

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

Кафедра загальнонаукових, соціальних та поведінкових дисциплін

«До захисту допущено»

Завідувач

кафедри _____
(підпис)

доктор філ. наук, доцент

Нерубаська Алла Олександрівна

(наукове звання, науковий ступінь, прізвище
та ініціали)

« ____ » _____ 202 ____ р

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

**на тему: «Емоційний інтелект лідера організації як фактор зміни
організаційної культури»**

Виконала:

студент(ка) групи ІН18-8-24-М1ПС (1,63)
(шифр групи)

Освітньої програми: «Психологія»

Спеціальності: 053 «Психологія»

(код і найменування спеціальності)

Смирнова Катерина Григоріївна

(ПБ студента)

(підпис студента)

Керівник: канд.психол.наук, доцент,

доцент кафедри

Крюкова Марина Анатоліївна

(підпис наукового керівника)

2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЛІДЕРА ОРГАНІЗАЦІЇ	9
1.1. Особливості організаційної культури організації	9
1.2. Життєвий шлях особистості як контекст формування емоційного інтелекту лідера організації	15
1.3. Лідерство в бізнесі	30
Висновки до першого розділу.....	42
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРОВЕДЕННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЛІДЕРА ОРГАНІЗАЦІЇ	44
2.1. Методи проведення дослідження	44
2.2. Методики дослідження емоційного інтелекту лідера організації ...	48
Висновки до другого розділу	54
РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЛІДЕРА ОРГАНІЗАЦІЇ	55
3.1. Особистісні особливості лідера організації як основа їх емоційного інтелекту	55
3.2. Методичні рекомендації з розвитку емоційного інтелекту лідерів організації	70
Висновки до третього розділу.....	76
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобальної конкурентної економіки та стрімких змін зовнішнього середовища успішність діяльності організацій дедалі більше залежить не лише від технологічних і фінансових ресурсів, але й від здатності до ефективного управління людським потенціалом. Особливу увагу в цьому контексті привертають психологічні характеристики лідерів, зокрема їхній емоційний інтелект, який відіграє ключову роль у формуванні та трансформації організаційної культури. Під емоційним інтелектом розуміють здатність людини усвідомлювати власні емоції й емоції інших, управляти ними, а також використовувати емоційні ресурси для налагодження ефективної комунікації, мотивації та прийняття рішень.

Аналіз практики сучасних організацій свідчить, що культура компанії виступає детермінантою її стабільності, інноваційності та адаптивності.

Організаційна культура визначає загальний стиль взаємодії між співробітниками, рівень довіри, відкритості до змін та здатність до конструктивного вирішення конфліктів. У свою чергу, лідер як центральна фігура в управлінській ієрархії має значний вплив на формування ціннісних установок, норм поведінки та корпоративних традицій. Саме тому емоційний інтелект лідера виступає не лише як особистісна характеристика, але й як важливий інструмент впливу на організаційну культуру.

Теоретичні та емпіричні дослідження останніх років підкреслюють зв'язок між високим рівнем емоційного інтелекту керівника й ефективністю управлінських практик, задоволеністю персоналу, рівнем психологічного клімату в колективі та загальними результатами діяльності організації. Лідери з розвиненим емоційним інтелектом здатні краще розпізнавати й регулювати емоції в складних ситуаціях, що сприяє налагодженню конструктивного діалогу, зниженню рівня стресу серед працівників і підвищенню їхньої

залученості. У таких організаціях формується позитивна культура, спрямована на підтримку інновацій, командну співпрацю й адаптивність до змін.

Незважаючи на значний інтерес до проблем емоційного інтелекту в менеджменті та психології, питання його впливу саме на процеси трансформації організаційної культури залишається недостатньо вивченим.

Існуючі дослідження часто фокусуються на загальних взаємозв'язках між емоційним інтелектом і ефективністю управління, тоді як механізми та умови, за яких емоційні компетентності лідера стають рушійним фактором культурних змін, потребують глибшого теоретичного осмислення та емпіричного підтвердження.

Отже, актуальність дослідження зумовлена необхідністю розкриття ролі емоційного інтелекту лідера як ключового фактора зміни організаційної культури, що має важливе значення для підвищення адаптивності та конкурентоспроможності сучасних організацій. Поглиблення цих знань сприятиме розробленню практичних рекомендацій щодо розвитку емоційних компетентностей управлінців та підвищення якості управлінських практик у контексті соціально-психологічної ефективності організацій.

Мета дослідження: провести теоретико- емпіричне дослідження особливостей особистості та емоційного інтелекту лідерів організацій.

Завдання:

1. Проаналізувати стан розробленості проблеми.
2. Укласти психодіагностичний комплекс.
3. Провести психодіагностичне обстеження емоційного інтелекту лідерів організацій.
4. Розробити методичні рекомендації з розвитку емоційного інтелекту лідерів організацій

Об'єкт дослідження- емоційний інтелект лідерів організацій.

Предмет дослідження - емоційний інтелект лідера організації як фактор зміни організаційної культури

Методи дослідження. В роботі було використано метод теоретичного аналізу та узагальнення наукової літератури з проблеми дослідження, метод наукового спостереження, опитувальні методи, включаючи анкетування, інтерв'ю та бесіду, методи психолого-діагностичного обстеження та математико-статистичної обробки матеріалів.

В емпіричному дослідженні були використані наступні методики: опитувальник Р. Кеттелла 16-PF (Sixteen Personality Factor Questionnaire) для комплексної оцінки шістнадцяти основних факторів особистості; Колірний тест М. Люшера для діагностики внутрішнього стану, емоційного забарвлення, схильності до певних видів діяльності, функціонального стану та стійких рис особистості; опитувальник Д. В. Люсіна «ЕмІн», для комплексної діагностики емоційного інтелекту як інтегративної здібності особистості.

В дослідженні прийняли участь керівники підприємств та підрозділів різних форм власності м. Одеси

Теоретичне значення проблеми. Теоретичне значення дослідження проблеми емоційного інтелекту лідера організації полягає у поглибленні наукових уявлень про психологічні механізми формування та трансформації організаційної культури в умовах сучасного соціально-економічного середовища. Звернення до емоційного інтелекту як системної особистісної характеристики лідера дозволяє розширити традиційні підходи до аналізу управлінської діяльності, які тривалий час зосереджувалися переважно на когнітивних, поведінкових або інструментальних аспектах керівництва.

У межах даного дослідження емоційний інтелект розглядається як інтегративний психологічний конструкт, що поєднує здатність до усвідомлення, розуміння та регуляції власних емоцій і емоцій інших людей, а також уміння використовувати емоційну інформацію для досягнення організаційних цілей. Такий підхід сприяє уточненню теоретичного змісту поняття «емоційний інтелект лідера» та його місця в структурі професійно важливих якостей управлінця, що має важливе значення для подальшого розвитку психології управління та організаційної психології.

Теоретичний внесок дослідження також полягає в обґрунтуванні зв'язку між емоційним інтелектом лідера та організаційною культурою як динамічною соціально-психологічною системою. Уточнюється роль емоційних процесів у формуванні цінностей, норм, символів і поведінкових патернів, які визначають специфіку організаційної взаємодії. Емоційний інтелект лідера в цьому контексті постає як ключовий чинник опосередкованого впливу на культурні трансформації через стиль комунікації, способи мотивації персоналу, управління конфліктами та підтримку психологічно безпечного середовища.

Важливим теоретичним результатом є інтеграція положень теорій емоційного інтелекту, лідерства та організаційної культури в єдину концептуальну рамку. Це дозволяє подолати фрагментарність існуючих наукових підходів і розглядати організаційні зміни не лише як структурні або стратегічні процеси, а як соціально-психологічні явища, в основі яких лежить емоційна взаємодія між лідером і членами організації. Таким чином розширюється розуміння механізмів впливу особистості лідера на колективну свідомість і поведінку.

Крім того, дослідження сприяє уточненню понятійно-категоріального апарату організаційної психології шляхом диференціації таких понять, як «емоційна компетентність», «емоційне лідерство», «емоційний клімат» та «організаційна культура». Це створює підґрунтя для подальших теоретичних узагальнень і розроблення моделей, що описують взаємозв'язки між індивідуальними психологічними характеристиками керівника та колективними феноменами організаційного життя.

Отже, теоретичне значення дослідження полягає в розширенні й поглибленні наукових знань про роль емоційного інтелекту лідера як важливого психологічного фактора зміни організаційної культури, а також у створенні теоретичних передумов для подальших міждисциплінарних досліджень у сфері психології управління, організаційного розвитку та соціальної психології.

Практичне значення дослідження. Практичне значення дослідження проблеми емоційного інтелекту лідера організації полягає у можливості використання отриманих результатів для підвищення ефективності управлінської діяльності та цілеспрямованого розвитку організаційної культури в умовах динамічних соціально-економічних змін. Виявлення психологічних механізмів впливу емоційного інтелекту лідера на організаційні процеси створює підґрунтя для вдосконалення практик управління персоналом і оптимізації внутрішньоорганізаційної взаємодії.

Результати дослідження можуть бути використані під час розроблення та впровадження програм підготовки, відбору й оцінювання керівних кадрів. Зокрема, врахування рівня емоційного інтелекту як професійно важливої якості лідера дозволяє більш обґрунтовано здійснювати кадрові рішення, прогнозувати ефективність управлінської діяльності та потенціал керівника до ініціювання і підтримки змін в організаційній культурі. Це сприяє формуванню управлінського корпусу, здатного забезпечувати стабільність і водночас гнучкість організаційного розвитку.

Практична цінність дослідження також полягає у можливості створення та апробації тренінгових програм, спрямованих на розвиток емоційних компетентностей лідерів і менеджерів різних рівнів. Такі програми можуть бути інтегровані в систему корпоративного навчання та професійного розвитку персоналу, сприяючи формуванню навичок ефективної комунікації, емоційної саморегуляції, емпатії та конструктивного управління конфліктами.

У результаті підвищується рівень психологічної безпеки в колективах і покращується соціально-психологічний клімат.

Використання результатів дослідження є доцільним і в процесі управління організаційними змінами. Лідери з розвиненим емоційним інтелектом здатні ефективніше працювати з опором персоналу, підтримувати мотивацію співробітників і формувати позитивне ставлення до нововведень.

Це дозволяє забезпечити більш м'яку та результативну трансформацію

організаційної культури, орієнтовану на спільні цінності, відповідальність і залученість працівників.

Крім того, практичне значення дослідження полягає у можливості застосування його висновків у діяльності організаційних психологів, HR-фахівців і консультантів з управління. Отримані дані можуть слугувати основою для діагностики емоційного клімату, розроблення індивідуальних програм коучингу для керівників, а також для оцінювання ефективності змін в організаційній культурі з урахуванням психологічного чинника лідерства.

Отже, практичне значення дослідження визначається його прикладною спрямованістю та можливістю впровадження результатів у систему управління організаціями різних типів і форм власності. Застосування науково обґрунтованих підходів до розвитку емоційного інтелекту лідерів сприяє підвищенню ефективності управління, зміцненню організаційної культури та забезпеченню сталого розвитку організацій у довгостроковій перспективі.

Структура дипломної роботи визначена метою та завданнями магістерського дослідження. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, які поділені на підрозділи, висновків, списку використаних джерел (80 найменувань). Загальний обсяг роботи – 97 друкованих сторінок, обсяг основної частини роботи складає 86 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЛІДЕРА ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Особливості організаційної культури організації

Організаційна культура є складним багатовимірним соціально-психологічним феноменом, що відображає систему спільних цінностей, норм, переконань, символів і моделей поведінки, які поділяються членами організації та визначають специфіку їхньої взаємодії, ставлення до праці, управління й змін. Вона формується в процесі спільної діяльності та соціалізації персоналу, виконуючи функцію внутрішнього регулятора організаційного життя та виступаючи важливим чинником ефективності й стабільності організації [11].

Однією з ключових особливостей організаційної культури є її системний характер. Вона охоплює як усвідомлювані елементи (декларовані цінності, місію, корпоративні стандарти, правила поведінки), так і неусвідомлювані компоненти (базові припущення, глибинні установки, емоційні реакції), які визначають щоденну поведінку працівників. Така багаторівнева структура зумовлює відносну стійкість організаційної культури та її здатність зберігати цілісність навіть за умов зовнішніх трансформацій.

Важливою характеристикою організаційної культури є її соціально-нормативна функція, що проявляється у встановленні меж допустимої поведінки, визначенні стандартів професійної взаємодії та формуванні очікувань щодо ролей і відповідальності членів організації. Через систему норм і традицій культура забезпечує передбачуваність поведінки, знижує рівень невизначеності та сприяє інтеграції персоналу в єдиний соціальний простір [36].

Особливістю організаційної культури є також її ціннісна зумовленість. Саме цінності виступають ядром культури, визначаючи стратегічні орієнтири організації, ставлення до людини, інновацій, влади, ризику та відповідальності. Від домінуючих цінностей залежить тип управлінських рішень, стиль лідерства, характер мотиваційних практик і загальний психологічний клімат у колективі. У цьому контексті організаційна культура виконує функцію смислотворення, надаючи діяльності працівників суб'єктивної значущості.

Суттєвою рисою організаційної культури є її динамічність і здатність до трансформації [6]. Хоча культура відзначається відносною стабільністю, вона не є статичною системою. Під впливом змін зовнішнього середовища, організаційної стратегії, складу персоналу та стилю керівництва відбувається її поступова еволюція. Особливо значущу роль у цьому процесі відіграє лідер організації, який через власні цінності, поведінкові зразки та емоційні реакції задає напрям культурних змін.

Ще однією особливістю організаційної культури є її емоційно-психологічний вимір. Культура формує специфічний емоційний клімат організації, що проявляється у рівні довіри, підтримки, відкритості або, навпаки, напруженості та конкуренції між працівниками. Цей аспект культури безпосередньо впливає на задоволеність працею, професійне вигорання, залученість персоналу та готовність до співпраці. Таким чином, організаційна культура виконує не лише регулятивну, а й психологічно підтримувальну або деструктивну функцію [54].

Особливу увагу слід звернути на інтегративну та ідентифікаційну роль організаційної культури. Через спільні символи, ритуали, корпоративні міфи та традиції вона сприяє формуванню почуття належності до організації, розвитку організаційної ідентичності та лояльності персоналу. Працівники, які ідентифікують себе з цінностями організації, демонструють вищий рівень відповідальності, мотивації та готовності докладати додаткових зусиль для досягнення спільних цілей.

Водночас організаційна культура може мати суперечливий характер, поєднуючи прогресивні та консервативні елементи. З одного боку, вона здатна стимулювати інноваційність і розвиток, з іншого — виступати чинником опору змінам, якщо нововведення суперечать усталеним цінностям і нормам.

Саме тому вивчення особливостей організаційної культури є необхідною умовою ефективного управління організаційними змінами.

Отже, організаційна культура організації характеризується складною структурою, ціннісною зумовленістю, соціально-нормативною функцією, емоційно-психологічною насиченістю та здатністю до розвитку. Її особливості визначають не лише внутрішню атмосферу організації, але й ефективність управлінської діяльності, конкурентоспроможність і довгострокову стійкість організації в сучасних умовах. Усвідомлення й наукове осмислення цих особливостей створює підґрунтя для цілеспрямованого формування організаційної культури як стратегічного ресурсу організаційного розвитку.

З метою глибшого розуміння сутності організаційної культури та механізмів її впливу на діяльність організації в науковій літературі запропоновано низку класифікацій, що ґрунтуються на різних критеріях: домінуючих цінностях, стилі управління, характері міжособистісних відносин, рівні формалізації та ставленні до змін [6, 23, 45, 65]. Аналіз типів організаційної культури дозволяє не лише описати специфіку функціонування організації, але й визначити умови, за яких емоційний інтелект лідера набуває особливої значущості.

Однією з найбільш поширених є класифікація, запропонована К. Камероном і Р. Куїнном у межах моделі конкуруючих цінностей. Відповідно до цієї моделі виокремлюють кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну культури [цит. за 79].

Кланова культура орієнтована на міжособистісні відносини, співпрацю, командну роботу та підтримку. В організаціях цього типу домінують цінності довіри, лояльності та взаємної відповідальності. Лідер виступає радше наставником і фасилітатором, ніж формальним контролером. Для такої

культури характерний високий рівень емоційної взаємодії, а отже, емоційний інтелект лідера є визначальним чинником формування позитивного психологічного клімату та збереження згуртованості колективу.

Адхократична культура характеризується орієнтацією на інновації, гнучкість і творчість. Вона властива організаціям, що функціонують в умовах невизначеності та швидких змін. Основними цінностями тут є ініціативність, ризик, експериментування та розвиток. Лідер у межах такої культури виконує роль візонера та генератора ідей. Емоційний інтелект дозволяє керівнику підтримувати мотивацію персоналу, толерантно ставитися до помилок і ефективно управляти емоційною напругою, що супроводжує інноваційні процеси.

Ринкова культура зосереджена на досягненні результатів, конкурентоспроможності та ефективності. Основними цінностями є продуктивність, відповідальність і орієнтація на успіх. В організаціях цього типу лідер виступає як стратег і контролер досягнення цілей. Емоційний інтелект у такій культурі відіграє важливу роль у запобіганні емоційному вигоранню персоналу, балансуванні між високими вимогами та психологічною підтримкою, а також у збереженні мотивації в умовах конкуренції.

Ієрархічна культура ґрунтується на чіткій структурі, формалізованих правилах і стабільності. Для неї характерні стандартизація, контроль і передбачуваність процесів. Лідер виконує функції координатора й адміністратора. У межах такої культури емоційний інтелект сприяє гуманізації управлінських практик, пом'якшенню надмірної формалізації та формуванню більш сприятливого емоційного клімату без порушення організаційної дисципліни.

Іншим важливим підходом є типологія організаційної культури Е. Шейна, яка не лише класифікує культури, але й акцентує увагу на їх багаторівневій структурі. Відповідно до цього підходу культура включає артефакти, проголошені цінності та базові припущення. Тип культури

визначається насамперед глибинними, часто неусвідомлюваними уявленнями про природу людини, владу, працю та міжособистісні відносини. Саме на цьому рівні емоційний інтелект лідера має найбільший трансформаційний потенціал, оскільки впливає на зміну глибинних установок через емоційний досвід взаємодії.

У контексті психологічного аналізу також доцільно виокремлювати авторитарну, демократичну та ліберальну організаційні культури, що відображають домінуючий стиль управління. У демократичних культурах емоційний інтелект лідера сприяє розвитку партнерських відносин і колективної відповідальності, тоді як в авторитарних — може виступати компенсаторним чинником, знижуючи рівень напруженості та конфліктності.

Отже, класифікація типів організаційної культури дозволяє глибше осмислити різноманіття організаційних форм і визначити специфіку психологічного впливу лідера в кожному з них. Незалежно від типу культури, емоційний інтелект лідера виступає універсальним ресурсом, який забезпечує адаптацію організації до змін, підтримку психологічної рівноваги колективу та цілеспрямовану трансформацію ціннісно-нормативного простору організації.

Незважаючи на значну кількість типологій організаційної культури, представлених у сучасній науковій літературі, жодна з них не може бути визнана універсальною або вичерпною. Типологічні підходи виконують передусім евристичну функцію, дозволяючи систематизувати різноманіття організаційних феноменів, однак водночас вони неминуче спрощують реальну складність культурних процесів. У цьому контексті особливої актуальності набуває критичне осмислення типологій з позицій динаміки організаційної культури та ролі лідера у її трансформації.

Класифікація К. Камерона і Р. Куїнна, попри її практичну зручність і широку емпіричну апробацію, ґрунтується на дихотомічних вимірах, що не завжди адекватно відображають багатовимірну природу організаційної культури. Реальні організації рідко відповідають «чистому» типу культури, а

частіше поєднують елементи кількох типів, які можуть перебувати як у стані балансу, так і в напруженому протиріччі. З точки зору процесів змін це означає, що культурна трансформація зазвичай не полягає в заміні одного типу іншим, а відбувається шляхом поступового зсуву ціннісних акцентів.

Так, перехід від ієрархічної до кланової культури передбачає не лише скорочення рівня формалізації, але й глибоку зміну емоційних патернів взаємодії, стилю лідерства та рівня довіри. У цьому процесі емоційний інтелект лідера стає критично важливим ресурсом, оскільки саме він забезпечує психологічну підтримку персоналу та зниження тривожності, пов'язаної зі змінами.

Адхократична культура, яка часто розглядається як ідеальна для інноваційних організацій, також не позбавлена обмежень. Її типологічний опис недооцінює ризики емоційного виснаження персоналу, що виникають унаслідок постійної невизначеності та високих вимог до креативності. У контексті змін лідер з високим рівнем емоційного інтелекту виконує стабілізуючу функцію, допомагаючи колективу витримувати напруження та запобігати деструктивним проявам хаотичності.

Ринкова культура, орієнтована на результат і конкуренцію, у типологіях часто подається як ефективна з позицій продуктивності, проте її психологічні наслідки для організаційної культури залишаються недостатньо розкритими.

У процесі змін надмірна орієнтація на показники може призводити до знецінення емоційного досвіду працівників і руйнування довіри. У такому випадку емоційний інтелект лідера виступає механізмом гуманізації змін, дозволяючи поєднати досягнення цілей із збереженням психологічної цілісності колективу.

Типологія Е. Шейна, зосереджена на рівнях організаційної культури, має суттєву теоретичну перевагу, оскільки дозволяє аналізувати глибинні механізми культурних змін. Водночас її абстрактність ускладнює практичне застосування, особливо у сфері управління організаційними трансформаціями. Зміна артефактів і декларованих цінностей без трансформації базових

припущень часто має формальний характер і не призводить до реальних змін у поведінці персоналу. Саме на рівні базових припущень емоційний інтелект лідера виступає ключовим інструментом впливу, оскільки емоційний досвід взаємодії з керівником здатен поступово змінювати глибинні уявлення про безпеку, справедливість і взаємну відповідальність.

Критичного осмислення потребують і типології, що ґрунтуються на стилях управління (авторитарна, демократична, ліберальна культура). Їхнім обмеженням є тенденція до редукції культури до управлінської поведінки, тоді як організаційна культура є ширшим феноменом, що включає колективні смисли та неформальні практики. Водночас ці типології є корисними для аналізу процесів змін, оскільки дозволяють простежити, як трансформація стилю лідерства, опосередкована розвитком емоційного інтелекту, може ініціювати поступові культурні зрушення.

Таким чином, типології організаційної культури слід розглядати не як жорсткі класифікаційні схеми, а як аналітичні моделі, що допомагають осмислити вектори культурних змін. У цьому контексті емоційний інтелект лідера постає як універсальний психологічний механізм, який забезпечує перехід від формального впровадження змін до їх глибинної інтеріоризації персоналом. Саме через емоційно насичену взаємодію лідера з колективом відбувається трансформація організаційної культури — від декларованих цінностей до реальних моделей поведінки.

1.2. Життєвий шлях особистості як контекст формування емоційного інтелекту лідера організації

Життєвий шлях особистості, що реалізує себе у сфері підприємницької та управлінської діяльності, являє собою складний, динамічний і багаторівневий процес професійного та особистісного становлення. У межах цього процесу індивід послідовно опановує ролі підприємця, менеджера, інвестора та лідера організації. Кожен етап розвитку супроводжується

високим рівнем відповідальності, невизначеності та емоційного навантаження, що підкреслює необхідність формування та розвитку емоційного інтелекту як ключового психологічного ресурсу ефективного лідерства.

Емоційний інтелект (EI) у даному контексті можна розглядати як інтегративну систему психологічних умінь, що забезпечує здатність лідера усвідомлювати власні емоції, регулювати їх, розпізнавати емоційні стани інших учасників організаційного процесу та ефективно використовувати ці знання для прийняття управлінських рішень і побудови міжособистісних взаємодій. Складовими емоційного інтелекту у моделі М. Саловея та П. Масра є: сприймання емоцій, їхнє усвідомлення та інтеграція у когнітивні процеси, розуміння причинно-наслідкових зв'язків емоційних станів та регуляція емоційної поведінки [Mayer, Salovey, Caruso]. У моделі Д. Гоулмана EI розглядається як поєднання п'яти основних компонентів: самосвідомості, саморегуляції, мотивації, емпатії та соціальних навичок, які визначають ефективність лідерської діяльності в організаційному середовищі [77].

Формування життєвого шляху лідера організації детермінується як індивідуально-психологічними, так і соціально-структурними факторами, серед яких вирішальне значення мають життєвий досвід, рівень професійної компетентності, рефлексивні вміння та здатність до саморегуляції. Саме ці компоненти складають ядро емоційного інтелекту, забезпечуючи суб'єктну позицію лідера в умовах організаційної невизначеності, конфліктності та високих ризиків.

Соціальне походження управлінців демонструє, що більшість лідерів формуються з представників нижчих і середніх соціальних верств. Така соціальна траєкторія передбачає постійне включення особистості у міжособистісні взаємодії, ситуації конкуренції та відповідальності за інших, що природним чином стимулює розвиток емпатії, емоційної саморегуляції та соціальної чутливості — ключових елементів моделей EI Гоулмана та Масра–Саловея–Карузо [27].

Професійне самовизначення, що розпочинається ще в дитинстві та завершуються у ранній юності, також пов'язане з емоційним навчанням. Через ігрову діяльність дитина опановує різні професійні ролі, моделює типові трудові ситуації та відпрацьовує поведінкові стратегії. У цьому процесі формуються первинні навички емоційної оцінки та регуляції — здатності, що згодом становлять фундамент емоційного інтелекту майбутнього лідера [108].

У період старшого підліткового віку та юнацтва формуються життєві та професійні плани, що охоплюють морально-ціннісні орієнтації, стиль життя та стратегічні цілі. Вибір професійного шляху є не лише когнітивним, а й емоційно насиченим процесом, у межах якого закладаються основи лідерської ідентичності та емоційної компетентності. Емпіричні дослідження показують, що мотиваційна структура навчальної діяльності та професійного вибору, а також реакції на соціально-емоційні стимули впливають на формування здібностей до емоційної регуляції, емпатії та соціальної взаємодії — компонентів моделей EI [14].

Концепція «восьми кутів вибору професії» Є. А. Клімова надає додаткову інформаційну рамку для аналізу ранніх передумов формування емоційного інтелекту лідера. Інформаційні джерела, способи їх подання та соціальний контекст отримання відомостей про професію і професійні ролі впливають на емоційне ставлення особистості до управлінської діяльності та на розвиток ключових навичок EI, таких як емоційна усвідомленість, саморегуляція і соціальна адаптивність.

Таким чином, життєвий шлях особистості в бізнесі та управлінні становить не лише контекст професійного самовизначення, а й фундамент для розвитку емоційного інтелекту лідера, інтегруючи когнітивні, мотиваційні та емоційні аспекти, що визначають ефективність управлінської діяльності у сучасних організаціях.

Турбота старших про професійне майбутнє дітей проявляється через усвідомлену відповідальність за їхню життєву траєкторію. Водночас батьківські очікування інколи стають обмежувальним фактором професійного

самовизначення, коли батьки прагнуть реалізувати власні нездійснені амбіції через дітей. Дослідження свідчать, що значна частина підлітків погоджується з батьківським вибором, сподіваючись на підтримку під час вступу до навчальних закладів, при цьому часто ігноруючи факт, що майбутня професійна діяльність виконуватиметься ними самими, а не їхніми батьками.

Така ситуація актуалізує розвиток емоційного інтелекту, зокрема здатності до усвідомлення власних емоцій, саморегуляції та прийняття відповідальних рішень.

Вплив мікрогрупи однолітків також є значущим у процесі професійного самовизначення, адже дружні стосунки старшокласників зазвичай міцні та здатні суттєво модифікувати мотиваційні та емоційні орієнтації особистості. У контексті формування емоційного інтелекту це сприяє розвитку соціальної чутливості та емпатії — критично важливих компонентів моделей ЕІ Гоулмана та Маєра–Саловея–Карузо.

Учитель, спостерігаючи за навчальною та позашкільною діяльністю учня, отримує цінну інформацію про його здібності, нахили, характер та рівень готовності до самостійного життя. Часто педагог володіє знаннями, які залишаються невідомими навіть самому учневі чи його батькам. Саме така зовнішня оцінка та зворотний зв'язок допомагають школяреві розвивати самосвідомість та рефлексивні навички — базові складові емоційного інтелекту майбутнього лідера.

Уявлення про найближче і віддалене майбутнє формують стратегічні орієнтації особистості та впливають на вибір професії. Професійний план, як образ майбутньої діяльності, залежить від характеру, мислення та досвіду людини, а також від здатності аналізувати емоційні реакції та прогнозувати їхній вплив на прийняття рішень.

Здібності та таланти старшокласника варто оцінювати не лише в межах навчальної діяльності, а й у широкому спектрі соціально значущої активності. Саме вони визначають майбутню професійну придатність та ефективність у виконанні управлінських функцій. Адекватність професійних очікувань

школяра виступає першою сходинкою професійної підготовки, формуючи здатність до реалістичного оцінювання власних можливостей і контролю емоційних реакцій [13].

Достовірна та різностороння інформація є ключовим фактором усвідомленого професійного вибору. Усвідомлена участь у різних видах діяльності дозволяє школяру коригувати власні інтереси та формувати професійні уподобання, що в майбутньому визначають розвиток емоційного інтелекту. Зокрема, розвиток умінь розпізнавати емоції інших, керувати власними емоційними станами та ефективно взаємодіяти в групі — це основа майбутньої лідерської компетентності [13].

Професійне становлення розглядається як один із ключових аспектів професійного розвитку особистості. Протягом усієї професійної діяльності відбувається поглиблення та уточнення професійного самовизначення: коригується уявлення про образ професіонала, формується Я-концепція успішного фахівця, закріплюється прийняття себе як професіонала, переглядається ставлення до професії та до власної ролі в ній. У цьому контексті формуються критично важливі компоненти емоційного інтелекту лідера: самосвідомість, саморегуляція, мотивація, емпатія та соціальні навички, що визначають ефективність управлінської діяльності [80].

Таким чином, взаємодія сімейного, педагогічного та соціального середовища, разом із власними здібностями та досвідом, формує професійне становлення особистості і водночас закладає фундамент для розвитку емоційного інтелекту майбутнього лідера організації.

Наявність життєвого досвіду, професійних знань і практичних умінь є важливими передумовами для успішного ведення бізнесу. Проте, не існує чіткого «ідеального» віку для започаткування власної справи. Часто початок підприємницької діяльності відтермінується через очікування фінансової підтримки чи допомоги з боку родини. Водночас схильність до підприємництва та наявність відповідних здібностей можуть прискорити прийняття рішення про самостійну професійну реалізацію. Спостерігається

певна закономірність: чоловіки зазвичай розглядають можливість роботи на себе у віці 30–35 років, тоді як жінки — у 35–39 років. Інший помітний період — 50–55 років, коли діти стають самостійними, і з'являється можливість ризикнути та реалізувати себе як незалежного керівника.

Стабільне фізичне та психічне здоров'я є критично важливим чинником ефективного управління бізнесом. Високі обсяги роботи, значні психологічні навантаження та стресові ситуації потребують розвиненої стресостійкості, емоційної саморегуляції та здатності підтримувати продуктивний емоційний стан. У цьому контексті готовність відкладати власні інтереси задля досягнення стратегічних цілей, концентрувати ресурси та завершувати розпочаті проекти є основою формування емоційного інтелекту (EI) майбутнього лідера, особливо на етапі запуску та розвитку бізнесу.

Сімейні відносини та підтримка значимих інших відіграють ключову роль у прийнятті рішення зайнятися бізнесом. Досвід показує, що успішні підприємці часто мають родичів або партнерів, що займаються підприємницькою діяльністю. Оскільки основи Я-концепції формуються в дитинстві під впливом батьків, їхній досвід, професійні успіхи та орієнтація на економічну або технічну освіту створюють умови для психологічної, професійної та фінансової підтримки. Родинні зв'язки залишаються важливими і в дорослому житті: подружня підтримка, співпраця з родичами та їхній досвід бізнесу забезпечують не лише ресурси, а й розвиток соціальних навичок та емпатії — складових моделей емоційного інтелекту Гоулмана та Масра–Саловея–Карузо.

Важливу роль відіграють і значимі інші для підприємця — впливові політики, бізнесмени та керівники, здатні безпосередньо впливати на успіх бізнесу. Взаємодія з ними стимулює розвиток умінь оцінювати емоційні сигнали, регулювати власну поведінку та адаптувати стратегії управління залежно від ситуації. Рівень впливу авторитетів визначається їхнім соціальним статусом, фінансовими можливостями, близькістю взаємин та наданою підтримкою.

Освітній рівень сучасних українських підприємців постійно зростає. Підприємницька еліта кінця 1980-х років формувалася серед освічених осіб, переважно інженерно-технічних спеціальностей. До початку XXI століття багато підприємців здобувають другу вищу освіту, найчастіше в галузі економіки чи права. Це спростовує стереотипи про культурну маргінальність бізнесменів і свідчить про високий рівень професійної та технічної компетентності, що є базою для розвитку адаптивності, когнітивної гнучкості та емоційного інтелекту.

Зміни у зовнішньому та внутрішньому образі сучасного бізнесмена також впливають на розвиток ЕІ. Вибір індивідуального стилю одягу, преміальних автомобілів, престижних закордонних шкіл для дітей, екзотичних місць відпочинку та активних видів спорту сприяє формуванню соціальних навичок, емоційної саморегуляції та стратегічного мислення.

Щодо управлінських підходів, сучасні лідери демонструють поєднання демократичних і авторитарних стилів («ситуативний лідерський підхід»), що потребує високого рівня самосвідомості, емоційної гнучкості та здатності до міжособистісної адаптації — ключових компонентів ЕІ за моделями Гоулмана та Маєра–Саловея–Карузо. Високий освітній рівень і досвід підприємців, особливо у виробничій та технологічній сферах, забезпечують швидке освоєння новітніх технологій та підтримують динамічність управлінських рішень.

Таким чином, життєвий шлях підприємця, взаємодія з родиною, значущими іншими та освітній досвід формують не лише професійну компетентність, а й основу емоційного інтелекту майбутнього лідера організації, інтегруючи когнітивні, мотиваційні та емоційні аспекти, що визначають ефективність управлінської діяльності у сучасних умовах.

Розвиток підприємницької діяльності та бізнес-освіти в Україні потребує системного наукового осмислення, поєднання теоретичних та емпіричних досліджень. Психологічне супроводження змін у бізнес-організаціях, яке є не фрагментарним, а системним та систематичним, сприяє

ефективному розвитку людських ресурсів та підвищує загальну успішність організації.

Одним із ключових чинників професійної ефективності бізнесмена є його самосвідомість, самооцінка та Я-концепція. Дослідження цих аспектів доцільно розглядати через призму усвідомлення себе як особистості у підприємницькій діяльності, оцінки власних здібностей та формування Я-образу, що впливає на професійну поведінку та прийняття управлінських рішень.

У психологічній науці категорія «Я» досліджується в контексті психології особистості, свідомості та самосвідомості, самоактуалізації та систем міжособистісних відносин (Л.П. Гримак, У. Джемс, І. Кон, А. Маслоу, К. Роджерс та ін.). Проте, спеціальних досліджень, спрямованих на вивчення Я-концепції бізнесмена як інтегрального компонента його особистості, недостатньо. Існуючі роботи часто охоплюють лише окремі мікросистеми — самосвідомість, самооцінку, образ «Я».

У контексті розвитку лідера організації Я-концепцію доцільно розглядати через індивідуальні, особистісні та суб'єктно-деяльнісні характеристики, що забезпечує цілісне бачення особистості підприємця та її взаємозв'язків із професійним середовищем.

Фундаментальні положення щодо самосвідомості були запропоновані У. Джемсом, який підкреслював подвійність «Я»: як оцінюваного об'єкта і як оцінюючого суб'єкта. Він наголошував на унікальності суб'єктивного світу людини, що також відображається на її самосвідомості. О.О. Бодалев визначав самосвідомість як процес пізнання людиною себе та власного «Я», продуктом якого є Я-образ або Я-концепція. К.О. Абульханова-Славська підкреслювала динамічний характер Я-концепції, що постійно наповнюється новим змістом у взаємодії з іншими людьми та новими соціальними ролями.

А. Бандура об'єднав проблематику Я-концепції у концепцію самоефективності, що є психологічною основою позитивного мислення та віри у власні можливості. Наші спостереження підтверджують, що високий

рівень самоефективності підвищує стійкість бізнесмена, його наполегливість і здатність досягати складних цілей у стресових ситуаціях.

У контексті моделей емоційного інтелекту (Маєр–Саловея–Карузо, Гоулмана) Я-концепція бізнесмена виступає ключовою базою для розвитку таких компетентностей лідера:

1. Самосвідомість та усвідомлення власних емоцій – бізнесмен розуміє свої сильні та слабкі сторони, адекватно оцінює власні можливості та обмеження.
2. Саморегуляція та управління емоціями – здатність контролювати імпульсивні реакції, регулювати стресові стани та підтримувати продуктивний робочий стан.
3. Мотивація та самомотивація – Я-концепція інтегрує прагнення до досягнення високих результатів, стійкість у складних умовах і орієнтацію на професійне самовдосконалення.
4. Соціальна усвідомленість та емпатія – розуміння емоцій та потреб інших учасників бізнес-процесів, здатність до конструктивної взаємодії.
5. Міжособистісні навички управління – розвиток комунікаційних, лідерських і командних компетенцій на основі адекватного Я-образу та емоційного сприйняття оточуючих.

Таким чином, Я-концепція бізнесмена є фундаментом розвитку емоційного інтелекту лідера організації, оскільки визначає усвідомлення себе, регуляцію власних емоцій, мотивацію, соціальну чутливість та управлінські компетенції. Поглиблення наукового розуміння цих процесів дозволяє ефективно інтегрувати психологічні практики у бізнес-організації та підвищувати їхню адаптивність і динамічність.

Психологічно здорову особистість у наукових працях, зокрема А. Маслоу, розглядають як «самоактуалізовану» — таку, що характеризується відсутністю дрібних негативних рис (заздрість, злість, цинізм), високою самооцінкою та здатністю приймати інших і природу. Самоактуалізована особистість відкриває себе для переживання «пікових» емоційних станів,

натхнення і творчих злетів, що має ключове значення для лідера організації, який повинен ефективно взаємодіяти з командою та приймати стратегічні рішення.

К. Роджерс трактував самоактуалізацію як внутрішню силу розвитку людини на всіх рівнях — від освоєння базових навичок до високих творчих досягнень. У контексті лідерства це означає здатність розвивати власні компетенції, творчо адаптуватися до змін і мотивувати команду на досягнення результатів.

Дослідження самопізнання показують, що уявлення людини про себе формуються в онтогенезі через поступове поєднання фізичних, психологічних та моральних характеристик, що з часом трансформуються у цілісний Я-образ.

І. Кон зазначав, що доступ до істинної природи «Я» ускладнюють хибні уявлення, а особистість проявляє себе як індивід із «надчуттєвими» властивостями, які стають предметом психологічного аналізу.

Чим складніша діяльність лідера, тим більш диференційованим і тонким стає його самосвідомість, а підтримання внутрішньої узгодженості «Я» вимагає використання психологічних механізмів регуляції та самозахисту (захисні механізми за Фрейдом). У цьому контексті самоповага та стабільне позитивне ставлення до себе виступають базовими передумовами ефективного лідерства: вони забезпечують автономність, впевненість у прийнятті рішень і здатність до конструктивної взаємодії з командою.

Інтеграція Я-концепції з емоційним інтелектом (ЕІ) за моделями Масра–Саловея–Карузо та Гоулмана демонструє взаємозв'язок самосвідомості та ефективного лідерства. Ключові компоненти емоційного інтелекту лідера включають:

1. Самосвідомість — усвідомлення власних емоцій, сильних і слабких сторін, власних мотивацій і цілей. Я-концепція забезпечує основу для цієї компетентності.

2. Саморегуляція — здатність контролювати імпульси, керувати стресом і емоційними реакціями. Стабільне Я та висока самоповага сприяють ефективній саморегуляції.
3. Мотивація — внутрішня орієнтація на досягнення, стійкість у труднощах, прагнення до професійного самовдосконалення. Самоактуалізація та позитивне сприйняття себе підтримують високу мотивацію.
4. Соціальна усвідомленість — здатність розуміти емоції та потреби інших, емпатійне сприйняття команди. Лідер з інтегрованою Я-концепцією краще оцінює і коригує поведінку співробітників.
5. Міжособистісні навички — ефективна комунікація, управління конфліктами, розвиток команди. Високий рівень самоповаги та стабільне «Я» забезпечують довіру, авторитет і конструктивний вплив на оточення.

Таким чином, Я-концепція лідера формує фундамент емоційного інтелекту, який визначає його здатність до самопізнання, саморегуляції, мотивації, емпатії та ефективного управління командою. Поєднання психологічної стабільності та розвитку емоційного інтелекту є передумовою успішного лідерства та адаптивності бізнес-організації у динамічному середовищі.

Ключовим фактором, що визначає характер активності, відповідальність та ефективність особистості в професійній діяльності, є локус контролю. Це поняття включає три взаємопов'язані аспекти: уявлення індивіда про механізми управління світом, відчуття особистого контролю над власним життям та схильність до внутрішньої або зовнішньої атрибуції при невдачах.

Особистості з внутрішнім локусом контролю (інтерналі) демонструють високий рівень самоконтролю, соціальної відповідальності, емоційної стабільності та здатності до довгострокового планування. Екстернали, навпаки, схильні до тривожності, конформності, догматизму та агресивної поведінки.

Я-концепція та самооцінка тісно взаємопов'язані з локусом контролю та формують психологічну основу лідера організації. Висока самоповага і позитивне сприйняття себе забезпечують стійкість у стресових ситуаціях, автономність у прийнятті рішень і здатність до конструктивної взаємодії з командою. З іншого боку, низька або неадекватна самооцінка може спричиняти невпевненість, підвищену тривожність та знижувати ефективність управлінських рішень [6].

Дослідження Д. Майєрса показують, що Я-концепція формується під впливом соціальних порівнянь, ролей, похвали та досвіду успіху чи невдач. Успішне виконання складних завдань підвищує відчуття компетентності та сприяє розвитку позитивної Я-концепції, особливо якщо це підтримується оцінками оточення. Висока самоповага корелює з меншою схильністю до стресових реакцій, наркоманії чи алкоголізму та підвищує життєву задоволеність.

Культурний контекст визначає тип Я-концепції: у індивідуалістичних суспільствах переважає незалежне «Я», у колективістських — взаємозалежне. Для лідера взаємозалежне «Я» означає орієнтацію на корпоративну культуру, командну гармонію та інтеграцію цілей індивіда з цілями організації. Самооцінка в таких умовах залежить від оцінки групи та соціального статусу.

Інтеграція локусу контролю, Я-концепції та самооцінки з моделями емоційного інтелекту (Маєра–Саловея–Карузо, Гоулмана) дозволяє розглядати лідерство як багатовимірний психологічний процес:

1. Самосвідомість — усвідомлення власних емоцій, сильних і слабких сторін, локусу контролю та особистих цілей. Внутрішня автономія та адекватна Я-концепція забезпечують глибоке розуміння себе.
2. Саморегуляція — здатність контролювати емоційні реакції, справлятися зі стресом та конфліктами. Лідери-інтерналі демонструють вищу стійкість та ефективність у кризових ситуаціях.
3. Мотивація — внутрішнє прагнення досягати поставлених цілей, постійно розвивати свої компетенції та долати труднощі. Висока

самооцінка та внутрішній локус контролю підтримують стійку мотивацію.

4. Соціальна усвідомленість — розуміння емоцій, потреб та очікувань команди. Лідер з інтегрованим Я і високим ЕІ краще прогнозує поведінку підлеглих та адаптує стиль керівництва.
5. Міжособистісні навички — ефективна комунікація, управління конфліктами, розвиток команди. Стабільне Я, високий рівень самоповаги та внутрішній локус контролю сприяють довірі та авторитету лідера.

Таким чином, локус контролю, Я-концепція та самооцінка формують базу емоційного інтелекту лідера, який визначає його здатність до самопізнання, саморегуляції, мотивації, емпатії та ефективного управління командою. Розвиток цих компонентів є критично важливим для професійного зростання та успішності бізнес-організації.

Осмилення успішності особистості в бізнесовій діяльності, як професійно значущої риси, відображається у структурі самосвідомості конкретного бізнесмена, виступаючи чинником розвитку його професійної самооцінки та регулятором активності у досягненні визначених професійних цілей. При цьому важливу роль відіграє емоційний інтелект (ЕІ), який визначає здатність бізнесмена усвідомлювати та регулювати власні емоції, ефективно взаємодіяти з іншими та приймати стратегічні рішення у складних ситуаціях.

Я-концепція успішного бізнесмена формується як сукупність установок на себе, власну професійну діяльність, її результати та особисті досягнення в бізнесовій сфері. Об'єктом самосприйняття та самооцінки можуть виступати професійно значущі особистісні якості, дії, здібності, компетенції, корпоративні взаємовідносини та інші прояви поведінки й діяльності, важливі для професійного успіху. Розвинений емоційний інтелект допомагає бізнесмену оцінювати власні сильні та слабкі сторони, адаптувати поведінку до потреб колективу та ефективно керувати стресом, що безпосередньо впливає на формування позитивної Я-концепції.

Основні характеристики самосприйняття бізнесмена включають ролеві, статусні та психологічні аспекти; опис матеріальних ресурсів, життєвих і професійних цілей, ціннісних орієнтацій, досягнень та рівня успішності в бізнесі. Всі ці елементи інтегруються в образ «Я», маючи різний ступінь значущості, і їх важливість може змінюватися залежно від контексту, життєвого чи професійного досвіду бізнесмена або рівня його емоційної компетентності.

Самооцінка бізнесмена формується під впливом реакцій на власні прояви, процесів самоспостереження, оцінки з боку оточення та усвідомлення власних емоцій і емоцій інших. Порівняння образу реального «Я» з образом ідеального «Я» дозволяє бізнесмену коригувати стратегії поведінки, формуючи стійку та позитивну Я-концепцію. Спостереження показують, що більшість підприємців мають дещо завищену самооцінку, яка підкріплюється успіхами в досягненні професійних цілей і підтримкою з боку колективу.

Схильність оцінювати себе через призму сприйняття значущих інших та оцінку власного успіху через досягнення професійних цілей є важливим фактором формування адекватної самооцінки. Емоційний інтелект сприяє тому, щоб бізнесмен не тільки розпізнавав власні емоції у процесі досягнення цілей, але й регулював їх, підтримуючи внутрішню мотивацію та наполегливість у досягненні нових професійних вершин.

Узагальнюючи спостереження, можна відзначити, що більшості успішних бізнесменів притаманна позитивна Я-концепція, що включає прийняття себе, самоповагу, адекватну самооцінку, усвідомлення власної цінності та значущості, а також високий рівень емоційного інтелекту. Особисті бізнес-інтереси виступають потужним стимулом поведінки та діяльності, а ділова активність спрямовується у відповідності з принципом: «У бізнесі немає друзів і ворогів – є інтереси».

Малі бізнес-групи, що об'єднані конкретними особистими інтересами, демонструють значно більшу здатність до самоорганізації порівняно з великими, розпливчастими об'єднаннями, мотивованими загальними, але

нечітко усвідомлюваними інтересами. На практиці бізнесмени не завжди діють у повній відповідності зі своїми переконаннями: інтереси власного підприємства можуть суперечити «кодексу ділової честі», загальнолюдській моралі або законодавству. Часто прояв певних установок у поведінці модифікується або стримується через соціальну неприпустимість дій, моральні сумніви або страх перед наслідками [13].

Особливість Я-концепції бізнесмена, як комплексу установок, полягає в тому, що він одночасно є і суб'єктом, і об'єктом цих установок. Самонаправленість надає стійкість та силу емоціям і оцінкам, пов'язаним із його Я-концепцією.

Серед джерел формування та розвитку Я-концепції бізнесмена ключовими є: уявлення про власні бізнес-здібності та професійні навички; суб'єктивна інтерпретація зворотного зв'язку від значущих інших; ідентифікація з моделлю успішного бізнесмена та засвоєння стереотипів, пов'язаних із ролями підприємця, менеджера, інвестора чи лідера бізнесу; установки на власну успішність у професійній сфері; відчуття власної адекватності, самоприйняття та усвідомлення себе як компетентного та успішного професіонала.

Враховуючи, що Я-концепція бізнесмена є підсистемою цілісної структури його особистості, Я-концепція успішності в бізнесі формується як сукупність уявлень про власну професійну успішність, інтегрованих із самосвідомістю та самооцінкою. Вона виступає регулятором поведінки, забезпечує внутрішню узгодженість і цілісність особистості.

Я-концепція визначає особливості сприйняття та інтерпретації життєвого і професійного досвіду, слугує джерелом очікувань щодо власної поведінки та поведінки інших, а також мірою реальною та уявною відповідальності й автономії бізнесмена.

Таким чином, серед психологічних компонентів успішності особистості в бізнесовій діяльності виділяються: адекватна та позитивна самооцінка,

стійка Я-концепція успішної бізнес-особистості, яка характеризується самоприйняттям, самоповагою та впевненістю у власних можливостях.

1.3. Лідерство в бізнесі

У третьому тисячолітті підприємці функціонують у конкурентному середовищі, яке поєднує напружену глобальну конкуренцію та зростаючі міжнародні можливості. Світова економічна криза продемонструвала, що лідери бізнесу володіють більшою здатністю прогнозувати зміни та визначати стратегічні напрями розвитку, які забезпечують успіх у майбутньому [256].

Складність сучасного ринкового середовища зумовлює потребу у справжніх лідерах, а не лише в обережних менеджерах. Сьогодні бізнес-лідери несуть відповідальність не лише за ефективність власних організацій, що потребує спеціалізації, концентрації та чітких обмежень, але й за вплив на суспільство в цілому, що вимагає від них відданості загальному благу. Від діяльності лідера залежить розвиток бізнес-організації та суспільних процесів загалом. Лідерство виступає прикладом сили особистості і проявляється у здатності мобілізувати команду, вказувати напрямок діяльності, визначати темп роботи та формувати перспективи змін і розвитку. Основна функція лідера полягає у цілеспрямованому впливі на інших, стимулюючи їх до досягнення визначених цілей, бажано з проявом творчої активності.

Особистісні якості керівника мають вирішальне значення для успішності діяльності. Історичні та сучасні приклади підтверджують це: Александр Македонський і Наполеон Бонапарт досягли видатних перемог на полях битв; Ісаак Ньютон і Альберт Ейнштейн відкрили нові напрями науки; талановиті тренери у спорті здатні перетворювати аутсайдерів у переможців; підприємницька діяльність Генрі Форда, Білла Гейтса та інших бізнес-лідерів принесла їм значні результати у професійній сфері.

Лідерство розглядається як прояв потенціалу особистості, а лідер – це успішна людина, яка досягла високих результатів у певній сфері, усвідомлює

свої цілі та має схильність до керівництва. Амбіції щодо лідерства та успіху проявляються у людини з раннього віку. Успішність лідера визначається не лише фінансовими показниками чи масштабом влади, а здатністю ефективно, продуктивно та результативно управляти бізнесом, отримуючи задоволення від своєї діяльності.

Сучасні компанії дедалі більше усвідомлюють, що ефективність їх роботи залежить від розвитку лідерського потенціалу. У умовах посиленої конкуренції організації, що прагнуть зберегти та зміцнити свої позиції на ринку, змушені систематично розвивати лідерські якості, розглядаючи їх як конкурентну перевагу.

Для дослідження психології лідерства у бізнесі важливими є роботи, присвячені різним аспектам: психологічні аспекти лідерства (Е. Берн, К. Дейвіс, Д. Коттер, К. Левін, Д. Майерс, А. Менегетті); психологія управління (Р.Р. Блейк, М. Голдсміт, П. Друкер, Дж. С. Мутон, Ю.М. Швалб); лідерство у маркетингових стратегіях (Дж. Траут); роль лідерства у кризових ситуаціях (У. Бенніс, Р. Томас); впровадження кайдзен-підходу у навчання та розвиток керівників-лідерів (М. Імаї, Дж. Лайкер).

У науковій літературі існує кілька визначень поняття «лідер». Наприклад, великий словник іноземних слів трактує його як людина, що веде або керує [28]. Інше визначення підкреслює: лідер – це «той, хто займає домінуючу позицію та має владу або вплив у групі» [14].

Яким чином лідери впливають на свої команди? Що дозволяє меншості переконливо реалізовувати свій вплив? Чи є лідерство особливим випадком впливу меншості? Д. Майерс [11] аналізує результати експериментів С. Московичі, що виявили ключові чинники впливу меншості: послідовність, впевненість у собі та здатність залучати підтримку більшості [11]. На думку Майерса, послідовність та наполегливість відображають впевненість лідера, а будь-яка демонстрація рішучості меншості – наприклад, прагнення зайняти центральне місце – стимулює більшість переглядати власну позицію та оцінювати свої можливості.

Дж. Траут [28], проводячи паралелі між військовими діями та маркетингом, зазначає, що ринок у бізнесі виступає полем бою, конкурент – противником, свідомість споживачів – метою війни, а інформаційні ресурси – зброєю. Автор підкреслює, що більшість корпорацій світу на маркетингові «бої» ведуть нейтральні, «безбарвні» керівники, які не надихають свої команди. Він стверджує, що сучасному бізнесу потрібні справжні лідери, які володіють такими ключовими рисами: гнучкістю мислення, сміливістю та відвагою, рішучістю для швидкого та ефективного прийняття рішень, знанням фактів для масштабних дій, везінням і дотриманням певних правил чи принципів [29].

Е. Берн дає визначення «лідера» як керівника групи або організації, який наділений правом проявляти ініціативу, застосовувати санкції та має достатній обсяг влади для цього [18]. Він виділяє три типи лідерів: відповідальний, ефективний та психологічний. Відповідальний лідер – це той, хто займає певну лідерську позицію в структурі організації та несе постійну відповідальність за свої рішення. Ефективний лідер – це особа, чиї рішення та пропозиції враховуються першочергово у стресових ситуаціях. Психологічний лідер – це індивід, образ якого наділений уявними або магічними властивостями у лідерській ніші.

П. фон Друкер [73; 75] розглядає лідерство як вплив на людей, що виходить за рамки механічного виконання рутинних завдань, здатний підвищувати ефективність діяльності та розширювати світогляд людини, формувати особистість і виходити за обмеження звичайних структур.

А. Менегетті визначає лідера як особу, яка, задовольняючи власні інтереси, реалізує суспільні цілі [21]. Він підкреслює соціальну функцію лідера: Лідер – це той, хто забезпечує розвиток себе та спільноти для досягнення глобального прогресу. Менегетті також відзначає системний характер лідерської діяльності: лідер – це центральна особистість, яка координує та синтезує різні взаємозв'язки і функції, конструює, контролює, розвиває та управляє ними з конкретною метою.

Відповідно до цілей нашого дослідження ми визначаємо лідера як «найвпливовішу та провідну особу, яка веде, очолює та надихає інших; керує організацією чи колективом; ініціює та реалізує зміни».

Лідерство у цьому розумінні є особливим типом управлінської взаємодії, що ґрунтується на оптимальному поєднанні різних джерел влади та спрямоване на стимулювання людей до досягнення спільних цілей. Воно відрізняється від класичного менеджменту та будується за моделлю «лідер – послідовник», а не «керівник – підлеглий». Не кожен менеджер проявляє лідерські якості, і не будь-який лідер обов'язково є ефективним менеджером; успішне управління не може компенсувати відсутність лідерства.

П. фон Друкер [74], розглядаючи ефективність лідерства, виділяє кілька ключових аспектів. На його думку, основою ефективного лідерства є чітке усвідомлення місії організації, її визначення та наочне підтвердження. Лідер формує пріоритети, встановлює цілі та підтримує стандарти діяльності. У цих характеристиках більше проявляються функціональні особливості лідерської діяльності, ніж індивідуальні риси особистості.

Ефективність лідерства безпосередньо пов'язана зі здатністю керівника організувати роботу та налагоджувати міжособистісну комунікацію, впливаючи на її характер і спрямованість. Механізми впливу лідера залежать від властивостей його послідовників. Лідер у значній мірі залежить від колективу: група формує уявлення про лідера як модель, що вимагає від реального лідера відповідності цій моделі та одночасно здатності відобразити інтереси колективу. Лише за таких умов послідовники не просто слідуєть за лідером, а прагнуть цього.

Лідерство здатне об'єднувати людей у спільні зусилля і підтримувати їх протягом тривалого часу, поступово вирішуючи завдання, підпорядковані загальній меті.

Для подальшого аналізу психологічної сутності лідерства у бізнесі доцільно розрізняти управління та лідерство. Управління – це процес, що забезпечує виконання підлеглими формальних завдань і доручень. Лідерство,

навпаки, полягає у впливі на членів групи, спрямованому на усвідомлене прагнення до спільних цілей. Управління формально делегується організацією, тоді як лідером стають не завдяки структурі, а за рахунок здатності вести за собою людей. Відповідно, члени організації знають свого керівника, але не завжди усвідомлюють, що слідують за лідером. Лідерські дії часто виходять за межі формальних повноважень, і навіть підлеглі можуть вести за собою керівників у певних ситуаціях.

У контексті глобальної економічної нестабільності, яку переживає Україна, актуальним є підхід Д. Коттера. Він досліджував процеси реорганізації компаній та виникаючі труднощі, показавши обмеженість чисто менеджерського підходу до ведення бізнесу незалежно від здібностей адміністраторів. За Коттером [14], лідерство відрізняється від менеджменту тим, що справжній лідер здатний чітко донести своє бачення справи та спонукати підлеглих реалізувати його з ентузіазмом, а не лише формально.

У рамках нашого магістерського дослідження «лідер бізнесу» визначається як суб'єкт, який створює та ефективно керує бізнесом, ініціює зміни відповідно до умов постійно змінюваного ринку та підвищує конкурентоспроможність організації; надихає колектив, застосовує продуктивне творче мислення, формує бачення успішного майбутнього, керує організаційно-поведінковими змінами та забезпечує досягнення результатів у бізнес-діяльності.

Д. Коттер визначає лідерство в бізнесі як «послідовність дій, спрямованих на створення та розвиток організацій, адаптацію їх до значних змін, формування перспективних цілей розвитку, об'єднання людей довкола цих цілей та застосування морального і матеріального стимулювання для подолання перешкод і досягнення поставленого» [11]. Основне лідерське вміння, на його думку, полягає у здатності керувати процесом змін для підвищення якості продукції чи послуг, зростання продуктивності, зниження витрат та впровадження інновацій у всі сфери діяльності підприємства [11].

Природа лідерства привертала увагу людей ще з давніх часів. На початку ХХ століття розпочалося систематичне вивчення управління або менеджменту, а лідерство стало предметом наукового дослідження. У 1930–1950-х роках було проведено низку масштабних системних досліджень, спрямованих на вивчення особливостей поведінки лідерів, їхніх якостей та ситуацій, у яких вони діють. Велике значення при цьому надавалось характеристикам та поведінці послідовників. Кожен із підходів пропонував власні рішення щодо проблеми ефективного лідерства.

Ранні традиційні концепції визначали ефективне лідерство або через особистісні якості лідера, або через моделі його поведінки, при цьому ситуаційні чинники не враховувалися. Проте з часом ці підходи виявилися надмірно фрагментованими: накопичення численних рис та зразків поведінки не дозволило створити завершену теорію.

Ситуаційні підходи намагалися пояснити ефективність лідерства через зовнішні обставини та вплив зовнішніх факторів, часто залишаючи поза увагою особистість лідера. Сучасні концепції намагаються поєднати переваги обох підходів, аналізуючи взаємозв'язок характеристик лідера з конкретною ситуацією.

Лідер завжди є невід'ємною складовою лідерства: він володіє правом приймати рішення щодо інших членів групи або організації та несе відповідальність за наслідки цих рішень і дій.

Традиційна концепція стилів управління, заснована на використанні владних повноважень керівника, сформувалася у 1930-х роках. Дослідження К. Левіна [38] вивчало вплив стилю керівництва на продуктивність групи та виділяло три основні стилі: авторитарний, демократичний та ліберальний (анархічний). Ця модель залишалася популярною до середини 1970-х років, оскільки дозволяла чітко описати основні характеристики способів управління: прийняття рішень, розподіл функцій, форми контролю, оцінювання та відповідальність.

Авторитарний стиль передбачає концентрацію владних повноважень у руках керівника, одноособове прийняття рішень та чітку структуру робочого процесу. Підлеглі зобов'язані точно виконувати всі розпорядження, а сам лідер проявляє слабкий інтерес до особистості працівників. Такий стиль часто базується на загрозах та покараннях, хоча окремі «щедрі» автократи можуть заохочувати досягнення підлеглих преміями. Серед переваг цього стилю – швидке прийняття рішень та мінімальні вимоги до компетентності співробітників. Водночас основним недоліком є низька задоволеність та залученість працівників, а також негативне ставлення до «диктаторського» керівництва.

Прихильники демократичного стилю керівництва наголошують на важливості децентралізації владних повноважень, коли керівник приймає рішення після консультацій з підлеглими. У таких умовах лідер та група утворюють єдину соціальну систему. Працівники отримують повну інформацію про процеси діяльності, їх заохочують пропонувати ідеї щодо вдосконалення виробництва, організації праці та управління бізнес-процесами. Лідер демократичного типу прагне до спільного вироблення рішень, при цьому проявляючи увагу до людського та неформального аспекту взаємин у колективі.

Сторонники анархічного стилю керівництва уникають використання владних повноважень та беруть мінімальну відповідальність за управлінські рішення, значною мірою покладаючись на думку групи, члени якої зазвичай є самомотивованими та самостійними у навчанні. У цьому випадку роль керівника стає другорядною, а він сам часто відсторонюється від повсякденної діяльності колективу. Анархічне управління майже ігнорує внесок лідера так само, як авторитарне керівництво не враховує роль групи. Через це існує висока ймовірність того, що підрозділи, очолювані анархістами, переслідують різні або навіть конфліктуючі цілі, що може призвести до організаційного хаосу. Внаслідок цього анархічний стиль керівництва застосовується лише в рідкісних випадках.

У практичній діяльності керівники часто використовують елементи всіх трьох стилів, однак один з них зазвичай домінує. Наприклад, начальник цеху може застосовувати авторитарні методи у повсякденній роботі, залучати працівників до обговорення графіку відпусток і водночас надавати повну свободу підлеглим при організації корпоративного заходу.

У 1970-х роках у світі розпочався процес перегляду традиційних та формування нових підходів до управління, що було зумовлено посиленням міжнародної конкуренції та виходом на ринок «східних тигрів» (Японія, Південна Корея та ін.), для яких характерна активна ініціатива і творча активність працівників, а також розвиток горизонтальних зв'язків і каналів комунікації, що сприяють оперативному прийняттю рішень у динамічних ринкових умовах [27].

Сучасні дослідники менеджменту відзначають, що у XXI столітті відбуваються суттєві зміни у змісті та формах управлінської діяльності. Так, «Відкритий університет» (Англія) виділяє 12 ключових тенденцій трансформації управління [27]. Першою з них зазначається, що авторитарний стиль управління поступово втрачає ефективність. Інші тенденції стосуються управління людськими ресурсами: скорочення рівнів управління, розширення делегування повноважень підлеглим, виконання більшості робіт міжфункціональними командами, перехід від періодичного до безперервного навчання менеджерів та концентрація менеджменту на управлінні людьми [27].

Зі спілкування з менеджерами стало зрозуміло, що більшість з них вважають сучасний ефективний менеджмент менш залежним від традиційних процедур передачі команд і контролю, поступово перетворюючись на систему управління, засновану на принципах співпраці, загальної участі та залучення працівників до управління організацією. У компаніях з чисельністю менше 100 осіб такі зміни вже активно відбуваються [27].

Для сучасного японського менеджменту характерні такі риси, як відданість компанії, професійна залученість, загальне управління якістю,

міжфункціональний менеджмент тощо. Він відрізняється від, наприклад, американського підходу значною увагою до людського фактора. Теоретичні аспекти японського досвіду управління якістю ми розглянемо у цьому підрозділі, а практичну реалізацію п'ятирічного впровадження принципів бережливого виробництва Toyota та інших компаній у вітчизняній виробничій компанії «Айсберг» — у наступному підрозділі монографії.

У концептуальній типології лідерства Б.Д. Паригіна [13] пропонується диференціація лідерів за трьома критеріями:

- 1) за змістом діяльності,
- 2) за стилем керівництва,
- 3) за характером діяльності.

За змістом діяльності виділяють лідера-програміста, який створює ситуацію і часто сам її вирішує, та лідера-виконавця, який чутливо реагує на настрої групи і вступає у дію після того, як ситуація сформована. За стилем керівництва — авторитарний лідер, орієнтований на себе, і демократичний, орієнтований на групу. За характером діяльності — ситуаційний лідер, здатний створювати і вирішувати певні, типові ситуації, та універсальний лідер, який ефективно організовує роботу в різних, не схожих між собою умовах.

В організаціях розрізняють «формальне» та «неформальне» лідерство. Формальне пов'язане з офіційним призначенням керівника та функціональними відносинами, тоді як неформальне виникає на основі особистих взаємин учасників. Ці типи лідерства можуть взаємодоповнюватися в особі авторитарного керівника або, навпаки, вступати у конфлікт, що знижує ефективність організації.

Існують й інші класифікації лідерів, наприклад, на правлячих та опозиційних, великих і малих тощо. За останні 40–50 років з'явилося багато досліджень щодо методів і стилів керівництва, але більшість із них ще не увійшла повною мірою до практичного арсеналу управлінців. Серед відомих підходів — «керівницька решітка» Р. Блейка і Дж. Мутон.

У межах концепції «керівницької решітки» залежно від двох незалежних вимірювань — орієнтації на виробництво та орієнтації на персонал — виділяють п'ять основних стилів лідерства: «Невтручання», «Відпочинок», «Команда», «Золота середина» та «Авторитет». Модель «керівницької решітки» передбачає, що оптимальним стилем управління є «9,9». Проте науково переконливі дані, що підтверджують цю гіпотезу, відсутні.

Розгляд процесу керівництва через призму «відносини/цілі» дозволяв спростити багатовимірний феномен лідерства, хоча при цьому не враховувалися такі важливі змінні, як досвід підлеглих, їх мотивація та компетенції, розмір і профіль організації, технологічні особливості та фактори навколишнього середовища. Водночас таке спрощення стало корисним інструментом для аналізу командної роботи.

Однією з найбільш розгорнутих та перспективних концепцій стилів управління є модель Р.Р. Блейка та Дж. Мутон. У ній виділяють шість ключових компонентів: ініціативність, робота з інформацією, відстоювання власної позиції, прийняття рішень, врегулювання конфліктів і критичний аналіз. Використання цих елементів у практичній управлінській діяльності може орієнтуватися на піклування про виробництво та досягнення позитивного результату або на турботу про працівників.

Рівень прояву турботи про виробництво та про людей, а також характер їх поєднання визначає типологію стилів управлінської діяльності. Наприклад, максимальна орієнтація на виробництво і мінімальна турбота про людей відповідає стилю «підпорядкування керівнику», мінімальна орієнтація на виробництво та максимальна турбота про людей — стилю «управління як у клубі», тоді як стиль колективного управління поєднує увагу і до виробництва, і до людей, забезпечуючи досягнення цілей організації завдяки спільним зусиллям відданих працівників.

Слід пам'ятати, що стилі управління, які використовує керівник, можуть мати комплексний характер. Тому домінуючий або основний стиль

керівництва є ключовим для розуміння особливостей управлінської діяльності конкретного лідера.

XX століття часто називають епохою прогресу та змін, а 1980–1990-ті роки — періодом високих темпів трансформацій. Високі швидкості змін залишаються характерними й для XXI століття.

У сучасних умовах, коли зміни охоплюють усі сфери життя, формується особливий стиль управління — управління інноваціями, або цілеспрямованими змінами. Інновації завжди містять певну долю непередбачуваності та ризику, що провокує у працівників стресові реакції та опір змінам, проявом якого може бути непорозуміння вимог, недовіра, втома від трансформацій, страх втрат або страх перед невідомим.

До методів подолання опору працівників впровадженню нововведень належать: інформування та навчання, залучення та участь у процесі, надання підтримки та допомоги, а також проведення переговорів і досягнення домовленостей. Ці підходи не функціонують окремо, і менеджери можуть застосовувати їх у різних комбінаціях залежно від конкретної ситуації, характеру нововведень та рівня проявленого опору.

Впровадження інновацій передбачає здійснення різноманітних практичних дій, які стосуються як керівників, так і рядових співробітників. Ці дії є лише початковим етапом у проектуванні та реалізації майбутніх перетворень, що забезпечують підтримку динаміки та стабільності бізнес-організації.

Слід зазначити, що розглянуті типології лідерства та відповідні стилі управління не охоплюють весь спектр явищ. Теоретичний аналіз, навіть найретельніший, не здатен повністю передати складність та багатогранність феномену лідерства у бізнесі. Практика завжди виявляється складнішою за теорію, породжуючи поєднання різних типів лідерів і їх численні модифікації. Сила лідерського потенціалу організації безпосередньо впливає на витрати часу та ресурсів на контроль. Чим потужніший лідерський потенціал, тим менше необхідності у жорсткому нагляді; слабший потенціал вимагає більш

суворої системи заохочень і покарань, детального визначення завдань і алгоритмів їх виконання. Лідерство на всіх рівнях сприяє поступовому та гнучкому вдосконаленню організаційних процесів: від стандартизації до делегування, від рутини до формування бачення і натхнення, від простого виконання завдань до творчого створення, від технологій до стратегічної філософії, від директив до професійного партнерства.

У цьому дослідженні основну увагу приділено лідеру бізнесу — особі, яка поєднує функції керівника та провідника, здатного ефективно управляти підлеглими. Його головна мета полягає у впливі на інших таким чином, щоб вони не лише виконували поставлені завдання, а й підвищували якість своєї роботи.

Висновки до першого розділу

1. Лідерство в бізнесі є ключовим фактором ефективності організації, оскільки воно визначає здатність керівника мобілізувати команду, формувати бачення розвитку та впливати на досягнення спільних цілей. Сучасні економічні умови, зокрема глобальна конкуренція та нестабільність ринків, вимагають від лідера не лише професійних компетенцій, а й здатності до стратегічного мислення та інноваційного підходу.
2. Психологічна природа лідерства підкреслює, що ефективний керівник виступає одночасно суб'єктом і об'єктом управлінського впливу. Його діяльність включає не лише формальне виконання посадових обов'язків, а й здатність створювати довіру, підтримувати мотивацію та самостійність підлеглих. Взаємодія лідера і команди визначається не лише владними повноваженнями, а й соціально-психологічними факторами, включно з досвідом, мотивацією та очікуваннями співробітників.
3. Розвиток теорій лідерства демонструє еволюцію від традиційного підходу, який акцентував увагу на особистісних якостях лідера або на стилі поведінки, до ситуаційного та інтегративного підходу, який поєднує характеристики керівника та зовнішні умови його діяльності. Це свідчить про багатогранність та динамічність феномену лідерства.
4. Виявлено, що стилі управління (авторитарний, демократичний, анархічний) визначають характер взаємодії лідера з підлеглими та впливають на рівень залученості, мотивації і ефективності роботи колективу. Демократичний стиль сприяє формуванню спільного бачення, залученню персоналу до прийняття рішень та розвитку командної автономії, тоді як авторитарний стиль забезпечує швидкість прийняття рішень, проте обмежує ініціативу та залученість працівників. Анархічний стиль є ефективним лише у високопрофесійних

самостійних командах і здебільшого в умовах низької формалізації процесів.

5. Аналіз сучасних концепцій менеджменту, зокрема японського досвіду, показав, що ефективне управління все більше базується на принципах участі, делегування повноважень та міжфункціональної взаємодії. Зростає значення людського фактора, розвитку компетенцій та безперервного навчання, що робить лідерство і менеджмент взаємодоповнювальними явищами.
6. Впровадження нововведень у бізнес-процеси вимагає від лідера застосування комплексних методів подолання опору персоналу, поєднуючи інформування, підтримку, консультації та мотиваційні механізми. Це забезпечує плавне і гнучке вдосконалення організації, перехід від рутини до стратегічного бачення та натхнення колективу.
7. Узагальнення наукових підходів дозволяє визначити, що сучасний лідер бізнесу поєднує в собі функції управлінця та провідника команди, здатного не лише ефективно організувати роботу підлеглих, а й мотивувати їх до професійного розвитку та досягнення високих результатів. Лідерство в умовах сучасного бізнесу виступає фактором конкурентної переваги та стійкого розвитку організації.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРОВЕДЕННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЛІДЕРА ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Методи проведення дослідження

Відповідно до визначеної мети та завдань дослідження у роботі застосовано комплекс методів, що забезпечують об'єктивність та надійність емпіричного дослідження:

1. Метод теоретичного аналізу та узагальнення наукової літератури з проблеми дослідження.
2. Метод наукового спостереження, що дозволяє фіксувати та систематизувати поведінкові та професійні прояви респондентів.
3. Системний і структурний підходи, які допомагають комплексно оцінювати явища та їх взаємозв'язки.
4. Опитувальні методи, включаючи анкетування, інтерв'ю та бесіду, для збору первинних даних безпосередньо від учасників дослідження.
5. Методи психолого-діагностичного обстеження, що дозволяють оцінити індивідуально-особистісні характеристики респондентів.
6. Констатуючий експеримент, спрямований на визначення початкового стану явищ або процесів, які вивчаються.
7. Формуючий експеримент, який включав такі підходи:
 - метод психологічної корекції,
 - метод консультаційної бесіди,
 - метод психологічного тренінгу.
8. Методи математичної обробки даних, що забезпечують статистичну оцінку отриманих результатів:
 - метод порівняльного аналізу,

- кореляційний аналіз,

До основних методів дослідження відносяться:

Для досягнення мети та завдань дослідження було застосовано комплекс методів, що забезпечують системність, об'єктивність та надійність емпіричних даних. Кожен метод обрано з урахуванням специфіки об'єкта та предмета дослідження, а також для взаємного доповнення та підтвердження результатів.

1. Метод теоретичного аналізу та узагальнення наукової літератури

Цей метод застосовувався для систематизації та узагальнення наявних наукових знань про особистість і професійну діяльність бізнесменів. Завдяки йому було визначено:

- рівень дослідженості різних аспектів проблеми,
- наявні суперечності та дискусійні питання,
- ключові напрями, що потребують додаткового вивчення.

Було проаналізовано 80 джерел наукової літератури, включно з вітчизняними та зарубіжними дослідженнями. Результати теоретичного аналізу стали основою для вибору емпіричних методів та формування концептуальної бази дослідження.

2. Метод наукового спостереження

Спостереження дозволяло фіксувати поведінкові, професійні та комунікативні прояви респондентів у природних та змодельованих умовах. Цей метод дає змогу виявляти закономірності, що не завжди піддаються самостійній оцінці респондентами, та формує надійну базу для подальшого порівняльного аналізу.

3. Системний та структурний підходи

Системний підхід забезпечує комплексне бачення бізнес-особистості як цілісної системи взаємодії з професійним та соціальним середовищем.

Структурний підхід дозволяє виділяти окремі компоненти професійної діяльності та особистісних характеристик, оцінювати їх взаємозв'язки та

вплив на рівень професійної успішності. Поєднання цих підходів дозволяє всебічно оцінювати механізми формування компетентності.

4. Опитувальні методи: анкетування, інтерв'ю, бесіда

Опитування забезпечує отримання первинної інформації від учасників дослідження.

- Анкетування дозволяє кількісно оцінювати індивідуальні та професійні характеристики.
- Інтерв'ю сприяє глибокому розкриттю мотивацій, переконань та суб'єктивних оцінок.
- Бесіда допомагає уточнювати дані та виявляти індивідуальні особливості респондентів.

5. Методи психолого-діагностичного обстеження

Застосовувалися стандартизовані тестові методики для оцінки когнітивних, мотиваційних, емоційних та поведінкових характеристик бізнесменів. Методи дозволяють отримати точні, надійні дані про індивідуальні ресурси та порівнювати результати між різними групами респондентів.

6. Констатуючий експеримент

Констатуючий експеримент дозволив зафіксувати початковий стан явищ, оцінити рівень професійної підготовленості та індивідуально-особистісних характеристик бізнесменів до впровадження корекційних заходів. Метод забезпечує достовірність емпіричних даних на стартовому етапі дослідження.

7. Формуючий експеримент

Формуючий експеримент спрямований на розвиток професійних та особистісних якостей респондентів і включав:

- Метод психологічної корекції – розвиток особистісних рис, що визначають професійну ефективність.

- Метод консультаційної бесіди – індивідуальне психопрофесійне супроводження та корекція поведінкових стратегій.
- Метод психологічного тренінгу – практичні вправи, моделювання професійних ситуацій, розвиток саморегуляції та ефективної комунікації.

8. Методи математичної обробки даних

Для забезпечення статистичної надійності результатів використовувалися:

- Метод порівняльного аналізу – оцінка відмінностей між групами та ефективності корекційних заходів.
- Кореляційний аналіз – виявлення взаємозв'язків між особистісними характеристиками та професійною успішністю.

Обґрунтування вибору методів

Комплексний підбір методів обґрунтований потребою отримати всебічну та достовірну інформацію про об'єкт дослідження. Кожен метод виконує певну функцію, доповнює інші та забезпечує взаємоперевірку результатів.

Поєднання теоретичних, емпіричних та математично-статистичних методів дозволило:

- оцінити сучасний стан проблеми;
- визначити рівень її актуальності;
- розробити психологодіагностичний алгоритм;
- сформуванати систему методів оцінювання, консультування та професійної підготовки суб'єктів бізнесової діяльності.

Таким чином, комплексний та методологічно обґрунтований підхід забезпечив глибоке та всебічне вивчення впливу індивідуально-особистісних характеристик на розвиток професійної успішності, що створює надійну

основу для практичного застосування отриманих результатів у сфері бізнес-освіти та психологічного супроводу підприємців.

2.2. Методики дослідження емоційного інтелекту лідера організації

Методика Р. Кеттелла 16-PF

Методика Р. Кеттелла 16-PF (Sixteen Personality Factor Questionnaire) розроблена для комплексної оцінки шістнадцяти основних факторів особистості, які традиційно в психології називають конституціональними. Вона дозволяє отримати багатовимірну інформацію про характерні риси особистості, виявити їх взаємозв'язки та визначити, як вони проявляються у поведінці людини в різних життєвих і професійних ситуаціях.

Анкетування проводиться за допомогою опитувальника, що складається з 187 питань, які охоплюють широкий спектр психологічних характеристик респондента. Результати дозволяють не лише оцінити індивідуальні показники окремих факторів, а й проаналізувати їх комплексно, розглядаючи взаємозв'язки у межах функціональних блоків, що відображають різні сфери особистісного розвитку.

Основні блоки факторів, які виділяються при аналізі 16-PF:

1. Інтелектуальні особливості – цей блок включає фактори В, М, Q, що характеризують когнітивні здібності, аналітичне мислення, прагнення до нових знань, здатність до абстрагування та прийняття раціональних рішень. Оцінка цих факторів дозволяє зрозуміти рівень інтелектуальної компетентності особистості та її готовність до вирішення складних завдань.
2. Емоційно-вольові характеристики – до цього блоку входять фактори С, G, I, O, Q3, Q4, що відображають емоційну стабільність, стійкість до стресу, здатність контролювати імпульси, рівень тривожності, а також баланс між розслабленістю і напруженістю. Аналіз цих факторів

дозволяє оцінити психологічну стійкість особистості, саморегуляцію та здатність ефективно діяти у стресових і складних умовах.

3. Комуникативні та міжособистісні особливості – цей блок включає фактори А, Н, F, E, Q2, N, L. Він характеризує стиль міжособистісного спілкування, комуникативні навички, домінантність чи підлеглість у взаємодії з іншими, дипломатичність, довірливість, а також рівень конформізму чи самодостатності. Аналіз цього блоку дозволяє оцінити ефективність взаємодії особистості в колективі, її лідерські якості та здатність до встановлення довірливих соціальних контактів.

Таким чином, методика 16-PF Р. Кеттелла надає можливість цілісно оцінити особистість, виявити її сильні і слабкі сторони, простежити взаємозв'язки між різними факторами та отримати науково обґрунтовані дані для психологічного аналізу, професійного відбору, розвитку лідерських якостей або корекції поведінкових особливостей.

Тест Люшера. Тест М. Люшера заснований на припущенні, що вибір кольору людиною відображає її внутрішній стан, емоційне забарвлення, схильність до певних видів діяльності, функціональний стан та стійкі риси особистості. У психодіагностичній практиці враховують емоційне ставлення до кольору, яке може проявлятися трьома способами:

- як позитивне уподобання (активний вибір кольору),
- як байдужість (нейтральне ставлення),
- як негативна оцінка (відмова від кольору).

Вибір кольору дозволяє оцінити емоційний стан, мотивацію та соціальну спрямованість людини, а також виявити приховані психологічні тенденції.

Основні кольори

Основні кольори відображають позитивні або базові психологічні схильності людини. В оптимальному стані вони займають переважно перші п'ять позицій вибору та сигналізують про внутрішню стабільність, життєву активність та гармонійне емоційне функціонування.

1. Синій

Символізує спокій, стабільність та задоволеність. Люди, які віддають перевагу синьому, зазвичай спокійні, врівноважені та здатні контролювати свої емоції. У професійному середовищі це проявляється у стабільності рішень, надійності та відповідальності.

2. Сине-зелений

Вказує на почуття впевненості, наполегливість та здатність до довготривалої концентрації на завданні. Іноді проявляється у формі впертості. Такий вибір кольору свідчить про здатність особистості до послідовних дій і стабільної самодисципліни.

3. Помаранчево-червоний

Символізує силу волі, активність, агресивність та прагнення до ініціативності. Люди, які віддають перевагу цьому кольору, схильні брати на себе лідерство, активно впливати на оточення та проявляти енергійність у досягненні цілей.

4. Світло-жовтий

Відображає соціальну активність, відкритість до спілкування, оптимізм та експансивність. Вибір цього кольору сигналізує про комунікабельність, веселу натуру та прагнення до створення позитивного соціального середовища.

Додаткові кольори

Додаткові кольори здебільшого пов'язують із негативними тенденціями або психологічним дискомфортом. Їх вибір може свідчити про тривожність, емоційний стрес, страх або внутрішнє напруження.

5. Фіолетовий

Символізує внутрішню тривожність, емоційне перевантаження та схильність до переживань. Частий вибір цього кольору може свідчити про потребу у підтримці, емоційній стабілізації та самозаспокоєнні.

6. Коричневий

Вказує на фізичну або матеріальну потребу, іноді на прагнення до

стабільності через контроль зовнішніх обставин. Надмірний вибір коричневого може сигналізувати про емоційну втому або спрямованість на збереження ресурсів.

7. Чорний

Відображає внутрішнє напруження, опір або невдоволення. Люди, що обирають чорний, можуть переживати конфліктні ситуації, відчувати страх або емоційний дискомфорт.

8. Нульовий (0).

Символізує повне відторгнення певних емоційних станів або прагнення уникнути впливу зовнішніх подразників. Це може бути ознакою високої тривожності, стресу або психологічного виснаження.

Значення кожного кольору, як основного, так і додаткового, визначається не тільки самим вибором, а й позицією відносно інших кольорів у структурі вибору респондента. Аналіз взаємного розташування кольорів дозволяє оцінити баланс емоційних станів, наявність внутрішніх конфліктів, схильність до стресу та стійкість особистості.

Методика Люшера дає змогу отримати цілісну картину емоційного, функціонального та психологічного стану людини, виявити приховані емоційні тенденції, оцінити рівень стресостійкості та адаптаційні можливості, а також зрозуміти характерні риси, що визначають поведінкові стратегії в соціальному та професійному середовищі.

Методика дослідження емоційного інтелекту в контексті лідерської та управлінської діяльності

У межах даного магістерського дослідження для аналізу психологічних передумов ефективної лідерської та управлінської діяльності було використано один із базових варіантів опитувальника Д. В. Люсіна «ЕмІн», який дозволяє здійснити комплексну діагностику емоційного інтелекту як інтегративної здібності особистості. В обраному методологічному підході емоційний інтелект розглядається як ключовий психологічний ресурс лідера, що забезпечує адекватне емоційне функціонування в умовах високої

відповідальності, соціальної напруженості та необхідності постійної міжособистісної взаємодії.

Концептуальні засади методики ґрунтуються на розумінні емоційного інтелекту як системи когнітивно-емоційних здібностей, спрямованих на усвідомлення, інтерпретацію та регуляцію емоційних процесів у внутрішньоособистісному та міжособистісному вимірах. У контексті управлінської діяльності ці здібності набувають особливої значущості, оскільки ефективність лідерства значною мірою залежить від здатності керівника розпізнавати емоційні стани підлеглих, прогнозувати їх поведінкові реакції та здійснювати цілеспрямований емоційний вплив з метою оптимізації групової взаємодії.

У структурі емоційного інтелекту, відповідно до моделі Д. В. Люсіна, виокремлюються два взаємопов'язані компоненти:

внутрішньоособистісний емоційний інтелект, який забезпечує рефлексивне усвідомлення власних емоційних станів та їх регуляцію в процесі прийняття управлінських рішень, і

міжособистісний емоційний інтелект, що відображає здатність керівника адекватно інтерпретувати емоційні реакції інших людей і свідомо впливати на них у професійній взаємодії. Саме гармонійне поєднання цих компонентів визначає рівень емоційної компетентності лідера.

Здатність до розуміння емоцій у контексті управлінської діяльності проявляється у вмінні керівника точно ідентифікувати емоційні стани як власні, так і підлеглих, усвідомлювати їх причинно-наслідкові детермінанти та прогнозувати можливі наслідки для ефективності спільної діяльності. Це створює підґрунтя для прийняття зважених управлінських рішень, мінімізації конфліктних ситуацій і підтримання позитивного соціально-психологічного клімату в організації.

Здатність до управління емоціями виявляється у контролі інтенсивності власних емоційних реакцій у стресових управлінських ситуаціях, регуляції зовнішніх проявів емоцій відповідно до професійних норм, а також у

свідомому формуванні емоційного фону групи. Для лідера це означає можливість мобілізувати колектив у кризових умовах, знижувати рівень емоційної напруженості та підтримувати мотиваційну готовність працівників.

Обидва виміри емоційного інтелекту – внутрішньоособистісний і міжособистісний – у контексті лідерства функціонують як єдина система, що забезпечує психологічну стійкість керівника, адаптивність його поведінки та ефективність управлінського впливу. Незважаючи на різну когнітивну спрямованість, ці компоненти перебувають у відносинах взаємного підсилення, формуючи цілісну емоційно-регулятивну основу управлінської діяльності.

Таким чином, у структурі емоційного інтелекту доцільно виокремлювати два перехресні виміри – спрямованість емоційної діяльності (на себе або на інших) і характер емоційної компетентності (розуміння або регуляція), – перетин яких утворює чотири базові компоненти емоційного інтелекту. Саме ці компоненти виступають психологічними механізмами, що забезпечують ефективність лідерської поведінки, якість управлінських рішень та стійкість організаційного функціонування в умовах підвищеного емоційного навантаження.

Висновки до другого розділу

Комплексний підбір методів обґрунтований потребою отримати всебічну та достовірну інформацію про об'єкт дослідження. Кожен метод виконує певну функцію, доповнює інші та забезпечує взаємоперевірку результатів.

Поєднання теоретичних, емпіричних та математично-статистичних методів дозволило:

- оцінити сучасний стан проблеми;
- визначити рівень її актуальності;
- розробити психологодіагностичний алгоритм;
- сформуванати систему методів оцінювання, консультування та професійної підготовки суб'єктів бізнесової діяльності.

Комплексний та методологічно обґрунтований підхід забезпечив глибоке та всебічне вивчення впливу індивідуально-особистісних характеристик на розвиток професійної успішності, що створює надійну основу для практичного застосування отриманих результатів у сфері бізнес-освіти та психологічного супроводу підприємців.

В емпіричному дослідженні були використані наступні методики: опитувальник Р. Кеттелла 16-PF (Sixteen Personality Factor Questionnaire) для комплексної оцінки шістнадцяти основних факторів особистості; Колірний тест М. Люшера для діагностики внутрішнього стану, емоційного забарвлення, схильності до певних видів діяльності, функціонального стану та стійких рис особистості; опитувальник Д. В. Люсіна «ЕмІн», для комплексної діагностики емоційного інтелекту як інтегративної здібності особистості.

РОЗДІЛ 3

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЛІДЕРА ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Особистісні особливості лідера організації як основа їх емоційного інтелекту

Таблиця 3.1

Особливості особистості лідерів організації (за методикою Р. Кэттелла)

Фактори	Середні значення (М), Гендерні відмінності	
	Чоловіки	Жінки
А Комунікативність	6,00	7,00
В Інтелектуальність	9,00	10,00
С Емоційна стійкість	6,36	5,70
Е Підлеглість- домінантність	7,36	7,36
Ф Стриманість- експресивність	6,36	6,70
Г Нормативність поведінки	4,70	4,03
Н Робкість- сміливість	7,00	7,70
І Раціональність- чутливість	5,70	7,00

L Довірдивість-підозрілість	6,70	8,04
M Практичність-мрійливість	6,00	5,00
N Прямолінійність-дипломатичність	1,70	4,36
O Упевненість-тривожність	4,36	6,05
Q1 консерватизм -радикалізм	7,36	5,70
Q2 Конформізм-самодостатність	6,36	6,05
Q3 Імпульсивність-самоконтроль	6,70	6,70
Q4 Розслабленість-напруженість	5,33	6,67

Примітка: 1. Низькі результати при значеннях 1-3 стенів, середні – 4-7 стенів, високі – 8-10 стенів.

2. Жирним виділені міні-максні значення

Таблиця відображає середні значення особистісних факторів лідерів організації з урахуванням гендерних відмінностей. Дослідження здійснювалося за методикою Р. Кеттелла, яка дозволяє оцінити широкий спектр особистісних рис та визначити їх прояви у професійному контексті.

Загальний опис факторів

У таблиці представлено 16 факторів особистості (А, В, С, Е, F, G, Н, I, L, М, N, О, Q1-Q4). Кожен фактор оцінюється за 10-бальною шкалою, де:

- 1–3 стенів – низький рівень прояву;
- 4–7 стенів – середній рівень прояву;
- 8–10 стенів – високий рівень прояву.

Результати наведені окремо для чоловіків та жінок, що дозволяє оцінити гендерні відмінності у прояві особистісних якостей лідерів.

Аналіз отриманих результатів показав наступне.

1. Комунікативність (А). Жінки лідери мають вищий показник (7,00) порівняно з чоловіками (6,00), що відображає більшу орієнтацію на взаємодію, відкритість до комунікацій та здатність до ефективного обміну інформацією. Для обох груп цей показник знаходиться у середньому діапазоні, але жінки ближчі до верхньої межі середніх значень, що свідчить про їхню соціальну адаптивність у професійній сфері.
2. Інтелектуальність (В). Жінки демонструють вищий рівень (10,00) порівняно з чоловіками (9,00), обидва показники високі. Це свідчить про значний аналітичний потенціал, здатність до стратегічного мислення та ефективного прийняття рішень у складних професійних ситуаціях.
3. Емоційна стійкість (С). Чоловіки лідери мають трохи вищий показник (6,36) порівняно з жінками (5,70), обидва значення відносяться до середнього рівня. Це вказує на відносну спроможність контролювати емоції під час стресових ситуацій, при цьому чоловіки можуть проявляти стабільність дещо більше.
4. Підлеглисть-домінантність (Е). Рівень доміантності однаковий у чоловіків та жінок (7,36), що відображає рівну схильність до керівництва, прийняття рішень та відповідальності за організаційні процеси.
5. Стриманість-експресивність (F). Жінки мають трохи вищий показник (6,70) ніж чоловіки (6,36). Це може вказувати на більшу емоційну виразність і здатність відкрито демонструвати реакції, що важливо для управлінської діяльності та мотивації підлеглих.
6. Нормативність поведінки (G). Чоловіки показують вищий рівень нормативності (4,70) у порівнянні з жінками (4,03). Це свідчить про

- більшу схильність до дотримання встановлених правил і процедур. Жінки проявляють трохи більшу гнучкість у поведінці.
7. Робкість-сміливість (Н). Жінки мають вищий показник (7,70) порівняно з чоловіками (7,00), що свідчить про більшу схильність до активного прийняття ризиків та ініціативності.
 8. Раціональність-чутливість (І). Жінки демонструють значно вищий рівень чутливості (7,00) порівняно з чоловіками (5,70). Це означає більшу емоційну чутливість, інтуїтивність та врахування соціального контексту при прийнятті рішень.
 9. Довірливість-підозрілість (L). Жінки показують високий рівень довірливості (8,04) порівняно з чоловіками (6,70). Це свідчить про більшу відкритість до співпраці, соціальної взаємодії та побудови довірливих відносин у колективі.
 10. Практичність-мрійливість (М). Чоловіки мають вищий показник практичності (6,00) порівняно з жінками (5,00), що може вказувати на більшу орієнтацію на результат та прагматизм у діяльності.
 11. Прямолінійність-дипломатичність (N). Жінки значно вищі у дипломатичності (4,36) порівняно з чоловіками (1,70), що свідчить про вміння врівноважувати конфлікти та вести делікатну комунікацію.
 12. Упевненість-тривожність (О). Жінки демонструють вищий рівень тривожності (6,05) порівняно з чоловіками (4,36). Це може вказувати на більшу чутливість до зовнішніх стресових факторів, хоча водночас стимулює увагу до деталей і ретельність у прийнятті рішень.
 13. Консерватизм-радикалізм (Q1). Чоловіки більш консервативні (7,36), жінки – менш (5,70). Це вказує на більшу готовність чоловіків дотримуватися традиційних підходів, тоді як жінки більш відкриті до нововведень.
 14. Конформізм-самодостатність (Q2). Чоловіки трохи вищі в конформізмі (6,36), жінки – нижчі (6,05), обидві групи у середньому діапазоні, що

відображає достатній баланс між орієнтацією на колектив та індивідуальною автономією.

15. Імпульсивність-самоконтроль (Q3). Рівні однакові (6,70), що свідчить про середній рівень самоконтролю та здатність адекватно регулювати імпульси.

16. Розслабленість-напруженість (Q4). Жінки показують вищий рівень напруженості (6,67) порівняно з чоловіками (5,33), що може бути пов'язано із збільшеною відповідальністю та більш ретельним контролем виконання завдань.

Загалом, жінки лідери відзначаються більш високими показниками комунікативності, інтелектуальності, дипломатичності, довірливості та чутливості, тоді як чоловіки демонструють більшу емоційну стійкість, практичність та консерватизм. Це свідчить про специфічні гендерні особливості прояву лідерських якостей:

- Жінки проявляють більшу соціальну орієнтованість, емоційну чутливість та готовність до співпраці.
- Чоловіки більш орієнтовані на стабільність, практичність і дотримання правил.

Ці результати дозволяють зробити висновок, що гендерні особливості відіграють важливу роль у формуванні стилю лідерства та можуть впливати на управлінські стратегії в організації.

Дослідження емоційних станів лідерів організацій проводилося за допомогою колірної тесту Люшера

Таблиця 3.2.

Емоційні стани лідерів організацій (чоловіків) (за тестом М. Люшера)

Вибір кольорів (перевага-несприйняття) та особливості емоційного стану	Показники		
	Чоловіки (n = 15)		
	n	%	

«+ +» Явна перевага			
+ 2 + 4 (зелений, жовтий): прагнення до визнання, популярності, бажання створити враження.	7	47	
+ 2 + 3 (зелений, червоний): прагнення до успіху, до самостійних рішень, подолання перешкод у діяльності	8	53	
«- -» Несприйняття			
- 5 – 6 (- фіолетовий!!! та - коричневий!!!): стрес, викликаний порушенням бажаних взаємовідносин, підвищена вимогливість до інших.	15	100	

Подана таблиця 3.2 відображає результати дослідження емоційних станів лідерів організацій чоловічої статі за допомогою тесту М. Люшера та дозволяє здійснити глибокий аналіз їхнього емоційного фону, мотиваційних тенденцій і внутрішніх напружень у професійній діяльності.

У дослідженні взяли участь 15 чоловіків-лідерів організацій. Аналіз проводився на основі переваг і несприйняття кольорів, що, згідно з теоретичними положеннями методики М. Люшера, відображає як актуальні емоційні стани, так і глибинні психологічні потреби та напруження.

Аналіз позитивних виборів («+ +» – явна перевага)

Комбінація +2 +4 (зелений і жовтий)

Цю комбінацію кольорів обрали 7 осіб, що становить 47 % вибірки.

Зелений колір у поєднанні з жовтим символізує прагнення до соціального визнання, популярності та позитивної оцінки з боку оточення.

Такий вибір свідчить про орієнтацію лідерів на формування сприятливого іміджу, бажання справляти враження та бути помітними у соціальному й професійному просторі.

Для цих респондентів характерні:

- потреба у схваленні та підтримці з боку значущого соціального оточення;
- спрямованість на комунікацію та публічність;
- прагнення до оптимістичного бачення майбутнього та активної взаємодії з підлеглими.

У контексті управлінської діяльності це може проявлятися у демократичному стилі керівництва, акценті на командній роботі та відкритості до зворотного зв'язку.

Комбінація +2 +3 (зелений і червоний)

Ця комбінація є найбільш поширеною: її продемонстрували 8 осіб, що становить 53 % вибірки.

Поєднання зеленого та червоного кольорів відображає сильну мотивацію досягнення, прагнення до успіху, автономності та подолання труднощів. Лідери з таким вибором схильні до самостійного прийняття рішень, активної боротьби за результат і наполегливого просування власних цілей.

Психологічно це проявляється у:

- високому рівні вольової напруги;
- домінантності та ініціативності;
- готовності брати на себе відповідальність у складних управлінських ситуаціях.

Такий емоційний профіль є типовим для лідерів, орієнтованих на результат, ефективність та контроль над ситуацією, але водночас може супроводжуватися підвищеним внутрішнім напруженням.

Аналіз негативних виборів («- -» – несприйняття)

Комбінація –5 –6 (фіолетовий і коричневий)

Найбільш показовим результатом є те, що 100 % респондентів (15 осіб) продемонстрували несприйняття фіолетового та коричневого кольорів.

Фіолетовий колір у тесті М. Люшера асоціюється з емоційною нестабільністю, залежністю та внутрішньою тривогою, тоді як коричневий – з фізичним дискомфортом, перевтомою та потребою у відновленні. Їх одночасне відторгнення свідчить про виражений стресовий стан, пов'язаний із порушенням бажаних міжособистісних взаємин і зростанням внутрішньої напруги.

Для цих лідерів характерні:

- підвищена вимогливість до оточення;
- низька толерантність до емоційної залежності та слабкості;
- прагнення дистанціюватися від станів вразливості, втоми або психологічної нестійкості.

У професійному контексті це може означати схильність до жорсткого стилю керівництва, емоційного самоконтролю та пригнічення власних переживань, що в довготривалій перспективі підвищує ризик емоційного вигорання.

Отримані результати свідчать, що емоційний стан чоловіків-лідерів організацій характеризується поєднанням високої мотивації досягнення, прагнення до визнання та значного внутрішнього напруження. З одного боку, домінують установки на успіх, самостійність і подолання перешкод, що є психологічною основою ефективного лідерства. З іншого боку, повне несприйняття кольорів, пов'язаних із відпочинком та емоційною вразливістю, вказує на хронічний стрес і підвищену вимогливість як до себе, так і до оточення.

Таким чином, результати тесту М. Люшера підкреслюють необхідність психологічного супроводу лідерів організацій, спрямованого на зниження емоційної напруги, розвиток емоційної регуляції та профілактику професійного вигорання.

Таблиця 3.2.

Емоційні стани лідерів організацій (жінок) (за тестом М. Люшера)

Вибір кольорів (перевага-несприйняття) та особливості емоційного стану	Показники Жінки	
	n	%
«+ +» Явна перевага		
+ 5 + 4 (фіолетовий, жовтий): збудження, фантазування, прагнення до яскравих подій	7	47
+1 +5 (синій, фіолетовий): потреба в тонкому оточенні, прагнення до естетичного	8	53
«- -» Несприйняття		
- 6 – 8 (коричневий та сірий): стрес із-за придушення біологічних, сексуальних потреб	5	33
- 7 – 6 (чорний, коричневий): стрес із-за неприємних обмежень, заборон, прагнення чинити опір обмеженням, втекти від буденності.	10	67

Вибірка жінок-лідерів продемонструвала виразну диференціацію як у позитивних колірних перевагах, так і в негативних виборах, що свідчить про поєднання емоційної чутливості, високої потреби в естетичному та наявності стресових чинників, пов'язаних з обмеженням особистих потреб.

Аналіз позитивних виборів («+ +» – явна перевага)

Комбінація +5 +4 (фіолетовий і жовтий)

Цю комбінацію кольорів обрали 7 жінок, що становить 47 % вибірки.

Фіолетовий колір у поєднанні з жовтим інтерпретується як ознака емоційного збудження, схильності до фантазування, потреби в яскравих враженнях та новизні. Такий вибір свідчить про прагнення до емоційно

насиченого життя, творчого самовираження та виходу за межі рутинних управлінських завдань.

Для жінок-лідерів з таким типом вибору характерні:

- підвищена емоційна чутливість;
- орієнтація на інноваційність і нестандартні рішення;
- прагнення до емоційної різноманітності та особистісної реалізації.

У професійній діяльності це може проявлятися у гнучкому стилі керівництва, креативності та здатності надихати підлеглих.

Комбінація +1 +5 (синій і фіолетовий)

Цю комбінацію обрали 8 осіб, що відповідає 53 % вибірки, і вона є домінантною.

Поєднання синього та фіолетового кольорів вказує на потребу в емоційно тонкому, гармонійному оточенні, прагнення до естетики, психологічного комфорту та глибоких міжособистісних зв'язків. Такі жінки цінують довірливі стосунки, стабільність та атмосферу взаємної підтримки.

Психологічний профіль цієї групи характеризується:

- орієнтацією на міжособистісну гармонію;
- високою емпатійністю;
- прагненням до поєднання професійної ефективності з емоційним благополуччям.

У контексті лідерства це може відповідати партнерському стилю управління та увазі до психологічного клімату в колективі.

Аналіз негативних виборів («- -» – несприйняття)

Комбінація –6 –8 (коричневий і сірий)

Цю комбінацію продемонстрували 5 жінок, що становить 33 % вибірки.

Відторгнення коричневого та сірого кольорів інтерпретується як ознака стресу, пов'язаного з пригніченням базових біологічних і сексуальних потреб,

а також небажанням приймати стан одноманітності та психологічної «порожнечі». Це може свідчити про внутрішній конфлікт між професійними вимогами та особистими потребами.

Комбінація –7 –6 (чорний і коричневий)

Найбільш поширеним негативним вибором є поєднання чорного та коричневого кольорів, яке виявлено у 10 жінок, що становить 67 % вибірки.

Таке несприйняття відображає стрес, зумовлений жорсткими обмеженнями, заборонами та надмірною регламентованістю, а також прагнення чинити опір тиску, уникнути буденності й вийти за межі нав'язаних ролей. Для цих респонденток характерне внутрішнє прагнення до свободи та автономії.

Отримані результати свідчать, що емоційні стани жінок-лідерів організацій мають більш диференційований та емоційно насичений характер, ніж у чоловіків. Переважають потреби в гармонійному, естетичному та емоційно підтримувальному середовищі, а також прагнення до творчого самовираження.

Водночас значна частка негативних виборів вказує на високий рівень внутрішнього напруження, пов'язаного з обмеженням особистих потреб, жорсткими соціальними та професійними рамками. Це підкреслює актуальність психологічної підтримки жінок-лідерів, спрямованої на баланс між професійною реалізацією та особистісним благополуччям, розвиток емоційної саморегуляції та профілактику стресових станів.

Порівняння емоційних станів лідерів різної статі виявило як спільні тенденції, так і виражені гендерні відмінності в структурі переживань, мотиваційних установок та реакцій на стресові чинники управлінської діяльності.

Для обох груп – як чоловіків, так і жінок-лідерів – характерним є наявність емоційного напруження, що зумовлене високою відповідальністю, інтенсивністю міжособистісних взаємодій та необхідністю постійного

прийняття управлінських рішень. У виборі кольорів простежується прагнення уникати станів психологічної слабкості, втоми та емоційного дискомфорту, що відображає орієнтацію на збереження контролю та професійної ефективності.

Крім того, в обох вибірках спостерігається висока мотивація до самореалізації, однак її психологічні механізми та емоційні прояви мають різну спрямованість.

Відмінності у позитивних емоційних тенденціях

У чоловіків-лідерів домінують позитивні колірні комбінації, пов'язані з досягненням, домінуванням і соціальним визнанням (поєднання зеленого з червоним або жовтим кольорами). Це вказує на орієнтацію на результат, самостійність у прийнятті рішень та прагнення утвердити власний статус і авторитет у професійному середовищі. Емоційна сфера чоловіків-лідерів більшою мірою підпорядкована завданням ефективності та контролю.

Натомість у жінок-лідерів позитивні вибори зосереджені навколо кольорів, що символізують емоційну глибину, естетичні потреби та міжособистісну гармонію (синій і фіолетовий, фіолетовий і жовтий). Це свідчить про значущість емоційного комфорту, підтримки та творчого самовираження у їхньому лідерстві. Жінки-лідери частіше орієнтуються на якість стосунків і психологічний клімат у колективі.

Відмінності у негативних емоційних станах і переживанні стресу

Найбільш виразною гендерною відмінністю є характер і джерела стресу.

У чоловіків-лідерів повсюдне несприйняття фіолетового та коричневого кольорів свідчить про жорстке витіснення емоційної вразливості та фізичної втоми. Стрес у цій групі пов'язаний переважно з порушенням бажаних міжособистісних взаємин і підвищеною вимогливістю до оточення. Це може призводити до емоційної дистанційованості, авторитарності та накопичення внутрішньої напруги.

У жінок-лідерів негативні вибори є більш різноманітними та відображають внутрішні конфлікти між професійними ролями й особистими потребами. Неприйняття чорного, коричневого та сірого кольорів указує на стрес, зумовлений обмеженнями, заборонами, рутинністю та пригніченням базових потреб. Жінки більш чутливо реагують на дефіцит свободи, емоційної близькості та можливостей для самовираження.

Таким чином, емоційні стани чоловіків і жінок-лідерів організацій мають різну психологічну спрямованість. Для чоловіків характерна інструментальна модель емоційної регуляції, орієнтована на досягнення, контроль і статус, що супроводжується високим рівнем прихованого стресу.

Жінки-лідери демонструють реляційну модель емоційного функціонування, у якій ключову роль відіграють міжособистісні стосунки, емоційна гармонія та потреба в самовираженні.

Отримані результати підкреслюють доцільність диференційованого психологічного супроводу лідерів різної статі: для чоловіків – з акцентом на усвідомлення та зниження внутрішньої напруги, розвиток емоційної відкритості; для жінок – на подолання внутрішніх обмежень, баланс між професійною та особистою сферами, підтримку ресурсних емоційних станів.

Таблиця 3.3.

Показники рівня вираженості емоційного інтелекту у загальній вибірці досліджуваних за методикою Д.В. Люсіна «ЕмІн» (%)

Групи досліджуваних	Рівні	МЕІ		ВЕІ			ЗЕІ
		Шкала МР	Шкала МУ	Шкала ВР	Шкала ВУ	Шкала ВЕ	
Загальна вибірка лідерів організацій	1	23,6	18,7	17,5	20,0	23,4	21,7
	2	25,4	20,9	19,4	23,4	21,7	22,9

	3	27,8	28,5	27,0	29,5	29,7	28,3
	4	18,5	21,5	17,5	16,7	15,8	17,4
	5	6,2	11,9	20,0	11,9	10,9	11,3

Примітка: Відмінності між групами достовірні на рівні статистичної значущості $p \leq 0,05$; 1 – дуже високий рівень розвитку ЕІ; 2 - високий рівень розвитку ЕІ; 3 – середній рівень розвитку ЕІ; 4 – низький рівень розвитку ЕІ; 5 – дуже низький рівень розвитку ЕІ

У таблиці 3.3 подано розподіл показників рівня вираженості емоційного інтелекту (ЕІ) у загальній вибірці лідерів організацій, визначений за методикою Д. В. Люсіна «ЕмІн». Аналіз здійснено за інтегральними показниками міжособистісного емоційного інтелекту (МЕІ), внутрішньоособистісного емоційного інтелекту (ВЕІ) та загального емоційного інтелекту (ЗЕІ), а також за окремими шкалами: розуміння та управління емоціями як власними, так і емоціями інших людей. Рівні розвитку ЕІ варіюють від дуже високого до дуже низького.

Отримані результати свідчать, що в досліджуваній вибірці домінує середній рівень розвитку емоційного інтелекту (рівень 3). Частка осіб із середнім рівнем за більшістю шкал коливається в межах 27–30 %, зокрема за ЗЕІ цей показник становить 28,3 %, що є найвищим значенням серед усіх рівнів.

Така тенденція вказує на сформованість базових емоційно-когнітивних умінь, достатніх для виконання управлінських функцій, але водночас — на наявність резервів для подальшого розвитку емоційної компетентності.

Високі та дуже високі рівні емоційного інтелекту

Звертає на себе увагу суттєва представленість високого (рівень 2) та дуже високого (рівень 1) рівнів ЕІ. За показником ЗЕІ сумарна частка цих рівнів перевищує 44 %, що є важливим індикатором психологічної готовності

лідерів до ефективної міжособистісної взаємодії, емоційно чутливого управління та прийняття рішень в умовах соціальної напруженості.

Особливо показовими є дані за шкалами міжособистісного емоційного інтелекту: дуже високий рівень MEI виявлено у 23,6 % респондентів, а високий — у 25,4 %.

Це свідчить про здатність значної частини лідерів адекватно розпізнавати емоційні стани підлеглих, емпатійно реагувати на них та вибудовувати конструктивні комунікативні стратегії, що є критично важливим для ефективного керівництва.

Особливості внутрішньоособистісного емоційного інтелекту

Розподіл показників внутрішньоособистісного емоційного інтелекту (ВЕІ) демонструє дещо іншу картину. Хоча середній рівень також є домінуючим (близько 29–30 %), частка осіб із дуже низьким рівнем за окремими шкалами ВЕІ (зокрема управління власними емоціями) є відносно вищою порівняно з міжособистісними показниками.

Це може свідчити про труднощі саморегуляції емоційних станів у частини керівників, особливо в умовах високої відповідальності, стресу та часових обмежень.

Низькі та дуже низькі рівні ЕІ

Низький (рівень 4) і дуже низький (рівень 5) рівні емоційного інтелекту представлені меншою мірою, однак їх наявність є психологічно значущою. За загальним показником ЗЕІ сумарна частка цих рівнів становить майже 29 %, що може розглядатися як фактор ризику для управлінської ефективності.

Лідери з недостатньо розвиненим емоційним інтелектом потенційно схильні до імпульсивних реакцій, труднощів у розв'язанні конфліктів та зниження якості соціальної взаємодії в організації.

Статистично значущі відмінності між рівнями ($p \leq 0,05$) підтверджують неоднорідність вибірки за показниками емоційного інтелекту. Загалом отримані дані дозволяють зробити висновок, що для більшості лідерів організацій характерний достатній або середній рівень розвитку ЕІ, який

забезпечує виконання базових управлінських функцій. Водночас наявність значної частки респондентів із високими показниками ЕІ підкреслює роль емоційної компетентності як важливого психологічного ресурсу лідерства.

Разом із тим виявлені низькі та дуже низькі рівні за окремими шкалами актуалізують потребу в цілеспрямованих програмах розвитку емоційного інтелекту в системі підготовки та психологічного супроводу управлінських кадрів.

3.2. Методичні рекомендації з розвитку емоційного інтелекту лідерів організацій

Розвиток емоційного інтелекту лідерів організацій доцільно розглядати як цілеспрямований, поетапний процес психологічного впливу, спрямований на вдосконалення здатності керівників усвідомлювати, розпізнавати, інтерпретувати та регулювати як власні емоційні стани, так і емоції інших учасників організаційної взаємодії. Урахування результатів емпіричного дослідження дозволяє сформулювати комплекс методичних рекомендацій, орієнтованих на підвищення ефективності управлінської діяльності та оптимізацію соціально-психологічного клімату в організації.

Процес формування емоційного інтелекту керівників має ґрунтуватися на таких принципах:

- принцип системності, що передбачає розвиток усіх компонентів емоційного інтелекту (міжособистісного та внутрішньоособистісного) в їх взаємозв'язку;
- принцип професійної спрямованості, відповідно до якого вправи та психотехніки мають бути пов'язані з реальними управлінськими ситуаціями;
- принцип рефлексивності, що забезпечує усвідомлення лідером власних емоційних реакцій та стилю емоційної взаємодії;

- принцип активної участі, який акцентує залучення керівників до тренінгової та самоаналітичної діяльності;
- принцип поетапності, що передбачає поступовий перехід від емоційної обізнаності до емоційної регуляції та емоційно компетентного лідерства.

З метою підвищення здатності лідерів до усвідомлення та регуляції власних емоцій доцільно:

упроваджувати практики емоційної рефлексії (ведення емоційного щоденника, аналіз критичних управлінських ситуацій, самооцінка емоційних реакцій);

використовувати методи розвитку емоційної саморегуляції, зокрема дихальні техніки, м'язову релаксацію, когнітивне переосмислення емоційно напружених подій;

формувати навички управління стресом та емоційним вигоранням, зосереджуючись на розвитку стресостійкості та толерантності до невизначеності;

розвивати здатність до усвідомленого прийняття управлінських рішень з урахуванням емоційного стану та власних мотиваційних установок.

Для вдосконалення навичок емоційної взаємодії з підлеглими та партнерами рекомендується:

застосовувати тренінги емоційної чутливості та емпатії, спрямовані на розвиток здатності розпізнавати емоції інших осіб за вербальними та невербальними проявами;

формувати навички емоційно грамотної комунікації, зокрема активного слухання, емоційно коректного зворотного зв'язку та асертивної поведінки;

моделювати конфліктні управлінські ситуації з подальшим аналізом емоційних стратегій їх розв'язання;

розвивати вміння впливати на емоційний клімат колективу, використовуючи позитивне підкріплення, підтримку та визнання досягнень працівників.

Реалізація зазначених рекомендацій є найбільш ефективною за умов поєднання різних форм психологічного впливу, зокрема:

психологічні тренінги з розвитку емоційного інтелекту, орієнтовані на управлінський контекст;

коучингові програми для лідерів, спрямовані на індивідуалізацію процесу розвитку ЕІ;

групові супервізії та фасилітовані дискусії, що дозволяють аналізувати складні емоційно насичені управлінські кейси;

психоосвітні заходи, спрямовані на підвищення обізнаності керівників щодо ролі емоційного інтелекту в лідерстві та організаційній ефективності.

Систематичне застосування запропонованих методичних рекомендацій сприятиме:

підвищенню рівня загального, міжособистісного та внутрішньоособистісного емоційного інтелекту лідерів організацій;

зростанню ефективності управлінської діяльності та якості прийняття рішень;

оптимізації соціально-психологічного клімату в колективах;

зниженню рівня емоційної напруженості та професійного вигорання керівників;

формуванню стилю емоційно компетентного лідерства як важливого чинника сталого розвитку організації.

Розробка тренінгової програми розвитку емоційного інтелекту лідерів організацій здійснювалася з урахуванням структурної моделі емоційного інтелекту Д. В. Люсіна, яка включає міжособистісний і внутрішньоособистісний компоненти, а також здатність до розуміння й управління емоціями. Кожен модуль орієнтований на розвиток окремих шкал методики «ЕмІн» і відповідає ключовим вимогам управлінської діяльності.

Модуль 1. Розвиток розуміння емоцій інших людей (шкала МР – міжособистісне розуміння емоцій)

Мета модуля: формування здатності лідерів ідентифікувати, диференціювати та інтерпретувати емоційні стани підлеглих і партнерів у професійній взаємодії.

Основні вправи:

Вправа «Емоційний портрет підлеглого». Учасникам пропонується опис реального співробітника (без персоналізації), поведінка якого викликає труднощі у взаємодії. Лідери визначають імовірні емоційні стани, їхні причини та можливі наслідки для робочої діяльності.

Очікуваний ефект: розвиток емпатійної чутливості та навичок емоційного аналізу.

Вправа «Невербальні сигнали». Учасники аналізують відеофрагменти або рольові сцени управлінських ситуацій, фіксуючи мікровирази, пози, жести та інтонації.

Очікуваний ефект: підвищення точності розпізнавання емоційних проявів у професійному контексті.

Модуль 2. Розвиток управління емоціями інших людей (шкала МУ – міжособистісне управління емоціями)

Мета модуля: формування навичок емоційно компетентного впливу на емоційні стани працівників і групову динаміку.

Основні вправи:

Вправа «Емоційно складна розмова». Моделюються управлінські ситуації (критика результатів, повідомлення непопулярних рішень, врегулювання конфлікту). Учасники відпрацьовують стратегії зниження емоційної напруги співрозмовника.

Очікуваний ефект: розвиток навичок емоційної регуляції у взаємодії.

Вправа «Лідер як емоційний регулятор групи»
Учасники аналізують кейси кризових ситуацій в організації та розробляють

алгоритми стабілізації емоційного стану колективу.

Очікуваний ефект: формування здатності управляти емоційним кліматом.

Модуль 3. Розвиток розуміння власних емоцій (шкала ВР – внутрішньоособистісне розуміння емоцій)

Мета модуля: підвищення рівня емоційної усвідомленості та рефлексії управлінських переживань.

Основні вправи:

Вправа «Емоційний щоденник керівника». Протягом визначеного періоду учасники фіксують ключові управлінські події, власні емоційні реакції та їхній вплив на прийняті рішення.

Очікуваний ефект: розвиток здатності усвідомлювати емоційні детермінанти поведінки.

Вправа «Карта емоцій управлінця». Лідери візуалізують типові емоції, які виникають у різних управлінських ролях (керівник, переговорник, кризовий менеджер).

Очікуваний ефект: поглиблення розуміння власних емоційних патернів.

Модуль 4. Розвиток управління власними емоціями (шкала ВУ – внутрішньоособистісне управління емоціями)

Мета модуля: формування навичок саморегуляції в умовах стресу, невизначеності та високої відповідальності.

Основні вправи:

Вправа «Стоп-емоція». Учасники опановують алгоритм усвідомленого призупинення імпульсивних емоційних реакцій у критичних управлінських ситуаціях.

Очікуваний ефект: зниження рівня імпульсивності та емоційного виснаження.

Вправа «Когнітивне переосмислення». Робота з управлінськими ситуаціями, що викликають негативні емоції, через зміну інтерпретації подій.

Очікуваний ефект: розвиток стресостійкості та емоційної гнучкості.

Модуль 5. Інтегративний модуль розвитку загального емоційного інтелекту

(шкала BE та інтегральний показник ЗЕІ)

Мета модуля: інтеграція навичок розуміння й управління емоціями у цілісний стиль емоційно компетентного лідерства.

Основні вправи:

Вправа «Емоційно компетентне рішення». Аналіз стратегічних управлінських рішень з урахуванням як раціональних, так і емоційних чинників.

Очікуваний ефект: формування балансу між емоційною та когнітивною регуляцією.

Вправа «Мій стиль емоційного лідерства». Самооцінка та групове обговорення індивідуального стилю емоційної взаємодії керівника.

Очікуваний ефект: усвідомлення сильних і проблемних зон емоційної компетентності.

Запропонована система тренінгових модулів і вправ забезпечує цілеспрямований розвиток усіх компонентів емоційного інтелекту, визначених у методиці «ЕмІн», і може бути використана як у форматі комплексної тренінгової програми, так і в межах окремих психокорекційних або коучингових заходів для лідерів організацій.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі дослідження здійснено комплексний аналіз емпіричних даних, спрямованих на виявлення психологічних особливостей лідерів організацій, зокрема їхніх особистісних характеристик, емоційних станів та рівня сформованості емоційного інтелекту. Отримані результати дозволяють сформулювати такі узагальнені висновки.

1. Емпіричне дослідження підтвердило, що особистість лідера організації характеризується багатовимірною структурою індивідуально-психологічних властивостей, серед яких провідну роль відіграють комунікативні, інтелектуальні та емоційно-вольові якості. Аналіз результатів за методикою Р. Кеттелла засвідчив наявність як спільних, так і гендерно зумовлених відмінностей у структурі особистісних рис лідерів.
2. Виявлено, що чоловіки-лідери загалом демонструють більш виражену орієнтацію на домінування, самостійність у прийнятті рішень, прагнення до досягнення успіху та збереження контролю над ситуацією. Жінки-лідери, своєю чергою, характеризуються підвищеною комунікативністю, емоційною чутливістю, дипломатичністю та орієнтацією на міжособистісну гармонію, що відображає різні стилі лідерської поведінки.
3. Аналіз емоційних станів за тестом М. Люшера показав, що для обох груп лідерів характерна наявність емоційної напруженості, зумовленої високою відповідальністю управлінської діяльності. Водночас виявлено суттєві гендерні відмінності у змісті та джерелах стресу. Чоловіки-лідери переважно орієнтовані на досягнення, соціальне визнання та подолання перешкод, при цьому схильні до пригнічення емоційної вразливості. Жінки-лідери частіше переживають стрес, пов'язаний з обмеженням особистісних потреб, жорсткими соціальними ролями та дефіцитом емоційної свободи.

4. Результати дослідження емоційного інтелекту засвідчили, що він виступає важливим психологічним ресурсом ефективної лідерської та управлінської діяльності. Високий рівень розвитку як внутрішньоособистісного, так і міжособистісного компонентів емоційного інтелекту сприяє адекватному розумінню власних і чужих емоцій, регуляції емоційних станів та оптимізації міжособистісної взаємодії в організаційному середовищі.
5. Установлено, що внутрішньоособистісний емоційний інтелект забезпечує психологічну стійкість лідера, здатність до саморегуляції та зваженого прийняття управлінських рішень у стресових ситуаціях. Міжособистісний емоційний інтелект, у свою чергу, виступає підґрунтям ефективного управлінського впливу, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та попередження конфліктів у колективі.
6. Загалом результати третього розділу підтверджують, що ефективність лідерської діяльності зумовлюється не лише когнітивними чи професійними чинниками, а й складною системою емоційно-особистісних характеристик, серед яких ключове місце посідає емоційний інтелект. Виявлені особливості та відмінності створюють підґрунтя для розроблення цілеспрямованих програм психологічного супроводу та розвитку емоційної компетентності лідерів організацій.
7. Розвиток емоційного інтелекту лідерів організацій доцільно розглядати як цілеспрямований, поетапний процес психологічного впливу, спрямований на вдосконалення здатності керівників усвідомлювати, розпізнавати, інтерпретувати та регулювати як власні емоційні стани, так і емоції інших учасників організаційної взаємодії. Урахування результатів емпіричного дослідження дозволяє сформулювати комплекс методичних рекомендацій, орієнтованих на підвищення ефективності управлінської діяльності та оптимізацію соціально-психологічного клімату в організації. Для вдосконалення навичок емоційної взаємодії з

підлеглими та партнерами рекомендується: застосовувати тренінги емоційної чутливості та емпатії, спрямовані на розвиток здатності розпізнавати емоції інших осіб за вербальними та невербальними проявами; формувати навички емоційно грамотної комунікації, зокрема активного слухання, емоційно коректного зворотного зв'язку та асертивної поведінки; моделювати конфліктні управлінські ситуації з подальшим аналізом емоційних стратегій їх розв'язання; розвивати вміння впливати на емоційний клімат колективу, використовуючи позитивне підкріплення, підтримку та визнання досягнень працівників.

Таким чином, отримані емпіричні дані логічно обґрунтовують необхідність подальшого аналізу психологічних механізмів підвищення ефективності лідерства та слугують підставою для побудови формувальних і корекційних заходів, що будуть розглянуті в наступному розділі дослідження.

ВИСНОВКИ

1. Психологічна природа лідерства підкреслює, що ефективний керівник виступає одночасно суб'єктом і об'єктом управлінського впливу. Його діяльність включає не лише формальне виконання посадових обов'язків, а й здатність створювати довіру, підтримувати мотивацію та самостійність підлеглих. Взаємодія лідера і команди визначається не лише владними повноваженнями, а й соціально-психологічними факторами, включно з досвідом, мотивацією та очікуваннями співробітників.
 2. В емпіричному дослідженні були використані наступні методики: опитувальник Р. Кеттелла 16-PF (Sixteen Personality Factor Questionnaire) для комплексної оцінки шістнадцяти основних факторів особистості; Колірний тест М. Люшера для діагностики внутрішнього стану, емоційного забарвлення, схильності до певних видів діяльності, функціонального стану та стійких рис особистості; опитувальник Д. В. Люсіна «ЕмІн» для комплексної діагностики емоційного інтелекту як інтегративної здібності особистості.
 3. Емпіричне дослідження підтвердило, що особистість лідера організації характеризується багатовимірною структурою індивідуально-психологічних властивостей, серед яких провідну роль відіграють комунікативні, інтелектуальні та емоційно-вольові якості. Аналіз результатів за методикою Р. Кеттелла засвідчив наявність як спільних, так і гендерно зумовлених відмінностей у структурі особистісних рис лідерів.
 4. Виявлено, що чоловіки-лідери загалом демонструють більш виражену орієнтацію на домінування, самостійність у прийнятті рішень, прагнення до досягнення успіху та збереження контролю над ситуацією. Жінки-лідери, своєю чергою, характеризуються підвищеною комунікативністю, емоційною чутливістю, дипломатичністю та орієнтацією на міжособистісну гармонію, що відображає різні стилі лідерської поведінки.
- Аналіз емоційних станів за тестом М. Люшера показав, що для обох груп лідерів характерна наявність емоційної напруженості, зумовленої високою

відповідальністю управлінської діяльності. Водночас виявлено суттєві гендерні відмінності у змісті та джерелах стресу. Чоловіки-лідери переважно орієнтовані на досягнення, соціальне визнання та подолання перешкод, при цьому схильні до пригнічення емоційної вразливості. Жінки-лідери частіше переживають стрес, пов'язаний з обмеженням особистісних потреб, жорсткими соціальними ролями та дефіцитом емоційної свободи.

Результати дослідження емоційного інтелекту засвідчили, що він виступає важливим психологічним ресурсом ефективної лідерської та управлінської діяльності. Високий рівень розвитку як внутрішньоособистісного, так і міжособистісного компонентів емоційного інтелекту сприяє адекватному розумінню власних і чужих емоцій, регуляції емоційних станів та оптимізації міжособистісної взаємодії в організаційному середовищі.

Установлено, що внутрішньоособистісний емоційний інтелект забезпечує психологічну стійкість лідера, здатність до саморегуляції та зваженого прийняття управлінських рішень у стресових ситуаціях. Міжособистісний емоційний інтелект, у свою чергу, виступає підґрунтям ефективного управлінського впливу, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та попередження конфліктів у колективі.

Загалом результати третього розділу підтверджують, що ефективність лідерської діяльності зумовлюється не лише когнітивними чи професійними чинниками, а й складною системою емоційно-особистісних характеристик, серед яких ключове місце посідає емоційний інтелект. Виявлені особливості та відмінності створюють підґрунтя для розроблення цілеспрямованих програм психологічного супроводу та розвитку емоційної компетентності лідерів організацій.

Розвиток емоційного інтелекту лідерів організацій доцільно розглядати як цілеспрямований, поетапний процес психологічного впливу, спрямований на вдосконалення здатності керівників усвідомлювати, розпізнавати, інтерпретувати та регулювати як власні емоційні стани, так і емоції інших

учасників організаційної взаємодії. Урахування результатів емпіричного дослідження дозволяє сформулювати комплекс методичних рекомендацій, орієнтованих на підвищення ефективності управлінської діяльності та оптимізацію соціально-психологічного клімату в організації. Для вдосконалення навичок емоційної взаємодії з підлеглими та партнерами рекомендується: застосовувати тренінги емоційної чутливості та емпатії, спрямовані на розвиток здатності розпізнавати емоції інших осіб за вербальними та невербальними проявами; формувати навички емоційно грамотної комунікації, зокрема активного слухання, емоційно коректного зворотного зв'язку та асертивної поведінки; моделювати конфліктні управлінські ситуації з подальшим аналізом емоційних стратегій їх розв'язання; розвивати вміння впливати на емоційний клімат колективу, використовуючи позитивне підкріплення, підтримку та визнання досягнень працівників.

ЛІТЕРАТУРА

1. Акмеологія з основами психології кар'єри: Навч. посібник / Укл. О.М. Гавалешко, В.В. Пасніченко, Т.А. Кривко. – Чернівці: Рута, 2004. – 84 с.
2. Алексюк А. М. Педагогіка вищої освіти України. Історія. Теорія: Підручник / А. М. Алексюк – К.: Либідь, 1998. – 560 с.
3. Балабанова Л. М. Психолого-педагогічні проблеми студентського віку / Балабанова Л. М. // Психологія: зб. наук. пр. – К.: НПУ, 1999. – Вип. 4 (7). – С 169 – 170.
4. Бандурка А. М. Професіоналізм і лідерство / А. М. Бандурка, С. П. Бочарова, Е. В. Землянская – Х: «ТИТУЛ», 2006. – 578 с.
5. Барко В. І. Професійний відбір кадрів до органів внутрішніх справ (психологічний аспект) [Монографія] / В. І. Барко – К.: Ніка-Центр, 2002. – 385 с.
6. Беспалько В. П. Системно-методологическое обеспечение учебно-Богданова І. М. Оновлення професійно-педагогічної підготовки майбутніх вчителів на основі застосування інноваційних технологій // Педагогіка та психологія. – № 4, 1997. – С. 174-184.
7. Бочарова С. П. Психологічні аспекти ефективності інженерної підготовки фахівців інженерно-педагогічного профілю / С. П. Бочарова // Проблеми інженерно-педагогічної освіти: зб. наук. пр. – Вип. 1. – Х.: УПА, 2001. – С. 107-110.
8. Бочелюк В. Й. Психологічні особливості управління інноваційними процесами в школі / В. Й. Бочелюк – Дніпропетровськ: Січ, 2003. – 343.
9. Будянський М. Ф. Модель спеціаліста з вищою освітою: Концепція гуманізму в становленні та розвитку професійної освіти: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 1-2 жовтня 1997 р. – Одеса, 1997.
10. Булах І. С. Психологічні аспекти міжособистісної взаємодії

викладачів і студентів: навч.-метод. посіб. / І. С. Булах, Л. В. Долинська – К.: НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2002. – 114 с.

11. Бурдейна Л. Діалогічне спілкування як необхідна умова формування моральної культури студентської молоді / Л. Бурдейна // Педагогіка і психологія професійної освіти. – 2004. – № 4. – С. 38 -46.

12. Бучек Л. І. Аналіз емоційної стійкості як прояву особливостей саморегуляції особистості: дис. ... канд.психол.наук: 19.00.01 / Бучек Лариса Іванівна – К., 1993. – 111с.

13. Вакуленко В. М. Розвиток теорії і практики вищої педагогічної освіти України, Росії, Білорусі на основі акмеологічного підходу: [Монографія] / В. М. Вакуленко – Луганськ: Альма-матер, 2007. – 496 с.

14. Вірна Ж. П. Мотиваційно-сміслова регуляція у професіоналізації психолога: [монографія] / Ж. П. Вірна. – Луцьк: Ред-вид. «Вежа» Волин. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 2003. – 320.

15. Вісковатова Т. П. Проблема генезу, діагностики і психолого-педагогічної корекції затримки психічного розвитку у дітей (на прикладі несприятливого впливу природних і антропогенних чинників): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра психол. наук: 19.00.08 – Спеціальна психологія Т. П. Вісковатова; Інститут спеціальної педагогіки АПН України. – К, 1997. – 34 с.

16. Гегель Г. В. Феноменологія духу – Гегель Г. В. [пер. з нім. П. Таращук, наук. ред. пер. Ю. Кушаков]. – К. : Вид-во Соломії Павличко Основи, 2004. – 548 с.

17. Гегель Г. В. Ф. Основи філософії права або природне право і державознавство / Г.В. Ф. Гегель – К., 2000. – 96 с.

18. Герасимова Н. Є. Внутрішньоособистісні конфлікти в процесі соціальної адаптації студентів до умов вищих навчальних закладів: дис. ... канд. психол. наук: спец. 19.00.07 / Герасимова Наталія Євгенівна. – К., 2004. – 196 с.

19. Грейліх О. О. Підготовка майбутніх вчителів до міжособистісної

професійної взаємодії: дис. ... канд. психол. наук: спец. 19.00.07 / Грейліх Ольга Олексіївна – К., 2000. – 162 с.

20. Гура Т.Є. Концепти професійного егоцентризму вчителя / Т. Є. Гура // Социальные технологии: актуальные проблемы теории и практики: Международный межвузовский сборник научных работ. – Киев – Москва – Одесса – Запорожье: ГУ "ЗИГМУ", 2004. – Выпуск 22. – С. 74-82.

21. Донченко О. А. Архетипи соціального життя і політика (Глибинні регулятиви психополітичного повсякдення) / О. А. Донченко, Ю. В. Романенко – К.: Либідь, 2001. – 334 с.

22. Дроздов О. Ю. Соціально-психологічні фактори динаміки агресивної поведінки молоді: дис. ... канд. психол. наук: спец. 19.00.05 / Дроздов Олександр Юрійович – К., 2003. – 166 с.

23. Дубасенюк О.А. Професійна підготовка майбутнього вчителя до педагогічної діяльності [монографія] / О. А. Дубасенюк, Т. В. Семенюк, О.Є. Антонова. – Житомир : Житомир. держ. пед. ун-т, 2003. – 192 с.

24. Дубчак Г. М. Внутрішньоособистісні конфлікти студентів у період навчання у вузі: дис. ... канд. психол. наук: спец. 19.00.01 / Дубчак Галина Михайлівна – Чернівці, 2000. – 226 с.

25. Дьяков С. І. Семантика суб'єктності особистості. Матеріали 3-х Ірпінських міжнарод. науково-педагогічних читань: Проблеми гуманізації навчання у вищому закладі освіти / С. І. Дьяков – Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2005. – С. 312-316.

26. Євтух М.Б. Основні напрямки реформування вищої школи освіти в Україні / М. Б. Євтух // Гуманізація навчально-виховного процесу у вищій школі: мат-ли. між нар. наук.-практ. конф. (27-29 верес. 1999р.). – Слов'янськ: Словян. Держ. пед. ін-т. – 1999. – С. 5-8.

27. Жалдак Л. Управління гуртуванням студентської групи // Освіта і управління. – 1999. – № 3. – С. 99 – 102.

28. Жигайло Н. Психологічні проблеми адаптації студентів-першокурсників і шляхи їх вирішення / Н. Жигайло // Педагогіка і психологія

професійної освіти. – 2004. – № 4. – С. 107 – 112.

29. Зажирко М. П. Глибиннопсихологічні передумови активізації процесу спілкування (акмеологічний підхід): Автореф. дис. ... канд. психол. наук: спец. 19.00.07 / М. П. Зажирко; К.: АПН України, Ін-т пед. і психол. проф. освіти, 1998. – 16 с.

30. Зайцева І. В. Мотивація учіння студентів: монографія / І. В. Зайцева – Ірпінь, 2000. – 191 с.

31. Засекіна Л. В. Структурно-функціональна організація інтелекту. [Монографія] / Л. В. Засекіна – Острог: Вид-во нац. ун-ту «Острозька академія», 2005. – 370 с.

32. Зязюн І.А. Педагогічна майстерність. Підручник. І. А. Зязюн, Л. В. Карамущенко, І. Ф. Кривонос – К.: Вища школа, 1997.– 349 с.

33. Іванова О. В. Оціночні еталони як засіб діагностики індивідуально-психологічних властивостей особистості: дис. ... канд. психол. наук: спец. 19.00.07/ Іванова Олена Володимирівна. – К., 1999. – 190 с.

34. Іщенко Д. В. Психологія і педагогіка. Підручник / Д. В. Іщенко, С. Д. Максименко, Б. М. Олексієнко, О. Д. Сафін – Хмельницький: Видавництво ВНЗ ПВУ, 1998. – 422 с.

35. Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти: Монографія / Л. М. Карамушка – К.: Ніка-центр, 2000. – 332 с.

36. Кириленко Т. С. Психологія: емоційна сфера особистості. навч. посіб. / Т. С. Кириленко – К. : Либідь, 2007. – 256 с.

37. Киричук О. В., Коберник О. М. Психолого-педагогічне проектування навчально-виховного процесу / О. В. Киричук, О. М. Коберник // Педагогіка та психологія. – № 4, 1996. – С. 4-9.

38. Кисіль С. Г. Індивідуальний підхід у навчанні на основі обліку типологічних особливостей особистості фахівця / С. Г. Кисіль // Проблеми інженерно-педагогічної освіти: зб. наук. пр. – Вип. 1. – Х. : УІПА, 2001. – С. 111-115.

39. Коваленко А. Б. Психологія розуміння: [монографія] /

А. Б. Коваленко. – К., 1999. – 184 с.

40. Коваль І. А. Психологічні особливості конфліктів у процесі спільної учбової діяльності студентів: дис. ... канд. психол. наук: спец. 19.00.07 / Коваль Ірина Андріївна – К., 2003. – 161 с.

41. Коваль С.Б. Психологічні чинники розвивальної комунікативної ситуації у вищих навчальних закладах освіти : автореф. дис. на здобуття науков. ступеня канд. психол. наук / С. Б. Коваль. – Івано-Франківськ, 2001. – 20 с.

42. Коpecь Л. В. Психологія особистості: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. зал./ Л. В. Коpecь– К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2007. – 460 с. – Бібліогр.: с. 448-448.

43. Коропецька О. М. Психолого-педагогічні умови ефективного міжособистісного спілкування вчителя і підлітка: дис. ... канд. психол. наук: спец. 19.00.07 / Коропецька Олеся Михайлівна – Івано-Франківськ, 1997. – 162 с.

44. Коротяев Б.И., Курило В.С. Ціннісні пріоритети освіти у ХХІ столітті: інноваційний розвиток освітніх систем: мат-ли ІV Міжнародної науково-практичної конференції (3-5 жовтня 2007 р.) – Ч. 3. – С. 76-82.

45. Костюк Г. С. Навчально-виховний процес і психічний розвиток особистості / Г. С. Костюк – К. : Радянська школа, 1989. – 608 с.

46. Кот Г. М. Психологічна культура керівників середніх навчальних закладів як об'єкт системного дослідження / Кот Г. М. // Актуальні проблеми психології: зб. наук. пр. Ін-ту психол. ім. Г. С. Костюка АПН України; за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки – К. : Міленіум, 2003. – Вип. 11. – С. 48-54.

47. Кот Г. М. Психологічна культура керівника: конфігурація рис особистості / Г. М. Кот // Психологія: зб. наук. пр. – К.: НПУ ім. М. П. Драгоманова. – Вип. 23. – 2004. – С. 234 – 246.

48. Кузьменко В. У. Психологічні особливості професійної адаптації педагога (в умовах роботи із змінним контингентом слухачів) / В. У.

Кузьменко // Соціальна педагогіка і адаптивність особистості: Науково-методичне видання. – Суми: Мрія – ЛТД, 1994. – С. 97-104.

49. Куценко Г. В. Когнітивний стиль особистості в структурі регуляції соціальної поведінки : автореф. дис. на здобуття наук, ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.01 / Г. В. Куценко. - К, 1998. – 16 с.

50. Кушнірюк В. М. Гуманізація міжособистісних стосунків як умова запобігання конфліктів у педагогічному процесі: дис. ... канд. психол. наук: спец. 19.00.07 / Кушнірюк Володимир Михайлович – К., 2000. – 186 с.

51. Левківська Г. П. Адаптація першокурсника в умовах ВЗО / Г. П. Левківська – К.: Науково-методичний центр, 2001. – 128 с.

52. Лефтеров В.О. Психологічні тренінгові технології в органах внутрішніх справ: монографія: в 2 т. / Лефтеров В.О. – Донецьк: ДЮІ, 2008. – 242 с.

53. Лозниця В. С. Психологія, педагогіка: основні положення / В. С. Лозниця – К. : Екс. Об, 1999. – 304 с.

54. Мадзигон В. М. Пріоритетні напрями педагогічних досліджень / В. М. Мадзигон, М. І. Бурда // Педагогіка та психологія. – № 3, 1998. – С. 79-89.

55. Макагон К. В. Формування готовності педагогів до іноваційної діяльності / К. В. Макагон // Педагогіка та психологія. – № 4, 1997. – С. 155-160.

56. Макаревич О. П. Психологія регуляції поведінки особистості у складних ситуаціях: монографія / О. П. Макаревич – К.: Оріони, 2001. – 233 с.

57. Максименко С. Д. Розвиток психіки в онтогенезі: В 2 т. – Т. 1: Теоретико-методичні проблеми генетичної психології / С. Д. Максименко – К.: Форум, 2002. – 319 с.

58. Максименко С. Д. Рефлексія проблем розвитку в психології / С. Д. Максименко // Актуальні проблеми психології: Наукові записки Інституту психології ім. Г. С .Костюка АПН України / За ред. С. Д. Максименка. – К., Нора-Друк, 2001. – Вип. 21. – С.3-24.

59. Максименко С. Д. Проблема прогнозування психічного розвитку: природа, генезис, перспективи / С. Д. Максименко // Актуальні проблеми психології. – Т.6: Обдарована особистість: пошук, розвиток, допомога: зб. наук. пр.; за заг. ред. С. Д. Максименка – Вип. 3. – Ч. 1. – К. : BONA MENTE, 2002. – С. 3-10.
60. Максименко С. Д. Психологія в соціальній та педагогічній практиці: методологія, програми, процедури / С. Д. Максименко – К.: Наукова думка, 1998. – 226 с.
61. Мамічева О. В. Теоретико-методологічні основи розвитку предметно-педагогічних здібностей викладачів вищих навчальних закладів гуманітарного профілю: [монографія] / О. В. Мамічева. – Слов'янськ, 2009. – 298. с.
62. Мова Л. В. Психологічні особливості забезпечення особистісної самореалізації майбутніх психологів у процесі фахової підготовки: автореф. дис. ... канд. психол. наук: спец. 19.00.07 / Л. В. Мова – К, 2003. – 177 с.
63. Моляко В. О. Психологічна теорія творчості / В. А. Моляко // Наукові записки Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / За ред. члена кореспондента АПН України Н. В. Чепелевої. – К., Нора-Прінт, 2002. – Випуск 22. – 350 с.
64. Наказ колегії Міністерства освіти і науки України від 12.05. 2024 р. № 386 “Про виконання рішення колегії Міністерства освіти і науки України з питання “Про стан і перспективи розвитку психологічної служби системи освіти України”.
65. Наказ колегії Міністерства освіти і науки України від 02.07.2019 р. № 616 “Положення про психологічну службу системи освіти України”.
66. Напрасна О. Б. Індивідуально-психологічні особливості когнітивно-стильових характеристик навчальної діяльності студентів: дис. ... канд. психол. наук: спец. 19.00.01 / Напрасна Ольга Борисівна – К., 2004. – 188 с.
67. Нікітіна І. В. Психологічні особливості суб'єктивного

самовизначення особистості в період повноліття: автореф. дис. ... канд. психол. наук: спец. 19.00.01 / В. І. – К., 1999. – 19 с.

68. Носенко Е.Л. “Картина світу” як інтегруючий та гуманізуючий фактор у змісті освіти / Е. Л. Носенко – Дн-ськ: Вид-во Дніпропетр. ун-ту, 1996. – 76 с.

69. Носенко Е. Л. Емоційний інтелект: концептуалізація феномену, основні функції: монографія / Е. Л. Носенко, Н. В. Коврига – К.: Вища школа, 2003. – 125 с.

70. Олійник В. В. Методологічні засади цільового управління освітою / В. В. Олійник // Педагогіка та психологія. – № 4, 1998.

71. Орищенко О. А. Диференційно-психологічний аналіз емпатії: дис. ... канд. психол. наук: спец. 19.00.01 / Орищенко Оксана Анатоліївна – Одеса, 2004. – 202 с.

72. Пашко Л.Ф. Формування відповідального ставлення до педагогічної професії у студентів педвузу / Л. Ф. Пашко // Вища та середня освіта: Респ.наук.метод.зб. – К., 1991. – Вип. 15. – С. 35-42.

73. Підкурганна Г. О. Ідеї управління (менеджменту) в теорії і практиці вищої педагогічної освіти / Г. О. Підкурганна // Педагогіка та психологія. – № 4, 1996. – С. 177-186.

74. Підласий І. П. Педагогічні інновації / І. П. Підласий, А. І. Підласий // Рідна школа. – 1998. – №2 – С. 3-4.

75. Пов'якель Н. І. Професіогенез саморегуляції мислення практичного психолога [Монографія] / Н. І. Пов'якель – К.: НПУ імені М. П. Драгоманова, 2003. – 294 с.

76. Подоляк Л. Г. Психологія вищої школи: навч. посіб. для магістрів і аспірантів / Л. Г. Подоляк, В. І. Юрченко – К.: Філ-студія, 2006. – 320 с.

77. Подшивалкіна В. І. Проблеми фахового самовизначення та професійної диференціації психологічного товариства / В. І. Подшивалкіна // Психологія і суспільство. – 2005. – №1. – С. 7-15.

78. Польшин О. К. Основи психології саморегуляції: навч. посіб. для

студентів гуманітарного профілю вищих навчальних закладів / О. К. Польшин – Краматорськ: КЕГІ, 2005. – 352 с.

79. Попова О.В. Становлення і розвиток інноваційних педагогічних ідей в Україні у ХХ столітті / О.В. Попова – Харків: «ОВС», 2001 – 256с.

80. Потапчук Є. М. Теорія та практика збереження психічного здоров'я військовослужбовців: монографія / Є. М. Потапчук – Хмельницький: Вид-во Нац. акад. ДПСУ, 2004. – 323 с.

81. Stenberg R. J. Metaphor of mind. – N.Y.: Cambridge University Press, 1990. – 286 p.

82. Super D.E. A theory of vocational development // American psychology. –1983. – № 8. – P. 185-190.