

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

Трофимова Ірина Вікторівна
(прізвище, ім'я, по батькові студента в називному відмінку)

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня магістра

на тему: **«Роль емоційного інтелекту у професійній
діяльності менеджерів»**

Група ТУчр-8-24-М1ПС(2.0з)
Спеціальність: 053 «Психологія»
Освітня програма: «Психологія»
Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело*

(підпис) Трофимова І.В.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник
к. психол. н., доцент Низовець О. М.
(посада, науковий ступінь, вчене звання)
(прізвище та ініціали)

(підпис)

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

Навчально-науковий інститут психології та соціальних наук
Кафедра психології

Рівень вищої освіти:	<u>другий (магістерський) рівень</u>
Ступінь вищої освіти:	<u>магістр</u>
Галузь знань:	<u>05 СОЦІАЛЬНІ ТА ПОВЕДІНКОВІ НАУКИ</u>
Спеціальність:	<u>053 ПСИХОЛОГІЯ</u>
Освітньо-професійна програма:	<u>«ПСИХОЛОГІЯ»</u>
Освітня кваліфікація:	магістр психології

Завдання
на кваліфікаційну роботу здобувача

Трофимової Ірини Вікторівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи:

Роль емоційного інтелекту у професійній діяльності менеджерів

Керівник кваліфікаційної роботи

кандидат психологічних наук, доцент

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

Низовець Олена Миколаївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

2. Термін подання здобувачем кваліфікаційної роботи на попередній захист 08.05.2026 року

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи (рекомендовані науковим керівником та відповідним методичним забезпеченням (окремі аспекти роботи, обсяги роботи): аналіз основних теоретико-методологічних підходів до вивчення емоційного інтелекту та його значення у професійній діяльності менеджерів; дослідження психологічних особливостей менеджерів, що впливають на формування та прояв емоційного інтелекту у професійній діяльності; визначення ролі психоемоційних станів та копінг-стратегій менеджерів у процесі здійснення управлінської діяльності; встановлення взаємозв'язку між психологічними особливостями, психоемоційними станами та копінг-поведінкою як складовими емоційного інтелекту менеджерів; обґрунтування, розробка та апробація програми розвитку емоційного інтелекту менеджерів у професійній діяльності та оцінити її ефективність.

4. Необхідний графічний та аналітичний матеріал за темою дослідження:
рисунки, таблиці, графіки, формули, розрахунки.

5. Календарний план виконання кваліфікаційної роботи

№ п/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строки виконання		Примітки
		Планові	Фактичні	
1	2	3	4	5
	Вступ	12.01.26- 22.01.26		
	Розділ 1.	23.01.26- 23.02.26		
	Розділ 2.	24.02.26- 24.03.26		
	Розділ 3.	25.03.26- 25.04.26		
	Висновки	До 05.05.2026		

6. Дата видачі завдання 12.01.2026 р.

Здобувач (ка)

(підпис)

Трофимова І. В.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Низовець О. М.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Трофимова Ірина Вікторівна. «Роль емоційного інтелекту у професійній діяльності менеджерів». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти Північноукраїнський інститут імені Героїв Крут ПрАТ «ВНЗ «МАУП». Чернігів, 2026.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що сучасні соціально-економічні трансформації, зумовлені складними суспільними процесами, зокрема військовими подіями в Україні, суттєво впливають на функціонування організацій та діяльність фахівців управлінської сфери. В умовах нестабільності, високого рівня невизначеності та психологічного напруження менеджери змушені приймати відповідальні управлінські рішення, координувати роботу колективу та підтримувати ефективну комунікацію з підлеглими, партнерами та клієнтами. У таких умовах важливим чинником професійної ефективності стає здатність особистості розуміти власні емоції та емоції інших людей, регулювати емоційні реакції, конструктивно вирішувати конфлікти та підтримувати психологічну рівновагу. Саме ці здібності характеризують феномен емоційного інтелекту, який сьогодні розглядається як важлива складова професійної компетентності менеджера. Емоційний інтелект сприяє не лише ефективній міжособистісній взаємодії, але й підвищує здатність до адаптації у складних професійних ситуаціях, покращує якість управлінських рішень, допомагає формувати позитивний психологічний клімат у колективі та запобігати виникненню конфліктів. У сучасному менеджменті емоційний інтелект дедалі частіше розглядається як один із ключових факторів професійної успішності та лідерства.

Мета роботи – на основі теоретичного та емпіричного аналізу психологічних особливостей, психоемоційних станів і копінг-стратегій як складових емоційного інтелекту менеджерів визначити його роль у професійній діяльності та розробити програму розвитку емоційного інтелекту менеджерів.

Методи дослідження: для реалізації поставлених завдань дослідження було використано комплекс психодіагностичних методів, спрямованих на вивчення рівня емоційного інтелекту, психологічних особливостей, психоемоційних станів та копінг-стратегій менеджерів у професійній діяльності.

Ключові слова: емоційний інтелект, професійна діяльність, психоемоційний стан, копінг-поведінка, менеджери.

ANNOTATION

Trofymova Iryna Viktorivna. «The socio-psychological climate as a factor in improving worker productivity». – It's Manuscript.

Qualifying work for obtaining the second (master's) level of higher education - North Ukrainian Institute named after Heroes Krut PJSC «Interregional Academy of Personnel Management». Chernihiv, 2026.

The relevance of this research topic lies in the fact that contemporary socio-economic transformations, driven by complex social processes—in particular the military events in Ukraine—are having a significant impact on the functioning of organisations and the work of management professionals. In conditions of instability, high levels of uncertainty and psychological stress, managers are forced to make responsible management decisions, coordinate the work of the team and maintain effective communication with subordinates, partners and clients. In such conditions, an important factor in professional effectiveness is an individual's ability to understand their own emotions and those of others, regulate emotional responses, resolve conflicts constructively and maintain psychological balance. It is precisely these abilities that characterise the phenomenon of emotional intelligence, which is now regarded as a key component of a manager's professional competence. Emotional intelligence not only facilitates effective interpersonal interaction but also enhances the ability to adapt in complex professional situations, improves the quality of managerial decisions, helps foster a positive psychological climate within the team, and prevents conflicts from arising. In modern management, emotional intelligence is increasingly regarded as one of the key factors in professional success and leadership.

The **purpose** of this study is to determine the role of emotional intelligence in managers' professional activities and to develop a programme for its development, based on a theoretical and empirical analysis of psychological characteristics, psycho-emotional states and coping strategies as components of emotional intelligence.

Research **methods:** to achieve the research objectives, a set of psychodiagnostic methods was employed, aimed at studying the level of emotional intelligence, psychological characteristics, psycho-emotional states and coping strategies of managers in their professional activities.

Keywords: *emotional intelligence, professional activity, psycho-emotional state, coping behaviour, managers.*

ЗМІСТ

ВСТУП	7
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ	
1.1 Сучасні наукові підходи до розуміння емоційного інтелекту особистості та особливостей управлінської діяльності менеджерів.....	12
1.2 Особистісні та психоемоційні ресурси менеджерів у професійній діяльності	23
1.3 Взаємозв'язок особистісних і психоемоційних ресурсів як складових емоційного інтелекту менеджерів у професійній діяльності	36
Висновки до розділу 1	44
 РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ, ПСИХОЕМОЦІЙНИХ СТАНІВ ТА КОПІНГ-ПОВЕДІНКИ МЕНЕДЖЕРІВ ЯК СКЛАДОВИХ ЇХНЬОГО ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ	
2.1 Методологія та організація проведення емпіричного дослідження.....	47
2.2 Психологічні особливості менеджерів у професійній діяльності...	55
2.3 Психоемоційні стани менеджерів у процесі професійної діяльності.....	65
2.4 Копінг-стратегії менеджерів у професійній діяльності.....	73
Висновки до розділу 2	76
 РОЗДІЛ 3. ПРОГРАМА РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ МЕНЕДЖЕРІВ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	
3.1 Теоретичне обґрунтування, методичне забезпечення та зміст програми розвитку емоційного інтелекту менеджерів	78
3.2 Оцінка ефективності програми розвитку емоційного інтелекту менеджерів	85
Висновки до розділу 3	91
 ВИСНОВКИ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні соціально-економічні трансформації, зумовлені складними суспільними процесами, зокрема військовими подіями в Україні, суттєво впливають на функціонування організацій та діяльність фахівців управлінської сфери. В умовах нестабільності, високого рівня невизначеності та психологічного напруження менеджери змушені приймати відповідальні управлінські рішення, координувати роботу колективу та підтримувати ефективну комунікацію з підлеглими, партнерами та клієнтами.

У таких умовах важливим чинником професійної ефективності стає здатність особистості розуміти власні емоції та емоції інших людей, регулювати емоційні реакції, конструктивно вирішувати конфлікти та підтримувати психологічну рівновагу. Саме ці здібності характеризують феномен **емоційного інтелекту**, який сьогодні розглядається як важлива складова професійної компетентності менеджера.

Емоційний інтелект сприяє не лише ефективній міжособистісній взаємодії, але й підвищує здатність до адаптації у складних професійних ситуаціях, покращує якість управлінських рішень, допомагає формувати позитивний психологічний клімат у колективі та запобігати виникненню конфліктів. У сучасному менеджменті емоційний інтелект дедалі частіше розглядається як один із ключових факторів професійної успішності та лідерства.

Проблематика емоційного інтелекту активно досліджується в сучасній психологічній науці. Значний внесок у розробку цієї концепції зробили зарубіжні вчені Дж. Майєр, П. Саловей, які вперше ввели поняття «емоційний інтелект», а також Р. Бар-Он, який запропонував концепцію емоційно-соціального інтелекту, та Д. Гоулман, який розглядав емоційний інтелект як важливий фактор професійної ефективності та управлінського лідерства.

У сучасних дослідженнях підкреслюється, що емоційний інтелект відіграє значну роль у професіях типу «людина – людина», до яких належить і управлінська діяльність. Для менеджера важливими є здатність до емпатії, розуміння емоційного стану підлеглих, ефективна комунікація, емоційна саморегуляція та конструктивне вирішення конфліктних ситуацій.

В українській психологічній науці проблема емоційного інтелекту розглядається у працях Е. Носенко, А. Четверик-Бурчак, С. Коваленко, Л. Ракітянської, С. Дерев'янка, М. Журавльової та інших дослідників. У їхніх роботах аналізуються особливості розвитку емоційного інтелекту, його вплив на успішність професійної діяльності, соціально-психологічну компетентність особистості, адаптаційний потенціал та ефективність міжособистісної взаємодії.

Разом із тим, незважаючи на значну кількість досліджень, питання ролі емоційного інтелекту саме у професійній діяльності менеджерів потребує подальшого вивчення. Особливо актуальним є аналіз взаємозв'язку емоційного інтелекту з психологічними особливостями менеджерів, їхніми психоемоційними станами та копінг-стратегіями у професійній діяльності.

Недостатня розробленість цих аспектів у сучасній психологічній науці зумовила вибір теми кваліфікаційної роботи: «Роль емоційного інтелекту у професійній діяльності менеджерів».

Мета дослідження – на основі теоретичного та емпіричного аналізу психологічних особливостей, психоемоційних станів і копінг-стратегій як складових емоційного інтелекту менеджерів визначити його роль у професійній діяльності та розробити програму розвитку емоційного інтелекту менеджерів.

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

Предмет дослідження – психологічні особливості, психоемоційні стани та копінг-стратегії менеджерів як складові їхнього емоційного інтелекту у професійній діяльності.

Відповідно до поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

1. Проаналізувати основні теоретико-методологічні підходи до вивчення емоційного інтелекту та його значення у професійній діяльності менеджерів.
2. Дослідити психологічні особливості менеджерів, що впливають на формування та прояв емоційного інтелекту у професійній діяльності.
3. Визначити роль психоемоційних станів та копінг-стратегій менеджерів у процесі здійснення управлінської діяльності.
4. Встановити взаємозв'язок між психологічними особливостями, психоемоційними станами та копінг-поведінкою як складовими емоційного інтелекту менеджерів.
5. Обґрунтувати, розробити та апробувати програму розвитку емоційного інтелекту менеджерів у професійній діяльності та оцінити її ефективність.

Методи дослідження: для реалізації поставлених завдань дослідження було використано комплекс психодіагностичних методів, спрямованих на вивчення рівня емоційного інтелекту, психологічних особливостей, психоемоційних станів та копінг-стратегій менеджерів у професійній діяльності.

У процесі емпіричного дослідження застосовано такі психодіагностичні методики:

- а) рівень психосоціального стресу визначався за допомогою Шкали психосоціального стресу Л. Рідера;
- б) рівень розвитку емоційного інтелекту досліджувався за методикою «Діагностика емоційного інтелекту» Н. Холла;
- в) індивідуально-психологічні особливості особистості менеджерів визначалися за допомогою «Методики визначення акцентуацій характеру К. Леонгарда – Г. Шмішека»;
- г) рівень емоційного вигорання у професійній діяльності оцінювався за методикою «Діагностика емоційного вигорання» В. Бойка;

д) рівень стресостійкості та вплив стресогенних життєвих подій визначався за Методикою оцінки стресостійкості Т. Холмса та Р. Раге;

е) особливості копінг-поведінки та способи подолання стресових ситуацій досліджувалися за допомогою методики «Способи подолання стресу» Р. Лазаруса;

ж) когнітивні, емоційні та поведінкові копінг-механізми аналізувалися за допомогою методики психологічної діагностики копінг-механізмів Е. Хейма.

Застосування зазначених методик дозволило комплексно дослідити психологічні особливості менеджерів, їхні психоемоційні стани, копінг-стратегії та рівень розвитку емоційного інтелекту у контексті професійної діяльності.

Експериментальна база дослідження. Дослідження проводилося на базі підприємств ТОВ «Данко» та ТОВ «Співдружність». У вибірку увійшли 80 менеджерів, які працюють у різних підрозділах організацій.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному аналізі ролі емоційного інтелекту у професійній діяльності менеджерів та визначенні взаємозв'язку між психологічними особливостями особистості, психоемоційними станами і копінг-стратегіями як складовими емоційного інтелекту. У роботі обґрунтовано вплив психосоціального стресу на ефективність управлінської діяльності та розширено уявлення про особливості копінг-поведінки менеджерів у професійних ситуаціях. Також запропоновано підхід до розвитку емоційного інтелекту менеджерів як важливого чинника підвищення їхньої професійної ефективності.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці та впровадженні програми розвитку емоційного інтелекту менеджерів у професійній діяльності. Програма включає модулі, спрямовані на підвищення рівня емоційної обізнаності, розвиток навичок управління власними емоціями, формування емпатії та здатності розпізнавати емоції інших. Методичне забезпечення програми передбачає використання діагностичних

матеріалів, плану розвитку емоційного інтелекту та рекомендацій щодо психологічного консультування і психологічного супроводу. Результати дослідження можуть бути використані у практиці психологічного консультування менеджерів, розробці програм професійного розвитку, а також у викладанні дисциплін «Організаційна психологія», «Психологія праці» та інших навчальних курсів, пов'язаних із психологією управління та професійною діяльністю.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ

ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПРОФЕСІЙНІЙ

ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ

1.1 Сучасні наукові підходи до розуміння емоційного інтелекту особистості та особливостей управлінської діяльності менеджерів

У цьому підрозділі розглядаються теоретико-методологічні підходи до вивчення закономірностей формування та розвитку емоційного інтелекту особистості як складного психологічного і психоемоційного феномену. Особлива увага приділяється аналізу основних наукових концепцій і підходів до трактування сутності емоційного інтелекту, а також його ролі у професійній діяльності менеджерів. Крім того, розкрито основні теоретичні погляди на значення емоційної складової у сфері управління, підприємництва та організаційної взаємодії.

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується стрімким технологічним прогресом, активним впровадженням інновацій та формуванням глобального інформаційного простору. У цих умовах ключову роль відіграє людина, її інтелектуальний потенціал, професійні компетентності та особистісні якості. Відповідно, актуалізується проблема розвитку людського потенціалу та ефективного використання його можливостей у різних сферах суспільного життя. Саме тому дослідження емоційного інтелекту набуває особливої значущості як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій думці.

Формування та розвиток емоційного інтелекту сприяє не лише самореалізації особистості, але й виступає важливою передумовою професійної ефективності, особливо у сфері управління та підприємництва. Для менеджерів здатність розуміти емоційні переживання інших людей, контролювати власні емоції та конструктивно використовувати емоційні

ресурси у процесі прийняття управлінських рішень є важливим фактором успішної професійної діяльності. Саме вміння керувати емоційними станами, налагоджувати міжособистісну взаємодію та ефективно вирішувати конфліктні ситуації значною мірою визначає результативність управлінської діяльності.

Особливої актуальності проблема розвитку емоційного інтелекту набуває в умовах сучасних соціально-економічних викликів. Військова агресія росії проти України спричинила значні людські втрати, економічні руйнування та серйозні психологічні наслідки для населення. Учасники ринку праці зазнають не лише економічних труднощів, але й суттєвих морально-психологічних навантажень. У таких складних умовах значення емоційної стійкості, здатності усвідомлювати власні переживання та ефективно управляти емоційними реакціями значно зростає. Успішність професійної діяльності, зокрема управлінської, значною мірою залежить від умінь людини розуміти емоційні процеси, контролювати власний емоційний стан та конструктивно використовувати емоційний потенціал для подолання труднощів і вирішення конфліктних ситуацій [17].

Феномен емоційного інтелекту активно досліджується впродовж останніх десятиліть. Значний внесок у розвиток цієї наукової концепції зробили зарубіжні дослідники, зокрема Дж. Майєр та його колеги, які ввели у науковий обіг поняття «емоційний інтелект» [62]. Подальшого розвитку ця концепція набула у працях Р. Бар-Она, який запропонував поняття «емоційно-соціального інтелекту» [31]. Значну популяризацію ідей емоційного інтелекту здійснив Д. Гоулман, який обґрунтував його важливу роль у формуванні успішної кар'єри та професійної ефективності [11]. Також важливим напрямом досліджень стало вивчення впливу емоційного інтелекту на адаптаційні процеси особистості, що знайшло відображення у працях Е. Л. Носенко [38].

В українській науковій літературі проблема емоційного інтелекту розглядається у різних аспектах. Так, низка досліджень присвячена аналізу

ролі емоційного інтелекту у забезпеченні життєвої успішності особистості (Носенко Е. Л., Аршава І. Ф., Кутовий К. П.) [41]. Інші дослідники вивчали його значення для ефективності професійної діяльності типу «людина – людина» (М. Ткалич, Я. Дубяга, Л. Ракітянська) [54]. Окремий напрям досліджень пов'язаний із вивченням емоційного вигорання особистості (Пріб Г.А., Бегеза Л.Є., Раєвська Я.М) [45].

Важливим аспектом наукових досліджень є також розробка методів діагностики емоційного інтелекту, що відображено у працях С. Дерев'янка та М. Журавльової [13]. Дослідники також приділяють увагу вивченню впливу емоційного інтелекту на адаптаційний потенціал особистості (Я. Раєвська) [49], його ролі як системи особистісних ресурсів і чинника самоефективності (С. Касьянова) [26], а також взаємозв'язку з культурним інтелектом. Крім того, емоційний інтелект розглядається як один із факторів ризику розвитку депресивних розладів після перенесення COVID-19, а також як важливий чинник психоемоційних станів, життєстійкості та психологічної адаптації особистості (М. Ткалич) [57]. У сучасних дослідженнях також аналізується його зв'язок із професійною та соціально-психологічною компетентністю (Н. Шевченко) [59,], професійною самоефективністю, психологічним здоров'ям і підприємницькою діяльністю (О. Креденцер) [28].

Результати наукових досліджень свідчать про тісний взаємозв'язок когнітивної, емоційної та мотиваційної сфер особистості. Саме ця взаємообумовленість стала підґрунтям для формування ідеї існування нового виду інтелекту – емоційного. У 1990 році було запропоновано одне з перших наукових визначень емоційного інтелекту. На думку вчених, емоційний інтелект є різновидом соціального інтелекту, який охоплює здатність людини усвідомлювати власні емоції та емоції інших людей, диференціювати їх та використовувати отриману інформацію для регуляції мислення і поведінки.

У дослідженні емоційного інтелекту Дж. Майєр виокремив п'ять основних етапів розвитку цього наукового напрямку. Перший етап пов'язаний із дослідженням співвідношення емоцій та інтелекту, які тривалий час

розглядалися як відносно незалежні феномени. У межах цього періоду розвивалися теорії, що пояснювали співвідношення раціонального та емоційного у процесі інтелектуальної діяльності.

Важливою передумовою формування концепції емоційного інтелекту стала теорія соціального інтелекту. Одним із перших дослідників цього феномену був Р. Торндайк, який визначав соціальний інтелект як сукупність ментальних здібностей, пов'язаних із обробкою соціальної інформації та забезпеченням ефективної міжособистісної взаємодії. Дослідник розглядав соціальний інтелект як один із компонентів загального інтелекту та виділяв три його різновиди:

1. абстрактний інтелект – здатність оперувати абстрактними символами, зокрема вербальними та математичними;
2. конкретний інтелект – здатність працювати з об'єктами матеріального світу;
3. соціальний інтелект – здатність розуміти інших людей та ефективно взаємодіяти з ними [64].

Значний внесок у розвиток теорії соціального інтелекту зробив Дж. Гілфорд. У 1967 році він висунув гіпотезу, згідно з якою соціальний інтелект є системою інтелектуальних здібностей, що відносно незалежні від загального інтелекту та пов'язані передусім із пізнанням поведінкової інформації [37]. На думку вченого, система соціального інтелекту формується на основі низки важливих здібностей людини, серед яких:

- здатність розрізняти вербальні та невербальні прояви поведінки;
- здатність розуміти характер міжособистісних відносин і ставлень;
- здатність розпізнавати індивідуальні особливості поведінки людей;
- здатність усвідомлювати наміри та цілі поведінки учасників взаємодії;
- здатність розуміти зміни соціальних ситуацій;
- здатність прогнозувати можливі результати поведінки на основі наявної інформації.

Саме зазначені здібності стали теоретичним підґрунтям для подальшого формування концепції емоційного інтелекту та її розвитку у сучасній психологічній науці [16].

У другому періоді розвитку досліджень емоційного інтелекту науковий інтерес зосереджується переважно на вивченні когнітивних та інтелектуальних процесів, а також їх взаємозв'язку з емоційною сферою особистості. У працях Р. Лазаруса, Р. Бар-Она та П. Сіфнеоса [32] акцентується увага на взаємодії пізнавальних і емоційних процесів у структурі психічної діяльності людини. Зокрема, у межах когнітивної концепції Р. Лазаруса [9] центральною є ідея когнітивної детермінації емоцій. Учений обґрунтовував положення про те, що емоційні реакції значною мірою залежать від когнітивної оцінки ситуації, а емоційні переживання можуть передувати або супроводжувати пізнавальні процеси, формуючи характерну для людини систему емоційного реагування.

У цей період значна кількість досліджень була спрямована на вивчення здатності людини усвідомлювати та інтерпретувати власні емоційні стани. Важливим внеском у розвиток цієї проблематики стало введення П. Сіфнеосом поняття «алекситимія», яке характеризує стан, протилежний розвиненому емоційному інтелекту. Під алекситимією розуміється нездатність людини усвідомлювати, розпізнавати та вербалізувати власні емоції [37]. Дослідження цього феномену дозволило глибше зрозуміти значення емоційної усвідомленості у структурі особистісного розвитку.

Важливим кроком у розвитку теорії емоційного інтелекту стало введення Р. Бар-Оном у 1985 році поняття «коефіцієнт емоційності» та розробка методики його вимірювання [32]. Дослідник підкреслював, що емоційні здібності можуть виступати окремим фактором успішності особистості поряд із традиційним коефіцієнтом інтелекту. Крім того, на формування подальших моделей емоційного інтелекту значною мірою вплинули ідеї А. Бандури щодо самоефективності, які підкреслювали роль віри людини у власні можливості у процесі досягнення професійних і

життєвих цілей.

Третій період розвитку досліджень характеризується тим, що емоційний інтелект починає розглядатися як самостійний предмет психологічного аналізу. Значний внесок у формування цього напрямку зробили Дж. Майєр, П. Селовей [66] та Г. Гарднер. Зокрема, Г. Гарднер у своїй теорії множинного інтелекту виділив сім основних його форм: просторовий, музичний, мовний, логіко-математичний, тілесно-кінестетичний, міжособистісний та внутрішньоособистісний інтелект. Дослідник запропонував концепцію «множинного інтелекту», яка розширює традиційне уявлення про інтелект як єдину когнітивну здатність. У межах цієї теорії емоційний інтелект розглядається у двох основних формах — міжособистісній, що пов'язана зі здатністю розуміти інших людей, та внутрішньоособистісній, що характеризує здатність людини усвідомлювати власні емоції та переживання [58].

Четвертий період досліджень пов'язаний із широкою популяризацією концепції емоційного інтелекту завдяки роботам Д. Гоулмана. У цей час емоційний інтелект починає трактуватися як комплексне психічне утворення, яке поєднує когнітивні здібності та особистісні характеристики людини. На думку дослідника, високий рівень розвитку емоційного інтелекту сприяє успішній адаптації особистості до різноманітних життєвих і професійних ситуацій [33]. Саме у цей період зростає інтерес до дослідження ролі емоційного інтелекту у сфері управління та підприємницької діяльності. Наукові розвідки зосереджуються на аналізі генезису підприємництва, особливостей формування управлінського середовища, а також умов та факторів, що сприяють ефективному розвитку підприємницької діяльності.

П'ятий етап дослідження емоційного інтелекту характеризується більш чітким визначенням сутності цього феномену. Дж. Майєр і П. Селовей [65] розглядали емоційний інтелект як здатність людини розуміти емоційні стани, представлені у взаємодії між людьми, управляти емоційною сферою на основі інтелектуального аналізу та ефективно використовувати емоції для

покращення процесів мислення і прийняття рішень.

Подальший розвиток досліджень сприяв формуванню теорії емоційного інтелекту як моделі когнітивних здібностей. У межах цієї концепції (Дж. Майєр, П. Селовей) [66] емоційний інтелект розглядається як система здібностей, що забезпечує обробку інформації про власні емоції та емоції інших людей. Основу цієї моделі становлять чотири ключові компоненти:

1. **усвідомлення емоцій** – здатність розпізнавати власні емоційні переживання та емоції інших людей;
2. **використання емоцій у мисленні** – здатність активізувати пізнавальні процеси за допомогою емоційних ресурсів;
3. **розуміння емоцій** – здатність визначати причини виникнення емоцій та аналізувати їх зміни;
4. **управління емоціями** – здатність регулювати власні емоційні стани та впливати на емоційні реакції інших людей для досягнення поставлених цілей [67].

Аналізуючи основні характеристики моделей емоційного інтелекту, М. Августюк зазначає, що модель здібностей враховує особливості емоційної чутливості до переживань інших людей залежно від емоційного стану самого спостерігача. Дослідниця також підкреслює важливість механізмів емоційної конгруентності у процесі сприйняття емоцій, що має важливе значення у різних видах професійної діяльності, зокрема у психологічній, педагогічній та управлінській практиці [1].

У свою чергу, І. Андрєєва зазначає, що емоційний інтелект як сукупність ментальних здібностей до розуміння емоцій може мати певні гендерні особливості прояву. Дослідниця підкреслює можливість розвитку емоційного інтелекту шляхом цілеспрямованого психологічного впливу, зокрема через використання тренінгових програм [21]. Подібну позицію підтримує Т. Березовська, яка вважає, що розвиток емоційного інтелекту можливий завдяки спеціально організованому навчанню [2]. Дослідження С.

Дерев'янка також підтверджують ефективність використання психологічних тренінгів для формування та розвитку емоційного інтелекту [12]. Отже, сучасні наукові дослідження свідчать про те, що емоційний інтелект може розвиватися протягом життя під впливом спеціально організованих освітніх та психологічних програм, що сприяє підвищенню ефективності професійної діяльності особистості [13, 14].

Вагомими є дослідження, у яких розвиток емоційного інтелекту розглядається у взаємозв'язку з емоційною стійкістю особистості [12] та загальним розвитком особистості [15]. Так, Е. Носенко досліджувала проблеми концептуалізації емоційності та функцій емоційного інтелекту у контексті особистісного розвитку людини [38].

Г. Березюк розглядала емоційний інтелект як важливий чинник внутрішньої свободи особистості та виокремлювала у його структурі чотири основні групи здібностей: саморозуміння, саморегуляцію, соціальні навички (здатність впливати, переконувати та мотивувати інших) та емпатію – здатність розуміти емоційний стан партнера по взаємодії [2, С. 20-23]. У свою чергу, О. Філатова визначає емоційний інтелект як один із показників гармонійного та цілісного розвитку особистості.

Цікавим є підхід української дослідниці Л. Засєкіної, яка вважає, що існування великої кількості різних видів інтелекту є дискусійним питанням. У своїх працях вона запропонувала модель емоційного інтелекту, в якій обґрунтовано вплив культурних чинників, національного ментального простору та соціокультурних стереотипів на формування інтелектуальних здібностей людини. На думку дослідниці, ефективна діяльність людини у полікультурному середовищі пов'язана із соціокультурним рівнем інтелекту, який ґрунтується на універсальних категоріях людського пізнання [72].

У традиційних підходах до оцінювання розвитку емоційної сфери особистості використовуються кілька основних критеріїв: когнітивний, емоційно-ціннісний, поведінковий та соціальний. Когнітивний критерій відображає усвідомлення людиною змісту та структури власної емоційної

сфери, тоді як емоційно-ціннісний критерій характеризує рівень емоційної зрілості. Поведінковий критерій пов'язаний зі здатністю людини розуміти емоційні прояви інших людей та адекватно реагувати на них [71].

М. Журавльова розглядає модель емоційного інтелекту з позиції структурно-інтегративного підходу. У цьому контексті емоційний інтелект трактується як особлива форма організації індивідуального емоційного досвіду, що проявляється у системі емоційних структур та емоційних репрезентацій, які формують своєрідний емоційний простір відображення дійсності [18].

Американські психологи С. Стайн та Г. Бук [53] розглядають емоційний інтелект як систему навичок і вмінь, що допомагають людині ефективно орієнтуватися у складному соціальному середовищі. На їхню думку, важливими складовими емоційного інтелекту виступають особистісні та соціальні здібності, а також такі характеристики, як здоровий глузд, емоційна чутливість і здатність до адаптації.

Є. Карпенко [25] наголошує, що поняття «емоційний інтелект» не означає повного підпорядкування емоцій когнітивній сфері. Дослідниця визначає емоційний інтелект як здатність людини усвідомлювати власні наміри, регулювати їх та реалізовувати у поведінці, а також проявляти емпатію до переживань інших людей і відповідно реагувати на їхні емоційні прояви.

Узагальнюючи погляди різних учених, можна зробити висновок, що важливими психологічними маркерами емоційного інтелекту виступають емоційні переживання та почуття людини, які відіграють особливу роль у структурі її емоційної сфери. Сучасні дослідники також погоджуються з тим, що у контексті проблематики емоційного інтелекту почуття слід розглядати як форму переживання особистістю власного ставлення до себе, до власної діяльності, до процесу пізнання та до інших людей.

Вивчення феномену емоційного інтелекту неможливе без урахування специфіки професійної діяльності менеджерів, управлінців та підприємців,

оскільки саме у сфері управління найбільш виразно проявляється вплив емоційних компетентностей на результативність діяльності організації. У сучасних дослідженнях емоційний інтелект розглядається як важливий чинник ефективного управління, розвитку бізнесу та підприємницької активності, що ґрунтується на теоретичних і практичних досягненнях у галузі теорії підприємництва. У цьому контексті особливо актуальними є наукові дослідження, спрямовані на аналіз впливу емоційного інтелекту на професійну діяльність менеджерів, зокрема на ефективність фінансово-господарської діяльності організації, якість управлінських рішень та загальну ділову успішність підприємства.

У межах дослідження емоційного інтелекту у сфері управлінської та підприємницької діяльності важливе значення мають наукові праці В. Зарицької, у яких емоційний інтелект розглядається як інтегральна характеристика особистості, що виявляється у здатності розпізнавати, усвідомлювати та регулювати емоційні стани. Дослідниця підкреслює, що розвиток емоційного інтелекту значною мірою пов'язаний із здатністю до рефлексії та сприяє досягненню життєво і професійно важливих цілей, зокрема у сфері управління та підприємництва [19].

Для оцінювання рівня розвитку кожного з компонентів емоційного інтелекту дослідниця виділяє відповідні показники здібностей.

Зокрема, **для рівня розуміння власних емоцій** важливими є здатності розпізнавати власні емоційні переживання, оцінювати свій емоційний стан, визначати причини виникнення емоцій, усвідомлювати їх значення та адекватно сприймати оцінку власних емоцій з боку інших людей.

Для рівня самоконтролю і саморегуляції емоцій характерними є вміння стримувати емоційні реакції, проявляти емоції відповідно до конкретної ситуації, зберігати внутрішню рівновагу у складних обставинах, контролювати власні емоційні прояви та свідомо регулювати емоційні стани.

Рівень розуміння емоцій інших людей передбачає здатність усвідомлювати емоційні переживання співрозмовників, розпізнавати навіть

невисловлені емоційні сигнали, проявляти емпатію, позитивно впливати на емоційні стани інших та прогнозувати силу, тривалість і наслідки емоційних реакцій партнерів по взаємодії.

Рівень використання емоцій у діяльності характеризується такими якостями, як емоційна стійкість, екстравертована чутливість, гнучкість у комунікації, домінування позитивних емоцій та здатність будувати міжособистісні відносини на основі емоційної взаємодії.

Таким чином, зазначені компоненти емоційного інтелекту виступають важливими професійними характеристиками менеджерів, оскільки дозволяють ефективно організовувати управлінську діяльність, формувати сприятливий психологічний клімат у колективі та досягати високих результатів у професійній діяльності.

М. Августюк, узагальнюючи основні характеристики моделей емоційного інтелекту у працях психологів [1], виділяє кілька типів рефлексії, що супроводжують емоційно-когнітивні процеси у професійній діяльності. До них належать:

1. **інтелектуальна рефлексія**, яка передбачає переосмислення та трансформацію наявної моделі ситуації на основі нової інформації;
2. **особистісна рефлексія**, що пов'язана із самовизначенням людини та переоцінкою власних дій і рішень;
3. **комунікативна рефлексія**, яка проявляється у здатності коригувати уявлення про інших людей відповідно до конкретної ситуації взаємодії;
4. **кооперативна рефлексія**, що забезпечує переосмислення та організацію спільної діяльності в колективі.

Зазначені види рефлексії мають особливе значення у професійній діяльності менеджерів, оскільки сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень, розвитку комунікативних компетентностей та оптимізації колективної взаємодії.

Важливими для розуміння ролі емоційного інтелекту у професійній

діяльності є також дослідження Ю. Бреуса, який аналізує процес становлення майбутніх фахівців та підкреслює значення емоційного інтелекту як складного конструкту ментальних здібностей, пов'язаних із умінням працювати з емоційною інформацією та формувати власний емоційний досвід [5]. У контексті управлінської діяльності це означає здатність менеджера враховувати емоційні аспекти професійної взаємодії, прогнозувати поведінку співробітників та ефективно регулювати емоційний клімат у колективі.

Отже, сучасні наукові дослідження свідчать про те, що ефективність професійної діяльності менеджерів значною мірою залежить не лише від рівня їхніх професійних знань і управлінських навичок, але й від розвитку емоційного інтелекту, який забезпечує ефективну взаємодію з людьми, прийняття обґрунтованих управлінських рішень та досягнення високих результатів у професійній діяльності.

1.2 Особистісні та психоемоційні ресурси менеджерів у професійній діяльності

У цьому підрозділі зосереджено увагу на теоретико-методологічних підходах до вивчення особистісних і психоемоційних ресурсів менеджерів у професійній діяльності. У контексті дослідження ролі емоційного інтелекту особливого значення набуває аналіз таких складових, як акцентуації характеру менеджерів, емоційне вигорання як психоемоційний стан, психосоціальний стрес, стресостійкість, а також копінг-стратегії, що використовуються в управлінській діяльності.

В останні десятиліття у психологічній науці активно досліджуються різні компоненти емоційного вигорання у представників соціономічних професій, тобто тих видів професійної діяльності, які належать до типу «людина – людина». Саме до таких професій обґрунтовано можна віднести і управлінську діяльність менеджерів, оскільки її зміст безпосередньо

пов'язаний із постійною міжособистісною взаємодією, емоційним впливом, відповідальністю за колектив і необхідністю приймати рішення в умовах невизначеності.

У дослідженнях О. Кокуна підкреслюється, що впродовж останнього десятиліття у підготовці фахівців професій типу «людина – людина» спостерігається суттєве протиріччя. З одного боку, сучасні соціально-економічні зміни висувають підвищені вимоги до активності, відповідальності та професійно-особистісного розвитку таких фахівців, а з іншого – їхня підготовка часто залишається формалізованою, тоді як професійне становлення нерідко відбувається стихійно [27]. Це положення є особливо важливим для аналізу професійної діяльності менеджерів, оскільки саме в управлінській сфері високий рівень відповідальності поєднується з необхідністю постійної емоційної включеності, саморегуляції та розвинених комунікативних навичок.

На наш погляд, до категорії недостатньо розроблених напрямів належать також дослідження, спрямовані на вивчення особистісних і психоемоційних ресурсів менеджерів у стрес-асоційованих умовах професійної діяльності. У зв'язку з цим важливим є звернення до самого поняття ресурсу. Ресурси як «внутрішні та зовнішні змінні, що сприяють психологічній стійкості у стресогенних ситуаціях; це емоційні, мотиваційно-вольові, когнітивні та поведінкові конструкти, які людина актуалізує для адаптації до стресових трудових і життєвих ситуацій; це засоби (інструменти), які використовуються нею для трансформації стосунків зі стресогенною ситуацією». Для професійної діяльності менеджера це означає наявність тих внутрішніх і зовнішніх можливостей, які забезпечують ефективне функціонування в умовах високого навантаження, конфліктності, невизначеності та необхідності швидкого прийняття рішень.

Значущим для особистості та допомагає їй адаптуватися до стресових ситуацій, поділяючи їх на зовнішні – соціальні, та внутрішні – психологічні, або «душевні». У професійній діяльності менеджерів до зовнішніх ресурсів

можуть належати підтримка колективу, організаційна культура, міжособистісні зв'язки та професійне середовище, а до внутрішніх – емоційна стійкість, самоконтроль, мотивація, упевненість у собі та здатність до саморегуляції.

Під ресурсами розуміється психологічні особливості особистості, від наявності чи відсутності яких залежить здатність адаптуватися до стресових обставин, долати труднощі та запобігати несприятливим наслідкам. При цьому вчений розмежовує специфічні, або вузькоспрямовані, ресурси, що є ефективними в окремих кризових ситуаціях, і універсальні, або метаресурси, які забезпечують успішне подолання різних критичних обставин. Автор поділяє ресурси на кілька класів:

- **фізіологічні** – загальний стан організму, соматичне і психосоматичне здоров'я, особливості нервової системи, від яких залежить ціна пристосування до стресогенних чинників;
- **психологічні** – риси особистості, характерологічні особливості, загальні та спеціальні здібності, специфіка перебігу психічних процесів;
- **соціальні** – соціально-психологічна адаптивність і соціальна підтримка.

У контексті професійної діяльності менеджерів психологічні ресурси мають особливу вагу, оскільки саме вони значною мірою визначають ефективність управлінської поведінки. До таких ресурсів зараховують стійкість, ціннісно-сміслові характеристики, задоволеність життям, осмисленість життя, саморегуляцію, стратегії взаємодії зі світом, локус контролю, самоефективність, толерантність до невизначеності, схильність до ризику, рефлексію, мотиваційні та інструментальні компоненти – навички й компетентності, набуті в процесі життєдіяльності. Для менеджера ці характеристики є не лише загальнопсихологічними якостями, а й професійно значущими ресурсами, що забезпечують продуктивне виконання управлінських функцій.

Одним із ключових особистісних ресурсів визначають життєстійкість,

яка розуміється як здатність особистості переживати стресові ситуації, зберігаючи внутрішню рівновагу та не знижуючи ефективності власної життєдіяльності. Для менеджера життєстійкість є особливо важливою, оскільки управлінська діяльність передбачає постійне перебування в умовах відповідальності, часових обмежень, конфліктності та багатозадачності.

До особистісних ресурсів відносять когнітивні риси, які забезпечують успішність у роботі зі знаннями та новою інформацією, а саме: цікавість, креативність, гнучкість мислення, інтерес до навчання. Крім цього, дослідники включають до ресурсів життєву енергію, лідерство, соціальний інтелект, самоконтроль і почуття гумору. Усі ці характеристики є надзвичайно значущими для менеджерів, оскільки саме вони формують основу ефективного лідерства, комунікації, організації колективної діяльності та підтримання конструктивного психологічного клімату.

У межах дослідження особистісних ресурсів важливим є також поняття «копінг-ресурси», під якими розуміють структури, що забезпечують реалізацію копінг-поведінки. За Г. Ложкіним, копінг-ресурсами виступають сенсорні й когнітивні ресурси, адекватна «Я-концепція», самооцінка, рівень домагань, локус контролю, складні життєві обставини, особистісні смисли, а також психоемоційна та комунікативна складові [33]. Для менеджера копінг-ресурси мають важливе значення, адже саме вони забезпечують здатність конструктивно реагувати на професійні труднощі, конфлікти, емоційне перевантаження та кризові управлінські ситуації.

Особливого значення для аналізу професійної діяльності менеджерів набуває концепція «консервування» ресурсів С. Хобфолла (COR-теорія), відповідно до якої особистість прагне здобувати, зберігати та якомога ефективніше використовувати наявні ресурси. Дослідник наголошує, що людина інвестує власні зусилля у накопичення ресурсів, їх захист від втрат, відновлення після виснаження та здобуття нових ресурсів з метою підвищення впевненості у майбутньому. Для менеджера така позиція є особливо важливою, оскільки професійна ефективність в управлінні значною

мірою залежить від уміння підтримувати власний ресурсний стан, уникати емоційного виснаження та своєчасно відновлювати психологічний потенціал.

У психології стресу випереджальна стратегія поведінки особистості та долаюча поведінка розглядаються як ресурс, що включає сукупність середовищних і особистісних цінностей, можливостей і засобів, які перебувають у потенційному стані та свідомо використовуються особистістю для подолання складної життєвої ситуації. У цьому контексті ресурси тлумачаться як внутрішні та зовнішні можливості, які сприймаються й використовуються як засоби досягнення позитивного результату. Для менеджерів це означає, що професійна успішність значною мірою залежить не лише від наявності ресурсів, а й від здатності своєчасно їх актуалізувати в умовах професійного стресу.

З погляду вивчення особистісних ресурсів менеджерів у стрес-асоційованих умовах професійної діяльності важливим є розуміння характеру особистості та його специфічних проявів, зокрема у формі акцентуацій. Саме акцентуації характеру можуть істотно впливати на дії, вчинки та поведінку менеджера в різних управлінських ситуаціях. Із посиланням на праці Ж. Батиста та С. Максименка [42] підкреслюється, що кожна людина начебто має «три характери: один – для оточуючих, другий – справжній та третій, який їй здається істинним». У цьому контексті характер визначається як те, що виявляється у значущих вчинках особистості, а не у випадкових реакціях на обставини. Це положення є надзвичайно важливим для аналізу професійної поведінки менеджера, оскільки саме стійкі характерологічні риси визначають стиль управління, особливості реагування на стрес і характер взаємодії з підлеглими.

До психологічних особливостей, що впливають на розвиток емоційного інтелекту особистості, належать індивідуально-психологічні характеристики, зокрема акцентуації характеру. Це повною мірою стосується і менеджерів, які здійснюють професійну діяльність у стрес-асоційованих умовах. Характер менеджера як особистості безпосередньо впливає на його поведінку

в різних професійних ситуаціях, набуває індивідуальних ознак упродовж життя та певним чином визначає його дії й учинки.

Ступінь вираженості акцентуацій може бути різним. Зокрема, **явна акцентуація** розглядається як крайній варіант норми, за якого акцентуйовані риси характеру є вираженими впродовж життя, а їх компенсація не відбувається навіть за відсутності психотравмуючих чинників. **Прихована акцентуація** є звичайним варіантом норми, коли відповідні риси характеру проявляються переважно в умовах психічної травматизації, але не призводять до хронічної дезадаптації.

За наявності акцентуацій у людини може спостерігатися підвищена чутливість до одних стресогенних чинників і, водночас, достатня стійкість до інших. Найбільш уразливі сторони характеру проявляються насамперед у тих ситуаціях, які вимагають активного функціонування саме цієї вразливої ланки. Інші труднощі, які не зачіпають чутливих сторін особистості, можуть переноситися без значного внутрішнього напруження та зривів. У професійній діяльності менеджера це має особливе значення, оскільки акцентуації характеру можуть як посилювати ефективність управлінської взаємодії, так і ускладнювати її в умовах конфлікту, стресу або високої відповідальності.

Хоча акцентуації не належать до патологічних проявів, за несприятливих умов вони можуть зумовлювати зміни у поведінці особистості та підвищувати ризик дезадаптаційних проявів. Водночас зводити акцентуації до патології є неправомірним. Важливо також зазначити, що риси, які формують акцентуйованість особистості, мають значною мірою вроджений характер і залишають відбиток на всій структурі особистості. У контексті дослідження емоційного інтелекту менеджерів це дає підстави розглядати акцентуації як важливий чинник, що впливає на особливості емоційного реагування, саморегуляції, стресостійкості та професійної взаємодії в управлінській діяльності.

Проблематика акцентуацій характеру та поведінкових проявів

особистості у психології досліджена достатньо широко. Зокрема, у науковій літературі висвітлено питання взаємозв'язку акцентуацій характеру з вибором професії, особливостями професійного становлення, а також із соціально-психологічним забезпеченням діяльності персоналу в організації. Водночас, попри значну кількість праць у цій сфері, недостатньо дослідженим залишається питання впливу акцентуацій характеру менеджерів на розвиток їхнього емоційного інтелекту, особливо в умовах професійної діяльності, що супроводжується високим рівнем стресу, відповідальності та емоційного напруження. Саме тому вивчення індивідуально-психологічних особливостей менеджерів є важливим для кращого розуміння механізмів формування їхньої емоційної стійкості, саморегуляції та ефективності управлінської поведінки.

Л. Бегеза зазначає [45], що діяльність людини, обрана нею модель або стратегія поведінки, а також конкретні вчинки можуть бути як результатом свідомих дій, так і наслідком імпульсів, поведінкових та емоційних реакцій. У зв'язку з цим вивчення характеру особистості має важливе значення для розуміння її професійної поведінки. Характер охоплює певні риси, які визначають спрямованість дій людини, вибір цілей діяльності та способи їх досягнення. Зокрема, у структурі характеру можуть проявлятися такі якості, як раціональність, ощадливість або, навпаки, їх протилежні прояви.

До складу характеру також належать риси, що стосуються мотиваційного аспекту діяльності та забезпечують досягнення поставлених цілей. Йдеться про наполегливість, цілеспрямованість, послідовність та інші якості, які особливо важливі для професійної діяльності менеджера. Саме ці риси значною мірою визначають здатність управлінця діяти системно, зберігати орієнтацію на результат і підтримувати ефективність у складних професійних умовах. Окрім цього, у структуру характеру входять так звані інструментальні риси, що пов'язані з темпераментом, зокрема екстраверсія – інтроверсія, спокійність – тривожність, стриманість – імпульсивність, переключуваність – ригідність. Їх поєднання формує індивідуальний стиль

поведінки особистості, у тому числі й у професійній управлінській сфері.

Своєрідне поєднання рис характеру дозволяє віднести людину до певного психологічного типу. Кількість характерологічних рис, які були зафіксовані людським досвідом і знайшли відображення у мові, є надзвичайно великою, тому їх повний опис у психології є складним. Саме тому особливий інтерес викликає поняття акцентуації характеру, яке виникає тоді, коли окремі риси набувають надмірної вираженості та досягають крайніх меж норми. Для дослідження емоційного інтелекту менеджерів це положення має важливе значення, оскільки акцентуовані риси можуть впливати на емоційне реагування, стиль спілкування, здатність до самоконтролю та побудову професійної взаємодії.

К. Леонгард [3] обґрунтовував думку, що характер і особистість формуються на основі сукупності певних рис та ступеня їх вираженості. На його думку, акцентуації характеру є надмірно вираженими рисами темпераменту та характеру. У науковій літературі терміни «акцентуована особистість» і «акцентуація характеру» часто використовуються як близькі за змістом. Важливість поняття акцентуації полягає в тому, що без нього нормою довелося б вважати лише середній, умовно «посередній» варіант особистісного розвитку, а будь-які помітні відхилення – трактувати як патологічні. К. Леонгард навіть зазначав, що людина без виражених акцентуацій хоч і менш схильна до негативних відхилень, однак не так часто виявляє яскраво виражені позитивні особистісні особливості [3, 186].

За К. Леонгардом, акцентуації не належать до психічних розладів, проте за деякими ознаками вони можуть бути подібними до розладів особистості, що дає підстави припускати наявність між ними певного зв'язку. Водночас акцентуована особистість, на відміну від особистості з розладом, проявляє специфічне реагування лише на окремі психогенні впливи, тоді як за наявності розладу реакції набувають стійкого та генералізованого характеру [3]. Для аналізу професійної діяльності менеджерів це особливо важливо, оскільки дозволяє розглядати акцентуації не як ознаку патології, а

як індивідуально-психологічний чинник, що може як полегшувати, так і ускладнювати професійну взаємодію та емоційну регуляцію.

Класифікація типів акцентуацій характеру, запропонована К. Леонгардом [3, 186], є доцільною для характеристики особистісних особливостей менеджерів, оскільки дає змогу краще зрозуміти, як індивідуальні риси можуть проявлятися в управлінській діяльності.

1. Гіпертимний тип. Представники цього типу характеризуються високою контактністю, активністю, енергійністю, оптимізмом, ініціативністю, дружелюбністю та відкритістю. Для менеджерів такі риси можуть бути ресурсними, оскільки сприяють лідерству, ефективній комунікації та мобілізації колективу. Водночас їм часто важко працювати в умовах жорсткої регламентації, монотонності та обмеженої автономії.

2. Дистимний тип. Для нього характерні низька контактність, стриманість, схильність до песимістичних оцінок, серйозність, сумлінність, загострене почуття справедливості. У професійній діяльності менеджера такі особливості можуть проявлятися у відповідальності та ґрунтовності, однак водночас можуть ускладнювати командну взаємодію, швидке прийняття рішень та підтримання позитивного емоційного клімату.

3. Циклоїдний тип. Відзначається періодичними змінами настрою, що зумовлює коливання в стилі спілкування та поведінки. Для менеджера це може означати нестабільність у взаємодії з підлеглими та зміну продуктивності залежно від емоційного стану.

4. Збудливий тип. Представникам цього типу властиві сповільненість реакцій, похмурість, схильність до дратівливості та запальності в емоційно напружених ситуаціях. У діяльності менеджера такі риси можуть ускладнювати регуляцію конфліктів, переговорний процес та контроль власних емоційних реакцій.

5. Застриягаючий тип. Характеризується помірною товариськістю, схильністю до моралізування, підвищеною чутливістю до справедливості, амбітністю та вимогливістю до себе й інших. У сфері управління ці якості

можуть сприяти досягненню високих результатів, однак водночас провокувати конфлікти, образливість і труднощі у відпусканні напружених ситуацій.

6. Педантичний тип. Для нього характерні акуратність, сумлінність, надійність, серйозність, однак також формалізм, ригідність і схильність до надмірної деталізації. У професійній діяльності менеджера це може проявлятися як у високій організованості, так і в бюрократизації управлінських процесів та складності адаптації до швидких змін.

7. Тривожний тип. Йому властиві невпевненість у собі, боязкість, низька конфліктність, самокритичність, дружелюбність і нерішучість. Для менеджерів така акцентуація може знижувати ефективність у ситуаціях невизначеності, необхідності жорстких рішень та управління кризами.

8. Емотивний тип. Представники цього типу є чутливими, співчутливими, доброзичливими, старанними, схильними до милосердя та емоційної глибини. У професійній діяльності менеджера ці риси можуть бути пов'язані з високим рівнем емпатії, однак водночас надмірна чутливість може призводити до емоційного перевантаження.

9. Демонстративний тип. Для нього характерні легкість у встановленні контактів, прагнення до лідерства, самовпевненість, високий рівень домагань, артистизм і здатність впливати на інших. Для менеджерів це може бути корисним у публічній комунікації та мотивації персоналу, однак за надмірної вираженості може супроводжуватися егоцентризмом, конфліктністю та неадекватною самооцінкою.

10. Екзальтований тип. Відзначається високою контактністю, емоційною яскравістю, щирістю, схильністю до співпереживання та швидких емоційних змін. У діяльності менеджера це може виявлятися як сильна залученість у комунікацію, але також як нестійкість емоційних реакцій.

11. Екстравертований тип. Для нього характерні комунікабельність, відкритість, орієнтація на соціальні зв'язки, готовність співпрацювати. У сфері управління це є важливим ресурсом для побудови команди, однак може

супроводжуватися залежністю від впливу оточення та недостатньою самостійністю в прийнятті рішень.

12. Інтровертований тип. Характеризується замкнутістю, орієнтацією на внутрішній світ, стриманістю, принциповістю, ригідністю мислення. У професійній діяльності менеджера це може сприяти глибокому аналізу та самостійності, проте ускладнювати відкриту комунікацію, командну взаємодію і гнучке реагування на соціальні сигнали [18].

Отримані висновки узгоджуються з результатами дослідження «Риси особистості та підприємницькі наміри», у якому зазначається, що потреба в досягненні, толерантність до ризику та підприємницька пильність є особистісними рисами, які стимулюють або, навпаки, стримують розвиток підприємницької активності [18]. У межах нашої теми це положення доцільно адаптувати до професійної діяльності менеджерів, оскільки саме такі риси, як орієнтація на досягнення, готовність діяти в умовах ризику, управлінська пильність, здатність швидко оцінювати ситуацію та бачити можливості, безпосередньо впливають на ефективність управління та розвиток емоційного інтелекту.

Погоджуючись загалом із думкою про позитивний вплив окремих рис характеру на професійну успішність, слід зазначити, що реакції менеджера в професійній діяльності можуть бути досить різноплановими. Так, за наявності демонстративних рис поведінка може набувати ознак артистизму, позерства, емоційної лабільності, конфліктності, егоцентризму та неадекватної оцінки власних дій. Водночас менеджерам із гіпертимною акцентуацією можуть бути властиві недостатнє відчуття професійної дистанції, підвищена дратівливість та імпульсивні емоційні спалахи. Усе це дає підстави розглядати акцентуації характеру як важливий чинник, що впливає на розвиток емоційного інтелекту менеджерів, особливості їхньої саморегуляції, стилю лідерства та професійної поведінки в умовах управлінського стресу.

Н. Коврига [40] підкреслює, що емоційний інтелект виконує важливі

стресозахисну та адаптивну функції, а тому виступає значущою особистісною передумовою успішної життєдіяльності й професійної ефективності. Дослідниця доводить, що рівень сформованості емоційного інтелекту безпосередньо впливає на частоту та інтенсивність стресових реакцій у різних життєвих і професійних ситуаціях. Подібної позиції дотримується А. Нагорна [36], яка акцентує увагу на **прогностичній функції** емоційного інтелекту, завдяки якій особистість здатна не лише реагувати на стресор, а й випереджально прогнозувати можливі емоційні наслідки складної ситуації.

У моделі особистісних ресурсів адаптації до професійної діяльності А. Галян [10] також включає емоційний інтелект до числа ключових ресурсів. Дослідниця виокремлює три основні групи ресурсів:

1. **мотиваційно-ціннісний ресурс** (ціннісні орієнтації, професійна мотивація, професійна ідентичність, самооцінка);
2. **регуляторний ресурс** (самоактуалізація, адаптивні копінг-механізми, локус контролю, самоконтроль);
3. **емотивний ресурс** (емоційний інтелект, психічні стани особистості, зокрема тривожність, агресивність, а також стресостійкість).

Узагальнення наукових праць свідчить про те, що емоційний інтелект розглядається як важливий особистісний ресурс у системі запобігання стресу та забезпечення стресостійкості. До таких ресурсів також відносять позитивне сприйняття світу, інтелект, креативність, інтерес до нового, навички й уміння, фізичне та психічне здоров'я, витривалість, життєстійкість, оптимізм, цілеспрямованість і локус контролю. У професійній діяльності менеджерів саме ці ресурси забезпечують здатність ефективно діяти в умовах змін, невизначеності та високого психоемоційного навантаження.

У зв'язку з цим важливим аспектом професійної діяльності менеджерів є **копінг-поведінка**. У психології стресу копінг розглядається як сукупність способів подолання складних або загрозливих ситуацій, спрямованих на

зниження емоційного напруження та адаптацію до нових умов. Конструктивне подолання стресу ґрунтується на особистісних властивостях людини, її вмінні мобілізувати внутрішні ресурси та обирати адекватну стратегію поведінки.

У професійній діяльності менеджерів копінг виконує адаптаційну функцію, оскільки дає змогу ефективно реагувати на вимоги проблемної ситуації, знижувати негативний вплив стресу, протидіяти тривожності та зберігати професійну продуктивність. Р. Мусс і Дж. Шафер виокремлюють три основні модуси копінгу: орієнтацію на оцінку ситуації, на практичне розв'язання проблеми та на регуляцію власного емоційного стану [73]. Л. Перлін і К. Шулер, у свою чергу, зазначають, що стратегії подолання можуть бути спрямовані на зміну самої проблеми, зміну способу її сприйняття або на управління емоційним дистресом. С. Карвер серед адаптивних копінг-стратегій називає активні дії щодо усунення джерела стресу, планування, пошук підтримки, позитивне переосмислення ситуації та прийняття її реальності.

У контексті нашого дослідження доцільно враховувати такі копінг-стратегії, як конфронтація, дистанціювання, самоконтроль, пошук соціальної підтримки, уникнення, прийняття відповідальності, планомірне розв'язання проблеми та позитивна переоцінка. Особливу цінність має дослідження М. Перенц, у якому показано, що копінг-поведінка та соціальна адаптація особистості залежать від профілю її емоційного інтелекту. Автор доводить, що емоційні здібності визначають не лише зміст копінг-стратегій, а й їх ресурсний або, навпаки, дезадаптивний характер.

С. Касьянова [26] наголошує, що рівень розвитку емоційного інтелекту є вагомим чинником особистісної успішності та самореалізації. Особистість із високим емоційним інтелектом краще усвідомлює власні потреби, мотиви й поведінку, здатна підтримувати баланс між емоціями та раціональним мисленням, брати відповідальність за свої рішення та свідомо обирати ефективні стратегії подолання труднощів. Натомість недостатній розвиток

емоційного інтелекту може негативно позначатися на психічному здоров'ї, сприяти виникненню страху, провини, самотності, агресивності, депресивних проявів та зумовлювати вибір неадаптивних копінг-стратегій [26].

Таким чином, емоційний інтелект доцільно розглядати як важливий особистісний ресурс менеджера, що забезпечує ефективну адаптацію до професійного стресу, підтримує стресостійкість і впливає на вибір конструктивних копінг-стратегій. Водночас недостатньо дослідженим залишається питання того, яким чином особистісні особливості, психоемоційні стани та копінг-поведінка менеджерів можуть впливати на зниження рівня емоційного інтелекту в умовах хронічного професійного стресу.

1.3 Взаємозв'язок особистісних і психоемоційних ресурсів як складових емоційного інтелекту менеджерів у професійній діяльності

У цьому підрозділі доцільно зосередити увагу на теоретико-методологічному аналізі взаємозв'язку між емоційним інтелектом менеджерів та такими його важливими складовими, як особистісні особливості, стійкі поведінкові реакції, емоційне вигорання, психосоціальний стрес, стресостійкість і копінг-поведінка. У контексті професійної діяльності менеджерів саме поєднання цих чинників визначає ефективність емоційної саморегуляції, якість міжособистісної взаємодії, здатність діяти в умовах невизначеності та підтримувати продуктивність у професійно напружених ситуаціях.

На наш погляд, розвиток емоційного інтелекту менеджерів має спиратися на кілька взаємопов'язаних складових. Насамперед це **афективно-когнітивна складова**, що охоплює сприйняття, розпізнавання та розуміння власних емоцій і емоцій інших людей. Не менш важливою є **поведінково-діяльнісна складова**, яка виявляється в адаптивності особистості та ефективності її спілкування й професійної діяльності. Третім компонентом

виступає **мотиваційно-рефлексивна складова**, що пов'язана з управлінням емоційними проявами, усвідомленням власних емоційних реакцій і здатністю коригувати їх відповідно до професійної ситуації.

Такий підхід узгоджується з позицією М. Шпак [61], який розглядає емоційний інтелект як інтегративну властивість особистості та аналізує особливості його формування, розвитку і функціонування на різних рівнях психічного відображення. На сенсорно-перцептивному рівні емоційний інтелект постає як властивість індивіда, на когнітивному — як властивість суб'єкта діяльності, на особистісному — як властивість особистості, на суб'єктному — як властивість суб'єкта життєтворчості, а на духовному — як характеристика суб'єкта життєдіяльності [61]. Для професійної діяльності менеджерів такий багаторівневий підхід є особливо цінним, оскільки управлінська діяльність вимагає не лише розуміння емоцій, а й уміння інтегрувати їх у процес прийняття рішень, комунікації, лідерства та саморегуляції.

У зв'язку з цим програми розвитку емоційного інтелекту менеджерів доцільно будувати з урахуванням структурних компонентів, які виокремлює М. Шпак [61]. До них належать:

- **раціональний (гностичний) компонент**, що включає систему знань про сутність емоційних явищ, структуру емоційної сфери, функції емоцій і почуттів, а також загальнокультурну компетентність і творче мислення;
- **емоційний компонент**, який охоплює емоційне самопочуття [61, 83], здатність розуміти власні емоції та почуття, розпізнавати емоційні стани інших, проявляти емпатію, підтримувати позитивну Я-концепцію та зберігати адекватні психоемоційні стани;
- **конативний компонент**, пов'язаний з емоційною саморегуляцією поведінки, умінням керувати ситуацією взаємодії, застосовувати конструктивні стратегії у конфліктах і реалізовувати ефективні статусно-рольові позиції;

- **соціально-комунікативний компонент**, який охоплює готовність до діалогічної взаємодії, знання про стилі спілкування, комунікативні вміння та культуру мовлення.

Саме така структура є особливо доречною для менеджерів, оскільки дозволяє розглядати емоційний інтелект не ізольовано, а як систему взаємопов'язаних ресурсів, що забезпечують професійну ефективність.

С. Дерев'янка [12, 13, 14], аналізуючи емоційний інтелект в емоціогенних умовах, виокремлює його загальну категоріальну структуру, яка відображає **комунікативний**, **гностичний** та **евристичний** рівні репрезентації емоцій. Автор також визначає такі категоріальні характеристики емоційного інтелекту, як **інтроспективність** — прагнення до внутрішнього аналізу та усвідомлення власних емоційних переживань, **інструментальність** — орієнтація на практичне використання емоційних знань, та **імпліцитність** — доступність емоційних переживань для внутрішнього спостереження та диференціації. Для менеджерів ці характеристики мають прикладне значення, оскільки саме вони забезпечують здатність аналізувати власний емоційний стан, використовувати емоційну інформацію у процесі управління і більш точно розуміти емоційні реакції працівників.

З позицій розвитку емоційного інтелекту заслуговує на увагу і підхід Т. Попова та І. Горват-Янушевської [44], які запропонували трирівневу систему його функціонування. **Найнижчий рівень** пов'язаний із ситуативним емоційним реагуванням на сенсорно-перцептивному рівні, коли поведінка людини має переважно реактивний характер і залежить від зовнішніх подразників. **Середній рівень** передбачає довільне здійснення активності під контролем мислення, що супроводжується вольовими зусиллями, самоконтролем, самоусвідомленням, самопочуттям і самоефективністю [44, 83]. **Найвищий рівень** емоційного інтелекту характеризується сформованістю внутрішнього світу особистості, її здатністю діяти на основі переконань, цінностей, соціальних навичок і

відчуття внутрішньої свободи у виборі стратегій поведінки [44].

На наш погляд, такий рівневий підхід є цілком доцільним для аналізу професійної діяльності менеджерів. Це пов'язано з тим, що групи учасників у програмах розвитку емоційного інтелекту можуть формуватися залежно від інтенсивності взаємозв'язків між їхніми психологічними особливостями, психоемоційними станами, копінг-поведінкою, стресостійкістю та рівнем емоційного інтелекту. Аналіз відповідних показників до, під час і після корекційних або розвивальних заходів дає змогу науково обґрунтувати зміст і структуру програми розвитку емоційного інтелекту менеджерів у професійній діяльності.

Професійна діяльність менеджерів часто здійснюється в умовах підвищеного емоційного напруження, невизначеності, відповідальності та багатозадачності, що можуть бути визначені як стресогенні. У цьому контексті доцільно розмежовувати **ускладнені** та **травмувальні** умови професійної діяльності. Під ускладненими умовами можна розуміти такі обставини, за яких управлінська діяльність стає менш ефективною через появу окремих симптомів емоційного виснаження або професійного напруження, навіть за відносно достатнього рівня емоційного інтелекту. Під травмувальними умовами доцільно розуміти такі, за яких професійна діяльність менеджера суттєво обмежується внаслідок сформованого синдрому емоційного вигорання, зниження стресостійкості та недостатнього рівня розвитку емоційного інтелекту.

За умов підвищеного професійного напруження високий рівень емоційного інтелекту дає менеджеру змогу краще усвідомлювати власні емоції та почуття, розуміти відповідальність за власний емоційний стан і зберігати відносну ефективність у професійній взаємодії. Водночас навіть за достатнього рівня емоційної обізнаності не завжди забезпечується однаково високий рівень розпізнавання емоцій інших людей, що може позначатися на якості управлінської комунікації та міжособистісної взаємодії.

Отже, взаємозв'язок особистісних і психоемоційних ресурсів як

складових емоційного інтелекту менеджерів доцільно розглядати як цілісну систему, у якій акцентуації характеру, емоційне вигорання, стресостійкість, психосоціальний стрес і копінг-поведінка не існують окремо, а перебувають у постійній взаємодії. Саме характер цієї взаємодії значною мірою визначає рівень професійної адаптації менеджера, якість його емоційної саморегуляції та загальну ефективність професійної діяльності.

При **середньому рівні емоційного інтелекту** умови професійної діяльності менеджерів уже можуть ускладнювати здатність усвідомлювати власні емоції та почуття, а також брати відповідальність за власний емоційний стан. Емоційна необізнаність і знижений рівень емпатії виявляються у недостатній здатності точно визначати емоційні стани оточення, розпізнавати їх, підтримувати емоційний контакт та адекватно виражати власні переживання. За таких умов менеджери зберігають потенціал до професійного функціонування, однак потребують цілеспрямованої підтримки та розвитку емоційного інтелекту.

За **травмувальних умов професійної діяльності** інтегральний показник емоційного інтелекту при низькому рівні характеризується обмеженою здатністю усвідомлювати власні емоції й почуття, а також низькою відповідальністю за регуляцію власного емоційного стану. Значущий кореляційний зв'язок між показниками «управління власними емоціями» та «самотивація» свідчить про послаблення здатності до емоційної саморегуляції, зниження внутрішньої мотивації, погіршення самопочуття та самоефективності. У професійній діяльності менеджерів це може проявлятися у виснаженні, труднощах під час прийняття рішень, зниженні якості комунікації та послабленні управлінського впливу.

У зв'язку з цим акцентуації характеру, що сприяють конфліктності та можуть знижувати рівень емоційного інтелекту менеджерів у стресогенних умовах, доцільно поділяти на дві групи:

а) акцентуації, які **створюють підґрунтя для конфлікту** і посилюються під впливом професійного стресу;

б) акцентуації, які **стійко знижують емоційний інтелект** і в умовах тривалого напруження ще більше поглиблюють його зниження.

Аналіз впливу вираженості особистісних акцентуацій на рівень емоційного інтелекту в травмувальних умовах діяльності показує, що з часом відбувається перехід від «тенденції до акцентуації» до більш чітко сформованої «акцентуації» [219].

Аналіз наукових праць дає підстави стверджувати, що в умовах професійного стресу стійкі реакції особистості за невизначеності часто формують **поведінку ухилення**, яка проявляється у зниженні здатності до адекватного розв'язання проблем і прийняття рішень. Згодом це переростає у загальнокомунікативну проблему в професійній діяльності менеджера. На внутрішньому змістовому рівні така ситуація супроводжується погіршенням взаємин із працівниками, колегами, партнерами чи клієнтами, що виявляється у незадоволеності, надмірній критичності та зростанні кількості претензій.

У подальшому загальні труднощі професійної комунікації можуть трансформуватися у **ситуаційно зумовлені проблеми з фрустраційним реагуванням**. Тобто внаслідок поступової адаптації до стресових умов кількість проблем інколи зменшується, проте їхня інтенсивність зростає, досягаючи рівня фрустрації та створюючи ризик дезадаптації. На завершальному етапі це може призводити до суттєвого зниження здатності менеджера конструктивно вирішувати конфліктні комунікативні ситуації [54].

Важливу роль у формуванні синдрому емоційного вигорання менеджерів, які працюють у стресогенних умовах, відіграють такі особливості професійної діяльності:

- хронічно напружений характер роботи, значний обсяг завдань та інтенсивне професійне спілкування;
- необхідність постійного вкладення значних особистісних і емоційних ресурсів у професійну взаємодію;

- високий рівень відповідальності та ризик негативних наслідків управлінських помилок;
- несприятлива психологічна атмосфера в професійному середовищі, конфліктність, напруженість і недостатня підтримка з боку колег чи керівництва.

У цілому можна зазначити, що в сучасній психологічній літературі недостатньо дослідженими залишаються такі питання:

- а) характеристика професійної діяльності менеджерів залежно від вираженості симптомів на різних фазах емоційного вигорання;
- б) взаємозв'язок між наслідками психосоціального стресу, особистісними ресурсами та копінг-поведінкою менеджерів;
- в) наукове обґрунтування програми розвитку емоційного інтелекту менеджерів в умовах професійного стресу.

У межах теоретичного аналізу впливу стресогенних умов професійної діяльності на емоційний інтелект доцільно, на нашу думку, використовувати адаптовані до теми дослідження поняття **«емоційний потенціал менеджера»** та **«емоційна гнучкість у стресогенних умовах професійної діяльності»**.

Емоційний потенціал менеджера можна розглядати як тип реагування особистості на стресогенні умови діяльності з урахуванням рівня її емоційного інтелекту, а саме:

1. **конструктивний (гармонійний)** — без виражених порушень емоційної сфери;
2. **змішаний (напружено-дисоціативний)** — із тенденцією до формування порушень емоційної сфери;
3. **деструктивний (емоційно-відчужений)** — із вираженими порушеннями емоційної регуляції.

У свою чергу, **емоційна гнучкість у стресогенних умовах професійної діяльності** може бути визначена як здатність менеджера зберігати або відновлювати ефективність професійної діяльності під впливом психосоціального стресу, використовуючи конструктивні або

неконструктивні стратегії копінг-поведінки залежно від рівня власного емоційного потенціалу.

Усвідомлення менеджерами особливостей власної професійної ідентичності має важливий психологічно відновлювальний ефект. Натомість психологічна неготовність до професійних викликів та емоційне виснаження створюють умови для недостатньої емоційної гнучкості, що, своєю чергою, сприяє зниженню рівня емоційного інтелекту, негативно впливає на якість управлінської діяльності та посилює професійну стресогенність. Формування недостатньої емоційної гнучкості у менеджерів залежить від багатьох чинників, серед яких рівень освіти, специфіка професійної діяльності, кваліфікація, стать, вік, стаж роботи, умови праці, сімейні обставини та індивідуально-особистісні характеристики.

Достатній або недостатній рівень емоційної гнучкості тісно пов'язаний із поняттями «професійне вигорання», «емоційне вигорання», «психічне вигорання» та іншими спорідненими категоріями, що відображають наслідки виснаження як у професійній, так і в особистісній сфері життя. Т. Лапінська зазначає, що розвиток вигорання не обмежується лише професійною діяльністю, а поширюється і на особисте життя людини, а також на її взаємодію з іншими [48].

За своїм змістом достатність або недостатність емоційної гнучкості може формуватися під впливом чинників, які відрізняються за силою зв'язку та в подальшому стають **провокуючими** або **підтримуючими** у зниженні емоційного інтелекту. Провокуючі чинники безпосередньо спричиняють надмірне напруження адаптаційних механізмів. До них можуть належати біологічні чинники, зокрема соматичні захворювання чи травми; психологічні — безнадійність, безпорадність, реакції на кризові події; соціальні — втрати, руйнування звичних зв'язків, тривала нестабільність [48].

Інші чинники не мають самостійної руйнівної сили, однак ускладнюють психічне відновлення і тому можуть бути визначені як

підтримуючі. До них належать біологічні ускладнення перебігу травм чи захворювань, психологічні чинники у вигляді неефективних механізмів психологічного захисту, низької самооцінки, тривожних і залежних рис особистості, а також соціальні чинники, насамперед відсутність достатньої соціальної підтримки.

Отже, наведені теоретичні положення формують основу для виявлення взаємозв'язків між особистісними рисами менеджерів та чинниками професійного стресу, які можуть зумовлювати зниження емоційного інтелекту. Аналіз індивідуально-психологічних особливостей і стресогенних чинників професійної діяльності дає підстави стверджувати, що саме їх комплексний вплив може призводити до недостатньої емоційної гнучкості та погіршення емоційної саморегуляції менеджерів.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було здійснено теоретико-методологічний аналіз проблеми емоційного інтелекту та його ролі у професійній діяльності менеджерів. Узагальнення наукових підходів дозволило сформулювати такі основні висновки.

1. Встановлено, що емоційний інтелект є складним багатовимірним психологічним феноменом, який поєднує когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти. У сучасній науковій літературі він розглядається як здатність особистості усвідомлювати, розуміти та регулювати власні емоції й емоції інших людей, що є важливою передумовою ефективної міжособистісної взаємодії та професійної діяльності. Для менеджерів емоційний інтелект виступає ключовим чинником успішного управління, прийняття рішень, лідерства та формування сприятливого психологічного клімату в колективі.

2. Доведено, що професійна діяльність менеджерів належить до типу «людина – людина» та характеризується високим рівнем емоційної напруженості, відповідальності та необхідністю постійної комунікації. У

зв'язку з цим особливого значення набувають особистісні та психоемоційні ресурси, які забезпечують адаптацію до стресогенних умов, підтримання ефективності діяльності та запобігання професійному вигоранню.

3. З'ясовано, що до ключових особистісних ресурсів менеджерів належать життєстійкість, саморегуляція, мотиваційні та когнітивні характеристики, соціальний інтелект, а також копінг-ресурси, що забезпечують ефективне подолання професійних труднощів. Особливу роль відіграють акцентуації характеру, які можуть як підсилювати ефективність професійної діяльності, так і виступати чинниками ризику у стресових ситуаціях, впливаючи на рівень емоційного інтелекту та стиль управлінської поведінки.

4. Встановлено, що психоемоційні стани, зокрема стрес і синдром емоційного вигорання, є важливими детермінантами професійної діяльності менеджерів. Хронічне емоційне напруження, високий рівень відповідальності, інтенсивна комунікація та несприятливе професійне середовище можуть призводити до зниження рівня емоційного інтелекту, погіршення комунікативної взаємодії та професійної дезадаптації.

5. Обґрунтовано, що копінг-поведінка виступає важливим механізмом подолання стресу у професійній діяльності менеджерів. Вибір конструктивних копінг-стратегій сприяє збереженню емоційної рівноваги, підвищенню стресостійкості та ефективності діяльності, тоді як неадаптивні стратегії можуть призводити до загострення психоемоційних проблем і зниження рівня емоційного інтелекту.

6. Визначено, що між особистісними характеристиками, психоемоційними станами, копінг-поведінкою та емоційним інтелектом існує тісний взаємозв'язок. Емоційний інтелект виступає інтегративним ресурсом, який забезпечує ефективну адаптацію до професійних викликів, регуляцію емоційної сфери та оптимізацію поведінки у складних управлінських ситуаціях.

7. Доведено, що в умовах підвищеної стресогенності професійної

діяльності (зокрема в умовах соціально-економічної нестабільності, пандемії та воєнних подій) значення емоційного інтелекту значно зростає. Він виступає важливим чинником психологічної стійкості менеджерів, їхньої здатності ефективно функціонувати в умовах невизначеності та підтримувати результативність діяльності організації.

8. На основі теоретичного аналізу уточнено підходи до розуміння взаємозв'язку особистісних і психоемоційних ресурсів у структурі емоційного інтелекту менеджерів, а також обґрунтовано доцільність подальшого дослідження механізмів його розвитку. Встановлено, що недостатньо вивченими залишаються питання впливу індивідуально-психологічних особливостей, психоемоційних станів і копінг-поведінки на динаміку емоційного інтелекту в умовах професійного стресу.

Отже, результати теоретичного аналізу свідчать про важливість розвитку емоційного інтелекту як ключового ресурсу професійної діяльності менеджерів, що зумовлює необхідність проведення емпіричного дослідження його психологічних особливостей, психоемоційних станів і копінг-поведінки, що і визначає зміст наступного розділу роботи.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ, ПСИХОЕМОЦІЙНИХ СТАНІВ ТА КОПІНГ-ПОВЕДІНКИ МЕНЕДЖЕРІВ ЯК СКЛАДОВИХ ЇХНЬОГО ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ

2.1 Методологія та організація проведення емпіричного дослідження

Відповідно до загального дизайну дослідження, другий розділ присвячений проведенню емпіричного дослідження, спрямованого на вивчення ролі емоційного інтелекту у професійній діяльності менеджерів. Даний етап передбачає експериментальне вивчення психологічних особливостей, психоемоційних станів та копінг-поведінки як ключових складових емоційного інтелекту в умовах професійного стресу.

Метою емпіричного дослідження є на основі системного підходу проаналізувати психологічні особливості менеджерів, їхні психоемоційні стани та копінг-поведінку у стресогенних умовах професійної діяльності як складові емоційного інтелекту.

В основу дослідження покладено припущення про те, що в умовах підвищеного професійного навантаження психоемоційні стани та особливості копінг-поведінки менеджерів можуть зумовлювати зниження рівня емоційного інтелекту. Водночас розвиток емоційного інтелекту можливий за умови застосування спеціально розроблених психологічних впливів і програм розвитку.

Відповідно до поставленої мети визначено основні завдання констатувального етапу дослідження:

1. Емпірично визначити рівень сформованості емоційного інтелекту у менеджерів.
2. Дослідити індивідуально-психологічні особливості,

психоемоційні стани та рівень стресостійкості менеджерів.

3. Встановити взаємозв'язок між рівнем емоційного інтелекту та особливостями професійної діяльності менеджерів в умовах стресу.

Організація дослідження. Емпіричне дослідження проводилося на базі підприємств ТОВ «Данко» та ТОВ «Співдружність». Для збору даних використовувалися як традиційні психодіагностичні методи, так і сучасні цифрові інструменти, зокрема платформа Google Forms. Опитування здійснювалося у форматах комп'ютеризованого особистого інтерв'ювання (Computer Assisted Personal Interviewing, CAPI) та комп'ютерного веб-опитування (Computer Aided Web Interviewing, CAWI).

Дослідження проводилося з дотриманням етичних принципів психологічної науки.

Методологічною основою дослідження виступили положення сучасної психологічної науки, що передбачають дотримання принципу науковості, об'єктивності та системності, а також використання валідних і надійних психодіагностичних методик.

Емпіричне дослідження здійснювалося у три етапи:

I етап – підготовчий. На цьому етапі було розроблено концепцію дослідження, визначено його мету та завдання, сформульовано гіпотезу, а також підібрано комплекс взаємодоповнювальних психодіагностичних методик, що відповідають дослідницьким цілям.

II етап – психодіагностичний. Передбачав безпосереднє дослідження психологічних особливостей менеджерів, їхніх психоемоційних станів, рівня стресостійкості та особливостей копінг-поведінки як складових емоційного інтелекту в умовах професійного стресу.

III етап – формувальний. Полягав у розробці та впровадженні програми розвитку емоційного інтелекту менеджерів у професійній діяльності, а також у подальшій оцінці її ефективності.

Для оцінювання результативності запропонованих заходів було сформовано дві групи досліджуваних:

- **експериментальна група (ЕГ)** – 40 менеджерів, торгових представників які взяли участь у програмі розвитку емоційного інтелекту;
- **контрольна група (КГ)** – 40 менеджерів, які не брали участі у програмі, але погодилися на повторне обстеження.

Оцінка ефективності програми здійснювалася шляхом порівняльного аналізу показників обох груп до та після проведення психокорекційних заходів. Тривалість дослідження становила шість місяців від початку реалізації програми розвитку емоційного інтелекту.

Таким чином, обраний дизайн дослідження дозволяє комплексно проаналізувати особливості емоційного інтелекту менеджерів, визначити чинники його розвитку та обґрунтувати ефективність психологічних заходів, спрямованих на його підвищення у професійній діяльності.

У межах емпіричного дослідження було здійснено комплексний аналіз соціально-демографічних та індивідуальних характеристик менеджерів. Зокрема, проаналізовано вікові параметри респондентів, рівень освіти, умови проживання, наявність фінансових зобов'язань, стан здоров'я та наявність шкідливих звичок, а також суб'єктивну оцінку взаємовідносин із персоналом організації та діловими партнерами. Такий підхід дозволив більш повно врахувати контекст професійної діяльності менеджерів та фактори, що можуть впливати на їхній емоційний інтелект.

Окрему увагу приділено об'єктивній оцінці рівня психосоціального стресу та порівняльному аналізу результатів між двома групами менеджерів:

- досліджувана група 1 (ДГ1) (N=40) – менеджери, професійна діяльність яких здійснюється в умовах підвищеного стресового навантаження;
- досліджувана група 2 (ДГ2) (N=40) – менеджери, діяльність яких характеризується відносно стабільними умовами праці.

Для оцінювання рівня психосоціального стресу використано «Шкалу психосоціального стресу Л. Рідера» [1], яка дозволяє здійснювати експрес-діагностику проявів стресових станів. Методика спрямована на виявлення

таких показників, як загальне психологічне напруження, емоційна нестабільність, зниження працездатності, порушення когнітивних процесів, а також психосоматичні прояви. За результатами оцінювання респондентів було розподілено за рівнями психосоціального стресу: високим, середнім та низьким.

Другий етап дослідження передбачав проведення психодіагностичного обстеження з метою виявлення індивідуально-психологічних характеристик, психоемоційних станів, особливостей копінг-поведінки та рівня емоційного інтелекту менеджерів (інтерпретація результатів представлена).

Для реалізації поставлених завдань використано комплекс валідних психодіагностичних методик:

1. **Діагностика емоційного інтелекту** за методикою Н. Холла, що включає п'ять основних шкал: емоційна обізнаність, управління власними емоціями, самомотивація, емпатія та розпізнавання емоцій інших людей. Застосування методики дозволило оцінити рівень розвитку ключових компонентів емоційного інтелекту менеджерів.

2. **Дослідження акцентуацій характеру** за методикою К. Леонгарда – Г. Шмішека [3], яка дає змогу визначити вираженість основних типів акцентуацій (демонстративного, педантичного, гіпертимного, тривожного тощо) та їх вплив на професійну поведінку менеджерів.

3. **Діагностика емоційного вигорання** за методикою В. Бойка, що дозволяє визначити стадії (напруження, резистенція, виснаження) та симптоми вигорання, які безпосередньо впливають на ефективність професійної діяльності.

4. **Оцінка стресостійкості** за шкалою Т. Холмса і Р. Раге, яка дає змогу визначити рівень стресового навантаження та ризик розвитку психосоматичних порушень залежно від сукупності життєвих подій.

5. **Методика «Способи копінгу» Р. Лазаруса**, спрямована на визначення копінг-стратегій, що використовуються менеджерами для подолання складних життєвих і професійних ситуацій.

6. Методика діагностики копінг-механізмів Е. Хейма, яка дозволяє дослідити когнітивні, емоційні та поведінкові аспекти копінг-поведінки та класифікувати їх як продуктивні, відносно продуктивні або непродуктивні.

На основі отриманих даних було здійснено порівняльний аналіз між групами менеджерів з метою виявлення взаємозв'язків між індивідуально-психологічними характеристиками, психоемоційними станами, рівнем стресостійкості, копінг-стратегіями та рівнем емоційного інтелекту.

Третій етап дослідження передбачав розробку та впровадження програми розвитку емоційного інтелекту менеджерів у професійній діяльності. Програма була орієнтована на підвищення рівня саморегуляції, розвиток емпатії, формування ефективних копінг-стратегій та зниження проявів емоційного вигорання.

Під час розробки програми було обґрунтовано структуру, зміст, методи та послідовність психокорекційних впливів, спрямованих на гармонізацію психоемоційного стану менеджерів, підвищення їхньої професійної ефективності та формування стійких адаптивних ресурсів у професійній діяльності.

Таким чином, застосований методичний інструментарій та організація дослідження забезпечили комплексне вивчення емоційного інтелекту менеджерів як інтегративної характеристики їхньої професійної діяльності.

Статистична обробка отриманих результатів здійснювалася з використанням сучасних програмних засобів, зокрема системи керування базами даних MS Access v.8 for Windows, програм MS Excel та SPSS 17 for Windows. Первинні дані у цифровому форматі були внесені до спеціально сформованої бази даних, що забезпечило їх систематизацію та подальший аналіз. Побудова зведених таблиць виконувалася засобами MS Excel, а обчислення відсоткових показників і кореляційних зв'язків — у програмному середовищі SPSS 17.

Загальнонаукові вимоги до застосування емпіричних методів, а також

окремі елементи статистичного аналізу.

Оцінка достовірності результатів передбачала визначення похибки репрезентативності (середньої похибки відносних величин) – mp , яка обчислювалася за відповідною формулою:

$$mp = \sqrt{\frac{p \cdot q}{n}},$$

де: mp – похибка репрезентативності;

P – значення відносної величини у %;

$q = 100 - P$;

n – обсяг вибірки.

Із застосуванням методів варіаційної статистики розраховувалися як часткові, так і інтегральні показники дослідження. Зокрема визначалися середнє арифметичне значення ($\bar{x}$) та стандартне відхилення (SD), що дозволило оцінити варіативність досліджуваних показників.

Для встановлення взаємозв'язків між змінними використовувався кореляційний аналіз. Перевірка статистичної значущості відмінностей між групами здійснювалася за допомогою критерію Стюдента (t -test), із подальшим визначенням рівня значущості (p) відповідно до кількості ступенів свободи ($n_1 + n_2 - 2$). Результати вважалися статистично достовірними при значенні $p < 0,05$, що відповідає рівню надійності понад 95%.

У процесі аналізу даних застосовувалися як параметричні, так і непараметричні методи статистичної обробки. Зокрема:

- для аналізу дискретних змінних використовувався точковий критерій Фішера (Fisher's exact test);
- для оцінювання змін у вибірках при непараметричному розподілі застосовувався знаково-ранговий критерій Вілкоксона;
- перевірка відповідності розподілу даних нормальному закону здійснювалася за допомогою критерію Колмогорова–Смірнова [8].

Застосування зазначеного комплексу статистичних методів дозволило

забезпечити об'єктивність, надійність і валідність отриманих результатів, а також підтвердило адекватність обраного інструментарію меті та завданням дослідження.

Відповідно до обраного дизайну дослідження, у межах внутрішньогрупового та міжгрупового аналізу було проведено скринінгове дослідження рівня та глибини психосоціального стресу у менеджерів із використанням «Шкали психосоціального стресу Л. Рідера» [1].

Даний етап дослідження був спрямований на виявлення чинників, що зумовлюють виникнення психоемоційних труднощів у професійній діяльності менеджерів, які працюють в умовах підвищеного стресового навантаження. Зокрема, ці чинники розглядалися у двох аспектах:

- як **провокуючі чинники**, що сприяють виникненню психосоціальних проблем;
- як **стимулюючі чинники**, які можуть виступати ресурсом для подолання негативних емоційних, когнітивних і поведінкових наслідків стресу.

З урахуванням специфіки професійної діяльності менеджерів у складних соціально-економічних умовах, дослідження було орієнтоване на аналіз як деструктивних, так і адаптивних механізмів реагування на стрес. При цьому особлива увага приділялася виявленню взаємозв'язків між емоційними, когнітивними та поведінковими компонентами, які формують цілісну систему реагування особистості на стресогенні фактори.

Встановлено, що поєднання зазначених компонентів має динамічний характер і може змінюватися залежно від інтенсивності впливу стресових умов та індивідуально-психологічних особливостей менеджерів.

За результатами емпіричного дослідження менеджерів було класифіковано за типами реагування на стрес-асоційовані умови професійної діяльності:

А. Менеджери зі збереженням професійної ефективності – характеризуються наявністю певних порушень у емоційній, когнітивній та

поведінковій сферах, однак ці зміни не призводять до суттєвого зниження результативності діяльності. Такі менеджери зберігають здатність до адаптації та ефективного функціонування.

Б. Менеджери з порушенням професійної діяльності – демонструють більш виражені деформації у психоемоційній сфері, що проявляється у зниженні здатності до саморегуляції, прийняття рішень та ефективної взаємодії з оточенням, що негативно позначається на професійній діяльності.

Отримані результати розподілу менеджерів за рівнями психосоціального стресу відповідно до шкали Л. Рідера відображені на рис. 2.1.

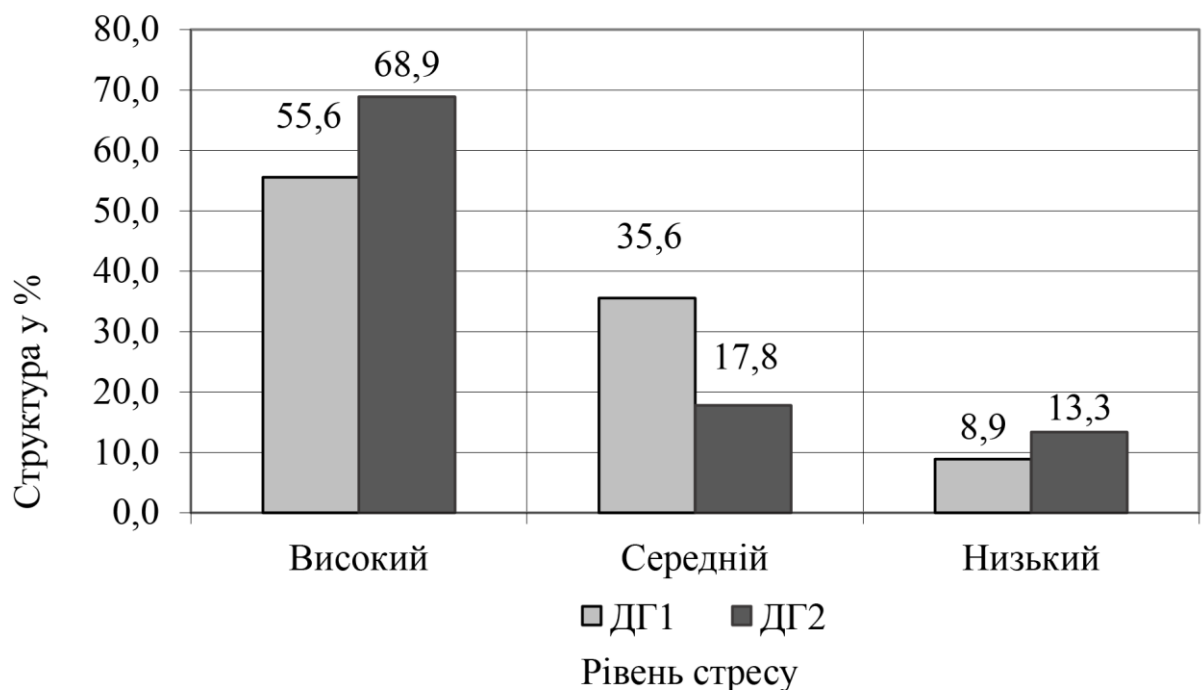


Рис. 2.1 – Розподіл досліджуваних менеджерів за рівнем психосоціального стресу відповідно до результатів діагностики за шкалою Л. Рідера

Аналіз даних, представлених на рис. 2.2, свідчить, що серед менеджерів обох досліджуваних груп виявлено подібний розподіл рівнів психосоціального стресу як за кількісними показниками, так і у відсотковому співвідношенні. Зокрема, високий рівень психосоціального стресу

встановлено у 55,6 % менеджерів ДГ1 (середній бал: чоловіки – 2,7; жінки – 2,8) та у 68,9 % менеджерів ДГ2 (чоловіки – 2,6; жінки – 2,7) ($p < 0,05$).

Середній рівень стресу виявлено у 35,6 % менеджерів ДГ1 (чоловіки – 1,8; жінки – 1,7) та у 17,8 % менеджерів ДГ2 (чоловіки – 1,6; жінки – 1,7) ($p < 0,05$). Низький рівень стресу зафіксовано у 8,9 % менеджерів ДГ1 (чоловіки – 0,6; жінки – 0,7) та у 13,3 % менеджерів ДГ2 (чоловіки – 0,7; жінки – 0,9) ($p < 0,05$). Отримані результати свідчать про поширеність психосоціального стресу серед менеджерів незалежно від умов професійної діяльності, що підкреслює актуальність проблеми емоційного навантаження у сфері управління.

Високий рівень психосоціального стресу у менеджерів характеризується сукупністю емоційних, когнітивних та поведінкових проявів. До них належать психосоматичні скарги, підвищене відчуття тривоги та незадоволеності життям, що часто пов'язане зі змінами професійного статусу та зростанням управлінського навантаження. Також спостерігаються імпульсивність у прийнятті рішень, внутрішнє напруження та дезорганізація діяльності.

У сфері професійної взаємодії менеджери відзначають підвищену дратівливість, схильність до конфліктів, нетерпимість до думки інших, а також епізоди необґрунтованої агресії. Крім того, характерними є зниження концентрації уваги, погіршення пам'яті, зниження працездатності, емоційна нестабільність і втрата мотивації до професійної діяльності.

2.2 Психологічні особливості менеджерів у професійній діяльності

Метою даного етапу дослідження було виявлення психологічних особливостей менеджерів, зокрема рівня розвитку їхнього емоційного інтелекту, провідних особистісних рис та особливостей їх взаємодії в умовах професійного стресу. Крім того, у процесі комплексного аналізу визначалась готовність менеджерів до участі у психокорекційних заходах та формування

первинних груп для подальшої реалізації «Програми розвитку емоційного інтелекту менеджерів у професійній діяльності».

За результатами дослідження та міжгрупового аналізу встановлено наявність відмінностей у психологічних характеристиках менеджерів як за частотою прояву окремих рис, так і за ступенем їх вираженості. Статистично значущі розбіжності відображено у результатах оцінювання рівня емоційного інтелекту (табл. 2.6), розподілі менеджерів за інтегральним показником емоційного інтелекту (рис. 2.3), а також у профілях особистісних акцентуацій (рис. 2.4; табл. 2.7).

У межах дослідження емоційний інтелект розглядався як ключова професійно важлива характеристика менеджера, що забезпечує здатність розуміти емоційні стани, регулювати власну поведінку та ефективно взаємодіяти з іншими. Важливість емоційного інтелекту у професійній діяльності підтверджується дослідженнями Д. Гоулмана, який наголошує, що життєвий і професійний успіх значною мірою залежить від здатності людини управляти власними емоціями.

Емоційний інтелект забезпечує такі важливі функції у діяльності менеджера, як самоконтроль, ефективне прийняття рішень, комунікативна компетентність, стресостійкість та здатність до емоційної регуляції в складних управлінських ситуаціях. Відповідно до підходу Дж. Майєра, емоційний інтелект включає чотири основні групи здібностей: сприйняття та ідентифікацію емоцій, використання емоцій у мисленні, розуміння емоцій та управління ними.

Таким чином, емоційний інтелект менеджера можна визначити як здатність усвідомлювати та інтерпретувати власні й чужі емоції, а також ефективно використовувати їх у процесі прийняття управлінських рішень і побудови професійної взаємодії. Він охоплює три ключові сфери: точне розпізнавання емоцій, регуляцію емоційних станів та їх стратегічне використання для досягнення професійних цілей.

Для оцінювання рівня емоційного інтелекту було використано

методику Н. Холла («Діагностика емоційного інтелекту»). Опитувальник містить 30 тверджень і передбачає оцінювання за шестибальною шкалою від «повністю не згоден» (-3 бали) до «повністю згоден» (3 бали). Методика включає п'ять основних шкал:

- емоційна обізнаність (E1);
- управління власними емоціями (E2);
- самотивація (E3);
- емпатія (E4);
- розпізнавання емоцій інших людей (E5).

Загальний інтегральний показник емоційного інтелекту (E6) дозволяє визначити рівень його сформованості: низький, середній або високий.

Застосування даної методики дало змогу комплексно оцінити емоційну сферу менеджерів, їх здатність до саморегуляції, рівень емпатії та ефективність емоційної взаємодії в професійному середовищі.

Аналіз результатів дослідження рівня емоційного інтелекту менеджерів за методикою Н. Холла показав наявність відмінностей між досліджуваними групами за окремими компонентами емоційної компетентності.

У менеджерів ДГ1 за шкалою «емоційна обізнаність» високий рівень виявлено у 18,9 % респондентів, середній – у 43,3 %, низький – у 37,8 % ($p < 0,05$). Це свідчить про те, що значна частина менеджерів має недостатній рівень усвідомлення власних емоційних станів.

За шкалою «управління емоціями» лише 15,6 % менеджерів демонстрували високий рівень саморегуляції, 46,7 % – середній, тоді як 37,8 % мали труднощі з контролем емоцій ($p < 0,05$). Аналогічна тенденція простежується і за показником «самотивація»: високий рівень зафіксовано у 20,0 % респондентів, середній – у 44,4 %, низький – у 35,6 % ($p < 0,05$).

Рівень емпатії у менеджерів ДГ1 також є переважно середнім: лише 27,8 % мають високі показники, 53,3 % – середні, 18,9 % – низькі ($p < 0,05$). Подібні результати отримано і за шкалою «розпізнавання емоцій інших»: високий рівень характерний для 27,8 % досліджуваних, середній – для 52,2

%, тоді як 20,0 % мають труднощі у розумінні емоцій оточуючих, що ускладнює професійну взаємодію ($p < 0,05$).

У менеджерів ДГ2 показники емоційного інтелекту є дещо вищими. Так, високий рівень емоційної обізнаності зафіксовано у 30,0 % респондентів, середній – у 50,0 %, низький – у 20,0 % ($p < 0,05$). За шкалою «управління емоціями» високий рівень мають 26,7 % менеджерів, середній – 52,2 %, низький – 21,1 % ($p < 0,05$).

Рівень самомотивації також є вищим порівняно з ДГ1: 26,7 % – високий рівень, 51,1 % – середній, 22,2 % – низький ($p < 0,05$). Показники емпатії та розпізнавання емоцій інших у двох групах є подібними: високий рівень – 27,8 %, середній – близько 52–53 %, низький – 18,9–20,0 % ($p < 0,05$).

Розподіл менеджерів за інтегральним показником емоційного інтелекту представлено на рис. 2.2.

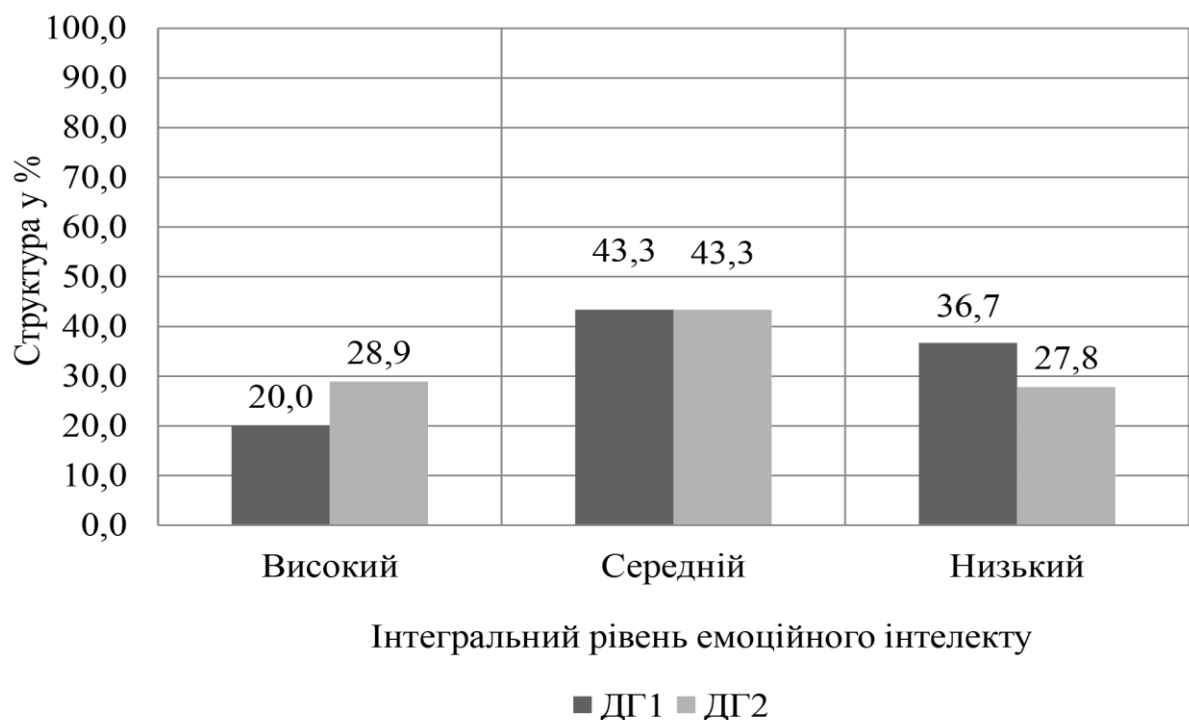


Рис. 2.2 – Розподіл досліджуваних менеджерів за рівнями інтегрального показника емоційного інтелекту за результатами методики Н. Холла

Аналіз даних, представлених на рис. 2.2, свідчить про відмінності в інтегральному показнику емоційного інтелекту серед менеджерів

досліджуваних груп. Зокрема, високий рівень емоційного інтелекту виявлено у 20,0 % менеджерів ДГ1 та у 28,9 % менеджерів ДГ2, що свідчить про достатню здатність до усвідомлення власних емоцій, відповідальності за емоційні стани та ефективної саморегуляції. Для таких менеджерів характерні позитивне ставлення до життя, відкритість у спілкуванні та здатність до конструктивної взаємодії.

Середній рівень емоційного інтелекту зафіксовано у 43,3 % менеджерів обох груп, що вказує на наявність потенціалу до його подальшого розвитку. Водночас низький рівень виявлено у 36,7 % менеджерів ДГ1 та у 27,8 % менеджерів ДГ2 ($p < 0,05$), що свідчить про потребу у розвитку емоційної компетентності, зокрема навичок саморегуляції, емпатії та ефективної взаємодії.

Отримані результати також підтверджують, що залежно від рівня стресового навантаження менеджери використовують різні механізми психологічного захисту, що впливає на їхню професійну поведінку та емоційну сферу.

Узагальнюючи, можна зазначити, що емоційний інтелект є ключовим ресурсом професійної діяльності менеджера, оскільки сприяє підвищенню когнітивної ефективності, розвитку рефлексії та забезпечує продуктивну взаємодію з колективом і партнерами. Усвідомлення та конструктивне управління емоціями сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень і загальній професійній самореалізації.

Кореляційний аналіз показав наявність статистично значущих взаємозв'язків між компонентами емоційного інтелекту. Зокрема, у менеджерів ДГ1 встановлено взаємозв'язок між емоційною обізнаністю та здатністю розпізнавати емоції інших ($p < 0,05$), що свідчить про залежність між усвідомленням власних емоцій і ефективністю соціального сприйняття. Також виявлено зв'язок між управлінням емоціями та самомотивацією, що вказує на труднощі у саморегуляції та підтриманні внутрішньої мотивації.

У менеджерів ДГ2 зафіксовано подібний зв'язок між емоційною

обізнаністю та розпізнаванням емоцій інших, а також між емоційною обізнаністю та емпатією ($p < 0,05$), що свідчить про взаємозалежність цих компонентів у структурі емоційного інтелекту.

Водночас встановлено, що менеджери ДГ1 характеризуються більшою стриманістю у прояві емоцій, тоді як менеджери ДГ2 демонструють вищий рівень розвитку соціально-емоційних навичок, зокрема здатність краще розпізнавати емоції інших, підтримувати емоційний контакт і ефективно виражати власні почуття ($p < 0,05$).

У процесі дослідження акцентуацій характеру менеджерів було виявлено низку індивідуально-психологічних особливостей, які можуть впливати на ефективність професійної діяльності в умовах підвищеного стресу, а також зумовлювати зниження рівня емоційного інтелекту.

Акцентуації характеру, як крайні варіанти норми психічного розвитку, можуть виступати як ресурсом, так і фактором ризику. З одного боку, вони сприяють прояву індивідуальності, з іншого — за несприятливих умов можуть призводити до порушень емоційної саморегуляції, формування невротичних реакцій та зниження адаптаційних можливостей особистості. Це особливо актуально для менеджерів, діяльність яких пов'язана з високим рівнем відповідальності, комунікації та прийняття рішень.

Отримані результати дозволили визначити психологічну специфіку основних підструктур темпераменту і характеру досліджуваних менеджерів. Індивідуально-психологічні особливості оцінювалися через визначення типів акцентуацій особистості та їх потенційного впливу на емоційний стан і професійну поведінку в умовах стресу.

Дослідження проводилося за допомогою методики визначення акцентуацій характеру К. Леонгарда – Г. Шмішека [3]. За його результатами встановлено відмінності у частоті прояву та ступені вираженості окремих акцентуацій у менеджерів досліджуваних груп. Отримані дані узагальнено у вигляді **профілю особистісних акцентуацій (методика Г.Шмішека)**, що представлений на рис. 2.4.

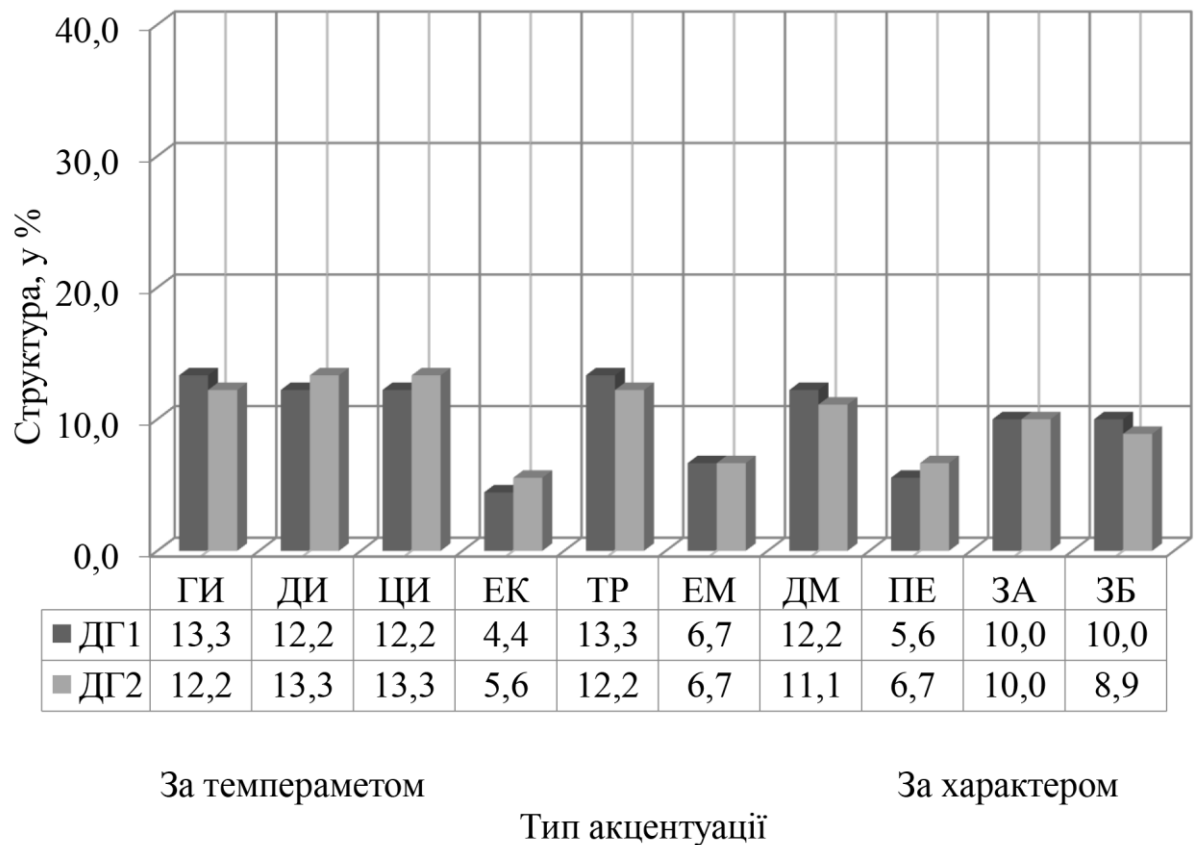


Рис. 2.3 – Структурний профіль особистісних акцентуацій досліджуваних менеджерів (у відсотковому співвідношенні)

Примітка: умовні позначення типів акцентуацій характеру: ГИ — гіпертимний тип; ДИ — дистимічний; ЦИ — циклотимний; ЕК — екзальтований; ТР — тривожний; ЕМ — емотивний; ДМ — демонстративний; ПЕ — педантичний; ЗА — застрягаючий; ЗБ — збудливий.

Аналіз даних, представлених на рис. 2.4, свідчить, що загалом розподіл менеджерів за типами акцентуацій характеру є відносно рівномірним у досліджуваних групах. Водночас окремі риси виявляються менш поширеними. Зокрема, екзальтованість (ДГ1 – 4,4 %, ДГ2 – 5,6 %), емотивність (ДГ1 – 6,7 %, ДГ2 – 6,7 %) та педантичність (ДГ1 – 5,6 %, ДГ2 – 6,7 %) мають найнижчі показники представленості ($p < 0,05$).

Невисока частота зазначених акцентуацій може свідчити про те, що для більшості менеджерів ці риси не є домінуючими або стабільно закріпленими у структурі особистості. Зокрема, екзальтований тип передбачає підвищену

емоційну збудливість та схильність до різких емоційних реакцій; емотивний – чутливість, співпереживання та емоційну вразливість; педантичний – схильність до надмірної акуратності, сумлінності, а також нерішучості та тривожності щодо відповідності власних дій встановленим стандартам.

Для професійної діяльності менеджерів, яка потребує гнучкості, швидкості прийняття рішень і стресостійкості, надмірна вираженість таких рис може виступати обмежувальним чинником. Відповідно, їх нижча представленість у вибірці може розглядатися як певний адаптивний ресурс у контексті управлінської діяльності.

У подальшому аналізі було встановлено відмінності за ступенем вираженості **індивідуально-психологічних характеристик менеджерів**, визначених за методикою **К. Леонгарда – Г. Шмішека**. Виявлені розбіжності простежуються як у кількісних показниках (середні бали), так і у відсотковому розподілі, з урахуванням гендерних особливостей досліджуваних.

Отримані результати дозволяють більш детально охарактеризувати специфіку прояву акцентуацій характеру у менеджерів та їх вплив на особливості професійної діяльності.

Аналіз отриманих результатів свідчить, що розподіл менеджерів за середніми значеннями акцентуацій характеру (з урахуванням статі у групах ДГ1-Ч, ДГ1-Ж, ДГ2-Ч, ДГ2-Ж) є варіативним та характеризується певними відмінностями. Це може вказувати на вплив вираженості окремих особистісних рис на рівень емоційного інтелекту та особливості професійної діяльності менеджерів в умовах підвищеного стресу ($p < 0,05$).

Тенденції до окремих типів акцентуацій (12–19 балів) у менеджерів ДГ1 (як чоловіків, так і жінок) найчастіше проявлялися у вигляді демонстративності, застрягання, збудливості, гіпертимності та циклотимності ($p < 0,001$). У менеджерів ДГ2 подібні тенденції спостерігалися щодо педантичності, гіпертимності, дистимічності, тривожності та циклотимності ($p < 0,001$).

Встановлено, що за наявності несприятливих емоційних чинників такі тенденції можуть посилюватися та переходити у більш виражені акцентуації. Зокрема, такі риси, як педантичність і гіпертимність, у деяких випадках виступають передумовами виникнення конфліктних ситуацій у професійній взаємодії менеджерів з підлеглими та партнерами. У зв'язку з цим доцільним є застосування психологічної підтримки та корекційних заходів для розвитку адаптивних форм поведінки.

Більш виражені акцентуації (20–24 бали) у менеджерів ДГ1 характеризувалися переважанням демонстративності, застрягання, збудливості, гіпертимності та циклотимності ($p < 0,001$). У менеджерів ДГ2 домінували педантичний, дистимічний та тривожний типи акцентуацій ($p < 0,001$). Загалом розподіл виражених акцентуацій у досліджуваних групах є відносно рівномірним, що свідчить про їх типову представленість у професійному середовищі менеджерів.

Аналіз професійної взаємодії показав, що формування конфліктних ситуацій у менеджерів часто пов'язане зі стійкими акцентуйованими реакціями та використанням неадаптивних копінг-стратегій, зокрема поведінки уникнення. Така стратегія проявляється у пасивності, відкладанні прийняття рішень, уникненні обговорення проблемних питань і збереженні формального нейтралітету, що знижує ефективність управлінської діяльності.

Таблиця 2.2.1 – Індивідуально-психологічні характеристики менеджерів (за методикою К. Леонгарда – Г. Шмішека)

Тип акцентуації	ДГ1 (чол.), %	ДГ1 (жін.), %	ДГ2 (чол.), %	ДГ2 (жін.), %	Характеристика прояву
Демонстративність	12,0	11,8	—	—	Схильність до самопрезентації, емоційна лабільність
Застрагання	10,0	9,5	—	—	Фіксація на переживаннях, підвищена образливість
Збудливість	10,0	9,0	—	—	Імпульсивність, низький емоційний контроль
Гіпертимність	13,0	13,0	12,0	13,0	Активність, комунікабельність, підвищена енергійність
Дистимічність	—	—	13,0	13,0	Схильність до песимізму, зниження активності
Тривожність	—	—	12,0	13,0	Невпевненість, підвищена тривожність
Екзальтованість	4,0	5,0	6,0	6,0	Емоційна збудженість, різкі зміни настрою
Емотивність	7,0	—	6,0	7,0	Чутливість, співпереживання
Педантичність	—	—	6,5	7,0	Сумлінність, схильність до деталізації
Циклотимність	12,0	12,0	13,0	14,0	Коливання настрою, нестабільність емоційного фону

Примітка:

— відсутність значень (—) означає низьку частоту прояву або статистично незначущі показники у відповідній групі;

$p < 0,001$ — статистично значущі відмінності.

Узагальнення результатів дослідження за методикою Г. Шмішека дозволило встановити, що менеджери з вираженою демонстративною акцентуацією характеризуються схильністю до самопрезентації, емоційної лабільності та артистичності ($p < 0,001$). Водночас у значної частини досліджуваних виявлено ознаки егоцентризму та неадекватної самооцінки в умовах професійного стресу.

Менеджери із збудливим типом акцентуації демонструють недостатній рівень емоційного контролю, імпульсивність, підвищену конфліктність, зниження мотивації та відповідальності ($p < 0,001$). Для представників гіпертимного типу характерними є порушення професійної дистанції, емоційна нестабільність, схильність до роздратованості та емоційних зривів ($p < 0,001$).

Менеджери з емотивною акцентуацією відзначаються підвищеною чутливістю, труднощами у вербалізації емоційних станів, а також внутрішньою невпевненістю та залежністю від оцінки оточення ($p < 0,001$).

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що акцентуації характеру є важливим чинником, який впливає на емоційний інтелект менеджерів, їхню поведінку у стресових ситуаціях та ефективність професійної діяльності.

2.3 Психоемоційні стани менеджерів у процесі професійної діяльності

Метою даного етапу дослідження було виявлення особливостей психоемоційних станів менеджерів, зокрема рівня емоційного вигорання та стресостійкості, а також аналіз їх взаємозв'язку з емоційним інтелектом у процесі професійної діяльності. Крім того, у межах комплексного аналізу оцінювалася готовність менеджерів до участі у психокорекційних заходах та формування груп для впровадження «Програми розвитку емоційного інтелекту менеджерів у професійній діяльності».

За результатами дослідження встановлено наявність відмінностей у психоемоційних станах менеджерів як за частотою прояву, так і за ступенем їх вираженості. Отримані статистично значущі результати [196] представлені у:

- розподілі фаз емоційного вигорання (напруження, резистенції, виснаження) (табл. 2.8);
- аналізі домінуючих симптомів у межах кожної фази (табл. 2.9);
- графічному відображенні розподілу фаз вигорання (рис. 2.5);
- взаємозв'язках між показниками емоційного інтелекту та фазами вигорання (табл. 2.10);
- розподілі рівнів стресостійкості менеджерів (рис. 2.6);
- аналізі взаємозв'язку емоційного інтелекту та стресостійкості (табл. 2.11).

Результати дослідження свідчать, що у процесі професійної діяльності в умовах підвищеного стресового навантаження менеджери взаємно впливають один на одного через прояви емоційної поведінки. Водночас сприйняття стресових ситуацій є індивідуальним і відрізняється залежно від особистісних характеристик.

Зокрема, у частини менеджерів спостерігається емпатійний тип реагування, який проявляється у прагненні зрозуміти інших, підтримати колег та сприяти вирішенню складних ситуацій. Інша частина демонструє уникнення або заперечення стресових факторів, що супроводжується відходом у власний внутрішній простір і зниженням ефективності комунікації.

Такі відмінності у стилях реагування можуть ускладнювати процес прийняття управлінських рішень, погіршувати взаємодію в колективі та виступати чинниками розвитку емоційного виснаження і зниження рівня емоційного інтелекту.

Дослідження впливу психоемоційного навантаження на емоційний інтелект менеджерів проводилося поетапно. На першому етапі було

визначено розподіл фаз емоційного вигорання (напруження, резистентності та виснаження) за рівнем їх сформованості за методикою «Діагностика емоційного вигорання В. Бойка».

Таблиця 2.3.1 – Розподіл фаз емоційного вигорання менеджерів (за методикою В. Бойка), %

Фаза вигорання	Стадія	ДГ1, %	ДГ2, %	Загалом, %
Напруга	Сформована	—	61,1	49,5
	Формується	31,9	—	27,7
	Не сформована	31,9	—	—
Резистентність	Сформована	36,7	56,7	46,7
	Формується	36,7	—	31,7
	Не сформована	26,7	—	—
Виснаження	Сформована	38,5	50,0	42,1
	Формується	30,8	33,3	31,6
	Не сформована	30,8	—	—

Примітка:

$p < 0,001$ — відмінності статистично значущі.

— означає, що показники не були чітко визначені або не мали статистично значущих значень у відповідній групі.

Згідно з даними табл. 2.3.1 встановлено, що фаза напруги найбільш виражена у менеджерів ДГ2 (61,1 %), тоді як у ДГ1 вона частіше перебуває на стадії формування (31,9 %) або не сформована (31,9 %) ($p < 0,001$).

Фаза резистентності також частіше сформована у ДГ2 (56,7 %), порівняно з ДГ1 (36,7 %), де значна частка менеджерів перебуває на стадії її формування (36,7 %) або має несформований рівень (26,7 %) ($p < 0,001$).

Щодо фази виснаження, то її сформований рівень переважає у ДГ2 (50,0 %) порівняно з ДГ1 (38,5 %). Водночас стадія формування зафіксована

у 30,8 % менеджерів ДГ1 та 33,3 % ДГ2, а несформований рівень частіше спостерігається у ДГ1 (30,8 %) ($p < 0,001$).

Узагальнений аналіз свідчить, що серед менеджерів обох груп фаза напруги перебуває на стадії формування у 27,7 %, а сформована — у 49,5 %. Фаза резистентності формується у 31,7 % і вже сформована у 46,7 %, тоді як фаза виснаження формується у 31,6 % і є сформованою у 42,1 % досліджених.

Отже, близько третини менеджерів перебувають у зоні ризику розвитку емоційного вигорання, тоді як у 40–50 % вже спостерігаються виражені його прояви, що свідчить про суттєвий вплив психоемоційного навантаження на їх професійну діяльність.

Наступним етапом дослідження було вивчення домінуючих симптомів у фазах напруги, резистентності та виснаження (методика В. Бойка), результати якого представлено у рис. 2.3.1.

Аналіз отриманих даних показав, що у фазі напруги у менеджерів виявлено повний спектр симптомів, зокрема: переживання психотравмуючих обставин, незадоволеність собою, відчуття безвиході, тривогу та депресивні прояви, що відображають негативне сприйняття професійної діяльності в умовах підвищеного стресу.

У фазі резистентності в обох групах домінують ознаки емоційного дистанціювання, зниження включеності у взаємодію та прагнення обмежити професійні контакти. Також спостерігається редукція професійних обов'язків і залежність професійної поведінки від емоційного стану.

Фаза виснаження характеризується зниженням енергетичного та емоційного тону, розвитком емоційного дефіциту, що проявляється емоційною байдужістю, автоматизмом у виконанні професійних функцій та зменшенням особистісної залученості. У менеджерів ДГ2 додатково зафіксовано виражені психосоматичні та психовегетативні порушення.

В обох групах також виявлено прояви деперсоналізації, що супроводжуються порушенням професійних взаємин, формуванням цинічного ставлення до роботи та знеособленням у процесі професійної діяльності.

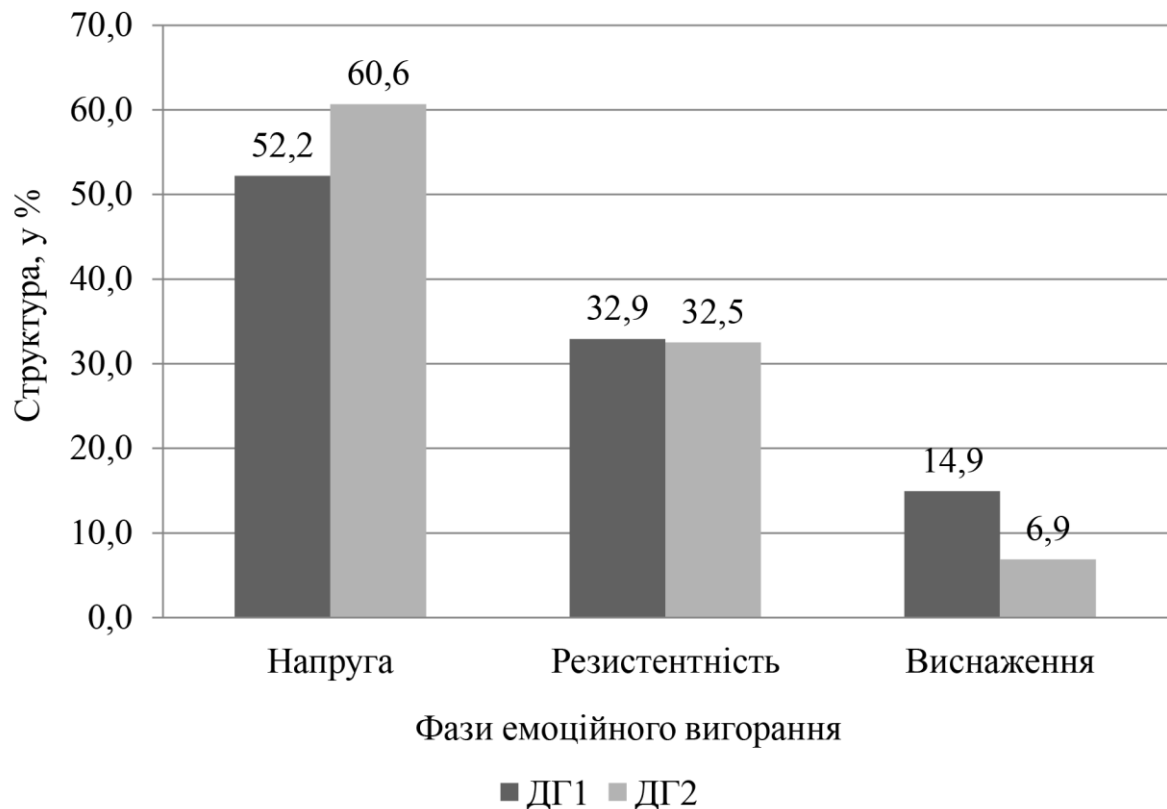


Рис. 2.3.2 – Розподіл фаз емоційного вигорання (напруга, резистентність, виснаження) у досліджуваних менеджерів (%) за методикою В. В. Бойка

Аналіз даних рис. 2.3.1 показав, що фаза напруги виявлена у 52,2 % менеджерів ДГ1 та 60,6 % ДГ2, що свідчить, з одного боку, про значний вплив стресових чинників, а з іншого — про особливості їх суб'єктивного сприйняття ($p < 0,001$).

Фаза резистентності в обох групах має подібний рівень вираженості, що відображає спільні механізми психологічної дезадаптації, зокрема неадекватне емоційне реагування, емоційно-моральну дезорієнтацію, розширення сфери емоцій та редукцію професійних обов'язків ($p < 0,001$).

Водночас більш виражена фаза виснаження у менеджерів ДГ1, порівняно з ДГ2, може пояснюватися тривалішим перебуванням у стрес-асоційованих умовах ($p < 0,001$).

Аналіз взаємозв'язків між фазами емоційного вигорання та показниками емоційного інтелекту свідчить, що характер їх впливу визначається специфікою стресових умов професійної діяльності.

У менеджерів ДГ1 провідним є вплив тривалого стресу, що супроводжується страхом за власне здоров'я, проявами тривоги, депресії, емоційного відчуження, психосоматичних реакцій. Це зумовлює зниження емоційної обізнаності та здатності розпізнавати емоції інших ($p < 0,001$).

У менеджерів ДГ2 домінує вплив більш інтенсивних і значущих стресових чинників, пов'язаних із загрозою життю, втратою ресурсів і невизначеністю майбутнього. Це проявляється у переживанні психотравмуючих подій, тривозі, емоційному виснаженні та відчуженні, що призводить до зниження здатності до управління емоціями, самомотивації та емпатії ($p < 0,001$).

Узагальнюючи, можна зазначити, що в обох групах виявлено емоційний дисбаланс, який є важливим чинником розвитку психоемоційного виснаження та зниження емоційного інтелекту. Водночас відмінності у способах подолання стресу та характері стресових впливів зумовлюють специфіку змін у структурі емоційного інтелекту менеджерів.

Наступним етапом дослідження стало **вивчення рівня стресостійкості менеджерів за допомогою методики Т. Холмса і Р. Раге**, яка дозволяє оцінити сумарний вплив життєвих подій на психоемоційний стан особистості. Методика дає змогу визначити не лише загальний рівень стресового навантаження, а й здатність особистості протистояти стресу.

Згідно з інтерпретацією результатів, сума балів у межах 50–199 свідчить про високий рівень стресостійкості, 200–299 — про межовий рівень, тоді як показники понад 300 балів вказують на низьку стресостійкість і високий ризик розвитку емоційного вигорання або психосоматичних

порушень. Таким чином, збільшення сумарного балу відображає зростання стресового навантаження та зниження адаптаційних можливостей особистості.

Дослідження було спрямоване на виявлення чинників, які, з одного боку, виступають як провокуючі (деструктивні) та порушують адаптацію менеджерів, а з іншого — як стимулюючі, що сприяють подоланню стресових впливів.

У межах аналізу всі респонденти були умовно поділені на дві групи:

- менеджери із збереженою професійною діяльністю, у яких спостерігаються порушені, але не критично деформовані емоційні, когнітивні та поведінкові реакції;
- менеджери з порушеною діяльністю, для яких характерні виражені деформації психоемоційних процесів, що негативно впливають на рівень емоційного інтелекту.

Відповідно до гіпотези дослідження, зниження емоційного інтелекту пов'язане з комплексним психоемоційним виснаженням та значущими життєвими змінами, що виступають як стрес-асоційовані чинники. У зв'язку з цим було визначено рівень стресостійкості менеджерів, результати якого представлені на рис. 2.3.3.

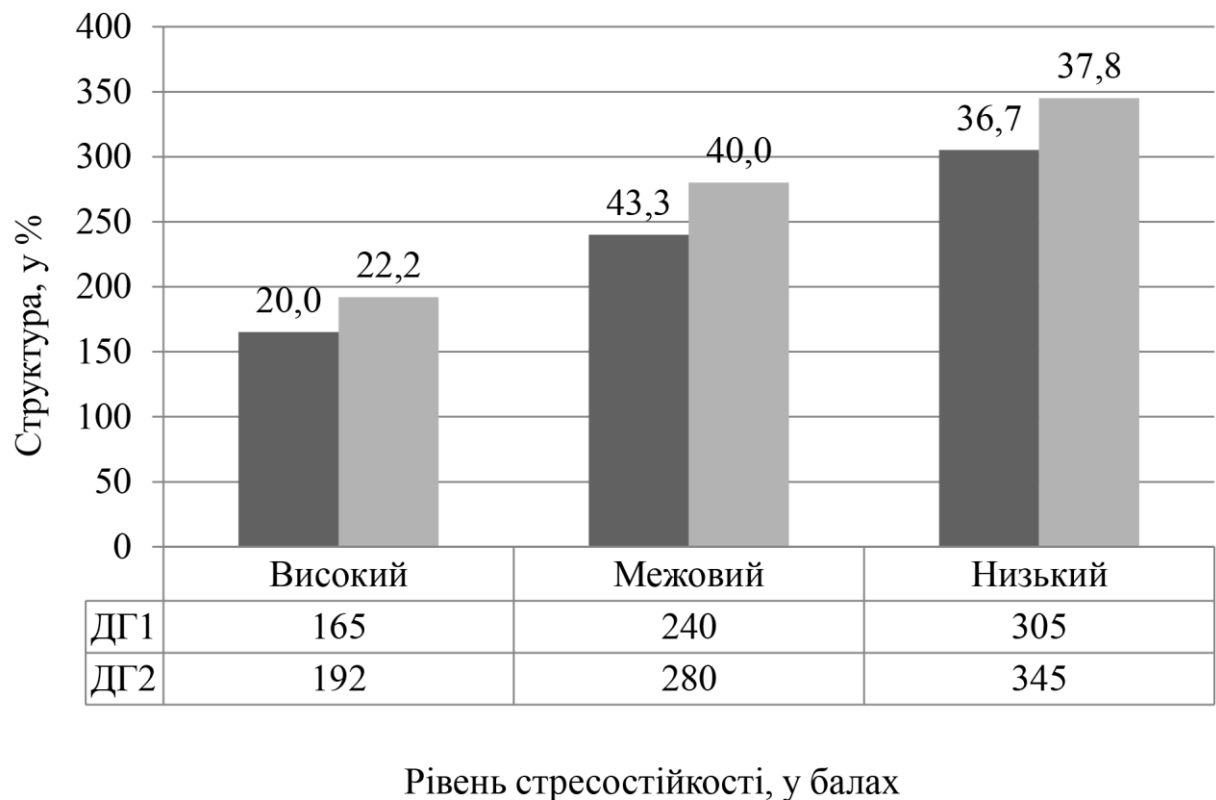


Рис. 2.3.3 – Розподіл рівнів стресостійкості у досліджуваних менеджерів (%) за методикою Т. Холмса і Р. Раге

Узагальнення результатів дослідження психосоціального стресу у менеджерів обох груп засвідчило наявність відмінностей за основними показниками та проявами як за частотою, так і за ступенем їх вираженості.

Аналіз даних рис. 2.3.3 показав, що серед менеджерів із високим рівнем стресостійкості ймовірність розвитку психосоматичних порушень становила 20,0 % у ДГ1 (середній показник — 165 балів) та 22,0 % у ДГ2 (192 бали).

Менеджери з межовим рівнем стресостійкості становили 43,3 % у ДГ1 (240 балів) та 40,0 % у ДГ2 (280 балів), що свідчить про підвищене стресове навантаження та ризик зниження адаптаційних можливостей.

Водночас низький рівень стресостійкості, який характеризується реальною загрозою розвитку психосоматичних захворювань і проявами нервового виснаження, виявлено у 36,7 % менеджерів ДГ1 (305 балів) та 37,8 % ДГ2 (345 балів).

Таким чином, значна частка досліджуваних перебуває у зоні

підвищеного ризику психоемоційного виснаження, що негативно впливає на їх професійну діяльність та рівень емоційного інтелекту.

2.4 Копінг-стратегії менеджерів у професійній діяльності

Метою даного етапу дослідження було виявлення копінг-стратегій менеджерів та аналіз їх взаємозв'язку зі стилями подолання стресу в умовах професійної діяльності. У межах комплексного аналізу також оцінювалася готовність менеджерів до участі у психокорекційних заходах і формування груп для впровадження «Програми розвитку емоційного інтелекту менеджерів».

За результатами дослідження встановлено відмінності у копінг-стратегіях менеджерів як за частотою їх використання, так і за рівнем вираженості. Отримані статистично значущі результати [219] представлені у табл., які відображають типи копінг-поведінки, їх структуру, рівень напруження та взаємозв'язок з емоційним інтелектом.

Варто зазначити, що у процесі життєдіяльності особистість формує різні моделі подолання стресу, які умовно поділяються на когнітивні, емоційні та поведінкові. Емпіричне дослідження копінг-поведінки менеджерів здійснювалося з урахуванням попередньо встановленого високого рівня емоційного вигорання, що підсилює актуальність аналізу способів подолання стресу.

Для дослідження копінг-стратегій було використано методику Р. Лазаруса [6], яка дозволяє визначити домінуючі стратегії поведінки у стресових ситуаціях. Відповідно до даної методики, виокремлено три основні типи копіngu:

- **Копінг, орієнтований на вирішення проблеми.**

Характеризується активною позицією менеджера, спрямованою на аналіз ситуації, пошук можливих рішень, планування дій та їх реалізацію. Такий тип поведінки сприяє ефективному подоланню труднощів і є найбільш

адаптивним.

- **Копінг, орієнтований на емоції.** Виявляється у фокусуванні на власних переживаннях, почуттях тривоги, напруження та невпевненості. Менеджери з таким типом реагування часто схильні до самозвинувачення, емоційної нестабільності та труднощів у прийнятті рішень.

- **Копінг, орієнтований на уникнення.** Передбачає прагнення дистанціюватися від проблеми шляхом відволікання або соціальної активності. Це може проявлятися у переключенні уваги на інші види діяльності або активному пошуку соціальної підтримки. Водночас така стратегія не сприяє вирішенню проблеми, а лише тимчасово знижує емоційне напруження.

Таким чином, аналіз копінг-стратегій менеджерів дозволяє визначити особливості їх адаптації до стресових умов професійної діяльності та виявити ресурси для розвитку емоційного інтелекту.

Результати дослідження копінг-поведінки менеджерів (за методикою Р. Лазаруса в адаптації Т. Крюкової) представлені у табл. 2.4.1.

Таблиця 2.4.1 – Типи копінг-поведінки менеджерів у стресових ситуаціях (за методикою Р. Лазаруса, адаптація Т. Крюкової), %

Тип копінг-стратегії	ДГ1, %	ДГ2, %	Характеристика
Орієнтована на вирішення проблеми	56,7	36,7	Активний аналіз ситуації, планування дій, пошук рішень
Орієнтована на уникнення	43,3	63,3	Відволікання, уникнення проблеми, дистанціювання
Орієнтована на емоції	—	—	Не виявлена як домінуюча стратегія

Примітка: $p < 0,001$ — відмінності між групами статистично значущі. — домінування даної стратегії у дослідженні не встановлено.

Аналіз отриманих даних показав, що серед менеджерів обох груп домінують дві основні стратегії подолання стресу: орієнтована на вирішення проблеми та орієнтована на уникнення. Зокрема, у ДГ1 переважає стратегія, спрямована на вирішення (56,7 %), тоді як у ДГ2 домінує стратегія уникнення (63,3 %). Водночас у ДГ2 частка менеджерів, орієнтованих на вирішення проблеми, є значно меншою (36,7 %) ($p < 0,001$).

Отримані результати свідчать, що менеджери ДГ1, які мають більший професійний досвід, частіше застосовують конструктивні способи подолання стресу, зосереджуючись на аналізі ситуації та пошуку рішень. Натомість у ДГ2 більш виражений вплив зовнішніх стресогенних чинників зумовлює переважання стратегії уникнення.

Копінг, орієнтований на вирішення проблеми, передбачає активну розумову діяльність, спрямовану на аналіз ситуації, планування та реалізацію ефективних дій. Така стратегія є найбільш адаптивною, оскільки забезпечує конструктивне подолання труднощів.

Натомість стратегія уникнення проявляється у прагненні дистанціюватися від проблемної ситуації шляхом відволікання або ізоляції, що може тимчасово знижувати емоційне напруження, але не сприяє її вирішенню.

Слід зазначити, що копінг-стратегія, орієнтована на емоції, у дослідженні не виявлена як домінуюча. Це може свідчити про те, що більшість менеджерів у професійній діяльності схильні до раціонального аналізу ситуацій та пошуку практичних рішень.

Відповідно до концепції Р. Лазаруса, подолання стресу включає як захисні механізми, так і активні поведінкові стратегії. Застосування даної методики дозволило визначити як конструктивні форми поведінки (самоконтроль, планування, прийняття відповідальності, пошук соціальної підтримки), так і неконструктивні (уникнення, дистанціювання, конфронтація).

Висновки до розділу 2

У другому розділі було здійснено емпіричне дослідження психологічних особливостей, психоемоційних станів та копінг-поведінки менеджерів як складових їхнього емоційного інтелекту в умовах професійної діяльності.

У ході дослідження встановлено, що рівень емоційного інтелекту менеджерів є неоднорідним: поряд із достатнім рівнем розвитку окремих компонентів значна частина респондентів демонструє середні та низькі показники, що свідчить про наявність потенціалу до його подальшого розвитку. Виявлено, що здатність до усвідомлення власних емоцій, управління ними, емпатії та розпізнавання емоцій інших осіб безпосередньо пов'язана з ефективністю професійної взаємодії.

Аналіз індивідуально-психологічних характеристик показав, що акцентуації характеру виступають важливим чинником, який впливає на поведінку менеджерів у професійній діяльності. Встановлено, що окремі типи акцентуацій можуть як сприяти ефективній діяльності, так і створювати передумови для конфліктності, емоційної нестабільності та зниження емоційного інтелекту, особливо в умовах підвищеного стресу.

Дослідження психоемоційних станів засвідчило високий рівень поширеності емоційного вигорання серед менеджерів. Значна частина респондентів перебуває на стадіях формування або вже сформованого вигорання, що проявляється у зниженні емоційного тону, розвитку емоційного дефіциту, деперсоналізації та психосоматичних реакцій. Виявлено, що психоемоційне виснаження негативно впливає на компоненти емоційного інтелекту, зокрема на емоційну обізнаність, емпатію та здатність до саморегуляції.

Аналіз рівня стресостійкості показав, що значна частка менеджерів перебуває у зоні підвищеного ризику розвитку психоемоційного виснаження та психосоматичних порушень. Встановлено, що низький рівень

стресостійкості пов'язаний зі зниженням адаптаційних можливостей та ефективності професійної діяльності.

Дослідження копінг-стратегій дозволило визначити домінування двох основних типів поведінки: орієнтованої на вирішення проблеми та орієнтованої на уникнення. При цьому більш досвідчені менеджери частіше застосовують конструктивні, проблемно-орієнтовані стратегії, тоді як за умов інтенсивного стресу зростає частка неадаптивних стратегій уникнення. Встановлено, що ефективність копінг-поведінки безпосередньо впливає на рівень емоційного інтелекту та здатність до професійної адаптації.

Загалом результати дослідження підтверджують, що емоційний інтелект менеджерів формується під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників — особистісних характеристик, психоемоційних станів, рівня стресостійкості та копінг-стратегій. Виявлені взаємозв'язки свідчать про необхідність цілеспрямованого розвитку емоційного інтелекту як важливого ресурсу підвищення ефективності професійної діяльності менеджерів.

РОЗДІЛ 3

ПРОГРАМА РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ МЕНЕДЖЕРІВ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1 Теоретичне обґрунтування, методичне забезпечення та зміст програми розвитку емоційного інтелекту менеджерів

Метою формувального етапу дослідження стала розробка та наукове обґрунтування «Програми розвитку емоційного інтелекту менеджерів у професійній діяльності». Програма створювалася з урахуванням інтенсивності та характеру взаємозв'язків між індивідуально-психологічними особливостями, психоемоційними станами, копінг-стратегіями та рівнем стресостійкості як складових емоційного інтелекту.

Відповідно до результатів емпіричного дослідження (розділ 2), менеджери були об'єднані у діагностичні групи з різним рівнем сформованості емоційного інтелекту та готовності до психокорекційного впливу. Це дозволило диференціювати зміст і методи програми відповідно до індивідуальних потреб учасників.

Аналіз показників до, під час та після впровадження корекційних заходів забезпечив можливість науково обґрунтувати структуру, зміст і методичне наповнення програми розвитку емоційного інтелекту менеджерів.

Реалізація формувального етапу дослідження передбачала три послідовні етапи:

1. **Теоретико-методичний етап** — розробка концептуальних засад та методичного забезпечення програми розвитку емоційного інтелекту з урахуванням впливу психологічних, емоційних та поведінкових чинників на професійну діяльність менеджерів.

2. **Практичний етап** — впровадження розробленої програми, спрямованої на розвиток емоційної обізнаності, саморегуляції, емпатії, ефективних копінг-стратегій та підвищення стресостійкості.

3. **Оціночний етап** — аналіз ефективності програми шляхом порівняння показників до та після її реалізації.

Основою для розробки програми стали результати кореляційного аналізу, які дозволили визначити ключові чинники, що впливають на рівень емоційного інтелекту менеджерів, а також ступінь їх взаємозв'язку. Це дало змогу створити диференційовану систему психосоціальних впливів, спрямованих на розвиток емоційного інтелекту.

У межах підрозділу представлено низку аналітичних моделей і схем, зокрема:

- взаємозв'язок стресових умов професійної діяльності, емоційного інтелекту та емоційного вигорання (рис. 3.1);
- особистісні акцентуації, що сприяють виникненню конфліктів (рис. 3.2);
- причинно-наслідкову модель розвитку конфліктів у професійній діяльності (рис. 3.3);

Аналіз представлених моделей показав, що стрес-асоційовані умови професійної діяльності менеджерів можуть мати різний характер впливу та умовно поділяються на:

- **ускладнюючі (пригнічувальні)** — за яких професійна діяльність ускладнюється через появу окремих симптомів емоційного вигорання при збереженні середнього або високого рівня емоційного інтелекту;
- **травмуючі** — за яких спостерігається суттєве обмеження професійної діяльності внаслідок сформованого синдрому емоційного вигорання на тлі зниженого рівня емоційного інтелекту.

Таким чином, розроблена програма розвитку емоційного інтелекту менеджерів базується на комплексному врахуванні психологічних та психоемоційних чинників і спрямована на підвищення ефективності професійної діяльності в умовах стресу.

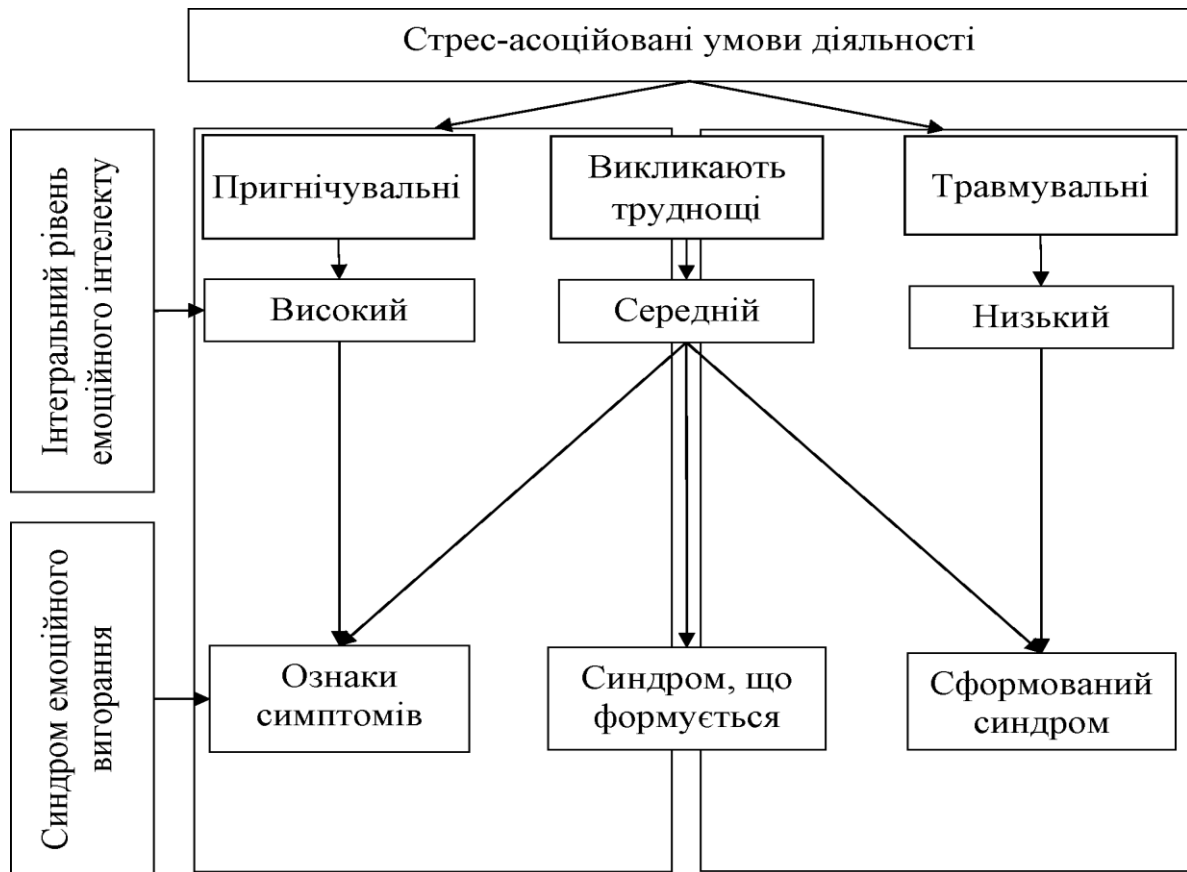


Рис. 3.1 – Модель взаємозв'язку стрес-асоційованих умов професійної діяльності, емоційного інтелекту та емоційного вигорання менеджерів

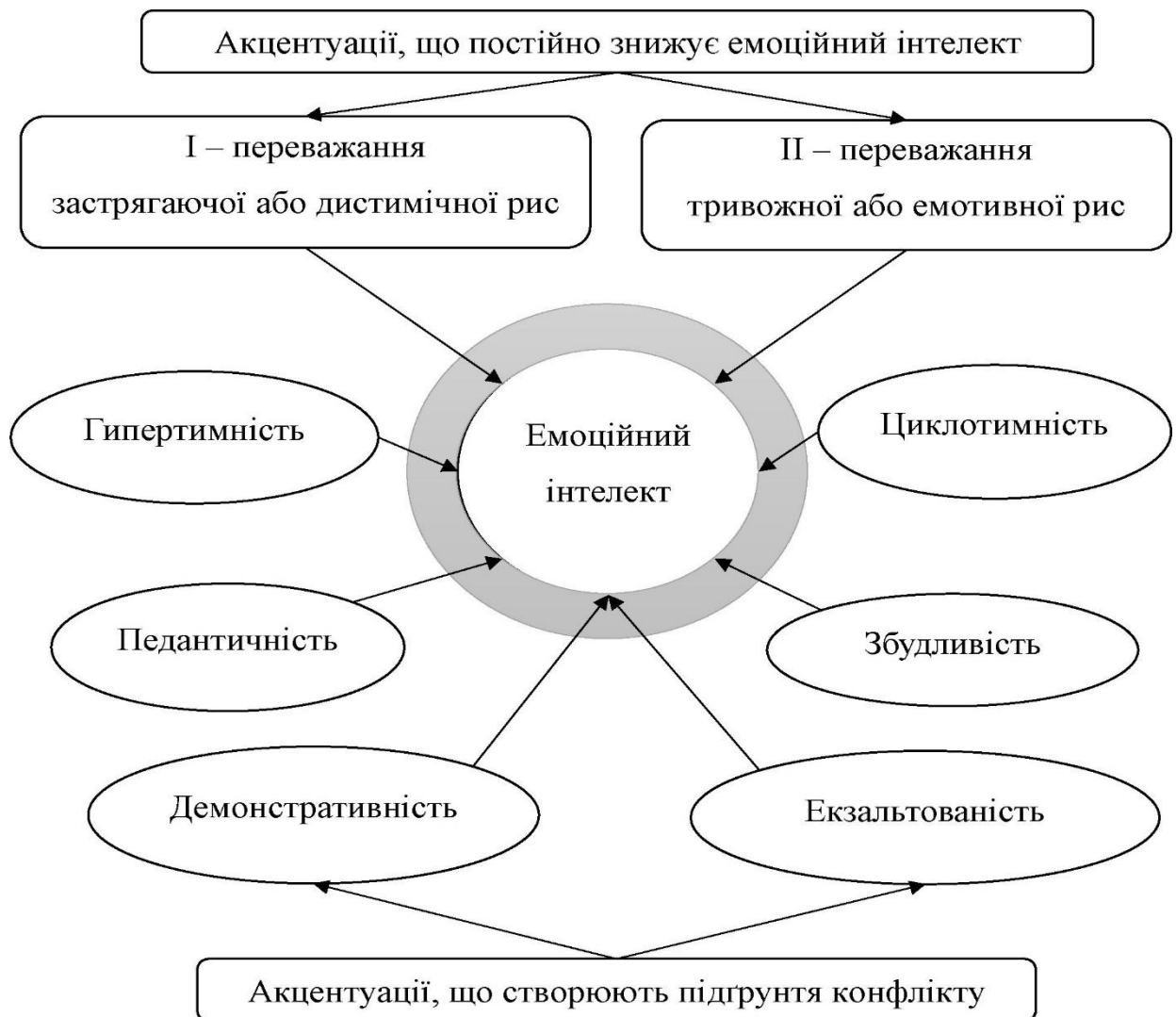
В умовах ускладнення професійної діяльності високий рівень емоційного інтелекту у менеджерів характеризується сформованими навичками усвідомлення власних емоцій, контролю емоційних реакцій та відповідальності за власний психоемоційний стан. Водночас значущого кореляційного зв'язку між емоційною обізнаністю та здатністю розпізнавати емоції інших не виявлено, що може свідчити про стриманість у прояві емоцій ($p < 0,05$).

За умов помірного стресового навантаження, які викликають труднощі, при середньому рівні емоційного інтелекту менеджери загалом здатні усвідомлювати власні емоції та контролювати їх.

У травмувальних умовах професійної діяльності низький рівень емоційного інтелекту характеризується обмеженою здатністю до усвідомлення та регуляції власних емоцій. Виявлений значущий

кореляційний зв'язок між показниками управління емоціями та самомотивації свідчить про зниження здатності до емоційної саморегуляції та мотиваційної активності ($p < 0,05$).

Акцентації характеру, що виступають чинниками зниження емоційного інтелекту та формування конфліктної поведінки менеджерів у стресових умовах, представлені на рис. 3.2.



Примітка. Сірий колір – стрес-асоційовані умови діяльності.

Рис. 3.2 – Акцентації характеру менеджерів, що сприяють виникненню конфліктів та знижують рівень емоційного інтелекту в умовах професійного стресу

Їх аналіз дозволяє виділити дві основні групи:

1. акцентуації, що створюють передумови для виникнення конфліктів і посилюються під впливом стресових чинників;
2. акцентуації, які стабільно знижують рівень емоційного інтелекту та посилюють його деградацію в умовах підвищеного стресу.

Встановлено, що в умовах тривалого психоемоційного навантаження спостерігається трансформація тенденцій до акцентуацій у виражені акцентуації, що негативно впливає на рівень емоційного інтелекту та ефективність професійної діяльності менеджерів.

На основі аналізу акцентуацій характеру, які формують підґрунтя конфліктної поведінки та сприяють зниженню рівня емоційного інтелекту менеджерів, було розроблено причинно-наслідкову («патогенетичну») модель розвитку конфлікту в умовах професійної діяльності. Зазначена модель відображає взаємозв'язок між особистісними особливостями, психоемоційними станами та поведінковими реакціями менеджерів у стресових ситуаціях і представлена на рис. 3.3.

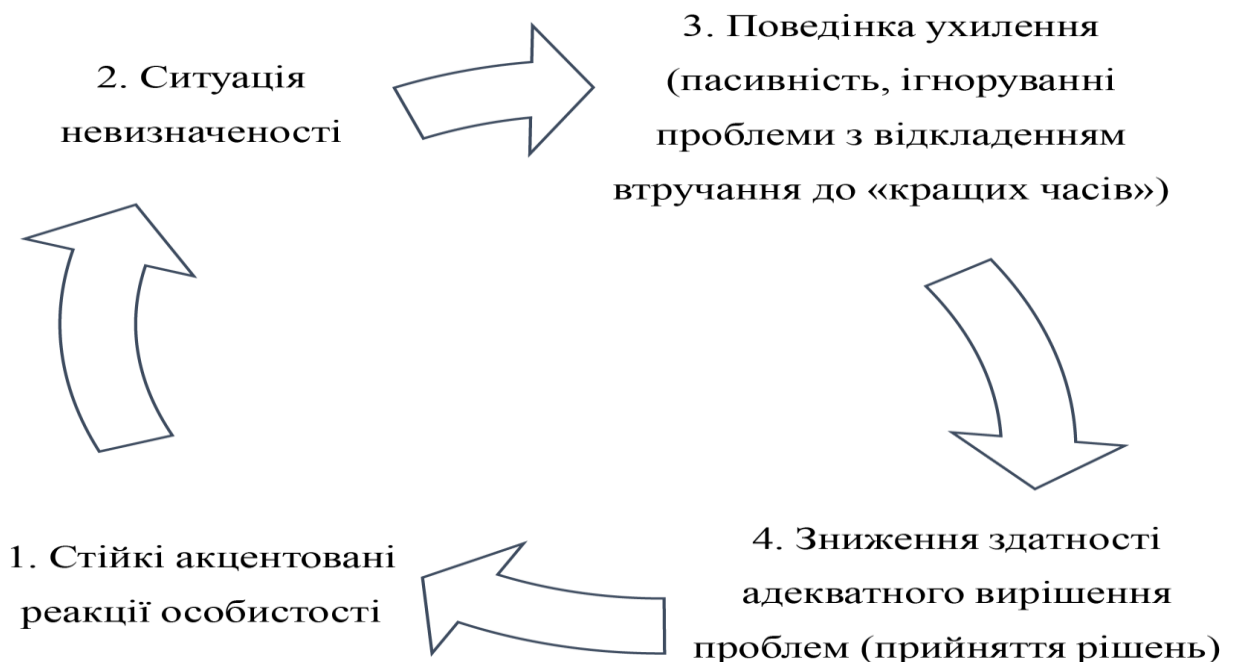


Рис. 3.3 – Причинно-наслідкова («патогенетична») модель розвитку конфлікту у менеджерів в умовах професійної діяльності

Аналіз даних, представлених на рис. 3.3, свідчить, що в умовах професійного стресу стійкі особистісні реакції за ситуації невизначеності формують у менеджерів поведінку уникнення. Це проявляється у зниженні здатності до ефективного прийняття рішень і поступово трансформується у загальну комунікативну проблему в професійній діяльності.

Ключовим елементом причинно-наслідкового кола є погіршення міжособистісних взаємин із колегами та партнерами, що проявляється у зростанні невдоволення, взаємних претензій та напруженості у спілкуванні.

Надалі ці загальні комунікативні труднощі набувають ситуаційного характеру та супроводжуються фрустраційними реакціями. В умовах тривалого впливу стресових чинників відбувається адаптація, при якій кількість проблем може зменшуватися, однак їх інтенсивність і значущість зростає.

На завершальному етапі спостерігається суттєве зниження здатності менеджерів до конструктивного вирішення конфліктів, що свідчить про розвиток дезадаптаційних процесів і погіршення ефективності професійної діяльності.

Методичне забезпечення програми розвитку емоційного інтелекту менеджерів

Розроблена «Програма розвитку емоційного інтелекту менеджерів у професійній діяльності» має модульну структуру та включає чотири взаємопов'язані модулі, кожен із яких спрямований на формування окремих компонентів емоційного інтелекту.

Кожен модуль має чітко визначену мету, зміст, очікувані результати та включає поєднання теоретичного (міні-лекції) і практичного (вправи, тренінгові техніки) компонентів. Використані інтерактивні методи ґрунтуються на сучасних підходах до розвитку комунікативної

компетентності, особистісного та професійного зростання [47; 48; 54; 55] та адаптовані до специфіки професійної діяльності менеджерів.

Організація занять передбачає групову форму роботи, що забезпечує можливість зворотного зв'язку, розвитку рефлексії та формування навичок ефективної міжособистісної взаємодії. Кожне заняття включає обговорення попереднього досвіду, виконання практичних завдань та аналіз результатів.

СТРУКТУРА ПРОГРАМИ

Модуль 1. Інформаційно-аналітичний

Мета — встановлення контакту, підвищення самооцінки, нормалізація психоемоційного стану та розвиток адаптивних можливостей. Зміст модуля передбачає ознайомлення з основами емоційного інтелекту, його роллю у професійній діяльності та розвиток навичок самоспостереження.

Ключові елементи: міні-лекції, вправи на комунікацію, ведення «Записника емоцій» як інструменту саморефлексії.

Модуль 2. Емоційна обізнаність

Мета — формування здатності розпізнавати, усвідомлювати та диференціювати власні емоції.

Розвиваються навички ідентифікації емоційних станів, рефлексії та розуміння причин емоційних реакцій.

Зміст включає вправи на усвідомлення емоцій, зниження тривожності, розвиток спостережливості та розуміння емоцій у міжособистісній взаємодії.

Модуль 3. Управління емоціями

Мета — розвиток навичок емоційної саморегуляції та контролю психоемоційного стану.

У межах модуля формуються вміння контролювати емоційні реакції, знижувати напруження, використовувати конструктивні способи реагування.

Застосовуються техніки релаксації, вправи на розвиток самоконтролю, безоцінного спілкування та управління емоційними станами.

Модуль 4. Емпатія та розпізнавання емоцій інших

Мета — розвиток емпатії, комунікативних навичок та емоційної чутливості.

Формуються навички активного слухання, розпізнавання емоцій інших людей, побудови довірчих відносин та протидії маніпуляціям.

Зміст модуля спрямований на розвиток соціально-комунікативної компетентності та підвищення ефективності професійної взаємодії.

Оцінка ефективності програми

Завершальний етап програми передбачає отримання зворотного зв'язку шляхом групового обговорення, аналізу «Записника емоцій», повторного психодіагностичного обстеження та оцінки змін за допомогою відповідних інструментів.

Таким чином, на основі результатів емпіричного дослідження було науково обґрунтовано та розроблено програму розвитку емоційного інтелекту менеджерів, яка враховує їх індивідуально-психологічні особливості, психоемоційні стани, копінг-стратегії та рівень стресостійкості.

Реалізація програми спрямована на підвищення адаптаційних можливостей менеджерів, розвиток емоційної компетентності та підвищення ефективності професійної діяльності в умовах стресу.

3.2 Оцінка ефективності програми розвитку емоційного інтелекту менеджерів

З метою оцінки ефективності розробленої «Програми розвитку емоційного інтелекту менеджерів у професійній діяльності» всі учасники дослідження були розподілені на дві групи:

- **група діагностики (ГД)** – 40 менеджерів, які взяли участь у програмі та повторному діагностичному обстеженні;

- **група контролю (ГК)** – 40 менеджерів, які не брали участі у програмі, але погодилися на повторне обстеження.

Оцінювання ефективності програми здійснювалося за допомогою комплексу психодіагностичних методик:

- «Шкала психосоціального стресу» Л. Рідера;
- методика «Діагностика емоційного інтелекту» Н. Холла;
- методика діагностики копінг-механізмів Е. Хейма [1; 2; 5].

Результати дослідження представлені у вигляді порівняльного аналізу показників психосоціального стресу, емоційного інтелекту та копінг-стратегій у групах ГД та ГК.

Аналіз рівня психосоціального стресу

Як видно з даних рис. 3.2.1, між досліджуваними групами виявлено суттєві відмінності за рівнем психосоціального стресу як за кількісними, так і за якісними показниками.

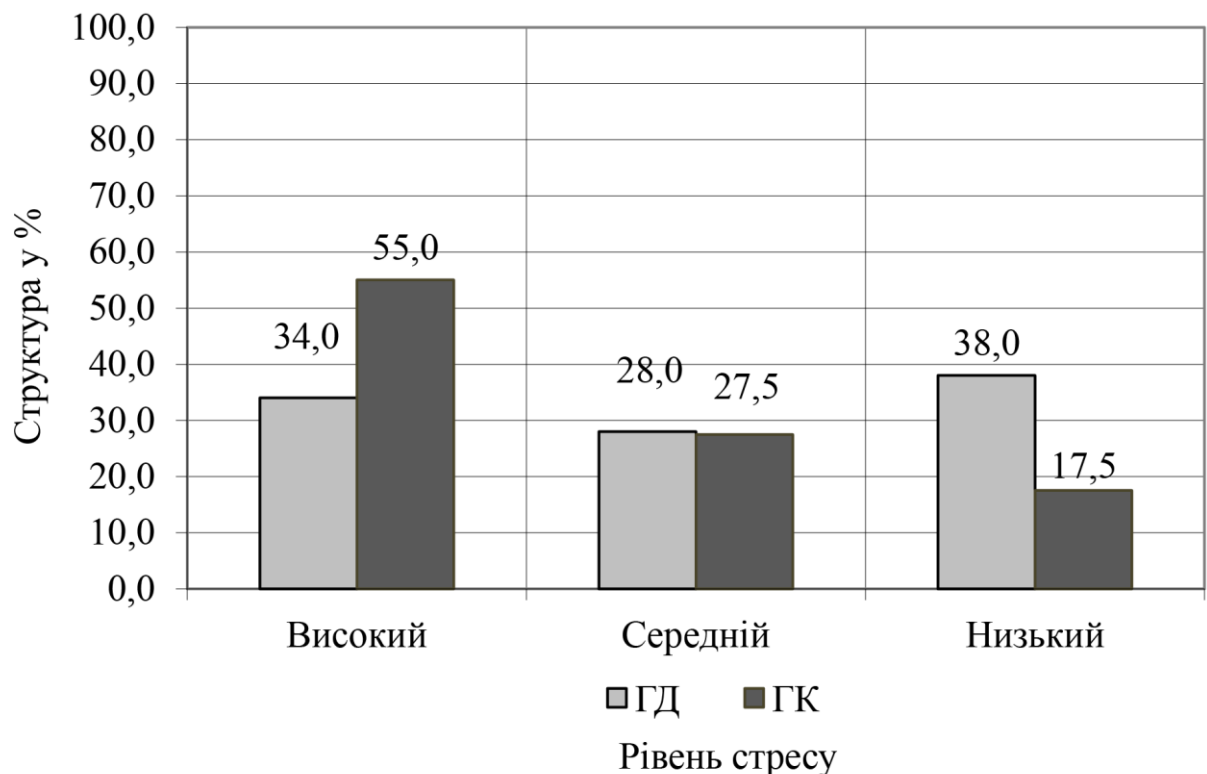


Рис. 3.2.1 – Порівняльний розподіл досліджуваних менеджерів групи діагностики (ГД) та групи контролю (ГК) за рівнями психосоціального стресу (методика Л. Рідера)

Високий рівень психосоціального стресу у групі діагностики виявлено у **34,0 %** менеджерів (чоловіки – 2,6 бала; жінки – 2,7 бала), тоді як у групі контролю цей показник становив **55,0 %** (чоловіки – 2,7 бала; жінки – 2,8 бала) ($p < 0,05$). Це свідчить про те, що без цілеспрямованого психологічного впливу у менеджерів зберігається високий рівень психоемоційного напруження, що проявляється у вигляді фізіологічних та емоційних реакцій на дію стресових чинників.

Середній рівень стресу виявлено у **28,0 %** менеджерів ГД та **27,5 %** у ГК ($p < 0,05$), що свідчить про наявність певних адаптаційних можливостей до подолання стресових впливів приблизно у третини досліджуваних.

Низький рівень психосоціального стресу у групі діагностики становив **38,0 %**, тоді як у групі контролю – лише **17,5 %** ($p < 0,05$). Така різниця свідчить про позитивний вплив програми на зниження рівня психоемоційного напруження та підвищення адаптаційних ресурсів менеджерів.

Отримані дані підтверджують ефективність впровадженої програми розвитку емоційного інтелекту, що проявляється у:

- зниженні рівня психосоціального стресу;
- збільшенні частки осіб із низьким рівнем стресу;
- підвищенні адаптаційних можливостей менеджерів у професійній діяльності.

Таким чином, результати дослідження свідчать про доцільність використання розробленої програми як ефективного інструменту психокорекційного впливу в умовах професійного стресу.

Психологічними проявами високого рівня психосоціального стресу у менеджерів як групи діагностики (ГД), так і групи контролю (ГК) визначено збереження психосоматичних скарг, підвищене занепокоєння щодо майбутнього та незадоволеність поточним життям. Зазначені прояви

пов'язані зі змінами соціального та матеріального статусу, зумовленими дестабілізацією професійної діяльності, зокрема у складних умовах функціонування організацій. Також характерними є тенденції до прийняття імпульсивних та недостатньо обґрунтованих рішень.

Разом із тим, у менеджерів групи контролю виявлено більш виражені негативні психоемоційні прояви. Зокрема, вони відзначали погіршення концентрації уваги та пам'яті, зниження працездатності, труднощі в контролі емоційних реакцій, а також втрату мотивації до професійної діяльності.

Отримані результати підтверджують необхідність цілеспрямованого розвитку емоційного інтелекту як ресурсу подолання стресу та підвищення ефективності професійної діяльності менеджерів.

Результати дослідження рівня емоційного інтелекту у менеджерів групи діагностики та групи контролю за методикою **«Діагностика емоційного інтелекту» Н. Холла**.

Аналіз даних, представлених свідчить про суттєві відмінності у рівнях сформованості емоційного інтелекту між менеджерами групи діагностики (ГД) та групи контролю (ГК).

У досліджених менеджерів групи діагностики за шкалою «Емоційна обізнаність» високий рівень виявлено у 48,0 %, середній – у 30,0 %, низький – у 22,0 % ($p < 0,05$). За шкалою «Управління емоціями» 46,0 % менеджерів продемонстрували високий рівень здатності до саморегуляції, 32,0 % – середній, тоді як 22,0 % мали труднощі в управлінні власними емоціями ($p < 0,05$).

За шкалою «Самомотивація» високий рівень встановлено у 50,0 % досліджених, середній – у 26,0 %, низький – у 24,0 % ($p < 0,05$). Подібна позитивна тенденція спостерігається і за шкалою «Емпатія», де високий рівень виявлено у 48,0 %, середній – у 30,0 %, низький – у 22,0 % ($p < 0,05$). За шкалою «Розпізнавання емоцій інших» 50,0 % менеджерів продемонстрували високий рівень, 28,0 % – середній, 22,0 % – низький ($p < 0,05$).

Натомість у групі контролю показники емоційного інтелекту є значно нижчими. Так, за шкалою «Емоційна обізнаність» лише 30,0 % менеджерів мали високий рівень, тоді як 40,0 % – низький ($p < 0,05$). За шкалою «Управління емоціями» високий рівень виявлено у 25,0 %, середній – у 32,5 %, а низький – у 42,5 % досліджених ($p < 0,05$), що свідчить про недостатній розвиток навичок емоційної саморегуляції.

За шкалою «Самотивація» високий рівень встановлено у 27,5 % менеджерів, середній – у 30,0 %, низький – у 42,5 % ($p < 0,05$). Аналогічна ситуація спостерігається за шкалою «Емпатія», де лише 27,5 % досліджених продемонстрували високий рівень, тоді як 42,5 % – низький ($p < 0,05$). За шкалою «Розпізнавання емоцій інших» 45,0 % менеджерів групи контролю мали низький рівень сформованості цієї здатності ($p < 0,05$).

Розподіл менеджерів за інтегральним показником емоційного інтелекту (рис. 3.2.2) підтверджує отримані результати: у групі діагностики високий рівень виявлено у 46,0 % досліджених, тоді як у групі контролю – лише у 30,0 %.

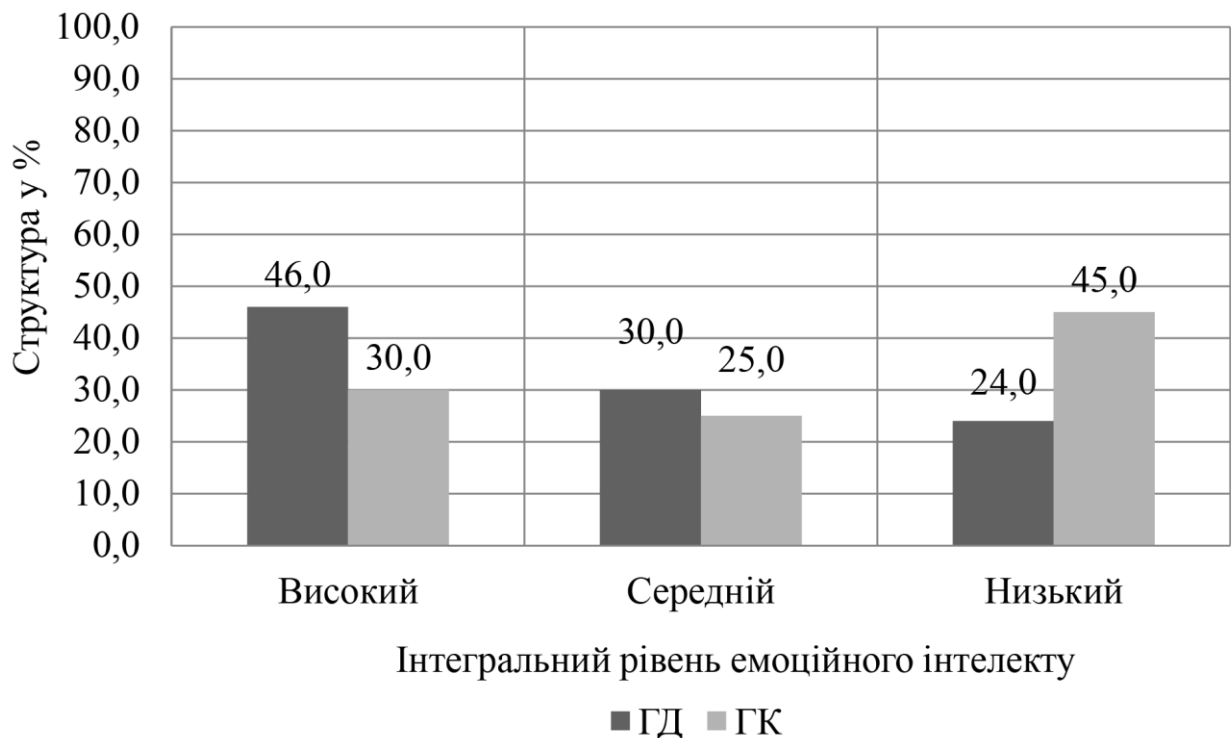


Рис. 3.2.2 – Порівняльний розподіл менеджерів ГД і ГК за інтегральним показником емоційного інтелекту (Н. Холл)

Таким чином, отримані результати свідчать про суттєве підвищення рівня емоційного інтелекту у менеджерів групи діагностики після впровадження програми, зокрема за показниками емоційної обізнаності, саморегуляції, емпатії та самомотивації, що підтверджує її ефективність у контексті професійної діяльності в умовах стресу.

У менеджерів групи контролю (ГК) виявлено збереження труднощів у розпізнаванні емоцій інших людей ($p < 0,05$), недостатній рівень емпатійності, підвищену стриманість у прояві власних емоцій, а також знижену самомотивацію ($p < 0,05$). Це свідчить про недостатній розвиток ключових компонентів емоційного інтелекту та обмежені можливості ефективної міжособистісної взаємодії у професійному середовищі.

Результати аналізу видів і ступеня адаптивності копінг-стратегій (методика Е. Хейма) показали суттєві відмінності між групою діагностики (ГД) та групою контролю (ГК).

Таблиця 3.2.1 – Результати аналізу видів і ступеня адаптивності копінг-стратегій менеджерів (за методикою Е. Хейма), %

Вид копінг-стратегії	Рівень адаптивності	ГД (%)	ГК (%)
Когнітивні	Адаптивні	44,0	20,0
	Відносно-адаптивні	34,0	20,0
	Неадаптивні	22,0	60,0
Емоційні	Адаптивні	46,0	22,5
	Відносно-адаптивні	30,0	25,0
	Неадаптивні	24,0	52,5
Поведінкові	Адаптивні	50,0	32,5
	Відносно-адаптивні	28,0	37,5
	Неадаптивні	22,0	30,0

Аналіз отриманих результатів свідчить про суттєві відмінності у структурі копінг-поведінки між менеджерами групи діагностики (ГД) та групи контролю (ГК).

У менеджерів групи діагностики переважають адаптивні та відносно адаптивні копінг-стратегії за всіма трьома типами – когнітивними, емоційними та поведінковими. Зокрема, найвищий рівень адаптивності спостерігається серед поведінкових стратегій (50,0 %), що свідчить про здатність ефективно діяти у стресових ситуаціях, приймати рішення та змінювати поведінку відповідно до вимог ситуації.

Когнітивні та емоційні стратегії також характеризуються високою часткою адаптивних проявів (44,0 % та 46,0 % відповідно), що вказує на сформованість умінь аналізувати ситуацію, контролювати емоції та використовувати конструктивні способи реагування.

Натомість у менеджерів групи контролю домінують неадаптивні копінг-стратегії, особливо у когнітивній (60,0 %) та емоційній (52,5 %) сферах. Це свідчить про схильність до неефективних способів подолання стресу, таких як уникнення проблем, емоційне виснаження, фіксація на негативних переживаннях.

Таким чином, отримані результати підтверджують ефективність впровадженої програми розвитку емоційного інтелекту, яка сприяла формуванню більш адаптивних стратегій подолання стресу у менеджерів групи діагностики та підвищенню їх психологічної стійкості у професійній діяльності.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи було науково обґрунтовано, розроблено та апробовано програму розвитку емоційного інтелекту менеджерів у професійній діяльності, а також здійснено оцінку її ефективності на основі емпіричних даних.

Розроблена програма має комплексний характер і враховує ключові компоненти емоційного інтелекту, зокрема емоційну обізнаність, здатність до саморегуляції, емпатію та навички розпізнавання емоцій інших людей. Її зміст побудований із урахуванням індивідуально-психологічних особливостей менеджерів, їх психоемоційних станів, рівня стресостійкості та домінуючих копінг-стратегій.

Результати впровадження програми засвідчили її високу ефективність. У менеджерів групи діагностики встановлено достовірне зниження рівня психосоціального стресу, підвищення рівня емоційного інтелекту за всіма його складовими, а також позитивну трансформацію копінг-поведінки у напрямі зростання частки адаптивних і відносно адаптивних стратегій.

На відміну від цього, у менеджерів групи контролю зберігалися ознаки психоемоційного напруження, нижчий рівень розвитку емоційного інтелекту та переважання неадаптивних способів подолання стресу, що негативно впливало на ефективність їх професійної діяльності.

Отримані результати підтверджують, що розвиток емоційного інтелекту є важливим психологічним ресурсом підвищення стресостійкості, ефективності прийняття рішень та якості міжособистісної взаємодії менеджерів у професійному середовищі.

Таким чином, впровадження спеціально розроблених психокорекційних програм розвитку емоційного інтелекту є доцільним і ефективним інструментом оптимізації професійної діяльності менеджерів, особливо в умовах підвищеного стресового навантаження.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та емпіричне дослідження ролі емоційного інтелекту у професійній діяльності менеджерів, а також розроблено та апробовано програму його розвитку. Отримані результати дозволили досягти поставленої мети та виконати визначені завдання дослідження.

1. **У результаті аналізу теоретико-методологічних підходів** до вивчення емоційного інтелекту встановлено, що він є інтегральною психологічною характеристикою особистості, яка включає здатність усвідомлювати, розуміти та регулювати власні емоції й емоції інших людей. Доведено, що емоційний інтелект є важливою складовою професійної компетентності менеджера, оскільки забезпечує ефективність управлінської діяльності, якість прийняття рішень та результативність міжособистісної взаємодії.

2. **Дослідження психологічних особливостей менеджерів** показало, що індивідуально-психологічні характеристики, зокрема акцентуації характеру, суттєво впливають на рівень емоційного інтелекту та поведінку у професійній діяльності. Встановлено, що окремі акцентуації можуть створювати підґрунтя для конфліктів, знижувати ефективність комунікації та ускладнювати процес управління емоціями.

3. **Визначено роль психоемоційних станів та копінг-стратегій**, які виступають важливими чинниками функціонування емоційного інтелекту. Встановлено, що високий рівень психоемоційного напруження, зокрема прояви емоційного вигорання, негативно впливає на здатність менеджерів до саморегуляції, емпатії та ефективної взаємодії. Водночас використання адаптивних копінг-стратегій сприяє підвищенню стресостійкості та підтриманню ефективності професійної діяльності.

4. **Встановлено взаємозв'язок між психологічними особливостями, психоемоційними станами та копінг-поведінкою як**

складовими емоційного інтелекту менеджерів. Доведено, що зниження рівня емоційного інтелекту супроводжується зростанням психоемоційного виснаження та домінуванням неадаптивних стратегій подолання стресу. Водночас високий рівень емоційного інтелекту пов'язаний із ефективною саморегуляцією, емпатією та використанням конструктивних поведінкових стратегій.

5. На основі отриманих результатів обґрунтовано, розроблено та апробовано програму розвитку емоційного інтелекту менеджерів, яка включає систему психокорекційних заходів, спрямованих на розвиток емоційної обізнаності, саморегуляції, емпатії та навичок ефективної комунікації.

Результати впровадження програми підтвердили її ефективність:

- знижено рівень психосоціального стресу;
- підвищено рівень емоційного інтелекту за всіма складовими;
- збільшено частку адаптивних копінг-стратегій;
- покращено показники професійної взаємодії та саморегуляції

менеджерів.

Таким чином, доведено, що розвиток емоційного інтелекту є важливим чинником підвищення ефективності професійної діяльності менеджерів, особливо в умовах підвищеного стресового навантаження.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання розробленої програми у системі професійної підготовки та підвищення кваліфікації менеджерів, а також у діяльності організацій для оптимізації психологічного клімату та підвищення ефективності управління персоналом.