

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет юридичних наук

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

кафедра публічного управління та адміністрування

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущено до захисту»

В.о завідувача кафедри  
публічного управління та адміністрування

В. М. Ємельянов

“ ” 20 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на здобуття ступеня вищої освіти

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему:

**РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПРОЦЕСІ  
ЗДІЙСНЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Керівник: кандидат наук з державного управління,  
доцент  
Штиршов Олександр Миколайович  
(вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Рецензент: доктор наук з державного управління,  
професор  
Ємельянов Володимир Михайлович  
(посада, вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Виконав: студентка VI курсу групи 635мз  
Герасименко Юлія Єгорівна  
(П.І.Б.)

Спеціальності: 281 «Публічне управління та  
адміністрування»  
(шифр і назва спеціальності)

ОПП: «Державна служба»

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В АСПЕКТІ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	8
1.1. Емоційний інтелект: зміст, структура, аналіз сучасних концепцій.....	8
1.2. Роль емоційного інтелекту у здійсненні управлінської діяльності.....	20
1.3. Психологічні засади взаємодії лідера та колективу в контексті емоційного інтелекту.....	28
РОЗДІЛ 2. РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	36
2.1. Вплив емоційного інтелекту на процес прийняття рішень у публічному управлінні.....	36
2.2. Емоційний інтелект як складова взаємодії з лідерськими компетентностями публічних службовців.....	40
2.3. Роль емоційної компетентності у процесі комунікації з громадянами.....	53
РОЗДІЛ 3. УПРОВАДЖЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ДІЄВОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	56
3.1. Світові та вітчизняні практики формування емоційного інтелекту у публічному управлінні.....	56
3.2. Оцінка та методики розвитку емоційного інтелекту публічних службовців.....	65
3.3. Пропозиції стосовно впровадження програм підвищення кваліфікації щодо розвитку емоційного інтелекту публічних службовців.....	83
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98
ДОДАТКИ.....	106

## ВСТУП

В умовах сучасних викликів, зумовлених ускладненням суспільних процесів, інтенсивним реформуванням системи публічного управління та зростанням вимог до ефективної взаємодії органів влади з громадськістю, особливої ваги набуває емоційний інтелект як ключовий чинник результативності управлінської діяльності.

Емоційний інтелект забезпечує здатність керівників і публічних службовців усвідомлювати та регулювати власні емоції, а також адекватно сприймати й враховувати емоційні стани інших людей. Це є критично важливим у контексті ухвалення виважених управлінських рішень у стресових та кризових ситуаціях, а також підтримання конструктивної, ненасильницької взаємодії в колективах, розбудова довірчих, партнерських відносин із громадянами, формування позитивного іміджу публічних органів влади і підвищення легітимності публічної влади в очах суспільства.

Особливої актуальності ця проблематика набуває в українському контексті, з огляду на масштабні соціально-політичні виклики, динамічний характер реформ публічного управління та об'єктивну потребу підвищення результативності управлінських процесів. Успішність трансформації системи публічного управління значною мірою зумовлюється здатністю управлінців інтегрувати у свою діяльність як раціональні, так і емоційні компоненти, поєднуючи формально-правові підходи з умінням працювати з емоційними станами підлеглих і громадян. У цьому контексті емоційний інтелект поступово посідає помітне місце як у науковому дискурсі дослідників різних галузей, так і в практиці управлінської діяльності, розглядаючись як невід'ємна складова професійної компетентності сучасного публічного службовця.

Проблематика емоційного інтелекту дістала ґрунтовне опрацювання у світовій науковій думці та стала предметом численних емпіричних і

теоретико-концептуальних розвідок. Засадничі підвалини відповідної теорії були закладені Дж. Маєром і П. Саловей, які визначили емоційний інтелект як важливий чинник соціальної взаємодії, адаптації індивіда до середовища та регуляції поведінки. Подальший розвиток цієї концепції пов'язаний з працями Д. Гоулмана, котрий акцентував увагу на вирішальному значенні емоційного інтелекту для професійного успіху, передусім у сферах лідерства та управління.

У площині публічного управління емоційний інтелект розглядається як один із ключових детермінант ефективного виконання управлінських функцій. Здатність публічного службовця адекватно сприймати й інтерпретувати емоції громадян і підлеглих, регулювати власні емоційні реакції та формувати умови для конструктивного діалогу сприяє не лише досягненню організаційних цілей, а й підвищенню рівня довіри до органів публічної влади та зміцненню їхньої легітимності в очах суспільства.

Окремий напрям наукових розвідок присвячено аналізу взаємозв'язку емоційного інтелекту з моделями лідерства у публічному управлінні. У межах концепцій трансформаційного лідерства, запропонованих Б. Басом та Б. Аволіо, підкреслюється, що високий рівень емоційного інтелекту дає змогу керівникам не лише ефективно надихати підлеглих, а й гнучко адаптуватися до динамічних умов функціонування публічної влади, зберігаючи результативність управлінських рішень навіть у кризових ситуаціях.

Таким чином, у зарубіжних наукових школах емоційний інтелект інтерпретується як багатовимірний феномен, що інтегрує когнітивні, афективні та поведінкові компоненти. Його значущість для успішного публічного управління зумовлена здатністю забезпечувати формування емоційно здорового організаційного середовища, яке сприяє досягненню стратегічних цілей і сталому розвитку суспільства. Дослідження емоційного інтелекту як чинника дієвого публічного управління відкриває

можливості для визначення системних шляхів підвищення результативності діяльності публічних службовців та органів влади шляхом розвитку відповідних емоційно-комунікативних компетенцій, що, своєю чергою, сприятиме зростанню рівня суспільної довіри до управлінських інституцій.

**Метою** кваліфікаційної роботи є аналіз ролі емоційного інтелекту в процесі здійснення публічного управління та сформулювати пропозиції щодо його розвитку у професійній діяльності публічних службовців.

Відповідно до мети кваліфікаційної роботи були поставлені такі завдання:

- розкрити теоретичні засади емоційного інтелекту (зміст і структуру), та його роль в управлінській діяльності;
- дослідити психологічні засади взаємодії лідера та колективу в контексті емоційного інтелекту;
- проаналізувати особливості впливу емоційного інтелекту на процес прийняття рішень, та взаємодію з лідерськими компетентностями публічних службовців;
- охарактеризувати роль емоційної компетентності у процесі комунікації з громадянами;
- здійснити аналіз світових та вітчизняних практик формування емоційного інтелекту у публічному управлінні;
- розробити пропозиції стосовно впровадження програм підвищення кваліфікації (тренінгів) щодо розвитку емоційного інтелекту публічних службовців.

**Об’єктом** кваліфікаційної роботи виступає емоційний інтелект.

**Предметом** кваліфікаційної роботи є емоційний інтелект як фактор у процесі здійснення дієвого публічного управління.

**Методи дослідження.** Розроблення обраної теми дослідження здійснюється на засадах системного підходу, який дає змогу всебічно проаналізувати емоційний інтелект як складний, багатовимірний феномен,

що інтегрує когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти. Паралельно застосовується міждисциплінарний підхід, який синтезує напрацювання психології, публічного управління та соціології з метою з'ясування ролі емоційного інтелекту в підвищенні результативності управлінської діяльності. Методичну основу дослідження становлять, зокрема, порівняльний аналіз наукових джерел, логіко-структурний аналіз і подальша систематизація отриманих теоретичних і емпіричних положень, що забезпечує можливість обґрунтованого формулювання практичних рекомендацій щодо розвитку емоційного інтелекту публічних управлінців.

**Наукова новизна дослідження** полягає в систематизації та поглибленні наявних уявлень про роль емоційного інтелекту в забезпеченні результативності публічного управління. У роботі розкрито нові аспекти впливу емоційного інтелекту на формування управлінської компетентності, розвиток комунікативних навичок та особливості прийняття управлінських рішень в умовах сучасних викликів. Обґрунтовано наявність взаємодії між рівнем емоційного інтелекту керівників і результативністю управлінських процесів у публічній сфері, що дає підстави розглядати емоційну компетентність як один із ключових компонентів професійної діяльності публічних службовців.

**Практичне значення** полягає у сформованих рекомендаціях щодо вдосконалення підходів до управлінської підготовки, орієнтованої на розвиток емоційного інтелекту публічних службовців. Отримані результати можуть бути інтегровані в програми підвищення кваліфікації кадрів публічної служби та використані під час проведення професійних тренінгів, спрямованих на вдосконалення комунікативних навичок, управління конфліктами та підвищення ефективності командної роботи. Запропоновані рекомендації доцільно застосовувати в практичній діяльності органів публічної влади, що сприятиме підвищенню загальної якості управлінської діяльності, зміцненню довіри з боку громадян та підвищенню результативності реалізації публічної політики.

**Структура та обсяг роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел яке налічує 73 позиції, додатків, основний текст роботи налічує 97 сторінок, загальний обсяг роботи становить 115 сторінок.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В АСПЕКТІ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

### 1.1. Емоційний інтелект: зміст, структура, аналіз сучасних концепцій

Термін «емоційний інтелект» (ЕІ) з'явився порівняно недавно, однак дискусії про зв'язок емоцій і інтелекту ведуть свій початок із давньої філософії, де емоції розглядалися як чинник, що формує мислення та поведінку. У ХІХ столітті, в межах біхевіористського підходу, емоції нерідко інтерпретували як бар'єр для раціональності. «Гуманістична психологія насамперед праці А. Маслоу та К. Роджерса відновила інтерес до емоцій, підкресливши їх значення для самоактуалізації» [30]. «Надалі, у ХХ столітті, дослідження емоцій стало міждисциплінарним: у 1920-х Е. Торндайк запропонував концепт «соціального інтелекту», тобто вміння розуміти людей і керувати взаємодією у соціумі, що заклало підвалини майбутньої теорії ЕІ» [14].

У 1980-х роках до сучасного розуміння ЕІ наблизила теорія множинного інтелекту Говарда Гарднера. Він запропонував бачити інтелект як сукупність автономних підтипів, що по-різному проявляються в житті людини. «Серед визначених ним семи видів (вербальний, логіко-математичний, кінестетичний, просторовий, музичний та емоційний) саме емоційний інтелект подано у двох площинах: міжособистісній — здатність до ефективної взаємодії і соціальної чутливості; та внутрішньоособистісній – самопізнання, самоактуалізація і вмотивованість на результат» [28].

Науковці Дж. Мейер і П. Саловей зробили свій внесок у вчення про

емоційний інтелект та визначили п'ять ключових компонентів що представлені на (рис. 1.1) [66,65,73]:



Рис. 1.1. Ключові компоненти емоційного інтелекту (за Мейєром і Саловеєм).

Емоційний інтелект тлумачать як здатність людини помічати, адекватно виражати, інтерпретувати й свідомо регулювати власні та чужі емоції, що працює на особистісний розвиток і когнітивне зростання. Сучасний дискурс ЕІ міждисциплінарний: він поєднує психологію, нейронауки, менеджмент і педагогіку, доводячи, що ЕІ підсилює лідерські компетентності, підтримує психологічне благополуччя й підвищує ефективність навчання. Для керівників високий ЕІ означає глибше розуміння емоцій колег, якіснішу взаємодію в команді та кращі організаційні результати.

«Емоційний інтелект у психології пов'язують із зростанням

стресостійкості та поліпшенням емоційного благополуччя. В освіті він підсилює мотивацію здобувачів і полегшує навчання завдяки вищому рівню самоконтролю та емпатії. У менеджменті концепт ЕІ активно опрацьовується як інструмент ефективного командного лідерства, запобігання й розв'язання конфліктів та підвищення результативності організацій» [62].

Наукові підходи розглядають ЕІ як багатокomпонентну конструкцію: взаємодіючі складники забезпечують не лише усвідомлення власних емоцій, а й їх цілеспрямоване використання для продуктивної взаємодії з іншими та керування власними станами у різних життєвих ситуаціях.

У сучасному теоретичному дискурсі ЕІ описують через низку моделей, що по-різному акцентують саморозуміння, емоційну саморегуляцію та соціальну взаємодію. Виокремлення цих складників дає змогу точніше пояснити, яким чином емоційний інтелект формує поведінкові стратегії людини та підвищує її результативність як у приватній, так і у професійній сферах. «Серед відомих моделей варто виокремити модель емоційно- інтелектуальних здібностей П. Саловея, Д. Мейєра, та Д. Карузо, неокогнітивну модель Р. Бар-Она та компетентністну модель Д. Гоулмана» [57,63,65,66].

Наукова модель емоційного інтелекту, розроблена П. Саловеєм та Д. Мейєром (рис 1.2), визначає ЕІ як здатність усвідомлювати власні та чужі емоції, розрізняти їх і використовувати отриману інформацію для управління своїми думками та діями.

Вони вважали що «емоційний інтелект це набір здібностей, які пояснюють, наскільки точно змінюється емоційне сприйняття та розуміння людей. Більше формально, емоційний інтелект – здатність відчувати та висловлювати емоції, пов'язувати емоції і думки, розуміти і причину емоцій, і регулювати емоції в собі та інших» [47].

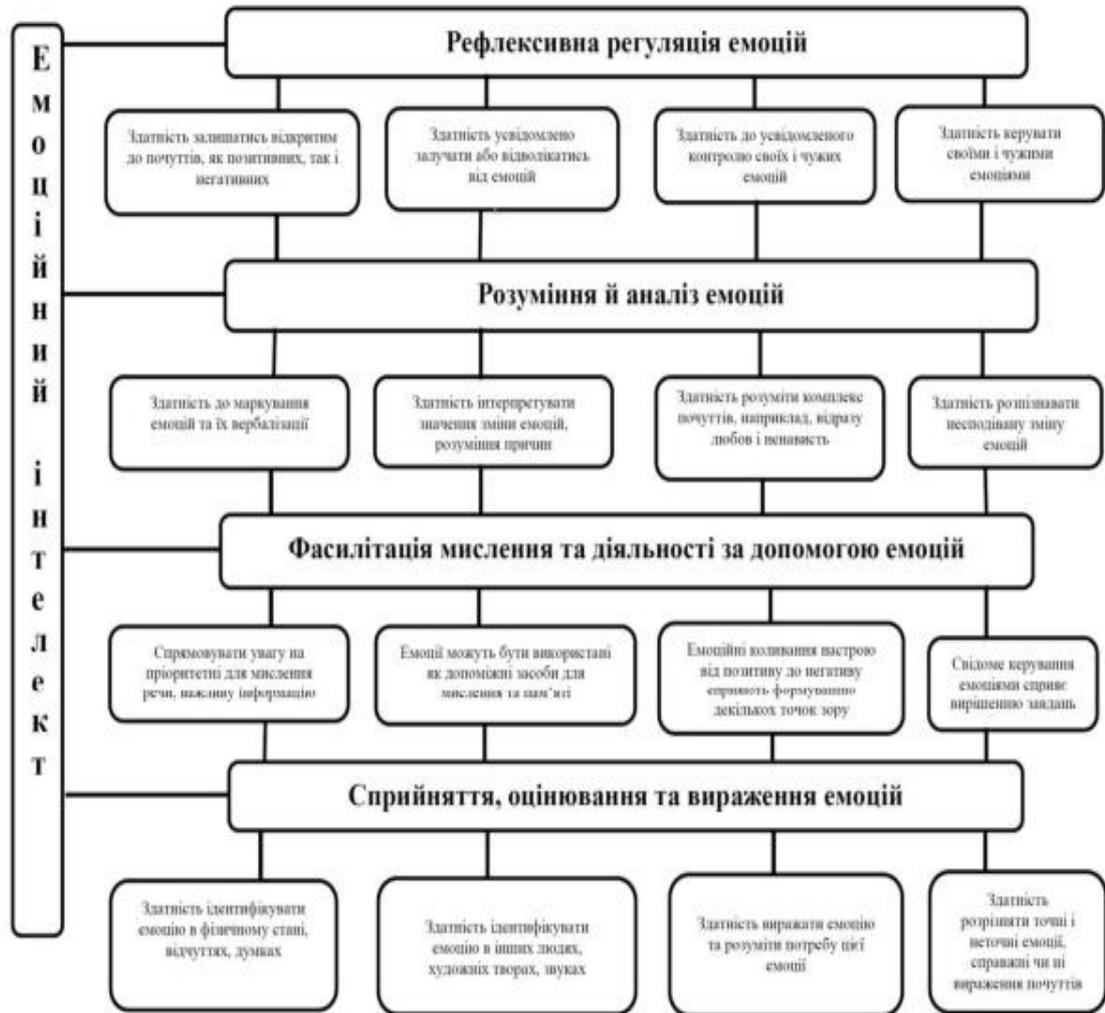


Рис.1.2 Модель емоційного інтелекту за П. Саловеєм , Д. Карузо та Д. Мейером

«Згодом автори доопрацювали свою теорію, запропонувавши нове визначення ЕІ, яке полягає у здатності переробляти емоційну інформацію: визначати емоції, розуміти їх взаємозв'язок і використовувати їх для прийняття рішень та осмислення ситуацій. Вони також виділили три головні механізми, що демонструють зв'язок емоційного інтелекту з розумовими здібностями» [47]:

- 1) емоції сприяють процесам мислення, зокрема через фокусування уваги на найважливіших задачах;
- 2) психологічні механізми, співпереживання, емпатії та відкритості допомагають в регулюванні емоцій;

3) дослідження алекситимії демонструють, що в деяких випадках може бути відсутній зв'язок між зонами мозку, які регулюють єдність емоцій та мислення.

П. Саловей та Д. Карузо також виокремили основні компоненти емоційного інтелекту, що утворюються в ієрархічному порядку під час розвитку особистості. Вони представлені такими компонентами: [67]:

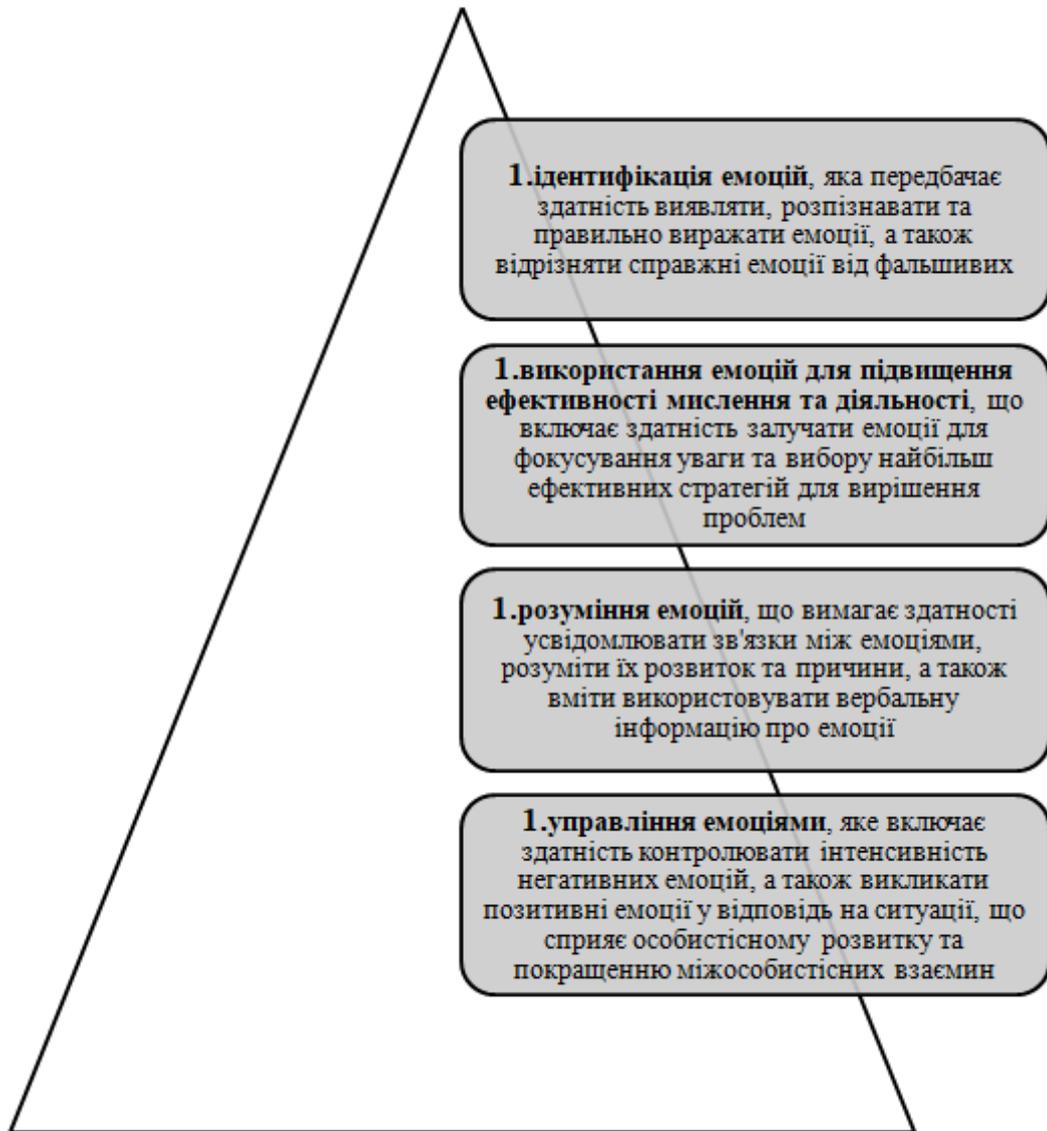


Рис. 1.3. Компоненти емоційного інтелекту в процесі розвитку особистості за Саловеем і Карузо.

Зазначена модель дає змогу глибше осягнути механізми взаємодії емоцій з когнітивними процесами та міжособистісними стосунками, акцентуючи на визначальній ролі емоційного інтелекту у особистісному

розвитку індивіда та забезпеченні результативної взаємодії в соціальному середовищі. Модель компетентностей або так звана «змішана» модель представлена п'ятью основними складовими [36]:

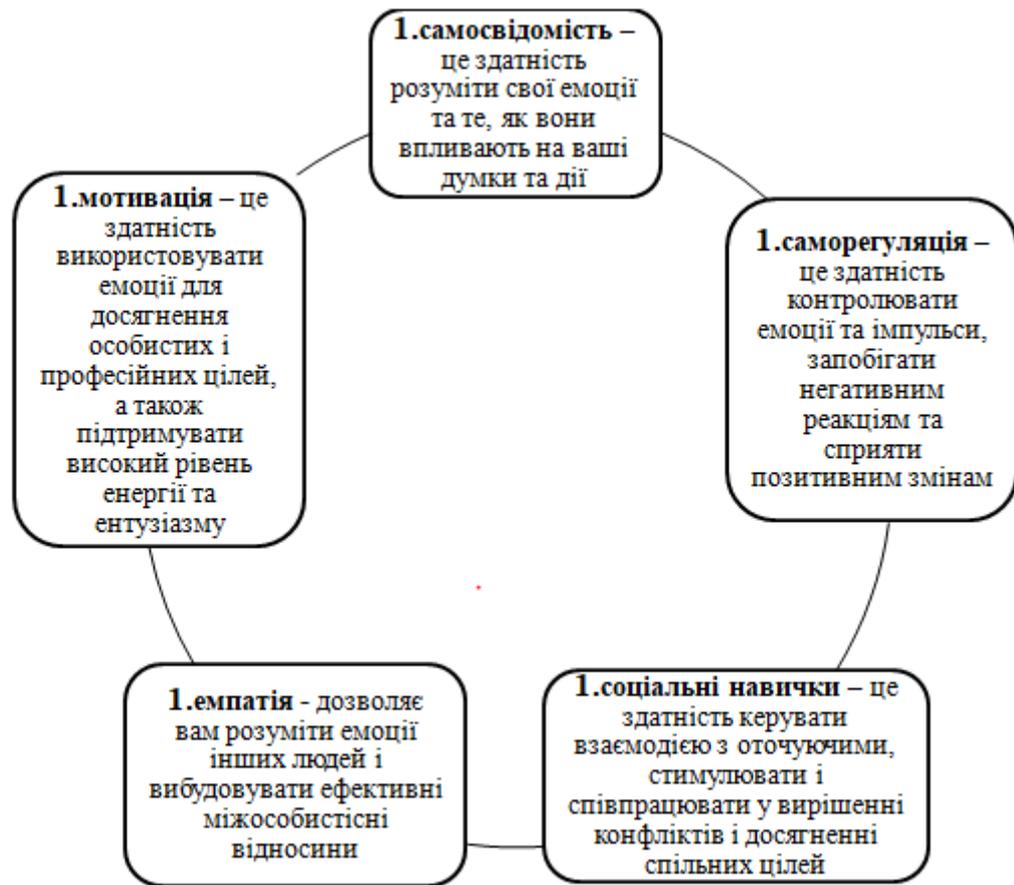


Рис. 1.4. Модель компетентностей т. зв. «змішана модель»

Модель (EI) Д. Гоулмана (рис. 1.4.) є однією з найпопулярніших і найбільш уживаних у дослідженнях в галузі психології та соціології.

На думку Д. Гоулмана, саме емоційний інтелект, а не традиційний показник IQ, є визначальним чинником успішності людини в особистісній та професійній сферах; дослідник наголошує, що цілеспрямований розвиток емоційних компетентностей є необхідною передумовою досягнення життєвого й кар'єрного благополуччя.

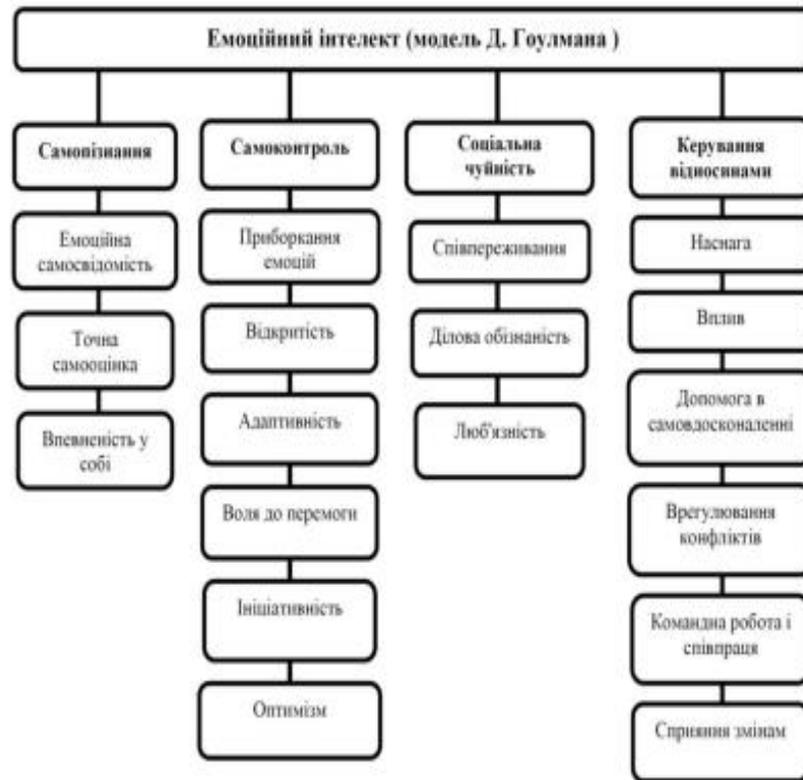


Рис. 1.5. Модель емоційного інтелекту за Гоулманом

Ізраїльський психолог Р. Бар-Он запропонував відмінну від інших концепцію EI, у якій наголос робить не на суто когнітивних уміннях чи соціальних навичках. На його думку, емоційний інтелект це інтегрований комплекс некогнітивних здібностей, знань і компетентностей, що визначають ефективність емоційного функціонування людини.

«Вони дають змогу людині успішно вирішувати різні життєві ситуації» [39].

Р. Бар-Он виділяє п'ять основних факторів (рис. 1.6.), що утворюють емоційний інтелект [5]:

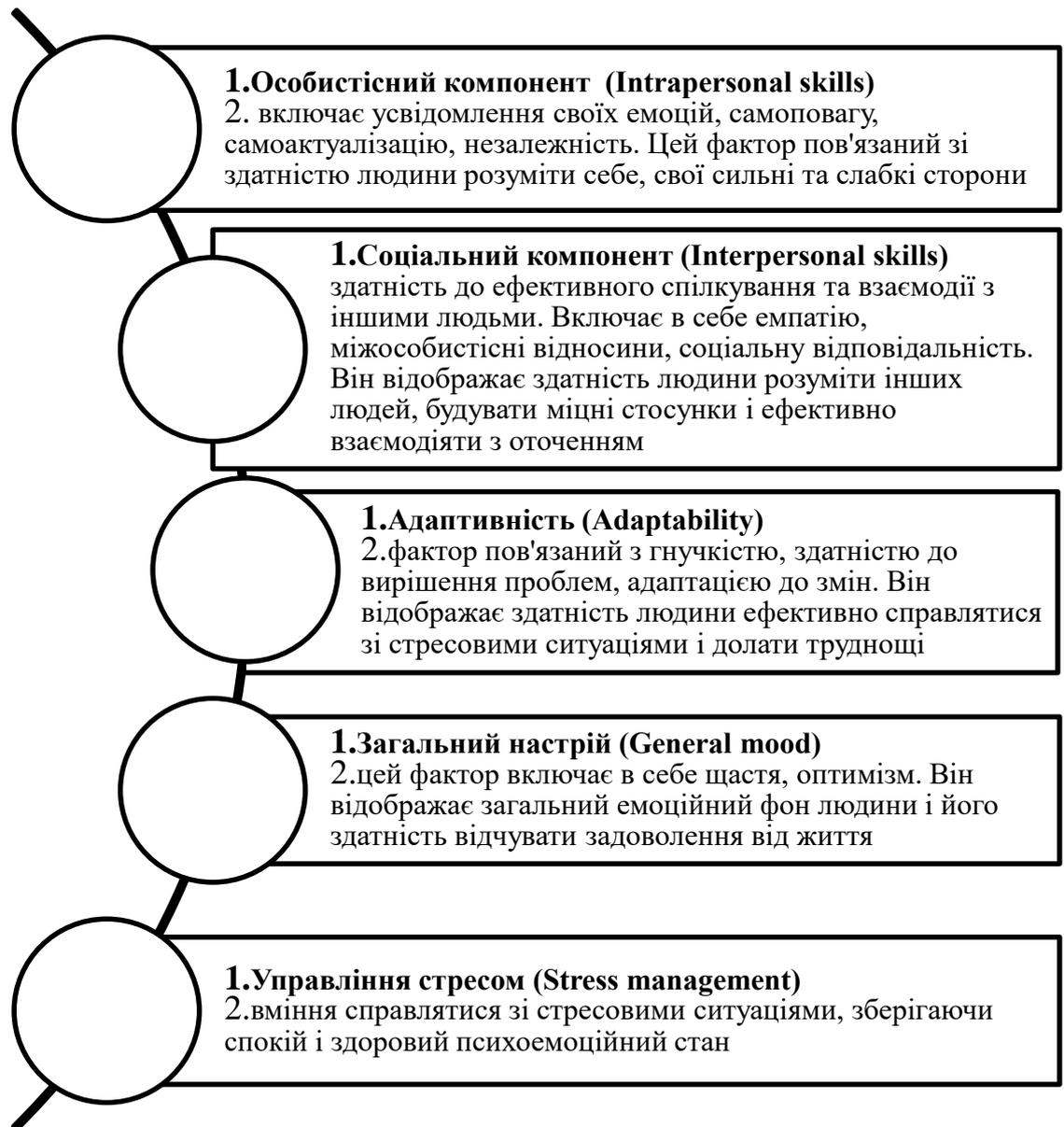


Рис. 1.6. Фактори що утворюють емоційний інтелект за Бар-Оном

Модель Р. Бар-Она слугує однією з ключових теоретичних основ для розуміння феномену EQ і була спочатку розроблена як інструмент оцінювання різних складових емоційного інтелекту та уточнення його концептуального змісту. У межах цієї моделі емоційно-соціальний інтелект розглядається як сукупність взаємопов'язаних емоційних і соціальних компетенцій, навичок та фасилітуючих чинників, які визначають, наскільки ефективно людина здатна розуміти й виражати саму

себе, усвідомлювати інших, вибудовувати з ними стосунки та справлятися з повсякденними запитами й життєвими викликами.

Бути емоційно та соціально розумним у контексті цієї моделі означає вміти адекватно усвідомлювати та виражати власні переживання, розуміти емоційні стани інших людей, підтримувати продуктивну комунікацію й успішно долати щоденний стрес, тиск і різноманітні життєві ситуації. Вихідним підґрунтям для цього виступає розвинена внутрішньоособистісна здатність до самопізнання: усвідомлення своїх сильних і слабких сторін, уміння неадекватно, екологічно для себе й оточення виражати власні почуття та думки.

За умови коректного застосування модель Бар-Она дає можливість прогнозувати такі важливі показники, як академічна успішність, кар'єрна траєкторія, дидактична та організаційна результативність, професійна ефективність і лідерський потенціал, а також рівень психологічного й фізичного здоров'я та загального суб'єктивного благополуччя.

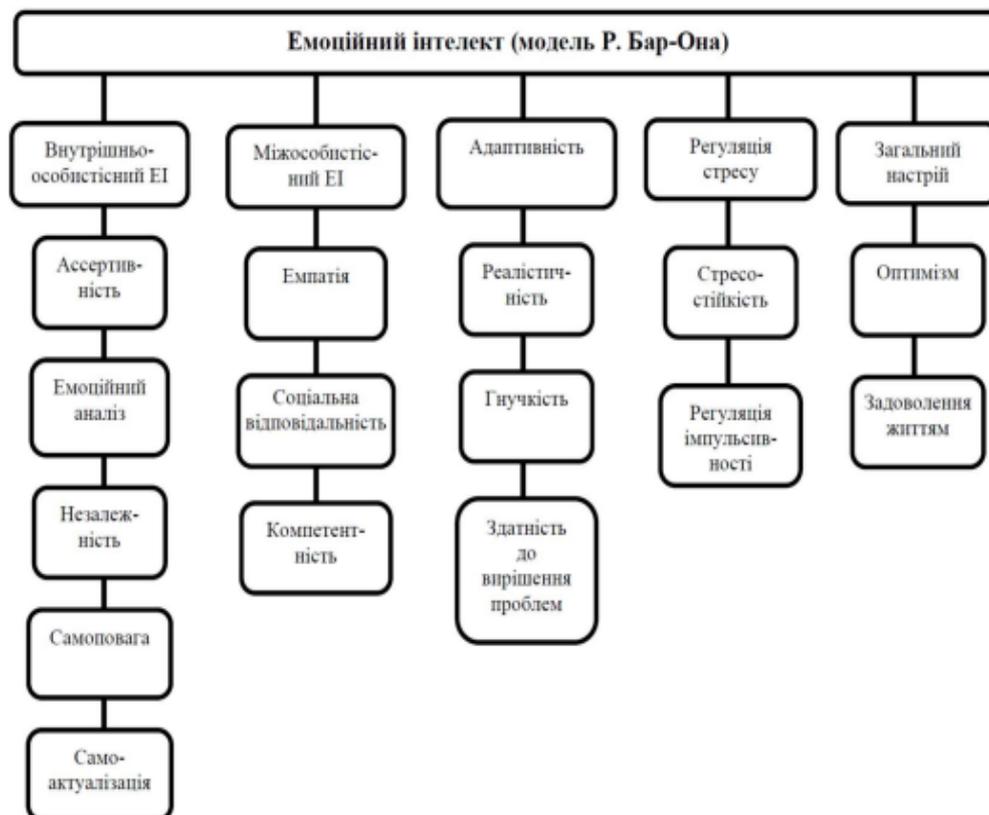


Рис. 1.7. Модель емоційного інтелекту за Бар-Оном

На переконання Р. Бар-Она, «п'ять ключових складників його моделі є визначальними для успішної адаптації особистості в різних соціальних і професійних середовищах: вони забезпечують глибше саморозуміння, точніше розпізнавання емоцій інших, а також ефективне управління власними емоційними станами й міжособистісними стосунками» [57].

У сучасному українському науковому дискурсі спостерігається активна інтеграція світових підходів до вивчення емоційного інтелекту з їх подальшою адаптацією до національних реалій і практичних потреб. Зокрема, О. Собченко трактує емоційний інтелект як інтегральну властивість особистості, що поєднує внутрішньоособистісний і міжособистісний виміри та водночас забезпечує не лише результативну емоційну саморегуляцію, а й гармонізацію міжособистісної взаємодії.

Групу здібностей у структурі ЕІ представлено наступними елементами:



Рис. 1.8. Група здібностей у структурі ЕІ

Дослідник Д. Люсін тлумачить емоційний інтелект як свідомо керовану здатність працювати з емоціями усвідомлювати, виражати, інтерпретувати й регулювати їх. У його підході вирізняють два виміри:

1. внутрішньоособистісний — розуміння власних емоцій і вміння ними керувати;
2. міжособистісний — розуміння емоцій інших і вплив на них у межах соціальної взаємодії.

Оскільки як розуміння, так і регуляція можуть бути спрямовані як на власні стани, так і на стани інших людей, логічним є розрізнення внутрішньоособистісного та міжособистісного ЕІ. Обидві здатності тісно корелюють із загальною «емоційною спрямованістю» особистості — інтересом до внутрішнього світу (власного й чужого), схильністю до психологічного аналізу поведінки та цінностей. Отже, емоційний інтелект у цьому розумінні поєднує когнітивні здібності з особистісними характеристиками.

«Дослідниця трактує емоційний інтелект як здатність людини усвідомлювати, інтерпретувати й керувати власними емоційними станами та почуттями у взаємодії як із собою, так і з іншими. Вона виокремлює два блоки його проявів» [7]:

➤ «внутрішньоособистісний вимір: самоусвідомлення емоцій; самоповага; упевненість у собі; відповідальність; терпимість; самоконтроль; активність; гнучкість; пізнавальна зацікавленість; відкритість новому досвіду; досягвальна мотивація; оптимізм» [7].

➤ «міжособистісний вимір: комунікабельність; відкритість; емпатійність; здатність до саморозвитку; повага до інших; вміння адекватно оцінювати й прогнозувати міжособистісні взаємини; здатність працювати в команді» [7].

Вартує уваги також інтегративна, ієрархічна модель емоційного інтелекту, розроблена І. Андрєвою у межах якої вона виокремлює три рівні: «інтелект індивіда», «інтелект суб'єкта діяльності» та «інтелект особистості».

Емоційний інтелект індивіда охоплює природні можливості когнітивних процесів, що забезпечують обробку емоційної інформації, і

спирається на вроджені властивості темпераменту. Емоційний інтелект суб'єкта діяльності відображає поєднання емоційних здібностей і компетенцій, які формуються внаслідок навчання, професійного досвіду та практичної взаємодії з соціальним середовищем.

Таким чином, «модель демонструє перехід від базових, біологічно детермінованих передумов до набутих компетентностей, що забезпечують ефективне функціонування людини у професійній діяльності» [5].

Отже, наразі не існує єдиного, загальноприйнятого визначення емоційного інтелекту (ЕІ) та його структури, що зумовлює багатовимірні підходи до його вивчення. ЕІ трактують як здатність розпізнавати, розуміти й регулювати емоції — як власні, так і інших людей (Дж. Майєр, П. Саловей, Д. Люсін). Водночас інші автори розглядають його як чинник життєвої успішності (Д. Гоулман), інструмент ефективної комунікації та соціальної взаємодії (У. Шатл), а також як важливу детермінанту психічного й фізичного здоров'я (Г. Трінідад).

Серед найвідоміших сучасних концепцій ЕІ вирізняють некогнітивну модель Р. Бар-Она, вартою уваги є також модель Дж. Майєра та П. Саловея щодо емоційно-інтелектуальних здібностей, теорія емоційної компетентності Д. Гоулмана, диспозиційний підхід К. Петридеса й Е. Фернгема, а також двокомпонентну модель Д. Люсіна. Спільним для цих підходів є трактування ЕІ як здатності керувати як власними емоціями, так і емоціями інших.

«Аналітично виділяють три базові рамки вивчення ЕІ. По-перше, модель інтелектуальних здібностей (П. Саловей, Д. Карузо, Дж. Майєр), що розуміє ЕІ як когнітивну здатність до опрацювання емоційної інформації» [65]. По-друге, диспозиційна (риси особистості) модель К. Петридеса та Е. Фернгема, у межах якої емоційне функціонування зумовлюється установками та характерологічними особливостями [70]. По-третє, змішані моделі (Д. Гоулман, Р. Бар-Он), які поєднують

когнітивні складники з особистісними рисами [57; 63]. Сукупність цих підходів підкреслює багатовимірність і складність ЕІ як наукової категорії.

Таким чином сукупність сучасних підходів дозволяє розглядати емоційний інтелект як інтегральну особистісну рису, яка опосередковує ефективність міжособистісної взаємодії, підвищує результативність професійної діяльності та слугує предиктором психологічного благополуччя.

## **1.2. Роль емоційного інтелекту у здійсненні управлінській діяльності**

Загальновідомо що публічна служба як соціальний інститут, орієнтована на захист і реалізацію інтересів громадян, інститутів громадянського суспільства та держави, забезпечуючи ефективність публічного управління. Її соціальна місія реалізується у тісному зв'язку з іншими інституціями та є повноцінною лише тоді, коли діяльність публічної служби ґрунтується на чітко визначених нормах права.

Ефективна публічна служба передбачає не лише володіння фаховими компетентностями, а й розвиток емоційних здібностей, зокрема самосвідомості, саморегуляції, емпатії та комунікативної майстерності. «Емоційний інтелект виступає ключовим чинником професійної діяльності державних службовців, оскільки забезпечує конструктивну взаємодію з громадянами, зміцнює довіру та підвищує спроможність до запобігання й врегулювання конфліктів. Високий рівень ЕІ дає змогу адекватніше зчитувати потреби й емоційний стан адресатів публічних послуг, що позитивно позначається на якості управлінських рішень та загальній результативності публічного управління» [28].

Кадрову політику в публічному управлінні науковці трактують як стратегічно визначений напрям діяльності з персоналом, що охоплює комплексні процедури добору, професійного навчання й раціонального

використання управлінських кадрів з урахуванням їх кількісних і якісних параметрів. «Цілеспрямоване залучення фахівців із високим рівнем емоційного інтелекту підвищує результативність публічної служби, адже такі працівники ефективніше комунікують, мотивують колег, попереджають конфлікти й формують сприятливий емоційний клімат в установі» [28].

Кадрова політика забезпечує реалізацію цілей і завдань у питаннях управління персоналом і тому закономірно розглядається як ядро системи управління. Водночас у практичній площині публічної служби її центральним виміром є формування кадрового потенціалу. Без системного оновлення підходів, усунення професійних деформацій і підвищення якості управлінських процедур важко розраховувати на успіх реформ суспільства та економіки.

«Кадровий потенціал публічної служби доцільно тлумачити як сукупність невикористаних можливостей і нереалізованих здібностей працівників державного апарату, а також як траєкторії їхнього кар'єрного зростання, що передбачають повноцінне застосування професійних знань і навичок» [10].

Кадровий потенціал слугує джерелом формування кадрового резерву, до якого віднесено групи перспективних працівників, відібраних за визначеними критеріями. «Йдеться про осіб, що демонструють необхідні професійні, ділові, моральні та особистісні якості, мають позитивні результати діяльності на попередніх посадах і пройшли відповідну підготовку, перепідготовку, стажування чи підвищення кваліфікації для подальшого зайняття посад на публічній службі» [9].

Зазначимо що комплексна оцінка публічного службовця є складовою ефективного управління розвитком кадрового потенціалу яку доцільно запроваджувати, та яка охоплює аналіз професійної кваліфікації, динаміки кар'єрного зростання, особистісних характеристик, ділових

компетентностей, та інших релевантних аспектів професійної діяльності працівників.

Зробивши аналіз сучасних концепцій емоційного інтелекту (ЕІ), можемо говорити, що він є важливим чинником успішності керівників у різних професійних сферах. Для розкриття значення ЕІ в управлінській діяльності необхідно уточнити зміст самого управління. Попри значний масив досліджень, узагальненої й універсальної характеристики управлінської діяльності досі не вироблено. Частина науковців трактує її як сукупність методичних рекомендацій і дій суб'єкта управління, інші — як процес, спрямований на досягнення визначених організаційних цілей. Аналогічно й щодо управлінських функцій: відсутня усталена, завершена система через їх різноманіття, різний рівень узагальнення, варіативність за спрямованістю та залежність від змісту конкретних видів діяльності. У такому методологічно неоднорідному полі ЕІ постає інтегральною компетентністю, що підвищує якість прийняття рішень, комунікацію та координацію дій, компенсуючи фрагментарність підходів до визначення й класифікації управлінських функцій.

«Сьогодні емоційний вимір управління персоналом набув високого ступеня зрілості: він культивує лідерські якості всередині організації та прискорює становлення відкритої, інклюзивної культури, у якій ідеї та ініціативи кожного перетворюються на спільний капітал успіху й отримують системну підтримку та заохочення» [33]. Розвинений емоційний інтелект надає лідеру інструменти для керування кризами, ухвалення виважених рішень і підтримання робочого тону та мотивації команди. «Керівник із високим рівнем ЕІ уміє уважно зчитувати й враховувати емоції, потреби та переживання співробітників, проявляти емпатію, конструктивно розв'язувати конфлікти й вибудовувати продуктивний, доброзичливий психологічний клімат у колективі» [19].

Емоційний стан керівника істотно детермінує якість внутрішньоорганізаційних взаємин. Здатність менеджера зберігати

врівноваженість і внутрішню мотивацію задає тон командній взаємодії: слугує прикладом, підсилює залученість і мобілізує активність усієї організації. Віра в людей, доброзичливість, чуйність і вміння вибудовувати конструктивну комунікацію підвищують мотивацію, надихають і згуртовують колектив. Емоційно компетентний керівник формує навколо себе атмосферу довіри та взаємної поваги, надаючи спільній праці чіткий ціннісний зміст.

Дослідники наголошують, що емоційний інтелект є набутою характеристикою, тож його цілеспрямовано розвивають, підвищуючи управлінську компетентність, результативність і успішність організації. Вчені Я. Крохмальна та І. Моторнюк зауважують: керівники різних рівнів нерідко культивують ЕІ як інструмент психологічного впливу на підлеглих. «Водночас для сталого розвитку організації оптимальною є постать лідера, який не відступає від власних принципів і цінностей та поєднує ідеалістичний, навчальний, товариський і демократичний стилі менеджменту. Методи формування ЕІ доцільно групувати на: (1) засоби емоційної саморегуляції; (2) техніки усвідомлення та рефлексії власних емоцій; (3) підходи до керування емоційними станами інших людей» [33].

Підбиваючи підсумки щодо досліджень ЕІ в управлінні вони дають змогу виокремити шість ключових вимірів лідерської діяльності зокрема це комунікація, емоційна стійкість, мотивація та натхнення команди, управління стресом, розв'язання конфліктів, креативність, прийняття рішень.

«Емоційний інтелект є ключовою передумовою результативної лідерської комунікації. Він дає змогу керівникові точно зчитувати й інтерпретувати емоційні запити працівників, а емпатія — прогнозувати реакції команди та підтримувати взаєморозуміння навіть у напружених обставинах, формуючи атмосферу довіри й відкритості» [63]. Здатність стримувати деструктивний вплив емоцій на судження та взаємодію особливо критична в стресових ситуаціях, коли необхідні холодний розум і

конструктивний діалог. Розвинений ЕІ підтримує активне слухання, допомагає виявляти приховані проблеми, враховувати альтернативні позиції та таким чином знижувати конфліктність і підвищувати зваженість рішень. «Ефективні лідери також уміло користуються невербальними сигналами (мімікою, жестами, інтонацією), посилюючи переконливість повідомлень і точніше відчуваючи настрій співрозмовників. Високий рівень ЕІ забезпечує адаптацію стилю спілкування до конкретної аудиторії: керівники застосовують різні підходи до новачків і досвідчених фахівців, що підвищує взаєморозуміння та сприяє досягненню організаційних цілей» [65, 66].

Очевидним є той факт що стрес це невід'ємний супутник управлінської праці: щоденні складні рішення, непередбачувані обставини та висока персональна відповідальність неминуче підвищують емоційне навантаження. Визначальною умовою результативності в таких умовах є емоційна стійкість як ключовий компонент емоційного інтелекту. Лідери з розвиненим ЕІ вміють своєчасно і точно ідентифікувати власні емоції, утримувати їх під контролем і не змішувати з раціональним аналізом ситуації. Вони формують у команді простір довіри, психологічної безпеки та взаємної підтримки, що знижує рівень напруги й запобігає ескалації конфліктів. «Завдяки сенситивності до емоційних сигналів колег та системному зворотному зв'язку такий керівник рано помічає маркери професійного виснаження й організовує своєчасні інтервенції підтримки (перерозподіл навантаження, мікровідпустки, супервізії), мінімізуючи ризики емоційного вигорання в колективі» [63].

Гнучкість у нових обставинах є ключовою складовою емоційної стійкості. Лідери з високим рівнем ЕІ сприймають зміни не як загрозу, а як ресурс розвитку, тим самим знижуючи тривожність у колективі та заохочуючи пошук інноваційних рішень. «Цілеспрямоване використання технік стрес-менеджменту активує рефлексію й підтримує позитивне мислення, що дозволяє не лише зберігати власну продуктивність, а й

тиражувати корисні практики на команду, підвищуючи її загальну стресостійкість. Контроль над емоціями роздратування, страху й тривоги допомагає уникати конфліктів і каналізувати енергію співробітників на досягнення цілей, що є критично важливим для підтримання високої працездатності в умовах інтенсивної роботи» [65; 66].

Один із ключових вимірів ефективного лідерства — уміння мотивувати команду через емоційний підхід. Керівники з високим рівнем ЕІ встановлюють особистий контакт із кожним співробітником, точно зчитують і визнають його емоційні потреби, завдяки чому формуються довіра й відкрите спілкування. Дослідження показують: емоційно залучені працівники працюють продуктивніше й краще координуються в команді. Оскільки джерела мотивації відрізняються від людини до людини, ефективний лідер застосовує персоналізовані способи заохочення, спираючись на індивідуальні цілі, інтереси та цінності. Використовуючи емоції як ресурс натхнення, лідер «заражає» команду ентузіазмом, енергією та впевненістю у спільному результаті, створює сприятливий робочий клімат і допомагає кожному відчувати власну значущість в організації.

Дослідження показують, що лідери з високим рівнем ЕІ оперативно й конструктивно розв'язують конфлікти, зберігаючи мотивацію команди навіть за складних обставин. «Вони свідомо комбінують різні мотиваційні інструменти: надають своєчасний позитивний зворотний зв'язок, ініціюють спільні активності для зміцнення командної згуртованості, підкреслюють і визнають індивідуальні досягнення. У сукупності це формує емоційно стабільний робочий клімат, у якому кожен співробітник відчуває свою значущість і приналежність до команди» [64].

Дуже часто конфлікти виступають як природна складова робочого середовища, що виникає через розбіжності цілей, цінностей і комунікативні бар'єри. Лідери з високим ЕІ швидко «зчитують» емоційний фон ситуації, коректно ідентифікують джерело напруги й обирають

стратегії деескалації, які підсилюють взаєморозуміння. «Спираючись на активне слухання, емпатію та гнучкість, вони беруть до уваги потреби й інтереси всіх сторін, формуючи компромісні рішення, прийнятні для більшості. Завдяки такому підходу конфлікт перетворюється на ресурс розвитку: команда переходить до відкритого обговорення проблем, зростає взаємна довіра й укорінюється культура поваги до різних позицій» [63].

Лідери з високим ЕІ мають можливість реалізовувати різні техніки у випадках конфлікту [64]:

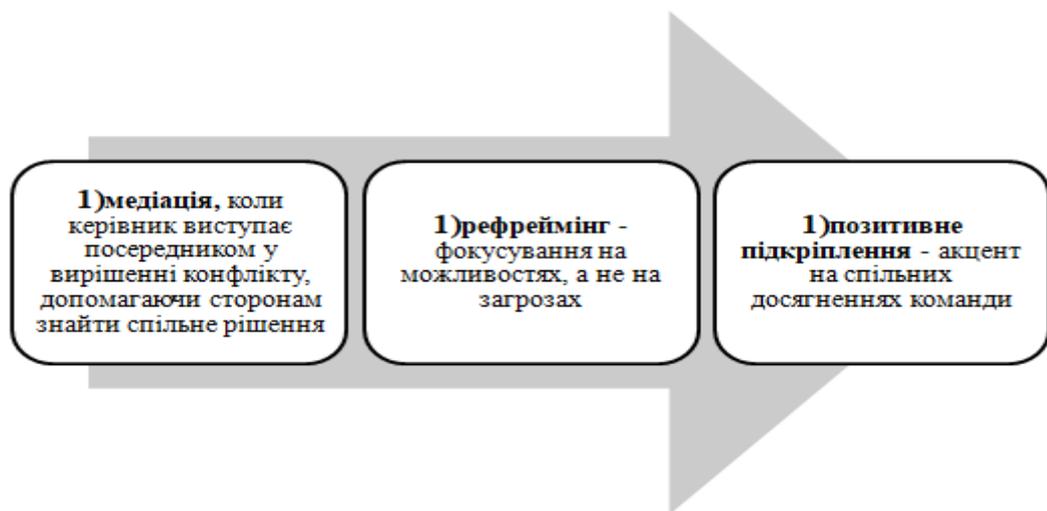


Рис. 1.9 Набір техніки для розв'язання конфліктів

Емоційний інтелект дає лідерам змогу вибудовувати середовище, в якому народжуються креативні ідеї та інновації. Він підтримує культуру відкритого обговорення, де на ранніх етапах розробки відмовляються від критики на користь конструктивного діалогу. «Керівники з високим ЕІ чутливо зважають на емоційний стан команди, надихають на амбітні цілі, підтримують позитивний настрій і допомагають долати стрес, пов'язаний із ризиками та невизначеністю. Завдяки цьому знімаються бар'єри творчості страх змін, внутрішні конфлікти, недовіра до керівництва. Інновації ж вимагають узгодженої міжособистісної взаємодії, тож розвиток емоційної згуртованості перетворює команду на синергійну систему, де знання й ідеї окремих фахівців поєднуються заради спільного результату» [63].

Прийняття рішень є базовою функцією управлінської діяльності. Застосування емоційного інтелекту дає змогу керівникам інтегрувати емоційно релевантну інформацію з аналітичними даними, формуючи більш зважені й дієві управлінські рішення. Такий підхід набуває особливої ваги в умовах інноваційної невизначеності чи високого стресу, коли суто раціональні механізми виявляються обмеженими. Лідер, здатний розпізнавати й інтерпретувати емоції, що супроводжують процес ухвалення рішень, враховує не лише фактичні показники, а й афективні чинники, які визначають прийнятність, підтримку та подальшу ефективність реалізації обраного курсу дій.

Дослідження показують, що лідери, які враховують емоційні стани працівників, істотно підвищують результативність впровадження управлінських рішень, зменшуючи опір змінам. Зорієнтовані на емоційний фон команди рішення підтримують позитивний соціально-психологічний клімат. Емпатійна чутливість керівника дає змогу брати до уваги індивідуальні потреби й настрої, зміцнювати довіру між сторонами та спрощувати практичну реалізацію рішень. «Здатність «зчитувати» настрої колективу дозволяє завчасно ідентифікувати осередки напруження й застосовувати превентивні кроки. У підсумку керівники оперативно коригують стратегії відповідно до зовнішніх викликів та внутрішнього емоційного контексту організації, забезпечуючи її стійкість, функціональність і конкурентоспроможність» [66].

Емоційний інтелект постає ключовим чинником результативної управлінської діяльності. Він підсилює комунікативну компетентність, стресостійкість, здатність до конструктивного розв'язання конфліктів, формування й утримання мотивації команди, розвиток креативності та якість управлінських рішень. Завдяки ЕІ лідери інтегрують емоційні індикатори з фактичними даними, ухвалюючи зважені рішення, що поєднують стратегічні цілі організації з потребами персоналу. «Показово, що за результатами опитування «LinkedIn Learning 2020 Workplace

Learning» емоційний інтелект увійшов до п'ятірки найзатребуваніших «м'яких» навичок 2020 року поряд із креативністю, співпрацею, переконуванням та адаптивністю» [61].

Дані наукових досліджень стабільно демонструють позитивний зв'язок між емоційним інтелектом і результативністю лідерства. «ЕІ виступає предиктором успішності управлінської діяльності у сферах з високою часткою міжособистісних взаємодій, причому його вплив проявляється не лише через підвищення якості комунікації, а й через здатність керівників регулювати емоції в кризових ситуаціях, знижувати напруження та підтримувати командну стабільність. Лідери з розвиненим ЕІ краще адаптуються до змін, ефективніше розв'язують складні управлінські задачі та підтримують залученість персоналу до досягнення організаційних цілей» [38].

Керівники з розвиненим емоційним інтелектом знижують плинність персоналу й підвищують задоволеність працею, оскільки тонко зчитують емоційні потреби співробітників і формують сприятливе середовище для професійного зростання. «Вони полегшують адаптацію колективу до змін, забезпечуючи відчуття стабільності та підтримки в умовах невизначеності, що прямо позначається на продуктивності та загальному благополуччі команди. Узагальнені емпіричні результати Miao, Humphrey & Qian (2017) та O'Boyle et al. (2011) підтверджують ці висновки» [67].

### **1.3. Психологічні засади взаємодії лідера та колективу в контексті емоційного інтелекту.**

Лідерство — це не посада, а динамічний процес впливу на людей, що мобілізує їх на досягнення спільних цілей. Воно постає як сукупність особистісних якостей і моделей поведінки, завдяки яким індивід здатен спрямовувати, надихати та згуртовувати інших. Упродовж десятиліть феномен лідерства перебуває у фокусі наукових студій, результатом чого

стало формування низки теорій, кожна з яких акцентує різні виміри явища від рис особистості та поведінкових патернів до впливу ситуаційних чинників.

Для кращого розуміння процесу комунікації лідера та колективу розглянемо наявні концепції лідерства. Як вважає В.Шейнова, основні теорії лідерства наступні (рис. 1.10):



Рис. 1.10 Теорії лідерства за Шейновою

В той же час Г. Андрєєва виокремлює три основні групи теорій лідерства (рис. 1.11):



Рис. 1.11 Три основні групи лідерства за Андрєєвою

Характерологічний підхід фокусується на стійких особистісних рисах лідера. У різні періоди дослідники намагалися виокремити «ядро» таких рис: ініціативність, упевненість, доброзичливість, почуття гумору,

ентузіазм, товариськість тощо. «Дж. Каузес і Б. Познер виділяють чотири якості, що найчастіше характеризують ефективних лідерів: чесність, здатність передбачати (прогностичність), вміння надихати та компетентність. Американський фахівець у сфері психології О. Тід доповнює цей перелік рисами емоційної витривалості, розуміння стратегічних напрямів діяльності організації, ентузіазмом, дружелюбністю, відданістю та порядністю» [43].

Теорія рис пояснює характерологічні передумови прагнення індивідів до лідерства: окремі особистісні якості підвищують імовірність успіху, однак самі по собі не гарантують лідерської поведінки. Натомість поведінковий підхід фокусується на тому, як лідер взаємодіє з підлеглими. У його межах часто протиставляють дві крайні моделі (за Д. МакГрегором):

1. «Теорія Х: людина продуктивна переважно під зовнішнім тиском; потребує нагляду, контролю й директивного керівництва» [43].
2. «Теорія Y: люди зацікавлені в роботі, здатні до самоорганізації та прийняття відповідальності; роль лідера — створити умови, прибрати перешкоди й посилювати мотивацію через заохочення» [43].

Таким чином у межах поведінкового підходу провідна місія лідера полягає не в контролі, а в проєктуванні середовища й мотиваційних механізмів, що забезпечують досягнення спільних цілей.

У дослідженнях лідерства науковці прагнули виокремити той «важливий» компонент, що надає цьому явищу статусу багатовимірного соціально-психологічного феномена. В межах цього пошуку сформувалися підходи, які трактують лідерство крізь ціннісно-сміслову призму особистості: за їх логікою, люди наслідують того, у кого є чому вчитися, а найбільш ефективний лідер керує колективом, цілеспрямовано впливаючи на світогляд і цінності його учасників.

У соціальній психології помітне місце посідає концепція лідерства Е. Берна, яка розрізняє три взаємопов'язані ролі, що відповідають різним

зрізам групової культури: відповідальний лідер (формальний носій повноважень в організаційній ієрархії), ефективний лідер (фактичний центр ухвалення рішень) та психологічний лідер (особа з найбільшим неформальним впливом на групу). Подібну ідею ролі багатовимірності відображає Б. Басс у розвитку підходів до лідерства: поряд із транзакційною моделлю він окреслює трансформаційне лідерство, де для досягнення високих результатів поєднуються щонайменше чотири компоненти: ідеалізований вплив (нормативний приклад і довіра), натхнення/мотивація (мобілізація до спільної візії), інтелектуальна стимуляція (заохочення до новаторства та критичного мислення) та індивідуалізований підхід (персональна підтримка розвитку кожного співробітника). Така рамка дозволяє зв'язати формальні, фактичні й психологічні виміри лідерства з конкретними управлінськими практиками, що підсилюють як ефективність прийняття рішень, так і згуртованість колективу.

Вартує також уваги «концепція «кредиту довіри» Е. Холландера яка виходить із того, що вплив лідера на послідовників прямо залежить від їхньої впевненості в його компетентності та від відповідності його поведінки моральним нормам і цінностям групи» [5].

Міжкультурні студії лідерства сформувалися відносно пізно — лише у 1990-х роках ХХ ст., коли стало очевидно, що зміст і прояви лідерства істотно залежать від культурного контексту. «Пошуки «універсальної» лідерської риси для крос-культурних середовищ привели до створення міжнародної програми GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), яка скоординувала порівняльні дослідження більш ніж у 60 країнах і заклала підвалини крос-культурної теорії лідерства» [43].

Лідерство один із унікальних феноменів політичного та суспільного життя, безпосередньо пов'язаний із виконанням управлінських функцій. У більшості концепцій лідерства простежуються перетини з ключовими

компонентами емоційного інтелекту та практиками їх застосування в менеджменті. Це дає підстави виокремити теорію емоційно-інтелектуального лідерства, в центрі якої — розуміння емоцій і здатність керувати як власними емоційними станами, так і емоціями інших учасників взаємодії. Її базові постулати спираються на самосвідомість, саморегуляцію, соціальну чутливість (емпатію) та керування взаєминами, що разом забезпечує якісні управлінські рішення, підтримку довіри в команді та стійкість організації до стресу й змін.

Таким чином психологічні виміри взаємодії лідера й підлеглих мають визначальний вплив на результативність організації. Їхнє усвідомлене опрацювання дає змогу формувати згуртовані команди, підтримувати стійку мотивацію персоналу та досягати стратегічних цілей. У цьому контексті емоційний інтелект виступає базовим інтегратором управлінських практик: він поєднує самосвідомість і саморегуляцію лідера з емпатією та якісною комунікацією, забезпечуючи конструктивне вирішення конфліктів, підтримку психологічної безпеки та адаптивність до змін. Далі розглянемо ключові психологічні засади взаємодії лідера та колективу крізь призму емоційного інтелекту.

Психологічна безпека — це такий стан організаційного середовища, за якого працівники впевнені: висловлення ідей, сумнівів чи визнання помилок не спричинить санкцій, осуду або втрати поваги з боку керівництва й колег. За цієї умови формується простір відкритого обміну думками, де проблеми вчасно артикуються та розв'язуються, знижується конфліктність, зростають продуктивність і інноваційність. Психологічна безпека є критичною не лише для креативних індустрій: вона виступає універсальною передумовою адаптивності та стійкості будь-якої організації в умовах змін.

Лідери, які демонструють емпатію та підтримку, вибудовують довіру у такому середовищі працівники більше задоволені роботою й менше схильні до вигорання. Вільний обмін думками посилює відчуття

причетності, а залучення співробітників до розв'язання проблем незалежно від їхнього статусу чи досвіду підвищує якість рішень. Керівники, що відкрито визнають власні помилки та проговорюють здобуті уроки, нормалізують право на помилку і знімають страх у колективі. Як зазначається у дослідженні Google «Проект Аристотель», команди з високим рівнем психологічної безпеки працюють продуктивніше; раннє відкрите обговорення проблем зменшує ризик ескалації конфліктів. Отже, «формування психологічно безпечного середовища має стати свідомою управлінською практикою кожного лідера» [60].

Комунікація є базовою передумовою ефективної взаємодії між лідером і командою. «Здатність керівника чітко передавати інформацію, уважно слухати співрозмовників і надавати конструктивний зворотний зв'язок формує атмосферу продуктивної співпраці. Одним із ключових інструментів виступає активне слухання: підтримання відкритого діалогу, постановка уточнювальних запитань і рефреймінг/повторення головних тез як сигнал залученості керівника до розмови» [19]. Якісний зворотний зв'язок є механізмом коригування поведінки та стимулювання професійного зростання: працівники очікують чіткого визначення цілей і критеріїв, прозорого інформування про результати й визнання досягнень. «Оскільки кожен співробітник має власний стиль взаємодії, лідер адаптує комунікативні стратегії, спираючись на інтуїцію, емпатію та гнучкість. Водночас вирішальне значення мають і невербальні сигнали — міміка, жести, усмішка, зоровий контакт — які підсилюють або нівелюють зміст повідомлення. Загалом, успіх комунікації визначається психологічною зрілістю та емоційною компетентністю лідера» [61].

В той же час орієнтація на конструктив під час розв'язання конфліктів це ключова ознака лідерства, заснованого на емоційному інтелекті. Рефреймінг (переосмислення ситуації) зміщує увагу з претензій на спільні можливості, переводячи протистояння у простір пошуку рішень і зростання. Підхід «win-win» забезпечує баланс інтересів сторін і формує

культуру партнерства, а здатність лідера саморегулювати емоції та допомагати іншим відновити емоційну рівновагу знижує ескалацію та прискорює домовленості.

«Конструктивне опрацювання конфліктів формує гармонійне командне середовище, а лідери з розвиненим ЕІ використовують їх для посилення командної спроможності та стратегічного поступу організації» [41].

Персоналізована мотивація, заснована на емоційному інтелекті лідера, перетворюється на стратегічний інструмент сучасного менеджменту. Теорія самовизначення Е. Десі та Р. Раяна (1985) доводить, що внутрішня мотивація перевершує зовнішні стимули: коли працівник відчуває автономію, компетентність і залученість, зростають його продуктивність і відповідальність. «Лідери з високим ЕІ цілеспрямовано розбудовують такі умови делегують повноваження, забезпечують змістовний зворотний зв'язок і підтримують відчуття причетності. До ефективних персоналізованих практик належать: адресна похвала та виважені винагороди для закріплення бажаної поведінки, індивідуальні траєкторії професійного розвитку, а також залучення співробітників до ухвалення управлінських рішень» [71].

Емпатія — ключовий інструмент посилення командних взаємин у парадигмі лідерства з високим рівнем ЕІ. Вона дає змогу лідерові глибоко зчитувати потреби співробітників і вибудувати сприятливий, кооперативний мікроклімат. Точне розпізнавання емоційних сигналів колег підвищує якість управлінських рішень і знижує напруження в колективі. «Емпатичний керівник виступає «емоційним стабілізатором» команди, що набуває особливої ваги в кризових умовах. Завдяки емпатії можлива рання діагностика симптомів вигорання та своєчасне запровадження профілактичних заходів (гнучкі режими роботи, адресні форми заохочення) для підтримання психологічної стійкості персоналу» [17].

Саморегуляція — ключова управлінська компетентність, що забезпечує контроль емоцій у стресі. Вона запобігає імпульсивним рішенням, підтримує неупередженість і задає команді взірець стабільної поведінки. «У напружених умовах лідер має оперативно відновлювати внутрішню рівновагу: це не лише підвищує якість рішень, а й формує спокійний емоційний фон у колективі» [23]. Практичний інструментарій включає фокус на конструктивних перспективах, постановку чітких кроків дій і регулярні техніки підтримання балансу (дихальні вправи, мікропаузи, рефлексивні нотатки). «Розвинений емоційний інтелект допомагає «розвести» первинну емоційну реакцію та раціональну дію, переводячи імпульс у зважене управлінське рішення» [13].

Формування корпоративної культури на засадах емоційного інтелекту є ключовою передумовою результативності організації. «Лідери, які цілеспрямовано розвивають ЕІ, задають поведінкові стандарти для команди, ефективніше керують емоціями та конфліктами, підвищують якість взаємодії й довіри» [36]. «Створюване ними середовище відкритості й взаємної поваги підтримує обмін ідеями та спільне розв'язання завдань» [17]. «Системні тренінги з комунікації, емпатії та управління стресом підсилюють ці практики, оптимізують внутрішні процеси та сприяють сталості організації» [36]. Відтак розвиток емоційного інтелекту всього персоналу насамперед керівників є необхідною умовою здорової та продуктивної корпоративної культури.

Підсумовуючи, психологічні виміри взаємодії лідера й підлеглих насамперед у призмі емоційного інтелекту є визначальними для формування ефективних робочих відносин. Лідер із високим рівнем ЕІ створює довірливе середовище, підвищує внутрішню мотивацію команди та забезпечує організаційну стабільність і продуктивність. Узгоджені результати емпіричних досліджень підтверджують, що емоційно інтелігентні керівники демонструють суттєво кращі управлінські показники — від якості комунікації та розв'язання конфліктів до стійкості.

## РОЗДІЛ 2

### РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

#### 2.1 Вплив емоційного інтелекту на процес прийняття рішень у публічному управлінні

Емоційний інтелект є ключовою передумовою результативного управління, зокрема у публічному управлінні, де управлінські рішення мають узгоджувати нормативно-правові, економічні, соціокультурні та емоційні чинники. Концептуальні засади ЕІ були сформовані Д. Гоулманом, який виокремив його базові компоненти: самосвідомість, саморегуляцію, мотивацію, емпатію та соціальні навички. Водночас Дж. Д. Майєр і П. Саловей «визначили ЕІ як складову соціального інтелекту— здатність розпізнавати й диференціювати власні та чужі емоції та використовувати цю інформацію для регуляції мислення і поведінки і запропонували методики його вимірювання» [65].

Обробка сенсорної інформації в організмі людини стартує на рівні периферійних і спінальних ланок, однак до етапу свідомого осмислення сигнали проходять крізь лімбічну систему, що відповідає за формування та модуляцію емоцій. Унаслідок цього емоційний стан стає невід’ємною складовою когнітивної переробки: «раціональний» зміст уже несе відбиток афективної оцінки. Відтак ефективність прийняття рішень значною мірою зумовлюється узгодженістю між емоційними та когнітивними центрами мозку — ключовою передумовою емоційного інтелекту.

Емоційний стан певною мірою впливає на результативність роботи, можливість обробляти інформацію та ухвалювати відповідальні рішення.

Нездатність до саморегуляції емоцій призводить до викривлення

перцепції, зниження якості управлінських рішень, падіння продуктивності та зростання ризику критичних помилок. За наявності емоційного напруження обсяг засвоєваної інформації скорочується орієнтовно на 20–30%, що підкреслює потребу в цілеспрямованому розвитку навичок емоційної регуляції для збільшення когнітивної ефективності.

Емоційний інтелект ґрунтується на здатності розпізнавати, інтерпретувати та регулювати власні емоції й емоції інших. Його нейрофізіологічне підґрунтя пов'язане з лімбічною системою, відповідальною за емоції та пам'ять. Ключові ролі відіграють мигдалина, що забезпечує виявлення загроз і швидкі емоційні реакції, та орбітофронтальна кора, залучена до прийняття рішень, соціальної поведінки й емоційної саморегуляції. Дослідження «підкреслюють значення цих структур у контролі стрес-реакцій і їхню взаємодію з передньою поясною звивиною та гіпокампом» [3; 16].

Сучасні нейронаукові дослідження підкреслюють роль дзеркальних нейронів (Дж. Ріццолатті, К. Сінігалья) як нейробиологічного підґрунтя емпатії — ключової складової емоційного інтелекту. На підставі тривалих експериментів К. Сінігалья показав, що ці нейрони активуються не лише під час виконання власної дії, а й при спостереженні та інтерпретації дій інших осіб. Важливо, що «виявлені «комунікативні» нейрони реагують на нетранзитивні дії (жести, пози, рухи губ), забезпечуючи їхнє смислове розпізнавання в процесі міжособистісної взаємодії» [27].

Оскільки емоції містять релевантну інформацію й істотно модифікують когнітивні процеси, вони стають визначальним чинником у прийнятті управлінських рішень: впливають на побудову логічних зв'язків, розв'язання складних завдань, вибір поведінкових стратегій і організацію дій інших осіб. Водночас емоційний вимір є критичним для формування корпоративної культури й підтримання мотивації персоналу.

«Ключовим виміром ЕІ є саморегуляція здатність усвідомлювати й приймати власні емоції або, за потреби, дистанціюватися від них

відповідно до ситуації та контексту. Це передбачає глибоке розуміння себе, власних намірів і внутрішніх мотивів. Розвинена саморегуляція підвищує результативність особистої та командної діяльності, сприяючи досягненню поставлених цілей» [52].

У дослідженнях (Mayer, Salovey, Caruso, 2008) доведено, що рівень емоційного інтелекту прямо корелює з якістю управлінських рішень, зокрема у кризових та конфліктних ситуаціях.

Під час пандемії COVID-19 результативність урядових рішень значною мірою визначалася спроможністю політичних лідерів урахувати емоційний стан суспільства. Держави, де публічні комунікації базувалися на емпатії та прозорості (зокрема Нова Зеландія, Норвегія), продемонстрували вищі рівні довіри до влади та більш ефективно дотримання протиепідемічних заходів.

До прикладу у публічному управлінні лідери з розвинутою емпатією краще ідентифікують потреби громадян, тоді як навички саморегуляції знижують ризик імпульсивних або недостатньо обґрунтованих рішень.

За даними глобального опитування «LinkedIn Learning 2020 Workplace Learning», емоційний інтелект увійшов до топ-5 найзатребуваніших soft skills 2020 року поряд із креативністю, співпрацею, переконливістю та адаптивністю. «Для роботодавців це стало стратегічним пріоритетом, що в постковідних умовах відображає підвищений запит на фахівців із розвиненими комунікативними та соціальними компетентностями, здатних ефективно діяти в ситуаціях невизначеності та швидких змін» [36].

Емпіричні дані дослідників Браніцької та Кащук, свідчать, що високий рівень емоційного інтелекту зменшує когнітивну ригідність керівника та підвищує евристичність управлінських рішень; унаслідок цього зростає ініціативність підлеглих і загальна результативність організації. Відтак ЕІ постає як дієвий управлінський інструмент

формування команди, медіації конфліктів і запуску інновацій [42; 44].

На думку Р. Бояціс та Д. Гоулмана, [11], ЕІ сприяє (рис.2.1):

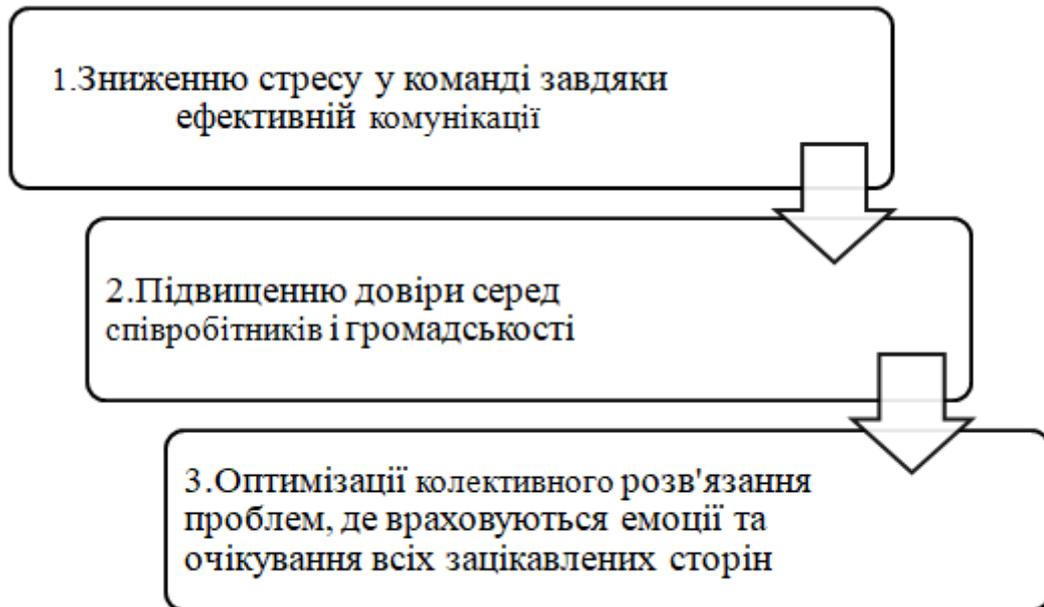


Рис. 2.1 Складові які впливають на роль емоційного інтелекту

Прийняття рішень у сфері публічного управління дуже часто реалізуються переважно в умовах високого рівня невизначеності та конфлікту інтересів.

Щодо ролі емоційного інтелекту у процесі прийняття рішень то вона полягає у можливостях (рис. 2.2 ):



Рис. 2.2 Можливості емоційного інтелекту у процесі прийняття рішень

Реформування системи охорони здоров'я в Україні засвідчило:

комунікація з урахуванням суспільних страхів і потреб є визначальним інструментом пом'якшення соціальної напруги.

## **2.2. Емоційний інтелект як складова взаємодії з лідерськими компетентностями публічних службовців**

Емоційний інтелект є ключовим чинником формування лідерських якостей управлінців: він забезпечує здатність керівника усвідомлювати й регулювати власні емоції та емоції команди, що полегшує розв'язання складних ситуацій і знижує стрес. «Тривалий час у ділових відносинах домінувала теза про негативний вплив емоцій на результативність організацій і їхнє раціональне функціонування. Втім, сучасні дослідження з організаційної психології доводять, що емоційна складова є невід'ємною умовою ефективного управління» [54].

У сучасних умовах розвитку трудових колективів особливої ваги набуває усвідомлення організаціями ролі емоційного інтелекту їхніх лідерів. Саме емоційно компетентні керівники здатні формувати в колективі позитивний емоційний фон і резонанс, що безпосередньо впливає на зростання продуктивності праці, рівень залученості персоналу та підтримку його професійного розвитку.

Загалом емоційний інтелект (ЕІ) реалізується через низку ключових функцій, серед яких виокремлюють інтерпретативну, регулятивну, адаптивну, та стресозахисну.

Інтерпретативна функція ЕІ пов'язана зі здатністю особистості точно зчитувати й осмислювати емоційну інформацію (міміку, інтонацію, емоційні реакції тощо), що сприяє накопиченню, упорядкуванню відповідних знань і формуванню індивідуального емоційного досвіду. Регулятивна функція забезпечує підтримання емоційного комфорту та контроль зовнішнього прояву емоцій, даючи змогу зберігати емоційну рівноваженість і адекватність у процесі соціальної взаємодії.

«Адаптивна й стресозахисна функції ЕІ мобілізують психологічні ресурси особистості в умовах життєвих труднощів і стресу, полегшуючи пристосування до несприятливих обставин. Активізуюча функція, своєю чергою, забезпечує комунікативну гнучкість і конгруентність, дозволяючи ефективно взаємодіяти з іншими, беручи до уваги їхні емоційні стани» [34].

Концепція емоційного лідерства виходить із того, що ефективний керівник не лише вибудовує стратегії та координує процеси, а й цілеспрямовано впливає на емоційний клімат організації, мотивує працівників і допомагає їм адаптуватися до викликів. Показовою у цьому сенсі є реакція бізнесу на події 11 вересня 2001 року: керівники компаній у Нью-Йорку, Вашингтоні та Пенсильванії були змушені підтримувати моральний стан команд в умовах екстремального стресу. У таких ситуаціях вирішальними виявилися емоційна компетентність, здатність розуміти переживання співробітників і забезпечувати їм належну емоційну підтримку, що сприяло організаційній стабільності.

Ознаки високого рівня розвитку емоційного інтелекту особистості охоплюють низку характерних проявів. До них належить вміння чітко й відкрито виражати власні почуття, не уникаючи демонстрації вразливості, зокрема невпевненості чи страху. Важливою складовою є здатність коректно інтерпретувати й пояснювати невербальні сигнали під час комунікації, а також вміння висловлювати незадоволення або розчарування у спосіб, який не завдає психологічної шкоди співрозмовнику.

Крім того, високий рівень ЕІ передбачає розвинені навички емоційної саморегуляції контроль страхів, тривоги, невпевненості та інших емоційних станів, що можуть заважати ефективній поведінці. Не менш значущою ознакою є глибока чутливість до емоційних потреб, переживань і турбот інших людей, яка забезпечує емпатійність та гармонійність міжособистісної взаємодії.

Особам із високим рівнем емоційного інтелекту притаманні здатність розпізнавати мотиви емоцій та приховані емоційні стани, обережність і тактовність у власних емоційних реакціях, а також уміння гармонізувати сферу почуттів із вимогами розуму, логіки та об'єктивної реальності. Такі «індивіди характеризуються внутрішньою незалежністю, упевненістю в собі, зберігають оптимістичний настрій і не допускають, щоб невдачі визначали їхній емоційний стан чи поведінку» [11].

Упродовж історичного розвитку людства прояви емоційного інтелекту простежуються в різних сферах суспільного життя – від практик шаманства, філософських учень і політичної діяльності до мистецтва та управління. Видатні діячі різних епох інтуїтивно усвідомлювали значущість емоцій у взаємодії з людьми й використовували це розуміння для досягнення соціальної гармонії, стабільності або політичного й професійного успіху.

Первісні форми лідерства репрезентували вожді племен та шамани, які здобували авторитет і здійснювали управлінський вплив на спільноту не лише завдяки фізичній силі чи накопиченим знанням, а передусім завдяки здатності розуміти та скеровувати емоційні стани своїх одноплемінників. Їхнє лідерство ґрунтувалося на інтуїтивному використанні елементів емоційного інтелекту – уміння співпереживати, розпізнавати страхи, потреби й переживання членів спільноти та відповідно коригувати власну поведінку й комунікацію. Показовою у цьому контексті є роль шамана під час природних катаклізмів чи інших кризових ситуацій: завдяки здійсненню ритуалів та обрядів він знижував рівень тривожності у спільноті, формуючи відчуття безпеки, захищеності та емоційної стабільності. Така здатність надихати людей, підтримувати їхню віру у подолання труднощів і забезпечувати внутрішню єдність спільноти була ключовим чинником збереження згуртованості племені.

Ключовим виміром лідерства первісних вождів виступала здатність ефективно мотивувати членів спільноти. Перед виходом на полювання

вони вдавалися до виконання ритуальних танців, оповідання міфів чи історій про легендарних героїв, спрямованих на піднесення бойового духу та формування у племені установки на успіх. Створювані внаслідок цього емоційне піднесення, відчуття причетності та єдності групи не лише зміцнювали внутрішню згуртованість, а й об'єктивно підвищували ймовірність досягнення спільної мети.

Принциповою складовою діяльності первісних лідерів було також урегулювання конфліктів. Вони виконували функцію посередників, знімаючи напруженість між членами спільноти та враховуючи емоційні потреби кожної зі сторін. Їхня здатність підтримувати внутрішню гармонію й баланс інтересів у племені була критичною умовою забезпечення його цілісності та виживання.

Шамани натомість здобували довіру спільноти завдяки розвиненій емпатії та уважному ставленню до індивідуальних переживань кожного її члена. Вони надавали поради й емоційну підтримку, формуючи у людей відчуття захищеності та стабільності. Водночас через переказування легенд, здійснення обрядів і ритуалів вони закріплювали у свідомості спільноти систему традицій і цінностей, апелюючи до емоційної сфери та фіксуючи ключові норми й зразки поведінки.

Сократ, один із видатних філософів античності, дотримувався переконання, що справжня мудрість ґрунтується на самопізнанні. У процесі філософських діалогів він не лише тонко зчитував емоційний стан співрозмовника, а й умів цілеспрямовано на нього впливати. Використовуючи продуману систему запитань, Сократ пробуджував у своїх учнів почуття сумніву, інтелектуальної зацікавленості або внутрішнього піднесення, стимулюючи розвиток їхнього критичного мислення. Така здатність працювати з емоціями співрозмовників дозволяла йому делікатно спрямовувати їх до самостійного осмислення та усвідомлення істини.

Юлій Цезар постає не лише як видатний полководець, а й як

майстер тонкого розуміння людських емоцій. Він умів надихати своїх воїнів навіть у найскладніші моменти, послуговуючись мотивувальними промовами та демонстрацією незламної впевненості. Його відомий вислів «Прийшов, побачив, переміг» виступав не лише констатацією здобутого успіху, а й потужним емоційним чинником, що підсилював піднесення серед послідовників і зміцнював їхню віру у власну майже непереможну силу.

Імператор Ашока, який правив у III ст. до н.е. у Індії, після кривавих воєн радикально переосмислив підходи до здійснення влади, прийнявши буддійські принципи. Він виявляв високий рівень емпатії, запроваджуючи політику, орієнтовану на врахування потреб усіх верств населення. За його правління будувалися лікарні та дороги, послідовно пропагувалися ідеї миру й толерантності, що формувало позитивні емоції серед підданих і сприяло зміцненню стабільності імперії.

У середньовічній Європі представники родини Медічі вирізнялися високим рівнем емоційного інтелекту в сфері дипломатії. Засновник династії Джованні Медічі був відомий здатністю знаходити спільну мову з представниками різних соціальних груп – духовенством, митцями, ремісниками та купцями. Він послідовно підтримував обдарованих людей і вибудовував з ними партнерські взаємини, тонко враховуючи їхні емоційні потреби та очікування.

В епоху Відродження Леонардо да Вінчі, окрім визнаного генія в галузі мистецтва, виявляв виняткову здатність до розуміння й тонкого відтворення емоційних станів людини. У його творах, зокрема в картині «Мона Ліза», втілено складні й багатопланові емоційні переживання, що й досі викликають захоплення та інтерпретаційні дискусії серед глядачів і дослідників. Спостереження Леонардо за людською поведінкою та емоціями слугували не лише мистецьким інструментом, а й формою комунікації, реалізованою через систему візуальних образів.

В Україні, де війна триває вже третій рік, значення емоційного

інтелекту у діяльності військових управлінців виходить на якісно новий рівень. У сучасних бойових умовах ЕІ перетворюється не просто на додаткову рису, а на критичний чинник ефективності військового керівництва. Здатність командира розуміти, контролювати та конструктивно спрямовувати власні емоції, а також тонко відчувати емоційні стани своїх підлеглих безпосередньо впливає на виконання бойових завдань, рівень взаємодії та морально-психологічний стан особового складу.

У ситуаціях, коли управлінські рішення приймаються в умовах високої небезпеки, невизначеності та хронічного стресу, емоційний інтелект стає важливою складовою лідерської компетентності. Він допомагає військовим керівникам підтримувати бойовий дух, забезпечувати згуртованість підрозділу, запобігати паніці, оптимізувати комунікацію та зберігати психологічну стійкість колективу. Від рівня ЕІ залежить здатність командира мотивувати особовий склад, приймати виважені рішення, уникати ескалації конфліктів та підтримувати дисципліну в умовах надзвичайного тиску.

Одним із показових прикладів прояву емоційного інтелекту у військовому управлінні є діяльність В. Черчилля в період Другої світової війни. Він тонко відчував емоційний стан британського суспільства, особисто відвідував зруйновані бомбардуваннями райони Лондона, демонструючи емпатію та солідарність із громадянами. Його промови, зокрема відоме «We shall never surrender», виконували потужну мобілізаційну та підтримувальну функцію, формуючи стійкість і впевненість нації.

Черчилль умів підтримувати власну команду, створюючи атмосферу довіри та згуртованості, а також проявляв високий рівень емоційного інтелекту у зовнішньополітичній площині. Зокрема, у взаємодії з Ф. Рузвельтом та іншими лідерами союзних держав він вибудовував партнерські відносини, враховуючи їхні емоційні очікування та цінності.

Це сприяло зміцненню єдності антигітлерівської коаліції, ефективній координації спільних військових дій і досягненню стратегічних цілей у період глобальної кризи.

Приклад діяльності В. Черчилля наочно демонструє, що емоційний інтелект може виступати одним із ключових інструментів у сфері військового управління. «Його здатність розуміти емоційний стан інших, контролювати власні емоції та надихати людей стала вирішальним чинником у підтриманні високого бойового духу нації та досягненні стратегічних цілей у умовах глобального збройного конфлікту. Це переконливо свідчить про те, що емоційний інтелект військових лідерів є не другорядною компетентністю, а невід'ємним елементом ефективної системи управління» [36].

У сучасних умовах військові лідери виконують надзвичайно складну й багатогранну роль: вони не лише ухвалюють стратегічні рішення, а й відповідають за морально-психологічний стан підлеглих, ефективність командної взаємодії та підтримання високого рівня бойового духу. Здатність усвідомлювати власні емоції, контролювати їх і водночас враховувати емоційний стан інших постає важливим чинником успішного виконання завдань у настільки напруженому й ризикованому середовищі.

В умовах війни військові управлінці щоденно опиняються в критичних ситуаціях, що потребують оперативного й водночас виваженого ухвалення рішень. «Розвинений емоційний інтелект дає змогу керівникам контролювати власний стрес і не допустити домінування страху чи панічних реакцій, які можуть негативно позначитися на раціональності їхніх дій. Здатність зберігати зосередженість і рішучість у стресогенних обставинах сприяє підвищенню рівня довіри підлеглих до командира» [21].

Емоційний інтелект сприяє підтриманню належного морально-психологічного стану особового складу. У складних ситуаціях командири, які здатні вислухати, зрозуміти та емоційно підтримати підлеглих, зміцнюють їхній бойовий дух і орієнтують колектив на досягнення

спільної мети. Зокрема, щирі слова підтримки або вчасно й уміло виголошені мотиваційні промови можуть суттєво змінити емоційну атмосферу в підрозділі, навіть за умов надзвичайно високої напруги.

У військових умовах, коли особовий склад перебуває в стані постійного напруження, неминуче загострюється конфліктність взаємин. Керівники з високим рівнем емоційного інтелекту здатні конструктивно врегульовувати такі ситуації, беручи до уваги емоційний стан їхніх учасників та водночас зберігаючи єдність і згуртованість колективу. Це має вирішальне значення для злагодженої взаємодії військовослужбовців і загальної ефективності функціонування підрозділу.

Військові управлінці, які характеризуються розвиненим емоційним інтелектом, глибше усвідомлюють, що участь у бойових діях залишає значний психологічний відбиток на кожному військовослужбовцеві. Це дає їм змогу своєчасно розпізнавати прояви емоційного вигорання, хронічного стресу чи посттравматичних розладів у підлеглих і організувати надання необхідної підтримки. Системна турбота про психологічне благополуччя особового складу сприяє прискоренню процесів відновлення та позитивно позначається на загальній ефективності виконання службово-бойових завдань.

Лідери, здатні уважно вислуховувати підлеглих, виявляти емпатію та враховувати їхні емоційні потреби, формують більш міцні й довірливі взаємини в межах своїх колективів. Такі керівники постають не лише беззаперечними авторитетами, а й важливим джерелом психологічної стабільності для військовослужбовців.

Після завершення бойових дій військові управлінці з розвиненим емоційним інтелектом відіграватимуть ключову роль у процесах реабілітації та реінтеграції військовослужбовців у мирне життя. Здатність керівників забезпечити емоційну підтримку підлеглим у період адаптації до нових умов функціонування є критичною передумовою збереження їхнього психологічного благополуччя та попередження можливих

дезадаптаційних наслідків.

Наразі документально встановлено, що медичні працівники зазнають впливу специфічних професійних стресорів, які висувають підвищені вимоги до рівня їхніх емоційних здібностей. Невідповідність між інтенсивністю цих стресових впливів та розвитком емоційної сфери фахівця зумовлює зростання ризику формування синдрому емоційного вигорання (СЕВ) і професійної дезадаптації.

Емоційний інтелект (EI) у сфері медичного управління формує здатність персоналу адекватно розпізнавати, розуміти й регулювати власні емоції, а також емоційні стани пацієнтів. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню якості комунікації, покращенню рівня медичного обслуговування та зниженню рівня напруження в колективах закладів охорони здоров'я.

«Результати наукових досліджень свідчать, що високий рівень емоційного інтелекту дає змогу медичним працівникам запобігати професійній дезадаптації, підтримувати сприятливий психологічний клімат у закладі, а також позитивно корелює з такими професійно значущими вміннями, як формування терапевтичного альянсу, прояв емпатії, ефективна командна взаємодія, розвинені комунікативні навички, здатність до стрес-менеджменту, організаційні та лідерські компетентності» [29].

Дослідниця Т. Яворська акцентує увагу на «значущості комунікативних бар'єрів у професійній взаємодії лікарів із пацієнтами, хворими на цереброваскулярні захворювання. Авторка встановлює, що в 77% лікарів саме емоційні бар'єри негативно позначаються на ефективності лікувального процесу» [56]. За твердженням А. Томківа та О. Прохоренка, «методи подолання комунікативних бар'єрів у професійній медсестринській діяльності передбачають насамперед розвиток комунікативних навичок, які виступають ключовою умовою результативної взаємодії з пацієнтами» [48]. Медичні сестри нерідко

стикаються зі значними труднощами у спілкуванні з пацієнтами та їхніми родичами, особливо коли йдеться про тяжкі або прогностично несприятливі захворювання. Ефективна комунікація в таких ситуаціях потребує врахування специфіки проблем, причин їх виникнення, а також емоційного стану пацієнтів, зумовленого хворобою. Для мінімізації труднощів у комунікації важливим є опанування навичок аналізу ситуації та подолання бар'єрів у спілкуванні. У медичній практиці виокремлюють низку базових комунікативних бар'єрів, які можуть істотно ускладнювати ефективну взаємодію між лікарем і пацієнтом.

Використання надмірно спеціалізованої медичної термінології, яка є малозрозумілою або зовсім незрозумілою для пацієнтів, часто зумовлює виникнення комунікативних бар'єрів. У таких випадках пацієнти не мають достатнього обсягу знань, щоб адекватно інтерпретувати встановлений діагноз чи запропоновані лікувальні стратегії, що може призводити до непорозумінь, недовіри або формального ставлення до виконання рекомендацій. Додатковим ускладнювальним чинником є мовні відмінності між лікарем і пацієнтом, які значно звужують можливості для точного й повного обміну важливою інформацією.

Важливу роль у порушенні ефективної комунікації відіграють і психологічні стани пацієнтів – зокрема страх, тривога, депресивні переживання. За таких умов люди нерідко утримуються від відкритого висловлення своїх думок, запитань чи сумнівів. Почуття сорому, збентеження або невпевненості, що виникають під час обговорення інтимних чи делікатних проблем, додатково посилюють бар'єри у взаємодії та негативно позначаються на якості комунікації між медичним працівником і пацієнтом.

Культурне розмаїття традицій і переконань істотно впливає на ставлення пацієнтів до медичних процедур і лікувальних заходів. Нерозуміння, зумовлене відмінностями у культурному сприйнятті здоров'я та хвороби, може перешкоджати формуванню довірливого й ефективного

характеру комунікації між лікарем і пацієнтом.

Окрему групу комунікативних перешкод становлять психологічні бар'єри, які суттєво дестабілізують міжособистісну взаємодію в системі «лікар–пацієнт». Домінуючим чинником є феномен недовіри або скептицизму щодо медичного персоналу, який часто детермінований попереднім негативним (травматичним) досвідом отримання медичної допомоги. Така психологічна установка створює резистентність до комунікації та унеможлиблює формування конструктивного терапевтичного альянсу. Крім того, значний негативний вплив на результативність лікувально-діагностичного процесу чинять когнітивні упередження та стереотипне сприйняття з боку пацієнтів. Суб'єктивне викривлення або ігнорування лікарських рекомендацій призводить до зниження рівня комплаєнсу (прихильності до лікування) та, як наслідок, до погіршення клінічних результатів.

Обмежені часові рамки консультації нерідко створюють умови, за яких лікарі надають лише поверхневі роз'яснення й недостатньо деталізують ключові аспекти лікування. Унаслідок цього пацієнт не отримує повного розуміння власного стану та можливих терапевтичних альтернатив.

Імплементация сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (зокрема, засобів телемедицини) супроводжується виникненням специфічних технологічних бар'єрів для певних когорт пацієнтів. Ключовими детермінантами, що лімітують ефективність дистанційної взаємодії, виступають:

Рівень цифрової грамотності: недостатня компетентність пацієнтів у користуванні цифровими інтерфейсами та програмним забезпеченням.

Технічна доступність: відсутність у пацієнтів необхідного апаратного забезпечення або стабільного інтернет-з'єднання.

Зазначені фактори формують явище «цифрового розриву», що створює перешкоди для інклюзивного доступу до медичних послуг та

суттєво ускладнює комунікативну інтеракцію в діаді «лікар–пацієнт», потенційно призводячи до соціальної ексклюзії вразливих верств населення.

Гендерні бар'єри, за умов яких один із співрозмовників відчуває дискомфорт через поширені стереотипи чи упередження щодо гендерних ролей у медицині, також можуть негативно позначатися на якості комунікації. Це ускладнює встановлення відкритих і довірливих взаємин між лікарем і пацієнтом.

Подолання зазначених комунікативних бар'єрів є критично важливим чинником забезпечення якісної медичної допомоги та підвищення ефективності взаємодії між пацієнтами й медичними працівниками. Це потребує від лікарів цілеспрямованого розвитку навичок активного слухання, емпатії та культурної компетентності, що, своєю чергою, забезпечує більш повноцінну й результативну комунікацію з пацієнтами.

Отже, емоційний інтелект постає як вагомий чинник у сфері медичного управління, оскільки вона пов'язана не лише з організацією надання медичних послуг, а й із безпосередньою взаємодією з людьми, які перебувають в емоційно напруженому або кризовому стані.

Роль емоційного інтелекту (ЕІ) у медичному управлінні є критично важливою, оскільки система охорони здоров'я функціонує в умовах високого стресу, емоційного навантаження та необхідності швидкого прийняття рішень, які мають прямий вплив на життя пацієнтів. ЕІ керівника медичного закладу виступає ключовою детермінантою ефективності команди та організаційної стійкості.

Використання емоційного інтелекту в медичному менеджменті охоплює такі стратегічні аспекти:

- Управління професійним вигоранням та стресом. Керівники з високим ЕІ здатні емпатично розпізнавати перші ознаки синдрому професійного вигорання у медичного персоналу. Завдяки навичкам

соціальної чутливості вони можуть впроваджувати ефективні програми підтримки, мотивувати співробітників та створювати сприятливий мікроклімат, що знижує плинність кадрів і зберігає якість надання послуг.

- Формування терапевтичного та міждисциплінарного альянсу. ЕІ сприяє налагодженню синергії між різними відділеннями та спеціалістами (медсестри, лікарі, адміністрація). Здатність керівника до медіації та конструктивного вирішення внутрішньокорпоративних конфліктів є основою для забезпечення безперервного лікувального процесу.

- Підвищення якості пацієнтоорієнтованості. Емоційна компетентність керівника формує культуру емпатійного ставлення до пацієнтів у всій організації. Це безпосередньо впливає на пацієнтоорієнтованість, підвищує комплаєнс (прихильність до лікування) та зменшує кількість скарг, оскільки персонал краще розуміє та задовольняє емоційні потреби хворих.

- Ефективне кризове лідерство. У ситуаціях надзвичайних подій, епідемій чи катастроф (що є частиною реальності медичної сфери), керівник повинен демонструвати емоційну стійкість та саморегуляцію. Це дозволяє приймати зважені рішення під тиском, а також транслювати впевненість команді, запобігаючи паніці та дезорганізації.

- Успішна імплементація реформ. Будь-яка реформа у сфері охорони здоров'я викликає резистентність персоналу. Керівник, використовуючи ЕІ, може розпізнати приховані страхи та занепокоєння співробітників, аргументувати необхідність змін, а також адаптувати комунікацію таким чином, щоб забезпечити м'яку та успішну імплементацію нових управлінських або клінічних протоколів.

Управління передбачає не лише організацію процесів, розроблення стратегій чи генерування інноваційних ідей. Справжній керівник повинен уміти пробуджувати ентузіазм у колективі. Лідери з високим рівнем емоційного інтелекту здатні ефективніше мотивувати та підтримувати команду, вибудовувати довірливі взаємини й підтримувати позитивний

психологічний клімат в організації, що, своєю чергою, сприяє зростанню продуктивності праці.

### **2.3 Роль емоційної компетентності у процесі комунікації з громадянами**

Емоційна компетентність є одним із ключових чинників, що зумовлюють результативність взаємодії між управлінцями та громадянами. Здатність усвідомлювати й регулювати власні емоції, а також враховувати емоційний стан інших осіб сприяє формуванню довірливих стосунків, конструктивному розв'язанню конфліктів і досягненню поставлених цілей у публічній сфері.

Згідно з підходом Д. Гоулмана, емоційна компетентність розглядається як невід'ємний складник емоційного інтелекту, до структури якого входять самосвідомість, саморегуляція, мотивація, емпатія, емоційна експресивність (здатність до адекватного вираження емоцій) та соціальні навички. «Високий рівень розвитку цих компонентів дає змогу лідерам ефективніше адаптуватися до складних ситуацій, налагоджувати результативну комунікацію з громадянами та ухвалювати виважені управлінські рішення» [63].

На переконання Р. Бар-Она, емоційна компетентність має безпосередній вплив на якість міжособистісної взаємодії, що набуває особливої ваги у сфері публічного управління. Дослідник підкреслює, що «емпатія та соціальна відповідальність як ключові компоненти емоційної компетентності сприяють глибшому розумінню потреб і очікувань громадян» [57].

Емоційна компетентність охоплює здатність особистості гнучко регулювати як власні емоційні стани, так і емоційні реакції інших людей, забезпечуючи адаптацію до змінних умов і ситуацій. Вона має афективно-когнітивну природу, оскільки інтегрує як емоційні, так і раціонально-пізнавальні компоненти. Тісний зв'язок емоційної компетентності з

когнітивними здібностями та індивідуально-психологічними особливостями особистості зумовлює її вагоме місце в загальній структурі емоційного інтелекту.

Основні складові емоційної компетентності представлені на рис. 3.1.

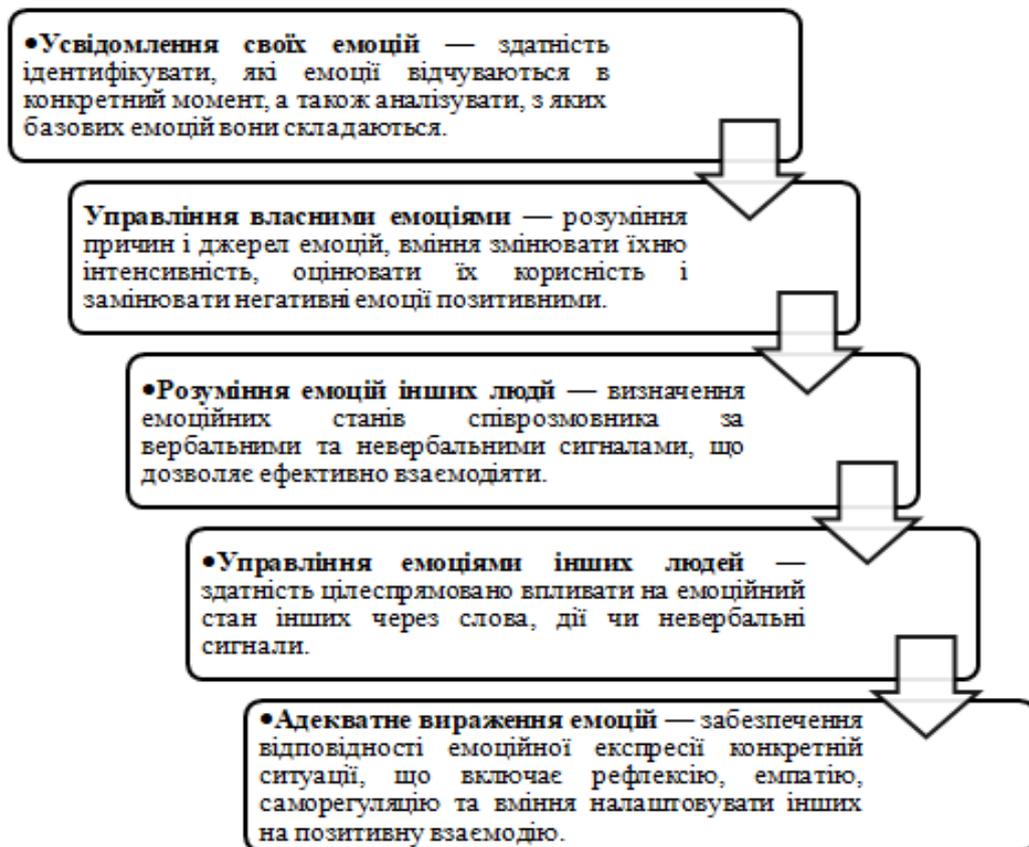


Рис. 3.1. Складові емоційної компетентності

Емоційна компетентність дає змогу управлінцям демонструвати відкритість, щирість і налаштованість на співпрацю, що зміцнює довіру з боку громадян. Згідно з висновками Р. Бояціса (2008), емоційна взаємодія становить основу для формування стійких комунікативних зв'язків. Вона сприяє виникненню атмосфери довіри, взаєморозуміння та партнерської взаємодії, які є ключовими передумовами успішної комунікації в будь-якій сфері діяльності.

Діяльність у сфері публічного управління нерідко супроводжується виникненням конфліктних ситуацій. Емоційно компетентні лідери здатні не лише ідентифікувати їхні першопричини, а й урахувати емоційні

аспекти позицій усіх залучених сторін, що створює передумови для пошуку взаємоприйнятних, компромісних рішень (Salovey & Mayer, 1990).

Керівники, які володіють розвиненими навичками емоційної компетентності, спроможні формувати таке комунікативне середовище, у якому громадяни відчують власну значущість і залученість до суспільних процесів. Це стимулює їхню активну участь у виробленні та ухваленні управлінських рішень, що, своєю чергою, позитивно позначається на загальному рівні довіри до органів публічної влади.

На думку Р. Ліуссіра, здатність керівника впливати на емоційний стан оточення є вирішальною умовою підтримання високого рівня мотивації та залучення громадськості до розв'язання спільних проблем. Дослідник наголошує, що «натхнення виступає одним із ключових чинників формування стійкої командної взаємодії, за якої емоційна залученість учасників сприяє підвищенню продуктивності та якості виконання покладених на них завдань» [36].

Не всі управлінці характеризуються природною схильністю до прояву емоційної компетентності, що може виступати відчутною перешкодою на шляху до результативної комунікації. За спостереженнями Д. Гоулмана, особливої ваги набуває організоване навчання емоційній грамотності, яке передбачає участь у спеціалізованих тренінгах, опрацювання практичних ситуацій (кейсів) і послідовний розвиток навичок самопізнання та саморефлексії.

## РОЗДІЛ 3

### УПРОВАДЖЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ДІЄВОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

#### 3.1. Світові та вітчизняні практики формування емоційного інтелекту у публічному управлінні

Формування емоційного інтелекту (EI) є ключовою передумовою підвищення результативності публічного управління, оскільки сприяє поліпшенню якості комунікації, управлінської діяльності та обслуговування громадян. Практика зарубіжних країн і України засвідчує наявність різноманітних підходів до розвитку відповідних компетентностей у представників управлінської ланки.

У країнах із усталеними демократичними традиціями емоційний інтелект послідовно інтегрується в систему публічного управління. Так, у Сполучених Штатах Америки розвиток емоційного інтелекту розглядається як невід’ємна складова програм формування лідерського потенціалу державних службовців. У межах таких програм застосовуються спеціалізовані тренінги та семінари, спрямовані на формування навичок емпатії, управління стресом і саморегуляції. Окрім цього, у процесі підготовки активно використовуються технології коучингу, які дають змогу керівникам глибше пізнати себе та краще розуміти потреби підлеглих, що, у свою чергу, підвищує їхню спроможність ефективно вирішувати конфліктні ситуації та взаємодіяти з громадськістю. Д. Гоулман наголошує, що традиційне уявлення про людський інтелект є надто звуженим, оскільки не враховує визначальної ролі емоцій у процесах мислення, ухвалення рішень та особистісного розвитку. Його наукові праці зосереджені на феномені емоційного інтелекту та його впливові на

особистісну й професійну успішність.

Згідно з результатами дослідження Д. Гоулмана та Е. Воррена, розвиток емоційного інтелекту в середовищі державних службовців сприяє підвищенню ефективності комунікації та якості ухвалюваних управлінських рішень. Крім того, у США було запроваджено програму «Emotional Intelligence Training for Public Sector», реалізація якої засвідчила істотне зниження рівня конфліктності в професійній діяльності державних службовців.

Академія лідерства США реалізує спеціалізовані програми підготовки для державних службовців, у межах яких особливий акцент робиться на розвитку емоційної компетентності як ключового компонента сучасного лідерства.

Програма Гарвардської школи Кеннеді для лідерів державного сектору передбачає опрацювання проблематики емоційного інтелекту як важливого інструмента управління державними інституціями. Учасники програми вивчають вплив емоцій на процес ухвалення рішень, взаємодію з громадськістю та формування організаційної культури. До змісту програми включено практичні тренінги з управління емоціями, розвитку емпатії та формування навичок емоційного лідерства.

У Великій Британії формування емоційного інтелекту публічних управлінців здійснюється в межах програми «Civil Service Learning». Її зміст охоплює тренінги з розвитку емоційної компетентності, зокрема навичок управління емоціями в стресових умовах, підвищення рівня самосвідомості та вдосконалення комунікативних здібностей. Важливе місце відведено опрацюванню практичних кейсів, що дає змогу учасникам набути прикладних навичок ефективного спілкування та взаємодії в умовах високого професійного тиску. Згідно з результатами дослідження Джонсона, працівники, які пройшли тренінги з розвитку емоційного інтелекту, на 25 % рідше зазнають стресу та демонструють вищий рівень задоволеності роботою.

В урядових установах упроваджуються спеціальні програми навчання з акцентом на розвиток емоційної компетентності, що дає змогу більш ефективно врегульовувати конфліктні ситуації та забезпечувати високий рівень якості обслуговування населення. Зокрема, результати дослідження Національного інституту державного управління засвідчили, що працівники, які цілеспрямовано розвивають емоційні навички, демонструють на 30 % вищі показники ефективності взаємодії з громадянами.

Програма «Future Leaders Scheme» орієнтована на підготовку майбутніх лідерів публічного сектору. У її межах значну увагу приділено розвитку емоційного інтелекту як важливого інструмента ефективного управління персоналом. Учасники проходять тренінги, спрямовані на формування емпатії, навичок саморегуляції та здатності підтримувати емоційну рівновагу в складних умовах. Важливим компонентом програми є наставництво, у межах якого більш досвідчені керівники сприяють розвитку емоційних компетентностей у молодших колег.

У Канаді розвиток емоційного інтелекту державних службовців активно стимулюється в межах програм підвищення кваліфікації. Урядові ініціативи зосереджені на формуванні емпатії та глибшому розумінні соціальних проблем, що сприяє підвищенню ефективності управління на місцевому рівні. У процесі навчання особливий акцент робиться на вибудовуванні довірчих стосунків із громадянами, усвідомленні їхніх потреб і підвищенні якості надання публічних послуг.

Однією з таких ініціатив є програма «Leadership and Emotional Intelligence Training», яку реалізує Школа державного управління Канади (Canada School of Public Service). Її зміст орієнтовано на розвиток самосвідомості, емпатії та навичок ефективного управління емоціями. У процесі навчання слухачі опановують техніки виявлення й розуміння емоційних потреб громадян, зокрема в умовах кризових ситуацій, а також засвоюють підходи до взаємодії з підлеглими на засадах емоційного

лідерства.

Програма – «Foundations of Effective Public Sector Communication» – зорієнтована на підвищення якості комунікації між державними службовцями та громадянами. У її межах особливий акцент робиться на формуванні в слухачів навичок активного слухання, встановлення довірчих взаємин і розуміння потреб різних соціальних груп. Зазначені компетентності розглядаються як базові передумови вибудовування ефективних комунікаційних процесів та зміцнення довіри до публічних інституцій.

Програма «Emotional Resilience in the Public Service» спрямована на формування навичок управління стресом та розвитку емоційної стійкості державних службовців. Її актуальність зумовлена постійним емоційним тиском, у якому перебувають працівники публічного сектору, взаємодіючи з громадянами, що нерідко опиняються в стані емоційного напруження чи кризи. Учасники програми опановують техніки релаксації, саморегуляції та зміцнення емоційної витривалості, що дає змогу підвищувати ефективність ухвалення рішень у складних і стресогенних ситуаціях.

Програма «Empathy in Public Leadership» спрямована на розвиток емпатії як однієї з базових компетентностей сучасного лідера публічного сектору. Її зміст охоплює тренінги, практичні завдання та симуляційні ігри, зорієнтовані на глибше розуміння емоційних аспектів управління, що сприяє формуванню більш гармонійних взаємин як із колегами, так і з громадськістю. Таке навчання допомагає лідерам вибудовувати емоційний зв'язок із громадянами, що, у свою чергу, позитивно позначається на результативності управлінських процесів.

Скандинавські країни вирізняються людиноцентричністю та високими стандартами якості публічного управління. У державах, таких як Швеція, Норвегія, Данія та Фінляндія, значна увага приділяється створенню сприятливих умов праці для державних службовців, зокрема забезпеченню ментального благополуччя, підтриманню балансу між

професійною діяльністю та особистим життям, а також упровадженню гнучких режимів роботи. Традиція публічного управління в цих країнах ґрунтується на засадах відкритості, співпраці та орієнтації на людину, що зумовлює пріоритетний характер розвитку емоційної компетентності.

Наприклад, у Фінляндії запроваджено цілісні програми підтримки ментального здоров'я державних службовців, які охоплюють індивідуальні консультації та групові сесії з психологами. Програма «Emotionally Intelligent Leadership for Public Managers», що реалізується Фінською академією управління (Finnish Management Academy), передбачає навчання, спрямоване на розвиток самосвідомості, емпатії, навичок ефективної комунікації та управління конфліктами. Її основною метою є формування в державних службовців здатності використовувати емоційний інтелект для побудови довірчих стосунків із громадянами та колегами, що, у свою чергу, сприяє підвищенню якості управління та зміцненню довіри до державних інституцій. Важливим компонентом програми є також заходи, спрямовані на підтримання емоційного благополуччя учасників і зниження ризиків професійного вигорання.

Данія послідовно розвиває культуру відкритої комунікації на всіх рівнях публічного управління, що сприяє зміцненню довіри та зростанню рівня емоційної компетентності державних службовців. Такі підходи підвищують рівень EI, оскільки працівники почуваються більш мотивованими, менше зазнають стресу та мають кращі передумови для ефективного виконання службових обов'язків. Формування емоційного інтелекту в Данії інтегроване до програми «Public Leadership and Emotional Intelligence», яку реалізує Датська школа уряду. Програма орієнтована на розвиток емпатії, навичок стрес-менеджменту та емоційної стійкості. Особливий акцент робиться на формуванні вмінь, що дають змогу державним службовцям глибше розуміти емоційні потреби громадян і колег, а також ефективно керувати власними емоційними станами в умовах стресу.

Програма «Effective Communication and Emotional Awareness», розроблена Шведською академією управління, спрямована на розвиток емоційної усвідомленості та вдосконалення комунікативних навичок. Учасники також опановують уміння інтерпретувати невербальні сигнали, що сприяє підвищенню якості міжособистісної взаємодії.

У Німеччині формування емоційного інтелекту інтегровано в систему безперервної освіти публічних управлінців. Особливий акцент робиться на розвитку навичок саморегуляції, стрес-менеджменту та розумінні емоційних потреб підлеглих. Використання групових тренінгів і семінарів, спрямованих на підвищення рівня самосвідомості та вдосконалення комунікативних умінь, сприяє більш успішній реалізації управлінських завдань і підвищенню мотивації команд до продуктивної діяльності.

Зарубіжний досвід засвідчує, що програми розвитку емоційного інтелекту в системі публічного управління мають цілісний, системний характер і поєднують як теоретичну підготовку, так і практично орієнтоване навчання. Вони сприяють тому, що державні службовці глибше розуміють себе та інших, ефективніше долають стрес і підвищують якість комунікації, що, своєю чергою, позитивно позначається на загальному рівні результативності публічного управління. Ознайомлення та адаптація цього досвіду можуть слугувати підґрунтям для розроблення аналогічних програм в Україні з метою підвищення якості взаємодії між управлінцями та громадянами, а також удосконалення вітчизняної системи публічного управління.

В Україні процес формування емоційного інтелекту у публічних службовців перебуває на стадії активного становлення. Протягом останніх років здійснено низку кроків, спрямованих на підвищення професійних компетентностей публічних службовців, зокрема в частині розвитку емоційної складової їхньої діяльності. Наведемо окремі приклади програм

та ініціатив, орієнтованих на формування емоційного інтелекту в системі публічного управління.

У програмах підготовки та підвищення кваліфікації НАДУ при Президентові України емоційний інтелект розглядається як невід'ємний елемент лідерських компетентностей. Слухачам пропонуються навчальні модулі, що охоплюють проблематику управління конфліктами, саморегуляції, розвитку комунікативних навичок та стресостійкості. Ключовий акцент робиться на усвідомленні ролі емоційної складової у публічному управлінні та її впливу на результативність і якість державної служби. У навчальному процесі застосовуються практичні кейси, тренінги з розвитку емоційної стійкості та відпрацювання навичок ефективної поведінки в умовах підвищеного стресу.

Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) у межах програм підвищення кваліфікації систематично включає компоненти, пов'язані з розвитком емоційної компетентності управлінців. Зокрема, у програмі «Підвищення професійної компетентності управлінців» учасники опановують інструменти ефективної комунікації, емпатійної взаємодії, управління власним емоційним станом у стресових ситуаціях, а також підходи до формування довірчих стосунків із громадянами. Це дозволяє поступово інтегрувати принципи емоційно свідомого лідерства в практику публічного управління.

Співпраця України з міжнародними організаціями, зокрема ООН, ОБСЄ та ЄС, у реалізації програм, спрямованих на розвиток лідерського потенціалу та формування емоційного інтелекту державних службовців. Зокрема, проєкти ОБСЄ передбачають проведення практичних занять із розвитку емоційного інтелекту як важливої складової ефективного лідерства у сфері публічного управління. Спільні програми з ООН включають навчальні модулі, присвячені опануванню навичок стрес-менеджменту, управління конфліктами, розвитку емпатії та ефективної комунікації. Їхньою метою є сприяння формуванню в державних

службовців здатності створювати відкриту й підтримувальну атмосферу у взаємодії з громадянами. Важливою особливістю цих програм є застосування інтерактивних методів навчання: слухачі залучаються до воркшопів, групових дискусій і тренінгів, у межах яких опрацьовуються реальні кейси з управлінської практики.

Спільні програми з міжнародними партнерами — USAID (Агентство США з міжнародного розвитку) та GIZ (Німецьке товариство міжнародного співробітництва) — активно реалізують в Україні проекти, спрямовані на розвиток емоційного інтелекту серед державних службовців.

Програми USAID зосереджені на розвитку лідерського потенціалу та емоційної компетентності українських управлінців і орієнтовані на підтримку публічних службовців, які взаємодіють із громадянами в умовах стресу та кризових ситуацій. У межах таких програм учасники опановують навички активного слухання, розпізнавання та врахування емоційних потреб громадян, конструктивного врегулювання конфліктів, а також підтримки командної взаємодії в складних умовах. Навчальний процес передбачає використання симуляційних вправ і кейс-стаді, що дає змогу моделювати реальні управлінські ситуації.

GIZ реалізує низку проєктів, спрямованих на підвищення ефективності місцевого врядування в Україні, вагомим компонентом яких є розвиток емоційної компетентності лідерів органів місцевого самоврядування. Учасники проходять тренінги з розвитку емпатії, управління стресом і вдосконалення комунікативних навичок. Таке навчання покликане забезпечити здатність керівників місцевої влади глибше розуміти потреби громадян, ефективніше розв'язувати конфліктні ситуації та формувати довірчі, партнерські стосунки з мешканцями громад.

Програму «Школа лідерства для державних службовців», реалізує Національна школа управління у межах якої емоційний інтелект розглядається як одна з ключових складових підготовки сучасних лідерів.

Учасники програми проходять навчання з розвитку навичок самосвідомості, управління власними емоціями, емпатії та врегулювання конфліктів. У процесі підготовки особливий акцент робиться на вмінні працювати з емоційним станом співробітників і громадян, формувати позитивний психологічний клімат у колективі та підвищувати якість взаємодії з населенням.

Окремі органи місцевого самоврядування, зокрема міські ради Києва, Львова, Харкова та Одеси, упроваджують програми розвитку професійних компетентностей для своїх працівників, що містять компоненти емоційного інтелекту. Основною метою таких ініціатив є формування комфортного робочого середовища та підвищення рівня довіри громадян до органів публічної влади.

Світова практика демонструє, що розвиток емоційного інтелекту в публічному управлінні здійснюється на планомірній, інституційно закріпленій основі та вбудовується в системи професійного навчання й підвищення кваліфікації державних службовців. При цьому провідна роль відводиться формам навчання практичної спрямованості – тренінгам, коучингу та груповим заняттям, які сприяють поглибленню емпатії, зростанню рівня самосвідомості та зміцненню стресостійкості управлінців.

В Україні процес формування емоційного інтелекту також поступово набуває вагомості, однак загалом усе ще перебуває на етапі становлення. У своїй роботі Русан Н. «розкриває значення емоційного інтелекту в управлінні проєктами. Основну увагу зосереджено на розробленні концептуальних засад, моделей і методів, спрямованих на підвищення ефективності менеджерської діяльності через розвиток емоційного інтелекту» [44]. Важлива частина зусиль орієнтована на співпрацю з міжнародними партнерами та впровадження відповідних навчальних програм, що дає змогу інтегрувати найкращі зарубіжні практики. Водночас зберігається об'єктивна потреба в більш системному підході й розробленні національних програм, які б передбачали інтеграцію

компонентів емоційного інтелекту в систему підготовки та підвищення кваліфікації всіх категорій публічних службовців.

### **3.2.Оцінка та методики розвитку емоційного інтелекту публічних службовців**

Різні моделі вимірювання емоційного інтелекту надають відмінні підходи та інструменти, акцентуючи увагу на різних його складових. Попри розмаїття трактувань, більшість дослідників погоджуються, що рівень EI може бути вимірний, а ступінь його розвитку — визначений. Водночас однією з ключових проблем залишається вироблення об'єктивних критеріїв оцінювання. На практиці вимірювання емоційного інтелекту здійснюється за допомогою комплексу інструментів, які поєднують об'єктивні (спостереження, аналіз поведінкових і фізіологічних реакцій) та суб'єктивні (опитувальники, самооцінка, експертні оцінки) показники емоційної компетентності. Застосування комбінованих підходів (анкетування, рольові ігри, спостереження, аналіз фізіологічних реакцій) забезпечує більш точну та багатовимірну оцінку, що є особливо важливим у процесі професійної підготовки державних службовців. Вибір конкретних інструментів вимірювання EI має здійснюватися відповідно до цілей дослідження, специфіки посадових обов'язків та організаційного контексту.

Проаналізуємо декілька найуживаніших інструментів.

#### **1. Анкети та опитувальники.**

Emotional Competence Inventory (ECI) – це діагностичний інструментарій вимірювання емоційної компетентності, створений на основі концепції емоційного інтелекту, яку розробив Д. Гоулманом. Зазначена методика створена у співпраці з Р. Бояцісом та консалтинговою компанією Hay Group і ґрунтується на підході багатокутної оцінки (360-градусний зворотний зв'язок), що передбачає отримання інформації з

різних джерел з метою всебічного оцінювання рівня емоційної компетентності особистості.

ЕСІ вимірює сукупність емоційних компетентностей, які як зазначає Д. Гоулман є критично важливі для успішного соціального функціонування та результативної управлінської діяльності. Інвентар охоплює 20 компетенцій, об'єднаних у чотири основні кластери:

- Самосвідомість – здатність особистості усвідомлювати власні емоції, їхні причини та вплив на поведінку, а також розуміти свої сильні й слабкі сторони. До цього кластеру належать, зокрема, емоційна свідомість та впевненість у собі.

- Саморегуляція – здатність контролювати власні емоційні реакції, керувати емоційним станом і зберігати стійкість у стресових ситуаціях. Цей блок охоплює такі компетенції, як самоконтроль, надійність, адаптивність та орієнтація на інновації.

- Соціальна усвідомленість (емпатія) – здатність розуміти емоції, потреби й проблеми інших людей та враховувати ці чинники під час прийняття рішень. До цього кластеру належать емпатія, організаційна обізнаність і сервісна орієнтація.

- Управління взаємовідносинами (соціальні навички) – здатність ефективно впливати на інших, переконливо комунікувати, конструктивно розв'язувати конфлікти, мотивувати оточення та працювати в команді. Цей кластер є ключовим для реалізації лідерського потенціалу та результативної професійної взаємодії.

Процес оцінювання за допомогою ЕСІ передбачає опитування респондентів та отримання зворотного зв'язку від осіб, які з ними взаємодіють (керівників, колег, підлеглих). Такий підхід дає змогу сформуванню багатовимірне уявлення про емоційні компетенції особистості, мінімізувати суб'єктивність самооцінки та забезпечити комплексний характер аналізу.

Ключовою перевагою ЕСІ є можливість здійснення всеосяжного оцінювання емоційної компетентності на основі даних із різних джерел, що дозволяє врахувати як внутрішнє (самоусвідомлення), так і зовнішнє (сприйняття іншими) бачення емоційних навичок індивіда. Завдяки цьому методика ЕСІ не лише дає змогу діагностувати рівень емоційної компетентності, а й формулювати рекомендації щодо її подальшого розвитку, що набуває особливої ваги для державних службовців і лідерів, які покликані управляти складними емоційними процесами в суспільстві.

Водночас цей інструмент має й певні обмеження. Зокрема, результати оцінювання можуть залежати від особливостей міжособистісних взаємин між оцінювачами та особою, яку оцінюють, що потенційно впливає на об'єктивність отриманих даних. Окрім того, застосування методики 360-градусного зворотного зв'язку вимагає значних організаційних ресурсів для залучення достатньої кількості респондентів, що може ускладнювати її практичне впровадження.

Загалом Emotional Competence Inventory (ЕСІ) є дієвим інструментом вимірювання та розвитку емоційного інтелекту, який дає змогу оцінити ключові емоційні компетентності, необхідні для ефективної професійної діяльності. Його застосування сприяє підвищенню рівня емоційної компетентності державних службовців, що позитивно позначається на результативності їхньої взаємодії з громадськістю та якості ухвалюваних управлінських рішень.

Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue) – це опитувальник, розроблений К. Петридесом, призначений для оцінювання емоційного інтелекту як риси особистості, а не як здібності, на чому наполягають інші підходи. Він ґрунтується на уявленні про те, що емоційний інтелект відображає індивідуальні особливості, які визначають здатність людини адаптуватися до емоційно складних ситуацій, підтримувати ефективні соціальні взаємодії та контролювати власні емоційні реакції.

Опитувальник TEIQue містить низку шкал, що вимірюють такі аспекти, як емоційна самосвідомість, емоційна регуляція, соціальні навички, емпатія, мотивація, стресостійкість та адаптивність. Інструмент застосовується як засіб самооцінки й дає респондентові змогу визначити, як він сприймає власні емоційні здібності та яким чином ці здібності впливають на його повсякденне життя та професійну діяльність

Оцінювання за Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue) здійснюється на основі самооцінних відповідей респондентів на запитання, що відображають їхнє сприйняття власних емоційних компетентностей. Важливою перевагою цього інструменту є здатність виявляти індивідуальні особливості у способах емоційної регуляції та соціальної адаптації, що робить його особливо придатним для цілей управління персоналом і планування професійного розвитку.

TEIQue дозволяє розглядати емоційний інтелект як стійку рису особистості, що має особливе значення для державних службовців, які працюють в умовах хронічного стресу та підвищеного емоційного навантаження. Використання цього опитувальника дає змогу діагностувати сильні та вразливі сторони у сфері емоційного функціонування, сформувати індивідуальні траєкторії розвитку емоційної компетентності та підвищити результативність професійної діяльності. У контексті публічного управління TEIQue може слугувати інструментальною основою для розробки програм навчання, коучингу та підтримки службовців, спрямованих на покращення взаємодії з громадськістю, ефективне розв'язання конфліктів і забезпечення високої якості державних послуг.

Модель Холла репрезентує комплексний підхід до діагностики емоційних компетентностей, що ґрунтується на аналізі як внутрішніх, так і зовнішніх емоційних проявів. Її головною метою є визначення рівня сформованості окремих компонентів емоційного інтелекту та виявлення індивідуальних особливостей емоційного реагування. Методика містить 30 тверджень, які респондент оцінює за п'ятибальною шкалою (наприклад:

«Я легко розумію, які емоції відчуваю в даний момент», «Мені вдається зберігати спокій у стресових ситуаціях»), а середній час її заповнення становить близько 10 хвилин.

Структурно тест поділено на п'ять блоків, що діагностують емоційну обізнаність, уміння управляти власними емоціями, здатність впливати на емоції інших, рівень емпатії та мотиваційний компонент. Фактично методика демонструє, яким чином індивід інтегрує емоції у повсякденне життя, охоплюючи ключові складові емоційного інтелекту: ставлення до себе й оточення, здатність до ефективної комунікації, інтерпретацію життєвих подій і прагнення до внутрішньої гармонії. Надійність результатів може додатково перевірятися шляхом повторного тестування через три тижні, хоча це не є обов'язковою умовою застосування методики.

Практичне дослідження, спрямоване на оцінювання рівня емоційного інтелекту публічних службовців України, показало, що за результатами індуктивного аналізу тестів ЕСІ, Холла та TEIQue саме тест Холла може розглядатися як оптимальний інструмент для діагностики емоційного інтелекту в зазначеній професійній групі.

## 2. Методики самооцінки.

Self-Report Emotional Intelligence Test (SREIT) – це анкетний інструмент, що дає змогу респондентам оцінити власний рівень емоційної компетентності на основі самооцінювання. Опитувальник містить запитання, спрямовані на виявлення особливостей емоційних реакцій, саморегуляції, здатності до емпатії та інших компонентів емоційного інтелекту. Методика ґрунтується на концепції емоційного інтелекту, запропонованій П. Саловейєм та Дж. Майером, відповідно до якої емоційний інтелект розглядається як сукупність здібностей до сприймання, розуміння, використання та регуляції емоцій – як власних, так і інших людей. На відміну від методик, що оцінюють емоційний інтелект за

допомогою об'єктивних завдань, SREIT спирається на суб'єктивне самооцінювання респондентами власних емоційних здібностей.

Структурно SREIT охоплює 33 твердження, спрямовані на оцінювання різних аспектів емоційного інтелекту. Респонденти мають визначити ступінь згоди з кожним твердженням, використовуючи шкалу Лайкерта від 1 («повністю не згоден») до 5 («повністю згоден»). На основі відповідей обчислюється загальний показник емоційного інтелекту, а також окремі індекси за чотирма основними компонентами. Високі значення свідчать про розвинений емоційний інтелект, що характеризується здатністю ефективно розпізнавати та регулювати емоції, розуміти емоційні стани та конструктивно використовувати емоції в повсякденному житті.

Методика SREIT вирізняється високою внутрішньою узгодженістю та прийнятними показниками надійності, що підтверджується результатами численних емпіричних досліджень. Вона широко застосовується для оцінювання емоційного інтелекту в різних сферах – психологічному консультуванні, освітній практиці, управлінні персоналом, а також у дослідженнях, присвячених емоційному розвитку особистості.

SREIT, як метод самооцінювання, є чутливим до впливу суб'єктивних чинників, зокрема схильності до соціально бажаних відповідей або особливостей самозвітування. Це означає, що отримані результати можуть відображати не лише реальний рівень емоційних здібностей респондентів, а й їхнє прагнення сформувати певний, бажаний для себе образ. У зв'язку з цим використання SREIT доцільно поєднувати з іншими методами оцінювання емоційного інтелекту – спостереженням, а також об'єктивними тестами (наприклад, MSCEIT).

Застосування. SREIT використовується в дослідженнях, пов'язаних з особистісним розвитком, зокрема під час вивчення впливу емоційного інтелекту на успішність у навчанні, професійній діяльності та міжособистісних стосунках. Методика також слугує інструментом

оцінювання ефективності програм розвитку емоційного інтелекту та вивчення взаємозв'язку між показниками емоційного інтелекту й психічним здоров'ям, зокрема рівнем стресу та задоволеності життям.

Emotional Quotient Inventory (EQ-i), розроблений Р. Бар-Оном, є опитувальником самооцінки, який вимірює емоційний коефіцієнт та охоплює низку аспектів емоційної компетентності, зокрема міжособистісні стосунки, адаптивність і стресостійкість. EQ-i містить 133 твердження, що відображають п'ять ключових сфер емоційного інтелекту та 15 підшкал, які їх деталізують. Респонденти оцінюють ступінь згоди з кожним твердженням за шкалою Лайкерта від 1 («повністю не згоден») до 5 («повністю згоден»).

Основні сфери включають:

✓ Внутрішньоособистісні навички. Охоплюють самоусвідомлення, емоційну самовираженість, адекватну самооцінку та незалежність. Відображають здатність розуміти власні емоції, усвідомлювати їхній вплив на поведінку й упевнено діяти відповідно до внутрішніх переконань.

✓ Міжособистісні навички. Включають емпатію, соціальну відповідальність і здатність вибудовувати міжособистісні стосунки. Характеризують уміння встановлювати й підтримувати ефективні соціальні зв'язки, виявляти турботу та співчуття до інших.

✓ Адаптивність. Відображає здатність до розв'язання проблем, реалістичність сприйняття та гнучкість мислення і поведінки. Показує, наскільки респонденти вміють пристосовуватися до змін і конструктивно реагувати на різноманітні життєві виклики.

✓ Стресостійкість. Містить здатність контролювати імпульси й ефективно управляти стресом. Показує, наскільки людина здатна справлятися з негативними емоціями, зберігати емоційну рівновагу та працездатність у напружених умовах.

✓ Загальний настрій. Включає рівень оптимізму та задоволеності життям. Характеризує позитивне ставлення до дійсності, здатність знаходити сенс, радість і мотивацію в повсякденній діяльності.

Оцінювання та інтерпретація. Результати EQ-і обчислюються окремо за кожною підшкалою, а також формується інтегральний показник емоційного інтелекту. Такі індикатори дають змогу визначити, наскільки ефективно респондент використовує власні емоційні ресурси для розв'язання життєвих і професійних завдань. Високі значення емоційного інтелекту свідчать про розвинену адаптивність, стресостійкість і здатність до результативної соціальної взаємодії.

EQ-і вважається надійною психодіагностичною методикою, що підтверджується численними дослідженнями його внутрішньої узгодженості й стабільності результатів у повторних вимірюваннях. Інструмент також характеризується високою валідністю, оскільки його показники корелюють з рівнем професійної успішності, стійкістю до стресу та загальною задоволеністю життям.

EQ-і використовується в різних сферах – освіті, професійному розвитку, управлінні персоналом і психологічному консультуванні. Зокрема, методика застосовується для оцінювання рівня емоційного інтелекту лідерів, ефективності програм навчання та підвищення кваліфікації, а також для визначення потенціалу працівників в умовах корпоративного середовища.

Як і інші інструменти, що ґрунтуються на самооцінюванні, EQ-і є вразливим до суб'єктивних викривлень, зокрема до тенденції надавати соціально бажані відповіді. Це означає, що респонденти схильні перебільшувати власні сильні сторони або, навпаки, применшувати наявні недоліки. У зв'язку з цим для підвищення точності діагностики доцільно поєднувати EQ-і з іншими методами оцінювання, зокрема з опитувальниками, що заповнюються колегами, або з об'єктивними поведінковими тестами.

### 3. Методики багатокутної оцінки (360-градусна оцінка).

«360-Degree Feedback» (оцінювання на 360 градусів) застосовується для комплексної діагностики емоційного інтелекту на основі багатоканального зворотного зв'язку. Методика передбачає оцінювання компетенцій працівника різними стейкхолдерами: безпосереднім керівництвом, колегами, підлеглими, клієнтами, а також шляхом його самооцінки. Такий підхід дає змогу сформувати цілісне уявлення про професійну ефективність, рівень міжособистісних навичок та визначити ключові зони подальшого розвитку.

Оцінювання здійснюється за допомогою стандартизованих опитувальників або анкет, що містять низку тверджень, спрямованих на характеристику різних аспектів професійної поведінки працівника. Респонденти виставляють оцінки, спираючись на власний досвід взаємодії з оцінюваним, як правило, використовуючи шкалу Лайкерта (від «зовсім не згоден» до «повністю згоден»). Типові групи компетенцій, що підлягають оцінюванню, охоплюють:

- Лідерські навички: здатність ефективно керувати командою, ухвалювати відповідальні рішення, мотивувати та підтримувати підлеглих.
- Міжособистісну взаємодію: результативність комунікації, спроможність до співпраці, емпатійність, відкритість до зворотного зв'язку.
- Організаційні навички: уміння планувати діяльність, раціонально розподіляти час, визначати й дотримуватися пріоритетів.
- Професійну компетентність: рівень спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних для якісного виконання посадових обов'язків.

Процес оцінювання за методикою передбачає кілька послідовних етапів.

1. Визначення кола респондентів. Спершу формується вибірка учасників, які взаємодіють із працівником у різних професійних

контекстах: безпосередні керівники, колеги на одному ієрархічному рівні, підлеглі, а за потреби – також клієнти чи зовнішні партнери.

2. Заповнення анкет. Відібрані респонденти здійснюють оцінювання працівника за визначеним переліком компетенцій. Принциповим є забезпечення конфіденційності відповідей, що підвищує відвертість, знижує ризик упередженості та сприяє отриманню більш надійних даних.

3. Обробка та узагальнення результатів. Зібрана інформація консолідується й аналізується з метою виявлення сильних сторін, характеристик професійної поведінки та зон, що потребують розвитку. Підсумкові результати зазвичай подаються у вигляді аналітичних звітів із використанням середніх оцінок, порівняльних показників та якісних коментарів.

Підсумкові дані за методом «360-Degree Feedback» відображаються у вигляді графіків, діаграм та текстових інтерпретацій, що дає можливість працівникові співставити власну самооцінку з оцінками зовнішніх респондентів. Виявлені розбіжності між цими показниками слугують підґрунтям для ідентифікації ключових напрямів професійного й особистісного зростання та формування індивідуальної траєкторії розвитку.

Методика «360-degree feedback» має як суттєві переваги, так і низку обмежень, які необхідно враховувати під час її застосування. До ключових переваг слід віднести цілісність оцінювання, орієнтацію на розвиток та потенціал для покращення комунікацій в організації. Залучення кількох груп респондентів (керівництво, колеги, підлеглі, за потреби – зовнішні стейкхолдери) забезпечує більш об'єктивне та всебічне уявлення про професійну ефективність працівника. Отриманий зворотний зв'язок дає змогу виявити не лише сильні сторони, а й зони професійного та особистісного зростання, що сприяє цілеспрямованому плануванню індивідуального розвитку. Крім того, регулярне залучення колег і

підлеглих до процесу оцінювання стимулює формування відкритої комунікації та здатне зменшувати рівень конфліктності у трудовому колективі.

Водночас методика має низку обмежень, серед яких – суб'єктивність суджень, ризики упередженості та залежність ефективності від сформованості організаційної культури зворотного зв'язку. Оцінки можуть значною мірою визначатися особистими враженнями, симпатіями чи антипатіями, наявністю або відсутністю конфліктів між респондентами та оцінюваною особою. Існує ймовірність як завищення, так і заниження результатів через неформальні стосунки або конкурентні мотиви. До того ж, повноцінна реалізація методики потребує наявності в організації зрілої культури довіри, відкритості до конструктивної критики та готовності працівників працювати над власним розвитком, сприймаючи зворотний зв'язок не як загрозу, а як ресурс для удосконалення.

Методика «360-Degree Feedback» широко використовується в корпоративному середовищі для оцінювання персоналу, розроблення індивідуальних планів професійного розвитку, діагностики лідерських компетентностей і формування програм навчання. Вона є особливо корисною для визначення рівня готовності працівника до обіймання управлінських посад, а також для підвищення загальної ефективності роботи команди.

#### 1. Спостереження і відеоаналіз.

Спостереження за поведінкою – це метод оцінювання емоційної сфери, що передбачає використання спеціально розроблених протоколів для фіксації та аналізу емоційних реакцій у різних ситуаціях. Зокрема, спостерігаються реакції на стресові та конфліктні ситуації з метою з'ясування, як саме людина справляється з емоційним навантаженням, які стратегії емоційної регуляції застосовує та наскільки вони є ефективними. Таке спостереження може здійснюватися як у реальних умовах

професійної діяльності, так і в рамках спеціально змодельованих ситуацій, що потребують емоційної адаптації.

Практичним прикладом є систематичне спостереження за діями працівника в процесі взаємодії з клієнтом для оцінки його реакцій на стресові чинники (конфліктні звернення, скарги, емоційно напружені діалоги). Це дає змогу виявити сильні та вразливі сторони емоційного реагування та сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності професійної комунікації.

Відеоаналіз – метод, що ґрунтується на фіксації взаємодії за допомогою відеозапису з подальшим детальним аналізом невербальних компонентів поведінки: міміки, жестів, пози, інтонації, пауз тощо. Такий підхід дає змогу оцінити, як саме особистість виражає емоції, як ці емоції сприймаються іншими учасниками взаємодії та який вплив мають на загальний емоційний фон комунікації. Наприклад, запис засідання команди або фрагмента рольової гри дає можливість ретельно проаналізувати, як учасники демонструють емоційні реакції та як це позначається на атмосфері співпраці.

Наочним прикладом може слугувати відеоаналіз переговорів між менеджером і підлеглим, зосереджений на таких невербальних сигналах, як зоровий контакт, жести рук, положення тіла, динаміка голосу. Такий аналіз дає змогу виявити приховані емоційні реакції, що можуть суттєво впливати на результат комунікації та які не завжди усвідомлюються самими учасниками взаємодії.

Відеоаналіз широко застосовується в навчальних програмах для лідерів і менеджерів як інструмент наочного демонстрування того, як їхні невербальні реакції впливають на ефективність лідерства та сприйняття їх з боку команди. Такий підхід дає змогу не лише виявити потенційні проблемні зони, а й окреслити конкретні шляхи їх подолання, зокрема шляхом розвитку емоційної усвідомленості та вдосконалення контролю над невербальними сигналами.

## 2. Сценарії та рольові ігри та віртуальні симуляції.

- Рольові ігри дають змогу оцінити, як особа поводить себе в змодельованих емоційно насичених ситуаціях. Опрацювання сценаріїв дозволяє простежити, як вона регулює власні емоції, долає конфлікти, виявляє емпатію та здатність до співпереживання.

- Симуляційні вправи передбачають виконання завдань, що відтворюють складні управлінські ситуації, і дають змогу дослідити, як службовці ухвалюють рішення в умовах стресу чи підвищеного емоційного навантаження.

Альтернативним підходом до оцінювання емоційного інтелекту є використання:

- Ігор та симуляцій, що моделюють віртуальні ситуації, у яких державні службовці демонструють навички емоційної саморегуляції та міжособистісної взаємодії. Такі сценарії можуть бути спрямовані на оцінку здатності приймати рішення в стресових умовах, розв'язувати конфлікти та підтримувати конструктивне спілкування.

- Віртуальних симуляцій із використанням VR-технологій, які створюють контрольоване штучне середовище для прояву емоційних реакцій. Це дає можливість виміряти, як особа справляється зі складними емоційними завданнями у віртуальному просторі та оцінити її потенціал до адаптації в реальних умовах професійної діяльності.

## 3. Методики біофідбеку і аналізу фізіологічних даних.

Біофідбек ґрунтується на вимірюванні фізіологічних показників організму (частоти серцевих скорочень, електропровідності шкіри, артеріального тиску тощо) з метою оцінювання емоційних реакцій. Цей підхід дає змогу навчати працівників знижувати рівень стресу за допомогою усвідомленого контролю дихання та інших психофізіологічних технік. Показовим є використання біофідбек-пристроїв для реєстрації варіабельності серцевого ритму під час стресогенної презентації, що

дозволяє тренувати здатність зберігати емоційну врівноваженість в умовах підвищеного напруження.

- Електроенцефалографія застосовується для дослідження електричної активності мозку, зокрема в контексті реакцій на емоційні стимули. Виявлено, що певні патерни мозкових хвиль (альфа-, бета-, тета-ритми) корелюють з емоційними станами та відображають особливості сприйняття й реагування людини на різні емоційно насичені ситуації. Наприклад, підвищення активності альфа-хвиль пов'язують зі зниженням рівня тривожності та поліпшенням регуляції емоцій, що може розглядатися як важливий індикатор розвитку емоційного інтелекту.

Емоційний інтелект (ЕІ) передбачає вміння людини розпізнавати, усвідомлювати й регулювати власні емоції, а також розуміти емоційні стани інших людей. За допомогою ЕЕГ вчені можуть оцінювати, як мозок реагує на емоційні стимули та яким чином ці реакції корелюють із показниками емоційного інтелекту. Зокрема, активність у певних зонах, наприклад у передніх відділах лобної кори, пов'язують із здатністю до емоційної саморегуляції, що є одним із ключових компонентів ЕІ.

ЕЕГ дає змогу досліджувати нейронні реакції мозку на різні емоції, спираючись на дві основні моделі їх інтерпретації: дискретну та просторову. Дискретна модель виокремлює шість базових емоцій (радість, страх, смуток, відразу, здивування, гнів), тоді як інші емоційні стани розглядаються як їхні похідні або комбінації. Просторова (діменсійна) модель, представлена на рис. 6, описує емоції в координатах двох вимірів: валентності (*valence*), що відображає позитивну чи негативну забарвленість переживань, та збудження (*arousal*), яке характеризує інтенсивність емоційного стану.

На сучасному етапі вибір адекватних методик для вимірювання рівня емоційного інтелекту залишається одним із ключових і водночас дискусійних питань, що потребує подальшого ґрунтовного опрацювання та формування науково обґрунтованих рекомендацій щодо найбільш

ефективних інструментів оцінювання. Численні дослідження підкреслюють, що емоційний інтелект має суттєвий вплив на різні сфери життєдіяльності людини – фізичне та психологічне здоров'я, якість соціальних взаємодій, успішність в освітньому середовищі та професійній діяльності.

Переважає більшість науковців, які займаються проблематикою ЕІ, погоджується з тим, що його рівень може бути вимірний, а ступені розвитку – диференційовані. Водночас однією з центральних проблем залишається вироблення об'єктивних критеріїв і показників емоційного інтелекту. На практиці його оцінювання здійснюється з використанням різноманітних методів і процедур, що враховують як об'єктивні, так і суб'єктивні параметри емоційної компетентності. Застосування комбінованих підходів (психологічні опитувальники, рольові ігри, систематичне спостереження, аналіз фізіологічних реакцій тощо) забезпечує більш комплексне й достовірне уявлення про рівень ЕІ, що має особливе значення у контексті професійного відбору, оцінювання та підготовки публічних службовців.

Для розвитку емоційного інтелекту серед публічних службовців застосовується широкий спектр методик, кожна з яких вирізняється специфічними характеристиками та власними перевагами.

Однією з результативних методик є тренінги з емоційної саморегуляції, що передбачають застосування практик усвідомленості (mindfulness) та медитації. Вони орієнтовані на формування в працівників здатності усвідомлювати власні емоційні стани в режимі «тут і тепер» та керувати ними відповідно до ситуації. Зокрема, державні службовці можуть використовувати вправи на глибоке дихання або короткі медитації впродовж робочого дня для зниження рівня напруження перед важливими зустрічами чи переговорами. Такі практики дають змогу зменшити ризик емоційного вигорання та підвищити стійкість до стресових впливів.

Не менш важливим напрямом є навчання навичок активного слухання, яке сприяє підвищенню якості взаємодії як із громадянами, так і з колегами. Активне слухання дозволяє глибше зрозуміти потреби та очікування інших сторін комунікації. Наприклад, під час спілкування з громадянами державний службовець може застосовувати техніку парафразування, щоб переконатися в коректному розумінні суті звернення чи проблеми, а також сформувати атмосферу довіри й взаємоповаги. Це, своєю чергою, знижує рівень конфліктності та підвищує задоволеність громадян якістю наданих публічних послуг.

Ключове значення мають методики, спрямовані на розвиток емпатії (усвідомленого співпереживання поточному емоційному стану іншої людини), які дають змогу публічним службовцям глибше зрозуміти почуття, потреби та мотиваційні установки оточуючих.

Для розвитку емпатії можуть застосовуватися такі методики:

- Рольові ігри. Ця методика дає змогу учасникам відтворювати ситуації з реального життя, «приміряючи на себе» ролі різних учасників взаємодії. Під час тренінгів публічні службовці можуть, зокрема, послідовно виконувати роль громадянина, який звертається зі скаргою, та посадовця, відповідального за її розгляд. Це сприяє глибшому розумінню емоційного стану іншої людини, її очікувань і переживань, що в подальшому підвищує якість професійної комунікації.

- Перспективне мислення. Публічні службовці можуть цілеспрямовано тренувати вміння аналізувати ситуації з різних позицій, ставлячи собі запитання на кшталт: «Що відчуває інша людина?», «Чому вона так реагує?», «Які потреби стоять за її поведінкою?». Такий підхід допомагає розвивати здатність бачити ситуацію очима іншого, краще зрозуміти його мотиви та знижувати ймовірність конфліктів у процесі взаємодії.

- Емпатичне слухання. Передбачає уважне сприйняття висловлювань співрозмовника без перебивань і оцінних суджень із

фокусом на розумінні його почуттів та потреб. Публічні службовці можуть застосовувати методи віддзеркалення емоцій, наприклад: *«Я бачу, що ви дуже стурбовані цією ситуацією»*. Це сприяє формуванню довірчої атмосфери й демонструє повагу до емоцій співрозмовника.

- Читання художньої літератури. Ознайомлення з творами, що розкривають складні емоційні стани та міжособистісні стосунки, сприяє розвитку емпатії. Через занурення у внутрішній світ літературних персонажів публічні службовці вчаться краще розуміти переживання інших людей та тонкощі їхнього емоційного реагування.

- Групові обговорення та рефлексія. Проведення групових сесій, під час яких службовці аналізують власні емоційні реакції на різні робочі ситуації, сприяє поглибленню взаєморозуміння в колективі. Обмін досвідом та почуттями допомагає не лише усвідомити власні емоції, а й навчитися враховувати емоційні стани колег, що підсилює згуртованість та підвищує ефективність спільної діяльності.

Практики самоаналізу та рефлексії посідають важливе місце в процесі розвитку емоційного інтелекту. Публічним службовцям доцільно рекомендувати ведення «щоденника емоцій», у якому фіксуються їхні емоційні реакції на різні робочі ситуації впродовж дня. Така практика сприяє усвідомленню того, які саме події провокують стрес чи негативні переживання, а також дає змогу віднайти більш конструктивні способи реагування на них у майбутньому. Наприклад, якщо службовець помічає, що окремі запити громадян викликають у нього роздратування, він може проаналізувати причини такої реакції та виробити стратегії, що забезпечуватимуть більш ефективне й урівноважене реагування в подібних ситуаціях.

Іншою ефективною методикою розвитку емоційного інтелекту є впровадження ігрових симуляцій стресових ситуацій. Такі вправи дають змогу державним службовцям у контрольованому середовищі відпрацьовувати навички управління власними емоціями та стресовими реакціями. Зокрема, під час тренінгу можуть моделюватися ситуації, у

яких службовець має відреагувати на конфліктну або агресивну поведінку громадянина. Участь у подібних симуляціях сприяє формуванню стійких навичок саморегуляції, які згодом можуть ефективно застосовуватися в реальних робочих умовах.

Важливим компонентом розвитку емоційного інтелекту є також навчальні модулі з комунікації та конфліктології. У їх межах державні службовці опановують, зокрема, техніки ненасильницької комунікації, що дають змогу коректно й відкрито виражати власні думки та почуття, мінімізуючи ризик ескалації конфлікту й підвищуючи рівень взаєморозуміння. Це набуває особливої ваги в ситуаціях взаємодії з незадоволеними чи емоційно збудженими громадянами.

Окремий напрям становлять арт-терапевтичні та інші креативні підходи. Використання арт-терапії (малювання, створення метафоричних карт тощо) допомагає службовцям у безпечний спосіб виражати власні емоції, знижувати рівень стресу та напруження. Наприклад, після складного робочого дня працівники можуть за допомогою творчих практик символічно відтворити й опрацювати свої переживання, що сприяє емоційному розвантаженню, підвищенню рівня самосвідомості та загальному зміцненню емоційної стійкості.

Групова динаміка та командна робота відіграють важливу роль у розвитку емоційного інтелекту. Взаємодія в малих групах дає змогу публічним службовцям навчатися надавати взаємну підтримку, краще розуміти емоційні реакції колег і спільно шукати шляхи розв'язання проблемних ситуацій. Зокрема, у межах групових обговорень вони можуть аналізувати складні кейси з професійної практики, що сприяє формуванню навичок колективного ухвалення рішень і розвитку механізмів емоційної підтримки в колективі.

Тренінги спрямовані на розвиток емоційної компетентності є однією з найрозповсюдженіших форм формування емоційного інтелекту публічних службовців. Такі програми зазвичай передбачають виконання

групових вправ, рольові ігри, опрацювання кейсів та симуляційні модулі. Зокрема, у межах програм типу «Лідерство та емоційний інтелект» учасники моделюють кризові ситуації, навчаючись ефективній взаємодії з громадянами в умовах стресу. Ключовою метою цих тренінгів є формування розуміння механізмів функціонування емоцій, розвиток умінь розпізнавати власні емоційні стани та емоції інших людей, а також опанування технік управління емоційними реакціями. В межах занять застосовуються вправи на розвиток самосвідомості, емпатії, навичок контролю негативних емоцій та їх трансформації у конструктивні реакції. Окремий блок становлять симуляції реальних управлінських викликів, що дозволяє державним службовцям відпрацьовувати прийняття рішень із урахуванням емоційного контексту, підвищуючи їхню якість та ефективність.

Загалом розвиток емоційного інтелекту публічних службовців є багатокомпонентним процесом, що охоплює комплекс методик, спрямованих на зростання рівня самосвідомості, саморегуляції, емпатії та соціальних навичок. Їхнє цілеспрямоване застосування сприяє формуванню більш комфортного робочого середовища, підвищенню якості надання державних послуг, а також підтримує професійний і особистісний розвиток публічних службовців.

### **3.3 Пропозиції стосовно впровадження програм підвищення кваліфікації (тренінгів) щодо розвитку емоційного інтелекту публічних службовців**

Емоційний інтелект (EI) та емоційний коефіцієнт (EQ) посідають дедалі важливіше місце в сучасній індустрії корпоративного навчання, обсяги якої оцінюються в мільярди доларів. Водночас у науковій літературі й надалі відчувається брак систематизованих підходів і узагальнених найкращих практик розвитку EI. Попередні дослідження

переважно зосереджувалися на аналізі, інтерпретації та обговоренні феномена емоційного інтелекту із застосуванням психометричних методик, тренінгових програм і різноманітних допоміжних інструментів.

Отримані результати засвідчують, що найбільш ефективним шляхом інтеграції емоційного інтелекту в систему розвитку публічного управління є комплексний підхід, який поєднує навчання з питань ЕІ, спеціалізовані тренінги, використання психометричних інструментів оцінювання, індивідуальний коучинг і надання зворотного зв'язку. Застосування такого підходу дає змогу не лише підвищувати рівень професійних компетентностей управлінців, а й сприяти формуванню ефективного та стійкого лідерства.

Першим етапом доцільно здійснити оцінювання потреб цільової групи. Перед розробленням програми важливо:

- визначити поточний рівень ЕІ управлінців із використанням науково обґрунтованих методик, зокрема опитувальника Mayer–Salovey–Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) або опитувальників, розроблених Д. Гоулманом;
- провести аналіз отриманих результатів: виявлення сильних сторін і зон розвитку дає змогу сфокусувати програму на конкретних потребах. Наприклад, у разі виявлення недостатнього рівня емпатії доцільно посилити відповідний компонент у змісті навчальної програми.

Для більш глибокого розуміння потреб учасників доцільно організувати групові інтерв'ю, у межах яких управлінці мають змогу окреслити власні труднощі у роботі з емоціями та конфліктними ситуаціями. Зокрема, інтерв'ю можна проводити у форматі «круглих столів», під час яких учасники обговорюють реальні кейси з професійної практики, обмінюються досвідом розв'язання емоційно складних ситуацій і отримують зворотний зв'язок від колег.

Залучення кваліфікованих тренерів, які мають досвід роботи в державному секторі, дає змогу більш адекватно адаптувати зміст

навчальних програм до специфічних потреб управлінців. Такі фахівці повинні володіти компетентністю у сфері навчання дорослих, уміти добирати релевантні приклади та вправи, що сприяють кращому розумінню шляхів практичного застосування ЕІ у повсякденній професійній діяльності. Особливої ваги набуває використання інтерактивних методів, орієнтованих на активне залучення учасників і поглиблене засвоєння матеріалу. Рольові ігри, симуляційні вправи та групові дискусії сприяють розвитку емпатії та навичок активного слухання. Наприклад, під час рольової гри, у якій один учасник виступає в ролі громадянина з певною проблемою, а інший – управлінця, створюються умови для відпрацювання вмінь розуміти потреби громадян і конструктивно врегульовувати конфліктні ситуації.

Ще одним прикладом є вправа, спрямована на розвиток навичок саморегуляції, у межах якої учасників навчають технік дихання для стабілізації емоційного стану в стресових ситуаціях. Зокрема, можуть використовуватися дихальні практики (наприклад, техніка 4-4-4: глибокий вдих протягом 4 секунд, затримка дихання на 4 секунди, повільний видих упродовж 4 секунд) або медитація усвідомленості, що дає змогу зрівноважити емоційний стан і запобігати імпульсивним реакціям.

Для розвитку самосвідомості доцільно застосовувати вправи, що передбачають щоденну рефлексію щодо пережитих емоцій та їхнього впливу на ухвалені рішення. Зокрема, ефективним інструментом є ведення «емоційного щоденника», у якому учасники фіксують власні емоції, чинники, що їх зумовили (тригери), та наслідки цих переживань. Така практика сприяє глибшому розумінню себе, особливостей власних емоційних реакцій і їхнього впливу на поведінку.

Мотиваційна складова розвивається шляхом визначення професійних і особистих цілей та подальшої рефлексії щодо того, яким чином емоції можуть як сприяти їх досягненню, так і перешкоджати цьому процесу. Вправи на розвиток емпатії можуть передбачати практику

активного слухання та аналіз конкретних кейсів взаємодії з громадянами. Для формування соціальних навичок застосовуються вправи на активне слухання та рольові ігри, у межах яких учасники відпрацьовують відповіді на запити громадян або моделюють ситуації розв'язання конфліктів у команді.

Також на підставі аналізу моделей та практичних кейсів щодо аналіз та розвитку емоційного інтелекту вважаємо за доцільне запровадити наступні практичні інструменти:

Інтегрувати емоційний інтелект (ЕІ) у систему компетентностей публічних службовців. Для цього рекомендуємо закріпити ЕІ як окремий блок у: моделях лідерських компетентностей; професіограмах та посадових інструкціях керівників публічної служби; стандартах професійної компетентності для різних категорій посад.

Відобразити розвиток ЕІ у стратегічних документах а саме стратегій реформування державного управління; програмах розвитку людського капіталу в публічному секторі; концепцій післявоєнного відновлення системи публічної служби.

Це дозволить розглядати тренінги з ЕІ не як «додаткову опцію», а як системний елемент підвищення інституційної спроможності публічних органів влади.

Наступним кроком вбачаємо інституційне та організаційне забезпечення програм розвитку ЕІ що має бути реалізовано через їх розробку та координацію. Зокрема такими платформами можуть бути Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) – як орган, що формує політику у сфері професійного розвитку службовців; ЗВО та профільні заклади післядипломної освіти – як методичні центри які можуть бути базою для розроблення навчальних програм що будуть сфокусовані на розвитку емоційного інтелекту публічних службовців; кадрові служби публічних органів влади – як структури, що забезпечують добір учасників та подальший супровід їхнього розвитку.

Також вбачаємо доречним поживавити участь спільних робочих груп за участю публічних органів влади, ЗВО та профільних громадських організацій та міжнародних програм (USAID, GIZ тощо), які мають сприяти в реалізації таких важливих напрямків як розроблення рамкової моделі ЕІ для публічних службовців, узгодження стандартів тренінгових програм та підготовці рекомендацій щодо оцінювання ефективності навчання.

Під час розробки програм розвитку ЕІ варто формулювати цілі з урахуванням професійної специфіки публічного управління, зокрема:

- підвищення здатності публічних службовців до саморегуляції та стресостійкості в умовах війни та криз;
- розвиток емпатії та навичок конструктивної взаємодії з громадянами;
- формування навичок емоційно грамотного прийняття управлінських рішень;
- створення психологічно безпечного та довірливого середовища в колективах.

Стосовно диференціації програм за цільовими групами то доцільним вважаємо також адаптацію їх до різних категорій посад:

- посади категорії А (стратегічне лідерство, антикризові комунікації, управління великими командами);
- посади категорії Б (щоденна робота з персоналом, мотивування, вирішення конфліктів);
- посади категорії В (безпосередня взаємодія з громадянами, робота зі скаргами, стресові ситуації).

Структура такої програми (навчальних модулів) має включати такі ключові блоки:

- теоретичні основи емоційного інтелекту (моделі Гоулмана, Майєра–Саловея–Карузо, Бар-Она, Люсіна тощо);

- самосвідомість і самоаналіз: усвідомлення власних емоцій, цінностей, тригерів;
- саморегуляція: техніки управління гнівом, тривогою, роздратуванням, попередження емоційного вигорання;
- емпатія та розуміння емоцій інших: робота з вразливими групами, ветеранами, ВПО, громадянами у стані стресу;
- емоційна складова комунікації: активне слухання, емпатичне слухання, зворотний зв'язок, невербальна комунікація;
- емоційний аспект прийняття рішень: поєднання раціональних даних та емоційного контексту;
- емоційне лідерство та формування психологічно безпечної атмосфери в колективі.

Окрім самого навчання, додатковим інструментом для підвищення професійного рівня та кваліфікації публічного службовця є тренінги.

На практичних етапах тренінгів доцільно застосовувати низку вправ, спрямованих на розвиток навичок розпізнавання емоцій та емпатійної чутливості, зокрема:

❖ Вправа «Впізнай емоцію». Кожен учасник отримує однаковий набір із 10 фотографій (або МАК-карток), що відображають різні емоційні стани. Завданням учасників є ідентифікація емоції за виразом обличчя чи загальним емоційним тоном зображення. Обговорення результатів сприяє уточненню уявлень про спектр базових емоцій і підвищує точність емоційного сприйняття.

❖ Вправа «Розуміння почуттів». Метою є усвідомлення власних емоційних реакцій. Учасники ділять аркуш паперу на чотири колонки: у першій записують емоції, які їм подобаються та є комфортними; у другій — емоції, які вони не приймають або намагаються уникати; у третій — почуття, щодо яких вони не мають однозначного ставлення; у четвертій, користуючись, наприклад, «Колесом емоцій» Р. Плутчика, відбирають і записують ті емоції, переживання яких викликає труднощі. Подальший

аналіз дозволяє виявити «проблемні» емоції та окреслити напрями особистісної роботи.

❖ Вправа «Розпізнавання емоцій за допомогою невербальної комунікації». Учасники об'єднуються в пари. Один учасник має передати зміст короткої емоційно забарвленої історії без використання вербальної мови — лише через міміку, жести, пластику тіла, звуки (умовна «мова птахів, тварин» тощо). Другий учасник має інтерпретувати зміст і емоційний тон цієї історії, ставити уточнювальні запитання та надати емоційну відповідь у тій же «мові». Вправа розвиває чутливість до невербальних сигналів, вміння зчитувати емоційний стан іншої людини та пропонувати емпатійну реакцію.

Для оцінювання ефективності програм розвитку емоційного інтелекту після завершення тренінгу доцільно проводити опитування, спрямовані на виявлення суб'єктивної оцінки учасниками змін у їхніх емоційних компетентностях. Зокрема, можна з'ясувати, наскільки, на їхню думку, покращилася здатність до саморегуляції чи розуміння емоцій інших людей. Додатково проведення фокус-груп дає змогу глибше проаналізувати досвід учасників, виявити, які елементи програми вони вважають найбільш корисними, а які потребують подальшого вдосконалення.

Підтримка розвитку емоційного інтелекту в організаціях значною мірою залежить від залученості керівництва та інтеграції принципів ЕІ в організаційні політики й процедури. Щоб тренінги з розвитку ЕІ стали органічною частиною корпоративної культури, необхідна активна участь керівників, які мають власним прикладом демонструвати важливість відповідних навичок. Вони можуть долучатися до тренінгів як учасники або виконувати роль менторів для підлеглих, що підсилює загальну мотивацію колективу до розвитку емоційної компетентності. Інтеграція принципів ЕІ у процеси ухвалення рішень і систему управління персоналом сприяє формуванню підтримувального організаційного

середовища.

Не менш важливим у структурі програми є процедура оцінювання рівня ЕІ та власне рівня ефективності програми.

Рекомендуємо проводити вхідне тестування рівня ЕІ (наприклад, з використанням тесту Холла як практично апробованого для публічних службовців; за потреби — TEIQue, 360-degree feedback, або інші опитувальники); Також варто здійснювати повторне тестування після завершення програми (та, бажано, через 3–6 місяців) для оцінки стійкості змін.

Після завершення навчання за програмою та на підставі проведеного тестування (діагностики) доцільно також розробляти індивідуальні плани розвитку. Їх завдання формувати для кожного учасника індивідуальні рекомендації; включати розвиток ЕІ у особисті плани підвищення кваліфікації; передбачати подальшу участь у поглиблених модулях, групах, коучингу.

Наприклад, під час оцінювання результативності працівників доцільно враховувати показники, пов'язані з емоційним інтелектом, зокрема здатність до співпраці, уміння врегульовувати конфлікти, емпатію та соціальну чутливість. Запровадження таких підходів дає змогу закріпити ЕІ як невід'ємний елемент корпоративної культури та підвищити ефективність функціонування організації загалом.

На підставі проведеного аналізу та з метою розуміння ступеня розробленості програм підвищення кваліфікації публічних службовців у сфері емоційного інтелекту нами проаналізована наявність таких програм на Порталі управління знаннями що розташована на сайті НАДС, станом на початок листопада 2025 року в переліку програм порталу в наявності лише одна програма за вказаним напрямком, але до якої на той момент не було доступу. Такий стан справ спонукав нас в рамках нашого дослідження розробити власну програму «Формування емоційного інтелекту публічних службовців», яка розташована у (Додатку А).

### Висновки до розділу 3

Таким чином забезпечення стійкості результатів програм розвитку емоційного інтелекту передбачає організацію післятренінгової підтримки, менторства, коучингу та регулярних зустрічей, спрямованих на закріплення набутих навичок. Зокрема, створення груп підтримки, у межах яких учасники можуть обговорювати труднощі, що виникають під час практичного застосування ЕІ, сприяє підтриманню мотивації та обміну досвідом. Важливим є також формування спільнот практики, які заохочують взаємну підтримку й обмін професійним досвідом між колегами, а також організація регулярних воркшопів або зустрічей, де учасники мають змогу презентувати успішні кейси, аналізувати їх та навчатися один в одного. Це створює умови для тривалого збереження й подальшого розвитку емоційних компетентностей.

Адаптація змісту програм та методичних підходів до специфіки місцевого середовища є важливою умовою ефективного розвитку ЕІ. Зокрема, урахування локальних цінностей, соціокультурних норм і контексту під час розроблення прикладів і навчальних ситуацій для тренінгів сприяє кращому засвоєнню матеріалу учасниками. Водночас мовна та культурна чутливість підвищує рівень залученості слухачів і забезпечує релевантність поданої інформації щодо їхніх реальних професійних і життєвих умов.

## ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження нами було зроблено ряд висновків та пропозиції. Зокрема:

1. Розкрито теоретичні засади емоційного інтелекту (зміст і структуру), вказана його роль в управлінській діяльності, яка полягає у тому що емоційний інтелект тлумачать як здатність людини помічати, адекватно виражати, інтерпретувати й свідомо регулювати власні та чужі емоції, що працює на особистісний розвиток і когнітивне зростання. Зробивши аналіз сучасних концепцій емоційного інтелекту (EI), можемо говорити, що він є важливим чинником успішності керівників у різних професійних сферах. Для розкриття значення EI в управлінській діяльності існує потреба уточнити зміст самого поняття «управління». Попри значний масив досліджень, узагальненої й універсальної характеристики управлінської діяльності досі не вироблено. Частина науковців трактує її як сукупність методичних рекомендацій і дій суб'єкта управління, інші — як процес, спрямований на досягнення визначених організаційних цілей. Аналогічно й щодо управлінських функцій: відсутня усталена, завершена система через їх різноманіття, різний рівень узагальнення, варіативність за спрямованістю та залежність від змісту конкретних видів діяльності. У такому методологічно неоднорідному полі EI постає інтегральною компетентністю, що підвищує якість прийняття рішень, комунікацію та координацію дій, компенсуючи фрагментарність підходів до визначення й класифікації управлінських функцій.

2. Досліджено психологічні засади взаємодії лідера та колективу в контексті розвитку емоційного інтелекту. Психологічні засади взаємодії лідера й колективу мають визначальний вплив на результативність організації. Їхнє усвідомлене опрацювання дає змогу формувати згуртовані команди, підтримувати стійку мотивацію персоналу та досягати стратегічних цілей. У цьому контексті емоційний інтелект виступає базовим інтегратором управлінських практик: він поєднує

самосвідомість і саморегуляцію лідера з емпатією та якісною комунікацією, забезпечуючи конструктивне вирішення конфліктів, підтримку психологічної безпеки та адаптивність до змін. До ключових на нашу думку психологічних засад взаємодії лідера та колективу крізь призму емоційного інтелекту можемо віднести: психологічну безпеку, комунікацію, зворотній зв'язок, рефреймінг (переосмислення ситуації), емпатія, саморегуляція, корпоративна культура.

3. Проаналізовано особливості впливу емоційного інтелекту на процес прийняття рішень, та взаємодію з лідерськими компетентностями публічних службовців. Щодо впливу то емоційний інтелект є ключовою передумовою результативного управління, зокрема у публічному управлінні, де управлінські рішення мають узгоджувати нормативно-правові, економічні, соціокультурні та емоційні чинники. Оскільки емоції містять релевантну інформацію й істотно модифікують когнітивні процеси, вони стають визначальним чинником у прийнятті управлінських рішень: впливають на побудову логічних зв'язків, розв'язання складних завдань, вибір поведінкових стратегій і організацію дій інших осіб. Водночас емоційний вимір є критичним для формування корпоративної культури й підтримання мотивації персоналу.

Щодо взаємодію з лідерськими компетентностями то емоційний інтелект є ключовим чинником формування лідерських компетентностей управлінців: він забезпечує здатність керівника усвідомлювати й регулювати власні емоції та емоції команди, що полегшує розв'язання складних ситуацій і знижує стрес.

Загалом емоційний інтелект реалізується через низку ключових функцій, серед яких виокремлюють інтерпретативну, регулятивну, адаптивну, та стресозахисну.

Інтерпретативна функція ЕІ пов'язана зі здатністю особистості точно зчитувати й осмислювати емоційну інформацію (міміку, інтонацію, емоційні реакції тощо), що сприяє накопиченню, упорядкуванню

відповідних знань і формуванню індивідуального емоційного досвіду. Регулятивна функція забезпечує підтримання емоційного комфорту та контроль зовнішнього прояву емоцій, даючи змогу зберігати емоційну рівноваженість і адекватність у процесі соціальної взаємодії.

Адаптивна й стресозахисна функції ЕІ мобілізують психологічні ресурси особистості в умовах життєвих труднощів і стресу, полегшуючи пристосування до несприятливих обставин. Активізуюча функція, своєю чергою, забезпечує комунікативну гнучкість і конгруентність, дозволяючи ефективно взаємодіяти з іншими, беручи до уваги їхні емоційні стани.

Концепція емоційного лідерства виходить із того, що ефективний керівник не лише вибудовує стратегії та координує процеси, а й цілеспрямовано впливає на емоційний клімат організації, мотивує працівників і допомагає їм адаптуватися до викликів

Зазначимо що управління передбачає не лише організацію процесів, розроблення стратегій чи генерування інноваційних ідей. Справжній керівник повинен уміти пробуджувати ентузіазм у колективі. Лідери з високим рівнем емоційного інтелекту здатні ефективніше мотивувати та підтримувати команду, вибудовувати довірливі взаємини й підтримувати позитивний психологічний клімат в організації, що, своєю чергою, сприяє зростанню продуктивності праці.

4. Охарактеризовано роль емоційної компетентності у процесі комунікації з громадянами яка охоплює здатність особистості гнучко регулювати як власні емоційні стани, так і емоційні реакції інших людей, забезпечуючи адаптацію до змінних умов і ситуацій. Вона має афективно-когнітивну природу, оскільки інтегрує як емоційні, так і раціонально-пізнавальні компоненти. Тісний зв'язок емоційної компетентності з когнітивними здібностями та індивідуально-психологічними особливостями особистості зумовлює її вагоме місце в загальній структурі емоційного інтелекту.

В цьому контексті наголосимо що керівники, які володіють

розвиненими навичками емоційної компетентності, спроможні формувати таке комунікативне середовище, у якому громадяни відчують власну значущість і залученість до суспільних процесів. Це стимулює їхню активну участь у виробленні та ухваленні управлінських рішень, що, своєю чергою, позитивно позначається на загальному рівні довіри до органів публічної влади.

5. Здійснено аналіз світових та вітчизняних практик формування емоційного інтелекту у публічному управлінні. Світова практика демонструє, що розвиток емоційного інтелекту в публічному управлінні здійснюється на планомірній, інституційно закріпленій основі та вбудовується в системи професійного навчання й підвищення кваліфікації державних службовців. При цьому провідна роль відводиться формам навчання практичної спрямованості – тренінгам, коучингу та груповим заняттям, які сприяють поглибленню емпатії, зростанню рівня самосвідомості та зміцненню стресостійкості управлінців.

В Україні процес формування емоційного інтелекту також поступово набуває вагомості, однак загалом усе ще перебуває на етапі становлення. Важлива частина зусиль орієнтована на співпрацю з міжнародними партнерами та впровадження відповідних навчальних програм, що дає змогу інтегрувати найкращі зарубіжні практики. Водночас зберігається об'єктивна потреба в більш системному підході й розробленні національних програм, які б передбачали інтеграцію компонентів емоційного інтелекту в систему підготовки та підвищення кваліфікації всіх категорій публічних службовців.

6. Розроблено пропозиції стосовно впровадження програм підвищення кваліфікації (тренінгів) щодо розвитку емоційного інтелекту публічних службовців, адже отримані в процесі виконання роботи результати засвідчують, що найбільш ефективним шляхом інтеграції емоційного інтелекту в систему розвитку публічного управління є комплексний підхід, який поєднує навчання з питань ЕІ, спеціалізовані

тренінги, використання психометричних інструментів оцінювання, індивідуальний коучинг і надання зворотного зв'язку.

Для більш глибокого розуміння потреб учасників доцільно організувати групові інтерв'ю, у межах яких управлінці мають змогу окреслити власні труднощі у роботі з емоціями та конфліктними ситуаціями.

Особливої ваги набуває використання інтерактивних методів, орієнтованих на активне залучення учасників і поглиблене засвоєння матеріалу. Рольові ігри, симуляційні вправи та групові дискусії сприяють розвитку емпатії та навичок активного слухання. Застосування такого підходу дає змогу не лише підвищувати рівень професійних компетентностей управлінців, а й сприяти формуванню ефективного та стійкого лідерства.

Також на підставі аналізу моделей та практичних кейсів щодо аналізу та розвитку емоційного інтелекту вважаємо за доцільне запровадити наступні практичні інструменти:

Інтегрувати емоційний інтелект (ЕІ) у систему компетентностей публічних службовців. Для цього рекомендуємо закріпити ЕІ як окремий блок у: моделях лідерських компетентностей; професіограмах та посадових інструкціях керівників публічної служби; стандартах професійної компетентності для різних категорій посад.

Відобразити розвиток ЕІ у стратегічних документах а саме стратегій реформування державного управління; програмах розвитку людського капіталу в публічному секторі; концепцій післявоєнного відновлення системи публічної служби. Це дозволить розглядати тренінги з ЕІ не як «додаткову опцію», а як системний елемент підвищення інституційної спроможності публічних органів влади.

Наступним кроком вбачаємо інституційне та організаційне забезпечення програм розвитку ЕІ що має бути реалізовано через їх розробку та координацію. Зокрема такими платформами можуть бути

Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) – як орган, що формує політику у сфері професійного розвитку службовців. В цьому контексті в рамках нашого дослідження нами запропонована власна короткострокова сертифікатна програма підвищення кваліфікації на тему: «Формування емоційного інтелекту публічних службовців».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Август М. Основні аспекти характеристики моделей емоційного інтелекту. Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки. 2021. Вип. 8. С. 3-9.
2. Амплєєва О. М. емоційний інтелект в структурі професійної діяльності психолога: автореф. дис. ... канд. психол. наук: спец. 19.00.01 «Загальна психологія, історія психології». Одеса. 2013. 219 с.
3. Бізнес-комунікації : конспект лекцій / укладачі: Б.Л. Ковальов, А.В. Павлик, С.М. Федина. – Суми: Сумський державний університет, 2020. 113 с.
4. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті: навч. посіб./Батченко Л.В., Бондар І.С., Русавська В.А. Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. 304 с.
5. Близнюк Т., Близнюк О. Сучасні теорії лідерства: крос-культурний аналіз. Економіка та суспільство. 2024. №66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4577/4520>
6. Боковець О.І. Емоційний інтелект як ресурс психічного здоров'я. Габітус. 2022. №37. С . 68-75.
7. Буркало Н.І. Психологічні особливості емоційного інтелекту. PSYCHOLOGICAL JOURNAL. 2019. № 5. С. 34-49.
8. Васильківський, І. П. Порівняльний аналіз моделей емоційного інтелекту в психолого-педагогічній науці / І. П. Васильківський // Наук. вісн. нац. ун-ту біоресурсів і природокористування України. Сер. Педагогіка, психологія, філософія. 2017. Вип. 6. №. 259. С. 28-34.
9. Ващенко К. І. Реформа державної служби у питаннях та відповідях: практичний посібник для керівників служб управління персоналом. Київ: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2016. 176 с.

10. Гниденко М. Професіоналізм державних службовців як умова ефективної діяльності органів державної влади. URL: <http://kds.org.ua/blog/profesionalizm-derzhavnihsluzhbovtsiv-yak-umova-efektivnoi-diyalnosti-organiv-derzhavnoi-vladi>.
11. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Загинайло В. А. Роль лідерства та комунікацій у забезпеченні розвитку сучасних підприємницьких структур. Економіка. Проблеми підприємництва. №5. 2022. С. 75-83.
12. Гура Т. В. Тренінгові технології як засіб розвитку емоційного інтелекту. Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія. 2022. № 1. С. 17–29.
13. Гоулман Деніел, Бояціс Річард, Маккі Енні Емоційний інтелект лідера / пер. з англ. Валерія Глінка. 3-тє вид. К.: Наш Формат, 2021. 288 с.
14. Дерев'янюк С. П. Психологія емоційного інтелекту: Навчально- методичні рекомендації. Чернігів : НУЧК імені Т. Г. Шевченка, 2023. 80 с.
15. Дерев'янюк С. П. Феноменологія емоційного інтелекту: навч.-метод. посіб. Чернігів: Поліграф, 2016. 312 с.: 8 с. іл.
16. Дорош Е.О. Магістерська дисертація зі спеціальності 153 мікро- та наносистемна техніка на тему «Аналіз електроенцефалограм для визначення емоційного стану людини». Київ 2020. 99 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/28bd6654-8650-4270-b2d4-02d76b0d7bb5/content>
17. Дубравін Д. Лідер з емоційним інтелектом – унікальний актив компанії. П'ять ознак, що у вас із цим усе в порядку. Forbes. 2021. URL: <https://forbes.ua/leadership/lider-s-emotsionalnym-intellektom-unikalnyu-aktiv-kompanii-pyat-priznakov-hto-u-vas-s-etim-vse-v-poryadke-1>
18. Жигайло Н., Стасюк М. Роль емоційного інтелекту в процесі

професійної освіти. Педагогіка і психологія професійної освіти. 2016. №4. С. 87-97.

19. Завербний А.С. Комунікаційні стратегії: проблеми та перспективи формування і реалізування за умов євроінтегрування. *Innovation and Sustainability*. №1. 2022. С.13-19.

20. Зарицька В. В. Емоційний інтелект як складова готовності особистості до професійної діяльності. Вісник харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Психологія. 2014. Вип. 49. С. 42-51.

21. Ключко А. Психологічні особливості управлінської діяльності менеджерів освітніх організацій в умовах інноваційних змін. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Психологія. 2022. №1. С. 35- 40.

22. Коврига Н.В. Операційні критерії емоційної розумності людини та результати їх емпіричної перевірки // Вісник Дніпропетровського університету Серія «Педагогіка і психологія», 2001. –Вип .7.

23. Корольова Є. Розум та почуття. Чому люди з високим IQ поступаться тим, хто легко розпізнає свої та чужі емоції. <https://focus.ua/uk/lifestyle/504971-что-такое-emocionalnyj-intellekt>

24. Костюк А. Емоційний інтелект та шляхи його розвитку. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Психологічні науки. 2014. Вип. 2(1). С. 85–89.

25. Кузнецов М.А., Діомідова Н.Ю. Емоційний інтелект як чинник психоемоційних станів студентів в умовах іспиту//Монографія. – Х.:2017, 188с.

26. Лабач М. Емоційний інтелект як передумова успішного розвитку особистості. Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності. 2016. № 13. С. 214–220.

27. Лещенко Альона Михайлівна (2016). ФЕНОМЕН

РЕЛІГІЙНОГО РЕЗОНАНСУ. Філософські Обрії, 35, С. 192–202.  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.57540>

28. Ляц О. Генеза емоційного інтелекту в юнацькому віці : дис. док. наук з псих.: 19.00.07. «Педагогічна та вікова психологія». Київ, 2021. 458 с.

29. Маркова М. В. Емоційний інтелект та його роль в розвитку професійної дезадаптації медичних працівників / М. В. Маркова, А. Р. Марков, О. В. Піонтковська // Таврический журнал психиатрии. – 2014. – Т. 18, № 3 (68). С. 30–33.

30. Марчук С.В. Теоретичний аналіз поняття емоційного інтелекту в психології. Серія Психологія. 2021. №3. С 20-23.

31. Матійків І.М. Тренінг емоційної компетентності: навч.-метод. Посібник. К. :Педагогічна думка, 2012. 112 с.

32. Мединська Ю. Я. Рівень емоційного інтелекту як детермінанта психологічної безпеки особистості. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2012. № 2(2). С. 354-360.

33. Моторнюк У.І., Крохмальна Я.О. Емоційний інтелект у системі управління персоналом: структура та проблеми оцінювання. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. №2 (8). С. 52-60.

34. Національне агентство України з питань державної служби: Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану: результати опитування. 2022.  
URL:<https://nads.gov.ua/news/organizaciya-roboti-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-oplatapraci-v-umovah-voyennogo-stanu-rezultati-opituvannya>

35. Немеш О.М. Віртуальна діяльність особистості: структура та динаміка психологічного змісту: Монографія / О.М.Немеш. Київ: Слово, 2017. 391 с.

36. Нікітюк Ю. Емоційний інтелект як ключовий софт-скіл

співробітника в умовах невизначеності. URL:  
<https://cases.media/en/article/emociinii-intelekt-yak-klyuchovii-soft-skil-spivrobitnika-v-umovakh-nevznachenosti>

37. Носенко Е.Л. Емоційний інтелект: концептуалізація феномену, основні функції: монографія / Е.Л. Носенко, Н.В. Коврига. К.: Вища школа, 2003. 126 с.

38. Олійник І.В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. «Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка». 2023. №13. С. 222-228.

39. Пильгун Л. Визначення, критерії та методи оцінювання професійної компетентності державних службовців. Вища освіта України. 2019. №1. С. 48- 53.

40. Подофей С. О. Емоційний інтелект особистості й особливості його становлення. Науковий вісник ХДУ. Серія Психологічні науки. 2019. № 1. С. 260-265. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2019-1-43>

41. Психологічні методи подолання конфліктів – ефективні стратегії вирішення проблем. URL: <https://fact-news.com.ua/psixologichni-metodi-podolannya-konfliktiv-efektivni-strategii-virishennya-problem>

42. Психологія бізнесу та управління: навч. посібник/ Н.І. Жигайло, М.О. Кохан, Н.М. Данилевич; за ред. проф. Н.І. Жигайло. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 308 с.

43. Радчук Г.К., Козак О.В. Теорії лідерства в сучасному психологічному дискурсі. URL:  
<https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/logos/article/view/2173/2043>

44. Русан Н. І. Емоційний інтелект в управлінні проєктами. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Київський національний університет будівництва і архітектури, МОН України, Київ, 2020. 200 с.

45. Савчук М.Р. Теоретичні основи дослідження емоційного інтелекту. Ефективна економіка, 2017. № 5.

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

47. Стратегічне управління людськими ресурсами як елемент модернізації системи державної служби. URL: [www.dbuara.dp.ua/cpk/lib/3/navch\\_posibnik.pdf](http://www.dbuara.dp.ua/cpk/lib/3/navch_posibnik.pdf).

48. Томків, А. А., & Прохоренко, О.О. Методи подолання комунікативних бар'єрів у професійній медсестринській діяльності // Медсестринство, (3-4), 2024. С. 209–212. URL: <https://doi.org/10.11603/2411-1597.2023.3-4.14289>

49. Фурман А.В. Психодіагностика особистісної адаптованості. –Тернопіль: Економічна думка, 2000. –197с.

50. Фурман А.В. Психокультура української ментальності. – Тернопіль: Економічна думка, 2002. –132с.

51. Чебикін О. Я. Емоційний інтелект, його пізнавально-мисленнєві ознаки та функції. Наука і освіта. 2020. № 1. С. 19–28.

52. Чернобай Л.І., Широн Ю.О. Емоційний інтелект в системі менеджменту. Бізнес Інформ. 2019. №5. С. 227–232. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-227-232>.

53. Четверик-Бурчак А. Г. Механізми впливу емоційного інтелекту на успішність життєдіяльності особистості: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01. Дніпропетровськ, 2015. 190 с.

54. Шетініна Л. В., Рудакова С. Г., Заєць А. І. Емоційний інтелект в управлінні персоналом: підходи до розуміння та його розвиток. Бізнес інформ. 2019. №3. С. 385-393.

55. Шпак М. М. Психологічна концепція розвитку емоційного інтелекту особистості в онтогенезі. Науковий часопис національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 12.

Психологічні науки. 2020. Вип. 10. С. 125 – 134.

56. Яворська, Т. П. «Комунікативні бар'єри як основа порушення професійної взаємодії в лікувальному процесі пацієнтів з цереброваскулярними захворюваннями». Медицина сьогодні і завтра, вип. 80, вип. 3, Січень 2020, С. 69–74,

57. Bar-On, R., Parker, J.D.A. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. Handbook of emotional intelligence. San Francisco: Jossey-Bass, 363–388

58. Caruso R, P. Salovey (Author) The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership Hardcover – April 5, 2004 P. 245-2

59. Daniel, M. Self-scoring Emotional Intelligence Tests – New York; Barnes and Noble Books – 2000. -50p.

60. Edmondson A. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Wiley. 2019. 256 p.

61. Emotional Intelligence. Is Crucial To Your Business – Learn Why! 2020. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/emotional-intelligence-hr-crucial-your-business-learn-negi-dixit>

62. Fiori M., Agnoli S., Davis K. S. New trends in emotional intelligence: conceptualization, understanding, and assessment. Frontiers. 2023. V. 14. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10>

63. Goleman D. Emotional Intelligence. Bloomsbury. 2020. 352 p.

64. Hui-Hua Z., Cody D., Rui Li. How Team Emotional Intelligence Connects to Task Performance: A Network Approach. [Electronic resource]. Sage Journals. 2019. № 51 URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1046496419889660>

65. Mayer, J.D., Caruso, D.R., & Salovey P.. The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. Emotion Review. URL: <https://doi.org/10.1177/1754073916639667>

66. Mayer, J.D., Salovey, P. The intelligence of emotional intelligence, 1993. 433–442. DOI: [https://doi.org/10.1016/0160-2896\(93\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0160-2896(93)90010-3)
67. Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. Are the emotionally intelligent good citizens or counterproductive? A meta-analysis of emotional intelligence and its relationships with organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Personality and Individual Differences*. URL: <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2017.04.015>
68. Ortony, A., Revelle, W., & Zinbarg, R.(2007).Why emotional intelligence needs a fluid component. In G. Matthews, M. Zeidner , & R. D. Roberts (Eds.),*The science of emotional intelligence: Knowns and unknowns* (pp. 288-304). New York, NY: Oxford University Press.
69. Pavitra Kanesan & Norsiah Fauzan Vol. 16. No.7 (1-9), ISSN: 1823-884x1 MODELS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE: A REVIEW\
70. Petrides, K.V. (2011). Ability and trait emotional intelligence. In T. Chamorro-Premuzic, Von S. Stumm, A. Furnham (Eds.) *The Wiley-Blackwell Handbook o Individual Differences*, 656–678. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781444343120.ch25>
71. Ryan R., Deci E. Intrinsic and extrinsic motivation from a self- determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*. № 61. 2020. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361476X2030i>
72. Salovey P. The positive psychology of emotional intelligence. In C.R. Snyder &S.J. Lopez (Eds.), *The handbook of positive psychology*. New York: Oxford University Press, 2002. P. 159 – 171.
73. Shafait, Z., Yuming, Z., Meyer, N., Sroka, W. (2021). Emotional intelligence, knowledge management processes and creative performance: Modeling the mediating role of self-directed learning in higher education. *Sustainability*, 13 (5), 2933.

## **ДОДАТКИ**

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ

ЗАГАЛЬНА КОРОТКОСТРОКОВА ПРОГРАМА  
ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ  
«ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ  
ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ»

Шифр програми: ЗК/2025/00

Рік запровадження програми: 2025 р.

Програму затверджено:

Програму погоджено: наказ Національного агентства України з питань  
державної служби від \_\_\_\_\_ р. № \_\_\_\_\_

## ПРОФІЛЬ ПРОГРАМИ

<b>1. Загальна інформація</b>	
Назва програми	Формування та розвиток емоційного інтелекту публічних службовців
Шифр програми	ЗК/2025/00
Тип програми за змістом	загальна короткострокова програма підвищення кваліфікації
Форма навчання	очна (денна), дистанційна, змішана
Цільова група	державні службовці (категорії «Б» і «В»), посадові особи місцевого самоврядування, депутати місцевих рад
Передумови навчання за програмою	
Найменування замовника освітніх послуг у сфері професійного навчання за програмою	
Найменування партнера (партнерів) програми	
Обсяг програми	1 кредит ЄКТС
Тривалість програми та організація навчання	загальна тривалість програми: 4 дні протягом одного тижня
Мова(и) викладання	державна
Напрямок(и) підвищення кваліфікації, який (які) охоплює програма	Формування та розвиток емоційного інтелекту публічних службовців
Перелік професійних компетентностей, на підвищення рівня яких спрямовано програму	Професійні знання про емоційний інтелект для сучасних керівників; комунікативні компетентності, компетентність роботи у команді, управління емоціями.
Укладач програми	
<b>2. Загальна мета</b>	
<p>Удосконалення професійної компетентності учасниками професійного навчання щодо розвитку емоційного інтелекту, посилення обізнаності про сучасне розуміння емоційного інтелекту та підходи до ефективного управління, розгляд зон розвитку для реалізації емоційного інтелекту у службовій діяльності, посилення спроможності до емоційного інтелекту під час роботи з людьми та в команді, ефективної комунікації, управління емоціями, ведення змін з метою підвищення ефективності роботи публічних службовців та посадових осіб.</p>	
<b>3. Очікувані результати навчання</b>	
За результатами навчання слухачі повинні демонструвати:	
знання	сучасні підходи до емоційного інтелекту як компетенції публічних службовців і основних аспектів та умінь емоційного інтелекту; стратегічних підходів до створення індивідуальної траєкторії професійного зростання із застосуванням вивченого матеріалу;

уміння	здійснювати самоаналіз для визначення емоційного інтелекту; аналізувати систему емоційного інтелекту та її роль в командоутворенні органу влади; розробляти алгоритми побудови та реалізації емоційного інтелекту.
навички	застосування різних стилів лідерства публічними службовцями (категорії «Б» і «В»), головами місцевих державних адміністрацій, їх першими заступниками та заступниками, посадовими особами місцевого самоврядування, депутатами місцевих рад; використання інструментів лідерського потенціалу у процесі керівництва та реалізації цілей та завдань організації; розробляти індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності з використанням основ із розглянутої проблематики;
<b>4. Викладання та навчання (методи навчання, форми проведення навчальних занять)</b>	
Підвищення кваліфікації здійснюється на основі очної (денна), змішаної та дистанційної форм навчання та наступних форм проведення навчальних занять: лекція, семінар-тренінг, практична робота, тематична дискусія, відеоконференція, групове вирішення ситуаційних завдань, підсумкове тестування.	
<b>5. Ресурсне забезпечення дистанційного навчання</b>	
Назви веб платформ, веб сайту, електронної системи навчання, через які здійснюватиметься дистанційне навчання	Комунікаційна технологія проведення відеоконференцій Zoom,  Дистанційна освітня платформа Moodle ( <a href="http://moodle3.chmnu.edu.ua/">http://moodle3.chmnu.edu.ua/</a> )
Назва дистанційного етапу/модуля	
<b>6. Оцінювання і форми поточного, підсумкового контролю</b>	
Складові оцінювання та їх питома вага у підсумковій оцінці (%)	Під час навчання за очною формою: Відвідування занять – 50% Опрацювання обов'язкової літератури, інших матеріалів – 10% Підсумковий контроль – 40% Під час навчання за дистанційною формою: Відвідування занять – 35% Опрацювання обов'язкової літератури, інших матеріалів – 25% Підсумковий контроль – 40% Під час навчання за дистанційною/змішаною формою: Проходження дистанційного навчання – 15% Відвідування занять – 30% Опрацювання обов'язкової літератури, інших матеріалів – 25% Підсумковий контроль – 30% <i>Документ про підвищення кваліфікації видається за умови набрання учасником професійного навчання не менше ніж 75 %&gt;, обрахованих з урахуванням питомої ваги кожного із критеріїв оцінювання.</i>
Форма підсумкового контролю	Підсумкове тестування

**СТРУКТУРА ПРОГРАМИ**  
(для очної форми навчання)

Назва теми	Кількість годин				
	загальна кількість годин/ кредитів ЄКТС	у тому числі:			
		аудиторні заняття	дистанц йні заняття	навчальн і візити	самоств йна робота
Тема 1. Сучасні вимоги до публічного службовця. Компетенції публічних службовців, емоційний інтелект.	4	3			1
Тема 2. Структура емоційного інтелекту.	6	5			1
Тема 3. Що таке почуття. Ресурсна сила емоцій.	6	5			1
Тема 4. Розвиток емоційного інтелекту у процесі взаємодії.	6	5			1
Тема 5. ЕІ як інструмент для вирішення складних ситуацій.	6	4			2
Підсумковий контроль результатів навчання - тестування	2	2			
<b>РАЗОМ</b>	<b>30/1</b>	<b>24</b>			<b>6</b>

**СТРУКТУРА ПРОГРАМИ**  
(для дистанційної форми навчання)

Назва теми	Кількість годин				
	загальн а кількіст ь годин/ кредиті в ЄКТС	у тому числі:			
		аудиторн і заняття	дистанцій ні заняття	навчаль ні візити	самостійн а робота
Тема 1. Сучасні вимоги до публічного службовця. Компетенції публічних службовців, емоційний інтелект.	4		3		1
Тема 2. Структура емоційного інтелекту.	6		5		1
Тема 3. Що таке почуття. Ресурсна сила емоцій.	6		5		1
Тема 4. Розвиток емоційного інтелекту у процесі взаємодії.	6		5		1
Тема 5. ЕІ як інструмент для вирішення складних ситуацій.	6		4		2
Підсумковий контроль результатів навчання - тестування	2		2		
<b>РАЗОМ</b>	<b>30/1</b>		<b>24</b>		<b>6</b>

**СТРУКТУРА ПРОГРАМИ**  
(для змішаної форми навчання)

Назва теми	Кількість годин				
	загальн а кількіст ь годин/ кредиті в ЄКТС	у тому числі:			
		аудиторн і заняття	дистанцій ні заняття	навчаль ні візити	самостійн а робота
Тема 1. Сучасні вимоги до публічного службовця. Компетенції публічних службовців, емоційний інтелект.	6	2	2		2
Тема 2. Структура емоційного інтелекту.	5	2	2		1
Тема 3. Що таке почуття. Ресурсна сила емоцій.	7	2	2		1
Тема 4. Розвиток емоційного інтелекту у процесі взаємодії.	5	2	2		1
Тема 5. ЕІ як інструмент для вирішення складних ситуацій.	5	2	2		1
Підсумковий контроль результатів навчання - тестування	2	2	2		
<b>РАЗОМ</b>	<b>30/1</b>	<b>12</b>	<b>12</b>		<b>6</b>

## ЗМІСТ ПРОГРАМИ

**Тема 1 Сучасні вимоги до публічного службовця. Компетенції публічних службовців, емоційний інтелект.**

1. Історія розвитку EI.
2. Емоційна компетентність публічного службовця.
3. Можливості для управління емоціями у діловій взаємодії. Принципи емоційного інтелекту.

**Форми проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми:** лекція, тренінг, практична робота, тематична дискусія, розв’язання ситуаційного завдання.

**Перелік питань, які виносяться на самостійну роботу учасників професійного навчання**

1. Управління людьми на основі управління емоціями.
2. Емоційний інтелект (EI) у сфері підвищення якості роботи публічного службовця та ефективності.

**Тема 2. Структура емоційного інтелекту.**

1. Моделі EI.
2. Структура «емоційного інтелекту»: ідентифікація, самосвідомість, самоконтроль, емпатія, управління відносинами.

**Форми проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми:** лекція, тренінг, практична робота, тематична дискусія, розв’язання ситуаційного завдання.

**Перелік питань, які виносяться на самостійну роботу учасників професійного навчання**

1. Чотири аспекти емоційного інтелекту за Д. Гоулменом.
2. Значимість емоційного інтелекту для різних професій та професійних – завдань.

**Тема 3 Що таке почуття. Ресурсна сила емоцій.**

1. Класифікація емоційних станів.
2. Сприйняття емоцій та робота з ними.
3. Емоції та ефективність діяльності.

**Форми проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми:** лекція, тренінг, практична робота, тематична дискусія, розв’язання ситуаційного завдання.

**Перелік питань, які виносяться на самостійну роботу учасників професійного навчання**

1. Створення групової презентації на тему: «Перетворення емоцій на ресурси досягнення цілей» та її демонстрація через відеозв’язок.

**Тема 4. Розвиток емоційного інтелекту у процесі взаємодії**

1. Лідерство, засноване на основі EI: вплив, переконання, натхнення працівників.
2. Техніки регулювання емоційного стану у складних та конфліктних ситуаціях.
3. Алгоритм розпізнавання, аналіз причин та техніки управління емоціями.

**Форми проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми:** лекція, тренінг, практична робота, тематична дискусія, розв’язання ситуаційного завдання.

**Перелік питань, які виносяться на самостійну роботу учасників**

**професійного навчання**

1. Відпрацювання навичок управління емоціями у ситуаціях взаємодії з іншими людьми.
2. Перетворення емоцій на ресурси для досягнення цілей.
3. Як розпізнати емоційний стан співробітників та змінювати його залежно від завдань.
4. Позитивна та негативна мотивація у досягненні результату.

**Тема 5. ЕІ як інструмент для вирішення складних ситуацій.**

1. Способи під'єднання конструктивних емоцій для отримання потрібних результатів.
2. Лідерство, засноване на ЕІ: вплив, переконання, натхнення.

**Форми проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми:** лекція, тренінг, практична робота, тематична дискусія, розв'язання ситуаційного завдання.

**Перелік питань, які виносяться на самостійну роботу учасників професійного навчання**

1. Побудова матриці емоційно-інтелектуальних ресурсів команди.
2. Конструктивний зворотний зв'язок – основа гарного соціально-психологічного клімату в організації.
3. Індивідуальні особливості мотивації персоналу. Емоції основу мотивації.

**ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ**

Контроль планується здійснювати шляхом оцінювання усних і дистанційних відповідей на практичних заняттях, з урахуванням опрацювання обов'язкової літератури, інших матеріалів, перевірки самостійних робіт та проведення підсумкового контролю, у формі тестування. Використовується 100-бальна система оцінювання.

***Складові оцінювання та їх питома вага у підсумковій оцінці (%)***Під час навчання за очною формою:

Відвідування занять – 50%

Опрацювання обов'язкової літератури, інших матеріалів – 10%

Підсумковий контроль – 40%

Під час навчання за дистанційною формою:

Відвідування занять – 35%

Опрацювання обов'язкової літератури, інших матеріалів – 25%

Підсумковий контроль – 40%

Під час навчання за дистанційною/змішаною формою:

Проходження дистанційного навчання – 15%

Відвідування занять – 30%

Опрацювання обов'язкової літератури, інших матеріалів – 25%

Підсумковий контроль – 30%

Підсумки оцінювання є сумою всіх оцінок за кожною складовою оцінювання результатів навчання. Шкала оцінювання визначається суб'єктом надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдером).

Під час відвідування занять оцінюються відповіді на питання, виконання завдань, участь в дискусії, інших формах роботи за відповідними темами.

Періодичність та форми проведення поточного контролю, а також критерії успішності проходження поточного та підсумкового контролю визначаються суб'єктом надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерами).

Учасник професійного навчання, який виконав програму в обсязі не менше 75 % та за умови успішного проходження підсумкового контролю отримує документ про підвищення кваліфікації.

## **ЛІТЕРАТУРА, ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ, ОБОВ'ЯЗКОВІ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ. ПЕРЕЛІК НОРМАТИВНО-ПРАВОВИХ АКТІВ**

### **Нормативно-правові акти**

1. Конституція України : офіц. текст. Київ : КМ, 2013. 96 с.

### **Інформаційні ресурси**

1. Маркова М. В. Емоційний інтелект та його роль в розвитку професійної дезадаптації медичних працівників / М. В. Маркова, А. Р. Марков, О. В. Піонтковська // Таврический журнал психиатрии. – 2014. – Т. 18, № 3 (68). С. 30–33.

2. Боковець О.І. Емоційний інтелект як ресурс психічного здоров'я. Габітус. 2022. №37. С . 68-75.

3. Розвиток лідерства / за заг. ред. І. Ібрагімової. Київ, 2012. 400 с. Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні». (Для опрацювання Розділ 4. стор. 61-78).

4. Дерев'янка С. П. Психологія емоційного інтелекту: Навчально-методичні рекомендації. Чернігів : НУЧК імені Т. Г. Шевченка, 2023. 80 с.

5. Моторнюк У.І., Крохмальна Я.О. Емоційний інтелект у системі управління персоналом: структура та проблеми оцінювання. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. №2 (8). С. 52-60.