентністю, а саме на позитивні та негативні, що ґрунтується на суб'єктивній оцінці переживань як приємних або неприємних. Зокрема, цей підхід був поширений Р. Лазарусом, який розглядав емоції як складні реакції, що виникають внаслідок когнітивної оцінки (appraisal) людиною свого середовища та власних ресурсів. У його концепції:

Негативні емоції (наприклад, страх, гнів, сум) виникають як сигнал про шкоду, загрозу або втрату (harm/loss), спонукаючи до негайних копінг-реакцій для відновлення рівноваги.

Позитивні емоції (такі як щастя, гордість, полегшення) сигналізують про успішну адаптацію, досягнення цілей або сприятливі обставини, що сприяє психологічному благополуччю та подальшому розвитку [26]. Важливим для емоційного інтелекту є те, що ефективність EI не визначається домінуванням позитивних емоцій, а здатністю усвідомлювати та регулювати негативні емоційні стани. Ця позиція підтримується і в українських дослідженнях, наприклад, у Е.Л. Носенко та А.Г. Четверик-Бурчак [27, с.41].

Поділ емоцій на базові та складні (соціальні)

Ключовою для розвитку емоційного інтелекту є класифікація емоцій на базові та складні (соціально зумовлені). Відповідно до концепції К. Ізарда, базові емоції мають біологічну основу та відносну універсальність, тоді як складні емоції формуються в процесі соціалізації та когнітивної інтерпретації досвіду [28]. Для емоційного інтелекту менеджера особливе значення мають саме соціальні емоції – сором, провина, гордість, заздрість, емпатійні переживання, оскільки вони безпосередньо пов'язані з міжособистісною взаємодією та моральною саморегуляцією. Українські дослідники, наприклад, О.Ю.Ситник [29] та Н.І.Буркало [30] підкреслюють, що рівень сформованості соціальних емоцій корелює з ефективністю управлінської комунікації.

Класифікація емоцій за функціональною роллю

У межах функціонального підходу, який можна виділити на підставі вже згаданих робіт К. Шерера [23], емоції розглядаються багатокомпонентні процеси, що виконують певні функції. Шерер виділяє п'ять основних функцій емоцій, що відповідають п'яти компонентам емоційного процесу:

- Оцінювальна (Evaluation) – когнітивний компонент
- Регулятивна (System regulation) – фізіологічний компонент
- Мотиваційна (Preparation for action) – мотиваційний компонент
- Комунікативна (Communication) – експресивний компонент
- Моніторингова (Monitoring) – компонент суб'єктивного переживання.

Можемо сказати, що аналогічна логіка лежить в основі здатнісної моделі емоційного інтелекту Майєра і Саловея, де емоції розглядаються як джерело інформації для мислення та прийняття рішень [16].Окрім того, класифікація емоцій за функціональними ролями використовується сучасними науковцями для вирішення специфічних прикладних задач у сферах розробки продуктів, маркетингу та дизайні, тощо. Прикладом цього може служити робота С. Зеллер [31], згідно моделі якої емоції одночасно забезпечують когнітивну оцінку значущості подій, фізіологічну мобілізацію організму, формування мотивації та

готовності до дії, експресивну передачу інформації в соціальній взаємодії, а також суб’єктивне переживання досвіду. Дана модель наведена на Рис. 2:



Рис.2 Емоції в моделі Зеллер

Така класифікація є важливою для аналізу емоційного інтелекту, оскільки кожна з цих груп відповідає окремим здібностям ЕІ.

Усвідомлювані та неусвідомлювані емоції

Окреме значення для розвитку емоційного інтелекту має поділ емоцій на усвідомлювані та неусвідомлювані. У роботах А. Дамазіо показано, що значна частина емоційних реакцій активується до усвідомленого аналізу ситуації, впливаючи на вибір і поведінку [24].

Високий рівень емоційного інтелекту передбачає здатність вербалізувати та усвідомлювати навіть слабко диференційовані емоційні стани, що підтверджується і сучасними українськими дослідниками, наприклад, Лящ О. П. [32] у сферах вивчення емоційного інтелекту та психології управління

1.2. Психологічні моделі емоційного інтелекту

1.2.1. Модель здібностей Дж. Майєра, П. Саловея, Д. Карузо

Модель здібностей емоційного інтелекту (ability model) розглядає емоційний інтелект (EI) як сукупність когнітивних здібностей, пов'язаних з обробкою емоційної інформації. Вона трактує EI як форму інтелекту, що підлягає об'єктивному вимірюванню за аналогією з традиційними інтелектуальними здібностями. Вперше концепція була систематизована Дж. Майєром і П. Саловеєм [33], а згодом операціоналізована Д. Карузо в межах психометричної методології. Модель має ієрархічну чотирикомпонентну структуру, де кожен рівень спирається на попередній – від базових процесів до складних форм емоційної регуляції, що наведена у табл.1:

Таблиця 1.

Модель здібностей EI
(згідно із Дж. Мейєром та П. Саловеєм)

Здатність	**Зміст**
Сприйняття емоцій	Здатність розпізнавати емоції у себе та інших за мімікою, голосом, тілом
Використання емоцій	Здатність застосовувати емоції для стимулювання мислення, вирішення задач, підвищення креативності
Розуміння емоцій	Здатність аналізувати причини виникнення емоцій, їхню динаміку та наслідки
Управління емоціями	Здатність регулювати власні емоції та впливати на емоції інших для досягнення цілей

Ключовим положенням моделі є те, що емоції розглядаються як джерело інформації, яке може підвищувати ефективність мислення за умови адекватного розпізнавання й інтерпретації. Відповідно, високий рівень EI не означає домінування позитивних емоцій, а передбачає здатність диференціювати, аналізувати та цілеспрямовано використовувати весь спектр емоційних станів.

Методологічно модель реалізована через performance-based підхід, де оцінювання здійснюється не шляхом самоспостереження або самоопису, а через виконання завдань з правильними або експертно валідованими відповідями, насамперед MSCEIT (Mayer–Salovey–Caruso Emotional Intelligence Test) та його оновленої версії MSCEIT 2 [34]. Це дозволяє які можна вимірювати EQ аналогічно до традиційного IQ-тестування, і таким чином відмежувати здібнісний емоційний інтелект від особистісних рис, що, в свою чергу, знижує вплив соціально бажаних відповідей.

Сучасні дослідження здібнісного емоційного інтелекту також інтерпретують його в контексті CHC-моделі (Cattell–Horn–Carroll), згідно з якою, інтелект має багаторівневу структуру, від загального фактора g до широких і вузьких когнітивних здібностей [35]. Результати емпіричних досліджень, зокрема з використанням MSCEIT 2, свідчать про те, що емоційний інтелект корелює з іншими широкими когнітивними здібностями, але водночас зберігає автономність, оскільки спеціалізується на обробці емоційної інформації. У цьому сенсі емоційний інтелект розглядається як окрема широка здібність у межах CHC-структури, поряд із кристалізованим, рухомим та іншими видами інтелекту.

1.2.2. Змішана модель EI Д. Гоулмана

Змішані моделі емоційного EI поєднують здібності, особистісні риси, мотиваційні характеристики й соціально-поведінкові компетентності. На відміну від моделей здібностей, що описані в попередньому розділі, в межах змішаного підходу емоційний інтелект розглядається як інтегративна система психологічних якостей, що безпосередньо впливають на ефективність діяльності, міжособистісну взаємодію та успішність лідерства. Найбільш відомими й методологічно оформленими у межах змішаного підходу є модель Д. Гоулмана. У межах своєї концепції Гоулман визначає емоційний інтелект як сукупність компетентностей, що зумовлюють здатність людини усвідомлювати власні емоції, керувати ними, мотивувати себе, розуміти емоції інших і

ефективно будувати соціальні взаємини [17,18]. Класична структура моделі включає п’ять взаємопов’язаних компонентів, , що наведені у табл.2

Таблиця 2.

Змішана модель EI Д. Гоулмана

Здатність	**Зміст**
Самоусвідомлення	здатність розпізнавати власні емоції, їх причини та вплив на поведінку
Саморегуляція	уміння контролювати імпульсивні реакції, адаптувати емоційні стани до вимог ситуації
Мотивація	внутрішня спрямованість на досягнення цілей, наполегливість і оптимізм
Емпатія	розуміння емоцій інших людей, чутливість до їхніх потреб і переживань
Соціальні навички	ефективна комунікація, управління стосунками, вплив і співпраця

У подальших працях модель була трансформована у компетентнісну рамку лідерства, де емоційний інтелект розглядається як ключовий чинник управлінської ефективності. Таким чином, модель Гоулмана має яскраво виражену прикладну спрямованість, проте зазнає критики через розмитість меж між емоційними здібностями та рисами особистості, а також через труднощі операціоналізації.

1.2.3. Модель рис Бар-Он, Петрідес

На відміну від моделі здібностей емоційного інтелекту, що розглядає EI як когнітивну здатність, та змішаних моделей, які інтегрують здібності, мотиваційні й поведінкові компоненти, моделі рис емоційного інтелекту (trait EI) трактують EI як стійку сукупність особистісних характеристик, пов’язаних зі сприйняттям, переживанням і регуляцією емоцій. У межах цього підходу емоційний інтелект розглядається як частина структури особистості. Найбільш

впливовими в межах рисового підходу є концепція емоційно-соціального інтелекту Р. Бар-Она та модель рис емоційного інтелекту К. Петрідеса

Модель емоційно-соціального інтелекту (emotional-social intelligence, ESI), запропонована Р. Бар-Оном, є однією з перших систематизованих концепцій емоційного інтелекту. У межах цієї моделі ЕІ визначається як некогнітивний потенціал, що включає сукупність емоційних, особистісних і соціальних характеристик, які сприяють ефективній адаптації людини до вимог середовища та психологічному благополуччю. На відміну від здібнісного підходу, у моделі Бар-Она емоції не розглядаються як інформація для мислення, а трактуються як ресурс адаптації, що опосередковує поведінку, міжособистісну взаємодію та стресостійкість [36]. Структурно модель ESI включає п’ять взаємопов’язаних блоків, що наведені у табл.3:

Таблиця 3.

Структура моделі емоційно-соціального інтелекту (ESI) Р. Бар-Она

Компонент моделі ESI	**Зміст компоненту**
Внутрішньоособистісний	Емоційна самосвідомість, самоповага, усвідомлення власних емоційних станів і потреб
Міжособистісний	Емпатія, соціальна відповідальність, здатність до побудови якісних міжособистісних взаємин
Адаптивність	Гнучкість мислення, реалістичність оцінок, здатність до ефективного розв’язання проблем і прийняття рішень
Управління стресом	Стресостійкість, контроль імпульсивних реакцій, здатність регулювати емоційні напруження
Загальний настрій	Оптимізм, задоволеність життям, позитивність, мотиваційна налаштованість

Операціоналізація моделі Р. Бар-Она здійснюється за допомогою опитувальника EQ-i (Emotional Quotient Inventory) [37], який базується на

самооцінці та широко використовується в організаційній, клінічній і консультативній практиці. При цьому слід відзначити, що саме самозвітний характер вимірювання став підґрунтям для методологічної критики моделі. З метою часткового подолання зазначеного обмеження було розроблено EQ-360 [38] – модифікацію EQ-i для використання в організаціях, що поєднує самооцінку респондента з оцінками з боку значущого соціального оточення (керівників, колег, підлеглих) і дозволяє зіставити суб'єктивне уявлення особи про власні емоційно-соціальні компетентності з їх зовнішнім сприйняттям.

Більш теоретично послідовну концепцію trait EI запропонував К. Петрідес, який чітко відмежував емоційний інтелект як рису від здібнісних і змішаних моделей. Його концепція позіціонує емоційний інтелект не як когнітивну здібність (подібну до IQ), а як сукупність особистісних рис та стійких самосприймань і, крім того, чітко розмежовує те, що людина «може» (здібності), і те, що людина «зазвичай робить» (риси). Схематично структура моделі К. Петрідеса показана на Рис 3.



Рис.3 Структура моделі рис EI К. Петрідеса

Структура моделі має ієрархічний вигляд (15–4–1): вона складається з 15 конкретних аспектів (фасетів), які об'єднуються у 4 фактори другого порядку, що формують загальний показник [39]. Для вимірювання використовується Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue) [40], який демонструє стабільну факторну структуру та високі кореляції з моделями особистості, зокрема Big Five. На відміну від моделі Бар-Она, підхід Петрідеса від початку позиціонується не як теорія інтелекту, а як особистісна модель.

1.3. Роль EI у структурі професійної діяльності менеджерів

1.3.1. Основні напрями професійної діяльності менеджерів

Професійна діяльність менеджера формується на перетині організаційних, економічних і соціально-психологічних процесів та зазнає постійної трансформації відповідно до змін у середовищі функціонування організацій. Упродовж розвитку управлінської думки змінювалися уявлення про зміст і пріоритети діяльності менеджера: від орієнтації на адміністративний контроль і регламентацію процесів — до акценту на лідерстві, роботі з персоналом, управлінні змінами та розвитку людського потенціалу. Аналіз класичних і сучасних підходів дозволяє простежити еволюцію напрямів професійної діяльності менеджерів та окреслити ті аспекти управління, в яких поступово зростає значущість соціально-психологічних чинників. Саме в цьому контексті формується підґрунтя для розгляду емоційного інтелекту як важливого особистісного ресурсу управлінської ефективності.

А. Файоль: функціонально-адміністративний напрям управління

Початкове системне осмислення професійної діяльності менеджера пов’язане з працями А. Файоля, який одним із перших розглянув управління як самостійний вид професійної діяльності. У межах класичної школи менеджменту він виокремив п’ять універсальних управлінських функцій: планування, організацію, командування, координацію та контроль [41]. Ці функції розглядалися як обов’язкові складові діяльності будь-якого керівника незалежно від специфіки організації. У даній моделі менеджер постає насамперед як адміністратор і організатор, відповідальний за раціональне використання

ресурсів, підтримання дисципліни та забезпечення стабільності управлінських процесів. Людський чинник у цій парадигмі визнається важливим, однак підпорядковується логіці ієрархії та формального підпорядкування. Водночас уже у функції командування закладено потенціал для подальшого розвитку соціально-психологічного виміру управління. Підтримання активності персоналу, забезпечення виконання завдань і збереження авторитету керівника неминуче потребують урахування емоційних станів підлеглих, стилю взаємодії та здатності впливати не лише через формальні повноваження. Саме цей аспект діяльності менеджера в подальших дослідженнях стане підґрунтям для інтеграції емоційних і міжособистісних чинників у теорію управління.

Л. Г'юлік: функціонально-операційний напрям управлінської діяльності (POSDCORB)

Подальший розвиток функціонального підходу до діяльності менеджера пов'язаний із працями Л. Г'юліка, який деталізував ідеї класичної школи в межах адміністративної теорії управління. Запропонована ним модель POSDCORB (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting) конкретизує основні напрями управлінської діяльності та розширює уявлення про зміст роботи керівника. На відміну від узагальнених функцій Файоля, модель POSDCORB акцентує увагу на операційній стороні управління, зокрема на таких напрямах, як робота з персоналом, керівництво людьми, координація дій і комунікація результатів діяльності [42]. Це дозволяє розглядати менеджера не лише як носія владних повноважень, а й як суб'єкта постійної взаємодії з працівниками та організаційним середовищем. Особливої уваги в контексті сучасних досліджень заслуговує напрям staffing, який охоплює добір, адаптацію та розвиток персоналу. Реалізація цього напряму управлінської діяльності виходить за межі формальної оцінки професійних компетентностей і передбачає врахування індивідуальних та соціально-психологічних характеристик працівників, їхньої здатності до командної взаємодії та інтеграції в організаційну культуру.

Таким чином, у моделі Г’юліка простежується перехід від суто адміністративного розуміння управління до більш комплексного бачення професійної діяльності менеджера, у якому зростає значення міжособистісної взаємодії, комунікації та людського чинника. Це створює передумови для подальшого включення емоційних і соціально-психологічних аспектів у структуру управлінської діяльності.

Г. Мінцберг: рольовий та поведінковий напрям професійної діяльності менеджера

Якісно новий етап у розумінні професійної діяльності менеджера пов’язаний з роботами Г. Мінцберга, який запропонував рольовий підхід до аналізу управлінської праці. На відміну від нормативних моделей класичної школи, Мінцберг ґрунтував свої висновки на емпіричних спостереженнях за реальною діяльністю керівників. У результаті він виокремив десять управлінських ролей, об’єднаних у три групи: міжособистісні, інформаційні та ролі, пов’язані з прийняттям рішень [43]. У межах міжособистісних ролей менеджер виступає як лідер, символічний представник організації та зв’язкова особа, що забезпечує взаємодію з внутрішнім і зовнішнім середовищем. Інформаційні ролі пов’язані зі збором, обробкою та поширенням інформації, тоді як рішеннєві ролі охоплюють ініціювання змін, розподіл ресурсів, врегулювання порушень і ведення переговорів. Рольовий підхід Мінцберга засвідчив, що професійна діяльність менеджера має виразний соціально-психологічний характер і значною мірою залежить від якості міжособистісної взаємодії, комунікативних навичок та здатності діяти в умовах невизначеності. Саме в цій моделі чітко простежується необхідність урахування емоційних чинників управління, оскільки виконання міжособистісних і переговорних ролей потребує розуміння емоційних станів інших людей, саморегуляції та впливу на групову динаміку.

П. Друкер: людиноцентричний та цільовий напрям управлінської діяльності

Подальший розвиток уявлень про діяльність менеджера пов’язаний з працями П. Друкера, який суттєво розширив класичне розуміння менеджменту, змістивши акцент із формальних процесів на результати діяльності та розвиток людського потенціалу. У межах його концепції менеджмент розглядається як специфічна соціальна практика, основним об’єктом якої є люди та їхня спільна діяльність. Друкер визначив ключові напрями професійної діяльності менеджера, серед яких: встановлення цілей, організація роботи, мотивація та комунікація, оцінювання результативності та розвиток працівників, включно з особистісним і професійним розвитком самого керівника [44, 45]. Такий підхід підкреслює відповідальність менеджера не лише за досягнення організаційних цілей, а й за створення умов для залученості, ініціативності та зростання персоналу. У цій парадигмі професійна діяльність менеджера безпосередньо пов’язана з якістю комунікації та здатністю формувати спільне бачення цілей. Переклад стратегічних завдань у зрозумілі та значущі для працівників цілі вимагає врахування мотиваційних і емоційних аспектів поведінки, що зумовлює зростання ролі соціально-психологічних ресурсів управління.

Таким чином, підхід Друкера створює концептуальне підґрунтя для розгляду емоційного інтелекту як чинника ефективної реалізації мотиваційної та комунікативної складових професійної діяльності менеджера.

І. Адізес: функціонально-рольовий та інтегративний напрям управління (PAEI)

Суттєвий внесок у розуміння багатовимірності професійної діяльності менеджера зробив Іцхак Адізес, який запропонував функціонально-рольову модель управління, відому як PAEI (Producer, Administrator, Entrepreneur, Integrator [46]. Відповідно до цієї концепції ефективне управління організацією передбачає виконання чотирьох ключових ролей: виробництва результатів, адміністрування, підприємництва та інтеграції. На відміну від класичних моделей, Адізес наголошує, що жоден менеджер не може однаково ефективно виконувати всі ролі, а тому професійна діяльність керівника завжди є результатом взаємодії різних стилів управління. Особливе значення в цій моделі

має інтеграційна роль, спрямована на формування атмосфери довіри, співпраці та взаємної підтримки в організації. Інтегративний напрям управлінської діяльності передбачає здатність менеджера узгоджувати інтереси різних груп, запобігати деструктивним конфліктам і підтримувати довгострокову ефективність командної взаємодії. Реалізація цієї ролі неможлива без розвинених соціально-психологічних компетентностей, оскільки вона пов’язана з управлінням емоційним кліматом та міжособистісними відносинами.

Таким чином, модель PAEI дозволяє розглядати професійну діяльність менеджера як поєднання функціональних і соціально-психологічних напрямів, у межах яких інтеграція людей і цінностей стає ключовою умовою стабільного розвитку організації.

Д. Ульріх: стратегічно-соціальний напрям діяльності менеджера

У сучасних умовах трансформації організацій суттєвого поширення набув стратегічно-соціальний підхід до управлінської діяльності, представлений у працях Д. Ульріха. У межах цього підходу менеджер розглядається не лише як керівник підрозділу, а як архітектор організаційних здібностей, відповідальний за поєднання бізнес-стратегії з розвитком людського капіталу. Ульріх виокремлює декілька ключових ролей менеджера, серед яких особливе значення мають роль стратегічного партнера, агента змін і захисника інтересів працівників [47, 48]. Така модель управлінської діяльності передбачає активну участь менеджера у процесах організаційних трансформацій, подоланні опору змінам та формуванні довіри між керівництвом і персоналом. Стратегічно-соціальний напрям професійної діяльності менеджера виходить за межі традиційного адміністрування і вимагає високого рівня міжособистісної чутливості, здатності розуміти потреби різних стейкхолдерів та балансувати інтереси бізнесу і працівників. Управління змінами в цій парадигмі розглядається не лише як технічний, а насамперед як соціально-психологічний процес.

Таким чином, концепція Ульріха підкреслює, що ефективність сучасного менеджера значною мірою визначається його здатністю працювати з емоційними

реакціями персоналу, підтримувати залученість і формувати стійкі організаційні відносини.

Компетентнісний та майбутньоорієнтований напрям діяльності менеджерів

Сучасне бачення професійної діяльності менеджерів значною мірою формується під впливом глобальних соціально-економічних змін, пов'язаних із розвитком цифрових технологій та переходом до так званої четвертої промислової революції (Fourth Industrial Revolution, 4IR). У звітах Світового економічного форуму [49, 50] наголошується, що 4IR суттєво змінює структуру праці: значна частина рутинних, стандартизованих завдань поступово автоматизується, тоді як роль менеджера зміщується у бік стратегічного мислення, прийняття складних рішень і управління людським капіталом. У доповідях Світового економічного форуму визначаються ключові компетентності, необхідні для ефективної управлінської діяльності у XXI столітті, серед яких особливе місце посідають аналітичне та критичне мислення, лідерство, соціальний вплив, здатність до навчання та адаптації. При цьому підкреслюється, що саме ті аспекти діяльності менеджера, які пов'язані з міжособистісною взаємодією, мотивацією та координацією людей, залишаються найменш придатними до автоматизації. Компетентнісний підхід, запропонований Світовим економічним форумом, демонструє зсув акценту від ієрархічного контролю до управління через довіру, залучення та вплив. Лідерство розглядається не як формальна позиція, а як здатність формувати спільне бачення, підтримувати психологічну стійкість команд і ефективно працювати з емоційною динамікою в організаціях, що функціонують у стані постійних змін.

Таким чином, у майбутньоорієнтованому підході професійна діяльність менеджера постає як поєднання стратегічного мислення та управління соціально-психологічними процесами, що підкреслює зростання значущості емоційного інтелекту як ресурсу управлінської ефективності.

Agile- та Scrum-підходи: фасилітаційно-адаптивний напрям управлінської діяльності

Подальшу трансформацію професійної діяльності менеджера відображають гнучкі підходи до управління, зокрема Agile- та Scrum-методології. У межах цих підходів відбувається відхід від традиційного командно-контрольного стилю управління на користь фасилітації, коучингу та підтримки самоорганізації команд. У Scrum-моделі роль менеджера або Scrum-майстра зосереджується на усуненні перешкод у роботі команди, забезпеченні ефективної комунікації та створенні умов для безперервного вдосконалення. Ключовим завданням керівника стає формування психологічно безпечного середовища, у якому працівники можуть відкрито обговорювати помилки, пропонувати ідеї та брати відповідальність за результати спільної діяльності [51, 52]. Фасилітаційно-адаптивний напрям управлінської діяльності передбачає високу гнучкість менеджера, здатність швидко реагувати на зворотний зв’язок та зміну пріоритетів. У таких умовах управлінський вплив реалізується не через формальні повноваження, а через довіру, підтримку та ефективну взаємодію.

Таким чином, Agile- та Scrum-підходи репрезентують сучасну модель професійної діяльності менеджера, у якій ключовими стають соціально-психологічні аспекти управління та здатність керівника підтримувати конструктивну групову динаміку в умовах постійних змін.

Український науковий контекст: соціально-психологічний та ціннісний напрям професійної діяльності менеджера

У вітчизняних психологічних та управлінських дослідженнях професійна діяльність менеджера розглядається не лише як сукупність управлінських функцій і ролей, а як складний соціально-психологічний процес, що відбувається в конкретному культурному, ціннісному та суспільному контексті. Українські науковці акцентують увагу на особистісних ресурсах керівника, його відповідальності за психологічний клімат у колективі та соціальні наслідки управлінських рішень. У працях з психології управління підкреслюється, що діяльність менеджера включає регуляцію міжособистісних відносин, управління

емоційними станами працівників, профілактику професійного вигорання та підтримку психологічного благополуччя персоналу [53, 54]. Менеджер у цьому підході розглядається як суб'єкт, який не лише координує діяльність, а й активно впливає на соціально-психологічні процеси в організації.

Окремий напрям сучасних українських досліджень пов'язаний із розвитком ноосферно-орієнтованих та ціннісно-етичних підходів до управління: описаних, зокрема, у праці В. Г.Воронкової, Р.Андрюкайтене та Максименюк М. Ю. [55], у межах яких професійна діяльність менеджера розглядається як складний соціально-філософський і соціально-психологічний процес. У концепції адміністративного нооменеджменту акцент робиться на формуванні ноосферного мислення управлінця, що ґрунтується на пріоритеті розуму, культури, духовних і гуманістичних цінностей у прийнятті управлінських рішень. Згідно з цією концепцією, ефективність управлінської діяльності визначається не лише економічними показниками, а й здатністю керівника забезпечувати гармонійні відносини між людиною, соціумом і природою, враховувати довгострокові соціальні та екологічні наслідки управлінських рішень. Професійна діяльність менеджера у цьому підході постає як процес узгодженого розвитку організаційних, соціальних і природних систем, у центрі якого перебуває людина як міра всіх речей. Таким чином, український науковий дискурс розширює класичні та сучасні західні управлінські підходи, підкреслюючи ціннісний, етичний і соціально-психологічний виміри діяльності менеджера.

Отже, аналіз еволюції наукових підходів до професійної діяльності менеджера, дозволяє розглядати управлінську діяльність як багатовимірну систему. У межах цієї системи поєднуються організаційно-адміністративні, рольові, комунікативні, стратегічні та соціально-психологічні напрями діяльності. Сучасні підходи одностайно засвідчують зростання значущості людського чинника в управлінні, особливо в умовах цифровізації та зростаючої складності організаційних процесів. Рутинні функції дедалі більше автоматизуються, тоді як ключова роль менеджера зміщується у бік прийняття

складних рішень, управління змінами, розвитку персоналу та підтримки ефективної взаємодії між людьми. У цьому контексті професійна діяльність менеджера дедалі тісніше пов'язується з умінням працювати з емоційними станами, як власними, так і інших учасників організаційної взаємодії. Це створює теоретичні та методологічні передумови для розгляду емоційного інтелекту як важливого ресурсу ефективного виконання ключових напрямів управлінської діяльності.

1.3.2. Значення EI в ключових компонентах діяльності менеджера

Аналіз основних напрямів професійної діяльності менеджерів, здійснений у п.1.3.1, дозволяє узагальнити управлінську діяльність як багатовимірну систему, що включає прийняття рішень, комунікацію, лідерство, управління конфліктами, розвиток персоналу та саморегуляцію менеджера. Саме ці компоненти є тими сферами, у яких емоційний інтелект виступає ключовим психологічним ресурсом ефективності управлінської діяльності. Розглянемо кожний з них окремо.

Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності

Одним із базових компонентів професійної діяльності менеджера, що послідовно простежується в еволюції управлінських теорій, є прийняття управлінських рішень. У межах класичних підходів до менеджменту рішення розглядалися передусім як раціональний вибір оптимального варіанта дії на основі аналізу інформації та логічних розрахунків. Проте розвиток рольових, поведінкових і сучасних людиноцентричних концепцій управління показав, що управлінські рішення здебільшого приймаються в умовах невизначеності, дефіциту часу, інформаційної неповноти та соціально-психологічного тиску.

У роботах Генрі Мінцберга прийняття рішень постає як одна з ключових груп управлінських ролей менеджера. Зокрема, до рішеннєвих ролей він відносить ініціювання змін, врегулювання порушень, розподіл ресурсів і ведення переговорів, підкреслюючи, що ці дії здійснюються в динамічному та часто непередбачуваному середовищі [43]. Мінцберг наголошує, що реальна управлінська практика істотно відрізняється від нормативних моделей

раціонального вибору, оскільки менеджер змушений діяти в ситуаціях, де відсутні повні дані або чіткі критерії оптимальності.

Подібна позиція простежується і в концепції П. Друкера, який розглядає прийняття рішень як центральну функцію менеджера, пов'язану з визначенням цілей, пріоритетів і шляхів розвитку організації. Друкер підкреслює, що управлінські рішення завжди мають соціальні наслідки, оскільки впливають на людей, їхню мотивацію та залученість, а отже не можуть зводитися виключно до технічних або економічних розрахунків [44; 45].

У сучасних дослідженнях, зокрема у звітах Світового економічного форуму, зазначається, що в умовах цифровізації та автоматизації саме складні управлінські рішення залишаються сферою відповідальності людини, оскільки вони вимагають інтеграції аналітичного мислення, ціннісних орієнтацій і розуміння соціального контексту [49; 50]. Це зумовлює необхідність залучення не лише когнітивних, а й емоційних ресурсів у процесі управління.

У цьому контексті особливої значущості набуває емоційний інтелект як психологічний механізм, що забезпечує ефективне прийняття рішень в умовах невизначеності. У межах здібнісної моделі емоційного інтелекту Дж. Майєра та П. Саловея емоції розглядаються як джерело інформації, що може підсилювати когнітивні процеси за умови їх адекватного сприймання та інтерпретації. Здатність використовувати емоції для підтримки мислення дозволяє менеджеру краще оцінювати значущість подій, альтернативні наслідки рішень і власні реакції на ризик [16; 33].

Вагомий внесок у розуміння ролі емоцій у прийнятті рішень зробив А. Дамазіо, запропонувавши теорію соматичних маркерів. Згідно з цією концепцією, емоційні реакції, пов'язані з тілесними відчуттями, виконують функцію своєрідних сигналів, що автоматично спрямовують вибір людини ще до усвідомленого аналізу ситуації [24]. Дослідження показали, що порушення емоційної регуляції призводить до суттєвого зниження якості рішень навіть за збереженого інтелектуального рівня. Це свідчить про те, що емоції є не перешкодою, а необхідною умовою раціонального управлінського мислення.

З позицій змішаних моделей емоційного інтелекту, зокрема концепції Д. Гоулмана, прийняття управлінських рішень пов’язане із самоусвідомленням і саморегуляцією. Менеджер із розвиненим емоційним інтелектом здатний розпізнавати власні емоційні стани: тривогу, страх помилки, надмірну впевненість та враховувати їхній вплив на процес вибору [17; 18]. Це знижує ймовірність імпульсивних або емоційно зумовлених рішень і сприяє більш зваженому аналізу альтернатив.

У межах моделей рис емоційного інтелекту, зокрема концепції Р. Бар-Она, ефективність прийняття рішень пов’язується з такими компонентами, як адаптивність, реалістичність оцінок і управління стресом. Бар-Он підкреслює, що здатність зберігати емоційну рівновагу в умовах невизначеності дозволяє менеджеру підтримувати стабільність мислення та уникати когнітивних викривлень, пов’язаних із надмірною напругою або фрустрацією [36].

Таким чином, прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності постає як комплексний процес, у якому раціональні та емоційні механізми тісно взаємопов’язані.

Міжособистісна комунікація та соціальна взаємодія

Міжособистісна комунікація та соціальна взаємодія становлять один із ключових компонентів професійної діяльності менеджера, що послідовно простежується в більшості класичних і сучасних теорій управління. Аналіз, здійснений у п.1.3.1, показує, що з розвитком управлінської думки комунікативна складова діяльності менеджера набуває дедалі більшої значущості, трансформуючись із допоміжної функції в центральний інструмент управлінського впливу.

У рольовій моделі Г. Мінцберга міжособистісні ролі менеджера або лідера безпосередньо пов’язані з постійною соціальною взаємодією [43]. Виконання цих ролей передбачає не лише передачу інформації, а й здатність формувати довіру, підтримувати робочі відносини та впливати на поведінку інших людей. Мінцберг підкреслює, що ефективність управлінської діяльності значною мірою

визначається якістю міжособистісних контактів, які неможливо звести до формалізованих процедур.

Подібна ідея простежується і в концепції П. Друкера, який розглядає комунікацію та мотивацію як одну з базових функцій менеджера. На його думку, управління людьми передбачає постійний обмін смислами, пояснення цілей і очікувань, а також врахування індивідуальних особливостей працівників [44; 45]. У цьому контексті комунікація набуває не лише інформаційного, а й соціально-психологічного характеру.

Сучасні підходи до управління, зокрема Agile- та Scrum-методології, ще більше підсилюють роль міжособистісної взаємодії. У цих моделях менеджер або фасилітатор зосереджується на створенні психологічно безпечного середовища, підтримці відкритого зворотного зв'язку та розвитку командної взаємодії [51; 52]. Управлінський вплив реалізується насамперед через комунікацію, довіру та соціальний контакт, а не через формальні повноваження.

У межах психологічних моделей емоційного інтелекту міжособистісна комунікація безпосередньо пов'язується зі здатністю розпізнавати емоції інших людей і адекватно реагувати на них. У здібнісній моделі Дж. Майєра та П. Саловея важливе місце посідає здатність сприймати емоції за невербальними сигналами: мімікою, інтонацією, поведінкою та використовувати цю інформацію для регулювання соціальної взаємодії [16; 33]. Така здатність дозволяє менеджеру точніше інтерпретувати реакції співрозмовників і коригувати власну комунікативну поведінку.

Змішана модель емоційного інтелекту Д. Гоулмана безпосередньо включає емпатію та соціальні навички як ключові компоненти управлінської ефективності. Гоулман підкреслює, що здатність розуміти емоційні стани інших людей і будувати продуктивні соціальні взаємини є критично важливою для лідерства, командної роботи та управління змінами [17; 18]. У цьому підході комунікація розглядається як процес взаємного емоційного впливу, а не лише обміну інформацією.

У моделях рис емоційного інтелекту, зокрема в концепції Р. Бар-Она, міжособистісна взаємодія пов’язується з такими характеристиками, як емпатія, соціальна відповідальність і здатність до побудови стійких міжособистісних відносин [36]. Бар-Он підкреслює, що ефективна комунікація ґрунтується на емоційній чутливості та вмінні враховувати соціальний контекст, що сприяє зниженню напруженості та запобіганню конфліктам у колективі.

Таким чином, міжособистісна комунікація та соціальна взаємодія є одним із ключових компонентів професійної діяльності менеджера, у межах якого емоційний інтелект виступає базовим психологічним ресурсом.

Лідерство, мотивація та розвиток персоналу

Лідерство, мотивація та розвиток персоналу становлять взаємопов’язаний компонент професійної діяльності менеджера, що набуває особливої значущості в сучасних організаціях. Аналіз напрямів управлінської діяльності, здійснений у п.1.3.1, свідчить про поступовий перехід від розуміння менеджера як адміністратора та контролера до його ролі як лідера, відповідального за залучення, професійне зростання та психологічний стан працівників.

У рольовій концепції Г. Мінцберга лідерство постає як центральна міжособистісна роль менеджера, що передбачає не лише формальне керівництво, а й безпосередній вплив на поведінку, установки та взаємодію персоналу [43]. Мінцберг підкреслює, що ефективний управлінський вплив ґрунтується на здатності менеджера формувати довіру, підтримувати робочі відносини та забезпечувати внутрішню координацію, що неможливо реалізувати виключно через формальні повноваження.

Людиноцентричний підхід до управління, розвинений у працях П. Друкера, розглядає лідерство як здатність менеджера створювати умови для продуктивної та осмисленої праці. Друкер наголошує, що одним із ключових завдань менеджера є мотивація та розвиток працівників, оскільки саме людський потенціал виступає основним джерелом ефективності організації [44; 45]. У цьому контексті мотивація розглядається не як сукупність зовнішніх стимулів, а

як процес узгодження індивідуальних цілей працівників із цілями організації, що потребує глибокого розуміння їхніх потреб, очікувань і емоційних реакцій.

Сучасні стратегічно орієнтовані підходи до управління, зокрема концепція Д. Ульріха, ще більше підсилюють значення лідерства як соціально-психологічного процесу. Ульріх розглядає менеджера як агента змін і архітектора організаційних здібностей, відповідального за розвиток людського капіталу та підтримку залученості персоналу в умовах трансформацій [47; 48]. Реалізація цих завдань передбачає здатність керівника працювати з емоційними реакціями працівників, знижувати опір змінам і формувати спільне бачення майбутнього.

Компетентнісний підхід, представлений у звітах Світового економічного форуму, також підкреслює зростання ролі лідерства, мотивації та розвитку персоналу в умовах четвертої промислової революції. Згідно з цими дослідженнями, саме управління людьми, розвиток талантів і підтримка психологічної стійкості команд залишаються найменш придатними до автоматизації та стають ключовою сферою відповідальності сучасного менеджера [49; 50].

У психологічних моделях емоційного інтелекту лідерство, мотивація та розвиток персоналу безпосередньо пов’язані зі здатністю менеджера усвідомлювати та регулювати емоційні процеси: як власні, так і підлеглих. У межах змішаної моделі емоційного інтелекту Д. Гоулмана саме самоусвідомлення, саморегуляція, мотивація та емпатія розглядаються як ключові компоненти ефективного лідерства [17; 18]. Гоулман підкреслює, що лідер з високим рівнем емоційного інтелекту здатний створювати позитивний емоційний клімат, який стимулює ініціативність, відповідальність і професійний розвиток працівників.

З позицій моделі емоційно-соціального інтелекту Р. Бар-Она лідерський вплив і розвиток персоналу пов’язані з такими характеристиками, як емпатія, соціальна відповідальність, оптимізм і стресостійкість [36]. Ці якості дозволяють менеджеру не лише мотивувати працівників, а й підтримувати їх у складних

професійних ситуаціях, запобігати емоційному виснаженню та сприяти формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі.

Українські дослідження в галузі психології управління також наголошують на тому, що лідерство менеджера включає відповідальність за психологічне благополуччя персоналу та створення умов для його сталого розвитку. У працях з психології управління підкреслюється, що ефективний керівник має не лише координувати діяльність, а й активно впливати на емоційний клімат, підтримувати мотивацію та сприяти професійному зростанню працівників [53; 54].

Таким чином, лідерство, мотивація та розвиток персоналу постають як інтегрований компонент професійної діяльності менеджера, у межах якого емоційний інтелект виступає ключовим психологічним ресурсом управлінської ефективності, оскільки саме він дозволяє сучасному менеджеру поєднувати досягнення організаційних цілей із підтримкою людського потенціалу та психологічного благополуччя персоналу.

Управління конфліктами та складними соціальними ситуаціями

Управління конфліктами та складними соціальними ситуаціями є невід’ємним компонентом професійної діяльності менеджера, що зумовлений соціальною природою організацій та постійною взаємодією людей із різними інтересами, цінностями та емоційними реакціями. Аналіз основних напрямів управлінської діяльності, представлений у п.1.3.1, свідчить, що в міру переходу від адміністративних моделей до поведінкових і людиноцентричних підходів конфлікти починають розглядатися не лише як відхилення від норми, а як закономірний елемент організаційного життя.

У межах рольової моделі Г. Мінцберга управління конфліктами безпосередньо пов’язується з рішеннєвою роллю менеджера як «врегульовувача порушень» (disturbance handler). Мінцберг підкреслює, що значна частина управлінської роботи полягає в реагуванні на непередбачувані події, міжособистісні напруження та кризові ситуації, які вимагають швидких і водночас соціально виважених рішень [43]. У таких умовах формальні

процедури часто виявляються недостатніми, а ключову роль відіграє здатність менеджера ефективно працювати з емоційними реакціями учасників конфлікту.

Функціонально-рольова модель І. Адізеса також надає особливого значення управлінню конфліктами, зокрема в межах інтеграційної ролі (I). Адізес розглядає конфлікти як неминучий наслідок різноманітності управлінських стилів і організаційних інтересів, наголошуючи, що довгострокова ефективність організації залежить від здатності менеджера перетворювати деструктивні конфлікти на конструктивну взаємодію [46]. Реалізація інтеграційної ролі передбачає формування атмосфери довіри, взаємної поваги та відкритого обговорення проблем, що безпосередньо пов’язано з емоційною компетентністю керівника.

У сучасних підходах до управління, зокрема в Agile- та Scrum-методологіях, конфлікти розглядаються як потенційне джерело зворотного зв’язку та розвитку команди. Водночас підкреслюється, що їх конструктивне розв’язання можливе лише за умови створення психологічно безпечного середовища, у якому учасники можуть відкрито висловлювати думки й емоції без страху негативних наслідків [51; 52]. У цьому контексті роль менеджера полягає не в придушенні конфліктів, а в їх фасилітації та регуляції.

Психологічні моделі емоційного інтелекту надають теоретичне підґрунтя для розуміння механізмів ефективного управління конфліктами. У здібнісній моделі Дж. Майєра та П. Саловея ключове значення має здатність до регуляції власних емоцій і впливу на емоційні стани інших людей [16; 33]. У конфліктних ситуаціях ця здатність дозволяє менеджеру зберігати емоційну стабільність, уникати імпульсивних реакцій і сприяти деескалації напруження.

Вагомий внесок у розуміння ролі емоцій у складних соціальних ситуаціях зробила компонентна процесуальна модель емоцій К. Шерера. Відповідно до цієї теорії, емоційні реакції формуються внаслідок когнітивної оцінки подій за критеріями значущості, контролю та відповідності соціальним нормам [23]. Здатність менеджера усвідомлювати ці оцінні процеси створює передумови для

більш точного розуміння причин конфлікту та вибору адекватних стратегій його розв’язання.

З позицій змішаної моделі емоційного інтелекту Д. Гоулмана управління конфліктами тісно пов’язане з такими компонентами, як саморегуляція та емпатія. Гоулман зазначає, що здатність керівника розуміти емоційні переживання учасників конфлікту й водночас контролювати власні реакції дозволяє знижувати рівень напруги та сприяти конструктивному діалогу [17; 18]. У цьому сенсі емоційний інтелект виступає інструментом запобігання ескалації конфліктів.

Українські дослідження в галузі психології управління також підтверджують значущість емоційного інтелекту для управління конфліктами та складними соціальними ситуаціями. Зокрема, у працях Л. М. Карамушки наголошується на ролі керівника в регуляції соціально-психологічного клімату та профілактиці деструктивних форм міжособистісної взаємодії в організаціях [53]. Управління конфліктами в цьому підході розглядається як важливий аспект психологічної компетентності менеджера.

Таким чином, управління конфліктами та складними соціальними ситуаціями є важливим компонентом професійної діяльності менеджера, у межах якого емоційний інтелект виступає ключовим психологічним ресурсом.

Саморегуляція, стресостійкість і профілактика професійного вигорання менеджера

Саморегуляція, стресостійкість і профілактика професійного вигорання становлять важливий компонент професійної діяльності менеджера, що набуває особливої актуальності в умовах зростаючої складності управлінських завдань, високої відповідальності та постійних організаційних змін, атже сучасний менеджер дедалі частіше функціонує в середовищі хронічної невизначеності, інформаційного перевантаження та соціально-психологічного тиску, що істотно підвищує ризики емоційного виснаження.

У класичних моделях управління питання емоційного стану керівника майже не розглядалося, оскільки менеджер сприймався передусім як

раціональний суб’єкт, здатний відокремлювати особисті переживання від професійної діяльності. Проте розвиток поведінкових і людиноцентричних підходів до менеджменту показав, що психологічний стан керівника безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, стиль взаємодії з персоналом та загальний соціально-психологічний клімат в організації [44; 45].

У рольовій моделі Г. Мінцберга управлінська діяльність постає як фрагментована, напружена та насичена короткими, часто перериваними взаємодіями, що створює постійне емоційне навантаження на менеджера [43]. У таких умовах здатність до саморегуляції стає необхідною передумовою ефективного виконання управлінських ролей, оскільки дозволяє зберігати контроль над власними емоційними реакціями та підтримувати стабільність поведінки.

Функціонально-рольова модель Іцхака Адізеса також опосередковано підкреслює значущість саморегуляції менеджера. Зокрема, реалізація інтеграційної ролі (I), спрямованої на підтримку довіри та згуртованості в організації, вимагає від керівника високого рівня емоційної стабільності та здатності працювати зі стресом [46]. Неможливість ефективно регулювати власний емоційний стан підвищує ймовірність деструктивних управлінських стилів і загострення міжособистісних напружень.

Психологічні моделі емоційного інтелекту надають теоретичне підґрунтя для аналізу механізмів саморегуляції та стресостійкості менеджера. У межах здібнісної моделі Дж. Майєра та П. Саловея саморегуляція розглядається як здатність управляти власними емоціями з метою досягнення адаптивних результатів, а не їх пригнічення [16; 33]. Високий рівень цієї здатності дозволяє менеджеру адекватно реагувати на стресові ситуації, зберігати ясність мислення та уникати емоційного перенапруження.

Вагомий внесок у розуміння ролі емоційної регуляції в адаптації до стресу зробила теорія соматичних маркерів А. Дамазіо. Згідно з цією концепцією, хронічне ігнорування або неправильна інтерпретація емоційних сигналів може призводити до накопичення психофізіологічного напруження та зниження

адаптаційних можливостей особистості [24]. У професійній діяльності менеджера це проявляється у вигляді емоційного виснаження, зниження мотивації та професійної ефективності.

У межах змішаної моделі емоційного інтелекту Д. Гоулмана саморегуляція та управління стресом розглядаються як ключові компетентності ефективного керівника. Гоулман підкреслює, що здатність менеджера усвідомлювати власні емоційні стани, контролювати імпульсивні реакції та зберігати емоційну рівновагу є важливою умовою не лише особистої ефективності, а й стабільного функціонування команди [17; 18].

Особливу увагу проблемі професійного вигорання приділяють українські дослідники в галузі психології управління. У працях Л. М. Карамушки та Г. В. Гнускіної професійне вигорання розглядається як наслідок тривалого емоційного напруження, високої відповідальності та недостатньої психологічної підтримки в управлінській діяльності [54]. Автори підкреслюють, що розвиток емоційного інтелекту, зокрема навичок саморегуляції та усвідомлення власних емоційних ресурсів, є важливим чинником профілактики вигорання керівників.

Таким чином, саморегуляція, стресостійкість і профілактика професійного вигорання є системоутворюючим компонентом професійної діяльності менеджера, що забезпечує стабільність і довгострокову ефективність управлінської діяльності.

Висновки до Розділу 1

У Розділі 1 кваліфікаційної роботи було здійснено комплексний теоретичний аналіз феномена емоційного інтелекту в контексті сучасної психології та його значення для професійної діяльності менеджерів. Проведене дослідження дозволяє зробити низку узагальнюючих висновків, які формують підґрунтя для подальшого емпіричного вивчення обраної проблематики. Насамперед встановлено, що емоційний інтелект є багатовимірним психологічним конструктом, який сформувався на перетині досліджень емоцій, інтелекту та особистісного розвитку. Історичний аналіз уявлень про емоції та емоційний інтелект показав еволюцію наукових підходів: від філософських

концепцій до сучасних інтегративних моделей, які розглядають емоції як складні когнітивно-афективні процеси. Це свідчить про перехід від сприйняття емоцій як вторинного, ірраціонального явища до визнання їх ключової ролі в регуляції поведінки, прийнятті рішень і соціальній взаємодії.

У межах аналізу психологічної сутності емоцій та їх функцій було обґрунтовано, що емоції виконують не лише сигнальну й регулятивну функції, а й відіграють визначальну роль у процесах адаптації, саморегуляції та міжособистісної комунікації. Класифікація емоцій, значущих для розвитку емоційного інтелекту, дозволила систематизувати емоційні стани з позиції їх інтенсивності та функціональної ролі. Особливу увагу приділено тому, що ефективність емоційного інтелекту не зводиться до домінування позитивних емоцій, а визначається здатністю усвідомлювати, диференціювати та конструктивно регулювати як позитивні, так і негативні емоційні переживання.

Аналіз основних психологічних моделей емоційного інтелекту засвідчив наявність кількох концептуально відмінних підходів до його розуміння та вимірювання. Модель здібностей Дж. Майєра, П. Саловея та Д. Карузо розглядає емоційний інтелект як форму когнітивних здібностей, пов’язаних з обробкою емоційної інформації, і підкреслює можливість його об’єктивного психометричного вимірювання. Змішані моделі, зокрема концепція Д. Гоулмана, акцентують увагу на практичному значенні емоційного інтелекту, інтегруючи здібності, особистісні риси та соціально-поведінкові компетентності. Моделі Р. Бар-Она та К. Петрідеса доповнюють наукові підходи, розглядаючи емоційний інтелект як набір відносно стійких особистісних характеристик, які відображають індивідуальні відмінності в емоційній сфері. Порівняння цих підходів показує, що єдиної універсальної моделі емоційного інтелекту не існує, однак вони можуть доповнювати один одного залежно від цілей дослідження.

Окрему увагу в розділі приділено аналізу професійної діяльності менеджерів та ролі емоційного інтелекту в її ключових компонентах. Показано, що управлінська діяльність за своєю природою є емоційно насиченою та пов’язаною з високим рівнем відповідальності, невизначеності й

міжособистісної взаємодії. У цьому контексті емоційний інтелект виступає важливим психологічним ресурсом, який забезпечує ефективне лідерство, якісну комунікацію, прийняття зважених управлінських рішень, управління конфліктами та стресостійкість. Таким чином, рівень розвитку емоційного інтелекту менеджера безпосередньо впливає на результативність як індивідуальної, так і командної діяльності.

Узагальнюючи результати теоретичного аналізу, можна стверджувати, що емоційний інтелект є значущим інтегративним чинником професійної ефективності менеджерів, який поєднує когнітивні, емоційні та соціальні аспекти психічного функціонування. Сформовані теоретичні положення створюють логічну та методологічну основу для проведення емпіричного дослідження емоційного інтелекту менеджерів, вибору адекватних психодіагностичних методик і подальшого аналізу його впливу на різні аспекти професійної діяльності.

Розділ 2. Емпірічне дослідження EI менеджерів

2.1 Концепція та методологія емпіричного дослідження EI менеджерів

2.1.1. Вибір психодіагностичних методик дослідження EI

У сучасній психології розроблено значну кількість психодіагностичних методик для вимірювання емоційного інтелекту (EI). Більшість із них базується на теоретичних підходах, розглянутих у Розділі 1, зокрема на здібнісній, рисовій та змішаній моделях емоційного інтелекту. Кожен із цих підходів по-різному трактує природу EI, що безпосередньо впливає на принципи його емпіричного вимірювання. При цьому застосовуються два основні типи інструментів оцінювання емоційного інтелекту. Перший тип — це тести продуктивності (performance-based tests), які оцінюють здатність людини розпізнавати, розуміти та інтерпретувати емоційну інформацію через виконання спеціально розроблених завдань. Другий тип — самозвітні опитувальники (self-report questionnaires), у яких респонденти самостійно оцінюють характерні для себе способи сприйняття, переживання та регуляції емоцій.

Метою цього підрозділу є обґрунтування вибору психодіагностичних методик, що використовуються у даному емпіричному дослідженні, а також коротка характеристика їх структури, змісту та можливостей застосування для вивчення емоційного інтелекту менеджерів. Для початку розглянемо найбільш поширені методики.

MSCEIT 2.0 (Mayer–Salovey–Caruso Emotional Intelligence Test)

MSCEIT 2.0 розроблений Майером, Соловейом та Карузо на основі здібнісної моделі емоційного інтелекту. Методика належить до тестів продуктивності, тобто передбачає виконання завдань, що мають «правильні» відповіді. Структурно тест охоплює чотири гілки: сприймання емоцій, використання емоцій, розуміння емоцій та управління ними [34]. Перевагами MSCEIT 2.0 є висока теоретична обґрунтованість, стандартизована процедура оцінювання та міжнародне визнання. У наукових дослідженнях він часто розглядається як «золотий стандарт» здібнісного вимірювання EI. Водночас

застосування тесту пов’язане з низкою обмежень: він є ліцензованим інструментом, потребує офіційного доступу та спеціалізованих матеріалів, а також має значну тривалість проходження. З огляду на прикладний характер дослідження та обмежений обсяг вибірки, використання MSCEIT 2.0 є методично ускладненим.

EQ-i 2.0 (Emotional Quotient Inventory)

EQ-i 2.0, створений Бар-Он, є одним із найвідоміших інструментів змішаної моделі EI. Він оцінює міжособистісні навички, внутрішньоособистісні характеристики, адаптивність, управління стресом і загальний настрій [56]. Методика має широку практичну популярність у сфері управління та коучингу. Водночас вона є комерційною та ліцензованою, що обмежує її використання в академічних умовах без відповідного сертифікованого доступу.

TEIQue (Trait Emotional Intelligence Questionnaire)

TEIQue розроблений Петрідесом та ґрунтується на рисовій (trait) моделі EI. Методика представлена у повній та скороченій версіях і вимірює глобальний показник trait EI та його фактори (благополуччя, самоконтроль, емоційність, соціальність) [40]. Перевагою TEIQue є комплексність та детальна факторна структура, що дозволяє отримати розгорнутий профіль особистісних характеристик. Однак методика також є ліцензованою, її використання потребує офіційного дозволу та фінансових витрат. Крім того, вона вимірює радше стійкі риси особистості, ніж функціональні здібності, що дещо звужує її прикладну спрямованість у контексті аналізу управлінських функцій.

SREIT (Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test)

SREIT розроблений Н.Шутте на основі здібнісної концепції Дж. Майєра, П. Саловея. Це самозвітний опитувальник, що містить 33 пункти та вимірює загальний рівень EI. Перевагами SREIT є простота, коротка тривалість проходження та доступність. Водночас його структура є менш деталізованою, а результати перевірки факторної валідності в різних дослідженнях відрізняються, а отже, для завдань глибшого аналізу структури EI менеджера ця методика є дещо обмеженою.

Методика «ЕмІн»

Методика «ЕмІн» розроблена Д. Люсіним у межах когнітивного підходу до емоційного інтелекту, в якому ЕІ розглядається як система здібностей до розуміння та регуляції емоцій [57]. Водночас інструмент реалізований у формі самозвітного опитувальника, що відрізняє його від класичних тестів продуктивності (performance-based), таких як MSCEIT. Вона передбачає вимірювання чотирьох компонентів: розуміння власних емоцій, управління власними емоціями, розуміння емоцій інших та управління ними. Перевагою методики є чітка структурна модель, а також деталізований розподіл на внутрішньо- та міжособистісні компоненти. Інструмент є доступним для дослідницького використання, не потребує складних процедур сертифікації та має прийнятну тривалість проходження. Обмеженням є самозвітний характер, що може супроводжуватися ефектом соціальної бажаності.

Методика Холла

Методика емоційного інтелекту Холла належить до змішаних моделей. Вона оцінює емоційну обізнаність, саморегуляцію, самомотивацію, емпатію та управління емоціями інших [58, 59]. Перевагами є компактність, практична орієнтація та зрозуміла інтерпретація результатів. Методика широко використовується в прикладних дослідженнях. Водночас її теоретична деталізація є менш глибокою порівняно зі здібнісними моделями, а самозвітний формат зберігає ризик суб’єктивних викривлень.

Методика Зарицької

Методика, розроблена В. Зарицькою, орієнтована на оцінку когнітивного, регулятивного та комунікативного аспектів ЕІ [60]. Вона адаптована до українського наукового простору, що є її перевагою. Водночас у наукових публікаціях вона представлена меншою мірою, ніж міжнародні інструменти, а її психометричні характеристики потребують ширшої апробації на специфічних професійних групах, зокрема серед управлінців.

Порівняльний аналіз методик вимірювання емоційного інтелекту (ЕІ) наведено у табл.4

Таблиця 4.

Порівняльний аналіз методик вимірювання емоційного інтелекту (EI)

Методика	**Модель**	**Вимірювання**	**Ліцензія**	**Деталізація**	**Доцільність для дослідження**
MSCEIT 2.0	Здібнісна	Performance	Так	Висока	Обмежена через ліцензію
TEIQue	Рисова	Самозвіт	Так	Висока	Обмежена через ліцензію
EQ-i 2.0	Змішана	Самозвіт	Так	Висока	Комерційні обмеження
SREIT	Здібнісна (самозвіт)	Самозвіт	Ні	Середня	Частково придатна
ЕмІн	Здібнісна	Самозвіт	Ні	Висока	Придатна
Холл	Змішана	Самозвіт	Ні	Середня	Придатна
Зарицька	Змішана	Самозвіт	Ні	Середня	Обмежена емпірично

Таким чином, аналіз показує, що найбільш теоретично обґрунтованими є здібнісні методики міжнародного рівня (MSCEIT 2.0), однак їх використання пов’язане з ліцензійними та організаційними обмеженнями. Комерційні інструменти змішаного типу (EQ-i 2.0, TEIQue) також передбачають офіційний доступ і фінансові витрати. Крім того, у межах цієї роботи дослідження проводиться серед менеджерів різних управлінських рівнів, тому важливим є використання інструментів, які дозволяють відносно швидко отримати узагальнені дані про структуру та рівень емоційного інтелекту респондентів.

З огляду на це у дослідженні доцільно застосувати самозвітні психодіагностичні методики, що широко використовуються у прикладній психології управління. У даній роботі обрано дві методики: опитувальник ЕмІн Д. Люсіна, який дозволяє оцінити внутрішньоособистісні та міжособистісні компоненти емоційного інтелекту, а також методику емоційного інтелекту Н. Холла, спрямовану на визначення основних складових емоційної

компетентності. Використання цих двох інструментів дає змогу отримати більш повну характеристику емоційного інтелекту менеджерів та забезпечує можливість подальшого статистичного аналізу отриманих результатів. Форми опитувальників, що використовувались у дослідженні та методологію обробки результатів наведено у Додатках Б та В.

2.1.2. Визначення компонентів EI менеджерів як об'єкта емпіричного дослідження

З метою уточнення актуальності та індивідуальної значущості різних сфер управлінської діяльності кожного конкретного менеджера, було розроблено короткий авторський опитувальник, що наводиться у Додатку А. Опитувальник спрямований на фактичне управлінське навантаження, а не на не на формальну посаду, тобто респондент оцінює актуальність сфер виходячи зі своєї реальної управлінської ролі. Опитувальник складається з 5 блоків відповідно до визначених сфер професійної діяльності. Кожен блок містить 3 твердження. Оцінювання здійснюється за 5-бальною шкалою:

1 – зовсім не актуально для моєї роботи

2 – скоріше не актуально

3 – частково актуально

4 – актуально

5 – дуже актуально / системно визначає мою діяльність

Для кожної сфери підраховується сума балів трьох відповідних тверджень. Мінімальне значення по сфері: 3 бали. Максимальне значення: 15 балів. Інтерпретація рівня актуальності:

3–6 балів – низька актуальність сфери

7–11 балів – середня актуальність

12–15 балів – висока актуальність

З огляду на структуру обраних психодіагностичних методик (методика Н. Холла та ЕмІн Д. Люсіна), можемо співставити сфери професійної діяльності менеджера з відповідними показниками емоційного інтелекту.

Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Здатність менеджера усвідомлювати емоційні реакції (тривогу, сумнів, напруження) та регулювати їх дозволяє мінімізувати вплив афективних факторів на якість управлінських рішень. Ця сфера діяльності безпосередньо пов’язана з:

- розумінням власних емоцій (ЕмІн),
- управлінням власними емоціями (ЕмІн),
- емоційною обізнаністю (методика Холла),
- саморегуляцією емоцій (методика Холла).

Міжособистісна комунікація та соціальна взаємодія. Ефективна комунікація передбачає точну інтерпретацію емоційних станів співрозмовника та здатність впливати на емоційний клімат взаємодії. Ця сфера корелює з:

- розумінням емоцій інших (ЕмІн),
- управлінням емоціями інших (ЕмІн),
- емпатією (методика Холла),
- розпізнаванням емоцій інших людей (методика Холла).

Лідерство, мотивація та розвиток персоналу. Лідерство передбачає не лише емоційне розуміння підлеглих, але й здатність надихати, підтримувати та формувати позитивний емоційний фон у команді. Цю сферу можна пов’язати з:

- управлінням емоціями інших (ЕмІн),
- міжособистісним емоційним інтелектом (інтегральний показник ЕмІн),
- емпатією (Холл),
- самомотивацією (Холл).

Управління конфліктами та складними соціальними ситуаціями. Конфліктна взаємодія вимагає одночасного контролю власних афективних реакцій і точного розуміння емоційної позиції опонента. Співвідноситься з:

- управлінням емоціями інших (ЕмІн),
- управлінням власними емоціями (ЕмІн),
- саморегуляцією (Холл),
- емпатією (Холл).

Саморегуляція, стресостійкість і профілактика професійного вигорання. Здатність до емоційної саморегуляції є ключовим ресурсом професійної стійкості менеджера. Найтісніше пов'язана з:

- внутрішньоособистісним емоційним інтелектом (ЕмІн),
- управлінням власними емоціями (ЕмІн),
- саморегуляцією (Холл),
- самомотивацією (Холл).

Узагальнююча таблиця відповідності сфери професійної діяльності менеджера з відповідними показниками емоційного інтелекту за тестами ЕмІн та Холла наведено у табл.5

Таблиця 5.

Відповідність сфери професійної діяльності менеджера з показниками EI

Сфера діяльності менеджера	**Показники ЕмІн**	**Показники методики Холла**
Прийняття рішень	Розуміння своїх емоцій; Управління своїми емоціями	Емоційна обізнаність; Саморегуляція
Комунікація	Розуміння емоцій інших; Управління емоціями інших	Емпатія; Розпізнавання емоцій
Лідерство	Управління емоціями інших; Міжособистісний EI	Емпатія; Самомотивація
Конфлікти	Управління своїми та чужими емоціями	Саморегуляція; Емпатія
Стресостійкість	Внутрішньоособистісний EI	Саморегуляція; Самомотивація

Логіка подальшого аналізу полягає у аналізі відповідних компонентів емоційного інтелекту, що оцінюються за ЕмІн та методикою Н. Холла, які теоретично пов'язані з цією сферою, та формуються рекомендації щодо розвитку відповідних компетентностей.

2.1.3 Методи математико-статистичної обробки результатів

Для обробки емпіричних даних дослідження застосовуються методи математико-статистичного аналізу, які дозволяють перевірити надійність використаних інструментів, описати отримані результати та встановити взаємозв'язки між показниками емоційного інтелекту та пріоритетами професійної діяльності менеджерів. Вибір статистичних методів зумовлений метою дослідження: виявити, які компоненти емоційного інтелекту пов'язані з ключовими сферами управлінської діяльності та можуть бути основою для формування рекомендацій щодо розвитку управлінських компетентностей.

На першому етапі статистичної обробки даних здійснюється перевірка надійності авторського опитувальника сфер професійної діяльності менеджера. Для цього використовується коефіцієнт внутрішньої узгодженості Кронбаха (α Кронбаха) [61, 62, 63, 64],

$$\alpha = \frac{k}{k-1}\left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2}\right),$$

де

k – кількість пунктів (тверджень), що входять до опитувальника;

$\mathbf{S_i^2}$ – дисперсія результатів за і-м пунктом опитувальника (i = 1, …, k);

$\mathbf{S_T^2}$ – дисперсія сумарного показника, отриманого шляхом підсумовування результатів за всіма пунктами опитувальника.

Цей коефіцієнт дозволяє оцінити ступінь узгодженості відповідей на твердження, що входять до одного змістового блоку. У межах дослідження кожна сфера діяльності представлена трьома твердженнями, тому розрахунок коефіцієнта α Кронбаха дає змогу визначити, чи вимірюють ці твердження одну й ту саму конструкцію.

Другим етапом математико-статистичної обробки результатів стало дослідження узгодженості показників емоційного інтелекту, отриманих за двома незалежними психодіагностичними інструментами: опитувальником ЕмІн Д. В. Люсіна та опитувальником емоційного інтелекту Н. Холла. Такий підхід дає

змогу порівняти результати вимірювання схожих психологічних показників різними методиками та оцінити, наскільки вони узгоджуються між собою.

Опитувальник ЕмІн, розроблений Д. В. Люсіним, спрямований на вимірювання декількох компонентів емоційного інтелекту, які відображають здатність людини розуміти емоції та управляти ними як у внутрішньоособистісній, так і в міжособистісній площині [57]. У межах цієї методики аналізуються такі показники:

- МП – розуміння чужих емоцій, що характеризує здатність визначати емоційний стан іншої людини за зовнішніми проявами (міміка, жести, інтонація) та інтуїтивно відчувати її переживання;
- МУ – управління чужими емоціями, що відображає здатність впливати на емоційні стани інших людей;
- ВП – розуміння власних емоцій, тобто здатність усвідомлювати власні емоційні переживання та причини їх виникнення;
- ВУ – управління власними емоціями, що характеризує здатність регулювати власні емоційні стани.

Окрім базових шкал, у структурі методики використовуються інтегральні показники, які формуються шляхом агрегування окремих компонентів: міжособистісний емоційний інтелект (MEI), внутрішньоособистісний емоційний інтелект (BEI), розуміння емоцій (РЕ) та управління емоціями (УЕ). Загальний показник емоційного інтелекту визначається як сумарний бал за всіма твердженнями опитувальника.

Методика емоційного інтелекту Н. Холла також належить до самозвітних опитувальників і спрямована на оцінювання соціально-емоційних компетенцій особистості. Вона включає п’ять шкал:

- емоційна обізнаність, що відображає здатність усвідомлювати власні емоційні стани;
- управління власними емоціями, що характеризує здатність регулювати емоційні реакції;

- самомотивація, яка пов’язана з використанням емоцій як ресурсу для досягнення цілей;
- емпатія, що відображає здатність розуміти переживання інших людей;
- розпізнавання емоцій інших людей, тобто здатність визначати емоційні стани співрозмовників за поведінковими та невербальними сигналами.

Оскільки обидві методики спрямовані на вимірювання близьких аспектів емоційного інтелекту, можна припустити наявність статистично значущого позитивного зв’язку між відповідними шкалами цих інструментів. Якщо такий зв’язок виявляється, це може свідчити про узгодженість вимірювання конструкції емоційного інтелекту різними психодіагностичними засобами. Для оцінювання сили та напряму зв’язку між показниками було використано коефіцієнт кореляції Пірсона (r) — один із найпоширеніших статистичних показників для аналізу лінійної залежності між кількісними змінними [65]. Інтерпретацію величини кореляції здійснювали відповідно до рекомендацій, поширених у психологічних дослідженнях:

- слабкий зв’язок — $r \approx 0{,}10–0{,}29$;
- помірний зв’язок — $r \approx 0{,}30–0{,}49$;
- сильний зв’язок — $r \geq 0{,}50$.

Перед проведенням кореляційного аналізу було здійснено попередню перевірку розподілу отриманих показників, оскільки використання коефіцієнта кореляції Пірсона передбачає, що аналізовані змінні мають наближений до нормального розподілу [66]. Для цього здійснювався аналіз описових статистичних характеристик, а також візуальна оцінка форми розподілу показників. Отримані результати дозволили припустити, що розподіли більшості шкал не мають суттєвих відхилень від нормального, що робить застосування параметричного кореляційного аналізу статистично обґрунтованим.

Кореляційний аналіз проводився як між інтегральними показниками емоційного інтелекту, так і між окремими шкалами двох методик. Такий підхід дозволяє оцінити, чи співвідносяться між собою концептуально подібні

компоненти емоційного інтелекту. Перелік пар показників, між якими здійснювався кореляційний аналіз, наведено в табл. 6.

Таблиця 6.

Пари показників, між якими здійснювався кореляційний аналіз

Показники методики ЕмІн (Д. Люсін)	**Показники методики Н. Холла**	**Мета корреляційного аналізу**
Загальний показник ЕІ	Загальний рівень ЕІ	Перевірка узгодженості інтегральних показників двох методик
Розуміння власних емоцій (ВП)	Емоційна обізнаність	Аналіз зв'язку між здатністю усвідомлювати власні емоції
Управління власними емоціями (ВУ)	Управління власними емоціями	Перевірка узгодженості показників емоційної саморегуляції
Розуміння чужих емоцій (МП)	Емпатія	Аналіз міжособистісних компонентів ЕІ
Управління чужими емоціями (МУ)	Розпізнавання емоцій інших людей	Оцінка зв'язку між соціально-емоційними компетенціями

Третім етапом є застосування методів описової статистики, що дозволяють узагальнити результати емпіричного дослідження та отримати загальне уявлення про розподіл показників у вибірці. Для кожної змінної обчислювалися мінімальні та максимальні значення, середнє арифметичне (M), медіана (Me), мода (Mo), стандартне відхилення (SD) та дисперсія. Такі показники дозволяють оцінити якість сукупності відповідей, закономірності та варіативність результатів.

Завершальним етапом статистичного аналізу є застосування кореляційного аналізу Пірсона, який використовується для визначення між показниками емоційного інтелекту та оцінками значущості різних сфер професійної діяльності менеджера. Кореляційний аналіз дозволяє встановити, які компоненти емоційного інтелекту мають найбільш тісний зв'язок із певними управлінськими функціями. Отримані кореляційні коефіцієнти дають можливість емпірично підтвердити або уточнити припущення щодо ролі емоційного інтелекту в різних

сферах управлінської діяльності менеджерів, а також виробити певні рекомендації, які будуть використані в третьому розділі роботи.

2.2. Організація та процедура проведення емпіричного дослідження

2.2.1. Характеристика вибірки, умови, етапи та організаційні особливості дослідження

Емпіричне дослідження проводилося серед працівників АТ «Сенс Банк», які виконують управлінські або квазіуправлінські функції у різних функціональних напрямах діяльності банку. До вибірки були включені менеджери підрозділів корпоративного бізнесу, ІТ-напряму та операційного блоку. Таке поєднання респондентів дозволило охопити різні типи управлінської діяльності, що відрізняються характером прийняття рішень, рівнем взаємодії з командою та специфікою професійної комунікації.

До складу респондентів увійшли представники кількох категорій управлінських ролей. По-перше, це управлінці середньої ланки — начальники відділів, начальники управлінь та директори департаментів, які здійснюють безпосереднє керівництво командами співробітників. По-друге, до вибірки були включені проектні менеджери, діяльність яких пов’язана з координацією тимчасових проектних команд та організацією міжфункціональної взаємодії. Окрему групу становили product owners, відповідальні за розвиток та управління цифровими продуктами. Також у дослідженні взяли участь менеджери по роботі з клієнтами корпоративного сегменту. Особливість їхньої ролі полягає у тому, що вони не завжди мають формальне адміністративне підпорядкування співробітників, проте фактично здійснюють управління процесами, координують взаємодію між різними підрозділами банку та відповідають за організацію комплексного обслуговування клієнтів.

Первинна розсилка запрошення до участі в дослідженні була здійснена приблизно серед 160 співробітників банку. Загалом було отримано 56 заповнених анкет. Під час перевірки масиву даних 2 анкети були виключені з подальшого аналізу, оскільки вони містили однакові відповіді на всі твердження, що свідчило про формальний або явно помилковий характер заповнення. Таким

чином, до подальшої статистичної обробки було включено 54 анкети, які становлять підсумкову вибірку дослідження.

Збір емпіричних даних здійснювався за допомогою онлайн-анкети, розробленої на базі платформи Google Forms за посиланням https://forms.gle/E5YWCrZxKLDZvwAt9. Посилання на анкету поширювалося серед потенційних респондентів через корпоративні групи у месенджері Telegram. Такий спосіб комунікації був обраний з огляду на його поширеність у робочій взаємодії співробітників банку, що дозволило швидко та зручно донести інформацію про дослідження до потенційних учасників.

Анкета складалася з трьох основних блоків. Перший блок містив авторський опитувальник, спрямований на оцінку значущості різних сфер управлінської діяльності. Другий блок включав методику діагностики емоційного інтелекту Н. Холла, яка дозволяє оцінити окремі компоненти емоційної компетентності. Третій блок складався з опитувальника емоційного інтелекту ЕмІн (Д. В. Люсін), що дає змогу оцінити як інтегральний рівень емоційного інтелекту, так і його окремі внутрішньоособистісні та міжособистісні компоненти. Загалом анкета містила 91 твердження, відповіді на які оцінювалися за шкалами з фіксованими варіантами відповідей.

Участь у дослідженні була добровільною. Анкета не вимагала обов’язкового зазначення персональних даних респондентів. На завершальному етапі форми було передбачено необов’язкове поле для зазначення електронної адреси, на яку учасники могли отримати результати тестування після завершення обробки даних. Таким чином, участь у дослідженні мала частково анонімний характер: респонденти могли залишити свої контактні дані за власним бажанням або пройти опитування повністю анонімно.

З метою підвищення достовірності відповідей у повідомленні-запрошенні до участі в дослідженні було наголошено на важливості щирих та усвідомлених відповідей. Додатковим фактором підвищення якості даних стало те, що частина респондентів виявила інтерес до отримання власних результатів тестування. Це сприяло більш уважному та відповідальному заповненню анкети. Аналіз

відповідей також показав достатній рівень внутрішньої узгодженості результатів, що підтверджується подальшими розрахунками показників надійності опитувальника.

Використання онлайн-форми для збору емпіричних даних мало низку організаційних переваг. По-перше, це дозволило стандартизувати процес опитування та забезпечити однакові умови проходження анкети для всіх респондентів. По-друге, електронний формат прискорив та спростив подальше формування єдиного масиву даних та його статистичну обробку.

Разом з тим слід враховувати і певні обмеження дослідження. Вибірка сформована в межах однієї організації, що може обмежувати можливість безпосереднього узагальнення результатів на ширшу сукупність менеджерів. Водночас включення респондентів із різних функціональних підрозділів банку дозволяє розглядати отримані результати як релевантні для різних типів управлінської діяльності, принаймні у сучасних фінансових організаціях. Окрім того, отримані результати можуть бути використані як основа для подальшого розвитку програм професійного навчання та обміну управлінським досвідом у межах банку.

2.3. Аналіз та узагальнення результатів дослідження

2.3.1. Внутрішня узгодженість авторського опитувальника

Результати розрахунку коефіцієнта внутрішньої узгодженості для 5 блоків авторського опитувальника наведено в табл. 7:

Таблиця 7

Коефіцієнт внутрішньої узгодженості авторського опитувальника

Показник	**α Кронбаха**
Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності	0.546
Міжособистісна комунікація та соціальна взаємодія	0.7
Лідерство, мотивація та розвиток персоналу	0.579
Управління конфліктами та складними соціальними ситуаціями	0.534
Саморегуляція, стресостійкість і профілактика проф. вигорання	0.671

Отримані значення α Кронбаха для п’яти змістових блоків варіюють у межах 0,534-0,700. Найвищий показник зафіксовано для блоку «Міжособистісна комунікація та соціальна взаємодія» (α = 0,700). Значення, близькі до цього рівня, отримано також для блоку «Саморегуляція, стресостійкість і профілактика професійного вигорання менеджера» (α = 0,671). У психометричній практиці коефіцієнт внутрішньої узгодженості на рівні близько 0,70 зазвичай розглядають як мінімально прийнятний для дослідницьких інструментів [62, 63]. Отримані результати свідчать, що твердження цих блоків демонструють достатню узгодженість і можуть розглядатися як показники однієї конструкції. Дещо нижчі значення α отримано для блоків «Лідерство, мотивація та розвиток персоналу» (α = 0,579), «Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності» (α = 0,546) та «Управління конфліктами та складними соціальними ситуаціями» (α = 0,534). Формально ці показники не досягають рекомендованого порогу 0,70. Водночас у методологічній літературі наголошується, що значення α Кронбаха істотно залежить від кількості пунктів шкали. Для коротких шкал, які містять лише 3-4 твердження, коефіцієнт внутрішньої узгодженості закономірно знижується навіть за наявності змістовної однорідності пунктів [61]. У подібних випадках значення α в межах від 0,50 до 0,60 у дослідницьких опитувальниках розглядаються як допустимі на етапі первинної апробації інструменту. З огляду на те, що кожен блок авторського опитувальника включає лише три твердження, отримані показники можна інтерпретувати як помірний рівень внутрішньої узгодженості.

При цьому, при розрахунку коефіцієнта надійності для всіх 15 тверджень опитувальника значення α = 0,849, що відповідає високому рівню внутрішньої узгодженості шкали. Отриманий результат дозволяє припустити, що всі твердження опитувальника в сукупності формують узгоджену систему показників, спрямованих на вимірювання значущості різних сфер професійної діяльності менеджера.

2.3.2. Порівняння результатів за методиками ЕмІн Д. В. Люсіна та Холла

На другому етапі, було узагальнено результати, отримані за двома психодіагностичними методиками: опитувальником ЕмІн Д. В. Люсіна та методикою емоційного інтелекту Н. Холла. Розподіл респондентів за рівнями емоційного інтелекту наведено в табл.8:

Таблиця 8

Розподіл менеджерів за рівнями емоційного інтелекту

Методика	Низький	Середній	Високий
ЕмІн	1	32	21
Холл	22	29	3

За опитувальником ЕмІн переважає середній та високий рівень емоційного інтелекту. Із 54 менеджерів 32 особи продемонстрували середній рівень, а 21 респондент — високий. Низький рівень зафіксовано лише у 1 учасника дослідження. Таким чином, більшість менеджерів у вибірці демонструють достатньо розвинені здібності до розуміння та регуляції емоцій. Інша структура розподілу спостерігається за методикою Н. Холла. У цьому випадку 22 респонденти віднесені до категорії низького рівня емоційного інтелекту, 29 осіб до середнього, і лише 3 менеджери продемонстрували високий рівень. Така відмінність може пояснюватися різною системою шкал і інтерпретаційних порогів. При цьому вирішальне значення має узгодженість та кореляція відповідних показників двох тестів.

Для перевірки характеру розподілу інтегральних показників емоційного інтелекту було здійснено їх візуальний аналіз за допомогою гістограм, наведених на Рис.4 та Рис 5.

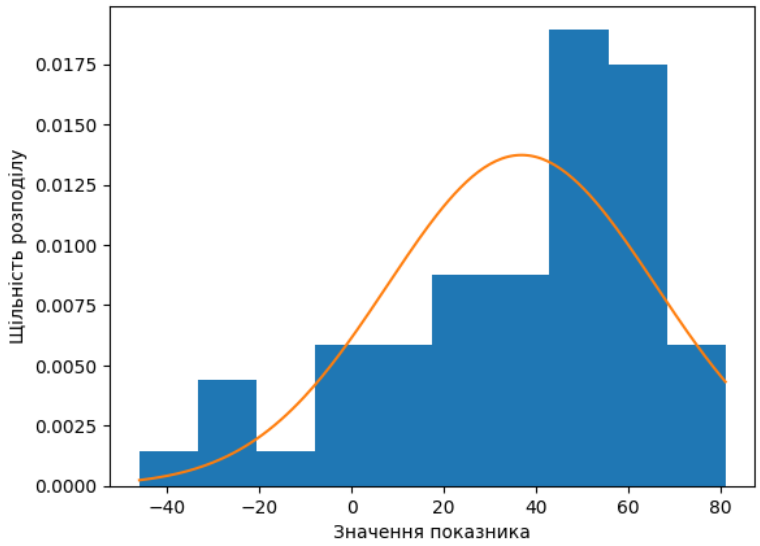


Рис.4. Розподіл інтегральних показників EI за методикою Н. Холла

Аналіз гістограми показує, що значення розподіляються у відносно широкому діапазоні. Основна концентрація результатів припадає на інтервал приблизно 30–60 балів, тоді як крайні значення зустрічаються значно рідше. Спостерігається певна асиметрія розподілу, що частково пов’язано з наявністю низьких значень у вибірці.

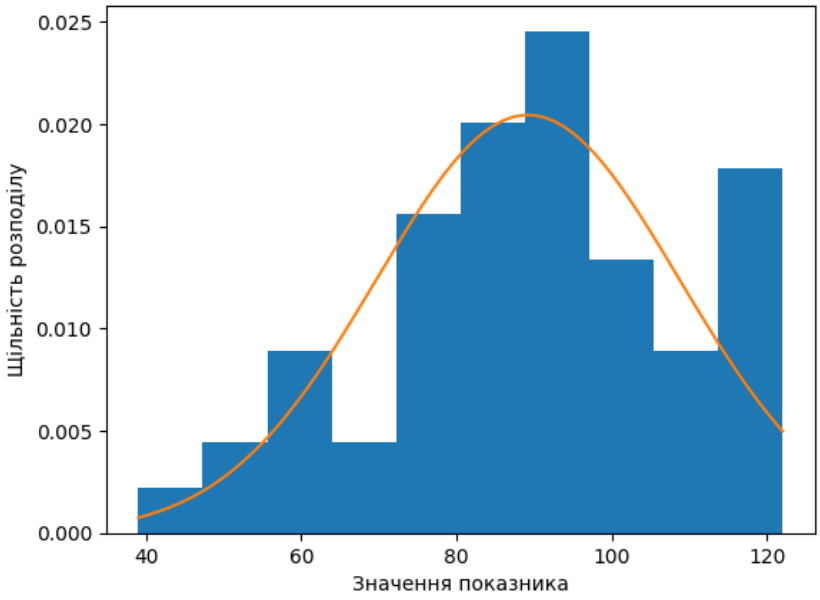


Рис.5. Розподіл інтегральних показників EI за методикою ЕмІн

Гістограма результатів за методикою ЕмІн демонструє більш виражену концентрацію значень у центральній частині шкали (приблизно 80–105 балів). Форма розподілу наближається до дзвоноподібної.

Отримані результати дозволяють припустити, що розподіл показників за обома методиками наближений до нормального а отже, для подальшого аналізу можливо використовувати коефіцієнт кореляції Пірсона для кореляційного аналізу між показниками, отриманими за методиками ЕмІн та Н. Холла. Метою цього етапу є перевірка, чи вимірюють обидва інструменти близькі психологічні конструкти емоційного інтелекту. Результати кореляційного аналізу представлені в табл.9.

Таблиця 9.

Кореляція між показниками за методиками ЕмІн та Холла

Показники ЕмІн	**Показники Холла**	**Коеф корреляції**
Загальний показник EI	Загальний рівень EI	0.81499556
Розуміння власних емоцій (ВП)	Емоційна обізнаність	0.51309588
Управління власними емоціями (ВУ)	Управління власними емоціями	0.80852063
Розуміння чужих емоцій (МП)	Емпатія	0.83063428
Управління чужими емоціями (МУ)	Розпізнавання емоцій інших людей	0.52814054

Отримані результати демонструють переважно високі позитивні кореляції між відповідними шкалами двох методик. Найвищий зв’язок спостерігається між показниками розуміння чужих емоцій та емпатії ($r \approx 0.83$). Це можна інтерпретувати як підтвердження того, що обидві шкали відображають близькі аспекти міжособистісного емоційного інтелекту. Високою є також кореляція між показниками управління власними емоціями ($r \approx 0.81$). Це свідчить про узгодженість вимірювання компоненту саморегуляції емоцій у двох методиках. Кореляція між інтегральними показниками емоційного інтелекту ($r \approx 0.81$) також є високою. Отриманий результат дозволяє припустити, що обидві методики

загалом вимірюють близький психологічний конструкт. Водночас зв'язки між деякими компонентами мають середню силу (r ≈ 0.51-0.53). Це може пояснюватися відмінностями у структурі шкал та концептуальних підходах до визначення емоційного інтелекту. Таким чином, результати кореляційного аналізу свідчать про достатню узгодженість результатів двох психодіагностичних інструментів, що підвищує надійність інтерпретації отриманих даних.

На третьому етапі, були розраховані мінімальні та максимальні значення, середнє арифметичне, медіана, мода, стандартне відхилення та дисперсія по кожному показнику. Результати розрахунків наведено у табл.10.

Таблиця 10.

Основні статистичні показники відповідей опитування

	Мінімум	**Максимум**	**Середнє значення**	**Медіана**	**Мода**	**Стандартне відхилення**	**Дисперсія**
Авторський опитувальник							
1. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності	6.00	15.00	11.43	11.00	10.00	2.22	4.93
2. Міжособистісна комунікація та соціальна взаємодія	11.00	15.00	13.89	14.00	15.00	1.22	1.50
3. Лідерство, мотивація та розвиток персоналу	7.00	15.00	11.57	12.00	13.00	1.89	3.57
4. Управління конфліктами та складними соціальними ситуаціями	5.00	14.00	9.85	10.00	10.00	2.30	5.30
5. Саморегуляція, стресостійкість і профілактика професійного вигорання	7.00	15.00	11.35	11.00	11.00	2.33	5.44
Опитувальник Холла							
Емоційна обізнаність	-7.00	17.00	9.46	11.00	12.00	5.63	31.73
Управління власними емоціями	-10.00	16.00	2.30	3.00	2.00	6.88	47.27

Самомотивація	-13.00	17.00	6.20	8.00	15.00	8.80	77.49
Емпатія	-12.00	18.00	10.09	11.00	9.00	5.79	33.56
Розпізнавання емоцій інших людей	-11.00	18.00	8.76	11.00	11.00	6.29	39.58
Загальний рівень EI (Холл)	-46.00	81.00	36.81	45.50	53.00	29.32	859.93
Опитувальник ЕмІн							
МЕІ	20.00	59.00	42.85	45.00	47.00	9.09	82.58
ВЕІ	19.00	66.00	46.33	45.50	44.00	11.37	129.25
РЕ	17.00	63.00	44.46	45.50	41.00	10.69	114.37
МП	9.00	34.00	23.48	24.50	28.00	5.35	28.63
ВП	6.00	30.00	20.98	21.50	23.00	5.96	35.57
УЕ	22.00	64.00	44.72	44.00	41.00	9.89	97.90
МУ	9.00	28.00	19.37	19.50	20.00	4.31	18.61
ВУ	3.00	21.00	14.06	13.50	13.00	4.30	18.47
КЕ	7.00	16.00	11.30	11.00	11.00	2.60	6.78
Загальний рівень EI (ЕмІн)	39.00	122.00	89.19	90.00	92.00	19.71	388.42

Аналіз показників описової статистики дозволяє зробити висновок про відсутність суттєвих перекосів у розподілі даних. Мінімальні та максимальні значення знаходяться в межах допустимих діапазонів відповідних шкал, що підтверджує коректність отриманих результатів. Показники стандартного відхилення та дисперсії демонструють помірний рівень варіативності для більшості змінних, що свідчить про наявність індивідуальних відмінностей між респондентами [67].

Аналіз описових статистик дозволяє зробити низку змістовних спостережень. По-перше, результати авторського опитувальника сфер управлінської діяльності демонструють чітку ієрархію значущості різних аспектів менеджерської роботи. Найвищі середні значення отримала сфера міжособистісної комунікації та соціальної взаємодії (M ≈ 13,9 із 15 можливих), що у сукупності з найменшим стандартни відхиленням (SD ≈ 1,2), свідчить про її особливо високу суб’єктивну важливість для більшості респондентів. Найнижчі середні значення спостерігаються у сфері управління конфліктами, що

може свідчити про відносно меншу частоту використання цієї компетенції у повсякденній управлінській практиці або про складність її суб'єктивної оцінки. По-друге, результати за методикою Н. Холла характеризуються значно ширшим діапазоном значень, що відображається у високих показниках стандартного відхилення та дисперсії інтегрального показника емоційного інтелекту. Мінімальні та максимальні значення інтегральної шкали демонструють суттєвий розкид результатів у вибірці, що може свідчити про значні індивідуальні відмінності у рівні розвитку емоційної компетентності менеджерів. Також, аналіз середніх значень основних компонентів емоційного інтелекту дозволяє умовно вибудувати їх ієрархію у досліджуваній вибірці менеджерів. Найвищі значення отримано для показника розуміння емоцій інших людей, що свідчить про високу значущість соціальних здібностей у професійній діяльності управлінців. Дещо нижчі значення характерні для показника розуміння власних емоцій, що відображає достатньо розвинений рівень емоційної рефлексії у респондентів. Наступний рівень займають показники, пов'язані з управлінням емоціями, насамперед управлінням емоційними станами інших людей. Це може бути пов'язано зі специфікою управлінської діяльності, яка передбачає необхідність регулювання емоційної атмосфери в колективі та впливу на мотивацію співробітників. Найнижчі значення отримано для показників управління власними емоціями та емоційної експресії, що може свідчити про певну складність усвідомленого контролю власних емоційних реакцій у складних управлінських ситуаціях. Таким чином, отримані результати дозволяють припустити, що у досліджуваній групі менеджерів більш розвиненими є компоненти емоційного інтелекту, пов'язані з розумінням емоцій, тоді як регулятивні аспекти емоційного інтелекту виражені дещо слабше.

2.3.3. Аналіз взаємозв'язку між показниками EI та різними сферами професійної діяльності менеджера

Кореляційний аналіз взаємозв'язку між показниками емоційного інтелекту та оцінками значущості різних сфер професійної діяльності менеджера показав, що найсильніші зв'язки між сферами управлінської діяльності та показниками

емоційного інтелекту стосуються насамперед регулятивних компонентів ЕІ. Найвищий коефіцієнт у всій матриці зафіксовано між сферою «Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності» та показником КЕ — контролем емоційної експресії (r = 0,62). Отриманий результат можна інтерпретувати таким чином: у ситуаціях невизначеності для менеджера особливого значення набуває не стільки саме переживання емоцій, скільки здатність контролювати їх зовнішній прояв – міміку, інтонацію, поведінкові реакції. На нашу думку, це цілком логічно, оскільки управлінське рішення в умовах ризику або браку інформації часто потребує зовнішньої зібраності, емоційної стриманості та здатності не транслювати напругу команді.

Не менш показовими є результати для сфери «Лідерство, мотивація та розвиток персоналу». Вона демонструє сильні позитивні кореляції з показниками ВУ – управління власними емоціями (r = 0,61), УЕ – управління емоціями (r = 0,58), самомотивацією за методикою Н. Холла (r = 0,55), КЕ – контролем емоційної експресії (r = 0,52) та ВЕІ – внутрішньоособистісним емоційним інтелектом (r = 0,53). Така конфігурація зв’язків свідчить, що лідерський компонент управлінської діяльності в досліджуваній вибірці найбільш тісно пов’язаний із внутрішньою емоційною саморегуляцією. Інакше кажучи, ефективне лідерство тут більше спирається на здатність менеджера керувати власними емоціями та підтримувати внутрішню мотивацію, ніж на соціально-перцептивні компоненти ЕІ.

Сфера «Управління конфліктами та складними соціальними ситуаціями» також виявила виразні зв’язки саме з регулятивними шкалами. Найвищі коефіцієнти тут отримано для КЕ (r = 0,59), УЕ (r = 0,45), ВЕІ (r = 0,45) та ВУ (r = 0,44). Це дозволяє припустити, що в конфліктогенних ситуаціях вирішальне значення мають не лише розуміння емоційної напруги, а й уміння стримувати власні імпульсивні реакції, керувати емоційним тоном взаємодії та не посилювати конфлікт через неконтрольовану експресію. У цьому сенсі результати дослідження показують, що і в умовах невизначеності, і в умовах конфлікту ключову роль відіграє саме емоційна регуляція.

Сфера «Міжособистісна комунікація та соціальна взаємодія» виглядає інакше: кореляції з більшістю показників ЕІ є слабкими або близькими до нуля. Наприклад, зв'язок з емоційною обізнаністю становить r = 0,25, з ВУ – r = 0,20, з інтегральним показником ЕІ за ЕмІн – лише r = 0,07. Такі результати є дещо неочікуваними, але враховуючи контингент менеджерів, що опитувались та особливості великої організації, можна зробити припущення, що для всіх них комунікація та соціальна взаємодія є базовою професійною необхідністю, незалежно від того, наскільки та чи інша людина в ній успішна. Крім того, ця успішність може залежати від досвіду, стилю управління, особливостей організаційної культури та професійної соціалізації.

Сфера «Саморегуляція, стресостійкість і профілактика професійного вигорання» демонструє найбільший зв'язок із показником КЕ – контроль емоційної експресії (r = 0,51). Інші коефіцієнти в цій сфері мають значно нижчі значення (наприклад, емоційна обізнаність r = 0,29, УЕ r = 0,23, ВЕІ r = 0,21). Отриманий зв'язок можна інтерпретувати таким чином: здатність менеджера контролювати зовнішні прояви емоцій (міміку, інтонацію, поведінкові реакції) може бути важливим елементом підтримання емоційної стабільності в професійній діяльності. У ситуаціях підвищеного робочого навантаження або психологічного напруження контроль емоційної експресії дозволяє зменшувати прояви емоційної напруги у взаємодії з колегами та підлеглими, що потенційно може сприяти збереженню робочої ефективності.

Найсильніші кореляції між сферами менеджерської діяльності та компонентами ЕІ показані у табл.11.

Таблиця 11.

Найсильніші кореляції між сферами менеджерської діяльності та компонентами ЕІ

Сфера менеджерської діяльності	**Показник ЕІ**	**r**
Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності	КЕ – контроль емоційної експресії	**0.62**

Лідерство, мотивація та розвиток персоналу	Самомотивація (методика Холла)	**0.55**
Лідерство, мотивація та розвиток персоналу	BEI – внутрішньоособистісний емоційний інтелект	**0.53**
Лідерство, мотивація та розвиток персоналу	УЕ – управління емоціями	**0,58**
Лідерство, мотивація та розвиток персоналу	ВУ – управління власними емоціями	**0,61**
Лідерство, мотивація та розвиток персоналу	КЕ – контроль емоційної експресії	**0,52**
Управління конфліктами та складними соціальними ситуаціями	КЕ – контроль емоційної експресії	**0.59**
Саморегуляція, стресостійкість і профілактика професійного вигорання	КЕ – контроль емоційної експресії	**0.51**

Висновки до Розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи було проведено емпіричне дослідження емоційного інтелекту менеджерів, спрямоване на визначення його рівня, структури та зв’язку з ключовими сферами управлінської діяльності. Дослідження здійснювалося на основі поєднання стандартизованих психодіагностичних методик та авторського опитувальника, що дозволило отримати комплексну характеристику емоційно-психологічних особливостей управлінської діяльності.

На першому етапі було визначено методичне забезпечення дослідження. Для вимірювання емоційного інтелекту використано дві психодіагностичні методики – опитувальник емоційного інтелекту ЕмІн Д. В. Люсіна та методику діагностики емоційного інтелекту Н. Холла. Поєднання цих інструментів

дозволило оцінити різні аспекти емоційного інтелекту: як здатності до розуміння та регуляції емоцій, так і особистісні характеристики емоційної компетентності. Крім того, було розроблено авторський опитувальник, спрямований на визначення значущості окремих сфер управлінської діяльності менеджерів.

У дослідженні взяли участь 54 менеджери різних підрозділів АТ «Сенс Банк», що представляють різні напрями управлінської діяльності. Така структура вибірки дозволила отримати емпіричні дані, які відображають особливості функціонування емоційного інтелекту у професійному середовищі сучасної організації.

Оцінювання надійності авторського опитувальника здійснювалося за допомогою коефіцієнта внутрішньої узгодженості Кронбаха. Отримані результати засвідчили прийнятний рівень внутрішньої узгодженості шкал, що дозволяє вважати інструмент достатньо надійним для використання в межах даного дослідження. Це створило підстави для подальшого статистичного аналізу результатів та інтерпретації отриманих даних.

Аналіз результатів за методикою ЕмІн Д. В. Люсіна показав, що у більшості менеджерів вибірки спостерігається середній або високий рівень емоційного інтелекту. Зокрема, середній рівень було зафіксовано у 32 респондентів, а високий – у 21 учасника дослідження; лише в одного респондента виявлено низький рівень показника. Така структура результатів може свідчити про достатньо сформовані здібності менеджерів до усвідомлення та регуляції власних емоцій, а також до розуміння емоцій інших людей.

Разом з тим результати, отримані за методикою Н. Холла, демонструють дещо іншу картину. За цією методикою значна частина респондентів характеризується низьким або середнім рівнем емоційного інтелекту: низький рівень виявлено у 22 менеджерів, середній – у 29, тоді як високий рівень зафіксовано лише у 3 учасників дослідження. Подібна різниця між результатами двох методик може пояснюватися різною системою шкал і інтерпретаційних порогів.

Узагальнюючи отримані результати, можна припустити, що хоча менеджери в цілому демонструють достатній потенціал до розуміння та регуляції емоцій, окремі компоненти емоційної компетентності можуть бути розвинені нерівномірно. Це підтверджується результатами кореляційного аналізу між показниками емоційного інтелекту та сферами управлінської діяльності.

Проведений кореляційний аналіз дозволив встановити статистичні зв'язки між окремими компонентами емоційного інтелекту та різними аспектами управлінської діяльності менеджерів. Найбільш виражені зв'язки спостерігаються у сфері саморегуляції, стресостійкості та профілактики професійного вигорання, що може свідчити про важливу роль здатності контролювати емоційну експресію та управляти власними емоційними станами у процесі виконання управлінських функцій. Водночас інші компоненти емоційного інтелекту демонструють помірні або слабкі зв'язки з окремими сферами управлінської діяльності, що може вказувати на необхідність їх подальшого розвитку.

Отримані результати також дозволяють зробити висновок, що емоційний інтелект менеджерів виступає важливим психологічним ресурсом ефективної професійної діяльності. Його розвиток пов'язаний із підвищенням якості міжособистісної взаємодії, покращенням комунікації в команді, здатністю конструктивно вирішувати конфлікти та ефективно діяти в умовах професійного стресу.

Разом з тим результати дослідження свідчать про наявність певного потенціалу для подальшого розвитку емоційного інтелекту у частини менеджерів. Нерівномірність розвитку окремих компонентів емоційної компетентності, а також відмінності у результатах різних методик оцінювання можуть вказувати на доцільність цілеспрямованих програм розвитку емоційного інтелекту в організаційному середовищі. На нашу думку, систематичне впровадження подібних програм буде сприяти підвищенню ефективності

управлінської діяльності, покращенню психологічного клімату в колективах та зниженню рівня професійного стресу менеджерів.

Таким чином, результати емпіричного дослідження не лише підтверджують значущість емоційного інтелекту для управлінської діяльності, але й вказують на практичну цінність його подальшого розвитку в організаційному середовищі. Це створює підґрунтя для розроблення та апробації спеціальної програми розвитку емоційного інтелекту менеджерів, яка розглядаються у наступному розділі роботи.

Розділ 3. Програма розвитку ЕІ менеджерів

3.1. Обґрунтування необхідності розвитку ЕІ менеджерів

Результати проведеного емпіричного дослідження дозволили нам отримати узагальнене уявлення про рівень розвитку емоційного інтелекту менеджерів та його зв'язок із різними сферами управлінської діяльності. Застосування психодіагностичних методик, спрямованих на оцінку компонентів емоційного інтелекту, а також аналіз взаємозв'язків між показниками емоційної компетентності та ключовими аспектами професійної діяльності менеджерів показали, що емоційний інтелект є важливим психологічним ресурсом ефективного управління.

Отримані результати свідчать, що окремі компоненти ЕІ емоційного інтелекту демонструють різний ступінь вираженості у досліджуваній вибірці менеджерів. При цьому найбільш значущі зв'язки простежуються між показниками емоційної регуляції, контролю емоційної експресії та такими сферами управлінської діяльності, як прийняття рішень у складних ситуаціях, управління міжособистісною взаємодією в колективі та подолання професійного стресу. Це дозволяє припустити, що здатність менеджера усвідомлювати власні емоційні стани, регулювати їх та адекватно реагувати на емоційні прояви інших людей виступає одним із чинників ефективності управлінської діяльності.

Водночас результати дослідження показали, що окремі компоненти емоційного інтелекту виявляють середній або недостатній рівень розвитку, що потенційно може ускладнювати вирішення управлінських завдань, пов'язаних із міжособистісною взаємодією, управлінням конфліктами, емоційною напруженістю в колективі та прийняттям рішень у стресових умовах. У контексті сучасних організацій ці аспекти набувають особливої актуальності, оскільки управлінська діяльність дедалі більше пов'язана з необхідністю працювати в умовах невизначеності, високої інтенсивності комунікацій та підвищеного психологічного навантаження.

Аналіз отриманих даних також свідчить, що емоційний інтелект пов’язаний не лише з міжособистісними аспектами управління, але й із здатністю менеджерів до саморегуляції, підтримання психологічної стійкості та ефективного реагування на складні професійні ситуації. Зокрема, більш високі показники розвитку окремих компонентів емоційного інтелекту асоціюються з кращою здатністю контролювати емоційні реакції, зберігати конструктивність поведінки в напружених ситуаціях та підтримувати продуктивну взаємодію в команді. У цьому контексті можна зробити висновок, що цілеспрямований розвиток емоційного інтелекту менеджерів може сприяти підвищенню ефективності їхньої професійної діяльності, покращенню якості управлінських рішень, оптимізації комунікації в робочих колективах та зниженню рівня професійного стресу. Особливої ваги набувають компоненти, пов’язані з усвідомленням власних емоцій, здатністю до емоційної саморегуляції, розвитком емпатії та управлінням емоційною динамікою в команді.

З огляду на отримані результати, доцільним є впровадження спеціально організованих програм розвитку емоційного інтелекту, орієнтованих на формування та вдосконалення відповідних емоційних компетентностей у менеджерів. Такі програми можуть включати тренінгові заняття, практичні вправи, спрямовані на розвиток емоційної обізнаності, навичок саморегуляції, емпатійного розуміння інших людей та ефективної емоційної комунікації.

3.2. Методи та інструменти розвитку EI в організаціях

3.2.1. Тренінгові програми розвитку EI

У сучасній організаційній психології розвиток EI менеджерів часто реалізується через спеціалізовані тренінгові програми, спрямовані на формування емоційних компетентностей, необхідних для ефективної управлінської діяльності. Такі програми зазвичай поєднують теоретичні елементи з практичними вправами, що дозволяють учасникам не лише ознайомитися з концепцією емоційного інтелекту, але й відпрацювати навички усвідомлення, інтерпретації та регуляції емоцій у професійних ситуаціях [69, 70, 71]. У більшості випадків зміст тренінгів спирається на теоретичні моделі

емоційного інтелекту. Однією з основних теоретичних основ для побудови тренінгових програм є здібнісна модель емоційного інтелекту, запропонована П. Майєром, Дж. Селовеєм та Д. Карузо. Відповідно, навчальні програми, побудовані на цій концепції, спрямовані насамперед на розвиток здатності розпізнавати емоції, інтерпретувати їх значення та використовувати емоційну інформацію у процесі мислення та прийняття рішень. У тренінгових заняттях застосовуються вправи з аналізу емоційних ситуацій, розпізнавання емоцій за невербальними ознаками, обговорення управлінських кейсів, що містять складні емоційні взаємодії. Дослідники підкреслюють, що розвиток цих здібностей може позитивно впливати на якість міжособистісної комунікації та прийняття управлінських рішень [72].

Інший поширений підхід до побудови тренінгових програм базується на моделі емоційної компетентності, запропонованій Д. Гоулманом. Тренінгові програми, побудовані на цьому підході, зазвичай мають практичну спрямованість і орієнтовані на розвиток поведінкових навичок, необхідних для лідерства та управління командами. У процесі навчання використовуються рольові ігри, групові обговорення, вправи з розвитку емпатії та аналіз управлінських ситуацій, що дозволяє учасникам усвідомлювати власні емоційні реакції та відпрацьовувати конструктивні способи взаємодії з іншими людьми. Дослідження показують, що розвиток таких компетентностей пов’язаний із підвищенням ефективності лідерства та покращенням соціально-психологічного клімату в організації [17, 18].

Значний вплив на практику розвитку емоційного інтелекту також має змішана модель Р. Бар-Она. Тренінгові програми, засновані на цій моделі, часто включають вправи, спрямовані на розвиток навичок саморегуляції, управління стресом, конструктивного вирішення конфліктів і підтримання ефективної комунікації у колективі. Практичні заняття можуть поєднувати індивідуальну рефлексію, групові дискусії та моделювання складних управлінських ситуацій, що дозволяє учасникам формувати більш гнучкі стратегії емоційної поведінки [37].

Всі вищевказані прогарми мають спільну мету – розвиток здатностей людини усвідомлювати власні емоції, розуміти емоційні стани інших людей та ефективно регулювати емоційну взаємодію у професійному середовищі. Разом з тим акценти таких програм відрізняються залежно від теоретичного підходу: здібнісна модель більше орієнтована на розвиток когнітивних аспектів роботи з емоційною інформацією, тоді як змішані моделі приділяють більшу увагу поведінковим компетентностям та адаптаційним ресурсам особистості.

З урахуванням специфіки управлінської діяльності, а також результатів проведеного емпіричного дослідження, найбільш доцільним видається використання інтегративного підходу до розвитку емоційного інтелекту менеджерів, що поєднує елементи різних теоретичних моделей. Такий підхід дозволяє одночасно розвивати як здатність до усвідомлення та аналізу емоцій, так і практичні навички їх регуляції та використання у процесі управління командою.

3.2.2. Коучингові та рефлексивні методи розвитку EI

Окрім тренінгових програм, у практиці організаційного розвитку значну роль відіграють коучингові та рефлексивні методи формування емоційної компетентності. На відміну від класичних тренінгів, що здебільшого проводяться у груповому форматі та мають структуровану програму занять, коучингові підходи орієнтовані на індивідуальний розвиток управлінця, усвідомлення власних емоційних реакцій і формування здатності до рефлексивного аналізу управлінських ситуацій. Такий підхід дозволяє інтегрувати розвиток емоційного інтелекту безпосередньо у повсякденну управлінську практику.

Коучинг у контексті розвитку емоційної компетентності спрямований насамперед на підвищення рівня емоційної самосвідомості менеджера, усвідомлення власних емоційних станів та їх впливу на управлінські рішення і взаємодію з підлеглими. У процесі коучингової взаємодії використовуються питання та техніки, що стимулюють рефлексію управлінського досвіду, аналіз емоційних реакцій у складних професійних ситуаціях та пошук більш

конструктивних моделей поведінки. Дослідження у сфері організаційної психології свідчать, що коучинг може сприяти розвитку саморегуляції, підвищенню здатності до емпатії та формуванню більш гнучких стратегій міжособистісної взаємодії [73].

Важливим інструментом розвитку емоційної компетентності є також рефлексивні практики, спрямовані на усвідомлення власного емоційного досвіду та його аналіз. У контексті управлінської діяльності рефлексія дозволяє менеджерам краще розуміти причини своїх емоційних реакцій, оцінювати їхній вплив на поведінку та формувати більш ефективні способи реагування у професійних ситуаціях. До поширених рефлексивних методів належать ведення емоційних щоденників, аналіз складних управлінських випадків (case reflection), а також структуровані обговорення професійного досвіду у групах.

Окреме місце серед інструментів розвитку емоційної компетентності посідають методи зворотного зв’язку, зокрема підхід 360-градусної оцінки. У межах такого підходу менеджер отримує систематизовану інформацію про особливості своєї поведінки та емоційної взаємодії з боку керівників, колег і підлеглих. Аналіз отриманих результатів у поєднанні з коучинговими сесіями дозволяє більш об’єктивно оцінити власні сильні сторони та зони розвитку у сфері емоційної компетентності [74].

Водночас слід враховувати, що індивідуальний коучинг є досить дорогим інструментом розвитку управлінських компетентностей. Проведення регулярних коучингових сесій потребує залучення сертифікованих фахівців, значних часових витрат і відповідних фінансових ресурсів. Саме тому у великих організаціях, зокрема у банківському секторі, такі підходи зазвичай застосовуються переважно у програмах розвитку керівників вищого рівня. У контексті даного дослідження використання повноцінних коучингових програм має обмежений характер, однак, окремі елементи коучингових та рефлексивних практик можуть бути використані автором дослідження для формування власного практичного досвіду у сфері розвитку емоційної компетентності

менеджерів та поглиблення практичного розуміння процесів розвитку емоційного інтелекту.

3.2.3. Методи розвитку саморегуляції та стресостійкості

Одним із важливих напрямів розвитку емоційного інтелекту в управлінській діяльності є формування навичок саморегуляції та підтримання психологічної стійкості в умовах професійного навантаження. Управлінська робота часто пов’язана з необхідністю прийняття рішень у ситуаціях невизначеності, високою інтенсивністю комунікацій, відповідальністю за результати діяльності команди та організації в цілому. За таких умов здатність менеджера контролювати власні емоційні реакції, зберігати конструктивність поведінки та підтримувати психологічну рівновагу набуває важливого значення для ефективності управління.

У психологічних дослідженнях саморегуляція розглядається як здатність людини усвідомлювати власні емоційні стани, регулювати інтенсивність емоційних реакцій і спрямовувати поведінку відповідно до поставлених цілей. У межах теорії емоційного інтелекту регуляція емоцій є одним із ключових компонентів, що забезпечує ефективне використання емоційної інформації у процесі діяльності [75]. Для менеджерів ця здатність проявляється у вмінні контролювати імпульсивні реакції, зберігати професійну дистанцію у складних ситуаціях та підтримувати конструктивний характер взаємодії з підлеглими і колегами.

Одним із підходів до розвитку навичок саморегуляції є використання технік усвідомлення емоційних станів. Такі методи спрямовані на формування здатності помічати та ідентифікувати власні емоційні реакції у різних професійних ситуаціях. До них належать вправи з емоційної саморефлексії, аналіз емоційних реакцій після складних управлінських взаємодій, а також практики усвідомленого спостереження за власними переживаннями. Подібні методи дозволяють підвищити рівень емоційної обізнаності та створюють передумови для подальшого розвитку здатності до регуляції емоцій.

Важливим напрямом формування емоційної саморегуляції є також використання когнітивних стратегій управління емоціями. Зокрема, стратегія когнітивної переоцінки, яка полягає у зміні інтерпретації емоційно значущої ситуації з метою зниження інтенсивності негативних переживань або формування більш конструктивного ставлення до подій. Дослідження показують, що використання таких стратегій сприяє підвищенню психологічної стійкості та більш ефективному реагуванню на професійні труднощі [76].

Окрему групу методів становлять практики управління стресом, спрямовані на підтримання психологічного благополуччя у умовах високого професійного навантаження. До таких методів можуть належати техніки короткочасної релаксації, вправи з регуляції дихання, а також методи усвідомленості, спрямовані на зниження емоційної напруженості та підвищення здатності концентрувати увагу на поточній діяльності. У дослідженнях організаційної психології зазначається, що розвиток навичок управління стресом сприяє зниженню ризику професійного вигорання та підтриманню стабільної ефективності діяльності менеджерів [76].

Таким чином, методи розвитку саморегуляції та стресостійкості спрямовані на формування здатності менеджерів усвідомлювати власні емоційні реакції, контролювати їх інтенсивність та підтримувати конструктивну поведінку у складних професійних ситуаціях. З огляду на результати проведеного дослідження, що засвідчили значущість компонентів, пов’язаних із регуляцією емоцій та контролем емоційної експресії у контексті управлінської діяльності, використання таких методів може розглядатися як важливий елемент програм розвитку емоційного інтелекту менеджерів. Саме тому зазначені підходи доцільно врахувати при розробці програми розвитку емоційної компетентності.

3.3. Програма розвитку емоційного інтелекту менеджерів

3.3.1. Мета та принципи побудови програми

Метою програми є розвиток ключових компонентів емоційного інтелекту менеджерів, що забезпечують ефективність управлінської діяльності, зокрема

здатності до усвідомлення власних емоцій, їх регуляції, розуміння емоцій інших людей та конструктивного управління емоційною взаємодією в команді. Досягнення цієї мети передбачає формування практичних навичок, які можуть бути безпосередньо застосовані у професійній діяльності, зокрема у процесі прийняття рішень, управління конфліктами та підтримання ефективної командної взаємодії.

Цільовою аудиторією програми є менеджери різних рівнів управління, включаючи керівників проєктів, керівників структурних підрозділів та менеджерів, які здійснюють управління командами різної чисельності. З урахуванням особливостей вибірки дослідження, програма орієнтована як на менеджерів із постійними командами, так і на тих, хто працює у форматі проєктного управління. Це забезпечує її універсальність і можливість адаптації до різних організаційних контекстів, зокрема до умов банківського сектору.

Побудова програми розвитку емоційного інтелекту базується на системі взаємопов'язаних принципів. Принцип наукової обґрунтованості передбачає використання положень сучасних теорій емоційного інтелекту та результатів емпіричних досліджень як основи для формування змісту навчання. Принцип практичної спрямованості полягає у фокусі на розвитку навичок, які мають безпосереднє застосування у щоденній управлінській діяльності. Принцип інтегративності забезпечує поєднання різних методів розвитку емоційної компетентності, включаючи тренінгові та рефлексивні підходи.

Окреме і дуже важливе місце у програмі займає формування внутрішньої мотивації до розвитку емоційного інтелекту. Отримані в ході дослідження результати дозволяють припустити, що для значної частини менеджерів емоційний інтелект залишається абстрактним поняттям, яке не завжди пов'язується з конкретними управлінськими результатами. У зв'язку з цим програма передбачає поетапне залучення учасників, що відповідає моделі AIDA (Attention – Interest – Desire – Action) [77]. На початковому етапі увага (attention) актуалізується через участь в опитуванні, присвяченому темі, що є «на слуху». Далі, наданням персональних результатів ми викликаємо зацікавленість (interest)

учасників. Наступний етап спрямований на формування бажання (desire) розвитку через висвітлення прикладної цінності EI та його впливу на професійні результати та конкретні практичні рекомендації щодо практичних дій (action), що реалізується через навчальні заходи та опанування конкретних інструментів розвитку емоційної компетентності. Така логіка дозволяє підвищити залученість учасників та забезпечити більш стійкий ефект від програми.

Важливим є також принцип поетапності розвитку емоційної компетентності, який передбачає послідовне формування компонентів емоційного інтелекту: від усвідомлення власних емоцій до їх регуляції та ефективної взаємодії з іншими людьми.

3.3.2. Структура програми навчання

Програма розвитку емоційного інтелекту менеджерів розроблена з урахуванням специфіки корпоративного середовища у форматі короткострокового навчального модуля, що включає два онлайн-семінари через платформи онлайн відеоконференцій zoom, Webex тощо тривалістю 1,5–2 години кожен з періодом між семінарами 1-2 тижні для самостійної роботи учасників. Такий підхід дозволяє поєднати інтенсивність навчання з мінімальним відривом від роботи, сприяє у формуванні практичних навичок безпосередньо у робочому процесі та відповідає розповсюдженим форматам корпоративного навчання.

Логіка побудови програми ґрунтується на циклі «діагностика → усвідомлення → практика → перенесення у діяльність», що відповідає підходу experiental learning Д. Колба [78]. Практичні елементи інтегруються безпосередньо у структуру навчання через чергування коротких теоретичних блоків із вправами, що дозволяє забезпечити первинне закріплення матеріалу та загальне залучення учасників. При цьому вправи адаптовані до онлайн-формату та побудовані з урахуванням принципу психологічної безпеки, тобто не потребують від учасників розкриття особистого досвіду, а базуються на аналізі зовнішніх ситуацій. Детальний опис програми наведений у Додатку Д.

Перший етап програми передбачає проходження учасниками опитувальників емоційного інтелекту (зокрема методики Н. Холла та опитувальника ЕмІн Д. В. Люсіна), що виконує функцію залучення та формування інтересу до теми.

Перший онлайн-семінар присвячений розвитку емоційної обізнаності та базових навичок саморегуляції. Після короткого теоретичного блоку, що розкриває структуру емоційного інтелекту за моделлю Майєра, Соловея та Карузо та основи регуляції емоцій, учасникам пропонується практична вправа на аналіз емоційних станів на прикладі відеофрагмента популярних художніх фільмів. Доцільним є використання сцен, які демонструють чітко виражену емоційну взаємодію, наприклад сцени першої зустрічі з керівником у фільмі “Диявол носить Prada” або сцена суду у «Декілька гарних хлопців», сцена початкової дискусії у фільмі “12 розгніваних чоловіків”, сцена юридичних слухань у фільмі «Соціальна мережа» тощо. Учасникам пропонується відповісти на запитання: яку основну емоцію демонструє персонаж; які додаткові емоції можуть бути прихованими; які поведінкові прояви це підтверджують. Відповіді надаються у чаті у стислому вигляді, що забезпечує залученість без необхідності публічного висловлення.

Наступний практичний блок спрямований на усвідомлення неоднозначності інтерпретації емоцій та «емоційного забарвлення». Учасникам пропонуються короткі нейтральні фрази, наприклад: «Добре, зробимо як ти сказав», «Давайте повернемося до цього питання пізніше» «Я подумаю», «Все нормально», «Цікаве рішення», «Я тебе почув». Завдання полягає у визначенні можливих емоцій, що можуть стояти за кожною з фраз. Така вправа демонструє залежність емоційного сприйняття від когнітивної інтерпретації та підводить до розуміння необхідності регуляції власних реакцій.

Міжсесійний період передбачає виконання простих завдань, які не створюють значного навантаження, але сприяють формуванню навичок. Зокрема, учасникам пропонується вести короткий щоденник емоцій (фіксація однієї ситуації на день: подія – емоція – реакція – альтернативна реакція), а також

застосувати техніку когнітивної переоцінки щонайменше у двох робочих ситуаціях, наприклад у випадку затримки виконання завдання співробітником або отримання критичного зворотного зв'язку.

Другий онлайн-семінар зосереджений на розвитку емпатії та навичок управління міжособистісною взаємодією. Після короткого обговорення досвіду застосування інструментів, теоретичний блок розкриває роль емпатії у структурі емоційного інтелекту за Р. Бар-Оном та Д. Големаном. Практична частина включає вправу з аналізу емоцій за візуальними образами. Учасникам демонструються фотографії людей у різних емоційних станах, наприклад, згідно із дослідження мікровиразів обличчя П.Екмана, після чого вони визначають можливі емоції. Взаємодія з учасниками відбувається також в чаті.

Інша вправа спрямована на розвиток гнучкості інтерпретації поведінки у професійних ситуаціях. Учасникам пропонуються типові кейси, наприклад: «співробітник мовчить під час зустрічі», «колега різко відповів у корпоративному чаті», «керівник не надав зворотного зв'язку щодо виконаного завдання». Завдання полягає у формулюванні щонайменше двох можливих пояснень поведінки – негативного та нейтрального або конструктивного. Такий підхід дозволяє знизити автоматичні негативні інтерпретації та сприяє розвитку емпатії. Ця вправа є надзвичайно корисною для управлінців, оскільки вона руйнує звичку «читати думки» (mind-reading) і приписувати оточуючим ворожі наміри.

Завершальним етапом другого семінару є формування індивідуального плану дій, у якому учасники визначають конкретні навички для розвитку (наприклад, пауза перед реакцією, уточнення замість оцінки, активне слухання), ситуації їх застосування та очікувані результати.

Оцінка ефективності програми може здійснюватися через самооцінку змін у поведінці та частоти використання запропонованих інструментів. Повторне проходження опитувальників емоційного інтелекту є недоцільним, оскільки результати можуть бути недостовірними із-за соціально бажаних відповідей, які буде значно простіше надати після семінарів. Водночас, слід відмітити, що

результати можуть залежати від рівня залученості учасників та організаційних умов впровадження програми.

3.4. Апробація програми розвитку емоційного інтелекту

3.4.1. Організація апробації програми

Апробація програми розвитку емоційного інтелекту менеджерів здійснювалася з метою перевірки її практичної застосовності, оцінки сприйняття учасниками запропонованих інструментів та попереднього аналізу можливого впливу на окремі компоненти емоційної компетентності. В апробації взяла участь фокус-група у складі 10 осіб із числа працівників АТ «Сенс Банк». До складу групи увійшли менеджери різних рівнів управління, зокрема керівники проєктів, керівники підрозділів, а також спеціалісти, які виконують функції координації командної роботи у межах окремих напрямів діяльності. Такий підбір учасників дозволив забезпечити різноманітність управлінського досвіду та водночас зберегти відносну однорідність професійного контексту, що підвищує валідність отриманих результатів у межах організації.

Середній професійний досвід учасників у сфері управління варіювався, що дозволяє припустити наявність різного рівня сформованості емоційного інтелекту та управлінських компетентностей. Участь у програмі мала добровільний характер і здійснювалася в межах внутрішньої корпоративної ініціативи розвитку співробітників, що відповідає формату програми обміну знаннями «Досвід», яка функціонує в організації. Це, у свою чергу, створювало додаткові передумови для підвищення залученості учасників та їхньої внутрішньої мотивації до навчання.

Апробація програми проводилася у дистанційному форматі з використанням онлайн-платформ для відеоконференцій Webex. Такий формат дозволив забезпечити гнучкість участі, а також інтегрувати інтерактивні елементи (чат, опитування, обговорення), необхідні для реалізації практичної частини програми. Кожна з двох сесій тривала біля 1,5 годин та включала поєднання теоретичних і практичних блоків наближених до програми, наведеної у розділі 3.3.2.

Особливістю організації апробації було врахування психологічної безпеки учасників. Практичні вправи були побудовані таким чином, щоб не вимагати розкриття особистого досвіду або обговорення чутливих ситуацій із професійної діяльності. Замість цього використовувалися проєкційні методи (аналіз відеофрагментів, кейсів, візуальних матеріалів), що дозволило забезпечити активну участь усіх членів групи без створення дискомфорту.

Між двома навчальними сесіями було передбачено інтервал тривалістю один тиждень, протягом якого учасники виконували індивідуальні завдання, спрямовані на закріплення отриманих знань і формування навичок. Зокрема, йшлося про ведення короткого щоденника емоцій та застосування технік когнітивної переоцінки у повсякденних робочих ситуаціях. Такий підхід дозволяє забезпечити перенесення результатів навчання у практичну діяльність.

Таким чином, організація апробації програми розвитку емоційного інтелекту менеджерів поєднувала реалістичність умов проведення, добровільний характер участі та адаптацію до особливостей корпоративного середовища, що створює підґрунтя для подальшої інтерпретації отриманих результатів та оцінки ефективності запропонованої програми.

3.4.2. Результати апробації

Отримані результати апробації свідчать про загалом позитивне сприйняття програми розвитку емоційного інтелекту менеджерів та її практичну релевантність для професійної діяльності учасників. Зворотний зв’язок учасників збирався у формі короткого персоналізованого опитування після завершення другої сесії. Більшість учасників відзначили підвищення рівня усвідомлення власних емоційних реакцій у робочих ситуаціях, зокрема в умовах стресу, невизначеності або міжособистісної взаємодії. Окремо підкреслювалася практична цінність інструментів, пов’язаних із ідентифікацією емоцій та їх когнітивною інтерпретацією.

Частина учасників зазначила, що виконання вправ, зокрема ведення щоденника емоцій, дозволило структурувати власний досвід та виявити

повторювані патерни реагування. Це, у свою чергу, створило передумови для більш усвідомленого вибору поведінкових стратегій. Водночас було відзначено, що навіть короткий період застосування запропонованих технік сприяв зниженню інтенсивності емоційних реакцій у складних комунікативних ситуаціях.

Окремо слід відзначити, що формат програми, який поєднує теоретичні блоки з короткими практичними вправами та подальшим самостійним застосуванням інструментів, був оцінений як зручний та ефективний. Учасники підкреслювали, що інтерактивні елементи (аналіз відеофрагментів, кейсів, робота з прикладами) сприяли кращому розумінню матеріалу та підвищували залученість у процес навчання. Такий результат узгоджується з підходами до навчання дорослих, згідно з якими поєднання досвіду, рефлексії та практики забезпечує більш глибоке засвоєння знань.

Попередня оцінка ефективності програми має обмежений характер і базується переважно на суб'єктивних оцінках учасників, що слід враховувати при інтерпретації результатів. Водночас отримані дані дозволяють припустити наявність позитивної динаміки у таких компонентах емоційного інтелекту, як емоційна обізнаність, здатність до розпізнавання емоцій інших людей та елементи саморегуляції.

Разом із тим, результати апробації вказують на необхідність подальшого розвитку програми, зокрема шляхом розширення практичної частини, збільшення тривалості спостереження за змінами та використання кількісних методів оцінювання (наприклад, повторного тестування за методиками ЕмІн або Холла) але через більш довгий проміжок часу. Це дозволить підвищити об'єктивність оцінки ефективності та визначити стійкість отриманих результатів.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було обґрунтовано, розроблено та апробовано програму розвитку емоційного інтелекту менеджерів, орієнтовану на підвищення

ефективності їх професійної діяльності. Розроблена програма має модульну структуру та включає вправи, спрямовані на:

- підвищення емоційної обізнаності;
- розвиток навичок саморегуляції;
- формування емпатії та розуміння емоцій інших;
- оптимізацію емоційної поведінки у професійних ситуаціях.

Особливістю програми є її орієнтація на реальні управлінські ситуації, що дозволяє підвищити рівень перенесення набутих навичок у практичну діяльність. Використання методів активного навчання (аналіз кейсів, рольові ігри, рефлексивні вправи) забезпечує залучення учасників та сприяє більш глибокому засвоєнню матеріалу.

Апробація програми засвідчила її загальну ефективність. Зворотний зв’язок учасників свідчить про підвищення рівня усвідомлення власних емоцій, покращення навичок емоційної регуляції та більш ефективну взаємодію з колегами. Отримані результати можна інтерпретувати як підтвердження того, що розвиток емоційного інтелекту має позитивний вплив на управлінську діяльність.

Водночас слід враховувати певні обмеження апробації. Зокрема, дослідження проводилося на обмеженій вибірці, а оцінка ефективності програми має попередній характер і базується переважно на самооцінках учасників. Це дозволяє припустити, що для більш обґрунтованих висновків необхідне подальше дослідження.

Отже, результати третього розділу підтверджують доцільність впровадження програм розвитку емоційного інтелекту в організаційну практику та демонструють їх потенціал як інструменту підвищення ефективності менеджерської діяльності.

Висновки

У результаті проведеного теоретико-емпіричного дослідження ролі емоційного інтелекту у професійній діяльності менеджерів досягнуто поставленої мети та розв’язано основні завдання роботи.

На теоретичному рівні узагальнено сучасні підходи до розуміння емоційного інтелекту, зокрема здібнісні, змішані та диспозиційні моделі. Аналіз показав відсутність єдиного універсального трактування цього феномену, однак водночас підтвердив їх взаємодоповнюваність залежно від цілей дослідження. У контексті управлінської діяльності емоційний інтелект доцільно розглядати як інтегральну характеристику, що забезпечує ефективну взаємодію, прийняття рішень у складних умовах та регуляцію емоційних станів як власних, так і підлеглих.

Установлено, що професійна діяльність менеджера має виражений емоційний компонент, який проявляється у ключових сферах: комунікації, прийнятті рішень, управлінні персоналом, регуляції стресу та взаємодії із зацікавленими сторонами. Це дозволяє розглядати емоційний інтелект не як додаткову компетенцію, а як один із базових ресурсів управлінської ефективності.

У межах емпіричного дослідження було застосовано комплекс психодіагностичних методик (опитувальники ЕмІн Д. В. Люсіна та Н. Холла, а також авторський опитувальник сфер менеджерської діяльності), що забезпечило можливість багатовимірного аналізу досліджуваного феномену. Перевірка надійності авторського інструментарію за допомогою коефіцієнта внутрішньої узгодженості (α Кронбаха) підтвердила його прийнятну психометричну якість.

Результати описової статистики дозволили встановити загальний рівень емоційного інтелекту в досліджуваній вибірці, а також визначити варіативність показників за окремими компонентами. Виявлено, що окремі складові емоційного інтелекту (зокрема контроль емоційної експресії та емоційна

обізнаність) мають різний рівень розвитку, що створює передумови для їх цільового вдосконалення.

Аналіз пріоритетності сфер менеджерської діяльності показав, що респонденти по-різному оцінюють значущість окремих аспектів своєї професійної діяльності, що може бути пов’язано з рівнем управлінської відповідальності, досвідом та специфікою виконуваних функцій. Це дозволяє припустити, що програми розвитку емоційного інтелекту мають бути диференційованими та враховувати індивідуальні та професійні особливості менеджерів.

Кореляційний аналіз між показниками емоційного інтелекту та сферами менеджерської діяльності засвідчив наявність статистично значущих зв’язків, що підтверджує гіпотезу про взаємозумовленість цих параметрів. Зокрема, встановлено, що окремі компоненти емоційного інтелекту більш тісно пов’язані з певними управлінськими функціями. Отримані результати можна інтерпретувати як емпіричне підтвердження того, що ефективність діяльності менеджера значною мірою залежить від рівня розвитку його емоційної компетентності.

На основі результатів дослідження розроблено програму розвитку емоційного інтелекту менеджерів, структура якої побудована з урахуванням виявлених зв’язків між компонентами емоційного інтелекту та ключовими сферами професійної діяльності. Це дозволило забезпечити цільову спрямованість програми та її відповідність реальним потребам управлінської практики.

Апробація запропонованої програми показала її практичну доцільність. Зворотний зв’язок учасників свідчить про позитивне сприйняття змісту програми та її прикладну значущість. Учасники відзначили підвищення рівня усвідомлення власних емоцій, покращення навичок комунікації та більш ефективне реагування на стресові ситуації. Отримані результати дозволяють припустити, що впровадження подібних програм може сприяти підвищенню ефективності управлінської діяльності.

Наукова новизна роботи полягає у поєднанні оцінки емоційного інтелекту з аналізом конкретних сфер менеджерської діяльності, що дозволяє перейти від загального вимірювання EI до його прикладного використання у контексті управління. Запропонований підхід розширює можливості інтерпретації результатів та створює підґрунтя для розробки індивідуалізованих програм розвитку.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розробленої програми у системах навчання та розвитку персоналу, зокрема у корпоративному середовищі. Результати дослідження також можуть бути застосовані для побудови програм підвищення кваліфікації менеджерів, розвитку лідерських компетенцій та оптимізації соціально-психологічного клімату в організаціях.

Водночас результати дослідження слід інтерпретувати з урахуванням певних обмежень, зокрема обсягу вибірки, використання методик самозвіту, а також специфіки організаційного контексту. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розширення вибірки, використання експериментальних дизайнів програми розвитку та включення об’єктивних показників ефективності діяльності.

Таким чином, отримані результати підтверджують значущість емоційного інтелекту як чинника професійної діяльності менеджерів та обґрунтовують доцільність його цілеспрямованого розвитку як важливого напряму підвищення ефективності управління.

Список використаних джерел

1. Платон. Держава / Пер. з давньогр. Д. Коваль. К. : Основи, 2000. 355 с.
2. Аристотель. Нікомахова етика / Переклав з давньогрецької Віктор Ставнюк. К. : «Аквілон-Плюс», 2002. 480 с.
3. Августин Аврелій, блаженний. Про свободу волі. Творіння : у 6 т. / пер. з лат. К. : Видавничий відділ УПЦ КП, 2012. Т. 5. 688 с.
4. Декарт Р. Творіння : у 2 т. М. : Думка, 1989. 654 с.
5. Спіноза Б. Етика, доведена в геометричному порядку // Антологія світової філософії: у 4 т. М. : Думка, 1970. Т. 3.
6. Спіноза Б. Політичний трактат // Антологія світової філософії: у 4 т. М. : Думка, 1970. Т. 4.
7. Darwin C. The Expression of the Emotions in Man and Animals New York : D. Appleton and Company, 1897. 373 p. URL: https://darwin-online.org.uk/converted/pdf/1897_Expression_F1152.pdf
8. James W. What is an Emotion? *Mind*, 9, 1884. p. 188-205. http://dx.doi.org/10.1093/mind/os-IX.34.188
9. Cannon W. B. Bodily Changes in Pain, Hunger, Fear and Rage: An Account of Recent Researches into the Function of Emotional Excitement. New York, London : D. Appleton and Company, 1915. p. 326. URL: https://dn790008.ca.archive.org/0/items/cu31924022542470/cu31924022542470.pdf
10. Фройд З., Вступ до психоаналізу / Пер. з нім. П.Таращук. К. : Основи, 1998. 709 с.
11. Watson, J. B. Psychology as the behaviorist views it. *Psychological Review*, 20, 1913. 158–177. URL: https://psychclassics.yorku.ca/Watson/views.htm)
12. Smith C., Lazarus R. Emotion and Adaptation. Handbook of personality: Theory and Research. New York : Guilford, 1990. 609-937. URL: https://people.ict.usc.edu/~gratch/CSCI534/Readings/Smith&Lazarus90.pdf
13. Виготський Л. С. Мислення та мовлення М. : АСТ, 2021. 576 с.

14. Thorndike E. L. Intelligence and Its Uses. *Harper's Monthly Magazine*. 140, 227–235. URL: https://gwern.net/doc/iq/1920-thorndike-2.pdf
15. Gardner H. Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences. New York : Basic Books, 2011. 528 p.
16. Salovey P., Mayer J. D. Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality. 1990. Vol. 9, Iss. 3., 185–211. URL: http://nwkpsych.rutgers.edu/~kharber/emotions/Class%20Readings/PSYCHOLOGY%20OF%20EMOTIONS%20READINGS%202021/Salovey.Meyer.Emotional.Intelligence.1989_90.pdf
17. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. London : Bloomsbury Publishing, 1996. 352 p.
18. Goleman D. Working with Emotional Intelligence. London : Bloomsbury Publishing, 2009. 336 p.
19. American Psychological Association. Emotion. APA Dictionary of Psychology. https://dictionary.apa.org/emotion
20. Барретт Л. Ф. Як народжуються емоції / пер. з англ. Я. Лебеденка. Х. : Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2018. 480 с.
21. Ekman, P. An Argument for Basic Emotions. *Cognition & Emotion*, 6(3-4), 1992. 169–200. URL: https://www.paulekman.com/wp-content/uploads/2013/07/An-Argument-For-Basic-Emotions.pdf
22. Izard, C. E. Basic Emotions, Natural Kinds, Emotion Schemas, and a New Paradigm. *Perspectives on Psychological Science*, 2(3), 2007, 260–280. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1745-6916.2007.00044.x
23. Scherer, K. R. The dynamic architecture of emotion: Evidence for the component process model. *Cognition and Emotion*, 23(7), 2009, 1307–1351. URL: https://sci-hub.mk/10.1080/02699930902928969
24. Damasio A. R. Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain. New York : G.P. Putnam's Sons, 1994. 313 p.
25. Plutchik R. The Emotions. Lanham : University Press of America, 1991. 222 p

26. Lazarus R. S. Emotion and Adaptation. New York : Oxford University Press, 1991. 572 p.
27. Емоційний інтелект як чинник досягнення життєвого успіху: монографія/ Е.Л. Носенко, А.Г. Четверик-Бурчак. К. : Освіта України, 2016. 182 с.
28. Izard C. E. The Psychology of Emotions. New York : Plenum Press, 1991. 451 p.
29. Ситник О. Ю. Необхідність розвитку емоційного інтелекту менеджера за умов конкурентної економіки. *Вісник Післядипломної освіти.* Серія «Соціальні та поведінкові науки». 2021. Вип. 15 (44). С. 147–164. DOI: https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-15(44)-147-164
30. Буркало Н. І. Психологічні особливості емоційного інтелекту. *Психологічний часопис*. 2019. Том 5, № 7. С. 34-49.
31. Zöller S. Mapping Individual Subjective Values to Product Design. An Attitudes-Based Approach for User-Centered Design. *FAU Studien aus dem Maschinenbau Band* 324. Nürnberg : FAU University Press, 2019. 273 p. DOI: https://doi.org/10.25593/978-3-96147-203-1
32. Лящ О. П. Емоційний інтелект як предмет психологічних досліджень. *Проблеми сучасної психології*, 2013. Вип. 22. С. 324-335. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspl_2013_22_29 .
33. Mayer J. D., Salovey P. Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied and Preventive Psychology*. 1995. № 4, 197-208.
34. J. D. Mayer, D. R. Caruso, P. Salovey. Measuring emotional intelligence with the MSCEIT 2: theory, rationale, and initial findings, *Frontiers in Psychology*. 2025. Vol. 16. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1539785
35. Schneider W. J., McGrew K. S. The Cattell–Horn–Carroll theory of cognitive abilities. Contemporary intellectual assessment: Theories, tests, and issues / ed. by D. P. Flanagan, E. M. McDonough. 4th ed. New York : The Guilford Press, 2018. 73–163 p.

36. Bar-On R. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*. 2006. Vol. 18, supl. P. 13–25. URL: https://www.psicothema.com/pdf/3271.pdf
37. Bar-On R. The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual. Toronto : Multi-Health Systems, 1997.
38. Bar-On R., Handley R. The Bar-On EQ-360: Technical manual. Toronto, : Multi-Health Systems, 2003.
39. Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 2001, 15(6), 425–448. https://doi.org/10.1002/per.416
40. Petrides K. V. Technical manual for the Trait Emotional Intelligence Questionnaires (TEIQue). London : London Psychometric Laboratory, 2009. 92 p.
41. Fayol H. Administration industrielle et générale. 2nd ed. Paris : Dunod, 1999. 133 p.
42. L. Gulick, L. Urwick. Notes on the Theory of Organization. Papers on the Science of Administration. New York : Institute of Public Administration, Columbia University, 1937. P. 1–45.
43. Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. New York : Harpercollins College Div, 1973. 298 p.
44. Drucker P. F. The Practice of Management. New York : HarperCollins College Div, 2006. 298 p.
45. Drucker P. F. Management Challenges for the 21st Century: A Landmark Analysis of Leadership Principles and Practices for Modern Professionals. 1st ed. New York : Harper Business, 2009. 224 p.
46. Адізес І. К. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати і що з цього випливає / пер. з англ. Н. Громової. Київ : Наш Формат, 2021. 288 с.
47. Ulrich D. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 281 p.

48. Ulrich D., Brockbank W. The HR Value Proposition. Boston : Harvard Business School Press, 2005. 336 p.
49. The Future of Jobs Report 2023 [Електронний ресурс] : Insight Report / World Economic Forum. – Geneva : WEF, 2023. – 296 p. – Режим доступу: www3.weforum.org.
50. The Future of Jobs Report 2020: Insight Report / World Economic Forum. Geneva : WEF, 2020. 163 p. URL: www3.weforum.org.
51. Sutherland J. Scrum : The Art of Doing Twice the Work in Half the Time / Jeff Sutherland. New York : Random House, 2014. 256 p.
52. Швабер К., Сазерленд Д. Посібник зі Scrum: Правила гри / пер. з англ. Scrum.org, 2020. 20 с. URL: https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Ukrainian.pdf.
53. Карамушка Л. М. Психологія управління : підручник. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.
54. Психологія професійного вигорання підприємців : монографія / Л. М. Карамушка, Г. В. Гнускіна. К. : Логос, 2018. 198 с.
55. Воронкова В. Г., Андрюкайтене Р., Максименюк М. Ю. Формування концепції ноосферно-інформаційно-інноваційного розвитку адміністративного нооменеджменту у сучасну епоху. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 69. С. 44–50.
56. Multi-Health Systems. EQ-i 2.0 User's Handbook. Toronto : Multi-Health Systems, 2011. 314 p.
57. Люсін Д. В. Нова методика вимірювання емоційного інтелекту: опитувальник ЕмІн. *Психологічна діагностика*. 2006. № 4. С. 3–22.
58. Фетіскін Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Соціально-психологічна діагностика розвитку особистості та малих груп. М. : Видавництво Інститута Психотерапії, 2002. 339 с.
59. Ільїн Є. П. Емоії та почуття. СПБ: Пітер, 2001. 752 с.

60. Зарицька В. В., Козарик О. С. Емоційний інтелект у структурі професійної діяльності. *Теорія і практика сучасної психології*. 2018. №5. С. 112 – 116.
61. Cortina J. M. What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*. 1993. Vol. 78, no. 1. P. 98–104.
62. Nunnally J. C., Bernstein I. H. Psychometric Theory. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 1994. 752 p.
63. DeVellis R. F. Scale Development: Theory and Applications. 4th ed. Los Angeles : SAGE Publications, 2017. 280 p.
64. Tavakol M., Dennick R. Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*. 2011. Vol. 2. P. 53–55. DOI: https://dx.doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd
65. Cohen J. Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences. 2nd ed. Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum Associates, 1988. 567 p.
66. Field A. Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics. 5th ed. London : SAGE Publications, 2017. 1104 p.
67. Климчук В.О. Математичні методи у психології. Навчальний посібник для студентів психологічних спеціальностей. К. : Освіта України, 2009. 288 с.
68. Емоційний інтелект: концептуалізація феномену, основні функції : монографія / Носенко Е. Л., Коврига Н. В. Дніпро : Вид-во ДНУ, 2003. 126 с.
69. Власова О.І. Психологія соціальних здібностей: структура, динаміка, чинники розвитку: монографія К. : ВПЦ КНУ, 2005. 308 с.
70. Cherniss C., Goleman D. The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select For, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations. San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2001. 352 p.
71. Mayer J. D., Salovey P., Caruso D. R. Emotional Intelligence: New Ability or Eclectic Mix of Traits? *American Psychologist*. 2008. Vol. 63, No. 6. P. 503–517.
72. Dippenaar M., Schaap P. The impact of coaching on the emotional and social intelligence competencies of leaders. *South African Journal of Economic and*

Management Sciences. 2017. Vol. 20, no. 1. Art. a1460. DOI: https://doi.org/10.4102/sajems.v20i1.1460

73. Сватюк О. Р., Біганська В. А. Взаємозв'язок емоційного інтелекту та характеристик лідерського потенціалу менеджерів. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2024. Вип. 6, № 1 (11). С. 67–75. URL: https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.067
74. Gross J. J. The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*. 1998. Vol. 2, no. 3. P. 271–299.
75. Gross J. J., John O. P. Individual differences in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2003. Vol. 85, no. 2. P. 348–362. DOI: https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.2.348
76. Good D. J., Lyddy C. J., Glomb T. M. Contemplating Mindfulness at Work: An Integrative Review. *Journal of Management*. 2016. Vol. 42, No. 1. P. 114–142. DOI: https://doi.org/10.1177/0149206315617003
77. Kotler P., Armstrong G., Opresnik M. O. Principles of Marketing. 17th Global ed. Harlow, England : Pearson Education Limited, 2018. 734 p.
78. Kolb D. A. Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. 2nd ed. Upper Saddle River, NJ : Pearson FT Press, 2014. 416 p.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Авторський опитувальник актуальності сфер професійної діяльності

1. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності
   - У своїй роботі я регулярно приймаю рішення в умовах нестачі повної інформації.
   - Наслідки моїх рішень мають суттєвий вплив на результати проєкту або підрозділу.
   - Я часто несу персональну відповідальність за стратегічні або фінансово значущі рішення.
2. Міжособистісна комунікація та соціальна взаємодія
   - Значна частина моєї роботи пов’язана з активною взаємодією з командою або стейкхолдерами.
   - Ефективність моєї діяльності безпосередньо залежить від якості комунікації.
   - Мені регулярно доводиться узгоджувати різні позиції та інтереси учасників процесу.
3. Лідерство, мотивація та розвиток персоналу
   - Я відповідаю за мотивацію та залученість членів команди.
   - Від мене очікують підтримки, зворотного зв’язку та розвитку співробітників.
   - Моя роль передбачає формування позитивного психологічного клімату в команді.
4. Управління конфліктами та складними соціальними ситуаціями
   - У моїй роботі регулярно виникають конфліктні або напружені ситуації.
   - Мені доводиться виступати посередником у вирішенні суперечностей.
   - Я несу відповідальність за стабілізацію складних міжособистісних ситуацій.

5. Саморегуляція, стресостійкість і профілактика професійного вигорання

- Моя робота пов’язана з високим емоційним навантаженням.
- Від мене очікують збереження емоційної стабільності у складних умовах.
- Я регулярно працюю в умовах дедлайнів або підвищеного тиску.

ДОДАТОК Б

Опитувальник емоційного інтелекту Холла

Методика оцінювання емоційного інтелекту, запропонована Н. Холлом, спрямована на визначення рівня розвитку ключових компонентів емоційної компетентності особистості. Вона базується на уявленні про емоційний інтелект як сукупність здібностей людини усвідомлювати власні емоції, керувати ними, мотивувати себе до досягнення цілей, розуміти емоційні стани інших людей та ефективно взаємодіяти з ними у соціальному середовищі. Методика дозволяє оцінити як окремі складові емоційного інтелекту, так і його загальний рівень [58].

Респонденту пропонується ознайомитися з рядом тверджень, що описують різні аспекти емоційних реакцій, поведінки та міжособистісної взаємодії. Необхідно уважно прочитати кожне твердження та визначити ступінь своєї згоди з ним. Оцінювання здійснюється за шестибальною шкалою відповідей: «повністю не згоден», «переважно не згоден», «частково не згоден», «частково згоден», «переважно згоден», «повністю згоден».

Кожному варіанту відповіді відповідає певне числове значення: «повністю не згоден» – –3 бали, «переважно не згоден» – –2 бали, «частково не згоден» – –1 бал, «частково згоден» – +1 бал, «переважно згоден» – +2 бали, «повністю згоден» – +3 бали. Таким чином, результати опитування можуть набувати як позитивних, так і негативних значень, що дозволяє більш точно відобразити вираженість відповідних психологічних характеристик.

Опитувальник включає п’ять основних шкал, кожна з яких відображає окремий компонент емоційного інтелекту.

Шкала «Емоційна обізнаність» характеризує здатність людини усвідомлювати власні емоційні стани, розуміти їх причини та значення у поведінці. До цієї шкали входять твердження: 1, 2, 4, 17, 19, 25.

Шкала «Управління власними емоціями» відображає здатність людини регулювати власні емоційні реакції, контролювати прояви негативних

переживань та підтримувати психологічну рівновагу. До цієї шкали належать твердження: 3, 7, 8, 10, 18, 30.

Шкала «Самомотивація» характеризує здатність людини використовувати власні емоції як ресурс для досягнення цілей, підтримувати внутрішню активність та долати труднощі. До неї входять твердження: 5, 6, 13, 14, 16, 22.

Шкала «Емпатія» відображає здатність розуміти емоційні переживання інших людей, співпереживати їм та враховувати їх емоційний стан у міжособистісній взаємодії. До цієї шкали входять твердження: 9, 11, 20, 21, 23, 28.

Шкала «Розпізнавання емоцій інших людей» характеризує здатність визначати емоційні стани співрозмовників за їх поведінкою, інтонацією, мімікою та іншими зовнішніми проявами. До цієї шкали входять твердження: 12, 15, 24, 26, 27, 29.

Після заповнення опитувальника здійснюється підрахунок сумарних балів за кожною шкалою шляхом додавання значень відповідей на відповідні твердження. Отримані показники відображають рівень розвитку відповідних компонентів емоційного інтелекту.

Інтерпретація результатів здійснюється на основі сумарних балів за кожною шкалою. Виділяються три рівні розвитку відповідних характеристик: низький, середній та високий. Для кожної шкали інтерпретація здійснюється таким чином:

- 14 і більше балів – високий рівень розвитку відповідної складової;
- 8–13 балів – середній рівень;
- 7 балів і менше – низький рівень.

Загальний рівень емоційного інтелекту визначається як сумарна кількість балів за всіма твердженнями опитувальника. Інтерпретація загального показника здійснюється за такими критеріями:

- 70 і більше балів – високий рівень емоційного інтелекту;
- 40–69 балів – середній рівень емоційного інтелекту;
- 39 балів і менше – низький рівень емоційного інтелекту.

ДОДАТОК В

Опитувальник емоційного інтелекту ЕмІн (Д. В. Люсін)

Згідно з теоретичною моделлю тесту, емоційний інтелект включає дві базові групи здібностей: розуміння емоцій та управління емоціями. Ці здібності реалізуються у двох площинах: внутрішньоособистісній (пов'язаній з усвідомленням і регуляцією власних емоцій) та міжособистісній (пов'язаній з розумінням і регуляцією емоцій інших людей). Така структура дозволяє оцінювати як інтегральний рівень емоційного інтелекту, так і окремі його компоненти [57]. Респонденту пропонується ознайомитися з рядом тверджень, що описують різні способи реагування на емоційні ситуації. Необхідно уважно прочитати кожне твердження та оцінити ступінь своєї згоди з ним. Відповіді даються за чотирибальною шкалою: «зовсім не згоден», «скоріше не згоден», «скоріше згоден», «повністю згоден».

Твердження опитувальника

1. Я помічаю, коли близька людина переживає, навіть якщо вона намагається це приховати.
2. Якщо людина на мене ображається, я не знаю, як відновити з нею добрі стосунки.
3. Мені легко здогадатися про почуття людини за виразом її обличчя.
4. Я добре знаю, що зробити, щоб покращити собі настрій.
5. Зазвичай мені не вдається вплинути на емоційний стан свого співрозмовника.
6. Коли я дратуюся, я не можу стриматися і кажу все, що думаю.
7. Я добре розумію, чому мені подобаються або не подобаються ті чи інші люди.
8. Я не відразу помічаю, коли починаю злитися.
9. Я вмію покращувати настрій оточуючих.
10. Якщо я захоплююся розмовою, то говорю занадто голосно і активно жестикулюю.
11. Я розумію душевний стан деяких людей без слів.
12. В екстремальній ситуації я не можу зусиллям волі взяти себе в руки
13. Я легко розумію міміку та жести інших людей.

14. Коли я злюся, я знаю, чому це відбувається.

15. Я знаю, як підбадьорити людину, яка перебуває у складній ситуаці.

16. Оточуючі вважають мене надто емоційною людиною.

17. Я здатний заспокоїти близьких, коли вони перебувають у напруженому стані.

18. Мені інколи важко описати, що я відчуваю щодо інших людей.

19. Якщо я ніяковію під час спілкування з незнайомими людьми, я можу це приховати.

20. Дивлячись на людину, я легко можу зрозуміти її емоційний стан.

21. Я контролюю вираз почуттів на своєму обличчі.

22. Іноді я не розумію, чому відчуваю ті чи інші емоції.

23. У критичних ситуаціях я вмію контролювати прояв своїх емоцій.

24. Якщо потрібно, я можу розлютити людину.

25. Коли я відчуваю позитивні емоції, я знаю, як підтримати цей стан.

26. Зазвичай я розумію, яку саме емоцію відчуваю.

27. Якщо співрозмовник намагається приховати свої емоції, я відразу це відчуваю.

28. Я знаю, як заспокоїтися, якщо розсердився.

29. Можна визначити, що відчуває людина, просто прислухаючись до звучання її голосу.

30. Я не вмію керувати емоціями інших людей.

31. Мені важко відрізнити почуття провини від почуття сорому.

32. Я вмію точно здогадуватися, що відчувають мої знайомі.

33. Мені важко справлятися з поганим настроєм.

34. Якщо уважно спостерігати за виразом обличчя людини, можна зрозуміти, які емоції вона приховує.

35. Я не знаходжу слів, щоб описати свої почуття друзям.

36. Мені вдається підтримати людей, які діляться зі мною своїми переживаннями.

37. Я вмію контролювати свої емоції.

38. Якщо мій співрозмовник починає дратуватися, я інколи помічаю це надто пізно.

39. За інтонаціями мого голосу легко здогадатися, що я відчуваю.

40. Якщо близька людина плаче, я розгублююся.

41. Іноді мені буває весело або сумно без видимої причини.

42. Мені важко передбачити зміну настрою людей, які мене оточують.

43. Я не вмію долати страх.

44. Буває, що я хочу підтримати людину, але вона цього не відчуває або не розуміє.

45. У мене бувають почуття, які я не можу точно визначити.

46. Я не розумію, чому деякі люди на мене ображаються.

Для обробки результатів опитувальника ЕмІн відповіді респондентів попередньо кодуються у числові значення відповідно до ключа тверджень. Кодування здійснюється залежно від типу ключа — прямого або зворотного. Для тверджень із прямим ключем («+») відповіді оцінюються таким чином: «зовсім не згоден» — 0 балів, «скоріше не згоден» — 1 бал, «скоріше згоден» — 2 бали, «повністю згоден» — 3 бали. Для тверджень зі зворотним ключем («–») використовується інверсне кодування: «зовсім не згоден» — 3 бали, «скоріше не згоден» — 2 бали, «скоріше згоден» — 1 бал, «повністю згоден» — 0 балів. Після кодування відповідей отримані значення підсумовуються відповідно до структури шкал опитувальника.

Групування тверджень за субшкалами

МП – розуміння чужих емоцій, здатність визначати емоційний стан іншої людини на основі зовнішніх проявів емоцій (міміка, жести, інтонація), а також інтуїтивно відчувати переживання інших людей. Ключі відповідей:

1+, 3+, 11+, 13+, 20+, 27+, 29+, 32+, 34+, 38-, 42-, 46-

МУ – управління чужими емоціями, здатність впливати на емоційні стани інших людей, сприяти виникненню бажаних емоцій або знижувати інтенсивність небажаних. Ключі відповідей:

2-, 5-, 9+, 15+, 17+, 24+, 30-, 36+, 40-, 44-

ВП – розуміння власних емоцій, здатність усвідомлювати власні емоції, розпізнавати їх та розуміти причини їх виникнення. Ключі відповідей:

7+, 8-, 14+, 18-, 22-, 26+, 31-, 35-, 41-, 45-

ВУ – управління власними емоціями, здатність регулювати власні емоційні стани, підтримувати бажані емоції та контролювати небажані.

4+, 12-, 25+, 28+, 33-, 37+, 43-

КЕ (оригінальна методика ВЭ) – здатність контролювати зовнішні прояви власних емоцій, зокрема міміку, жести та інтонаційні характеристики мовлення.

6-, 10-, 16-, 19+, 21+, 23+, 39-

Обчислення інтегральних показників.

Після підрахунку первинних балів за субшкалами визначаються узагальнені показники:

МЕІ (оригінальна методика МЭИ) – міжособистісний емоційний інтелект, характеризує здатність розуміти емоції інших людей та впливати на їх емоційні стани.

МЕІ = МП + МУ

ВЕІ (оригінальна методика ВЭИ) – внутрішньоособистісний емоційний інтелект, відображає здатність усвідомлювати власні емоції та регулювати їх.

ВЕІ = ВП + ВУ + КЕ

РЕ (оригінальна методика ПЭ) – розуміння емоцій, характеризує здатність людини правильно інтерпретувати емоційні стани.

РЕ = МП + ВП

УЕ (оригінальна методика УЭ) – управління емоціями, характеризує здатність регулювати інтенсивність емоцій та впливати на емоційні стани.

УЕ = МУ + ВУ + КЕ

Загальний показник емоційного інтелекту визначається як сума балів за всіма твердженнями опитувальника.

Інтерпретація результатів відбувається на базі отриманих значень та інтерпретуються за трьома рівнями:

- низький рівень — показники свідчать про недостатню сформованість навичок розуміння або регуляції емоцій;
- середній рівень — характерна наявність базових навичок емоційної компетентності;
- високий рівень — вказує на розвинену здатність до усвідомлення, інтерпретації та ефективного управління емоціями.

Інтерпретація результатів може здійснюватися як на рівні інтегральних показників, так і на рівні окремих субшкал, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони емоційної компетентності респондента. Враховуючи обмеженість вибірки, поділ результатів для цілей дослідження поділяється на низький, середній та високий рівні шляхом поділу можливого діапазону значень кожної шкали на три інтервали однакової ширини.

Шкала МП (розуміння чужих емоцій)

- 0–12 балів – низький рівень
- 13–24 бали – середній рівень

- 25–36 балів – високий рівень

Шкала МУ (управління чужими емоціями)

- 0–10 балів – низький рівень
- 11–20 балів – середній рівень
- 21–30 балів – високий рівень

Шкала ВП (розуміння власних емоцій)

- 0–10 балів – низький рівень
- 11–20 балів – середній рівень
- 21–30 балів – високий рівень

Шкала ВУ (управління власними емоціями)

- 0–7 балів – низький рівень
- 8–14 балів – середній рівень
- 15–21 бал – високий рівень

Шкала КЕ (контроль експресії)

- 0–7 балів – низький рівень
- 8–14 балів – середній рівень
- 15–21 бал – високий рівень

Рівень розвитку інтегральних показників емоційного інтелекту визначається на основі сумарних балів за відповідними шкалами. Для інтерпретації результатів використовується поділ діапазону можливих значень кожної шкали на три рівні: низький, середній та високий.

Шкала МЕІ (міжособистісний емоційний інтелект)

- 0–22 бали – низький рівень

- 23–44 бали – середній рівень
- 45–66 балів – високий рівень

Шкала BEI (внутрішньоособистісний емоційний інтелект)

- 0–19 балів – низький рівень
- 20–39 балів – середній рівень
- 40–57 балів – високий рівень

Шкала РЕ (розуміння емоцій)

- 0–22 бали – низький рівень
- 23–44 бали – середній рівень
- 45–66 балів – високий рівень

Шкала УЕ (управління емоціями)

- 0–17 балів – низький рівень
- 18–35 балів – середній рівень
- 36–51 бал – високий рівень

ДОДАТОК Г

Результати дослідження

Авторський опитувальник актуальності сфер професійної діяльності

Респондент	Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності		Міжособистісна комунікація та соціальна взаємодія		Лідерство, мотивація та розвиток персоналу		Управління конфліктами та складними соціальними ситуаціями		Саморегуляція, стресостійкість і профілактика професійного вигорання	
1	14	Висока	14	Висока	14	Висока	13	Висока	14	Висока
2	11	Середня	12	Висока	8	Середня	8	Середня	9	Середня
3	15	Висока	15	Висока	14	Висока	14	Висока	12	Висока
4	9	Середня	15	Висока	9	Середня	8	Середня	10	Середня
5	9	Середня	11	Середня	10	Середня	8	Середня	10	Середня
6	13	Висока	14	Висока	13	Висока	12	Висока	14	Висока
7	10	Середня	15	Висока	13	Висока	10	Середня	8	Середня
8	10	Середня	13	Висока	13	Висока	11	Середня	10	Середня
9	10	Середня	15	Висока	12	Висока	7	Середня	14	Висока
10	15	Висока	15	Висока	13	Висока	10	Середня	15	Висока
11	8	Середня	15	Висока	7	Середня	5	Низька	10	Середня
12	14	Висока	14	Висока	11	Середня	13	Висока	13	Висока
13	13	Висока	15	Висока	12	Висока	10	Середня	14	Висока
14	11	Середня	15	Висока	12	Висока	11	Середня	9	Середня
15	13	Висока	15	Висока	12	Висока	11	Середня	11	Середня
16	11	Середня	15	Висока	13	Висока	10	Середня	11	Середня
17	14	Висока	15	Висока	14	Висока	12	Висока	14	Висока
18	15	Висока	14	Висока	14	Висока	13	Висока	15	Висока
19	13	Висока	15	Висока	14	Висока	13	Висока	13	Висока
20	7	Середня	13	Висока	10	Середня	8	Середня	8	Середня
21	10	Середня	11	Середня	9	Середня	6	Низька	10	Середня
22	11	Середня	14	Висока	10	Середня	7	Середня	13	Висока
23	14	Висока	14	Висока	13	Висока	12	Висока	15	Висока
24	14	Висока	13	Висока	12	Висока	10	Середня	13	Висока
25	15	Висока	14	Висока	10	Середня	10	Середня	15	Висока
26	13	Висока	13	Висока	13	Висока	13	Висока	11	Середня
27	11	Середня	15	Висока	13	Висока	10	Середня	13	Висока
28	11	Середня	14	Висока	13	Висока	12	Висока	10	Середня
29	11	Середня	12	Висока	13	Висока	13	Висока	8	Середня
30	8	Середня	14	Висока	9	Середня	6	Низька	9	Середня
31	10	Середня	15	Висока	10	Середня	9	Середня	9	Середня
32	14	Висока	15	Висока	14	Висока	11	Середня	13	Висока
33	10	Середня	12	Висока	10	Середня	8	Середня	11	Середня
34	10	Середня	15	Висока	12	Висока	9	Середня	11	Середня
35	10	Середня	15	Висока	12	Висока	9	Середня	11	Середня
36	10	Середня	13	Висока	9	Середня	8	Середня	9	Середня
37	11	Середня	12	Висока	11	Середня	10	Середня	9	Середня
38	11	Середня	13	Висока	12	Висока	12	Висока	10	Середня
39	10	Середня	13	Висока	12	Висока	11	Середня	11	Середня
40	8	Середня	15	Висока	11	Середня	8	Середня	7	Середня

41	6	Низька	13	Висока	8	Середня	5	Низька	8	Середня
42	14	Висока	15	Висока	14	Висока	13	Висока	15	Висока
43	10	Середня	13	Висока	10	Середня	10	Середня	12	Висока
44	13	Висока	15	Висока	12	Висока	10	Середня	14	Висока
45	13	Висока	14	Висока	15	Висока	13	Висока	11	Середня
46	12	Висока	14	Висока	11	Середня	7	Середня	14	Висока
47	13	Висока	15	Висока	14	Висока	13	Висока	11	Середня
48	12	Висока	13	Висока	12	Висока	9	Середня	14	Висока
49	8	Середня	15	Висока	10	Середня	8	Середня	10	Середня
50	12	Висока	12	Висока	9	Середня	7	Середня	13	Висока
51	12	Висока	12	Висока	10	Середня	9	Середня	8	Середня
52	9	Середня	15	Висока	10	Середня	9	Середня	7	Середня
53	13	Висока	15	Висока	13	Висока	10	Середня	11	Середня
54	13	Висока	12	Висока	11	Середня	8	Середня	13	Висока

Опитувальник емоційного інтелекту Холла

№	**Емоційна обізнаність**		**Управління власними емоціями**		**Самомотивація**		**Емпатія**		**Розпізнавання емоцій інших людей**		**Загальний рівень за Холлом**	
1	11	Середній	13	Середній	14	Високий	15	Високий	16	Високий	69	Середній
2	-1	Низький	-9	Низький	-13	Низький	9	Середній	6	Низький	-8	Низький
3	-7	Низький	-9	Низький	-7	Низький	-12	Низький	-11	Низький	-46	Низький
4	9	Середній	2	Низький	0	Низький	15	Високий	14	Високий	40	Середній
5	10	Середній	3	Низький	8	Середній	11	Середній	12	Середній	44	Середній
6	15	Високий	4	Низький	11	Середній	11	Середній	9	Середній	50	Середній
7	15	Високий	9	Середній	17	Високий	12	Середній	14	Високий	67	Середній
8	8	Середній	10	Середній	13	Середній	11	Середній	11	Середній	53	Середній
9	16	Високий	0	Низький	10	Середній	16	Високий	11	Середній	53	Середній
10	17	Високий	2	Низький	16	Високий	9	Середній	7	Низький	51	Середній
11	13	Середній	0	Низький	6	Низький	10	Середній	3	Низький	32	Низький
12	5	Низький	-4	Низький	-7	Низький	6	Низький	5	Низький	5	Низький
13	17	Високий	4	Низький	13	Середній	15	Високий	13	Середній	62	Середній
14	12	Середній	8	Середній	13	Середній	9	Середній	10	Середній	52	Середній
15	3	Низький	-3	Низький	1	Низький	1	Низький	2	Низький	4	Низький
16	9	Середній	-1	Низький	7	Низький	6	Низький	0	Низький	21	Низький
17	12	Середній	2	Низький	12	Середній	8	Середній	8	Середній	42	Середній
18	12	Середній	9	Середній	15	Високий	9	Середній	9	Середній	54	Середній
19	16	Високий	10	Середній	17	Високий	11	Середній	11	Середній	65	Середній
20	16	Високий	14	Високий	15	Високий	18	Високий	18	Високий	81	Високий
21	10	Середній	5	Низький	8	Середній	17	Високий	16	Високий	56	Середній
22	12	Середній	-6	Низький	0	Низький	12	Середній	6	Низький	24	Низький
23	13	Середній	13	Середній	15	Високий	16	Високий	16	Високий	73	Високий
24	7	Низький	-4	Низький	2	Низький	6	Низький	5	Низький	16	Низький

25	6	Низький	-7	Низький	-12	Низький	9	Середній	1	Низький	-3	Низький
26	5	Низький	4	Низький	6	Низький	5	Низький	7	Низький	27	Низький
27	12	Середній	3	Низький	10	Середній	12	Середній	10	Середній	47	Середній
28	5	Низький	6	Низький	11	Середній	9	Середній	10	Середній	41	Середній
29	6	Низький	16	Високий	17	Високий	12	Середній	15	Високий	66	Середній
30	13	Середній	1	Низький	3	Низький	16	Високий	15	Високий	48	Середній
31	-3	Низький	-8	Низький	-11	Низький	-2	Низький	-6	Низький	-30	Низький
32	11	Середній	-6	Низький	8	Середній	1	Низький	-2	Низький	12	Низький
33	11	Середній	5	Низький	4	Низький	16	Високий	15	Високий	51	Середній
34	13	Середній	-1	Низький	1	Низький	14	Високий	9	Середній	36	Низький
35	12	Середній	5	Низький	9	Середній	13	Середній	11	Середній	50	Середній
36	-2	Низький	-10	Низький	-13	Низький	0	Низький	1	Низький	-24	Низький
37	3	Низький	3	Низький	2	Низький	10	Середній	12	Середній	30	Низький
38	14	Високий	10	Середній	16	Високий	14	Високий	14	Високий	68	Середній
39	8	Середній	4	Низький	7	Низький	12	Середній	12	Середній	43	Середній
40	14	Високий	3	Низький	15	Високий	12	Середній	12	Середній	56	Середній
41	15	Високий	8	Середній	11	Середній	18	Високий	18	Високий	70	Високий
42	15	Високий	12	Середній	15	Високий	13	Середній	13	Середній	68	Середній
43	6	Низький	0	Низький	-1	Низький	13	Середній	11	Середній	29	Низький
44	9	Середній	0	Низький	2	Низький	14	Високий	11	Середній	36	Низький
45	8	Середній	14	Високий	16	Високий	8	Середній	11	Середній	57	Середній
46	16	Високий	5	Низький	14	Високий	17	Високий	14	Високий	66	Середній
47	5	Низький	2	Низький	6	Низький	6	Низький	4	Низький	23	Низький
48	16	Високий	1	Низький	11	Середній	14	Високий	11	Середній	53	Середній
49	7	Низький	-8	Низький	-4	Низький	7	Низький	2	Низький	4	Низький
50	4	Низький	-8	Низький	-8	Низький	6	Низький	1	Низький	-5	Низький
51	-3	Низький	-8	Низький	-11	Низький	0	Низький	-1	Низький	-23	Низький
52	10	Середній	7	Низький	6	Низький	16	Високий	17	Високий	56	Середній
53	14	Високий	6	Низький	15	Високий	15	Високий	13	Середній	63	Середній
54	11	Середній	-7	Низький	4	Низький	4	Низький	1	Низький	13	Низький

Опитувальник емоційного інтелекту ЕмІн (Д. В. Люсін)

№	**МП**		**МУ**		**ВП**		**ВУ**		**КЕ**	
1	28	Високий	23	Високий	27	Високий	18	Високий	15	Високий
2	16	Середній	12	Середній	15	Середній	7	Низький	8	Середній
3	9	Низький	14	Середній	11	Середній	10	Середній	11	Середній
4	27	Високий	20	Середній	21	Високий	12	Середній	10	Середній
5	22	Середній	19	Середній	19	Середній	13	Середній	12	Середній
6	23	Середній	17	Середній	19	Середній	13	Середній	16	Високий
7	24	Середній	22	Високий	23	Високий	20	Високий	12	Середній

8	28	Високий	23	Високий	30	Високий	19	Високий	10	Середній
9	25	Високий	18	Середній	17	Середній	12	Середній	8	Середній
10	28	Високий	28	Високий	30	Високий	20	Високий	16	Високий
11	28	Високий	20	Середній	23	Високий	14	Середній	7	Низький
12	21	Середній	17	Середній	18	Середній	12	Середній	16	Високий
13	30	Високий	23	Високий	25	Високий	16	Високий	12	Середній
14	26	Високий	21	Високий	26	Високий	19	Високий	12	Середній
15	18	Середній	20	Середній	19	Середній	14	Середній	10	Середній
16	17	Середній	14	Середній	11	Середній	14	Середній	8	Середній
17	22	Середній	20	Середній	23	Високий	17	Високий	14	Середній
18	27	Високий	27	Високий	30	Високий	20	Високий	14	Середній
19	25	Високий	20	Середній	24	Високий	19	Високий	14	Середній
20	34	Високий	25	Високий	29	Високий	19	Високий	13	Середній
21	29	Високий	19	Середній	25	Високий	13	Середній	9	Середній
22	21	Середній	18	Середній	14	Середній	9	Середній	11	Середній
23	29	Високий	25	Високий	30	Високий	19	Високий	16	Високий
24	20	Середній	20	Середній	19	Середній	13	Середній	15	Високий
25	18	Середній	11	Середній	11	Середній	3	Низький	13	Середній
26	18	Середній	19	Середній	20	Середній	14	Середній	14	Середній
27	24	Середній	18	Середній	17	Середній	12	Середній	10	Середній
28	24	Середній	23	Високий	24	Високий	17	Високий	11	Середній
29	27	Високий	25	Високий	28	Високий	21	Високий	13	Середній
30	28	Високий	19	Середній	23	Високий	13	Середній	9	Середній
31	14	Середній	16	Середній	17	Середній	10	Середній	7	Низький
32	19	Середній	19	Середній	20	Середній	17	Високий	11	Середній
33	26	Високий	19	Середній	23	Високий	12	Середній	12	Середній
34	24	Середній	16	Середній	16	Середній	10	Середній	8	Середній
35	25	Високий	20	Середній	22	Високий	15	Високий	8	Середній
36	11	Низький	9	Низький	6	Низький	4	Низький	9	Середній
37	20	Середній	15	Середній	20	Середній	13	Середній	11	Середній
38	30	Високий	24	Високий	30	Високий	18	Високий	13	Середній
39	18	Середній	12	Середній	12	Середній	10	Середній	10	Середній
40	28	Високий	22	Високий	18	Середній	16	Високий	11	Середній
41	29	Високий	18	Середній	16	Середній	13	Середній	10	Середній
42	29	Високий	23	Високий	29	Високий	19	Високий	16	Високий
43	26	Високий	19	Середній	23	Високий	12	Середній	9	Середній
44	23	Середній	16	Середній	18	Середній	10	Середній	10	Середній
45	25	Високий	27	Високий	29	Високий	21	Високий	14	Середній
46	32	Високий	27	Високий	27	Високий	16	Високий	10	Середній
47	21	Середній	20	Середній	23	Високий	17	Високий	11	Середній
48	29	Високий	21	Високий	27	Високий	16	Високий	12	Середній
49	17	Середній	12	Середній	10	Низький	7	Низький	7	Низький
50	24	Середній	17	Середній	17	Середній	10	Середній	12	Середній
51	14	Середній	13	Середній	15	Середній	9	Середній	8	Середній

52	25	Високий	20	Середній	24	Високий	13	Середній	8	Середній
53	25	Високий	23	Високий	22	Високий	19	Високий	11	Середній
54	18	Середній	18	Середній	18	Середній	10	Середній	13	Середній

№	**МЕІ=МП+МУ**		**ВЕІ=ВП+ВУ+КЕ**		**РЕ=МП+ВП**		**УЕ=МУ+ВУ+КЕ**		**Інтегральний**	
1	51	Високий	60	Високий	55	Високий	56	Високий	111	Високий
2	28	Середній	30	Середній	31	Середній	27	Середній	58	Середній
3	23	Середній	32	Середній	20	Низький	35	Середній	55	Середній
4	47	Високий	43	Високий	48	Високий	42	Високий	90	Середній
5	41	Середній	44	Високий	41	Середній	44	Високий	85	Середній
6	40	Середній	48	Високий	42	Середній	46	Високий	88	Середній
7	46	Високий	55	Високий	47	Високий	54	Високий	101	Високий
8	51	Високий	59	Високий	58	Високий	52	Високий	110	Високий
9	43	Середній	37	Середній	42	Середній	38	Високий	80	Середній
10	56	Високий	66	Високий	58	Високий	64	Високий	122	Високий
11	48	Високий	44	Високий	51	Високий	41	Високий	92	Середній
12	38	Середній	46	Високий	39	Середній	45	Високий	84	Середній
13	53	Високий	53	Високий	55	Високий	51	Високий	106	Високий
14	47	Високий	57	Високий	52	Високий	52	Високий	104	Високий
15	38	Середній	43	Високий	37	Середній	44	Високий	81	Середній
16	31	Середній	33	Середній	28	Середній	36	Високий	64	Середній
17	42	Середній	54	Високий	45	Високий	51	Високий	96	Високий
18	54	Високий	64	Високий	57	Високий	61	Високий	118	Високий
19	45	Високий	57	Високий	49	Високий	53	Високий	102	Високий
20	59	Високий	61	Високий	63	Високий	57	Високий	120	Високий
21	48	Високий	47	Високий	54	Високий	41	Високий	95	Високий
22	39	Середній	34	Середній	35	Середній	38	Високий	73	Середній
23	54	Високий	65	Високий	59	Високий	60	Високий	119	Високий
24	40	Середній	47	Високий	39	Середній	48	Високий	87	Середній
25	29	Середній	27	Середній	29	Середній	27	Середній	56	Середній
26	37	Середній	48	Високий	38	Середній	47	Високий	85	Середній
27	42	Середній	39	Середній	41	Середній	40	Високий	81	Середній
28	47	Високий	52	Високий	48	Високий	51	Високий	99	Високий
29	52	Високий	62	Високий	55	Високий	59	Високий	114	Високий
30	47	Високий	45	Високий	51	Високий	41	Високий	92	Середній
31	30	Середній	34	Середній	31	Середній	33	Середній	64	Середній
32	38	Середній	48	Високий	39	Середній	47	Високий	86	Середній
33	45	Високий	47	Високий	49	Високий	43	Високий	92	Середній

34	40	Середній	34	Середній	40	Середній	34	Середній	74	Середній
35	45	Високий	45	Високий	47	Високий	43	Високий	90	Середній
36	20	Низький	19	Низький	17	Низький	22	Середній	39	Низький
37	35	Середній	44	Високий	40	Середній	39	Високий	79	Середній
38	54	Високий	61	Високий	60	Високий	55	Високий	115	Високий
39	30	Середній	32	Середній	30	Середній	32	Середній	62	Середній
40	50	Високий	45	Високий	46	Високий	49	Високий	95	Високий
41	47	Високий	39	Середній	45	Високий	41	Високий	86	Середній
42	52	Високий	64	Високий	58	Високий	58	Високий	116	Високий
43	45	Високий	44	Високий	49	Високий	40	Високий	89	Середній
44	39	Середній	38	Середній	41	Середній	36	Високий	77	Середній
45	52	Високий	64	Високий	54	Високий	62	Високий	116	Високий
46	59	Високий	53	Високий	59	Високий	53	Високий	112	Високий
47	41	Середній	51	Високий	44	Середній	48	Високий	92	Середній
48	50	Високий	55	Високий	56	Високий	49	Високий	105	Високий
49	29	Середній	24	Середній	27	Середній	26	Середній	53	Середній
50	41	Середній	39	Середній	41	Середній	39	Високий	80	Середній
51	27	Середній	32	Середній	29	Середній	30	Середній	59	Середній
52	45	Високий	45	Високий	49	Високий	41	Високий	90	Середній
53	48	Високий	52	Високий	47	Високий	53	Високий	100	Високий
54	36	Середній	41	Високий	36	Середній	41	Високий	77	Середній

ДОДАТОК Д

Таймінг програми розвитку емоційного інтелекту менеджерів

Блок	**Зміст**	**Формат**	**Тривалість**
Етап 1			
Діагностика	Проходження опитувальника Холла та ЕмІн	Самостійно онлайн	15–20 хв.
Сесія 1			
Вступ	Представлення цілей, короткий огляд результатів дослідження	Онлайн-лекція	10–15 хв.
Теорія 1	Основи емоційного інтелекту (Майєр, Соловей, Карузо)	Онлайн-лекція	15–20 хв.
Практика 1	Аналіз відеофрагмента: визначення емоцій	Чат	15 хв.
Теорія 2	Саморегуляція та когнітивна переоцінка (Гросс)	Онлайн-лекція	15–20 хв.
Практика 2	Аналіз неоднозначних фраз	Чат	10–15 хв.
Підсумок	Фіксація 2 інструментів для застосування	Онлайн	5–10 хв.
Домашнє завдання	Щоденник емоцій + когнітивна переоцінка у 2 ситуаціях	Самостійно	5–10 хв./день
Сесія 2			
Рефлексія	Обговорення досвіду виконання домашнього завдання	Онлайн-дискусія	15–20 хв.
Теорія 3	Емпатія та соціальна компетентність (Бар-Он, Гоулман)	Онлайн-лекція	15–20 хв.
Практика 3	Аналіз фото емоцій (Екман): визначення емоцій і намірів	Чат	15 хв.
Теорія 4	Управління взаємодією та інтерпретація поведінки	Онлайн-лекція	15–20 хв.
Практика 4	Аналіз кейсів	Чат	15–20 хв.
Підсумок	Формування індивідуального action plan	Індивідуально	10–15 хв.
Етап 3			
Перенесення	Застосування інструментів у роботі	Самостійно	1–2 тижні
Етап 4			
Оцінка	Самооцінка змін	Онлайн	5 хв.