

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія
Кондратюка» Факультет філології, психології та педагогіки

Кафедра психології та педагогіки
Спеціальність 053 «Психологія»
Очна форма навчання 2 курс другого (магістерського) рівня вищої освіти

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
«ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА СТИЛЮ
КЕРІВНИЦТВА КЕРІВНИКІВ»

Виконав студент гр. 601-ФП
_____.2025 р.
Карандеєв Максим Олександрович

Керівник кваліфікаційної
роботи
_____.2025 р.
д. пед. наук., професор
Тур Оксана Миколаївна

Робота допущена до захисту:
Завідувачка кафедри психології та педагогіки Клевака Л.П.
_____.2025 р. _____(підпис)

Полтава 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА УПРАВЛІНЦІВ.....	8
1.1. Еволюція уявлень про емоційний інтелект у психології.....	8
1.2. Феноменологічний вимір емоційного інтелекту.....	16
1.3. Роль емоційного інтелекту в управлінській діяльності.....	27
1.4. Особливості емоційного інтелекту керівників з різним стилем керівництва..	37
Висновки до першого розділу.....	52
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ КЕРІВНИКІВ...54	54
2.1. Огляд та обґрунтування методик.....	54
2.2. Тест емоційного інтелекту Мейєра-Селовея-Карузо (MSCEIT).....	57
2.3. Опитувальник Р. Бар-Она (EQ-i, Emotional Quotient Inventory).....	62
2.4. Тест емоційного інтелекту Н. Холла (EQ Test).....	64
2.5. Методика визначення стилю керування трудовим колективом (за В. П. Захаровим та А. Л. Журавльовим).....	65
Висновки до другого розділу.....	67
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ КЕРІВНИКІВ З РІЗНИМ СТИЛЕМ КЕРІВНИЦТВА.....69	69
3.1. Організація емпіричного дослідження.....	69
3.2. Характеристика емоційного інтелекту керівників.....	72
3.3. Специфіка розвитку компонентів емоційного інтелекту досліджуваних.....	75
3.4. Особливості вираженості стилів керівництва у респондентів.....	86
3.5. Аналіз показників емоційного інтелекту керівників із різним стилем управління.....	90
Висновки до третього розділу.....	98
ВИСНОВКИ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	108
ДОДАТКИ.....	117

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасна управлінська практика вимагає від керівників високого рівня професійної та соціально-психологічної компетентності, важливою складовою якої є емоційний інтелект. В умовах організаційної взаємодії емоційний інтелект пов'язаний зі стилем керівництва та виявляється у здатності керівника усвідомлювати власні емоційні стани й емоції підлеглих, регулювати емоційні реакції, розпізнавати емоції в управлінській комунікації, розуміти причини власних переживань і впливати на емоційний клімат колективу. Саме ці здібності значною мірою визначають особливості прийняття управлінських рішень, характер міжособистісних відносин і ефективність реалізації обраного стилю керівництва.

Проблему емоційного інтелекту вивчали провідні зарубіжні дослідники. Г. Гарднер обґрунтував ідею множинності форм інтелекту, виділивши у його структурі внутрішньоособистісний і міжособистісний виміри, що мають безпосереднє значення для управлінської діяльності. Д. Гоулман запропонував модель компетентностей, відповідно до якої емоційний інтелект охоплює самопізнання, саморегуляцію, мотивацію, емпатію та соціальні навички, що визначають здатність керівника вибудовувати ефективні стилі взаємодії з персоналом. Д. Карузо, Дж. Мейер, і П. Селовей розглядають емоційний інтелект як систему когнітивних здібностей, спрямованих на усвідомлення, розуміння та використання емоцій у процесі міжособистісної взаємодії, зокрема в управлінських ситуаціях. Р. Бар-Он представив змішану модель емоційного інтелекту, в якій акцент зроблено не на когнітивних здібностях, а на знаннях, уміннях і компетентностях, що забезпечують ефективне функціонування керівника в організаційному середовищі. К. В. Петридіс та Е. Фернхер трактують емоційний інтелект як сукупність особистісних рис і поведінкових проявів, пов'язаних з емоційною сферою та стилем взаємодії з іншими.

В Україні дослідження емоційного інтелекту представлені працями І. Ф. Аршави, яка аналізувала емоційну стійкість особистості та методи її діагностики, О. І. Власової, що вивчала психологію соціальних здібностей,

С. П. Дерев'янка, яка досліджувала роль емоційного інтелекту в процесах соціально-психологічної адаптації, ситуативні аспекти його актуалізації, а також сучасні технології розвитку й діагностики. Е. Л. Носенко запропонувала концепцію емоційної розумності, відповідно до якої емоційний інтелект виконує адаптивні та стресозахисні функції і через них впливає на успішність професійної діяльності, у тому числі управлінської.

Особливу увагу в наукових дослідженнях приділено факторам розвитку емоційного інтелекту на різних етапах онтогенезу та професійного становлення, зокрема у контексті професійної діяльності та управління (О. І. Власова, С. П. Дерев'янка, Н. Ю. Діомідова, С. І. Дудіна, Л. П. Журавльова, В. В. Зарицька, В. Н. Коврига, М. А. Кузнєцова, О. Г. Мирошник, Е. Л. Носенко, В. М. Русалов, С. О. Сисоєва, М. М. Шпак та ін.). Водночас, для цілісного аналізу психології управління необхідно розглянути не лише внутрішні емоційні ресурси особистості, а й зовнішні форми управлінської поведінки, що знаходять свій вияв у стилі керівництва

Окремий напрям наукових пошуків становить дослідження стилів керівництва як інтегральної характеристики управлінської діяльності. Фундаментальні підходи до типологізації стилів лідерства закладено в працях Р. Блейка, Р. Лайкерта, К. Левіна, Д. Макгрегора, Д. Моутон. Ситуаційні аспекти управлінської поведінки та залежність ефективності управління від особистісних чинників розкрито у доробку К. Бланшара, Ф. Фідлера та П. Херсі. У вітчизняній психології психологічні особливості управлінської взаємодії та формування індивідуального стилю діяльності керівника стали предметом глибокого вивчення О. І. Бондарчук, Л. М. Карамушки, Н. Л. Коломінського, В. Г. Панока та Г. В. Щокіна. У працях цих учених наголошується, що стиль керівництва є не лише інструментом адміністративного впливу, а й зовнішнім проявом внутрішніх ресурсів особистості лідера, зокрема його здатності розуміти емоції та керувати ними.

У зв'язку з цим особливого значення набуває вивчення взаємозв'язку емоційного інтелекту та стилю керівництва керівників як психологічного

чинника ефективності управлінської діяльності. Саме цим зумовлений вибір теми нашого дослідження.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити взаємозв'язок між емоційним інтелектом і стилем керівництва управлінців. Відповідно до мети визначено такі **завдання дослідження:**

1. Здійснити теоретичний аналіз психологічних підходів до розуміння емоційного інтелекту, розкрити його феноменологічні характеристики та визначити роль емоційного інтелекту в управлінській діяльності, зокрема в контексті різних стилів керівництва.

2. Обґрунтувати методичні засади емпіричного дослідження взаємозв'язку емоційного інтелекту та стилю управління керівників і підібрати комплекс валідних психодіагностичних методик для оцінки загального рівня емоційного інтелекту, його компонентів та особливостей управлінської поведінки.

3. Провести емпіричне дослідження рівня розвитку емоційного інтелекту та його структурних складових у керівників, визначити особливості вираженості стилів управління та проаналізувати відмінності показників емоційного інтелекту залежно від стилю керівництва.

Об'єктом дослідження є управлінська діяльність керівників у професійному середовищі.

Предметом виступають психологічні особливості емоційного інтелекту керівників у взаємозв'язку зі стилем їхнього керівництва.

Гіпотеза дослідження полягає в припущенні про наявність взаємозв'язку між рівнем розвитку емоційного інтелекту керівників і стилем їхнього керівництва. Передбачається, що керівники з більш розвиненим емоційним інтелектом частіше демонструють гнучкі, орієнтовані на взаємодію та співпрацю стилі керівництва, які характеризуються здатністю до емоційної саморегуляції, розуміння емоцій підлеглих і врахування міжособистісних аспектів управлінської діяльності. Натомість керівники з нижчим рівнем емоційного інтелекту схильні до використання жорсткіших або формалізованих стилів керівництва, що супроводжуються меншою чутливістю до емоційних станів

членів колективу та обмеженими можливостями емоційної регуляції в управлінських ситуаціях.

Теоретико-методологічно основою дослідження є загальні положення про науково-теоретичні засади емоційного інтелекту та його структурні компоненти (Р. Бар-Она, Г. Гарднера, Д. Гоулмана, А. В. Карпова, Д. Карузо, Д. В. Люсіна, Дж. Мейера, Е. Л. Носенко, К. В. Петридіса, В. Л. Поплужного, П. Селовея, О. К. Тихомирова, Е. Фернхема та інших); наукові уявлення про особливості розвитку емоційного інтелекту в онтогенезі та в процесі професійного становлення (О. І. Власова, С. П. Дерев'янка, Л. П. Журавльова, М. М. Шпак та інших); положення щодо чинників формування та розвитку емоційного інтелекту в професійній діяльності (С. І. Дудін, В. О. Лабунська, Я. Мазуркевич, О. Г. Мирошник, В. М. Русалов, Т. Сисоєва та інших); наукові підходи до вивчення стилів керівництва та управлінської діяльності (Р. Блейка, А. Л. Журавльової, В. П. Захарова, Р. Лайкерта, К. Левіна, Дж. Моутон, Ф. Фідлера та інших).

Методи дослідження. У роботі використано комплекс теоретичних і емпіричних методів, що відповідають змісту проблеми та етапам дослідження. Для розв'язання поставлених завдань і перевірки висунутого припущення було застосовано теоретичні методи: аналіз, синтез, порівняння, систематизація та узагальнення науково-теоретичних даних; емпіричні методи (тест емоційного інтелекту Мейєра–Селовея–Карузо (MSCEIT); опитувальник емоційного інтелекту Р. Бар-Она (EQ-i, Emotional Quotient Inventory); тест емоційного інтелекту Н. Холла (EQ Test); методика визначення стилю керування трудовим колективом за В. П. Захаровим та А. Л. Журавльовим) та методи статистичної обробки даних (критерій χ^2 Пірсона).

Емпіричну базу дослідження склала вибірка з 50 респондентів – керівників та заступників керівників закладів загальної середньої освіти м. Полтава та Полтавського району. До вибірки увійшли 32 жінки та 18 чоловіків віком від 30 до 58 років, які мають стаж управлінської діяльності від 2 до 25 років. Усі учасники дослідження здійснюють управлінську діяльність у

педагогічних колективах, беруть участь в організації освітнього процесу та координації професійної взаємодії працівників закладу освіти.

Теоретичне значення дослідження полягає в уточненні психологічних уявлень про взаємозв'язок між рівнем розвитку емоційного інтелекту керівників і особливостями реалізації різних стилів управління. Отримані результати дають змогу конкретизувати роль окремих компонентів емоційного інтелекту у формуванні управлінської поведінки, зокрема в контексті емоційної регуляції, міжособистісної чутливості та врахування емоційного стану членів колективу. Дослідження доповнює наявні підходи до аналізу управлінської діяльності, розширюючи розуміння психологічних чинників, що зумовлюють вибір директивних, колегіальних або потуральних стратегій взаємодії в організаційному середовищі.

Практичне значення дослідження визначається можливістю використання отриманих результатів у системі психологічного супроводу керівників закладів освіти та в програмах професійного розвитку управлінських кадрів. Емпіричні дані можуть слугувати основою для розроблення тренінгових і корекційно-розвивальних програм, спрямованих на розвиток емоційної компетентності, підвищення ефективності управлінської взаємодії та оптимізацію психологічного клімату в колективі. Матеріали дослідження можуть бути використані практичними психологами та фахівцями з організаційного консультування для діагностики особливостей емоційного функціонування керівників, індивідуалізації рекомендацій щодо стилю управління та вдосконалення психолого-педагогічного супроводу управлінської діяльності.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Список використаних джерел налічує 101 найменування. Повний обсяг магістерської роботи становить 147 сторінок, з яких основного тексту – 107 сторінок. Робота включає 7 таблиць та 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА УПРАВЛІНЦІВ

У цьому розділі представлено теоретичний аналіз наукових підходів зарубіжних і українських дослідників до проблеми емоційного інтелекту та його ролі в управлінській діяльності. Проаналізовано феноменологічні аспекти емоційного інтелекту в контексті професійної взаємодії та управління персоналом. Окреслено особливості розвитку емоційного інтелекту в онтогенезі й у процесі професійного становлення управлінців, а також розглянуто біологічні та соціально-психологічні чинники його формування. Проаналізовано психологічні характеристики емоційного інтелекту керівників як суб'єктів управлінської діяльності. Висвітлено наукові уявлення про стиль керівництва як індивідуально-психологічну та професійну характеристику управлінця і розкрито його взаємозв'язок з рівнем та структурними компонентами емоційного інтелекту.

1.1. Еволюція уявлень про емоційний інтелект у психології

Аналізуючи історію дослідження емоційного інтелекту, Дж. Мейер пропонує періодизацію, що відображає послідовний розвиток наукових уявлень про співвідношення емоцій і інтелекту. Перший етап (1900–1969 рр.) характеризується фрагментарним вивченням емоційних і інтелектуальних процесів, які розглядалися як відносно самостійні психічні феномени. У другий період (1970–1989 рр.) науковий інтерес був зосереджений на аналізі взаємодії емоційної сфери з перцептивними та когнітивними процесами. Третій етап (1990–1993 рр.) ознаменувався оформленням емоційного інтелекту як окремого об'єкта психологічного дослідження. Упродовж 1994–1997 рр. відбувалося активне поширення та популяризація наукових і прикладних ідей, пов'язаних з емоційним інтелектом. Починаючи з 1998 року і до сьогодні, провідне місце посідають експериментальні та прикладні дослідження цього феномену, зокрема в професійному та управлінському контекстах [84].

Істотним етапом у формуванні наукових уявлень про значення емоцій стала праця Ч. Дарвіна «Вираження емоцій у людей і тварин» [63], опублікована у 1872 році. У ній емоції інтерпретувалися як еволюційно зумовлені реакції, що виконують адаптивну функцію та сприяють виживанню й пристосуванню організму до умов середовища. Ці ідеї заклали концептуальні передумови для подальшого осмислення ролі емоцій у регуляції поведінки людини.

Подальший розвиток уявлень про емоційний інтелект значною мірою спирався на концепцію соціального інтелекту, яка сформувалася у психології ХХ століття. У 1920 році Е. Торндайк увів термін «соціальний інтелект», підкреслюючи ним здатність людини орієнтуватися у міжособистісних взаєминах і ефективно будувати соціальну взаємодію. Дослідник розрізняв абстрактний, механічний і соціальний інтелект, наголошуючи на особливій ролі останнього для успішної взаємодії між людьми. Запропоновані Е. Торндайком положення стали важливою теоретичною основою для формування сучасних підходів до розуміння емоційного інтелекту та його значення для управлінської діяльності і стилю керівництва [100].

Розвиваючи положення Е. Торндайка, Г. Олпорт розглядав соціальний інтелект як здатність особистості швидко й майже інтуїтивно формувати судження про інших людей, передбачати їхні ймовірні реакції та поведінкові прояви. На його думку, соціальний інтелект є своєрідним «соціальним даром», що забезпечує легкість і безконфліктність міжособистісних відносин, результатом якого виступає успішна соціальна адаптація, а не глибокий аналітичний аналіз особистості партнера по взаємодії [57]. Подібну позицію займав і Г. Айзенк, який наголошував, що соціальний інтелект виявляється у здатності застосовувати загальний інтелектуальний потенціал для ефективного пристосування до соціального середовища [67].

Подальший розвиток уявлень про роль емоцій і нераціональних чинників у діяльності людини пов'язаний з роботами Д. Уекслера, який у 1940 році запропонував розмежування здібностей та умінь на інтелектуальні і неінтелектуальні [101]. У середині ХХ століття з'являються підходи, що

акцентують увагу на усвідомленні та раціональному аналізі емоційних переживань. Зокрема, у 1955 році А. Елліс розробив напрям психологічного консультування, у межах якого емоції розглядаються як об'єкт логічного осмислення та рефлексії [65]. У 1964 році К. Штайнер увів поняття емоційної грамотності та обґрунтував можливість її цілеспрямованого формування й тренування [55].

Термін «емоційний інтелект» увійшов до наукового обігу після публікації у 1983 році монографії Г. Гарднера «Frames of Mind», у якій автор запропонував розширене трактування інтелекту [69]. Дослідник висунув ідею про існування не єдиного універсального інтелекту, а комплексу відносно автономних його форм. До цього спектра він відніс вербальний, логіко-математичний, просторовий, кінестетичний, музичний та емоційний інтелекти. Останній, за Г. Гарднером, має два виміри: внутрішньоособистісний, що пов'язаний із самопізнанням, саморегуляцією та самомотивацією, і міжособистісний, який відображає здатність людини ефективно взаємодіяти з іншими. Запропоноване поняття множинності інтелектуальних проявів, на думку автора, точніше відображає складну природу інтелекту порівняно з традиційним уявленням про його єдність [69].

Подальший розвиток концепції множинності інтелекту Г. Гарднер представив у праці «Множинність виявлення інтелекту», опублікованій у 1993 році, де більш детально розкрив зміст емоційного інтелекту та окреслив дві основні форми його прояву – міжособистісну й внутрішньоособистісну. Міжособистісний вимір емоційного інтелекту автор пов'язував зі здатністю людини розуміти інших, усвідомлювати їхні мотиви, ставлення до діяльності та особливості поведінки, а також визначати оптимальні способи взаємодії та співпраці. Внутрішньоособистісний емоційний інтелект, за Г. Гарднером, характеризує спрямованість людини на саму себе й виявляється у здатності формувати адекватне уявлення про власне «я» та спиратися на нього для ефективного функціонування у життєвих і професійних ситуаціях. Надалі дослідник уточнив ці положення, підкресливши, що міжособистісний аспект

емоційного інтелекту охоплює здатність точно розпізнавати емоційні стани, риси темпераменту, мотиви й прагнення інших людей та відповідно коригувати власну поведінку. Внутрішньоособистісний інтелект, у свою чергу, було доповнено характеристиками, що стосуються розуміння власних почуттів, усвідомлення їхніх джерел і здатності регулювати поведінку на цій основі [70].

Першу цілісну модель емоційного інтелекту запропонували П. Селовей, Дж. Мейєр і Д. Карузо у 1990 році. У межах цієї моделі емоційний інтелект визначався як здатність людини усвідомлювати власні емоції та емоції інших, диференціювати їх і використовувати отриману інформацію для спрямування мислення та поведінки [97].

У структурі емоційного інтелекту автори виокремили три групи здібностей. До першої належать процеси розпізнавання й адекватного вираження емоцій – як власних, так і емоцій інших людей, зокрема через невербальне сприйняття та емпатію. Друга група охоплює здатність регулювати емоційні стани – як власні, так і чужі. Третя група пов'язана з використанням емоцій у пізнавальній і діяльній сферах, що проявляється у гнучкому плануванні, творчому мисленні, переключенні уваги та мотивації [97].

У подальших роботах зазначена модель зазнала концептуального уточнення. П. Селовей, Дж. Мейєр і Д. Карузо обґрунтували положення про те, що емоції містять інформацію щодо характеру взаємодії людини з навколишнім середовищем. Зміни у системі цих взаємодій зумовлюють відповідні трансформації емоційних переживань, що відображає динамічний характер емоційного реагування [84].

Розвиваючи даний підхід, П. Селовей і Дж. Мейєр виокремили чотири взаємопов'язані компоненти емоційного інтелекту, які мають ієрархічну організацію та формуються поступово протягом життєвого шляху особистості. До них належать здатність розпізнавати емоції, використання емоцій для підвищення ефективності мислення й діяльності, розуміння емоційних процесів та регуляція емоційних станів. У подальшому ця структура була деталізована, внаслідок чого до складу емоційного інтелекту було віднесено такі ментальні

здібності, як усвідомлена регуляція емоцій, осмислення емоційних переживань, інтеграція емоцій у процеси мислення, а також точне розрізнення й адекватне вираження емоцій [82].

Паралельно з розвитком здібнісного підходу у 1990 році К. Сарні здійснила дослідження, спрямовані на аналіз емоційного розвитку дітей, у межах яких було введено поняття «емоційна компетентність» [96]. Це сприяло розширенню кола наукових підходів до вивчення емоційної сфери та появі альтернативних концепцій емоційного інтелекту, що доповнили й поглибили його психологічне розуміння.

Подальший розвиток уявлень про емоційний інтелект пов'язаний із моделлю компетентностей, запропонованою Д. Гоулманом, яка спиралася на ідеї П. Селовея та Дж. Мейєра. У межах цього підходу емоційний інтелект тлумачиться як здатність особистості усвідомлювати й інтерпретувати власні емоційні стани та емоції інших людей з подальшим використанням цієї інформації для досягнення особистих і професійних цілей. Розширюючи попередні концепції, Д. Гоулман включив до структури емоційного інтелекту низку особистісних характеристик, пов'язаних з ефективністю соціальної взаємодії. Початкова модель охоплювала п'ять взаємопов'язаних складових: розпізнавання та вербалізацію емоцій; усвідомлення зв'язків між емоціями, мисленням і поведінкою; регуляцію емоційних станів, що передбачає контроль і трансформацію небажаних переживань; здатність актуалізувати емоційні стани, які сприяють досягненню результатів; уміння розуміти емоції інших, виявляти до них чутливість і впливати на емоційні стани партнерів по взаємодії; підтримання міжособистісних стосунків і ефективної комунікації [72].

Згодом Д. Гоулман здійснив перегляд і структурування запропонованої моделі, у результаті чого емоційний інтелект було представлено у вигляді чотирьох узагальнених компонентів: самосвідомості, саморегуляції, соціального усвідомлення та управління взаєминами [74].

Концептуально близькими до підходу Д. Гоулмана є погляди Р. Купера на структуру емоційного інтелекту. У межах моделі Р. Купера, що стала основою

для створення методики EQ Map, емоційний інтелект розглядається як багатовимірна система. До її складових належать характеристики актуального життєвого контексту, зокрема рівень життєвого тиску та задоволеності життям; емоційна самосвідомість, що охоплює розуміння власних і чужих емоцій та здатність до їх вираження, у тому числі вербального; емоційні компетентності, які включають навмисність, креативність, гнучкість, міжособистісні взаємини й інші базові моделі поведінки; цінності та позиції, серед яких виокремлюються співчуття, інтуїція, довіра, внутрішня сила та цілісність особистості; а також результати прояву емоційного інтелекту, що відображаються у показниках загального благополуччя, якості життя та ефективності міжособистісних відносин [62].

Подальший етап розвитку теорій емоційного інтелекту пов'язаний з працями Рувена Бар-Она, який у 1997 році запропонував так звану змішану модель. У межах цього підходу емоційний інтелект трактується як сукупність некогнітивних здібностей, знань і компетентностей, що забезпечують здатність особистості ефективно діяти в різноманітних життєвих і професійних ситуаціях. На думку Р. Бар-Она, саме ці характеристики визначають успішність адаптації людини до вимог соціального середовища. Автор виокремив п'ять сфер компетентності, які відповідають основним компонентам емоційного інтелекту, кожна з яких включає низку взаємопов'язаних субкомпонентів [59].

Перша сфера стосується пізнання себе й охоплює усвідомлення власних емоцій, упевненість у собі, здатність чітко висловлювати думки та почуття, формувати й відстоювати власну позицію. До неї також належать уміння саморегуляції та самоконтролю, прийняття власних сильних і слабких сторін, позитивне ставлення до себе незалежно від наявних недоліків, усвідомлення особистісного потенціалу та задоволеність досягненнями у професійній і приватній сферах.

Друга сфера пов'язана з міжособистісною взаємодією та включає здатність налагоджувати контакти й ефективно співпрацювати з іншими. Вона передбачає розуміння почуттів і думок оточуючих, уміння приймати їхню перспективу,

соціальну відповідальність як здатність до продуктивної спільної діяльності, а також формування й підтримання взаємин, що ґрунтуються на взаємній віддачі, довірі та емоційній близькості.

Третя сфера характеризує адаптаційні можливості особистості й відображає здатність діяти гнучко та реалістично в умовах змін. Вона охоплює адекватне сприйняття дійсності, уміння коригувати власні почуття, думки й поведінку відповідно до ситуації, а також здатність своєчасно виявляти проблеми, знаходити доцільні рішення та реалізовувати їх на практиці [38].

Четверта сфера стосується управління напруженими й стресовими ситуаціями та передбачає здатність зберігати емоційну рівновагу, контролювати імпульсивні реакції й витримувати психологічне навантаження. Вона включає толерантність до стресу, уміння залишатися зосередженим у складних обставинах, конструктивно реагувати на конфлікти та відтермінувати імпульсивні дії.

П'ята сфера відображає домінуючий емоційний фон особистості й пов'язана зі здатністю підтримувати позитивну, але реалістичну установку щодо життя. Вона охоплює оптимізм як схильність зберігати позитивне ставлення навіть у несприятливих умовах, а також суб'єктивне відчуття задоволеності життям, інтересу до діяльності та емоційної залученості в різних життєвих ситуаціях [59].

Подальший внесок у розвиток концепції емоційного інтелекту Р. Бар-Он здійснив ще у 1985 році, увівши поняття «коефіцієнт емоційності», що відображає рівень сформованості емоційних і соціальних умінь особистості. У межах цього підходу ним було створено психодіагностичний інструментарій для вимірювання емоційного інтелекту, який містить 133 твердження та охоплює 15 шкал, відповідних виокремленим субкомпонентам емоційного інтелекту [59].

Інший напрям дослідження емоційного інтелекту представлений моделлю емоційної самоефективності, розробленою К. В. Петридісом та Е. Фернхемом. Автори розглядають емоційний інтелект у межах рисового підходу, інтерпретуючи його як сукупність відносно стійких особистісних характеристик

і поведінкових тенденцій, пов'язаних з емоційною сферою. У структурі емоційного інтелекту К. В. Петридіс виокремив низку взаємопов'язаних елементів, серед яких адаптивність як здатність до гнучкого реагування на зміни; асертивність, що проявляється в упевненості та готовності відстоювати власну позицію; сприйняття власних і чужих емоцій; емоційна експресія як уміння відкрито повідомляти про власні почуття; вплив на емоційні стани інших; регуляція власних емоцій; низький рівень імпульсивності, що відображає поміркованість у поведінці; здатність до побудови стабільних міжособистісних взаємин; позитивна самооцінка й упевненість у собі; самомотивація та наполегливість у подоланні труднощів; соціальна поінформованість і розвинені соціальні навички; управління стресом; емпатія; суб'єктивне відчуття задоволеності життям; оптимізм як схильність зосереджуватися на позитивних аспектах життєвого досвіду [90].

В українській психології проблематика емоційного інтелекту набула розвитку у працях І. Ф. Аршави, О. І. Власової [12], С. П. Дерев'янка [18], Н. В. Ковриги, Е. Л. Носенко [39] та інших науковців, у яких емоційний інтелект аналізується в контексті особистісного розвитку, професійної діяльності та соціальної взаємодії.

В українській психологічній науці вагомий внесок у розроблення проблематики емоційного інтелекту здійснила Е. Л. Носенко, яка є автором концепції емоційної розумності. У межах цієї теорії емоційний інтелект інтерпретується як прояв внутрішнього світу особистості, що відображає ступінь усвідомленості та раціональності ставлення людини до навколишньої дійсності, інших людей і до себе як активного суб'єкта життєдіяльності. Дослідниця підкреслює наявність у структурі емоційного інтелекту внутрішніх, або диспозиційних, та зовнішніх компонентів, які проявляються в динаміці емоційних процесів і забезпечують реалізацію його адаптивної та стресозахисної функцій. Вплив емоційного інтелекту на досягнення життєвих результатів пов'язується зі здатністю особистості адекватно усвідомлювати джерела власних емоцій і емоцій інших, здійснювати саморегуляцію, підтримувати конструктивні

міжособистісні взаємини, зберігати внутрішню мотивацію та виявляти готовність до спільної діяльності. Рівень сформованості емоційного інтелекту, за Е. Л. Носенко, доцільно оцінювати через співвідношення його внутрішніх і зовнішніх складових: домінування зовнішніх проявів над внутрішніми свідчить про низький рівень розвитку, перевага внутрішніх компонентів – про більш високий, тоді як їх узгоджене поєднання забезпечує можливість реагування на емоційно значущі стимули на надситуативному рівні, що відповідає найвищому рівню сформованості емоційного інтелекту. Водночас цей феномен відображається у свідомості людини через позитивну самооцінку та вибір ефективних стратегій психологічного подолання складних ситуацій [39, с. 95–96].

Порівняльний аналіз розглянутих теоретичних підходів дозволяє виокремити спільні елементи у структурі емоційного інтелекту. Незалежно від концептуальних відмінностей, більшість дослідників сходяться на тому, що емоційний інтелект передусім пов'язаний зі здатністю усвідомлювати, інтерпретувати та регулювати емоційні стани – як власні, так і емоції інших людей, що забезпечує ефективність міжособистісної взаємодії та професійної діяльності.

1.2. Феноменологічний вимір емоційного інтелекту

У феноменологічному вимірі психіка постає як внутрішня щодо об'єктивної реальності система, у межах якої можна умовно виокремити власне психічне «внутрішнє» та психічне «зовнішнє». У контексті аналізу емоційного інтелекту таке розмежування дозволяє інтерпретувати його інтелектуальний компонент як внутрішній вимір, тоді як емоційний – як зовнішній. До внутрішнього виміру емоційного інтелекту належать уявлення людини про прийнятність і доцільність певних форм поведінки, а також ті внутрішні регулятори, що зумовлюють вибір конкретної поведінкової стратегії серед можливих альтернатив. Натомість зовнішній вимір емоційного інтелекту виявляється у характеристиках перебігу емоційної поведінки, зокрема в її змісті,

якісних і кількісних параметрах. До зовнішніх проявів емоційного інтелекту також належать особливості діяльності людини, її поведінкові реакції, специфіка міжособистісного спілкування та інші форми взаємодії з соціальним середовищем [39].

З огляду на те, що внутрішній світ особистості відображає всі аспекти її життєдіяльності, включно з характером взаємодії з навколишнім світом, іншими людьми та уявленнями про себе як активного суб'єкта діяльності, емоційний інтелект доцільно розглядати як один із проявів суб'єктивного, внутрішнього світу особистості. У цьому сенсі він відображає ставлення людини до світу як простору можливостей досягнення успіху; до інших – як до партнерів взаємодії, гідних доброзичливого ставлення; а також до себе – як до особистості, здатної діяти активно, ефективно та такої, що заслуговує на самоповагу [29].

Механізмами поєднання внутрішнього й зовнішнього у детермінації психічного виступають психічні процеси, що підкреслюється у працях А. Бандури [58], О. І. Власової [12], В. Ф. Моргуна [36], Г. Олпорта [57] та інших дослідників. У межах емоційного процесу як окремого різновиду психічних процесів відображається ступінь сформованості емоційного інтелекту. Його визначальною характеристикою можна вважати здатність особистості діяти з урахуванням власних уявлень про доцільність і розумність поведінки незалежно від сили фізіологічних реакцій, що супроводжують емоційні переживання, а також від впливу ситуативних чинників. До можливих операціональних показників рівня розвитку емоційного інтелекту належать відповідність або невідповідність зовнішніх проявів емоцій їх емоціогенним чинникам, частота виникнення емоційних процесів, умови їх появи, модальність переживань, рівень їх інтенсивності та інші характеристики, які можна віднести до зовнішніх проявів емоційного інтелекту [29].

Поряд із поведінковими проявами емоційний інтелект знаходить відображення і у свідомості особистості. На інтегральному рівні він переживається як відчуття психологічного благополуччя, а на диференційованому – виявляється через особливості самооцінки та вибір

стратегій подолання складних життєвих ситуацій, які людина усвідомлено та доволіно застосовує в умовах критичних обставин життєдіяльності. Як зазначає О. І. Боковець, емоційний інтелект у цьому контексті виступає провідним ресурсом збереження психічного здоров'я та внутрішньої рівноваги [6].

У межах феноменологічного підходу Е. Л. Носенко спільно з Н. В. Ковригою обґрунтували положення про цілісність внутрішніх (онтологічних і феноменологічних) та зовнішніх (поведінкових) аспектів особистості. Онтологічний рівень внутрішнього емоційного інтелекту, за їх підходом, репрезентується через базові особистісні риси, зокрема емоційну стійкість, сумлінність, доброзичливість і відкритість новому досвіду. Внутрішній феноменологічний вимір емоційного інтелекту, який опосередковує його зовнішні прояви, охоплює світоглядні уявлення, систему цінностей, індивідуальні настановлення, ідеали та накопичений життєвий досвід. Узагальненим результатом взаємодії цих внутрішніх чинників виступають переживання психологічного благополуччя, рівень самооцінки та характер обраних стратегій подолання складних життєвих обставин. Зовнішній феноменологічний аспект прояву емоційного інтелекту виявляється у спрямованості мотивації діяльності, типі локусу контролю та особливостях поведінкового вибору. Онтологічним виявом зовнішнього аспекту емоційного інтелекту вважається перебіг емоційних процесів, що характеризується інтенсивністю, частотою переживань, модальністю та відповідністю емоцій конкретній ситуації [39].

Для більш глибокого розуміння сутності емоційного інтелекту доцільно детальніше зупинитися на внутрішніх і зовнішніх феноменологічних аспектах його прояву.

Важливою складовою внутрішнього феноменологічного виміру є світоглядні уявлення особистості. У структурі свідомості вони формують образ світу – ієрархічно організовану систему сконструйованих суб'єктивних репрезентацій реальності, які опосередковують взаємодію людини з об'єктивною дійсністю. Саме ці уявлення визначають типові способи

переживання, осмислення та інтерпретації подій, а відтак і практичне ставлення особистості до навколишнього світу та власної життєдіяльності. Подібні погляди розвиваються також у теорії особистісних конструктів Дж. Келлі, де наголошується на унікальності індивідуальних моделей сприйняття реальності [79].

Узагальнені уявлення про закономірності та властивості світу, які репрезентовані на базовому рівні образу світу, суттєво впливають на способи опрацювання поточної сенсорної інформації та на процес формування цілісної, модально структурованої картини реальності. Водночас у межах образу світу відбуваються і зворотні за спрямуванням процеси: конкретні предметно-чуттєві образи набувають смислового наповнення, узагальнюються за змістом і поступово інтегруються в глибинні рівні світоглядних уявлень. В обох напрямках взаємодії чітко простежується гносеологічна функція світогляду, яка реалізується у пізнавальному ставленні особистості до дійсності та у формуванні узагальнених натуралістичних і гуманітарних знань про світ. Такі знання набувають форми цілісного розуміння реальності, тобто світорозуміння [51].

Особливе місце в онто-гносеологічному вимірі функціонування свідомості посідає її спрямованість на саму себе та на власну активність, що виявляється у феномені рефлексії. Рефлексія розглядається не лише як центральний механізм самоорганізації й регуляції внутрішньої психічної активності людини, який має інтрапсихічний характер і пов'язаний із ситуативним, ретроспективним або перспективним аналізом власної діяльності. Водночас вона виступає базовим механізмом регуляції взаємодії особистості зі світом, забезпечуючи усвідомлення, корекцію та узгодження поведінки у процесі життєдіяльності [58].

Світогляд, виступаючи органічною складовою самосвідомості, виконує функцію узгодження внутрішнього світу особистості, її уявлень про власне «Я» із зовнішнім життєвим простором. Його призначення полягає у досягненні балансу між суб'єктивними прагненнями та об'єктивними умовами існування, між свободою вибору й необхідністю, індивідуальним і соціальним, людським і природним вимірами буття. У цьому контексті світогляд у структурі

самосвідомості забезпечує як духовне, так і практичне самовизначення суб'єкта у реальному світі, що становить простір його життєдіяльності. Доцільно говорити про рефлексивну функцію світогляду, яка надає людині можливість, спираючись на узагальнене розуміння сутності людини та сенсу людського існування, оцінювати власний внутрішній стан і визначати своє місце у світі, а також формувати й реалізовувати активне ставлення до дійсності [51].

І. Г. Тітов вказує, що світогляд у структурі особистості перебуває у тісному взаємозв'язку зі спрямованістю. У межах цієї взаємодії світогляд виконує функцію ієрархізації провідних мотиваційно-ціннісних утворень, завдяки чому забезпечується усвідомлене та продуктивне здійснення особистістю життєвих виборів. Крім того, зв'язок світогляду з когнітивною сферою проявляється в його опосередковувальній ролі у формуванні пізнавального ставлення до конкретних життєвих завдань, а також у забезпеченні метакогнітивної регуляції процесу їх розв'язання [51].

У процесі конструювання життєвої стратегії світоглядні переконання трансформують актуалізовані елементи індивідуального досвіду в ціннісно-сміслові орієнтири, які стають опорою для реалізації конкретних життєвих програм. Інтеграція таких орієнтирів у загальну систему особистісної саморегуляції надає можливість зменшити вплив ситуативних чинників і сприяє реалізації вільних та відповідальних форм поведінки. Сформований тип світоглядного ставлення до життя, закріплюючись у рисах характеру, визначає індивідуально своєрідний стиль життя особистості, у межах якого реалізується обраний життєвий шлях [26].

Особистісні цінності посідають центральне місце у ціннісно-смісловій структурі особистості. Ціннісні орієнтації розглядаються як система цінностей, що набули у свідомості індивіда статусу «значення для себе», тобто є усвідомленими, рефлексивно осмисленими й такими, що визначають смислове ставлення особистості до власної життєдіяльності. Специфіка ціннісно-сміслові сфери виявляється через взаємозв'язок ціннісних орієнтацій із часовою перспективою та механізмами свідомої особистісної саморегуляції [93].

Ціннісні орієнтації особистості є складним і багатовимірним психічним утворенням, що має розгалужену внутрішню будову. У наукових дослідженнях у їх структурі виокремлюють низку взаємопов'язаних компонентів, зокрема емоційний, когнітивний, поведінковий, інтелектуальний, мотиваційний та оцінно-емоційний. Відповідно до такої структурної складності ціннісні орієнтації виконують подвійну функцію. З одного боку, вони виступають своєрідним внутрішнім регулятором активності особистості, що задає межі прийнятних способів реалізації потреб, мотивів і спонукань. З іншого боку, система ціннісних орієнтацій слугує внутрішнім джерелом життєвих цілей, відображаючи те, що має для людини особистісну значущість і смисл. У такий спосіб ціннісні орієнтації постають важливим психологічним механізмом саморозвитку й особистісного зростання, визначаючи як їхній напрям, так і способи реалізації [93].

У працях ряду дослідників підкреслюється, що провідною функцією ціннісних орієнтацій є регуляція поведінки людини. Формуючи власну систему цінностей, особистість активно включається у мережу суспільних відносин, а самі ціннісні орієнтації зумовлюють характер діяльності, тип поведінкових реакцій і спосіб взаємодії з соціальним середовищем [57].

Важливим елементом внутрішнього феноменологічного виміру особистості є настановлення. У соціальній психології вони розглядаються в контексті аналізу ставлень людини як члена групи до різних соціальних об'єктів, проблем узгодженості та стабільності поведінки, а також механізмів саморегуляції соціальної активності. Зокрема, виділяють настановлення щодо ставлення до себе та до інших людей. Соціальне настановлення (атітюд) визначається як відносно стійке й фіксоване особистісне утворення, що забезпечує спрямованість і сталість діяльності, поведінки та уявлень людини про світ, соціальне оточення і власне «Я». Настановлення поєднують у собі емоційні переживання, когнітивні оцінки та поведінкові тенденції, виступаючи неусвідомленим станом готовності певним чином сприймати, оцінювати й діяти щодо людей або об'єктів навколишньої дійсності [52].

Наявність сформованого настановлення зумовлює характер поведінкових реакцій особистості у відповідь на події повсякденного життя. Значний внесок у розроблення проблеми настанов зробила грузинська психологічна школа, зокрема Д. М. Узнадзе, представники якої розглядали настановлення як психічне утворення, що перебуває між несвідомим і свідомістю. У них акумулюється трансформований досвід минулого, який впливає на подальші вибори, формування ставлень і систему очікувань. Настановлення виникають на основі попереднього досвіду, актуалізуються в теперішньому та виконують орієнтувальну функцію, допомагаючи людині обирати відповідні рольові моделі поведінки в конкретних ситуаціях [52].

Досвід життєдіяльності посідає важливе місце у структурі внутрішнього феноменологічного виміру особистості. Під досвідом зазвичай розуміють сукупність знань, умінь і навичок, які людина набуває впродовж процесу соціалізації та власної активної участі в суспільному житті.

Соціальний аспект досвіду інтерпретується як здатність особистості адаптуватися до змінних умов існування, що охоплює не лише практичні засоби життєдіяльності – знання, уміння й навички, – а й соціальний статус, ставлення до себе як до цінності, а також характер взаємодії з оточенням (О. Н. Лактіонов) [26]. На соціальній зумовленості досвіду наголошується і в теорії особистісних конструктів, де він розглядається як обмежена частина реальності, що включена у сферу діяльності індивіда та безпосередньо переживається (Дж. Келлі) [79].

Досвід виступає значущим психічним утворенням, що істотно впливає на процеси становлення особистості та розвитку її психіки. Засвоюючи знання, уміння, навички, культурні й національні цінності, способи діяльності та систему соціальних відносин, людина проявляє активність, осмислює навколишню дійсність і власне місце в ній. У процесі діяльності вона включається у різноманітні системи зв'язків і взаємин, впливаючи на них і водночас створюючи нові форми взаємодії. Разом із цим особистість сама зазнає впливу соціального середовища, а зворотний зв'язок між індивідом і суспільством має

формувальний характер: засвоєння соціального досвіду сприяє розвитку особистості та збагаченню її внутрішнього світу [26].

Подальший аналіз доцільно спрямувати на зовнішній феноменологічний вимір прояву емоційного інтелекту, зокрема на такі його характеристики, як тип мотивації діяльності, локус контролю та особливості вибору поведінкових актів.

Характер мотивації діяльності. Узагальнення психологічних досліджень, виконаних у межах системного підходу до аналізу реальних форм поведінки, свідчить про те, що особистість передусім постає як активний суб'єкт діяльності, а джерелом цієї активності є мотиваційна сфера. Мотиви пронизують усі структурні утворення особистості, зокрема її спрямованість, характерологічні особливості, емоційну сферу, здібності та психічні процеси. Водночас самі особистісні новоутворення відображають певні властивості мотивації, зокрема її динамічні характеристики. Таким чином, мотивація виступає виразником сутності особистості та забезпечує її взаємодію з соціальним середовищем і умовами життєдіяльності [95].

За В. Ф. Моргуном, у процесі розвитку індивіда окремі компоненти діяльності відрізняються за своїм мотиваційним потенціалом [36]. Одним із провідних критеріїв виокремлення значущих видів діяльності є зміст мотиву. Найбільш значущі мотиви усвідомлюються особистістю та закріплюються у формі стійкої спрямованості на зовнішній світ і на саму себе. Залежно від емоційних переживань, які викликає об'єкт діяльності, ставлення до нього може набувати позитивного, негативного або нейтрального характеру. Позитивне емоційне ставлення, що стимулює прагнення до досягнення, розглядається як інтерес у широкому значенні цього поняття. У підсумку спрямованість особистості визначається як провідний інтерес або система інтересів. Потреби, мотиви, ставлення, інтереси та спрямованість, які формують мотиваційну сферу, слугують підґрунтям для виокремлення провідних видів діяльності в загальній структурі активності особистості, що відображено у фундаментальних працях К. Левіна [80] та М. Рокича [93], хоча кількість і якісний склад таких видів діяльності в різних підходах трактуються неоднаково.

Другим критерієм виокремлення провідних видів діяльності виступає їх системна організація. Людська діяльність реалізується активними й рефлексивними суб'єктами та охоплює кілька взаємопов'язаних складових: активність самого суб'єкта; його взаємодію з іншими людьми, соціальним середовищем і суспільством загалом; перетворення об'єктів діяльності за допомогою певних засобів у конкретні результати. В. Ф. Моргун зазначає, що за умови вичерпного аналізу основних типів діяльності, які можуть набувати провідного значення для суб'єкта, можна виокремити чотири базові, або «первинні», види діяльності. До них належать трудова діяльність, у якій мотив пов'язаний із предметом, засобами та продуктом праці; спілкування, де мотивом виступає значущий інший або в ширшому контексті – соціальна група чи суспільство; ігрова діяльність, у якій домінує мотив самого процесу функціонування, зокрема взаємодії із засобами діяльності; а також самодіяльність, спрямована на засвоєння знань і способів соціально-предметної взаємодії, що становить основу самовдосконалення особистості та формування нових потреб і можливостей [36].

Важливим показником зовнішнього феноменологічного виміру емоційного інтелекту є локус контролю. У сучасній психології він розглядається як відносно стійкий і глибинний компонент системи саморегуляції особистості, що виконує регулятивну функцію у взаємодії людини з життєвими обставинами. Локус контролю визначає, наскільки індивід схильний приписувати відповідальність за події власним зусиллям чи зовнішнім чинникам, і виступає одним із центральних механізмів подолання життєвих труднощів, а також передумовою саморозвитку та самореалізації особистості [7].

Поняття «локус контролю» було введено Дж. Роттером у межах теорії соціально-когнітивного наочіння, яка ґрунтується на положенні про провідну роль когнітивних чинників у формуванні реакцій людини на впливи соціального середовища. Згідно з цим підходом, поведінкові стратегії індивіда визначаються сукупністю його знань, попереднього досвіду та очікувань, проте найбільш інформативним чинником для прогнозування поведінки вважаються взаємини

людини зі значущим для неї соціальним оточенням. Основне завдання теорії полягає у передбаченні цілеспрямованої поведінки в умовах складних, нестандартних і критичних ситуацій. Дж. Роттер підкреслював, що пояснення поведінки доцільно здійснювати з урахуванням очікувань особистості, оскільки саме конкретні дії, зумовлені цими очікуваннями, наближають людину до досягнення поставлених цілей [94].

Для характеристики узагальнених очікувань щодо того, наскільки отримувані підкріплення залежать від власних дій людини або ж визначаються зовнішніми обставинами, Дж. Роттер запропонував термін «локус контролю». Він розрізняв два його типи – інтернальний та екстернальний, які зумовлюють специфіку поведінкових реакцій. Особи з екстернальним локусом контролю схильні пояснювати свої досягнення й невдачі впливом зовнішніх факторів, таких як випадок, удача, доля або дії оточення. Натомість люди з інтернальним локусом контролю переконані, що результати їхньої діяльності безпосередньо залежать від власних зусиль і вчинків. У зв'язку з цим для осіб з переважанням зовнішнього локусу контролю характерна знижена активність у подоланні труднощів, оскільки власні здібності й дії не сприймаються ними як вирішальні. Водночас індивіди з внутрішнім локусом контролю беруть на себе відповідальність за перебіг власного життя та виявляють більшу готовність до активного впливу на життєві обставини, що також узгоджується з поглядами Г. Айзенка на структуру особистості [67; 94].

Характер вибору поведінкових актів є важливою складовою зовнішнього феноменологічного виміру особистості. Сам процес вибору розглядається як вияв свободи та центральний механізм внутрішньої активності, у межах якого актуалізуються мотиваційні, когнітивні й емоційні чинники.

Значний внесок у розуміння психології вибору зробив В. Джеймс, який зосереджував увагу насамперед на процесі прийняття рішення як узагальненій моделі вибору. Учений виокремив п'ять основних типів здійснення вибору залежно від того, якими чинниками він зумовлений – раціональними міркуваннями, вольовими зусиллями, імпульсами або емоційними станами.

Перший тип – раціональне рішення – передбачає зважування аргументів «за» і «проти» різних варіантів дії, у результаті чого особистість свідомо обирає одну з альтернатив, усвідомлюючи власну свободу вибору. Другий тип – вольове рішення – пов'язаний із переживанням інтенсивного внутрішнього зусилля та напруження волі; такий спосіб прийняття рішень є відносно рідкісним, оскільки більшість життєвих виборів не потребує значних вольових затрат.

Третій тип – дрейфуюче рішення – характеризується відсутністю чітких підстав на користь певної альтернативи: усі аргументи здаються приблизно рівнозначними, що призводить до відчуття втоми або розчарування та створює враження пасивного руху за зовнішніми обставинами. Четвертий тип – імпульсивне рішення – виникає в ситуації суб'єктивної нездатності зробити усвідомлений вибір, коли рішення приймається спонтанно; при цьому відповідь сприймається як така, що походить зсередини, а поведінка набуває автоматизованого характеру. П'ятий тип – рішення, зумовлене зміною перспективи, – формується раптово під впливом значущого зовнішнього досвіду або внутрішнього емоційного стану, наприклад страху чи смутку, і призводить до істотної трансформації цілей, прагнень і життєвих орієнтирів особистості [78].

Вчинок постає як форма опосередкування об'єктивної реальності та суб'єктивного досвіду особистості, поєднуючи в собі обидва ці виміри й водночас розкриваючи внутрішній світ людини. Він є безпосереднім результатом прийнятого рішення та підсумком зіставлення можливих альтернатив. Ситуація, у межах якої формується майбутній вибір, включає як зовнішні умови життєдіяльності, так і внутрішні обставини суб'єкта, а також процес виходу за межі наявних детермінант через активну позицію особистості. Розгортання ситуації зазвичай супроводжується наявністю як зовнішнього, так і внутрішнього конфлікту, що створює передумови для здійснення вчинку [80].

Мотиваційна сфера, ядром якої є зіткнення та узгодження різних мотивів, відображає процес розгорнутого прийняття рішення, тобто власне вибору. У загальному розумінні будь-який усвідомлений і вільний вибір передбачає не лише чітке усвідомлення бажаної мети, а й визначення шляхів і засобів її

досягнення, що становить інструментальний аспект вибору. Індивідуальні цільові утворення виконують функцію термінального компонента вибору й об'єктивуються через конкретні форми поведінки, проявляючись у її результатах [72].

Мотив вчинку реалізується у відповідній дії, яка згодом переходить у стадію післядії, коли реальні наслідки здійсненого вибору стають предметом осмислення та рефлексії. Згідно з позицією А. Бандури, людина обирає ті можливості, які здатні забезпечити відповідність вимогам життєвої ситуації. У цьому контексті самоефективність розглядається як усвідомлення власної спроможності обирати такі форми поведінки, що необхідні для досягнення поставлених цілей, і виступає одним із визначальних чинників успішної адаптації особистості [58].

Отже, у межах феноменологічного підходу до аналізу емоційного інтелекту до його внутрішніх компонентів належать світоглядні уявлення особистості, система індивідуальних цінностей, настановлення, ідеали, а також накопичений досвід життєдіяльності, які визначають специфіку суб'єктивного осмислення дійсності. Зовнішній феноменологічний вимір емоційного інтелекту виявляється через особливості мотивації діяльності – її внутрішню або зовнішню спрямованість, тип локусу контролю – інтернальний чи екстернальний, а також через характер прийняття рішень і вибору поведінкових актів.

1.3. Роль емоційного інтелекту в управлінській діяльності

Відомо, що основне призначення управлінської діяльності як соціально-професійного феномену полягає в організації спільної діяльності людей, узгодженні їхніх інтересів і досягненні поставлених цілей організації. Управління покликане забезпечувати ефективне функціонування соціальних систем, тісно взаємодіє з іншими суспільними процесами та виконує регулятивну й координувальну функції за умови дотримання професійних і етичних норм [20].

Реалізація ефективної управлінської діяльності потребує не лише високого рівня фахової підготовки керівників, а й сформованих емоційних здібностей, зокрема самосвідомості, саморегуляції, емпатії та розвинених комунікативних умінь. Емоційний інтелект посідає важливе місце у професійній діяльності управлінців, оскільки сприяє налагодженню конструктивної взаємодії з підлеглими, формуванню довіри, попередженню й розв'язанню конфліктних ситуацій. Високий рівень емоційного інтелекту керівника забезпечує більш адекватне реагування на емоційні стани членів колективу, врахування міжособистісних особливостей у процесі прийняття рішень, що позитивно впливає на якість управлінських рішень та ефективність управління [42].

Дослідники у сфері управління та організаційної психології по-різному трактують поняття кадрової політики, розглядаючи її як стратегічний напрям роботи з персоналом, що охоплює процеси добору, професійного розвитку, навчання та раціонального використання управлінських кадрів з урахуванням кількісних і якісних потреб організації. Залучення та розвиток керівників із високим рівнем емоційного інтелекту сприяє підвищенню результативності управлінської діяльності, оскільки такі управлінці здатні ефективніше комунікувати, мотивувати персонал, запобігати конфліктам і формувати сприятливий психологічний клімат в організації [56].

Через кадрову політику здійснюється реалізація стратегічних цілей і завдань управління персоналом, у зв'язку з чим її розглядають як центральний елемент системи управління організацією. Водночас у практичному вимірі особливого значення набуває формування й розвиток кадрового потенціалу управлінської сфери. За відсутності систематичного оновлення підходів до кадрової політики, подолання професійних і особистісних деформацій персоналу ускладнюється досягнення стійкої ефективності управлінських процесів та розвиток організацій.

Кадровий потенціал в управлінській діяльності доцільно розглядати як сукупність нереалізованих можливостей і прихованих ресурсів працівників, а також як перспективи їхнього професійного та кар'єрного зростання, що

передбачає повноцінне використання знань, умінь і навичок у процесі виконання управлінських функцій [17]. Такий потенціал відображає не лише поточний рівень професійної підготовки, а й здатність управлінців до подальшого розвитку, адаптації та самореалізації в умовах змін.

Кадровий потенціал виступає підґрунтям для формування кадрового резерву, до якого зараховуються перспективні працівники, відібрані за визначеними професійними та особистісними критеріями. Ці управлінці характеризуються належним рівнем професійної компетентності, ділових і моральних якостей, демонструють стабільні результати діяльності на попередніх посадах і пройшли відповідну підготовку, перепідготовку, стажування або підвищення кваліфікації з метою подальшого виконання управлінських функцій на вищому рівні відповідальності [40].

Для результативного управління розвитком кадрового потенціалу доцільним є здійснення комплексної оцінки управлінського персоналу. Така оцінка має охоплювати аналіз рівня професійної підготовки, особливостей кар'єрного просування, ділових якостей, індивідуально-психологічних характеристик, а також інших параметрів професійної діяльності працівників. Комплексний підхід дозволяє отримати цілісне уявлення про наявні ресурси персоналу та визначити напрями їх подальшого розвитку.

Аналіз сучасних наукових концепцій емоційного інтелекту дає підстави стверджувати, що він має суттєве значення для успішності керівників у різних професійних сферах. Для розкриття ролі емоційного інтелекту в управлінській діяльності необхідно звернутися до аналізу самого змісту управління. Попри значну кількість наукових праць, присвячених цій проблематиці, дотепер не вироблено єдиного узагальненого підходу до визначення управлінської діяльності. Частина дослідників розглядає її як сукупність методів, прийомів і практичних дій, спрямованих на організацію роботи персоналу, інші трактують управління як безперервний процес, що забезпечує досягнення цілей організації.

Водночас у науковій літературі відсутня універсальна система управлінських функцій, що зумовлено їх різноманітністю, різним рівнем

узагальненості, відмінностями за спрямованістю та залежністю від специфіки конкретної діяльності. Саме в цій багатовимірності управлінських завдань емоційний інтелект виступає важливим психологічним ресурсом керівника, який сприяє ефективній взаємодії з персоналом, прийняттю управлінських рішень і реалізації професійних функцій.

У сучасних організаціях усе більшої значущості набуває емоційна складова управління персоналом, оскільки саме вона сприяє формуванню та розвитку лідерських якостей серед працівників, підтримує становлення відкритої та інклюзивної організаційної культури, у межах якої ідеї й ініціативи кожного співробітника сприймаються як ресурс спільного успіху та отримують належну підтримку й заохочення [37]. Емоційний інтелект надає керівникові можливість ефективно діяти в умовах криз, ухвалювати виважені управлінські рішення, зберігати позитивний емоційний фон і підтримувати мотивацію команди.

Керівник із високим рівнем емоційного інтелекту здатний враховувати емоційні стани, почуття та потреби співробітників, проявляти емпатію, конструктивно врегульовувати конфліктні ситуації й формувати сприятливу психологічну атмосферу в колективі [32]. Емоційний стан управлінця безпосередньо відбивається на характері міжособистісних відносин в організації. Здатність менеджера зберігати емоційну рівновагу, внутрішню зосередженість і професійну мотивацію слугує зразком для підлеглих, стимулює їхню активність і позитивно впливає на загальну результативність організації.

Прояви доброзичливості, чуйності, уважного ставлення до людей, а також уміння налагоджувати ефективну взаємодію сприяють зростанню мотивації персоналу, зміцненню згуртованості колективу та підвищенню залученості працівників у спільну діяльність. Емоційно компетентний менеджер формує навколо себе простір довіри й взаємної поваги, надаючи професійній діяльності персоналу глибшого ціннісного змісту.

Дослідники наголошують на тому, що емоційний інтелект має переважно набутий характер, а отже піддається цілеспрямованому розвитку. Це створює для управлінця можливість підвищення професійної компетентності, досягнення

особистісного й організаційного успіху та зростання ефективності діяльності компанії. У. І. Моторнюк і Я. О. Крохмальна висловлюють припущення, що керівники різних рівнів управління часто розвивають емоційний інтелект передусім як інструмент психологічного впливу на підлеглих. Водночас для сталого розвитку організації найбільш результативним є керівник, який діє у відповідності до власних принципів і цінностей, поєднуючи ідеалістичний, навчальний, товариський і демократичний стилі управління. У наукових джерелах виокремлюють кілька основних груп методів розвитку емоційного інтелекту, зокрема методи емоційної саморегуляції, усвідомлення власних емоцій і прийоми управління емоційними станами інших людей [37].

Узагальнення досліджень, присвячених ролі емоційного інтелекту в управлінні, дозволяє виокремити низку провідних аспектів діяльності керівника. До них належать ефективна комунікація, емоційна стійкість і здатність до управління стресом, вміння мотивувати та надихати команду, конструктивне розв'язання конфліктів, розвиток творчого потенціалу та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Саме в цих напрямках емоційний інтелект виступає важливим психологічним ресурсом управлінської діяльності.

Емоційний інтелект виступає значущим чинником результативної комунікації керівника, оскільки забезпечує здатність точно розпізнавати, інтерпретувати та враховувати емоційні потреби співробітників. Розвинена емпатія дає змогу керівникові прогнозувати реакції команди, підтримувати взаєморозуміння й зберігати продуктивну взаємодію навіть у складних і напружених ситуаціях, що сприяє формуванню атмосфери довіри та відкритості між керівником і персоналом [4; 72].

Особливого значення набуває здатність керівника запобігати деструктивному впливу власних емоцій на процеси спілкування й ухвалення рішень, насамперед в умовах стресу, коли необхідно зберігати емоційну врівноваженість і підтримувати конструктивний діалог. Емоційний інтелект допомагає керівникам практикувати активне слухання, своєчасно виявляти приховані труднощі та брати до уваги різні позиції учасників взаємодії. Це

підвищує обґрунтованість управлінських рішень і знижує ймовірність виникнення конфліктів у колективі [62].

Крім того, керівники з високим рівнем емоційного інтелекту вміло використовують невербальні засоби комунікації – міміку, жести, інтонаційні особливості мовлення – для підсилення впливу власних повідомлень. Такий підхід забезпечує глибше розуміння емоційного стану співрозмовників і створює сприятливий психологічний простір для взаємодії. Управлінці з розвиненим емоційним інтелектом гнучко добирають стиль спілкування залежно від характеристик аудиторії, застосовуючи різні комунікативні стратегії у роботі з новими та досвідченими працівниками, що сприяє кращому взаєморозумінню та досягненню організаційних цілей [25; 42].

Стресові навантаження є постійним компонентом управлінської діяльності, оскільки керівники щоденно мають справу з необхідністю прийняття складних рішень, реагування на непередбачувані обставини та високим рівнем відповідальності. У цьому контексті емоційна стійкість, як важлива складова емоційного інтелекту, набуває визначального значення для здатності керівника ефективно керувати стресом як на індивідуальному рівні, так і в межах колективу. Управлінці з розвиненим емоційним інтелектом здатні усвідомлювати власні емоційні стани, що дозволяє їм контролювати емоційні реакції у напружених ситуаціях і відокремлювати емоційні переживання від раціонального аналізу, що є запорукою збереження психічного здоров'я [6].

Такий керівник формує в команді атмосферу довіри та взаємної підтримки, що сприяє зниженню рівня стресу серед працівників. Він здатний своєчасно розпізнавати перші ознаки емоційного виснаження та надавати адекватну підтримку членам колективу [31]. Важливим аспектом емоційної стійкості є також здатність швидко адаптуватися до змін. Керівники з високим рівнем емоційного інтелекту схильні сприймати зміни як можливості для професійного й організаційного розвитку, що стимулює команду до пошуку нових рішень і зменшує рівень тривожності.

Використання різноманітних стратегій управління стресом активізує рефлексивні процеси та підтримує позитивне мислення. Це дозволяє керівникам зберігати власну ефективність і водночас передавати відповідні навички співробітникам, підвищуючи загальну стресостійкість команди. Здатність контролювати роздратування, страх і тривогу допомагає уникати деструктивних конфліктів та спрямовувати енергію колективу на досягнення спільних цілей, що є суттєвим чинником підтримання високої працездатності в умовах інтенсивної професійної діяльності [48; 59].

Здатність мотивувати персонал із урахуванням емоційної складової є одним із суттєвих показників результативного керівництва. Керівники з високим рівнем емоційного інтелекту спроможні встановлювати індивідуальний контакт з кожним членом команди, розпізнаючи й усвідомлюючи емоційні потреби працівників. Такий підхід створює передумови для відкритої взаємодії, зміцнює довіру в колективі та підтримує психологічну безпеку робочого середовища. Емпіричні дослідження засвідчують, що емоційно залучені співробітники виявляють вищий рівень продуктивності та демонструють кращу здатність до командної взаємодії [23; 77].

Мотиваційні стимули мають індивідуальний характер, оскільки залежать від особистих цілей, інтересів і ціннісних орієнтацій працівників. У зв'язку з цим керівники з розвиненим емоційним інтелектом застосовують персоналізовані стратегії заохочення, адаптуючи управлінські впливи до особливостей кожного співробітника. Уміння використовувати емоції як джерело натхнення є надзвичайно важливим у управлінській діяльності. Транслюючи ентузіазм, упевненість і позитивне бачення перспектив, керівник формує сприятливий емоційний фон, який підсилює залученість персоналу та сприяє усвідомленню працівниками власної значущості в межах організації [38].

Наукові дослідження засвідчують, що керівники з високим рівнем емоційного інтелекту здатні своєчасно й конструктивно врегульовувати конфліктні ситуації, що дозволяє зберігати мотивацію персоналу навіть за умов підвищеної напруги. Такі лідери ефективно застосовують різноманітні

мотиваційні стратегії, зокрема використовують позитивний зворотний зв'язок, ініціюють спільні заходи з метою зміцнення командної згуртованості, а також визнають і підкреслюють індивідуальні досягнення працівників. Реалізація подібних підходів сприяє формуванню емоційно врівноваженого робочого середовища, у межах якого співробітники усвідомлюють власну значущість і відчують себе повноправними учасниками спільної діяльності [75].

Конфліктні ситуації є природною складовою професійного середовища та виникають унаслідок відмінностей у цілях, ціннісних орієнтаціях або особливостях комунікації між членами колективу. Керівники з розвиненим емоційним інтелектом мають вищу здатність розпізнавати емоційні стани, що супроводжують конфлікт, що дає змогу точніше визначити його першопричини та обрати стратегію взаємодії, спрямовану на зниження напруження й досягнення взаєморозуміння. У процесі врегулювання конфлікту такий керівник бере до уваги потреби, інтереси й емоції всіх залучених сторін.

Ефективне управління конфліктами реалізується через активне слухання, емпатійне ставлення та гнучкість у пошуку рішень. Завдяки цьому керівники здатні знаходити компромісні варіанти, які задовольняють більшість учасників ситуації. За умови конструктивного підходу конфлікт може трансформуватися у ресурс розвитку міжособистісної взаємодії, оскільки відкритий обмін позиціями сприяє поглибленню взаєморозуміння. Така практика посилює довіру в команді та формує культуру поваги до різних поглядів і досвіду [72].

Управлінці з високим рівнем емоційного інтелекту застосовують різноманітні техніки роботи з конфліктами [48]:

1. медіацію, за якої керівник виконує роль посередника, допомагаючи сторонам дійти спільного рішення;
2. рефреймінг, що полягає у переорієнтації уваги з загроз і проблем на можливості та перспективи розвитку;
3. позитивне підкріплення, коли акцент робиться на спільних досягненнях і сильних сторонах команди.

Емоційний інтелект відіграє важливу роль у формуванні управлінського середовища, сприятливого для розвитку творчого мислення та впровадження інновацій. Це забезпечується шляхом стимулювання креативної активності працівників і підтримки відкритого обговорення ідей. Керівники з розвиненим емоційним інтелектом утримуються від передчасної критики на початкових етапах розроблення нових рішень, заохочуючи конструктивний обмін думками та вільне висловлення пропозицій. Вони беруть до уваги емоційні стани членів команди та надають необхідну підтримку під час реалізації інноваційних проєктів [13; 91].

Такий підхід охоплює здатність надихати на досягнення нових результатів, підтримувати позитивний емоційний фон і допомагати у подоланні напруження, пов'язаного з ризиками та невизначеністю. Емоційний інтелект також сприяє подоланню психологічних бар'єрів, які можуть стримувати творчий процес, зокрема страху змін, міжособистісних конфліктів або недовіри до керівництва. Оскільки інноваційна діяльність часто передбачає тісну взаємодію між різними учасниками команди, особливого значення набуває підтримка гармонійних відносин і розвиток емоційної згуртованості колективу. Це створює умови для виникнення синергії, за якої знання, досвід і ідеї окремих працівників поєднуються для досягнення спільних результатів [72].

Ухвалення рішень належить до провідних функцій управлінської діяльності, а залучення емоційного інтелекту до цього процесу розширює можливості керівника щодо прийняття обґрунтованих і результативних управлінських рішень. Поєднання емоційної інформації з аналітичними даними є особливо значущим в умовах інноваційної діяльності або підвищеного стресового навантаження, коли виключно раціональні механізми виявляються недостатніми. Керівники з розвиненим емоційним інтелектом здатні розпізнавати та осмислювати емоційні стани, що супроводжують процес вибору управлінських рішень.

Урахування емоційних чинників дозволяє брати до уваги не лише об'єктивні показники, а й психологічні аспекти, які впливають на подальшу

реалізацію ухвалених рішень. Дослідження показують, що керівники, які зважають на емоції співробітників, досягають вищої ефективності виконання рішень, оскільки зменшують опір змінам і підтримують позитивний соціально-психологічний клімат у колективі. Рішення, прийняті з урахуванням емоційного стану команди, сприяють збереженню стабільних міжособистісних відносин і підвищують рівень залученості працівників.

Емпатійність керівника дає змогу враховувати індивідуальні потреби, очікування та настрої членів колективу під час ухвалення управлінських рішень, що сприяє зміцненню довіри між керівником і підлеглими та полегшує процес упровадження управлінських рішень. Завдяки розумінню емоційного фону організації керівники можуть передбачати потенційні конфлікти, пов'язані з певними управлінськими діями, і своєчасно вживати превентивних заходів. Це забезпечує можливість оперативно адаптувати управлінські стратегії до змін зовнішнього середовища й внутрішнього психологічного стану колективу, підтримуючи стабільність, ефективність і конкурентоспроможність організації [79].

Емоційний інтелект виступає одним із провідних чинників результативної управлінської діяльності, оскільки забезпечує розвиток ефективної комунікації, підвищення стресостійкості, конструктивне врегулювання конфліктів, мотивацію команди, підтримку творчої активності та якісне ухвалення управлінських рішень. Завдяки сформованому емоційному інтелекту керівники здатні поєднувати емоційну інформацію з об'єктивними даними, приймаючи виважені рішення, які враховують не лише стратегічні цілі організації, а й потреби та психологічний стан співробітників.

Згідно з результатами опитування *LinkedIn Learning Workplace Learning Report (2020)*, емоційний інтелект було визначено як одну з п'яти найбільш затребуваних м'яких навичок поряд із творчістю, співпрацею, переконливістю та адаптивністю [81]. Емпіричні дослідження послідовно виявляють наявність зв'язку між рівнем емоційного інтелекту та ефективністю керівництва. Отримані результати свідчать, що емоційний інтелект істотно впливає на успішність

управлінської діяльності, особливо у сферах, де домінує міжособистісна взаємодія.

Науковці наголошують, що вплив емоційного інтелекту на управлінські результати реалізується не лише через підвищення якості комунікації, а й через здатність керівників регулювати власні емоції та емоційні стани команди в кризових ситуаціях, знижуючи рівень напруги та підтримуючи стабільність колективу. Керівники з високим рівнем емоційного інтелекту демонструють вищу адаптивність до змін, ефективніше розв'язують складні управлінські завдання та підтримують залученість працівників у процес досягнення організаційних цілей [42].

Керівники з розвиненим емоційним інтелектом здатні знижувати рівень плинності персоналу та підвищувати задоволення працею, оскільки вони більш чутливі до емоційних потреб співробітників і створюють сприятливі умови для їхнього професійного й особистісного розвитку. Такі лідери забезпечують команді необхідну підтримку в періоди змін, сприяючи адаптації до нових вимог і збереженню відчуття стабільності в ситуаціях невизначеності. У результаті підвищується загальна продуктивність діяльності та рівень задоволеності роботою. Дані емпіричних досліджень Міао, Нумпфрей та Чіан, а також О'Боyle та співавтори підтверджують зазначені закономірності [85; 87].

1.4. Особливості емоційного інтелекту керівників з різним стилем керівництва

Розгляд взаємозв'язку емоційного інтелекту та стилю керівництва доцільно здійснювати у двох взаємопов'язаних аналітичних площинах, що відображають як внутрішні психологічні ресурси управлінця, так і зовнішні форми їх реалізації в управлінській поведінці. Перша площина пов'язана зі структурою емоційного інтелекту, який у працях Дж. Мейєра та П. Селовея трактується як сукупність когнітивно-емоційних здібностей до ідентифікації, розуміння, використання та регуляції емоцій у власному досвіді й у взаємодії з іншими людьми [83]. У межах цього підходу емоційний інтелект розглядається

не як окрема риса, а як система взаємопов'язаних психічних механізмів, що забезпечують адаптивність поведінки, гнучкість мислення та ефективність міжособистісної взаємодії.

Розширюючи це бачення, Д. Гоулман підкреслює, що в управлінській діяльності емоційний інтелект проявляється через такі взаємопов'язані компоненти, як самосвідомість, саморегуляція, мотивація, емпатія та соціальні навички, які безпосередньо впливають на здатність керівника вибудовувати продуктивні стосунки з підлеглими, формувати довіру та підтримувати ефективну командну взаємодію [74]. Р. Бар-Он, своєю чергою, наголошує на функціональному аспекті емоційного інтелекту, розглядаючи його як сукупність емоційно-соціальних компетентностей, що забезпечують успішне функціонування особистості в соціальному середовищі та виконання професійних ролей, зокрема управлінських [59]. У працях К. В. Петридіса та Е. Фернхема емоційний інтелект описується як система відносно стійких особистісних характеристик і поведінкових тенденцій, пов'язаних з емоційною сферою, що визначають стиль реагування керівника у складних і міжособистісно насичених ситуаціях [90].

Друга площина аналізу стосується стилю керівництва, який у класичних і сучасних дослідженнях управління визначається як відносно стабільний спосіб організації впливу на підлеглих, ухвалення рішень, розподілу відповідальності та побудови комунікації в колективі. У роботах К. Левіна, Р. Ліппітта та Р. Уайта стиль керівництва розглядався як система поведінкових проявів керівника, що задає соціально-психологічний клімат групи та визначає характер взаємодії між її членами [80]. Сучасні українські дослідники управління, зокрема Т. Близнюк, підкреслюють, що стиль керівництва формується як результат поєднання індивідуально-психологічних особливостей керівника, вимог управлінської ситуації та специфіки колективу, у межах якого реалізується управлінський вплив [5].

У контексті поєднання цих двох площин стиль керівництва доцільно інтерпретувати як своєрідний «поведінковий вихід» внутрішніх психологічних

ресурсів керівника, серед яких емоційний інтелект посідає особливе місце. Саме рівень сформованості емоційного інтелекту визначає, яким чином управлінець сприймає емоційні сигнали від підлеглих, як інтерпретує напружені або конфліктні ситуації, які емоційні стратегії обирає у процесі впливу та якою мірою здатний підтримувати баланс між завданнями діяльності й міжособистісними відносинами [15]. Л. І. Чернобай наголошує, що емоційний інтелект як інтегральна властивість особистості забезпечує узгодження внутрішніх регуляторів поведінки із зовнішніми вимогами професійної діяльності, що є особливо значущим для управлінських ролей [53].

У такий спосіб емоційний інтелект виступає психологічним ресурсом, який опосередковує реалізацію стилю керівництва, визначаючи його соціально-психологічні наслідки для колективу, здатність керівника зберігати ефективність у ситуаціях невизначеності, високої відповідальності та емоційного напруження. Саме через призму емоційного інтелекту стає можливим наукове пояснення того, чому формально подібні стилі керівництва можуть мати різні наслідки для мотивації, задоволеності працею та психологічного клімату в організації, на що звертає увагу І. В. Олійник [42].

У навчально-методичних і наукових джерелах, присвячених аналізу емоційного інтелекту в управлінській діяльності, послідовно підкреслюється його двовимірна структура, що охоплює внутрішньоособистісну та міжособистісну сфери функціонування керівника. До внутрішньоособистісної сфери відносять самосвідомість і саморегуляцію, які забезпечують здатність управлінця усвідомлювати власні емоційні стани, причини їх виникнення та вплив на поведінку, а також контролювати емоційні реакції відповідно до вимог управлінської ситуації. Д. Гоулман наголошує, що саме самосвідомість виступає базою для інших компонентів емоційного інтелекту, оскільки без розуміння власних емоцій керівник не здатний ані ефективно регулювати себе, ані адекватно взаємодіяти з підлеглими [74]. Саморегуляція, у свою чергу, забезпечує стабільність управлінської поведінки, стримування імпульсивних

реакцій і здатність зберігати професійну позицію в умовах стресу, конфліктів або невизначеності [18].

Міжособистісна сфера емоційного інтелекту охоплює емпатійне розуміння інших людей, розпізнавання їхніх емоційних станів і здатність цілеспрямовано керувати взаєминами. У працях Дж. Мейєра, П. Селовея та Д. Карузо підкреслюється, що розуміння емоцій інших людей є необхідною умовою ефективної соціальної взаємодії, оскільки дозволяє прогнозувати поведінку, коригувати комунікацію та запобігати ескалації напруження [84]. У контексті управлінської діяльності емпатія виступає психологічним механізмом, який забезпечує чутливість керівника до потреб, очікувань і переживань підлеглих, сприяє формуванню довіри та підтримці позитивного соціально-психологічного клімату в колективі [42].

Особливого значення ці аспекти набувають у межах концепції «резонансного лідерства», розробленої Р. Бояцісом і Е. Маккі. Автори обґрунтовують тезу про те, що емоційний стан керівника має здатність поширюватися на команду за механізмом емоційного зараження, формуючи загальний емоційний фон організації. За умов високого рівня емоційного інтелекту лідер створює резонанс, який підсилює залученість, мотивацію та продуктивність працівників. Натомість дефіцит емоційної обізнаності та саморегуляції призводить до виникнення емоційного дисонансу, що проявляється у зростанні напруження, емоційному виснаженні й відстороненні персоналу від спільних цілей [61].

З огляду на це стиль керівництва доцільно розглядати не лише як сукупність управлінських методів або технік впливу, а як форму реалізації емоційно-ціннісної позиції керівника у взаємодії з людьми. У такому підході стиль керівництва відображає те, яким чином управлінець транслює власні емоційні установки, цінності та ставлення до підлеглих у щоденній управлінській практиці. Індикаторами цієї реалізації виступають особливості комунікації, характер зворотного зв'язку, ступінь відкритості до діалогу,

толерантність до емоційної напруги, а також здатність зберігати конструктивність у конфліктних ситуаціях [14].

У працях О. І. Власової наголошується, що емоційний інтелект як інтегральна властивість особистості забезпечує узгодження внутрішніх емоційних процесів із зовнішніми вимогами професійної діяльності, що в управлінській сфері безпосередньо відбивається на стилі керівництва та його ефективності [12]. Таким чином, аналіз стилів керівництва без урахування рівня й структури емоційного інтелекту керівника є неповним, оскільки саме емоційний інтелект визначає якість управлінського впливу, його психологічні наслідки для колективу та довгострокову результативність управлінської діяльності.

Вагомим теоретичним підґрунтям для побудови цілісного психологічного «профілю» емоційного інтелекту керівника є підхід, у межах якого емоційний інтелект розглядається як багатовимірна система взаємопов'язаних здібностей і характеристик. Саме такий підхід реалізований у моделі та методиці Н. Холла, де емоційний інтелект операціоналізується через емоційну обізнаність, управління власними емоціями, самомотивацію, емпатію та здатність розпізнавати емоції інших людей [44]. Ці компоненти відображають як внутрішньоособистісний, так і міжособистісний виміри функціонування емоційного інтелекту, що є принципово значущим для аналізу управлінської діяльності.

У контексті керівництва зазначені складові не функціонують автономно, а утворюють інтегровану систему психологічної регуляції поведінки. Емоційна обізнаність забезпечує керівникові точне усвідомлення власних переживань, їх інтенсивності та причин виникнення, що створює підґрунтя для адекватної самооцінки та реалістичного розуміння власного впливу на підлеглих [51]. Управління власними емоціями визначає здатність керівника стримувати імпульсивні реакції, уникати деструктивних форм емоційного реагування й підтримувати стабільність управлінських рішень навіть у напружених або

конфліктних ситуаціях [35]. Саме ця складова часто розглядається дослідниками як умова професійної зрілості управлінця.

Емпатія та розпізнавання емоцій інших людей формують основу соціальної чутливості керівника. Вони дозволяють не лише адекватно інтерпретувати емоційні сигнали підлеглих, а й прогнозувати їх поведінкові реакції, своєчасно виявляти напруження в колективі та коригувати управлінські дії відповідно до емоційного контексту взаємодії [16]. У працях Д. Гоулмана наголошується, що саме емпатія є тим компонентом емоційного інтелекту, який безпосередньо пов'язаний із формуванням довіри, лояльності та психологічної безпеки в команді [92].

Самотивація, як складова емоційного інтелекту, відіграє особливу роль у діяльності керівника, оскільки забезпечує здатність підтримувати внутрішню активність, цілеспрямованість і витривалість за умов тривалих навантажень, високої відповідальності та відкладених результатів управлінської праці. Дослідники підкреслюють, що керівники з розвинутою самотивацією демонструють більшу стійкість до професійного вигорання, зберігають орієнтацію на досягнення цілей і здатні транслювати мотиваційний імпульс підлеглим [54].

У низці емпіричних досліджень зазначається, що керівники, порівняно з рядовими працівниками, нерідко демонструють вищий інтегральний рівень емоційного інтелекту. Це пояснюється як вимогами самої управлінської ролі, так і поступовим розвитком емоційно-регуляторних умінь у процесі професійного становлення. Зокрема, управлінці частіше виявляють здатність точно ідентифікувати емоції, використовувати їх як інформаційний ресурс у прийнятті рішень, глибше розуміти емоційні стани інших та свідомо регулювати власні емоційні реакції [32].

Для нашої теми принципово важливим є те, що зазначені здібності не існують у відриві від управлінської поведінки, а знаходять своє конкретне втілення у стилі керівництва. Саме через стиль керівництва емоційний інтелект керівника набуває зовнішнього, поведінкового виміру, визначаючи характер

комунікації, способи впливу на підлеглих, рівень демократичності або директивності, а також психологічні наслідки управлінської взаємодії для колективу.

Окремого теоретико-емпіричного значення в аналізі емоційного інтелекту керівників набуває проблема його варіативності залежно від професійного досвіду та етапів професійного становлення. У працях, присвячених психології управлінської діяльності, неодноразово підкреслюється, що емоційний інтелект не є статичною характеристикою, а зазнає змін упродовж професійного життя керівника, реагуючи на специфіку виконуваних ролей, рівень відповідальності, інтенсивність міжособистісних взаємодій і тривалість емоційних навантажень [10; 28].

Емпіричні дослідження засвідчують, що найвищі показники загального емоційного інтелекту та його базових компонентів зазвичай фіксуються на етапі професійної майстерності, коли управлінець уже володіє достатнім досвідом, сформованими навичками саморегуляції та соціальної взаємодії, а також здатністю інтегрувати емоційну й когнітивну інформацію у процесі прийняття управлінських рішень [2]. На цьому етапі емоційна обізнаність і емпатія поєднуються зі зрілою саморегуляцією, що дозволяє керівникові гнучко адаптувати стиль керівництва до ситуаційних вимог і особливостей підлеглих.

Водночас на ранніх етапах управлінської кар'єри або на етапі професійної стабілізації можуть спостерігатися нерівномірні показники окремих складових емоційного інтелекту. Зокрема, дослідники вказують, що в умовах високої відповідальності та ще недостатньо сформованих навичок управління емоціями керівники можуть демонструвати зниження здатності до емоційної саморегуляції, підвищену реактивність або імпульсивність у міжособистісній взаємодії [24]. У таких випадках управлінський стиль може набувати більш жорстких, директивних або формалізованих рис, що виступає компенсаторною стратегією в умовах емоційного напруження.

Ця закономірність має принципове значення для інтерпретації стилів керівництва, оскільки, попри їх опис як відносно стійких поведінкових утворень,

реальна управлінська поведінка є чутливою до динаміки емоційного інтелекту керівника. Т. О. Сазонова та В. В. Єріна наголошують, що зниження узгодженості між внутрішніми й зовнішніми компонентами емоційного інтелекту може призводити до змін у способах реагування, характері комунікації та регуляції взаємин у колективі [50]. Це означає, що стиль керівництва в реальній практиці може змінюватися під впливом професійних криз, хронічного стресу або емоційного вигорання..

Емпіричні дані, отримані у вибірках керівників із тривалим стажем, свідчать про те, що саме компонент «управління емоціями» є найбільш вразливим до довготривалого емоційного навантаження. Його зниження може супроводжуватися зростанням дратівливості, зменшенням толерантності до помилок підлеглих і тенденцією до більш авторитарних форм впливу [31; 55]. Водночас компонент «самотивація» у таких керівників часто демонструє тенденцію до зростання, оскільки він підтримується професійними цілями, орієнтацією на результат і накопиченим досвідом подолання труднощів.

У практичному вимірі окреслена динаміка емоційного інтелекту може проявлятися у ситуаціях, коли керівник із значним професійним досвідом демонструє високу витривалість, відповідальність і здатність підтримувати стабільні результати діяльності, проте водночас поступово втрачає гнучкість у регуляції емоційної напруги у міжособистісній взаємодії. За таких умов зростає імовірність посилення жорсткіших або дистанційованіших форм управлінської поведінки, що пов'язано не стільки зі свідомим вибором стилю керівництва, скільки з виснаженням ресурсів емоційної саморегуляції та зниженням чутливості до емоційних сигналів підлеглих [17]. Це підтверджує положення про те, що стиль керівництва є динамічним утворенням, здатним змінюватися під впливом професійних навантажень і трансформацій емоційного інтелекту.

У класичних психологічних і управлінських концепціях стилів керівництва вирішальними параметрами виступають ступінь централізації влади, характер участі підлеглих у процесі ухвалення рішень, а також способи контролю та регуляції діяльності групи. Демократичний стиль у численних дослідженнях

описується як такий, що ґрунтується на залученні членів колективу до обговорення та ухвалення рішень, підтримці ініціативи, довірі й делегуванні повноважень. За такого стилю управління керівник орієнтується не лише на результат, а й на якість взаємодії, що сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату та збереженню ефективності роботи навіть за його тимчасової відсутності [3].

Натомість авторитарний стиль керівництва характеризується зосередженням управлінських функцій у руках однієї особи, одноосібним ухваленням рішень і жорстким контролем виконання. У межах цього стилю ініціатива підлеглих суттєво обмежується, а міжособистісні стосунки часто відходять на другий план порівняно з вимогами дисципліни та підпорядкування. Дослідники зазначають, що за умов недостатньо розвинених компонентів емоційного інтелекту, передусім емпатії та регуляції емоцій, авторитарний стиль може супроводжуватися підвищеною емоційною напругою в колективі, зростанням дистанції між керівником і підлеглими та зниженням рівня довіри [49].

Якщо перенести описані характеристики стилів керівництва у площину емоційного інтелекту, стає очевидним, що кожен із них спирається на специфічну конфігурацію його складових. Демократичний стиль управління, який ґрунтується на співпраці, залученні підлеглих до ухвалення рішень і відкритій комунікації, зазвичай потребує високого рівня розвитку міжособистісних компонентів емоційного інтелекту. Передусім йдеться про емпатію та точне розпізнавання емоційних станів членів колективу, що дозволяє керівникові адекватно реагувати на настрої групи, враховувати різні позиції та підтримувати атмосферу взаємної поваги [16; 66]. Не менш значущою є зріла саморегуляція, яка дає змогу витримувати неоднозначність групових обговорень, конструктивно сприймати критику без захисних або агресивних реакцій і зберігати психологічну безпеку в команді навіть за наявності розбіжностей у думках.

Авторитарний стиль керівництва, навпаки, може спиратися на іншу конфігурацію емоційного інтелекту. У таких керівників нерідко спостерігається висока самомотивація, орієнтація на результат і здатність до жорсткої саморегуляції у вузькому розумінні, що виявляється в контролі власної поведінки через дисципліну, вимогливість і дотримання формальних правил. Водночас за дефіциту емпатії та соціальної чутливості цей стиль часто супроводжується ігноруванням емоційних потреб підлеглих, що призводить до накопичення напруження, зниження довіри та формування негативного емоційного клімату в групі [54]. Така ситуація узгоджується з концепцією дисонансного лідерства, у межах якої підкреслюється, що керівник із низьким рівнем міжособистісних компонентів емоційного інтелекту транлює негативні емоції та не враховує переживання інших, спричиняючи емоційний дисонанс у колективі [16].

Ліберальний стиль керівництва, що характеризується мінімальним втручанням у діяльність підлеглих, у контексті емоційного інтелекту має більш суперечливий характер. За умови, що невтручання поєднується з високим рівнем довіри, здатністю керівника підтримувати автономію команди та забезпечувати емоційні ресурси через підтримувальну, відкриту комунікацію, такий стиль може бути продуктивним у зрілих професійних групах із високим рівнем саморегуляції [15]. У цьому випадку ліберальний стиль відображає не відсутність управлінського впливу, а його опосередковану форму, засновану на повазі до компетентності та відповідальності підлеглих.

Водночас у багатьох організаційних контекстах ліберальний стиль асоціюється з дефіцитом управлінської включеності, нечіткістю меж відповідальності та слабкою організацією зворотного зв'язку. У такому варіанті він може відображати не високу емоційну зрілість керівника, а труднощі у прийнятті складних управлінських рішень, уникання конфліктів і недостатній рівень самомотивації до активного керівного впливу [22]. За цих умов слабкі ланки профілю емоційного інтелекту проявляються у зниженій здатності керувати емоційними процесами в групі, зокрема своєчасно ідентифікувати

напруження, опрацьовувати його через діалог і переводити у формат конструктивних домовленостей.

Окремий напрям у сучасних теоріях лідерства пов'язує стиль керівника не стільки з формальною владою або організаційно-адміністративними характеристиками, скільки з його здатністю задавати та регулювати емоційний тон взаємодії в колективі. У межах концепції резонансних стилів лідерства, розробленої Д. Гоулманом, Р. Бояцісом та Е. Маккі, підкреслюється, що довготривалу результативність управлінської діяльності забезпечують ті стилі, які підтримують залученість, розвиток і психологічне благополуччя працівників. Водночас стилі, що ґрунтуються на тиску або емоційному напруженні, розглядаються як ситуативно допустимі, але потенційно ризикові у разі їх тривалого використання [16].

Теоретично цей підхід добре узгоджується з компонентною моделлю емоційного інтелекту Н. Холла, у якій високі показники емпатії та здатності розпізнавати емоції інших людей забезпечують точність соціального сприйняття та адекватність міжособистісних реакцій [75]. Саме ці компоненти дозволяють керівникові своєчасно відчитувати емоційний фон групи, помічати ознаки напруження, втрати мотивації або зниження залученості. Управління власними емоціями та самомотивація, у свою чергу, забезпечують можливість стабільно реалізовувати обраний стиль керівництва, не переходячи до реактивних, імпульсивних або деструктивних форм поведінки у відповідь на складні чи провокативні ситуації [54].

Центральним механізмом резонансного лідерства виступає феномен емоційного зараження, відповідно до якого емоційний стан керівника поширюється на членів команди та формує загальний емоційний фон групи. Дослідження показують, що позитивний емоційний тон, який підтримується лідером із високим рівнем емоційного інтелекту, сприяє зростанню мотивації, творчої активності та продуктивності працівників, тоді як негативні емоційні стани керівника можуть провокувати напруження, тривожність і зниження ефективності діяльності [16; 77].

Для стилів керівництва, орієнтованих на розвиток людей, таких як навчаючий, товариський і демократичний, функціонально необхідними є емпатія, соціальна чутливість і здатність підтримувати почуття гідності працівників, особливо в ситуаціях зворотного зв'язку. У цих стилях керівник не лише оцінює результати діяльності, а й враховує емоційні реакції підлеглих, допомагаючи їм інтегрувати критику без втрати мотивації та самоцінності [5].

Для стилю, орієнтованого на бачення і стратегічні цілі, який у концепції резонансного лідерства позначається як ідеалістичний або візійний, додатково зростає значення емоційної обізнаності та самомотивації. Керівникові необхідно не лише чітко усвідомлювати власні емоції та цінності, а й уміти транслювати зміст і смисл діяльності таким чином, щоб вони емоційно резонували з командою, викликаючи відчуття причетності та спільної мети [61].

Натомість стилі керівництва, що будуються на тиску, жорсткій вимогливості або страху, виявляються значно більш ризиковими за умов низького рівня емпатійного контролю та недостатньої здатності коректно розпізнавати емоційні стани інших людей. У таких ситуаціях зростає імовірність виникнення емоційного дисонансу, відчуження підлеглих і поступової втрати довіри до керівника. Це ще раз підтверджує тезу про те, що ефективність стилю керівництва визначається не лише його формальними характеристиками, а й рівнем розвитку емоційного інтелекту як психологічного ресурсу управлінської взаємодії [66].

Узгодження наведених теоретичних підходів дає змогу окреслити загальну закономірність взаємозв'язку між стилем керівництва та структурою емоційного інтелекту керівника. Стилі управління, орієнтовані на співпрацю, делегування повноважень і колективне ухвалення рішень, як правило, потребують більш високого рівня розвитку міжособистісних компонентів емоційного інтелекту. Передусім ідеться про емпатію, здатність точно розпізнавати емоційні стани інших людей і вміння впливати на емоційні процеси в групі через підтримувальну комунікацію, зворотний зв'язок і створення атмосфери психологічної безпеки [84]. За таких умов керівник виступає не лише

організатором діяльності, а й регулятором емоційного клімату, що забезпечує стійку залученість і відповідальність членів команди.

Натомість стилі керівництва, що ґрунтуються на директивності, жорсткому контролі та централізації рішень, можуть бути функціонально ефективними за наявності високої самомотивації та добре розвиненої саморегуляції керівника, яка дозволяє підтримувати дисципліну й орієнтацію на результат. Однак за дефіциту соціальної чутливості, емпатії та здатності коректно зчитувати емоційні сигнали підлеглих такі стилі значно частіше супроводжуються зростанням психологічного напруження, зниженням довіри та формуванням дистанції між керівником і колективом [31; 85]. У цьому випадку управлінський вплив може втрачати свою конструктивність, незважаючи на формальну результативність.

Водночас сучасні концепції лідерства підкреслюють, що навіть директивні стилі не є однозначно деструктивними. Вони можуть виявлятися ефективними в кризових або надзвичайних ситуаціях за умови, що керівник здатен утримувати емоційний фон взаємодії в межах поваги, справедливості та професійної гідності підлеглих [40]. Ключовою умовою такої ефективності виступає розвинений емоційний інтелект, який дозволяє керівникові не перетворювати контроль і вимогливість на емоційну агресію, знецінення чи приниження.

Важливим уточненням у межах аналізу взаємозв'язку емоційного інтелекту та стилю керівництва є положення про його внутрішню неоднорідність. Емоційний інтелект управлінця рідко постає як рівномірно розвинена система, частіше він має асиметричну структуру, у межах якої окремі складові виступають більш сформованими, тоді як інші залишаються відносно вразливими. Саме ця нерівномірність розвитку емоційних компетентностей може знаходити безпосереднє відображення у переважному стилі керівництва та характері управлінської взаємодії з підлеглими [90].

Так, поєднання високої самомотивації з нижчими показниками емпатії та соціальної чутливості підвищує імовірність формування стилю керівництва, жорстко орієнтованого на результат. У такому випадку керівник здатний

демонструвати високу працездатність, наполегливість і цілеспрямованість, однак водночас може недооцінювати емоційні переживання членів команди, ігнорувати сигнали втоми, напруження або зниження мотивації. Дослідники зазначають, що подібна конфігурація емоційного інтелекту часто супроводжується зростанням дистанції між керівником і підлеглими та підвищеним ризиком емоційного вигорання в колективі [53].

Протилежна ситуація спостерігається тоді, коли високі показники емпатії поєднуються зі слабшою здатністю до управління власними емоціями. У таких керівників може формуватися стиль, орієнтований на збереження гармонії та уникання напруження, що іноді проявляється у надмірній поступливості, відкладанні складних рішень або схильності уникати відкритих конфліктів. За відсутності достатньо розвиненої саморегуляції емпатійність перестає бути ресурсом і починає знижувати управлінську визначеність, що зміщує стиль керівництва у бік непрямого, розмитого впливу [37].

Зазначені особливості набувають особливої ваги при аналізі професійного досвіду керівників. Якщо з плином років окремі компоненти емоційного інтелекту змінюються нерівномірно, це неминуче відбивається і на стилі керівництва. Дані про тенденцію до зниження показників «управління емоціями» за тривалого стажу управлінської діяльності при одночасному зростанні або стабілізації «самотивації» дозволяють теоретично прогнозувати дрейф стилю в бік більш жорстких, менш гнучких форм впливу [32]. У таких умовах керівник може зберігати високу орієнтацію на результат і загальну ефективність діяльності, однак водночас втрачає чутливість до емоційного контексту взаємодії, що підвищує ризик психологічного напруження в колективі.

Окремої уваги потребує також питання інструментальних підходів до діагностики емоційного інтелекту, оскільки логіка вимірювання безпосередньо впливає на інтерпретацію зв'язку між емоційним інтелектом і стилем керівництва в емпіричному аналізі. У сучасних дослідженнях використовуються різні типи методик, які ґрунтуються на відмінних теоретичних припущеннях щодо природи емоційного інтелекту та способів його прояву [88].

Самозвітні опитувальники, зокрема методика Н. Холла, відображають суб'єктивну картину емоційної компетентності керівника. Вони фіксують те, як сам управлінець оцінює власну здатність усвідомлювати, регулювати та використовувати емоції у взаємодії з іншими. Такі інструменти чутливі до рівня рефлексивності особистості, її здатності до самостереження, а також до впливу соціальної бажаності відповідей. У керівників, які мають сформований професійний образ «ефективного лідера», суб'єктивні оцінки емоційного інтелекту можуть бути завищеними, тоді як у більш самокритичних або менш упевнених управлінців – заниженими [44]. Відповідно, самозвітні дані відображають не лише реальні емоційні здібності, а й уявлення керівника про власну емоційну ефективність.

Натомість здатнісні тести, до яких належить MSCEIT, орієнтовані на оцінювання того, як людина фактично розв'язує завдання, пов'язані з емоційною інформацією: ідентифікує емоції, розуміє їх причини та наслідки, використовує емоції у мисленні й прийнятті рішень, а також обирає адекватні способи регуляції емоційних станів. Такі методики дозволяють оцінити рівень реальної емоційної компетентності незалежно від суб'єктивних уявлень про себе, що є особливо важливим у дослідженні управлінської поведінки [68].

З огляду на це, описуючи особливості емоційного інтелекту керівників із різним стилем керівництва, доцільно чітко розрізняти щонайменше два рівні аналізу. Перший – це рівень фактичної емоційної компетентності, який виявляється у виконанні завдань, реальних управлінських рішеннях і поведінкових патернах у взаємодії з підлеглими. Другий – рівень суб'єктивної впевненості керівника у власній емоційній ефективності, що формується на основі самостереження, професійної ідентичності та соціальних очікувань.

Саме розрив між цими двома рівнями нерідко дозволяє пояснити парадоксальні управлінські прояви. У практиці управління трапляються ситуації, коли керівник декларує орієнтацію на людей, партнерство та підтримку, однак його стиль сприймається командою як директивний, холодний або емоційно дистанційований. У таких випадках високі показники за самозвітними

методиками можуть не підтверджуватися даними здатнісних тестів або спостереженням реальної поведінки, що вказує на дисбаланс між усвідомленим образом «емоційно компетентного лідера» та реальними емоційно-регуляторними ресурсами керівника [18; 44].

Отже, врахування відмінностей між суб'єктивними та об'єктивними показниками емоційного інтелекту є необхідною умовою коректної інтерпретації стилів керівництва й дозволяє глибше зрозуміти психологічні механізми, що лежать в основі управлінської поведінки керівників із різними емоційними профілями.

Висновки до першого розділу

У межах теоретичного аналізу було простежено становлення та розвиток уявлень про емоційний інтелект у психології, що засвідчило його еволюцію від фрагментарного розгляду емоцій і інтелекту як відносно незалежних феноменів до сучасного розуміння емоційного інтелекту як інтегральної системи здібностей і особистісних характеристик. У працях зарубіжних і вітчизняних дослідників емоційний інтелект постає як багатовимірне утворення, яке охоплює усвідомлення емоцій, їх розуміння, регуляцію та використання у мисленні й соціальній взаємодії, що дозволяє людині ефективно адаптуватися до складних умов життєдіяльності.

Феноменологічний аналіз емоційного інтелекту дав змогу розкрити його внутрішні та зовнішні прояви, пов'язані з особливостями внутрішнього світу особистості, світоглядними уявленнями, ціннісно-сисловою сферою, настановленнями та досвідом життєдіяльності, а також з реальною поведінкою, мотивацією діяльності, локусом контролю та характером вибору актів поведінки. Емоційний інтелект у цьому контексті розглядається як механізм узгодження внутрішніх переживань із зовнішніми вимогами ситуації, що забезпечує адекватність емоційного реагування та свідоме регулювання взаємодії з оточенням.

Розгляд ролі емоційного інтелекту в управлінській діяльності показав, що він є важливим психологічним ресурсом ефективного керівництва. Розвинений емоційний інтелект забезпечує якість комунікації, стійкість до стресу, здатність до конструктивного розв'язання конфліктів, підтримання мотивації команди, розвиток творчого потенціалу та ухвалення зважених управлінських рішень. Через механізми емоційного зараження та емоційної регуляції керівник істотно впливає на соціально-психологічний клімат колективу, залученість працівників і стабільність організаційного функціонування.

Аналіз особливостей емоційного інтелекту керівників з різним стилем керівництва дозволив обґрунтувати, що стиль управлінської поведінки відображає специфічну конфігурацію емоційних здібностей керівника. Демократичні та орієнтовані на розвиток стилі ґрунтуються на високій емпатії, соціальній чутливості та зрілій саморегуляції, тоді як директивні стилі частіше пов'язані з високою самомотивацією і контролем поведінки за умов недостатньо розвинених міжособистісних компонентів емоційного інтелекту. Ліберальний стиль може бути як проявом емоційної зрілості та довіри до команди, так і наслідком труднощів у регуляції управлінського впливу. Показано, що нерівномірний розвиток складових емоційного інтелекту, а також їх динаміка впродовж професійного шляху керівника можуть зумовлювати зміну стилю керівництва, підвищуючи ризики жорсткості або, навпаки, управлінської невизначеності.

Отримані теоретичні узагальнення створюють підґрунтя для подальшого емпіричного дослідження взаємозв'язку емоційного інтелекту та стилю керівництва, з урахуванням як об'єктивних показників емоційної компетентності, так і суб'єктивних уявлень керівників про власну емоційну ефективність. Це дозволяє більш глибоко інтерпретувати управлінську поведінку та психологічні механізми, що лежать в основі різних стилів керівництва.

РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ КЕРІВНИКІВ

У цьому розділі подано методичні засади емпіричного дослідження впливу емоційного інтелекту на стиль управління керівників, обґрунтовано вибір психодіагностичних інструментів і наукових підходів, що забезпечують комплексне вивчення емоційного інтелекту як багатовимірного психологічного утворення та стилю управління як форми реалізації управлінської поведінки у взаємодії з підлеглими; поєднання здатнісних і самозвітних методик дозволяє отримати диференційовану картину емоційної компетентності керівників, зіставити реальні емоційні уміння з суб'єктивними уявленнями про власну емоційну ефективність і створює надійне методичне підґрунтя для подальшого аналізу взаємозв'язку емоційного інтелекту та стилю управління.

2.1. Огляд та обґрунтування методик

У контексті дослідження взаємозв'язку емоційного інтелекту та стилю управління керівників у наукових джерелах зазвичай виокремлюють два базові підходи до його емпіричного вимірювання: самозвітний та здатнісний, що детально аналізується у критичному огляді П. О'Коннора та співавт. [88]. Самозвітний підхід ґрунтується на використанні опитувальників, у яких фіксуються суб'єктивні уявлення керівників про власні можливості усвідомлювати емоції, регулювати їх і використовувати в управлінській взаємодії. Такі методики дають змогу оцінити рівень усвідомленості емоційної сфери та самооцінку емоційної компетентності управлінців, що є важливим для аналізу їхнього стилю керівництва. До переваг опитувальних інструментів належать зрозумілість формулювань і зручність застосування в умовах організаційних досліджень. Водночас їх використання супроводжується низкою методичних обмежень, зокрема припущенням про здатність респондентів адекватно оцінювати власні емоційні стани та поведінкові реакції, а також розбіжностями у структурі й назвах шкал у різних авторських методиках. Крім

того, самозвітні опитувальники нерідко відображають не стільки емоційний інтелект як систему здібностей, скільки поєднання особистісних рис, що потребує обережності при інтерпретації отриманих результатів у зв'язку зі стилем управління керівників.

У межах самозвітного підходу до вимірювання емоційного інтелекту в управлінських дослідженнях найчастіше застосовуються такі інструменти, як методика EQ-і Р. Бар-Она [59], тест емоційного інтелекту Н. Холла [75], а також опитувальник TEIQue К. В. Петрідіса [90]. Зазначені інструменти дають змогу оцінити суб'єктивні уявлення керівників про власну емоційну компетентність, що є значущим для аналізу їхнього стилю управління, оскільки саме самооцінка емоційних можливостей часто впливає на вибір управлінських стратегій і способів взаємодії з підлеглими. Порівняльний аналіз ефективності цих методик у вітчизняній управлінській практиці наведено у працях Н. Ю. Подольчак та співавт. [44].

На відміну від опитувальників, тести емоційного інтелекту демонструють помірний зв'язок із показниками загальних інтелектуальних здібностей і мінімальний зв'язок із особистісними рисами. Це дозволяє розглядати їх як інструменти, спрямовані на вимірювання емоційного інтелекту саме як особливого виду інтелекту, а не як похідної від уже відомих особистісних характеристик, на чому наголошують М. Фіорі та співавт. [68]. Ці тести побудовані за принципом інтелектуальних завдань і передбачають розв'язання ситуацій, пов'язаних з розумінням та використанням емоційної інформації.

Разом із тим, тестовий підхід має і низку методичних складнощів. Однією з них є проблема визначення правильності відповідей, оскільки в емоційній сфері не завжди можливе однозначне розмежування «правильних» і «неправильних» рішень. Крім того, вербально оформлені завдання можуть бути досить складними й об'ємними для досліджуваних, що ускладнює їх застосування в організаційному контексті. Водночас українські дослідники, зокрема У. І. Моторнюк і Я. О. Крохмальна, зазначають, що повна відмова від вербальної форми тестових завдань є проблематичною, оскільки регуляція емоційних станів

значною мірою здійснюється саме через вербальне переосмислення подій і ситуацій [37]. Це підкреслює доцільність поєднання різних підходів до вимірювання емоційного інтелекту в дослідженнях стилю управління керівників.

У межах здатнісного підходу до вимірювання емоційного інтелекту в психологічних дослідженнях найбільш авторитетним інструментом залишається тест MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test), розроблений Дж. Мейером, П. Селовеєм і Д. Карузо [84]. Ця методика побудована на принципі розв'язання спеціально сконструйованих завдань, що моделюють ситуації емоційної взаємодії, і дозволяє оцінити, наскільки ефективно людина оперує емоційною інформацією в процесі сприймання, розуміння та регуляції емоцій. В українському науковому просторі питання адаптації та застосування подібних діагностичних інструментів розглядаються у працях С. П. Дерев'янка [18; 19].

Водночас у науковій літературі підкреслюється, що опитувальний і тестовий підходи до діагностики емоційного інтелекту відрізняються за своєю психологічною природою. Самозвітні методики мають більш статичний характер, оскільки тісно пов'язані з внутрішніми чинниками, зокрема з особливостями самооцінки, рівнем рефлексії та усталеними уявленнями людини про себе. Натомість тестовий підхід є більш динамічним, адже результати значною мірою залежать від зовнішніх чинників, таких як культура, рівень освіти, професійний досвід і навчання, що особливо важливо враховувати в дослідженнях емоційного інтелекту керівників і його зв'язку зі стилем управління, як зазначає К. В. Петрідіс [89].

У межах дослідження взаємозв'язку емоційного інтелекту та стилю управління керівників теоретичний аналіз ґрунтується на розгляді таких психологічних конструктів, як здатність до усвідомлення власних емоцій і емоцій інших людей, емпатія, регуляція емоційних станів, використання емоцій у процесі прийняття рішень і міжособистісної взаємодії, а також особливості управлінського впливу та стилю керівництва трудовим колективом. З огляду на зазначені поняття, в емпіричній частині роботи використано комплекс взаємодоповнювальних методик, що дозволяють оцінити емоційний інтелект з

різних позицій і співвіднести його з характеристиками управлінської поведінки. Зокрема, застосовано тест емоційного інтелекту Мейєра–Селовея–Карузо (MSCEIT), спрямований на оцінювання емоційного інтелекту як системи здібностей; опитувальник Р. Бар-Она (EQ-i), що дозволяє дослідити емоційний інтелект як сукупність емоційно-соціальних компетентностей; тест емоційного інтелекту Н. Холла, орієнтований на аналіз суб'єктивної оцінки емоційної обізнаності, саморегуляції, емпатії та самомотивації; а також методику визначення стилю керування трудовим колективом за В. П. Захаровим та А. Л. Журавльовим, яка дає змогу виявити домінуючі стилі управління керівників і співвіднести їх з особливостями емоційного інтелекту.

2.2. Тест емоційного інтелекту Мейєра-Селовея-Карузо (MSCEIT)

Поняття емоційного інтелекту активно увійшло до наукового обігу наприкінці ХХ століття, зокрема у 1990-х роках, після публікації праці «*Emotional Intelligence*» Деніела Гоулмана. Водночас у психологічній літературі неодноразово підкреслювалося, що значна частина інструментів для його дослідження має методичні обмеження. Так, Є. А. Сергієнко та І. І. Вертова звертають увагу на те, що багато методик не забезпечені достатніми психометричними показниками, а результати, отримані шляхом самозвітів, ускладнюють обґрунтовані висновки щодо їх надійності та валідності [33].

У цьому контексті тест емоційного інтелекту Мейєра–Селовея–Карузо (MSCEIT), який використовується в даному дослідженні, має суттєві переваги. Він розроблений у межах здібнісного підходу до розуміння емоційного інтелекту та базується на виконанні завдань, що моделюють реальні ситуації оперування емоційною інформацією. Методика характеризується концептуальною цілісністю, внутрішньою несуперечливістю та підтвердженими психометричними властивостями, що забезпечило їй широке застосування у сучасних емпіричних дослідженнях.

Теоретичною основою MSCEIT є положення про інтеграцію емоційних і когнітивних процесів. У межах цієї методики емоційний інтелект розглядається

як здатність аналізувати емоції, усвідомлювати їх значення та використовувати емоційну інформацію для оптимізації мислення, прийняття рішень і поведінки. Таким чином, тест дозволяє оцінити емоційний інтелект не як суб'єктивну характеристику особистості, а як специфічну форму інтелектуальної діяльності, спрямованої на роботу з емоційним змістом [40].

У межах здібнісного підходу емоційний інтелект трактується як система когнітивних можливостей, спрямованих на опрацювання емоційної інформації. Автори моделі виокремлюють чотири взаємопов'язані компоненти, або так звані «гілки» емоційного інтелекту: розпізнавання та ідентифікація емоцій, використання емоцій для оптимізації мислення, розуміння емоційних процесів і закономірностей, а також свідоме управління емоціями. Ці складові мають ієрархічну організацію, що передбачає поступове ускладнення: кожен наступний рівень ґрунтується на сформованості попередніх. Відповідно, здатність регулювати емоції, яка часто розглядається як найбільш помітний прояв емоційного інтелекту в поведінці, спирається на розвинені навички ідентифікації, осмислення та функціонального використання емоцій.

Тест Мейєра–Селовея–Карузо є інструментом, розробленим для вимірювання емоційного інтелекту саме в логіці цієї концепції, запропонованої авторами на початку 1990-х років. Первинно емоційний інтелект визначався ними як сукупність умінь адекватно оцінювати власні та чужі емоції, виражати емоційні стани, залучати емоції до мисленнєвої діяльності та ефективно регулювати емоційні реакції – як свої, так і інших людей. У подальшому, до 1997 року, Дж. Мейєр і П. Селовея суттєво уточнили й розширили цю модель, змістивши акцент у бік когнітивних механізмів обробки емоційної інформації.

В оновленій версії моделі емоційний інтелект розглядається як здатність здійснювати інтелектуальні операції з емоційним змістом: встановлювати значення емоцій, розуміти їх взаємозв'язки, інтегрувати емоційну інформацію у процеси мислення та прийняття рішень. Особливої уваги набув і аспект особистісного та емоційного розвитку, що підкреслює динамічний характер

емоційного інтелекту та його роль у зростанні ефективності діяльності й міжособистісної взаємодії.

Методика MSCEIT структурована у вісім окремих секцій, з яких дві побудовані на невербальному стимульному матеріалі, а шість мають вербальний характер. Кожен із чотирьох компонентів моделі емоційного інтелекту, розробленої Дж. Мейєром, П. Селовеєм і Д. Карузо, представлений двома секціями, що забезпечує комплексне охоплення відповідних здібностей.

Перший компонент моделі – сприйняття, оцінювання та вираження емоцій, або ідентифікація емоцій – операціоналізується за допомогою секцій А та Е. Секція А спрямована на оцінювання здатності розпізнавати емоції за мімікою обличчя. У ній використано чотири фотографії людей, які необхідно проаналізувати з погляду інтенсивності прояву емоційних станів. Оцінювання здійснюється щодо семи емоцій: радості, смутку, страху, гніву, огиди, здивування та хвилювання. Ступінь вираженості кожної емоції визначається за п'ятибальною шкалою, де мінімальні значення відповідають слабкому прояву, а максимальні – сильному.

Секція Е також належить до шкали ідентифікації емоцій, однак ґрунтується на невербальному матеріалі іншого типу. Вона включає шість завдань, спрямованих на виявлення здатності вловлювати емоційний настрій середовища, представлений у вигляді пейзажів та абстрактних зображень. Для кожного стимулу досліджуваний має визначити рівень вираженості низки емоцій, обираючи з відповідного переліку. Загальний набір охоплює сім емоційних станів: щастя, смуток, агресію, здивування, огиду, страх і збудження. Оцінювання здійснюється за допомогою серій схематичних зображень облич, які відображають поступове зростання інтенсивності кожної емоції – від мінімального до максимально вираженого рівня.

Другий компонент моделі – використання емоцій для оптимізації мисленнєвих процесів і діяльності – реалізується в секціях В та F. Цей блок спрямований на виявлення здатності інтегрувати емоційний досвід у когнітивну діяльність і використовувати емоції як ресурс для підвищення ефективності дій.

Секція В містить п'ять вербальних завдань, що дозволяють оцінити, наскільки досліджуваний усвідомлює функціональну роль різних емоцій у виконанні конкретних видів діяльності. У межах кожного завдання пропонується ситуація, до якої подано три можливі емоційні стани. Завданням учасника є визначити, якою мірою переживання кожної з цих емоцій сприятиме успішному виконанню діяльності. Оцінювання здійснюється за п'ятибальною шкалою – від повної відсутності корисності до максимальної допоміжної ролі емоції.

Секція F також складається з п'яти завдань вербального характеру і спрямована на дослідження здатності диференціювати та вербалізувати власні емоційні стани. У цих завданнях перевіряється вміння співвідносити загальні, недостатньо структуровані внутрішні відчуття з точними мовними позначеннями емоцій, що відображає рівень усвідомлення та когнітивної обробки емоційного досвіду.

Третя складова моделі емоційного інтелекту пов'язана з розумінням і аналізом емоцій та представлена секціями С і G. Вона спрямована на дослідження здатності осмислювати емоційні процеси, їх динаміку та взаємозв'язки між різними емоційними станами.

Секція С орієнтована на виявлення розуміння змін емоцій у часі та закономірностей переходу одного емоційного стану в інший. Вона містить двадцять описів життєвих ситуацій, у яких персонажі переживають певні емоції. До кожного опису подано шість можливих варіантів відповідей, з яких необхідно обрати той, що найточніше відображає емоційний розвиток ситуації. Виконання цих завдань вимагає поєднання когнітивного аналізу умов ситуації з особистим досвідом емоційних переживань.

Секція G включає дванадцять тверджень, спрямованих на оцінювання здатності диференціювати складні та змішані емоційні стани. У межах цієї секції перевіряється розуміння смислового наповнення окремих емоцій, а також усвідомлення того, як кілька емоцій можуть поєднуватися в межах одного цілісного переживання. Цей аспект відображає глибину емоційного аналізу та рівень концептуального опрацювання емоційного досвіду.

Четверта складова моделі емоційного інтелекту спрямована на дослідження свідомого управління емоціями з метою особистісного розвитку та оптимізації міжособистісної взаємодії і представлена секціями D та H. Вона відображає найвищий рівень ієрархії емоційного інтелекту, оскільки спирається на сформовані вміння розпізнавати, розуміти й аналізувати емоційні стани.

Секція D орієнтована на оцінювання здатності регулювати власні емоційні переживання. У ній подано п'ять коротких описів подій, до кожного з яких запропоновано чотири можливі варіанти розвитку ситуації. Завдання респондента полягає в тому, щоб визначити, наскільки запропоновані дії сприятимуть покращенню або збереженню позитивного емоційного стану головного героя. Кожен варіант оцінюється за п'ятибальною шкалою – від повної неефективності до максимальної ефективності з погляду емоційної саморегуляції.

Секція H спрямована на виявлення уміння впливати на емоційні стани інших людей у процесі взаємодії. Вона містить три ситуаційні описи міжособистісних відносин, у межах яких подано можливі шляхи їх подальшого розвитку. Для кожної ситуації запропоновано три варіанти поведінки, ефективність яких необхідно оцінити з позиції підтримання конструктивних і доброзичливих взаємин. Оцінювання здійснюється за п'ятибальною шкалою – від дуже неефективних до дуже ефективних дій.

Обробка та тлумачення результатів здійснюється поетапно. На першому етапі проводиться розрахунок показників за всіма вісьмома секціями тесту. Кожній відповіді респондента надається кількісне значення, яке визначається на основі принципу консенсусу експертних оцінок або частотності вибору відповідей у нормативній вибірці. Далі для кожної секції обчислюється середнє значення балів.

Наступним кроком є визначення показників за кожною з чотирьох гілок емоційного інтелекту, які розраховуються як середнє арифметичне відповідних двох секцій. Підсумковий, інтегральний показник емоційного інтелекту визначається шляхом усереднення результатів усіх восьми секцій тесту.

2.3. Опитувальник Р. Бар-Она (EQ-i, Emotional Quotient Inventory)

У межах свого підходу Р. Бар-Он наприкінці 1980-х років запропонував концепцію емоційно-соціального інтелекту, виходячи з припущення, що ефективність поведінки людини зумовлюється поєднанням внутрішньоособистісних і міжособистісних здібностей, умінь та навичок. Саме він увів у науковий обіг показник EQ (emotional quotient), який використовується для кількісного відображення рівня емоційної компетентності. У межах цієї концепції емоційний інтелект трактується не ізольовано від реального життя, а як психологічний ресурс адаптації до вимог соціального середовища.

Визначаючи емоційний інтелект, Р. Бар-Он підкреслює його некогнітивну природу, розглядаючи його як сукупність здібностей, компетентностей і умінь, що забезпечують успішне подолання життєвих труднощів, ефективну взаємодію з оточенням та стійкість до зовнішнього тиску [38]. Таким чином, емоційний інтелект у цій моделі безпосередньо пов'язується з психологічним благополуччям і здатністю до продуктивного функціонування в соціумі.

Структура емоційного інтелекту за Р. Бар-Оном охоплює п'ять взаємопов'язаних сфер, кожна з яких складається з низки субкомпонентів. До першої сфери належить внутрішньоособистісне усвідомлення, що включає розпізнавання власних емоцій, впевненість у собі, самоповагу, прагнення до самореалізації та автономності. Друга сфера відображає міжособистісну компетентність і охоплює емпатію, здатність до побудови й підтримання взаємин, а також соціальну відповідальність. Третя сфера пов'язана з адаптивністю та містить уміння розв'язувати проблеми, реалістично оцінювати ситуацію і проявляти гнучкість у поведінці. Четверта сфера стосується управління стресом і включає стійкість до напруження та контроль імпульсивних реакцій. П'ята сфера характеризує загальний емоційний фон особистості й представлена такими показниками, як оптимізм і відчуття задоволеності життям.

Використання Р. Бар-Оном поняття «некогнітивні здібності» можна розглядати як свідомий акцент на інтегративному характері емоційного інтелекту. У межах змішаних моделей він постає не як окрема інтелектуальна

функція, а як поєднання пізнавальних процесів і особистісних характеристик, що разом визначають ефективність емоційної регуляції та соціальної поведінки.

Для емпіричного вимірювання емоційного інтелекту в межах власної концепції Р. Бар-Он створив опитувальник EQ-і. Методика складається зі 133 тверджень, які відображають різні аспекти емоційно-соціальної компетентності. Респондентам пропонується оцінити ступінь згоди з кожним твердженням за п'ятибальною шкалою Лайкерта, де крайні значення відповідають повній незгоді або повній згоді. Опитувальник розрахований на осіб віком від 17 років і зазвичай потребує близько сорока хвилин для заповнення, що дає змогу отримати розгорнуту картину суб'єктивно усвідомлюваних компонентів емоційного інтелекту.

Результати опитувальника EQ-і подаються у вигляді інтегрального показника емоційного інтелекту, а також диференційованих оцінок за п'ятьма основними вимірами і п'ятнадцятьма їх складовими. Внутрішньоособистісний вимір відображає особливості ставлення людини до себе і включає показники самоповаги, емоційної самосвідомості, упевненості у власних можливостях, автономності та прагнення до самореалізації.

Міжособистісний вимір характеризує якість соціальної взаємодії і охоплює емпатійність, здатність до соціальної відповідальності та побудови стабільних міжособистісних стосунків. Окремо виокремлюється вимір управління стресом, який відображає здатність протистояти напруженим ситуаціям і контролювати імпульсивні реакції. Адаптивний вимір пов'язаний із гнучкістю поведінки, реалістичною оцінкою ситуацій та ефективним розв'язанням проблем. Завершує структуру показник загального настрою, що репрезентує рівень оптимізму та суб'єктивного відчуття задоволеності життям.

Обробка та інтерпретація результатів здійснюється за стандартизованою шкалою, у межах якої значення можуть коливатися від 50 до 150 балів, при цьому показник 100 розглядається як середній рівень. Нижчі значення, у діапазоні від 50 до 85 балів, свідчать про недостатню сформованість емоційного інтелекту та необхідність його подальшого розвитку. Результати в межах від 85 до 115 балів

інтерпретуються як адекватний рівень емоційної компетентності, що забезпечує ефективне функціонування. Показники, вищі за 115 балів, вказують на виражені емоційні уміння та розвинені адаптаційні ресурси особистості.

2.4. Тест емоційного інтелекту Н. Холла (EQ Test)

Методика спрямована на оцінювання здатності особистості усвідомлювати емоційний зміст міжособистісних взаємин і здійснювати регуляцію власної емоційної сфери в процесі прийняття рішень. В її основу покладено загальнотеоретичні уявлення про емоційний інтелект як інтегральну особистісну властивість, що забезпечує розпізнавання власних емоційних станів, уміння ними керувати, а також чутливість до почуттів інших людей у конкретних життєвих ситуаціях.

Опитувальник містить 30 тверджень, оцінювання яких здійснюється за шестибальною шкалою Лікерта. Структурно методика включає п'ять самостійних вимірів, кожен з яких представлений шістьма пунктами, що не дублюються між шкалами. До них належать: емоційна обізнаність, здатність регулювати власні емоції (емоційна гнучкість), самомотивація як форма довільного управління емоційними станами, емпатія, а також уміння ідентифікувати емоції інших людей і впливати на їхній емоційний стан.

Емоційна обізнаність у межах цієї методики трактується як здатність усвідомлювати власні емоційні переживання, розуміти їх причини та відтінки, а також систематично розширювати індивідуальний репертуар емоційних понять. Особи з високим рівнем емоційної поінформованості краще орієнтуються у своєму внутрішньому стані та точніше диференціюють емоційні реакції.

Управління власними емоціями розглядається як прояв емоційної гнучкості та здатності до довільної регуляції переживань. Воно передбачає вміння змінювати інтенсивність і спрямованість емоційних реакцій залежно від ситуації, уникати імпульсивних дій та зберігати психологічну рівновагу.

Самомотивація характеризує здатність спрямовувати і підтримувати власну активність через свідоме використання емоційних станів. Вона пов'язана

з умінням мобілізувати внутрішні ресурси, долати перешкоди та зберігати цілеспрямованість завдяки емоційній саморегуляції.

Емпатія визначається як здатність розуміти переживання інших людей, співвідносити себе з їхнім емоційним станом і виявляти готовність до підтримки. Це уміння базується на чутливості до невербальних проявів емоцій, зокрема міміки, жестів, інтонації мовлення та пози. Розпізнавання емоцій інших людей у даному контексті розуміється не лише як ідентифікація емоційних станів оточення, а й як уміння конструктивно впливати на емоційний фон взаємодії, сприяючи його стабілізації або зміні у бажаному напрямі.

Обробка результатів здійснюється окремо за кожною шкалою шляхом підсумовування набраних балів з урахуванням полярності тверджень (позитивний або негативний знак). Вищі додатні значення свідчать про більшу вираженість відповідної складової емоційного інтелекту.

Рівень парціального емоційного інтелекту, тобто за окремими шкалами, визначається на основі отриманої суми балів: значення 14 і більше інтерпретуються як високий рівень розвитку відповідного емоційного показника; результати в межах від 8 до 13 балів свідчать про середній рівень; показники 7 балів і нижче вказують на низьку сформованість відповідної складової.

Інтегральний рівень емоційного інтелекту розраховується як сумарний показник за всіма шкалами з урахуванням домінуючого знака. Отримані значення інтерпретуються таким чином: 70 балів і більше відповідають високому рівню емоційного інтелекту, показники в діапазоні від 40 до 69 балів характеризують середній рівень, а значення 39 балів і менше свідчать про низький рівень його розвитку.

2.5. Методика визначення стилю керування трудовим колективом (за В. П. Захаровим та А. Л. Журавльовим)

Методика визначення стилю керування трудовим колективом була розроблена В. П. Захаровим на основі опитувальника, запропонованого

А. Л. Журавльовим. Вона спрямована на аналіз особливостей управлінської взаємодії керівника з колективом і дає змогу визначити переважний стиль керівництва. Зміст методики відображає різні аспекти організації спільної діяльності, характер впливу керівника на підлеглих та специфіку регуляції групових процесів.

За допомогою даного інструментарію здійснюється діагностика трьох основних складових стилю керівництва: директивної, потуральної та колегіальної. Кожна з них відповідає певній управлінській стратегії, що виявляється у способах прийняття рішень, розподілу відповідальності та побудови взаємин у колективі.

Опитувальник містить 16 блоків тверджень, які характеризують ділові та організаційні якості керівника. Кожен блок включає три альтернативні формулювання, з яких респондент обирає те, що, на його думку, найбільш точно відображає стиль поведінки конкретного керівника. Такий формат дозволяє виявити домінуючі управлінські орієнтації та зробити висновок щодо провідного стилю керування трудовим колективом.

Методика орієнтована на групове застосування і не передбачає проведення індивідуального тестування. Її доцільно використовувати у складі комплексного психодіагностичного обстеження, зокрема у поєднанні із соціометричними процедурами, що дає змогу більш повно оцінити особливості управлінської взаємодії та стан соціально-психологічного клімату в колективі.

Аналіз отриманих результатів здійснюється шляхом зіставлення виборів респондентів із відповідним ключем за трьома шкалами, які відображають різні стилістичні компоненти керівництва. Для кожної шкали підраховується сумарна кількість балів, що характеризує ступінь вираженості відповідного стилю управління. Показник, який набирає найбільшу кількість балів, інтерпретується як домінуючий стиль керівництва у даному колективі.

Подальше тлумачення результатів має свої специфічні особливості, пов'язані з порівнянням стилістичних профілів та аналізом співвідношення різних управлінських орієнтацій.

Директивний компонент стилю керівництва орієнтований на домінування власної позиції керівника та його оцінок ситуації. Для нього характерні прагнення до жорсткої реалізації влади, упевненість у правильності власних рішень, акцент на формальній дисципліні та підтриманні чіткої ієрархічної дистанції з членами колективу. Керівник із вираженим директивним компонентом, як правило, уникає визнання власних помилок, обмежує прояви ініціативи й творчої активності підлеглих, надає перевагу одноосібному прийняттю рішень і здійснює постійний контроль за виконанням завдань.

Потуральний компонент відображає схильність до надмірної лояльності у взаємодії з працівниками. Йому притаманні знижена вимогливість, відсутність чітких правил і систематичного контролю, ліберальний стиль спілкування, інколи з елементами неформального зближення з підлеглими. За такого підходу керівник часто уникає відповідальності за прийняття управлінських рішень, перекладаючи її на інших членів колективу.

Колегіальний компонент стилю керівництва поєднує вимогливість і контроль із підтримкою ініціативи, творчого підходу до діяльності та свідомого дотримання дисципліни. Керівник, орієнтований на цей стиль, прагне до делегування повноважень і розподілу відповідальності між членами команди, залучає колектив до обговорення та ухвалення управлінських рішень, демонструючи демократичний характер взаємодії.

Таким чином, використання даної методики дає змогу виявити домінуючий стиль керівництва трудовим колективом та окреслити особливості управлінської взаємодії в організації.

Висновки до другого розділу

Узагальнюючи методичний апарат дослідження, слід зазначити, що обраний комплекс психодіагностичних інструментів є концептуально узгодженим із метою та завданнями магістерської роботи і дає змогу всебічно проаналізувати взаємозв'язок емоційного інтелекту та стилю керівництва керівників. Використання здатнісного тесту емоційного інтелекту Мейєра–Селовея–Карузо (MSCEIT) забезпечує оцінювання емоційного інтелекту як

когнітивної здатності до опрацювання емоційної інформації, що мінімізує вплив суб'єктивних самооцінок і дозволяє виявити рівень емоційних умінь керівників.

Залучення опитувальника Р. Бар-Она (EQ-i) доповнює здатнісний підхід, оскільки дає можливість проаналізувати емоційний інтелект у ширшому адаптаційному контексті, з урахуванням міжособистісних, внутрішньоособистісних, стресостійких та мотиваційних характеристик, які безпосередньо залучені в управлінську діяльність.

Методика Н. Холла, своєю чергою, дозволяє деталізувати окремі складові емоційної компетентності керівників, зокрема рівень емоційної обізнаності, здатність до саморегуляції, самомотивації, емпатії та впливу на емоційний стан інших, що є особливо значущим для аналізу управлінської взаємодії.

Методика визначення стилю керування трудовим колективом за В. П. Захаровим та А. Л. Журавльовим забезпечує надійну діагностику домінуючого стилю керівництва, дозволяючи розрізнити директивні, потуральні та колегіальні орієнтації управлінської поведінки. Поєднання цієї методики з інструментами оцінювання емоційного інтелекту створює можливість встановлення емпіричних закономірностей між особливостями емоційної компетентності керівників і характером їхнього управлінського стилю.

Отже, використаний методичний комплекс забезпечує як багатовимірне вимірювання емоційного інтелекту, так і валідне визначення стилів керівництва, що створює надійну основу для подальшого емпіричного аналізу та інтерпретації отриманих результатів у межах дослідження взаємозв'язку емоційного інтелекту та стилю управління керівників.

РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ КЕРІВНИКІВ З РІЗНИМ СТИЛЕМ КЕРІВНИЦТВА

У цьому розділі подано аналіз результатів емпіричного дослідження, спрямованого на виявлення особливостей емоційного інтелекту керівників залежно від домінуючого стилю керівництва. Представлено узагальнення та інтерпретацію отриманих даних відповідно до поставленої мети й гіпотези дослідження, а також здійснено порівняльний аналіз показників емоційного інтелекту та його складових у групах керівників із різними управлінськими орієнтаціями. Аналіз результатів ґрунтується на застосуванні кількісних методів статистичної обробки та дозволяє простежити закономірності взаємозв'язку між емоційною компетентністю управлінців і специфікою їхнього стилю керівництва.

3.1. Організація емпіричного дослідження

Сучасні соціально-економічні умови функціонування організацій характеризуються високою динамічністю, зростанням вимог до ефективності управління та підвищеним рівнем емоційного напруження в професійному середовищі. Постійні зміни, конкуренція, невизначеність управлінських рішень і необхідність роботи з людським ресурсом в умовах стресу істотно впливають на діяльність керівників. За таких обставин особливого значення набувають індивідуально-психологічні характеристики управлінців, які визначають спосіб їхньої взаємодії з підлеглими, прийняття рішень і реагування на складні професійні ситуації. Одним із таких чинників є емоційний інтелект, що пов'язаний зі здатністю усвідомлювати, регулювати власні емоції та розуміти емоційні стани інших.

Керівна діяльність передбачає не лише виконання адміністративних функцій, а й постійну міжособистісну взаємодію, вплив на колектив і формування психологічного клімату в організації. Стиль керівництва, який

обирає управлінець, значною мірою відображає його емоційну зрілість, рівень саморегуляції та здатність до емпатійного спілкування. Аналіз взаємозв'язку емоційного інтелекту та стилю керівництва дозволяє глибше зрозуміти психологічні механізми управлінської поведінки, а також чинники, що сприяють ефективній організації спільної діяльності й професійній адаптації персоналу в умовах підвищеного навантаження.

Об'єктом дослідження є управлінська діяльність керівників у професійному середовищі.

Предметом виступають психологічні особливості емоційного інтелекту керівників у взаємозв'язку зі стилем їхнього керівництва.

Мета дослідження полягає у виявленні особливостей емоційного інтелекту керівників та аналізі його зв'язку зі стилем керівництва в умовах сучасної організаційної діяльності. Відповідно до мети та логіки емпіричного дослідження було визначено такі **завдання**:

1. Дослідити рівень і загальні характеристики емоційного інтелекту керівників.
2. Проаналізувати специфіку розвитку окремих компонентів емоційного інтелекту у досліджуваних.
3. Визначити особливості вираженості стилів керівництва у керівників.
4. Здійснити аналіз показників емоційного інтелекту керівників із різним стилем керівництва та встановити наявні відмінності між ними.

Дослідження психологічних особливостей емоційного інтелекту керівників з різним стилем керівництва здійснювалося у кілька **етапів**.

1. На підготовчому етапі було здійснено аналіз і систематизацію наукових джерел, присвячених проблематиці емоційного інтелекту, особливостям управлінської діяльності та типології стилів керівництва. У межах теоретичного опрацювання матеріалу сформульовано гіпотезу дослідження, визначено об'єкт, предмет, мету та завдання роботи, а також підібрано комплекс психодіагностичних методик, адекватних завданням емпіричного дослідження та специфіці управлінської діяльності керівників.

Гіпотеза дослідження ґрунтується на припущенні про наявність взаємозв'язку між рівнем розвитку емоційного інтелекту керівників і стилем їхнього керівництва. Передбачається, що керівники з більш розвиненим емоційним інтелектом частіше демонструють гнучкі, орієнтовані на взаємодію та співпрацю стилі керівництва, які характеризуються здатністю до емоційної саморегуляції, розуміння емоцій підлеглих і врахування міжособистісних аспектів управлінської діяльності. Натомість керівники з нижчим рівнем емоційного інтелекту схильні до використання жорсткіших або формалізованих стилів керівництва, що супроводжуються меншою чутливістю до емоційних станів членів колективу та обмеженими можливостями емоційної регуляції в управлінських ситуаціях.

2. На дослідницькому етапі було проведено емпіричне вивчення особливостей емоційного інтелекту керівників і стилів їхнього керівництва із застосуванням комплексу психодіагностичних методик, спрямованих на визначення загального рівня емоційного інтелекту, його структурних компонентів, а також особливостей вираженості стилів керівництва у професійній діяльності.

Для проведення дослідження було сформовано **вибірку** з 50 респондентів – керівників та заступників керівників закладів загальної середньої освіти м. Полтава та Полтавського району. До вибірки увійшли 32 жінки та 18 чоловіків віком від 30 до 58 років, які мають стаж управлінської діяльності від 2 до 25 років. Усі учасники дослідження здійснюють управлінську діяльність у педагогічних колективах, беруть участь в організації освітнього процесу та координації професійної взаємодії працівників закладу освіти.

3. Заключний етап дослідження передбачав узагальнення результатів емпіричного аналізу, інтерпретацію виявлених особливостей емоційного інтелекту керівників та специфіки стилів їхнього керівництва, а також формулювання висновків і практичних рекомендацій з урахуванням отриманих емпіричних даних.

Дослідження було проведене в період з жовтня по листопад 2025 року, а узагальнені первинні результати емпіричного етапу подано у додатку Б.

3.2. Характеристика емоційного інтелекту керівників

Управлінська діяльність керівників закладів освіти пов'язана з постійною необхідністю регулювання власних емоційних станів, розуміння емоцій підлеглих і прийняття рішень у ситуаціях підвищеного психологічного навантаження. За таких умов рівень розвитку емоційного інтелекту набуває особливого значення, оскільки він визначає здатність керівника ефективно взаємодіяти з колективом, підтримувати професійну працездатність і забезпечувати стабільність управлінських процесів. Аналіз показників емоційного інтелекту дозволяє окреслити психологічний профіль керівників та створює підґрунтя для подальшого зіставлення з особливостями стилю керівництва.

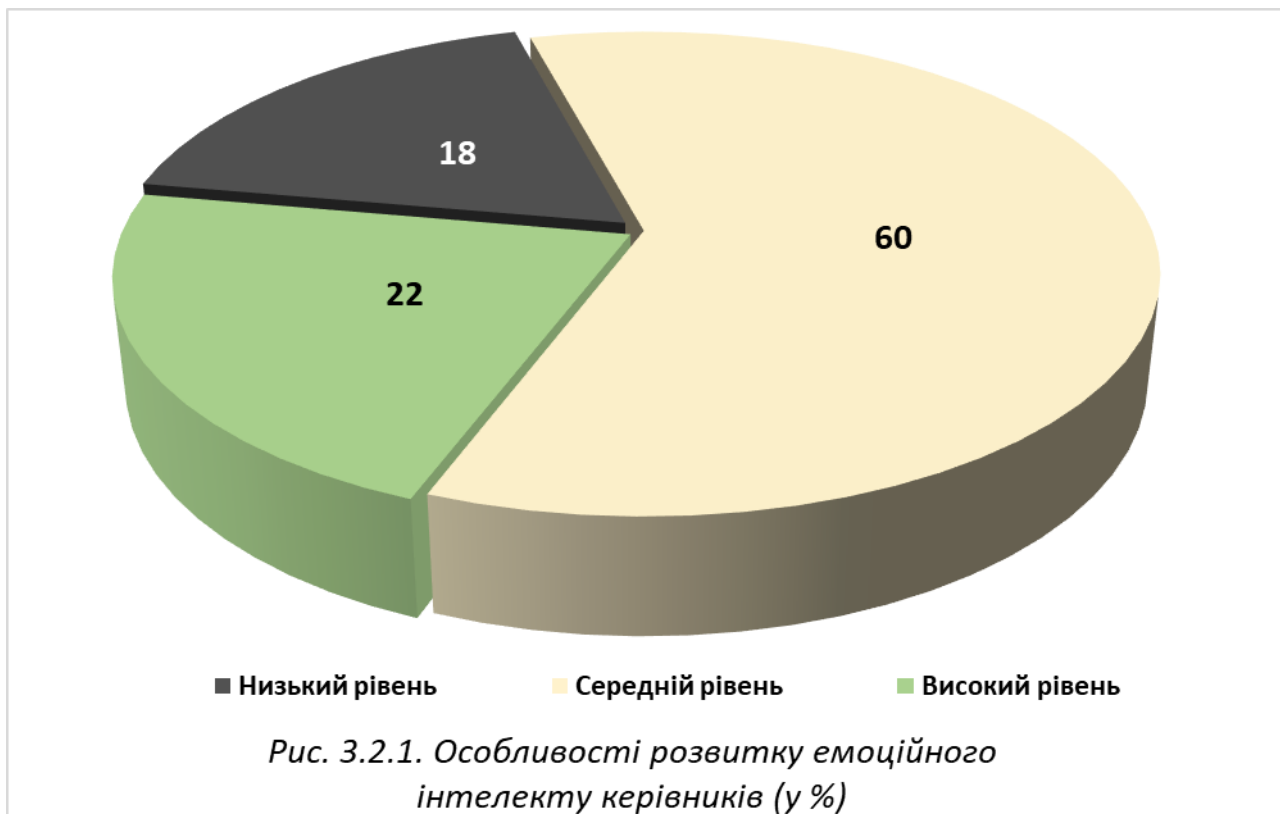
Для дослідження рівня розвитку емоційного інтелекту керівників було застосовано тест емоційного інтелекту Майєра–Саловея–Карузо (MSCEIT). Методика дала змогу оцінити інтегральний показник емоційного інтелекту, а також окремі його компоненти, що забезпечує можливість комплексного аналізу емоційної сфери досліджуваних. Кількісні результати, отримані в ході застосування методики, подано у таблиці 3.2.1.

Таблиця 3.2.1

Особливості розвитку емоційного інтелекту в керівників (n=50, у %)

Рівень розвитку емоційного інтелекту					
Низький		Середній		Високий	
n	%	n	%	n	%
9	18	30	60	11	22

Зобразимо отримане співвідношення у вигляді діаграми для наочності (рис. 3.2.1.)



Як засвідчують дані таблиці 3.2.1, у більшості досліджуваних (60 %) зафіксовано середній рівень розвитку емоційного інтелекту. Такий розподіл є типовим для дорослих осіб, залучених до управлінської та педагогічної діяльності, і відображає сформованість базових емоційних здібностей, достатніх для виконання професійних обов'язків. Для цієї групи управлінців характерною є здатність до усвідомлення власних емоційних реакцій, розпізнавання емоційного стану співрозмовників та підтримання відносної емоційної стабільності у стандартних робочих ситуаціях. Емоційне реагування таких опитуваних, як правило, не виходить за межі соціально прийнятних норм і відповідає контексту професійної взаємодії.

Разом із тим середній рівень розвитку емоційного інтелекту не передбачає повної гнучкості емоційної регуляції в умовах підвищеного навантаження. У складних або тривалих стресових ситуаціях директори з таким рівнем можуть демонструвати зниження здатності до глибокого аналізу емоційних процесів у колективі, а також схильність до більш формалізованих способів реагування. Для респондентів цієї групи емоційні ресурси є радше функціональними, ніж

розширеними, що дозволяє підтримувати працездатність і керованість освітнього процесу, але не завжди забезпечує високий рівень емоційної чутливості у міжособистісних і конфліктних ситуаціях. Такий профіль емоційного інтелекту можна розглядати як достатній для повсякденної управлінської діяльності, проте обмежений у контексті емоційно складних управлінських викликів.

Високий рівень розвитку емоційного інтелекту виявлено у 22 % опитуваних. Для цієї групи дорослих характерною є виражена здатність до усвідомлення та диференціації емоційних станів, а також ефективного використання емоційної інформації у процесі професійної взаємодії. Особи з високим рівнем емоційного інтелекту демонструють розвинену емоційну саморегуляцію, що дозволяє їм зберігати внутрішню врівноваженість у напружених управлінських ситуаціях і приймати зважені рішення навіть за умов психологічного тиску. Їхня поведінка характеризується більшою гнучкістю та адаптивністю у спілкуванні з педагогічним колективом.

Крім того, для управлінців цієї групи притаманною є підвищена чутливість до емоційного клімату організації та здатність враховувати емоційні реакції інших у процесі планування й організації спільної діяльності. Такі директори схильні до конструктивного вирішення міжособистісних труднощів, стриманого реагування на конфліктні ситуації та підтримання психологічної стабільності в колективі. Високий рівень емоційного інтелекту у цих респондентів виступає важливим внутрішнім ресурсом, який сприяє оптимізації управлінської взаємодії та зменшенню деструктивного впливу стресових чинників, характерних для сфери освіти.

Низький рівень розвитку емоційного інтелекту зафіксовано у 18 % досліджуваних. Для цієї частини вибірки характерними є труднощі в усвідомленні власних емоційних станів, обмежена здатність до їхньої регуляції та недостатня увага до емоційних проявів інших учасників освітнього процесу. У професійній діяльності такі особи можуть демонструвати більш імпульсивні або жорсткі реакції у відповідь на напружені ситуації, а також схильність до

ігнорування емоційного контексту управлінських рішень. Це може ускладнювати ефективну комунікацію з колективом і негативно позначатися на психологічному кліматі в організації.

Для опитуваних із низьким рівнем емоційного інтелекту характерною є знижена гнучкість емоційного реагування, що в умовах тривалого професійного навантаження може призводити до накопичення внутрішньої напруги та зростання міжособистісних труднощів. Такі респонденти частіше спираються на формальні механізми управління, ніж на емоційне розуміння ситуації, що обмежує можливості ефективної взаємодії з педагогічним колективом. Наявність цієї групи у вибірці відображає неоднорідність рівнів розвитку емоційного інтелекту серед управлінців і підкреслює необхідність подальшого аналізу його зв'язку зі стилями керівництва.

Узагальнюючи результати аналізу загального рівня емоційного інтелекту, можна зазначити, що емоційна сфера більшості опитуваних характеризується функціонально достатнім рівнем розвитку емоційних здібностей, який забезпечує відносну стабільність емоційного реагування в умовах професійної діяльності. Домінування середнього рівня емоційного інтелекту свідчить про сформованість базових навичок усвідомлення та регуляції емоцій за наявності обмеженої гнучкості у складних або тривалих стресових ситуаціях. Водночас помітна частка респондентів демонструє високий рівень емоційного інтелекту, що вказує на наявність розширених емоційних ресурсів і здатність ефективно використовувати емоційну інформацію у процесі управлінської взаємодії, тоді як менша група досліджуваних вирізняється недостатнім розвитком емоційних здібностей, що може ускладнювати емоційну саморегуляцію та міжособистісну взаємодію в професійному середовищі.

3.3. Специфіка розвитку компонентів емоційного інтелекту досліджуваних

Аналіз загального рівня емоційного інтелекту не дає вичерпного уявлення про психологічні особливості емоційної сфери управлінців, оскільки інтегральний показник узагальнює різномірні здібності та не відображає специфіки їхнього структурного наповнення. У зв'язку з цим доцільним є

детальніше вивчення окремих компонентів емоційного інтелекту, які визначають характер емоційного функціонування особистості в професійному середовищі. Для керівної діяльності особливого значення набувають такі складові, як емоційна самосвідомість, міжособистісна чутливість, здатність до саморегуляції, стресостійкість і загальна адаптивність, оскільки саме вони зумовлюють ефективність взаємодії з колективом, прийняття рішень у складних умовах та підтримання психологічної рівноваги в ситуаціях підвищеного навантаження. Дослідження специфіки розвитку окремих компонентів емоційного інтелекту дозволяє виявити не лише сильні сторони емоційної сфери управлінців, а й потенційні зони напруження, що можуть впливати на стиль і якість управління.

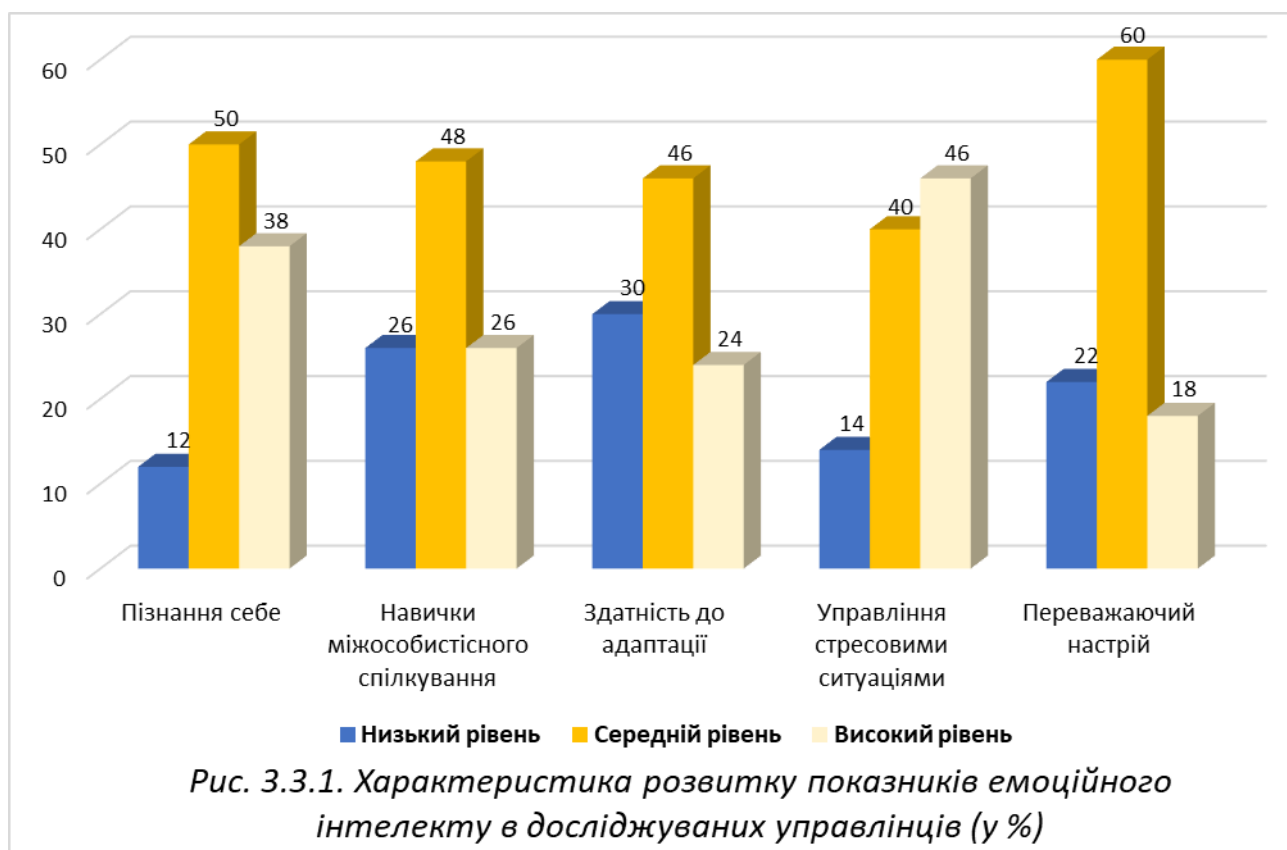
Для вивчення структурних компонентів емоційного інтелекту у досліджуваних було застосовано опитувальник емоційного інтелекту Бар-Она (EQ-i, Emotional Quotient Inventory). Зазначена методика дає змогу оцінити особливості розвитку внутрішньоособистісних і міжособистісних компонентів, здатність до управління емоційними станами, рівень стресостійкості та загальну адаптивність особистості. Отримані за допомогою опитувальника дані дозволяють здійснити диференційований аналіз емоційного інтелекту управлінців з урахуванням його багатовимірної структури. Кількісні результати дослідження компонентів емоційного інтелекту, отримані за методикою Бар-Она, подано у таблиці 3.3.1.

Таблиця 3.3.1

Ресурсно-функціональні компоненти інтелекту керівників (n=50, у %)

Компоненти емоційного інтелекту	Рівень розвитку					
	Низький		Середній		Високий	
	n	%	n	%	n	%
Пізнання себе	6	12	25	50	19	38
Навички міжособистісного спілкування	13	26	24	48	13	26
Здатність до адаптації	15	30	23	46	12	24
Управління стресовими ситуаціями	7	14	20	40	23	46
Переважаючий настрій	11	22	30	60	9	18

Для кращої наочності зобразимо отримані результати графічно за допомогою рис. 3.3.1.



Як можна побачити з рис. 3.3.1., половині опитуваних (50 %) властивий середній ступінь прояву за шкалою пізнання себе. Такий рівень свідчить про наявність сформованих базових навичок емоційної самосвідомості, що дозволяють досліджуваним розпізнавати власні емоційні стани та орієнтуватися у внутрішніх переживаннях. Для осіб цієї групи характерною є здатність усвідомлювати емоційні реакції у типових професійних ситуаціях, однак у складніших управлінських умовах глибина емоційної рефлексії може знижуватися. Пізнання власних емоцій у таких управлінців має переважно функціональний характер і забезпечує стабільність поведінки в межах звичних професійних завдань.

У 38 % досліджуваних зафіксовано високий рівень розвитку пізнання себе, що вказує на добре сформовану здатність до диференціації емоційних станів і розуміння причин їх виникнення. Такі опитувані демонструють підвищену рефлексивність і здатність усвідомлювати вплив емоцій на власну управлінську

поведінку та прийняття рішень. У свою чергу, 12 % респондентів характеризуються низьким рівнем розвитку цієї складової, що може свідчити про обмежену усвідомленість внутрішніх переживань і труднощі в емоційному самоаналізі. У професійній діяльності це здатне проявлятися у меншій ефективності емоційної саморегуляції та несвоєчасному реагуванні на внутрішні сигнали напруження.

За шкалою навичок міжособистісного спілкування найбільш представленим є середній рівень розвитку, притаманний 48 % досліджуваних. Такий показник відображає сформованість базових комунікативних умінь, достатніх для підтримання робочої взаємодії з педагогічним колективом і реалізації стандартних управлінських функцій. Особи цієї групи, як правило, дотримуються професійних норм спілкування та здатні враховувати емоційний контекст взаємодії, проте глибина емпатійного розуміння може мати ситуативний характер і знижуватися за умов емоційного перевантаження або конфліктної взаємодії.

Чверть опитуваних (26 %), характеризуються високим рівнем розвитку навичок міжособистісного спілкування, що свідчить про виражену здатність до емпатії та емоційної чутливості у взаємодії з іншими. Такі управлінці орієнтовані на підтримання позитивного соціально-психологічного клімату та здатні ефективно враховувати емоційні потреби членів педагогічного колективу. Ще у 26 % респондентів виявлено низький рівень розвитку міжособистісних навичок, що може проявлятися у складнощах емоційного контакту, меншій відкритості у спілкуванні та схильності до формалізованих або дистанційованих форм взаємодії. Подібні особливості здатні ускладнювати комунікаційні процеси в освітньому середовищі та знижувати ефективність управлінської взаємодії.

За шкалою здатності до адаптації виявлено, що для більшості досліджуваних характерним є середній рівень її розвитку, який спостерігається у 46 % опитуваних. Такий рівень свідчить про сформовану здатність пристосовуватися до змін професійних умов без істотного порушення ефективності діяльності. Особи з середнім рівнем адаптивності, як правило,

здатні приймати нові вимоги та коригувати власну поведінку в межах знайомих стратегій, однак у ситуаціях різких або системних змін цей процес може супроводжуватися внутрішнім напруженням і потребувати додаткового часу на перебудову.

Поряд із цим частина респондентів демонструє високий рівень розвитку здатності до адаптації (24 %), що відображає готовність до швидкого реагування на нові умови, гнучкість мислення та здатність конструктивно переосмислювати труднощі. Для таких управлінців характерною є відкритість до змін і вміння зберігати продуктивність навіть у нестабільних професійних ситуаціях. Водночас у значній кількості опитуваних виявлено низький рівень адаптаційних можливостей, який зафіксовано у 30 % вибірки. Подібний рівень може проявлятися у схильності до ригідних поведінкових стратегій, труднощах прийняття нововведень і підвищеній напруженості в періоди організаційних трансформацій.

Аналіз показників за шкалою управління стресовими ситуаціями засвідчив, що у найбільшій частині досліджуваних переважає середній рівень розвитку цієї складової емоційного інтелекту, притаманний 40 % респондентів. Такий рівень відображає наявність базових навичок емоційної саморегуляції, які дозволяють справлятися з типовими професійними стресорами без значної дезорганізації діяльності. Для осіб із середнім рівнем стресостійкості характерною є здатність контролювати емоційні реакції у звичних управлінських ситуаціях, однак за умов тривалого або інтенсивного навантаження можливе поступове накопичення внутрішньої напруги.

Високий рівень розвитку здатності до управління стресовими ситуаціями виявлено у значній частині опитуваних (46 %), що свідчить про сформовану емоційну стійкість і вміння зберігати самоконтроль у складних професійних умовах. Такі директори здатні підтримувати працездатність у ситуаціях підвищеної відповідальності та швидко відновлювати емоційну рівновагу після напружених подій. Разом із тим у меншій частині респондентів зафіксовано низький рівень управління стресом – 14 %, що може проявлятися у підвищеній

емоційній реактивності, труднощах саморегуляції та схильності до емоційного виснаження за умов хронічного професійного навантаження.

Аналіз показників за шкалою переважаючого настрою свідчить про те, що у більшості досліджуваних сформувався середній рівень його вираженості, який зафіксовано у 60 % опитуваних. Такий показник відображає відносно стабільний емоційний фон, що характеризується переважанням помірно позитивних або нейтральних емоційних станів без різких коливань настрою. Для осіб із середнім рівнем переважаючого настрою характерною є здатність підтримувати емоційну рівновагу в умовах повсякденної професійної діяльності, зберігаючи працездатність і залученість до управлінських процесів. Разом із тим емоційний стан таких управлінців може виявляти чутливість до тривалого навантаження або накопичення стресових чинників, що періодично позначається на загальному самопочутті.

Поряд із цим частина респондентів характеризується високим рівнем переважаючого настрою (18 %), що свідчить про домінування позитивного емоційного фону, оптимістичне сприйняття професійної реальності та загальну задоволеність діяльністю. Такі директори, як правило, демонструють емоційну врівноваженість, більшу стійкість до щоденних труднощів і здатність підтримувати конструктивний психологічний клімат у колективі. Водночас у 22 % досліджуваних виявлено низький рівень переважаючого настрою, що може проявлятися у схильності до зниженого емоційного фону, підвищеній втомлюваності та меншій емоційній залученості в управлінські процеси. Подібні особливості здатні впливати на загальне емоційне самопочуття та вимагати додаткових внутрішніх або зовнішніх ресурсів для підтримання психологічної стабільності в умовах професійного навантаження.

Узагальнення результатів дослідження компонентів емоційного інтелекту за методикою Бар-Она показує, що для більшості опитуваних характерним є середній рівень розвитку основних складових емоційного інтелекту, зокрема пізнання себе, міжособистісних навичок, здатності до адаптації, управління стресовими ситуаціями та переважаючого настрою. Такий рівень забезпечує

відносну стабільність емоційного функціонування в умовах професійної діяльності, однак не передбачає повної гнучкості емоційної регуляції в ситуаціях підвищеного навантаження. Поряд із цим у вибірці наявні особи з високими показниками окремих компонентів, що відображає сформованість розширених емоційних ресурсів, а також досліджувані зі зниженими показниками, для яких характерні труднощі емоційної саморегуляції та адаптації.

З метою додаткового уточнення результатів дослідження емоційного інтелекту було застосовано методику «Тест емоційного інтелекту Н. Холла (EQ Test)». Дана методика дає змогу оцінити окремі аспекти емоційного інтелекту, пов'язані з усвідомленням емоцій, емоційною саморегуляцією, мотивацією та міжособистісною взаємодією. Отримані результати дозволяють більш детально охарактеризувати особливості емоційного функціонування досліджуваних. Кількісні показники за результатами дослідження подано в таблиці 3.3.2.

Таблиця 3.3.2.

**Регулятивно-мотиваційні аспекти емоційного інтелекту
досліджуваних (n=50, у %)**

Показники емоційного інтелекту	Рівень розвитку					
	Низький		Середній		Високий	
	n	%	n	%	n	%
Емоційна обізнаність	6	<i>12</i>	27	<i>54</i>	17	<i>34</i>
Управління власними емоціями	13	<i>26</i>	24	<i>48</i>	13	<i>26</i>
Самотивація	9	<i>18</i>	28	<i>56</i>	13	<i>26</i>
Емпатія	5	<i>10</i>	25	<i>50</i>	20	<i>40</i>
Розпізнавання емоцій інших	7	<i>14</i>	26	<i>52</i>	17	<i>34</i>

Зобразимо співвідношення даних таблиці за допомогою гістограми (рис. 3.3.2).



Як свідчать дані рис. 3.3.2, за шкалою емоційної обізнаності у більшості досліджуваних (54 %) переважає середній рівень її розвитку. Такий рівень свідчить про сформовану здатність усвідомлювати власні емоційні стани, розрізняти основні емоційні переживання та в цілому орієнтуватися у внутрішньому емоційному досвіді. Для осіб із середнім рівнем емоційної обізнаності характерним є розуміння своїх емоцій у типових життєвих і професійних ситуаціях, однак у складніших або емоційно насичених умовах глибина такого усвідомлення може бути обмеженою. Емоційні реакції цих респондентів здебільшого мають усвідомлений характер, проте не завжди супроводжуються детальним аналізом причин і наслідків власних переживань.

Разом із цим значна частина опитуваних демонструє високий рівень емоційної обізнаності (34 %), що вказує на здатність до тонкої диференціації емоцій, глибокого розуміння власного емоційного стану та усвідомлення його впливу на поведінку й прийняття рішень. Такі досліджувані, як правило, здатні своєчасно розпізнавати внутрішні сигнали емоційної напруги та регулювати власну діяльність відповідно до емоційного стану. Низький рівень емоційної

обізнаності зафіксовано у 12 % респондентів, що може свідчити про труднощі у розпізнаванні власних емоцій і недостатню увагу до внутрішніх переживань. У професійній діяльності це здатне проявлятися у менш усвідомленому емоційному реагуванні та зниженій ефективності емоційної саморегуляції.

За шкалою управління власними емоціями найбільш представленим є середній рівень розвитку, характерний для 48 % досліджуваних. Такий рівень відображає наявність базових навичок емоційної саморегуляції, що дозволяють контролювати емоційні реакції у стандартних професійних ситуаціях і підтримувати відносну емоційну стабільність. Особи з середнім рівнем управління власними емоціями, як правило, здатні стримувати імпульсивні реакції та дотримуватися соціально прийнятних форм емоційного вираження, однак за умов інтенсивного або тривалого навантаження ці навички можуть виявлятися недостатньо стійкими.

Водночас рівна частка респондентів характеризується високим і низьким рівнями розвитку управління власними емоціями – по 26 %. Високий рівень свідчить про сформовану здатність до свідомого контролю емоційних станів, уміння регулювати інтенсивність емоційних реакцій і зберігати внутрішню рівновагу в складних або конфліктних ситуаціях. Такі опитувані здатні ефективно використовувати навички саморегуляції як ресурс професійної діяльності. Низький рівень управління власними емоціями може проявлятися у труднощах стримування емоційних реакцій, підвищеній емоційній імпульсивності та швидкому виснаженні за умов стресу, що потенційно ускладнює виконання управлінських функцій.

Аналіз результатів за шкалою самомотивації засвідчив, що у більшості досліджуваних переважає середній рівень її розвитку, який виявлено у 56 % опитуваних. Такий показник відображає здатність підтримувати працездатність і внутрішню залученість у професійну діяльність за наявності зовнішніх вимог і чітко окреслених цілей. Особи з середнім рівнем самомотивації, як правило, демонструють готовність до виконання управлінських завдань, зберігають наполегливість у досягненні поставлених цілей і здатні долати ситуативні

труднощі. Водночас їхня мотиваційна активність може знижуватися в умовах тривалого навантаження або за відсутності зовнішньої підтримки та позитивного підкріплення.

Поряд із цим у частини респондентів зафіксовано високий рівень самомотивації (26 %), що свідчить про внутрішню спрямованість на досягнення результатів, стійкість до перешкод і здатність підтримувати активність незалежно від зовнішніх обставин. Такі опитувані, як правило, характеризуються наполегливістю, орієнтацією на професійне зростання та готовністю брати на себе відповідальність у складних управлінських ситуаціях. Низький рівень самомотивації виявлено у 18 % досліджуваних, що може проявлятися у швидкій втраті зацікавленості, зниженні внутрішнього спонукання до діяльності та залежності від зовнішніх стимулів. Подібні особливості здатні негативно впливати на стійкість професійної активності в умовах підвищених вимог.

Результати за шкалою емпатії свідчать про домінування середнього рівня її розвитку, який притаманний 50 % опитуваних. Такий рівень характеризує здатність розуміти емоційні стани інших і враховувати їх у процесі професійної взаємодії без надмірної емоційної залученості. Особи з середнім рівнем емпатії, як правило, орієнтовані на підтримання робочих міжособистісних відносин, здатні реагувати на емоційні прояви співрозмовників, однак у складних або конфліктних ситуаціях можуть обмежувати емоційну включеність з метою збереження професійної дистанції.

Разом із тим значна частина досліджуваних характеризується високим рівнем емпатії (40 %), що свідчить про розвинену чутливість до емоційних переживань інших, здатність до співпереживання та глибокого розуміння міжособистісних ситуацій. Такі управлінці зазвичай легко встановлюють емоційний контакт, враховують потреби членів педагогічного колективу та сприяють формуванню сприятливого психологічного клімату. Низький рівень емпатії зафіксовано у 10 % респондентів, що може проявлятися у зниженій чутливості до емоційних сигналів оточення та орієнтації переважно на

формально-рольову взаємодію. Подібні особливості здатні ускладнювати міжособистісну комунікацію в освітньому середовищі.

Отримані результати за шкалою розпізнавання емоцій інших свідчать про те, що для більшості досліджуваних характерним є середній рівень розвитку цієї здатності, який зафіксовано у 52 % опитуваних. Такий рівень відображає сформовану, але не максимально точну здатність ідентифікувати емоційні стани співрозмовників на основі вербальних і невербальних проявів. Особи з середнім рівнем розвитку цієї складової, як правило, здатні орієнтуватися в емоційному стані інших у стандартних комунікативних ситуаціях, однак у складних або неоднозначних міжособистісних взаємодіях можуть відчувати труднощі в точному розпізнаванні емоційних сигналів. У професійній діяльності це проявляється у достатньому, але ситуативному врахуванні емоційного контексту взаємодії.

Водночас у значної частини респондентів виявлено високий рівень розвитку здатності до розпізнавання емоцій інших (34 %), що свідчить про підвищену чутливість до емоційних проявів оточення та вміння точно інтерпретувати емоційні реакції співрозмовників. Такі управлінці, як правило, швидко зчитують зміни емоційного стану членів колективу, враховують їх у процесі прийняття управлінських рішень і коригують власну поведінку відповідно до емоційної ситуації. Низький рівень розвитку цієї здатності зафіксовано у 14 % досліджуваних, що може проявлятися у труднощах інтерпретації емоційних сигналів, формальному сприйнятті комунікативних ситуацій та меншій увазі до емоційних реакцій інших. Подібні особливості здатні ускладнювати ефективну міжособистісну взаємодію в управлінському та педагогічному середовищі.

Узагальнюючи результати дослідження регулятивно-мотиваційних аспектів емоційного інтелекту, можна констатувати, що для більшості досліджуваних характерним є середній рівень розвитку основних складових емоційного інтелекту. Це стосується емоційної обізнаності, управління власними емоціями, самомотивації, емпатії та здатності до розпізнавання емоцій інших, що

свідчить про сформованість базових емоційно-регулятивних навичок, необхідних для професійної діяльності в управлінсько-педагогічному середовищі. Водночас наявність групи осіб із високими показниками за окремими шкалами вказує на виражені емоційні ресурси, пов'язані з внутрішньою мотивацією, емоційною чутливістю та ефективною саморегуляцією, тоді як зафіксовані низькі рівні в частини респондентів відображають обмеження у використанні емоційних механізмів регуляції та міжособистісної взаємодії.

3.4. Особливості вираженості стилів керівництва у респондентів

Стиль керівництва є важливою характеристикою управлінської діяльності, яка відображає стійкі способи організації взаємодії з колективом, прийняття рішень та здійснення впливу на підлеглих. Він визначає не лише характер управлінських дій керівника, а й міру залученості членів колективу до спільної діяльності та способи регулювання професійних взаємин. У педагогічному середовищі він визначає характер професійних взаємин, рівень самостійності членів колективу, особливості розподілу відповідальності та загальну атмосферу спільної діяльності. Особливості вираженості різних стилів керівництва формуються під впливом індивідуальних управлінських установок, професійного досвіду та вимог організаційного контексту, що зумовлює доцільність їх окремого емпіричного аналізу.

Розглянемо вираженість різних стилів педагогічної взаємодії у досліджуваній вибірці, які були вивчені за допомогою методики визначення стилю керівництва трудовим колективом за В. П. Захаровим та А. П. Журавлевим. Зазначена методика дозволяє оцінити ступінь прояву авторитарного, демократичного та ліберального стилів керівництва у професійній діяльності респондентів. Отримані результати подано на рисунку 3.4.1, що дає змогу проаналізувати співвідношення та домінування відповідних стилів у досліджуваній групі.

Характеристика домінуючих стилів управління серед керівників (n=50, у %)

Вираження стилів управління					
Директивний		Колегіальний		Потуральний	
n	%	n	%	n	%
16	32	24	48	10	20

Зобразимо на рис. 3.4.1 дані таблиці у вигляді діаграми для унаочнення.



Дані рисунку 3.4.1 свідчать, що більшість керівників (48 %) характеризуються колегіальним стилем управління. Такий стиль передбачає орієнтацію на співпрацю, залучення членів педагогічного колективу до обговорення управлінських питань і врахування різних позицій у процесі прийняття рішень. Для осіб із вираженим колегіальним стилем характерною є відкритість до діалогу, прагнення до узгодження дій та підтримання партнерських взаємин у колективі. Управлінська взаємодія в цьому випадку ґрунтується на принципах взаємної відповідальності, розподілу повноважень і

визнання професійної автономії педагогів, що сприяє підвищенню залученості колективу до спільної діяльності.

Колегіальний стиль управління створює умови для формування сприятливого соціально-психологічного клімату та розвитку довірчих взаємин у педагогічному колективі. За такого підходу члени колективу частіше виявляють ініціативу, беруть участь у прийнятті управлінських рішень і відчують власну значущість у функціонуванні освітнього закладу. Водночас ефективність колегіального стилю значною мірою залежить від здатності керівника підтримувати баланс між демократичністю та управлінською відповідальністю, оскільки за відсутності чіткої організації управлінських процесів або в умовах необхідності оперативного реагування надмірна орієнтація на колективне обговорення може ускладнювати реалізацію управлінських рішень.

Ще у третини керівників (32 %) виявлено схильність до директивного стилю управління. Такий показник свідчить про наявність у помітній частині опитуваних орієнтації на жорсткіші форми управлінського впливу, централізацію прийняття рішень і чітке регламентування діяльності підлеглих. Для керівників із вираженим директивним стилем характерним є прагнення до контролю виконання завдань, домінування власної позиції у процесі ухвалення рішень і обмежене залучення членів колективу до обговорення управлінських питань. У педагогічному середовищі такий стиль часто проявляється у формі чітких вказівок, вимогливості до дотримання дисципліни та орієнтації на формальні правила й нормативи.

Разом із тим директивний стиль управління не є однозначно дезадаптивним і в певних умовах може виконувати функціональну роль. Для частини керівників його використання зумовлене необхідністю оперативного прийняття рішень, забезпечення організаційної чіткості та підтримання контролю в ситуаціях підвищеного навантаження або нестабільності. Водночас переважання директивного стилю може супроводжуватися зниженням ініціативності педагогічного колективу, обмеженням зворотного зв'язку та формуванням напруженого психологічного клімату. За відсутності гнучкості у

використанні управлінських стратегій такий стиль здатний ускладнювати міжособистісну взаємодію та знижувати рівень залученості педагогів до спільної діяльності.

Найменша частка респондентів (20 %) характеризуються потуральним стилем управління. Такий стиль передбачає мінімальне втручання керівника у діяльність педагогічного колективу, надання значної свободи у прийнятті рішень і слабо виражений контроль за виконанням професійних обов'язків. Для осіб із потуральним стилем управління характерною є орієнтація на уникнення управлінського тиску, делегування відповідальності підлеглим і обмежене використання владних повноважень. У педагогічному середовищі це може проявлятися у наданні колективу можливості самостійно визначати способи організації роботи без чіткого координування з боку керівника.

Потуральний стиль управління може сприяти збереженню автономії педагогів і зниженню міжособистісної напруги у колективі, однак за відсутності чітких управлінських орієнтирів він часто супроводжується зниженням організованості та відповідальності. У таких умовах члени колективу можуть відчувати нестачу підтримки й структурованості з боку керівництва, що ускладнює узгодження спільних дій і досягнення організаційних цілей. За домінування потурального стилю існує ризик формування фрагментованої управлінської взаємодії, коли ініціативи окремих педагогів не інтегруються в цілісну систему діяльності закладу, що може негативно впливати на ефективність управління освітнім процесом.

Узагальнення результатів аналізу стилів управління свідчить про переважання у досліджуваній вибірці колегіального стилю, який характеризує майже половину керівників і відображає орієнтацію на співпрацю, залучення колективу до управлінських рішень та підтримання партнерських взаємин. Водночас помітна частка респондентів демонструє директивний стиль управління, що вказує на збереження в управлінській практиці жорсткіших форм контролю, централізації прийняття рішень і регламентування діяльності підлеглих. Найменш поширеним виявився потуральний стиль, який

притаманний відносно невеликій кількості керівників і характеризується мінімальним управлінським втручанням та ослабленою координацією діяльності колективу.

3.5. Аналіз показників емоційного інтелекту керівників із різним стилем управління

З метою перевірки висунутої гіпотези щодо взаємозв'язку між емоційним інтелектом і стилем управління було здійснено порівняльний аналіз показників емоційного інтелекту керівників із різними домінуючими стилями управління. Такий підхід дозволяє простежити, які управлінські стратегії частіше поєднуються з низьким, середнім і високим рівнями розвитку емоційного інтелекту. Розподіл стилів управління серед керівників із різним рівнем емоційного інтелекту подано у таблиці 3.5.1.

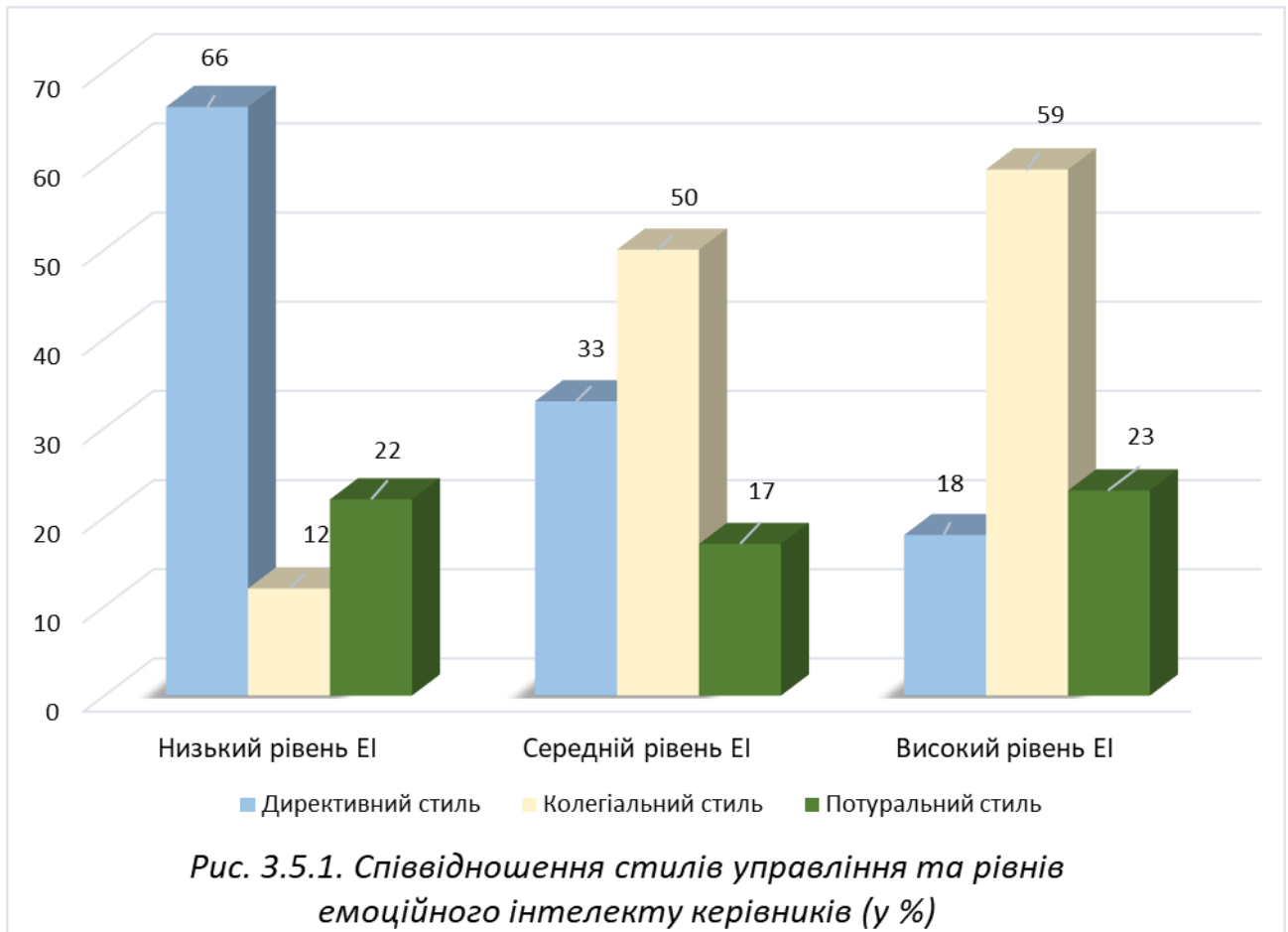
Таблиця 3.5.1

Розподіл стилів управління серед керівників із різним рівнем емоційного інтелекту (у %)

Рівень емоційного інтелекту	Стилі управління		
	Директивний стиль	Колегіальний стиль	Потуральний стиль
Низький рівень	66	12	22
Середній рівень	33	50	17
Високий рівень	18	59	23

Зобразимо співвідношення даних за допомогою гістограми на рис. 3.5.1

Як видно на рис. 3.5.1, у групі осіб із низьким рівнем емоційного інтелекту домінує директивний стиль управління, який зафіксовано у 66% випадків. Це свідчить про перевагу управлінських стратегій, що ґрунтуються на чітких інструкціях, централізованому прийнятті рішень і посиленому контролі за виконанням завдань.



За таких умов управлінська взаємодія здебільшого вибудовується через формальні регламенти та вертикальну організацію відповідальності, що зменшує простір для гнучкого врахування індивідуальних особливостей членів колективу.

Разом із цим потуральний стиль управління у межах цієї групи представлений у 22% досліджуваних, що може свідчити про наявність частини управлінців, які обмежують активне втручання в роботу підлеглих і схильні надавати більше самостійності, однак не завжди супроводжують це цілеспрямованою підтримкою та координацією. Колегіальний стиль трапляється найрідше і становить лише 12%, що вказує на низьку поширеність управлінських стратегій, орієнтованих на спільне обговорення рішень і партнерську взаємодію. Такий розподіл стилів у групі з низьким рівнем емоційного інтелекту відображає перевагу або жорстко контрольованих, або дистанційованих форм управління при обмеженому використанні кооперативних механізмів організації діяльності.

У групі осіб із середнім рівнем емоційного інтелекту переважає колегіальний стиль управління, який притаманний половині досліджуваних

(50%). Такий розподіл свідчить про схильність управлінців до організації взаємодії на засадах співпраці, узгодження позицій і колективного обговорення професійних питань. Для директорів, які демонструють цей стиль, характерною є орієнтація на підтримання партнерських взаємин у колективі та залучення педагогів до процесу прийняття рішень, що сприяє формуванню більш відкритого та стабільного робочого середовища.

Поряд із цим у третини опитаних із середнім рівнем емоційного інтелекту фіксується директивний стиль управління (33%), що вказує на використання ними більш структурованих і контрольованих форм організації діяльності. Така управлінська позиція може проявлятися у схильності до чітких інструкцій і централізованого розподілу відповідальності, особливо в ситуаціях підвищеного навантаження. Потуральний стиль у цій групі властивий у 17% керівників, що свідчить про обмежене, але наявне використання стратегій, пов'язаних із наданням колективу більшої автономії. Загалом можна зробити висновок, що за середніх показників емоційного інтелекту управлінська поведінка є більш варіативною й поєднує як партнерські, так і більш контролюючі форми організації взаємодії.

Для управлінців із високим рівнем емоційного інтелекту найбільш характерним є колегіальний стиль управління, який спостерігається у 59% осіб. Такий показник свідчить про виражену орієнтацію на партнерські форми взаємодії, урахування позицій членів колективу та підтримання відкритої професійної комунікації. У практиці керування це проявляється у схильності до спільного обговорення рішень, делегування частини повноважень і створення умов для активної участі педагогів у житті закладу, що сприяє зміцненню довіри та підвищенню відповідальності за результати спільної діяльності.

Також у цієї категорії досліджуваних зростає частка потурального стилю управління, який становить 23%, що може відображати тенденцію до більшої автономізації колективу та зниження рівня прямого контролю з боку керівника. Ця управлінська позиція може бути пов'язана з високою впевненістю у професійній компетентності підлеглих і здатністю підтримувати стабільну

взаємодію без постійного втручання. Директивний стиль у групі з високим рівнем емоційного інтелекту представлений найменше і становить 18%, що вказує на рідше використання жорстких управлінських стратегій та перевагу гнучкіших форм організації професійної діяльності.

Аналіз результатів за критерієм χ^2 Пірсона виявив статистично значущі відмінності у розподілі стилів управління серед осіб із різним рівнем емоційного інтелекту ($\chi^2 = 12,92$; $p \leq 0,05$), що свідчить про наявність зв'язку між досліджуваними показниками. У групі з низьким рівнем емоційного інтелекту частіше представлений директивний стиль управління, тоді як у групі з високим рівнем більш поширеним є колегіальний стиль, а для осіб із середнім рівнем характерний проміжний розподіл із перевагою колегіальної взаємодії.

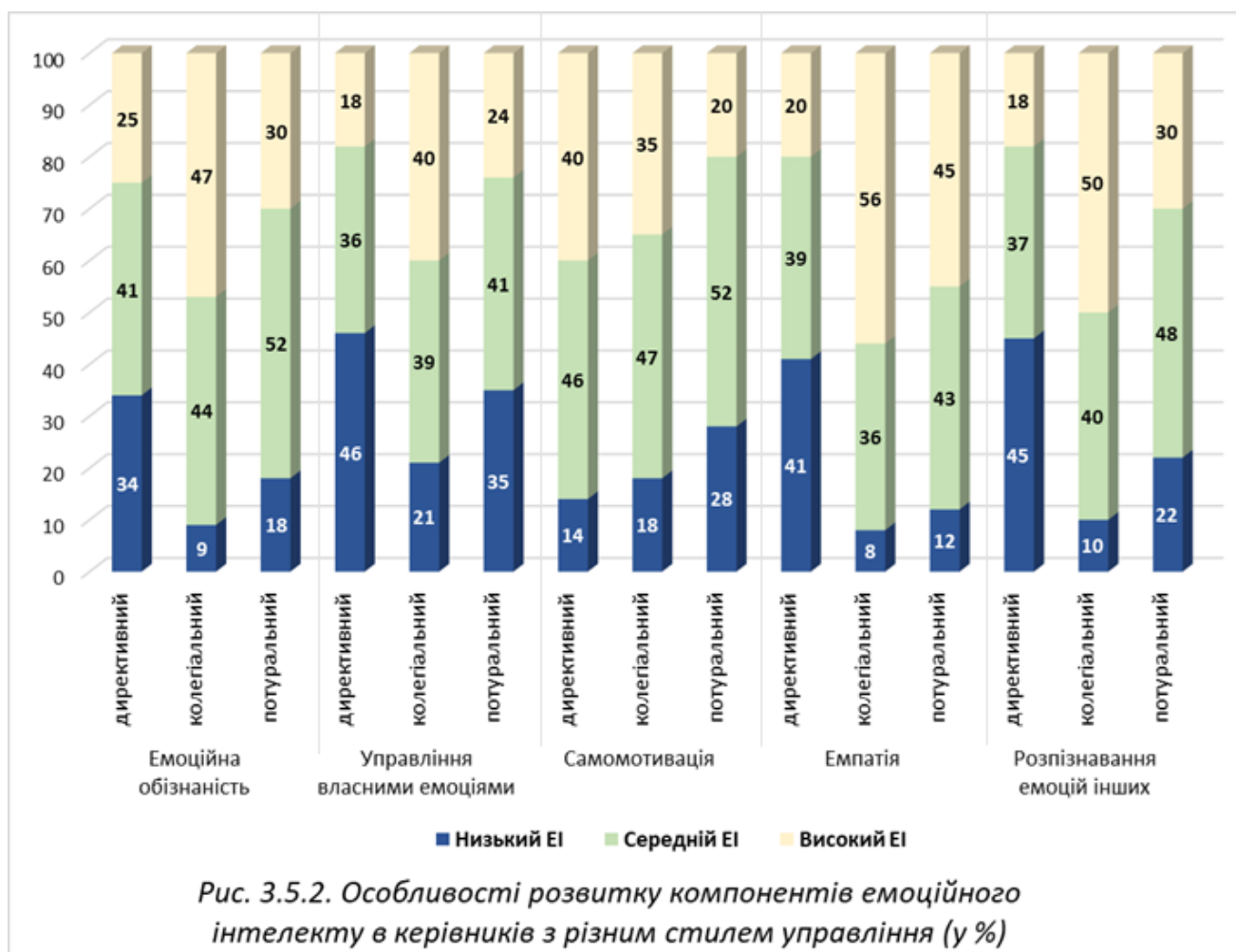
Для уточнення характеру виявленого зв'язку було проаналізовано розподіл рівнів окремих компонентів емоційного інтелекту у групах керівників з різними стилями управління. Результати подано у таблиці 3.5.2.

Таблиця 3.5.2.

Аналіз компонентів емоційного інтелекту залежно від стилю управління (у %)

Показники емоційного інтелекту	Стиль управління	Рівень розвитку ЕІ		
		Низький	Середній	Високий
Емоційна обізнаність	директивний	34	41	25
	колегіальний	9	44	47
	потуральний	18	52	30
Управління власними емоціями	директивний	46	36	18
	колегіальний	21	39	40
	потуральний	35	41	24
Самомотивація	директивний	14	46	40
	колегіальний	18	47	35
	потуральний	28	52	20
Емпатія	директивний	41	39	20
	колегіальний	8	36	56
	потуральний	12	43	45
Розпізнавання емоцій інших	директивний	45	37	18
	колегіальний	10	40	50
	потуральний	22	48	30

Графічне унаочнення даних таблиці наведено на рис. 3.5.2.



Як свідчать дані таблиці та рисунку, за показником емоційної обізнаності найбільш сприятливий розподіл зафіксовано серед осіб з колегіальним стилем управління, де високий рівень становить 47% при незначній частці низького рівня (9%). Це свідчить про здатність усвідомлювати власні емоційні стани та враховувати їх у професійній взаємодії. У директивному стилі частка низького рівня є суттєво вищою (34%), тоді як високий рівень виявлено лише у чверті управлінців, що може вказувати на обмежену емоційну рефлексію у процесі прийняття управлінських рішень. Потуральний стиль характеризується переважанням середнього рівня (52%) і помірною часткою високого (30%), що відображає наявність базових умінь емоційного усвідомлення без їх реалізації в умовах професійного навантаження.

За показником управління власними емоціями найвища частка низького рівня спостерігається у директивному стилі (46%), що може проявлятися у

труднощах стримування емоційних реакцій та меншій гнучкості у конфліктних ситуаціях. У групі осіб з колегіальним стилем показники середнього (39%) і високого рівнів (40%) представлені майже рівною мірою, що свідчить про відносну стабільність емоційної регуляції в професійній діяльності. Потуральний стиль характеризується поєднанням підвищеної частки низького рівня (35%) із домінуванням середнього (41%), що може зумовлювати нестійкість емоційного самоконтролю у тривалих напружених ситуаціях.

За шкалою самомотивації у директивному стилі переважають середній (46%) та високий рівні (40%) при мінімальній частці низького (14%), що свідчить про здатність підтримувати професійну активність і зосередженість на досягненні результату навіть за умов емоційного напруження. У колегіальному стилі домінує середній рівень (47%) при збереженні значної частки високого (35%), що відображає стабільну, але менш напружену внутрішню мобілізацію. Для потурального стилю характерні вищі показники низького рівня (28%) та переважання середнього (52%), що може бути пов'язано з меншою орієнтацією на активне управлінське втручання та підтримання високого темпу діяльності.

Показники емпатії демонструють суттєві відмінності між стилями управління. У колегіальному стилі високий рівень зафіксовано у 56% осіб, тоді як низький становить лише 8%, що свідчить про здатність враховувати емоційні стани членів колективу та коригувати власну поведінку відповідно до міжособистісного контексту. Потуральний стиль також характеризується значною часткою високого рівня емпатії (45%), що може сприяти униканню конфронтації та зниженню управлінського тиску. У директивному стилі частка низького рівня є найвищою (41%), що може обмежувати врахування емоційних потреб підлеглих у процесі організації спільної діяльності.

Аналогічна тенденція простежується за показником розпізнавання емоцій інших. У групі з колегіальним стилем половина досліджуваних має високий рівень (50%), що вказує на сформовані соціально-перцептивні уміння у професійній взаємодії. У потуральному стилі переважає середній рівень (48%) при помірній частці високого (30%), що свідчить про здатність помічати

емоційні прояви без їх систематичного використання в регуляції управлінських дій. Для директивного стилю характерна найвища частка низького рівня (45%), що може ускладнювати оцінку емоційного стану колективу та своєчасне реагування на міжособистісні труднощі.

Узагальнення результатів свідчить про наявність відмінностей у структурі емоційного інтелекту управлінців залежно від стилю управління. Колегіальний стиль пов'язаний із вищими показниками емпатії, емоційної обізнаності та здатності розпізнавати стани інших, що відображає орієнтацію на емоційну чутливість і врахування психологічного стану колективу у професійній взаємодії. Директивний стиль поєднується з високою самомотивацією за наявності нижчих показників емоційної регуляції та емпатії, що свідчить про зосередженість на результативності та контролі при меншій увазі до емоційного аспекту взаємодії. Потуральний стиль характеризується переважанням середніх рівнів за більшістю компонентів емоційного інтелекту при відносно високій емпатії та слабшій саморегуляції, що може підтримувати міжособистісний комфорт, але водночас обмежувати ефективність управлінського впливу.

Для перевірки статистичної значущості відмінностей прояву компонентів емоційного інтелекту між групами з різними стилями управління було застосовано критерій χ^2 Пірсона, результати якого узагальнено у таблиці 3.5.2.

Таблиця 3.5.2.

Емпіричні значення χ^2 -Пірсона для оцінки відмінностей компонентів емоційного інтелекту керівників з різними стилями управління

Показник	χ^2 -емпіричне	p-значення
Емоційна обізнаність	9,74	$p \leq 0,05$
Управління власними емоціями	10,84	$p \leq 0,05$
Самомотивація	5,91	–
Емпатія	14,62	$p \leq 0,01$
Розпізнавання емоцій інших	9,96	$p \leq 0,05$
<i>Критичні значення $\chi^2 = 9,49$ ($p \leq 0,05$) та $\chi^2 = 13,28$ ($p \leq 0,01$) при $df = 4$</i>		

Результати χ^2 -критерію Пірсона засвідчили наявність статистично значущих відмінностей між керівниками з різними стилями управління за низкою компонентів емоційного інтелекту. Найбільш виражені відмінності встановлено за показником емпатії ($\chi^2 = 14,62$; $p \leq 0,01$). Це свідчить про те, що здатність до співпереживання та врахування емоційного стану інших істотно пов'язана зі способом організації управлінської взаємодії. Особи з колегіальним стилем значно частіше демонструють високий рівень емпатії, що відображає орієнтацію на міжособистісну чутливість і підтримання психологічно сприятливого клімату в колективі. Натомість у директивному стилі частіше представлені низькі рівні, що може свідчити про зосередженість на формальних аспектах управління за меншої уваги до емоційних потреб підлеглих.

Статистично значущі відмінності на рівні $p \leq 0,05$ встановлено за показниками емоційної обізнаності ($\chi^2 = 9,74$; $p \leq 0,05$), управління власними емоціями ($\chi^2 = 10,84$; $p \leq 0,05$) та розпізнавання емоцій інших ($\chi^2 = 9,96$; $p \leq 0,05$). Це свідчить про те, що регулятивні та соціально-перцептивні аспекти емоційного інтелекту по-різному представлені у керівників залежно від стилю управління. Для колегіального стилю більш характерні середні та високі рівні зазначених показників, що вказує на здатність усвідомлювати емоційні процеси та використовувати емоційну інформацію у професійній взаємодії. У директивному стилі частіше спостерігаються низькі рівні емоційної регуляції та розпізнавання емоцій інших, що може ускладнювати гнучке реагування на міжособистісні труднощі та підвищувати напруженість у колективі. Потуральний стиль, як правило, характеризується переважанням середніх рівнів, що свідчить про ситуативне використання емоційних умінь без їх стабільної реалізації в управлінській діяльності.

За показником самомотивації статистично значущих відмінностей між групами не виявлено ($\chi^2 = 5,91$; $p > 0,05$). Це означає, що здатність підтримувати внутрішню активність і спрямованість на виконання професійних завдань є відносно стабільною характеристикою управлінців і меншою мірою залежить від обраної управлінської стратегії. Незалежно від стилю управління, більшість

досліджуваних демонструють середній або високий рівень самомотивації, що відображає загальну професійну залученість і відповідальність у виконанні управлінських функцій.

Узагальнюючи результати статистичного аналізу, можна зазначити, що стиль управління пов'язаний передусім із міжособистісними та регулятивними компонентами емоційного інтелекту, зокрема з емпатією, емоційною обізнаністю, здатністю до емоційної регуляції та розпізнавання емоцій інших. Найбільш виразні відмінності між управлінськими стилями стосуються саме емпатійних і соціально-перцептивних характеристик, що підтверджує їх значущість для організації професійної взаємодії в освітньому середовищі.

Отже, дослідницька гіпотеза отримала підтвердження. Дійсно, керівники з більш розвиненим емоційним інтелектом значно частіше демонструють колегіальний стиль управління, який поєднується з вищими показниками емпатії, емоційної обізнаності та здатності розпізнавати емоційні стани інших, що відображає орієнтацію на співпрацю й урахування міжособистісних аспектів професійної взаємодії. Така управлінська поведінка сприяє залученню колективу до прийняття рішень, підтриманню конструктивного психологічного клімату та гнучкішому реагуванню на складні управлінські ситуації.

Натомість для керівників із нижчим рівнем емоційного інтелекту більш характерним є директивний стиль управління, що поєднується з нижчими показниками емоційної регуляції, емпатії та розпізнавання емоцій підлеглих. Такий стиль ґрунтується на централізованому прийнятті рішень, посиленому контролі та формалізованих способах організації діяльності, що може ускладнювати врахування емоційного стану колективу у процесі управлінської взаємодії. Отримані результати свідчать про те, що рівень розвитку емоційного інтелекту пов'язаний зі специфікою стилю керівництва та визначає переважні стратегії управлінського впливу в освітньому середовищі.

Висновки до третього розділу

Результати емпіричного дослідження засвідчують, що для більшості керівників характерним є середній рівень розвитку емоційного інтелекту, який

забезпечує відносну стабільність емоційного функціонування в умовах професійної діяльності. Такий рівень свідчить про сформованість базових навичок усвідомлення та регуляції емоцій, необхідних для виконання управлінських функцій, за наявності обмеженої гнучкості в умовах підвищеного або тривалого навантаження. Водночас помітна частка управлінців демонструє високі показники емоційного інтелекту, що відображає наявність розширених емоційних ресурсів і здатність ефективніше використовувати емоційну інформацію у процесі професійної взаємодії, тоді як менша група осіб характеризується зниженими показниками, що може ускладнювати емоційну саморегуляцію та міжособистісне спілкування.

Структура емоційного інтелекту у вибірці характеризується переважанням середніх рівнів розвитку основних складових, пов'язаних із самосприйняттям, адаптаційними можливостями, управлінням стресовими ситуаціями та міжособистісними навичками. Такий профіль свідчить про достатній рівень емоційної компетентності для повсякденного професійного функціонування, однак не завжди гарантує ефективність емоційної регуляції у складних управлінських умовах. Разом із цим наявність осіб із високими показниками окремих компонентів відображає кращу здатність до психологічної адаптації та гнучкішого реагування на міжособистісні труднощі, тоді як знижені показники в частини вибірки свідчать про обмеження у використанні емоційних механізмів підтримання професійної взаємодії.

Регулятивно-мотиваційні аспекти емоційного інтелекту також характеризуються переважанням середніх рівнів емоційної обізнаності, контролю власних емоцій, внутрішньої активності, емпатії та здатності до розпізнавання емоцій інших. Такий розподіл вказує на сформованість основних механізмів емоційної саморегуляції та соціальної чутливості, необхідних для організації педагогічної та управлінської діяльності. Водночас присутність осіб із високими показниками окремих складових відображає більш виражені емоційні ресурси, тоді як знижені рівні в частини управлінців можуть

обмежувати ефективність міжособистісної взаємодії та ускладнювати реагування на емоційно напружені ситуації.

Аналіз стилів управління свідчить про переважання колегіальної моделі взаємодії, що відображає орієнтацію на співпрацю, залучення колективу до прийняття рішень та підтримання партнерських відносин. Разом із тим значна частка керівників використовує директивні стратегії, які ґрунтуються на централізованому контролі та регламентуванні діяльності підлеглих. Потуральний стиль представлений найменшою мірою та характеризується зниженим рівнем управлінського впливу і меншою активністю у координації колективної діяльності.

Порівняння показників емоційного інтелекту з особливостями стилів управління свідчить про нерівномірний розподіл емоційних характеристик у групах управлінців. Для осіб із колегіальним стилем більш характерними є вищі рівні емпатії, емоційної обізнаності та здатності розпізнавати емоційні стани інших, що відображає орієнтацію на врахування міжособистісних аспектів професійної взаємодії. У керівників із директивним стилем частіше спостерігаються нижчі показники за цими компонентами за наявності вираженої внутрішньої спрямованості на виконання професійних завдань, що зумовлює перевагу формалізованих способів організації діяльності. Потуральний стиль супроводжується переважанням середніх рівнів за більшістю складових емоційного інтелекту, що вказує на відносну емоційну стабільність без чітко вираженої орієнтації на активне управлінське втручання.

Результати статистичних обрахунків з застосуванням критерію χ^2 Пірсона засвідчили, що рівень розвитку емоційного інтелекту пов'язаний зі специфікою стилю управління керівників та з особливостями прояву його окремих компонентів. Найбільш виразні відмінності між управлінцями з різними стилями стосуються емпатії, емоційної обізнаності, здатності до емоційної регуляції та розпізнавання емоцій інших, що свідчить про тісний зв'язок між міжособистісною чутливістю, саморегуляцією та способом організації управлінської взаємодії. Колегіальний стиль асоціюється з більш розвиненими

соціально-перцептивними та регулятивними характеристиками, тоді як директивний стиль поєднується з нижчими показниками емоційної чутливості та гнучкості у взаємодії з колективом.

Керівники з орієнтацією на співпрацю частіше демонструють здатність враховувати емоційний стан підлеглих і використовувати емоційну інформацію у процесі прийняття управлінських рішень, що сприяє підтриманню психологічно стабільного робочого середовища. Натомість у разі домінування директивних стратегій більш вираженою є орієнтація на формалізовані механізми контролю та регламентування діяльності, за меншої уваги до емоційного контексту взаємодії. Водночас показник самомотивації не виявляє суттєвої залежності від стилю управління, що свідчить про відносну стабільність професійної спрямованості та внутрішньої активності керівників незалежно від обраної управлінської стратегії.

Отже, наша гіпотеза отримала підтвердження в ході емпіричного дослідження. Управлінці з більш розвиненими емоційними та міжособистісними здібностями частіше орієнтуються на колегіальну модель взаємодії, що передбачає співпрацю, урахування позицій членів колективу та підтримання стабільного психологічного клімату. Натомість нижчий рівень емоційної чутливості й саморегуляції поєднується з переважанням директивних стратегій, орієнтованих на контроль і формалізовану організацію діяльності. Отримані результати підтверджують, що особливості емоційного функціонування керівників пов'язані зі способом реалізації управлінських ролей і вибором стилю професійної взаємодії в освітньому середовищі.

ВИСНОВКИ

За підсумками вивчення взаємозв'язку емоційного інтелекту та стилю керівництва керівників сформульовано такі висновки.

1. У межах теоретичного аналізу було простежено становлення та розвиток уявлень про емоційний інтелект у психології, що засвідчило його еволюцію від фрагментарного розгляду емоцій і інтелекту як відносно незалежних феноменів до сучасного розуміння емоційного інтелекту як інтегральної системи здібностей і особистісних характеристик. У працях зарубіжних і вітчизняних дослідників емоційний інтелект постає як багатовимірне утворення, яке охоплює усвідомлення емоцій, їх розуміння, регуляцію та використання у мисленні й соціальній взаємодії, що дозволяє людині ефективно адаптуватися до складних умов життєдіяльності.

Феноменологічний аналіз емоційного інтелекту дав змогу розкрити його внутрішні та зовнішні прояви, пов'язані з особливостями внутрішнього світу особистості, світоглядними уявленнями, ціннісно-сисловою сферою, настановленнями та досвідом життєдіяльності, а також з реальною поведінкою, мотивацією діяльності, локусом контролю та характером вибору актів поведінки. Емоційний інтелект у цьому контексті розглядається як механізм узгодження внутрішніх переживань із зовнішніми вимогами ситуації, що забезпечує адекватність емоційного реагування та свідоме регулювання взаємодії з оточенням.

Розгляд ролі емоційного інтелекту в управлінській діяльності показав, що він є важливим психологічним ресурсом ефективного керівництва. Розвинений емоційний інтелект забезпечує якість комунікації, стійкість до стресу, здатність до конструктивного розв'язання конфліктів, підтримання мотивації команди, розвиток творчого потенціалу та ухвалення зважених управлінських рішень. Через механізми емоційного зараження та емоційної регуляції керівник істотно впливає на соціально-психологічний клімат колективу, залученість працівників і стабільність організаційного функціонування.

Аналіз особливостей емоційного інтелекту керівників з різним стилем керівництва дозволив обґрунтувати, що стиль управлінської поведінки відображає специфічну конфігурацію емоційних здібностей керівника. Демократичні та орієнтовані на розвиток стилі ґрунтуються на високій емпатії, соціальній чутливості та зрілій саморегуляції, тоді як директивні стилі частіше пов'язані з високою самомотивацією і контролем поведінки за умов недостатньо розвинених міжособистісних компонентів емоційного інтелекту. Ліберальний стиль може бути як проявом емоційної зрілості та довіри до команди, так і наслідком труднощів у регуляції управлінського впливу. Показано, що нерівномірний розвиток складових емоційного інтелекту, а також їх динаміка впродовж професійного шляху керівника можуть зумовлювати зміну стилю керівництва, підвищуючи ризики жорсткості або, навпаки, управлінської невизначеності.

2. Для вивчення взаємозв'язку між емоційним інтелектом та стилем управління керівників доцільним є застосування комплексу психодіагностичних методик, який дозволяє охопити як емоційно-когнітивні, так і поведінкові аспекти професійної діяльності. Такий підхід дає змогу розглядати емоційний інтелект як багатовимірне психологічне утворення, що включає процеси усвідомлення емоцій, їх регуляції, міжособистісної чутливості та внутрішньої мотивації, а також простежити, яким чином ці характеристики відображаються у способі організації управлінської взаємодії. Поєднання аналізу особистісних ресурсів і стилю професійної поведінки створює умови для комплексного вивчення психологічних чинників керівництва.

Для реалізації поставлених завдань пропонується використання здатнісного тесту емоційного інтелекту Мейєра–Селовея–Карузо (MSCEIT), який дозволяє оцінити емоційний інтелект як здатність до опрацювання емоційної інформації без опори на суб'єктивні самооцінки. Ширший адаптаційний контекст емоційного функціонування досліджується за допомогою опитувальника Р. Бар-Она (EQ-i), що охоплює внутрішньоособистісні, міжособистісні, стресорегулятивні та мотиваційні характеристики, залучені в

управлінську діяльність. Регулятивно-мотиваційні аспекти емоційної компетентності уточнюються за методикою Н. Холла, яка дозволяє проаналізувати рівень емоційної обізнаності, здатність до саморегуляції, самомотивації, емпатії та розпізнавання емоцій інших. Особливості стилю управління визначаються за методикою діагностики стилю керівництва трудовим колективом за В. П. Захаровим та А. Л. Журавльовим, що забезпечує розмежування директивної, колегіальної та потуральної орієнтацій управлінської поведінки.

Поєднання зазначених методик забезпечує цілісне емпіричне вивчення психологічних характеристик керівників, дозволяючи одночасно аналізувати рівень розвитку емоційного інтелекту та специфіку управлінської взаємодії. Такий методичний комплекс створює можливість встановлення закономірностей між емоційною компетентністю та стилем управління, а також відповідає вимогам валідності й надійності, що забезпечує наукову обґрунтованість подальшого аналізу й інтерпретації отриманих результатів у межах дослідження.

3. Результати емпіричного дослідження показали, що у більшості керівників спостерігався середній рівень розвитку емоційного інтелекту, який забезпечував відносну стабільність емоційних реакцій у процесі професійної діяльності. Такий рівень відображав сформованість базових умінь усвідомлення власних емоцій і їх регуляції, необхідних для виконання управлінських обов'язків, водночас не завжди забезпечуючи достатню гнучкість у ситуаціях тривалого або інтенсивного навантаження. Поряд із цим значна частина управлінців демонструвала високі показники емоційного інтелекту, що вказувало на наявність розвинених емоційних ресурсів і кращу здатність використовувати емоційну інформацію у професійній взаємодії, тоді як нечисленна група осіб характеризувалася нижчими показниками, що могло ускладнювати процеси саморегуляції та міжособистісного спілкування.

Аналіз структури емоційного інтелекту засвідчив переважання середніх рівнів розвитку основних складових, пов'язаних із самосприйняттям, адаптивністю, подоланням стресових ситуацій і міжособистісними навичками.

Такий розподіл свідчив про достатню емоційну компетентність для повсякденного професійного функціонування, однак не завжди гарантував ефективність емоційної регуляції в умовах складних управлінських викликів. Водночас наявність управлінців із високими показниками окремих компонентів відображала більшу здатність до психологічної адаптації та гнучкішого реагування на міжособистісні труднощі, тоді як знижені значення в частини вибірки вказували на обмежені можливості використання емоційних механізмів підтримання професійної взаємодії.

Регулятивно-мотиваційні аспекти емоційного інтелекту також характеризувалися переважанням середніх рівнів емоційної обізнаності, контролю власних емоцій, внутрішньої активності, емпатії та здатності до розпізнавання емоцій інших. Такий розподіл вказував на сформованість основних механізмів емоційної саморегуляції та соціальної чутливості, необхідних для організації педагогічної й управлінської діяльності. Водночас наявність осіб із високими показниками окремих складових відображала більш виражені емоційні ресурси, тоді як знижені рівні в частини управлінців могли обмежувати ефективність міжособистісної взаємодії та ускладнювати реагування на емоційно напружені ситуації.

Аналіз стилів управління засвідчив переважання колегіальної моделі взаємодії, що відображало орієнтацію на співпрацю, залучення колективу до прийняття рішень і підтримання партнерських відносин. Разом із тим значна частка керівників використовувала директивні стратегії, які ґрунтувалися на централізованому контролі та регламентуванні діяльності підлеглих. Потуральний стиль був представлений найменшою мірою та характеризувався зниженим рівнем управлінського впливу і меншою активністю у координації колективної діяльності.

Порівняння показників емоційного інтелекту з особливостями стилів управління показало нерівномірний розподіл емоційних характеристик у групах управлінців. Для осіб із колегіальним стилем більш характерними виявилися вищі рівні емпатії, емоційної обізнаності та здатності розпізнавати емоційні

стани інших, що відображало орієнтацію на врахування міжособистісних аспектів професійної взаємодії. У керівників із директивним стилем частіше спостерігалися нижчі показники за цими компонентами за наявності вираженої внутрішньої спрямованості на виконання професійних завдань, що зумовлювало перевагу формалізованих способів організації діяльності. Потуральний стиль супроводжувався переважанням середніх рівнів за більшістю складових емоційного інтелекту, що вказувало на відносну емоційну стабільність без чітко вираженої орієнтації на активне управлінське втручання.

Результати статистичних обрахунків з застосуванням критерію χ^2 Пірсона засвідчили, що рівень розвитку емоційного інтелекту пов'язаний зі специфікою стилю управління керівників та з особливостями прояву його окремих компонентів. Найбільш виразні відмінності між управлінцями з різними стилями стосуються емпатії, емоційної обізнаності, здатності до емоційної регуляції та розпізнавання емоцій інших, що свідчить про тісний зв'язок між міжособистісною чутливістю, саморегуляцією та способом організації управлінської взаємодії. Колегіальний стиль асоціюється з більш розвиненими соціально-перцептивними та регулятивними характеристиками, тоді як директивний стиль поєднується з нижчими показниками емоційної чутливості та гнучкості у взаємодії з колективом.

Керівники з орієнтацією на співпрацю частіше демонструють здатність враховувати емоційний стан підлеглих і використовувати емоційну інформацію у процесі прийняття управлінських рішень, що сприяє підтриманню психологічно стабільного робочого середовища. Натомість у разі домінування директивних стратегій більш вираженою є орієнтація на формалізовані механізми контролю та регламентування діяльності, за меншої уваги до емоційного контексту взаємодії. Водночас показник самомотивації не виявляє суттєвої залежності від стилю управління, що свідчить про відносну стабільність професійної спрямованості та внутрішньої активності керівників незалежно від обраної управлінської стратегії.

Отже, наша гіпотеза отримала підтвердження в ході емпіричного дослідження. Управлінці з більш розвиненими емоційними та міжособистісними здібностями частіше орієнтуються на колегіальну модель взаємодії, що передбачає співпрацю, урахування позицій членів колективу та підтримання стабільного психологічного клімату. Натомість нижчий рівень емоційної чутливості й саморегуляції поєднується з переважанням директивних стратегій, орієнтованих на контроль і формалізовану організацію діяльності. Отримані результати підтверджують, що особливості емоційного функціонування керівників пов'язані зі способом реалізації управлінських ролей і вибором стилю професійної взаємодії в освітньому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августюк М.М. Методичні поради до підвищення рівня емоційного інтелекту в здобувачів вищої освіти. Острог: Вид-во Національного університету «Острозька академія», 2022. 94 с.
2. Антонова О.В. Стратегічна компетентність державних службовців: монографія. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2017. 332 с.
3. Балановська Т.І., Троян А.В. Управління бізнесом: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2019. 401 с.
4. Батченко Л.В., Бондар І.С., Русавська В.А. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті: навч. посіб. 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> (дата звернення: 20.10.2025).
6. Боковець О.І. Емоційний інтелект як ресурс психічного здоров'я. Габітус. 2022. № 37. С. 68-75.
7. Борисенко Л., Корват Л. Зв'язок емоційного інтелекту та самоефективності особистості. Журнал соціальної та практичної психології. 2023. № 2. С. 5-10.
8. Буркало Н.І. Психологічні особливості емоційного інтелекту. Psychological Journal. 2019. № 5. С. 34-49.
9. Василевська Т.Е. Етика державного управління: підручник. Київ: НАДУ, 2015. 204 с.
10. Ващенко К.О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2017. 416 с.
11. Вишневський А. Застосування моделі та профілів компетентності для управління персоналом в системі державної служби. Вісник держ. служби України. 2019. № 8. С. 39-44.

12. Власова О.І. Психологія соціальних здібностей: структура, динаміка, чинники розвитку: монографія. Київ: ВПЦ «Київський університет», 2005. 308 с.
13. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Загинайло В.А. Роль лідерства та комунікацій у забезпеченні розвитку сучасних підприємницьких структур. Економіка. Проблеми підприємництва. 2022. № 5. С. 75-83.
14. Громова О.В., Шевчук Р.І. Теоретичні засади комунікаційних зв'язків у державному управлінні. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 5. С. 32-36.
15. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інноваційна економіка. 2019. № 6 (44). С. 194-198.
16. Гоулман Д., Бояціс Р., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера / пер. з англ. В. Глінка. 3-тє вид. Київ: Наш Формат, 2021. 288 с.
17. Дейнега Х.М. Управління персоналом державної служби: зарубіжний досвід та умови впровадження в Україні. Економіка та держава. 2018. № 1. С. 151-153.
18. Дерев'янку С.П. Емоційний інтелект: проблеми діагностики та розвитку. Практична психологія та соціальна робота. 2008. № 1. С. 23-34.
19. Дерев'янку С.П. Психологія емоційного інтелекту: Навчально-методичні рекомендації. Чернігів: НУЧК імені Т.Г. Шевченка, 2023. 80 с.
20. Жигайло Н.І., Кохан М.О., Данилевич Н.М. Психологія бізнесу та управління: навч. посібник / за ред. Н.І. Жигайло. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 308 с.
21. Завербний А.С. Комунікаційні стратегії: проблеми та перспективи формування і реалізування за умов євроінтегрування. Innovation and Sustainability. 2022. № 1. С. 13-19.
22. Зленко А.М. Компетенції в системі оцінки персоналу. Економічний вісник університету. 2018. Вип. 20 (1). С. 99-102.
23. Кінас І.О. Емоційний інтелект як ключовий софт-скіл сучасного співробітника. Національні інтереси України: науково-практичний журнал. 2025. № 6 (11). С. 567-579.

24. 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.

25. Креол Флемінг. Говорити легко та невимушено. Як стати приємним співрозмовником. Київ: Клуб сімейного дозвілля, 2020. 240 с.

26. Лактіонов О.М. Координати індивідуального досвіду: монографія. Харків: Вид-во Харків. нац. ун-ту ім. В. Н. Каразіна, 2010. 368 с.

27. Любіна Л.А., Тимофієва М.Ф., Осипенко В.А. Емоційна компетентність як показник психологічного здоров'я особистості майбутніх лікарів. Психологічний часопис. 2018. № 5 (15). С. 81–97.

28. Ляц О. Генеза емоційного інтелекту в юнацькому віці: дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.07. Київ, 2021. 458 с.

29. Мазоха І. Аналіз проблеми емоційного інтелекту як особистісного ресурсу. Сучасна психологія: проблеми та перспективи. 2020. С. 100–104.

30. Макоід Ю.О. Ефективність тренінгового навчання як інструменту подолання комунікативних бар'єрів у фахівців сфери бізнесу. The 11th International Scientific and Practical Conference «Modern Problems of Science, Education and Society» (January 8-10, 2024). Kyiv: SPC "Sciconf.com.ua", 2024. P. 977-981.

31. Маркова М.В. Емоційний інтелект та його роль в розвитку професійної дезадаптації медичних працівників. Таврійський журнал психіатрії. 2014. Т. 18, № 3 (68). С. 30–33.

32. Марченко А.О. Емоційний інтелект і особливості управлінської діяльності в органах внутрішніх справ. Актуальні проблеми психології: збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка. 2012. Т. 10. Вип. 23. С. 371-382.

33. Марченко А.О. Емоційний інтелект як чинник ефективності управлінської професійної діяльності правоохоронців: автореф. дис. ... канд. пс. наук: 19.00.06. Харків, 2014. 22 с.

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

35. Матійків І.М. Тренінг емоційної компетентності: навч.-метод. посібник. Київ: Педагогічна думка, 2012. 112 с.
36. Моргун В.Ф. Психологічні проблеми мотивації навчання. Психологія: збірник наукових праць НПУ імені М. П. Драгоманова. 1999. Вип. 4 (6). С. 25-33.
37. 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.
38. Науменко Н., Верховська Н. Особливості мотивації персоналу на підприємствах України в умовах воєнного часу. REBUILD UKRAINE: справа всього цивілізованого світу: збірник тез доповідей. Луцьк: Веза-Друк, 2023. С. 53-57.
39. Носенко Е.Л., Коврига Н.В. Емоційний інтелект: концептуалізація феномену, основні функції: монографія. Київ: Вища школа, 2003. 126 с.
40. Обушна Н.І., Селіванов С.В. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. Державне управління та місцеве самоврядування. 2020. Вип. 2 (45). С. 204–212.
41. Обушна Н.І., Селіванов С.В., Хаджираєва С.К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ: проблеми теорії та практики: монографія. Київ: Вид-во Каравела, 2019. 292 с.
42. Олійник І.В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. № 13. С. 222-228.
43. Пильгун Л. Визначення, критерії та методи оцінювання професійної компетентності державних службовців. Вища освіта України. 2019. № 1. С. 48-53.
44. Подольчак Н.Ю., Карковська В.Я., Білик О.І., Цигилик Н.В. Оцінювання емоційного інтелекту державних службовців України: порівняльний аналіз методик MSCEIT, Холла, EQ-I. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2022. № 3. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2022-3-02-01> (дата звернення: 12.11.2025).

45. Польовий П.В. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 5. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/102.pdf (дата звернення: 28.10.2025).

46. Публічна служба: системна парадигма: кол. моногр. / К.О. Ващенко та ін.; за заг. ред. С.М. Серьогіна. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2017. 256 с.

47. Радчук Г.К., Козак О.В. Теорії лідерства в сучасному психологічному дискурсі. Збірник наукових праць ЛОГОС. 2020. С. 109-112.

48. Рахліс В., Павленко О. Переговори і медіація. Підручник для підготовки професійного переговорника. Дніпро: Гудвін, 2020. 344 с.

49. Русан Н.І. Емоційний інтелект в управлінні проєктами: дис. ... д-ра філософії: 073. Київ: КНУБА, 2020. 200 с.

50. Сазонова Т.О., Єріна В.В. Роль психологічних методів управління у формуванні ефективної діяльності підприємства. Економічний форум. 2020. № 1. С. 103-109.

51. Тітов І.Г. Світогляд у структурі самосвідомості та особистості: дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.01. Харків, 2005. 412 с.

52. Узнадзе Д.М. Загальна психологія. Харків: Одіссей, 2004. 254 с.

53. Чернобай Л.І., Широн Ю.О. Емоційний інтелект в системі менеджменту. Бізнес Інформ. 2019. № 5. С. 227–232.

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. Штайнер К. «Емоційна грамотність: інтелект з серцем». Посібник з покращення особистих та професійних стосунків Київ: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2016. 200 с.

56. Шубалий О.М. та ін. Управління персоналом: підручник / за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

57. Allport G.W. Personality: A Psychological Interpretation. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1937. 588 p.

58. Bandura A. Self-efficacy: The exercise of control. New York: W.H. Freeman, 1997. 604 p.
59. Bar-On R. The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical Manual. Toronto: Multi-Health Systems, 1997. 115 p.
60. Bar-On R., Parker J.D.A. Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. Handbook of Emotional Intelligence. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. P. 363–388.
61. Boyatzis R.E., McKee A. Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion. Boston: Harvard Business School Press, 2005. 286 p.
62. Cooper R.K., Sawaf A. Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations. New York: Grosset/Putnam, 1997. 358 p.
63. Darwin C. The Expression of the Emotions in Man and Animals. London: John Murray, 1872. 374 p.
64. Edmondson A. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Wiley, 2019. 256 p.
65. Ellis A. Reason and Emotion in Psychotherapy. New York: Lyle Stuart, 1962. 442 p.
66. Emotional Intelligence Is Crucial To Your Business – Learn Why! LinkedIn Pulse. 2020. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/emotionalintelligence-hr-crucial-your-business-learn-negi-dixit> (дата звернення: 28.11.2025).
67. Eysenck H.J. The Structure of Human Personality. London: Methuen, 1970. 476 p.
68. Fiori M., Agnoli S., Davis K.S. New trends in emotional intelligence: conceptualization, understanding, and assessment. Frontiers in Psychology. 2023. Vol. 14. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1266076> (дата звернення: 14.11.2025).
69. Gardner H. Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences. New York: Basic Books, 1983. 440 p.
70. Gardner H. Multiple Intelligences: The Theory in Practice. New York: Basic Books, 1993. 304 p.

71. Gilar-Corbi R., Valdés M.-V., Navas L., Holgado-Tello F.P., Castejón J.-L. Validation of the Bar-On EQ-i: YV (S) Inventory in Its Spanish Version: Gender-Based Invariance Analysis. *Int. J. Environ. Res. Public Health*. 2021. Vol. 18. P. 1643.
72. Goleman D. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books, 1995. 352 p.
73. Goleman D. *Emotional Intelligence*. Bloomsbury, 2020. 352 p.
74. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press, 2002. 306 p.
75. Hall N.A. Emotional Intelligence and Leadership Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*. 2003. Vol. 33. P. 104-123.
76. HBR's 10 Must Reads on Managing People. Harvard Business School Press, 2016. 276 p.
77. Hui-Hua Z., Cody D., Rui Li. How Team Emotional Intelligence Connects to Task Performance: A Network Approach. *Sage Journals*. 2019. № 51. P. 1-25.
78. James W. *The Principles of Psychology*. New York: Henry Holt and Company, 1890. Vol. 1. 697 p.
79. Kelly G.A. *The Psychology of Personal Constructs*. New York: Norton, 1955. Vol. 1, 2. 1218 p.
80. Lewin K., Lippitt R., White R.K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*. 1939. Vol. 10. P. 271-299.
81. LinkedIn Learning. 2020 Workplace Learning Report. Sunnyvale, CA: LinkedIn Corporation, 2020.
82. Mayer J.D., Caruso D.R., Salovey P. The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*. 2016. URL: <https://doi.org/10.1177/1754073916639667> (дата звернення: 10.11.2025).
83. Mayer J.D., Salovey P. The Intelligence of Emotional Intelligence. *Intelligence*. 1993. Vol. 17. № 4. P. 433-442.
84. Mayer J.D., Salovey P., Caruso D.R. Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Psychological Inquiry*. 2004. Vol. 15. № 3. P. 197-215.

85. Miao C., Humphrey R.H., Qian S. A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2017. Vol. 90 (2). P. 177-202.

86. 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*. 2019. № 116. P. 144-156.

87. O'Boyle E.H., Humphrey R.H., Pollack J.M., Hawver T.H., Story P.A. The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 2011. Vol. 32 (5). P. 788-818.

88. O'Connor P., Hill A., Kaya M. The Measurement of Emotional Intelligence: A Critical Review of the Literature and Recommendations for Researchers and Practitioners. *Frontiers in Psychology*. 2019. Vol. 10. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01116> (дата звернення: 25.11.2025).

89. Petrides K.V. Ability and trait emotional intelligence. In T. Chamorro-Premuzic, Von S. Stumm, A. Furnham (Eds.) *The Wiley-Blackwell Handbook of Individual Differences*. 2011. P. 656–678.

90. Petrides K.V., Furnham A. On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*. 2000. Vol. 29. P. 313-320.

91. Raphael Amit, Christoph Zott. *Business Model Innovation Strategy. Transformational Concepts and Tools for Entrepreneurial Leaders*. Wiley, 2020. 368 p.

92. Rizzolatti G., Sinigaglia C. *Mirroring brains: How we understand others from the inside* / transl. by F. Andersen. New York: Oxford University Press, 2023. 352 p.

93. Rokeach M. *The Nature of Human Values*. New York: Free Press, 1973. 438 p.

94. Rotter J.B. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*. 1966. Vol. 80. № 1. P. 1-28.

95. Ryan R., Deci E. Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary*

Educational Psychology. 2020. № 61. URL: <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860> (дата звернення: 19.11.2025).

96. Saarni C. The Development of Emotional Competence. New York: Guilford Press, 1999. 381 p.

97. Salovey P., Mayer J.D. Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*. 1990. Vol. 9. № 3. P. 185-211.

98. Shafait Z., Yuming Z., Meyer N., Sroka W. Emotional intelligence, knowledge management processes and creative performance: Modeling the mediating role of self-directed learning in higher education. *Sustainability*. 2021. 13 (5). P. 29-33.

99. Shariq S.M., Mukhtar U., Anwar S. Mediating and moderating impact of goal orientation and emotional intelligence on the relationship of knowledge oriented leadership and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*. 2019. 23 (2). P. 332–350.

100. Thorndike E.L. Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*. 1920. № 140. P. 227-235.

101. Wechsler D. Non-intellective factors in general intelligence. *Psychological Bulletin*. 1943. Vol. 40 (6). P. 444-452.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А. Бланк тесту емоційного інтелекту Мейєра - Селовея –

Карузо (MSCEIT)

Текст методики

Секція А



Інструкція: наскільки виражені наведені нижче почуття в кожному

обличчі.

Будь ласка, дайте відповідь за кожною шкалою.

Відсутність щастя	1	2	3	4	5	Величезне щастя
Відсутність страху	1	2	3	4	5	Вкрай сильний страх
Відсутність подиву	1	2	3	4	5	Вкрай сильний подив
Відсутність відрази	1	2	3	4	5	Повна відраза
Відсутність хвилювання	1	2	3	4	5	Вкрай сильне хвилювання

Секція В

Будь ласка, виберіть відповідь на кожне з питань:

1. Який настрій допоміг би створенню нового, незвичайного інтер'єру для святкування дня народження?

	Не допомагає				Допомагає
а. роздратування	1	2	3	4	5
б. нудьга	1	2	3	4	5
с. радість	1	2	3	4	5

2. Який настрій/я допоміг би написанню натхненної мелодії військового маршу?

	Не допомагає				Допомагає
а. гнів	1	2	3	4	5
б. схвилюваність	1	2	3	4	5
с. невдоволення	1	2	3	4	5

3. Який настрій допоміг би приготуванню страви за дуже складним та трудомістким рецептом?

	Не допомагає				Допомагає
а. напруженність	1	2	3	4	5
б. печаль	1	2	3	4	5
с. нейтральний настрій	1	2	3	4	5

4. Який настрій допоміг би з'ясувати причини бійки трьох маленьких дітей? Кожен із дітей пояснює причину бійки по-своєму. Для розуміння того, що сталося, необхідна увага до деталей різних варіантів історій та порівняння багатьох фактів.

	Не допомагає				Допомагає
а. щастя	1	2	3	4	5
б. подив	1	2	3	4	5
с. прикрість	1	2	3	4	5

5. Який настрій допоміг би лікарю при виборі плану лікування пацієнта зі

злякливою пухлиною? Лікар повинен застосувати кілька відомих, але неузгоджених між собою методів лікування пухлини.

	Не допомагає				Допомагає
а. щастя	1	2	3	4	5
б. нейтральний настрій	1	2	3	4	5
с. гнів та виклик	1	2	3	4	5

Секція С

Завершіть речення, вибравши найбільш відповідне слово зі списку.

1. Марію охопило почуття сорому, і вона почала відчувати свою нікчемність. Потім вона відчула себе...
 - а. пригнобленою
 - б. пригніченою
 - с. присоромленою
 - д. сором'язливою
 - е. засмученою
2. Микола відчув задоволення, розмірковуючи про своє життя, і чим більше він думав про те хороше, що зміг зробити для інших людей, тим більше він відчував почуття...
 - а. здивування
 - б. пригніченості
 - с. причетності
 - д. щастя
 - е. подив
3. За все своє життя Наталія ніколи ще не відчувала такого сильного шоку. Але, трохи оговтавшись і зрозумівши, що могла б отримати деяку вигоду від ситуації, що склалася, якщо ретельно її спланує, вона...
 - а. здивувалася
 - б. зникла
 - с. відмовилася прийняти ситуацію
 - д. стала чекати
 - е. задумалася
4. Кирило був засмучений новинами з дому і хотів висловити свій щирий жаль. Коли він дізнався те, що йому сказали не всю правду і що справи гірші, ніж спочатку передбачалося, він відчув...
 - а. гнів і подив
 - б. смуток та побоювання
 - с. потрясіння та жаль
 - д. страх і огиду
 - е. гнів і жаль
5. Ренат був цілком щасливий на роботі, і вдома в нього теж все було добре. Він думав, що він та його колеги отримують справедливую зарплату і з

ними добре поводяться. Сьогодні всі співробітники його відділу отримали невелику надбавку у рамках загального коригування зарплати. Ренат відчув...

- a. здивування та потрясіння
- b. умиротворення та спокій
- c. задоволення та тріумф
- d. приниження та почуття провини
- e. гордість та власну значимість

6. Галина любила Діму, який, як вона вважала, належить лише їй. Вона сприймала його як повну досконалість, майже абсолютний ідеал. Вона...

- a. поважала його
- b. захоплювалася ним
- c. заздрила йому
- d. любила його
- e. була ображена на нього

7. Тетяна була роздратована тим, що її колега взяв кредит для якихось своїх цілей, і коли він зробив це знову, вона відчула...

- a. агресію
- b. роздратування
- c. розлад
- d. переляк
- e. депресію

8. Після того, як у Георгія викрали машину, він встановив на своєму новому автомобілі сигналізацію. Коли викрали і його новий автомобіль, він спочатку зазнав шоку та сильного розчарування, а потім відчув...

- a. подив та здивування
- b. безпорадність, розпач та гнів
- c. гнів і огиду
- d. ревність і заздрість
- e. пригніченість і зневагу

9. Коли Степан побачив, що кілька однокласників списують на іспитах, він подумав, що це нечесно. Коли він сказав про це вчителю, той відповів, що нічого не може з цим поробити. Степан планував продовжити обговорення цього питання зі шкільним завучем, бо він відчував... від того, що сталося.

- a. наснагу
- b. сказ
- c. огиду
- d. пригніченість
- e. гіркоту

10. Матвій був дуже скривджений одним із його найближчих друзів і сердився на нього. Матвій розповів другу про свої переживання, але коли друг знову вчинив так само, Матвій...

- a. розсердився
- b. злякався
- c. був дуже роздратований
- d. розхвилювався

е. розлютився

11. Аліса дивилася телевизор, стежачи за просуванням урагану узбережжям біля того місця, де жили її батьки. Коли ураган рушив у напрямку дому її батьків, її охопила тривога та почуття безпорадності. Але в останню хвилину ураган відхилився, пішов убік, залишивши цю берегову смугу неушкодженою. Вона відчула...

- a. полегшення та подяку
- b. здивування та шок
- c. напругу та звільнення
- d. побоювання та занепокоєння
- e. передчуття спокою

12. Жінка, яка була впевнена в собі та чудово ладнала з оточуючими, через деякий час відчула себе пригніченою. З чим це пов'язано?

- a. вона прийняла на свій рахунок комплімент, призначений комусь іншому
- b. вона виявила, що чоловік її обманював
- c. у неї захворіла подруга
- d. посилка, яку вона відправила подрузі, була доставлена іншій людині
- e. вона засмутилася, оскільки погано виконала свою роботу

13. Дитина, яка радісно чекала свого дня народження, після нього засумувала. Чому це могло статися?

- a. її образив поганий хлопчик, і вони побилися
- b. двоє друзів, яких вона запросила, не прийшли на її день народження
- c. вона з'їла дуже багато торта
- d. мати поставила її в незручне становище перед іншими дітьми
- e. батько звинуватив її у тому, чого вона не робила

14. Жінка середніх років була щасливою, але незабаром після цього відчула незадоволеність. Чому це могло статися?

- a. її син отримав невелику травму у процесі роботи
- b. вона зрозуміла, що образила близьку подругу
- c. її невістка спізнилася на сімейний обід
- d. чоловік розкритикував її
- e. вона втратила необхідну їй книгу

15. Людина перебувала в розслабленому стані, а потім зазнала почуття захоплення. Чому це могло статися?

- a. під час відпочинку вона знайшла вирішення важливої проблеми, з якою зіткнулася на роботі
- b. вона почула про чемпіона, який встановив новий світовий рекорд
- c. її друг зателефонував їй, щоб повідомити, що щойно купив новий дорогий спортивний автомобіль
- d. вона отримала посилку з подарунком від матері
- e. зателефонував їй лікар і повідомив, що її аналізи хороші і вона здорова

16. Жінка була сповнена очікувань, а потім її охопило почуття любові. Чим це могло бути спричинено?

- a. вона зробила пожертвування і подумала про людей, яким має допомагати
- b. вона купила сукню, яка їй дуже пасує
- c. вона прочитала в журналі про зірку, якою вона захоплювалася
- d. її мати зателефонувала і сказала, що надіслала їй на день народження подарунок, а який саме - вона дізнається, коли його отримає
- e. вона пішла на побачення і зрозуміла, що має багато спільного з чоловіком, який їй дуже подобається

17. Керуючий корпорації був роздратований, а потім відчув обурення. Чим це могло бути спричинено?

- a. підлеглий не зміг досягти терміну заданого обсягу продажів
- b. інший співробітник компанії, якого він вважав некомпетентним, отримав значно більше підвищення зарплати, ніж він сам
- c. він прочитав статтю про людей, що живуть у бідності в іншій частині світу, і про те, що бажання людей надати їм допомогу наштовхується на безліч перешкод
- d. його дружина допомагала дітям приготувати домашні завдання
- e. ніхто, здається, не любить його

18. Жінка сердилась, а пізніше відчула себе винною. Чому це могло статися?

- a. вона втратила номер телефону друга, який був їй дуже близький
- b. вона не встигла завершити роботу, як сподівалася, оскільки їй забракло часу
- c. вона сердилася на свою подругу, яка, як вона згодом дізналася, не зробила їй нічого образливого
- d. вона втратила близького друга
- e. вона була сердита на людину, що розповсюджує про неї плітки, але потім дізналася, що інші говорили те саме

19. Людина любила свого друга, а потім стала зневажати його. Чому це могло статися?

- a. його друг втратив дорогу книгу, яку він дав йому
- b. його друг обдурив його дружину
- c. його друг отримав підвищення, якого не заслуговував
- d. його друг сказав, що переїжджає жити в інше місце
- e. людина зрозуміла, що образила друга, але частково його друг сам був у цьому винен

20. Жінка любила когось, а потім відчула себе впевненіше. Чому це могло статися?

- a. вона зрозуміла, що він теж її любить
- b. вона вирішила не показувати своїх почуттів
- c. її кохання пройшло
- d. вона сказала іншій людині, що любить його
- e. її любов сама дала їй почуття спокою та безтурботності

Секція D

Будь ласка, виберіть відповідь для кожної дії.

1. Майя прокинулася в гарному настрої. Вона добре виспалася, почувала себе відпочившою, ніщо її не турбувало. Оцініть, якою мірою кожна з перелічених дій може допомогти їй зберегти цей настрій?

Дія 1: Вона вбралася і насолоджувалася залишком дня.

- a. Дуже неефективно
- b. Досить неефективно
- c. Нейтрально
- d. Досить ефективно
- e. Дуже ефективно

Дія 2: Будучи в чудовому настрої, Майя вирішила пригадати все хороше, що в неї було.

- a. Дуже неефективно
- b. Досить неефективно
- c. Нейтрально
- d. Досить ефективно
- e. Дуже ефективно

Дія 3: Вона вирішила, що краще не тішитися, оскільки це все одно не може довго продовжуватися.

- a. Дуже неефективно
- b. Досить неефективно
- c. Нейтрально
- d. Досить ефективно
- e. Дуже ефективно

Дія 4: На хвилині свого піднесеного настрою вона вирішила зателефонувати своїй матері, яка була в пригніченому стані, щоб спробувати підтримати її.

- a. Дуже неефективно
- b. Досить неефективно
- c. Нейтрально
- d. Досить ефективно
- e. Дуже ефективно

2. Андрій працює не менше, а швидше за все навіть більше, ніж будь-хто з його колег. Його ідеї зазвичай приносять компанії велику вигоду. Його колега виконує не дуже відповідальну роботу, але заради просування по службі бере активну участь у громадському житті колективу. Коли начальник Андрія оголосив, що щорічна премія за найкращі досягнення дістається цьому колезі, Андрій дуже розлютився. Оцініть, якою мірою кожна з перерахованих дій може допомогти Андрію подолати цей настрій?

Дія 1: Андрій сів і згадав про все добре, що є у його житті та на роботі.

- a. Дуже неефективно
- b. Досить неефективно
- c. Нейтрально
- d. Досить ефективно
- e. Дуже ефективно

Дія 2: Андрій склав список позитивних та негативних рис свого колеги.

- a. Дуже неефективно

- b. Досить неефективно
- c. Нейтрально
- d. Досить ефективно
- e. Дуже ефективно

Дія 3: Андрій жахнувся від того, що він так злиться, і сказав собі, що не можна так засмучуватися через події, на яку він ніяк не в змозі вплинути.

- a. Дуже неефективно
- b. Досить неефективно
- c. Нейтрально
- d. Досить ефективно
- e. Дуже ефективно

Дія 4: Андрій вирішив сповістити оточуючих, що його колега працює погано і не заслуговує на премію. Андрій зібрав необхідні докази своєї правоти, тож це були не тільки слова.

- a. Дуже неефективно
- b. Досить неефективно
- c. Нейтрально
- d. Досить ефективно
- e. Дуже ефективно

f. Женья не знала, скільки винна за рахунками, скільки їх ще має прийти найближчим часом і чи зможе вона їх сплатити. До того ж її автомобіль став видавати дивний шум і механік сказав, що ремонт автомобіля стане в таку велику суму, що навряд чи це того варте. Женья важко засинає, вона прокидається кілька разів за ніч, вона постійно перебуває в напрузі. Оцініть, наскільки ефективною має бути кожна з перерахованих дій, щоб зменшити її занепокоєння?

Дій 1: Женья спробувала розібратися з тим, за що вона повинна платити, скільки вона заборгувала і коли треба віддати борг.

- a. Дуже неефективно
- b. Досить неефективно
- c. Нейтрально
- d. Досить ефективно
- e. Дуже ефективно

Дія 2: Женья навчилася технікам глибокого розслаблення, щоб заспокоїтися.

- a. Дуже неефективно
- b. Досить неефективно
- c. Нейтрально
- d. Досить ефективно
- e. Дуже ефективно

Дія 3: Женья звернулася до фахівця, щоб той допоміг їй керувати її фінансами.

- a. Дуже неефективно
- b. Досить неефективно
- c. Нейтрально
- d. Досить ефективно

е. Дуже ефективно

Дія 4: Вона вирішила пошукати роботу, яка б приносила більше грошей.

а. Дуже неефективно

б. Досить неефективно

с. Нейтрально

д. Досить ефективно

е. Дуже ефективно

4. Нічого доброго не відбувається у житті Едуарда. Мало що його тішить чи приносить йому якесь задоволення. Оцініть ефективність кожної з перерахованих дій, щоб у наступному році Едуард почував себе краще.

Дія 1: Едуард почав дзвонити друзям, з якими довго не спілкувався, і зібрався зустрітися з кількома з них.

а. Дуже неефективно

б. Досить неефективно

с. Нейтрально

д. Досить ефективно

е. Дуже ефективно

Дія 2: Він почав краще їсти, раніше лягати спати та більше займатися фізкультурою.

а. Дуже неефективно

б. Досить неефективно

с. Нейтрально

д. Досить ефективно

е. Дуже ефективно

Дія 3: Едуард відчував, що він псує людям настрій, і вирішив менше спілкуватися, поки не зможе розібратися з тим, що його непокоїть. Він відчував, що має бути один.

а. Дуже неефективно

б. Досить неефективно

с. Нейтрально

д. Досить ефективно

е. Дуже ефективно

Дія 4: Едуард дійшов висновку, що вечір перед телевізором з пляшечкою-другою пива дійсно допомагає йому почуватися краще.

а. Дуже неефективно

б. Досить неефективно

с. Нейтрально

д. Досить ефективно

е. Дуже ефективно

с. Коли Роберт їхав додому з роботи, його підрізала вантажівка з довгим причепом. Він навіть не встиг посигналізувати. Роберт швидко повернув праворуч, щоб уникнути зіткнення. Він був розлючений. Оцініть ефективність кожної з перерахованих дій, які допомагають впоратися з гнівом?

Дія 1: Роберт подав водієві вантажівки урок, наздогнавши його за кілька миль і також підрізавши.

- a. Дуже неефективно
- b. Досить неефективно
- c. Нейтрально
- d. Досить ефективно
- e. Дуже ефективно

Дія 2: Роберт сказав собі, що такі речі трапляються, і поїхав додому.

- a. Дуже неефективно
- b. Досить неефективно
- c. Нейтрально
- d. Досить ефективно
- e. Дуже ефективно

Дія 3: Він кричав на весь голос, посилаючи прокляття водієві вантажівки.

- a. Дуже неефективно
- b. Досить неефективно
- c. Нейтрально
- d. Досить ефективно
- e. Дуже ефективно

Дія 4: Він запрягся ніколи більше не їздити цим шосе.

- a. Дуже неефективно
- b. Досить неефективно
- c. Нейтрально
- d. Досить ефективно
- e. Дуже ефективно

Секція F

У кожному з наведених нижче пунктів вам треба постаратися уявити певні почуття. Відповідайте навіть у тому випадку, якщо ви не здатні уявити це почуття.

1. Уявіть собі, що ви відчуваєте провину, за те, що ви забули відвідати друга, який тяжко хворий. У середині дня ви розумієте, що ви забули, що треба відвідати вашого друга в лікарні. Оцініть подібність між вашим почуттям провини та наступними характеристиками.

	Не схоже				Дуже схоже
a. холодний	1	2	3	4	5
b. синій	1	2	3	4	5
c. солодкий	1	2	3	4	5

2. Уявіть, що ви переповнені почуттями в такий чудовий день, отримавши чудові новини про вашу роботу та сім'ю. Оцініть подібність між вашим почуттям задоволення та наступними характеристиками.

	Не схоже				Дуже схоже
a. теплий	1	2	3	4	5

б. фіолетовий	1	2	3	4	5
с. солоний	1	2	3	4	5

3. Уявіть, що ви відчуваєтеся виснаженим, загальмованим і запеклим.

Оцініть подібність між цим вашим почуттям та наступними характеристиками.

	Не схоже				Дуже схоже
а. спантеличений	1	2	3	4	5
б. самотній	1	2	3	4	5
с. здивований	1	2	3	4	5

4. Уявіть, що ви відчуваєтеся жвавим, значним, витонченим та готовим до нового. Оцініть подібність між цим вашим почуттям та наступними характеристиками.

	Не схоже				Дуже схоже
а. збуджений	1	2	3	4	5
б. ревнивий	1	2	3	4	5
с. наляканий	1	2	3	4	5

5. Уявіть, що ви відчуваєте себе замкненим, похмурым і заціпенілим. Оцініть подібність між цим вашим почуттям та наступними характеристиками.

	Не схоже				Дуже схоже
а. сумний	1	2	3	4	5
б. задоволений	1	2	3	4	5
с. заспокоєний	1	2	3	4	5

Секція G

Виберіть найкращий варіант відповіді для кожного питання.

1. Почуття занепокоєння найближче поєднує наступний набір емоцій.

- любов, занепокоєння, здивування, гнів
- здивування, гордість, гнів, страх
- причетність, занепокоєння, страх, натхнення
- страх, радість, подив, збентеження
- занепокоєння, турбота, нетерпимість

2. «Постійне очікування хорошого» - це, іншими словами, ...

- оптимізм
- щастя
- задоволеність
- радість
- здивування

3. Визнання, радість і теплота часто позначають словом...
 - a. любов
 - b. здивування
 - c. передчуття
 - d. задоволеність
 - e. визнання
4. Почуття огиди та гніву поєднуються у відчутті.
 - a. провини
 - b. гніву
 - c. сорому
 - d. ненависті
 - e. презирства
5. Неприємна несподіванка приводить до...
 - a. розчарування
 - b. подиву
 - c. гніву
 - d. побоювання
 - e. жалю
6. Сум, провину та жаль позначають словом...
 - a. горе
 - b. роздратування
 - c. пригніченість
 - d. каяття
 - e. нещастя
7. Розслабленість, захищеність та умиротворення - всі є частинами...
 - a. кохання
 - b. втоми
 - c. надії
 - d. спокою
 - e. передчуття
8. Боязнь, радість, подив і збентеження – все це частини...
 - a. шанування
 - b. благоговійного страху
 - c. замішання
 - d. поваги
 - e. симпатії
9. Сором, подив і збентеження об'єднуються у відчутті...
 - a. ревнощів
 - b. смутку
 - c. провини
 - d. заздрощів
 - e. приниження
10. Захоплення, кохання та занепокоєння – все це частини...
 - a. ревнощів
 - b. смутку

- c. злоби
- d. гордості
- e. занепокоєння

11. Радість, хвилювання та невпевненість - все це частини почуття...

- a. життєрадісності
- b. очікування
- c. занепокоєння
- d. спокою
- e. умиротворення

12. Сум і задоволення іноді складають почуття...

- a. ностальгії
- b. занепокоєння
- c. очікування
- d. пригніченості
- e. презирства

Секція Н

Будь ласка, виберіть відповідь на кожен пункт.

1. Протягом минулого року Іван був наставником у роботі свого близького друга та колеги. Сьогодні цей друг сильно здивував його, повідомивши, що його взяли на роботу в іншу компанію, і він має переїхати. Він не казав, що шукає іншу роботу. Оцініть, наскільки ефективні у цій ситуації дії Івана, створені задля збереження добрих стосунків з-поміж них.

Відповідь 1: Іван порадувався за друга і сказав йому, що він задоволений тим, що той отримав нову роботу. У наступні кілька тижнів Іван зробив усе, щоб розсіяти всі сумніви та зберегти їхні дружні контакти.

- a. Дуже неефективно
- b. Досить неефективно
- c. Нейтрально
- d. Досить ефективно
- e. Дуже ефективно

Відповідь 2: Іван засмутився з приводу того, що його друг їде, але він вирішив, що це сталося через те, що він не дуже дорожив їхньою дружбою. Він же не згадував, що шукає роботу. Змирившись, що його друг їде, Іван вдав, що нічого не відбувається і почав шукати нових друзів на роботі.

- a. Дуже неефективно
- b. Досить неефективно
- c. Нейтрально
- d. Досить ефективно
- e. Дуже ефективно

Відповідь 3: Іван дуже розгнівався на те, що його друг нічого не сказав. Він висловив своє несхвалення, вирішивши не помічати свого друга, доки той не пояснить свого вчинку. Іван подумав, що якщо його друг не порозуміється з ним, то це лише підтвердить думку Івана, що з ним не варто розмовляти.

- a. Дуже неефективно

- b. Досить неефективно
- c. Нейтрально
- d. Досить ефективно
- e. Дуже ефективно

2. Вчителька зателефонувала батькам Роми, щоб поговорити про погану поведінку їхнього сина у школі. Вона повідомила їм, що на уроках їх син всіх зводить з розуму, всіх перериває і не може сидіти спокійно. Ця вчителька не справляється з активними хлопчиками, і батьки Роми намагаються зрозуміти, що відбувається насправді. Коли ж вчителька сказала, що якщо їх син не виправитися, то його залишать на другий рік, батьки дуже розсердилися. Оцініть, наскільки ефективно допоможуть їхньому синові такі батьківські дії.

Відповідь 1: Батьки сказали вчительці, що вони вражені, тому що вони вперше чують, що є якісь проблеми. Вони попросили зустрічі з нею, а також побажали, щоб на зустріч прийшов ще й директор школи.

- a. Дуже неефективно
- b. Досить неефективно
- c. Нейтрально
- d. Досить ефективно
- e. Дуже ефективно

Відповідь 2: Батьки сказали вчительці, що, якщо вона погрозуватиме, що залишить їхнього сина на другий рік, то вони звернуться з цим питанням до директора. Вони сказали: «Якщо нашого сина буде залишено на другий рік, ми будемо вважати вас особисто відповідальним за це. Ви – вчитель, і ваша робота – викладати, а не звинувачувати учнів».

- a. Дуже неефективно
- b. Досить неефективно
- c. Нейтрально
- d. Досить ефективно
- e. Дуже ефективно

Відповідь 3: Батьки Роми не почали говорити з учителькою, а зв'язалися з директором. Вони поскаржилися на погрози вчительки і попросили, щоб їхнього сина було переведено в інший клас.

- a. Дуже неефективно
- b. Досить неефективно
- c. Нейтрально
- d. Досить ефективно
- e. Дуже ефективно

f. У Лізи все йде добре. Поки інші скаржилися з приводу роботи, Ліза отримала підвищення та пристойне збільшення зарплати. Її діти здорові та добре навчаються у школі, її шлюб стійкий і дуже щасливий. Лізу розпирає від гордості, і вона відчуває бажання похвалитися перед своїми друзями. Оцініть, наскільки ефективним буде кожен із її аргументів для збереження добрих стосунків із друзями.

Відповідь 1: Оскільки все дуже добре, цілком нормально пишатися цим. Але Ліза також розуміє, що деякі люди сприймуть це як хвастощі або можуть

позаздрити їй. Тому вона поділилася своїми почуттями тільки з найближчими друзями.

- a. Дуже неефективно
- b. Досить неефективно
- c. Нейтрально
- d. Досить ефективно
- e. Дуже ефективно

Відповідь 2: Ліза подумала, що в майбутньому все може піти не так добре, і вона ясно представила свої перспективи. Вона зрозуміла, що добре часто буває недовговічним.

- a. Дуже неефективно
- b. Досить неефективно
- c. Нейтрально
- d. Досить ефективно
- e. Дуже ефективно

Відповідь 3: Увечері Ліза поділилася своїми почуттями із чоловіком. У неї зміцніло рішення, що сім'я має провести разом вихідні та спільно вирішувати всі сімейні проблеми.

- a. Дуже неефективно
- b. Досить неефективно
- c. Нейтрально
- d. Досить ефективно
- e. Дуже ефективно

ДОДАТОК Б. Бланк опитувальника Р. Бар-Она

(Emotional Quotient Inventory)

1. Мій підхід до подолання труднощів – це послідовний рух крок за кроком.
2. Я надаю перевагу такій роботі, на якій мені кажуть, що саме потрібно робити.
3. Насолоджуватися життям важко.
4. Я знаю як вирішувати проблеми, що мене розчаровують.
5. Я легко переживаю невдачі.
6. Я намагаюся зробити своє життя настільки значимим та змістовним, наскільки це можливо.
7. Для мене досить легко виражати свої почуття.
8. Я намагаюся дивитись на речі реалістично, не фантазуючи щодо них.
9. Я завжди розумію свої емоції.
10. Я не здатен виражати прихильність та симпатію.
11. Я впевнений у собі у більшості ситуацій.
12. Якщо у мене є мета, я ефективно керую тривогою, стресом, гнівом і страхом.
13. Мені складно контролювати злість.
14. Мені складно починати щось нове.
15. Коли на моєму шляху зустрічаються проблемні ситуації, я спочатку збираю усю можливу інформацію щодо них.
16. Мені подобається допомагати людям.
17. Мені важко посміхатися.
18. Я зовсім не розумію, що відчувають інші люди.
19. Працюючи у групі, я покладаюсь на ідеї інших людей, а не на свої.
20. Я вірю, що легко справляюся зі складними ситуаціями.
21. Я не знаю, які мої сильні сторони.
22. Я не здатен ділитися своїми ідеями з людьми.
23. Мені складно ділитися з людьми своїми глибинним переживаннями.
24. Мені не вистачає самовпевненості.
25. Я використовую критику та інші відгуки про себе для розвитку.
26. Я оптимістично налаштований щодо більшості ситуацій.
27. Якщо я починаю говорити – мене неможливо зупинити.
28. Зазвичай, мені складно домовлятися.
29. Я спочатку формую загальне уявлення про проблему, перш ніж вирішувати її.
30. Мені не соромно використовувати людей у корисних цілях, особливо якщо вони цього заслуговують.
31. Я досить життєрадісна людина.
32. Я волію, щоб рішення приймали за мене.
33. Я можу справитися зі стресом, не втративши багато нервових клітин.
34. Я позитивна людина.
35. Для мене складно зрозуміти, що я відчуваю.

36. Я мало чого досягнув за останні декілька років.
37. Я можу сказати людині, що злюсь на неї.
38. В моєму житті були дивні події, які я не можу пояснити.
39. Я легко заводжу друзів.
40. Я себе поважаю.
41. Я зберігаю почуття гумору, не дивлячись ні на що.
42. Моя імпульсивність приносить мені багато проблем.
43. Мені нелегко змінювати свою думку.
44. Я добре розумію, що відчувають оточуючі.
45. Я задоволений своїм життям.
46. Коли я стикаюсь з проблемою, перше, що я роблю – це зупиняюсь і обдумую її.
47. Оточуючі не можуть на мене покластися.
48. Мені складно приймати самостійні рішення.
49. Я не дуже добре справляюся зі стресовими переживаннями.
50. Я можу зберігати спокій, навіть під тиском.
51. Я не отримую задоволення від того, що роблю.
52. Мені складно виражати свої особистісні переживання.
53. Люди не розуміють того, як я мислю.
54. Загалом, я сподіваюсь на краще.
55. Мої друзі можуть з легкістю розказати мені про свої особистісні переживання.
56. Я не відчуваюсь добре щодо себе.
57. Я легко сприймаю критику.
58. Зазвичай оточуючі просять мене знизити тон під час суперечок.
59. Я легко пристосовуюсь до нових умов.
60. При вирішенні проблеми, я розглядаю кожен можливість її подолання, а вже потім обираю найвдаліший варіант.
61. Я б точно зупинився і допоміг дитині, що плаче знайти її батьків, навіть якщо б кудись поспішав.
62. Зі мною весело.
63. Я усвідомлюю свої почуття.
64. Мені важко контролювати свою тривогу.
65. Я намагаюся дивитися на різні речі з точки зору інших.
66. Мене не дуже сильно захоплюють мої інтереси.
67. Коли я с кимось не згоден, я це озвучую.
68. Я схильний втрачати зв'язок з тими подіями, що відбуваються навколо мене.
69. Я не вмю знаходити спільну мову з людьми.
70. Мені складно сприймати себе таким який я є.
71. Я усвідомлюю, як моя поведінка впливає на інших.
72. Я переживаю за інших людей.

73. Я вирізняюся нетерплячістю.
74. Я можу змінювати старі звички.
75. Вибір найкращого варіанта при вирішенні проблеми є для мене складним.
76. Якщо б мені «зійшло з рук» порушення закону у певній ситуації, я б цим скористався.
77. Інколи я знаходжусь у депресивному стані.
78. Я знаю як зберігати спокій у найскладніших ситуаціях.
79. Я вміло висловлюю невдоволення.
80. Зазвичай мені вистачає мотивації, навіть якщо на моєму шляху виникають перешкоди.
81. Я намагаюсь розвивати те, що приносить мені задоволення.
82. Мені складно відмовляти, навіть якщо це саме те, що я хочу зробити.
83. Я можу занадто захопитися та поринути у свої фантазії.
84. Близькі взаємовідносини важливі для мене та моїх друзів.
85. Я радію, що я саме такий, яким я є.
86. Мною оволодівають сильні потяги, які дуже складно контролювати.
87. Зазвичай мені складно змінювати своє рутинне життя.
88. Навіть коли я у поганому настрої, я розумію, що саме зі мною відбувається.
89. У вирішенні ситуацій, що виникають у моєму житті, я намагаюся обдумати усі можливі підходи.
90. Я поважаю інших.
91. Мене не дуже радує моє життя.
92. Я більше послідовник, аніж лідер.
93. Мені складно переживати проблемні періоди.
94. Я можу слухати, не поспішаючи засуджувати.
95. Я справді насолоджуюсь речами, які викликають у мені інтерес.
96. Мені досить легко дається повідомляти оточуючим, що я думаю.
97. Я схильний до перебільшення.
98. Я вкрай чутливий щодо почуттів оточуючих.
99. У мене гарні відносини з оточуючими.
100. Мені комфортно у своєму тілі.
101. Я легко визнаю свої помилки.
102. Я імпульсивна людина.
103. Мені складно змінювати життєве направлення.
104. Я вважаю, що важливо дотримуватись законів.
105. Мені подобаються вихідні та свята.
106. Зазвичай, я сподіваюсь, що все вийде якнайкраще, не дивлячись ні на що.
107. Я схильний чіплятися до інших.
108. Я вірю у свою здатність вирішувати найгірші проблеми.
109. Я схильний уникати обговорення болючих тем.
110. Я намагаюсь отримати якнайбільше користі від того, що мене

цікавить.

111. Оточуючі вважають, що мені не вистачає впевненості та наполегливості.

112. Я можу з легкістю відволіктися від своїх мрій та налаштуватись на поточну ситуацію.

113. Люди вважають мене комунікабельним.

114. Мені подобається як я виглядаю.

115. Я відчуваю, що нервую через ситуації чи події, і навіть не знаю чому.

116. Мені складно описувати, що саме я відчуваю.

117. У мене поганий характер.

118. Зазвичай, процес обдумування різних варіантів вирішення проблеми є для мене є складним.

119. Мені складно дивитися на те, як страждають інші люди.

120. Я люблю веселитися.

121. Зазвичай, люди потрібні мені більше, аніж я їм.

122. Я часто відчуваю тривогу.

123. Я знаю, з якими ситуаціями я можу впоратися, а які виведуть мене із зони емоційного комфорту.

124. Я намагаюсь не «поранити» почуття інших.

125. У мене немає жодних ідей, чим би я хотів займатися у житті.

126. Для мене нелегко відстоювати свої права.

127. Для мене є складним тримати своє життя під контролем.

128. Я не тримаю зв'язок із друзями.

129. Знаючи свої позитивні і негативні сторони, я все одно відчуваюсь впевнено.

130. Я схильний до різких спалахів гніву.

131. Якщо я буду вимушений покинути свій дім, мені буде складно пристосуватися до нових умов.

132. Коли мені потрібно зробити щось важке чи неприємне, мені важко мотивувати себе, щоб почати.

133. Коли мене щось турбує, я не можу перестати думати про це.

ДОДАТОК В. Бланк тесту емоційного інтелекту Н. Холла (EQ Test)

Інструкція: Нижче Вам будуть запропоновані висловлювання, які так чи інакше відображають різні сторони Вашого життя. Будь ласка, позначте зірочкою або будь-яким іншим знаком той стовпець з відповідним балом праворуч, який найбільше відображає міру Вашої згоди з висловом.

Позначення балів:

- Повністю не згоден (-3 бали).
- В основному не згоден (-2 бали).
- Частково не згоден (-1 бал).
- Частково згоден (+1 бал).
- В основному згоден (+2 бали).
- Повністю згоден (+3 бали).

Реєстраційний бланк

П.І.Б. (повністю) _____

Дата обстеження _____ Вік _____ Стать: чол./жін. (підкреслити)

№	Твердження	Бал (ступінь згоди)					
		-3	-2	-1	+1	+2	+3
1	Для мене як негативні, так і позитивні емоції служать джерелом знання про те, як поступати в житті.						
2	Негативні емоції допомагають мені зрозуміти, що я повинен змінити в моєму житті.						
3	Я спокійний, коли відчуваю тиск із сторони						
4.	Я здатний спостерігати зміну своїх відчуттів.						
5.	Коли необхідно, я можу бути спокійним і зосередженим, щоб діяти відповідно до вимог життя.						
6	Коли необхідно, я можу викликати у себе широкий спектр позитивних емоцій, таких, як веселощі, радість, внутрішній підйом і гумор						
7	Я стежу за тим, як я себе відчуваю.						
8	Після того, як щось розстроїло мене, я можу легко побороти свої відчуття.						
9	Я здатний вислуховувати проблеми інших людей.						

10	Я не зациклююсь на негативних емоціях.						
11	Я чутливий до емоційних потреб інших.						
12	Я можу діяти заспокійливо на інших людей.						
13	Я можу примусити себе знову і знову вставати на шляху до перешкоди						
14	Я намагаюсь підходити творчо до життєвих проблем						
15	Я адекватно реагую на настрої, спонукання і бажання інших людей.						
16	Я можу легко входити в стан спокою, готовності і зосередженості.						
17	Коли дозволяє час, я повертаюся до своїх негативних відчуттів і розбираюся, в чому проблема.						
18	Я здатний швидко заспокоїтися після несподіваного засмучення.						
19	Знання моїх істинних відчуттів важливо для підтримки "гарної форми".						
20	Я добре розумію емоції інших людей, навіть якщо вони не виражені відкрито.						
21	Я добре можу розпізнавати емоції за виразом обличчя.						
22	Я можу легко відкинути негативні відчуття, коли необхідно діяти.						
23	Я добре уловлюю знаки під час спілкування, які указують на те, в чому інші мають потребу.						
24	Люди вважають мене добрим знавцем переживань інших людей.						
25	Люди, які усвідомлюють свої справжні відчуття, краще управляють своїм життям						
26	Я здатний покращити настрій іншим людям.						
27	Зі мною можна порадитися з питань відносин між людьми						
28	Я добре налаштовуюся на емоції інших людей.						
29	Я допомагаю іншим використовувати їх спонукання для досягнення власних цілей.						
30	Я можу легко відключитися від переживання неприємностей.						

ДОДАТОК Г. Бланк методики визначення стилю керування трудовим колективом (за В.П. Захаровим та А.Л. Журавльовим)

ОПИТУВАЛЬНИЙ ЛИСТ

Оцінюється:

1	а	б	в	9	а	б	в
2	а	б	в	10	а	б	в
3	а	б	в	11	а	б	в
4	а	б	в	12	а	б	в
5	а	б	в	13	а	б	в
6	а	б	в	14	а	б	в
7	а	б	в	15	а	б	в
8	а	б	в	16	а	б	в

ТЕКСТ ОПИТУВАЛЬНИКА

а	б	в
1. Центральне керівництво вимагає, що про всі справи доповідали саме йому.	Намагається все вирішувати разом з підлеглими, особисто вирішує лише самі термінові та оперативні питання.	Деякі важливі справи вирішуються фактично без участі керівника, його функції виконують інші.
2. Завжди що-небудь наказує, розпоряджається, наполягає, але ніколи не просить.	Наказує так, що хочеться виконати.	Наказувати не вміє.
3. Намагається, щоб його заступники були кваліфікованими фахівцями.	Керівникові байдуже, хто працює у нього заступником, помічником.	Він домагається безвідмовного виконання та підпорядкування заступників, помічників.
4. Його цікавить лише виконання плану, а не відношення людей один до одного.	В роботі не зацікавлений, підходить до справи формально.	Вирішуючи виробничі задачі, намагається створити гарні відношення між людьми у колективі.
5. Мабуть, він консервативний, так як боїться нового.	Ініціатива підлеглих керівником не приймається.	Сприяє тому, щоб підлеглі працювали самостійно.
6. На критику керівника звичайно не ображається, прислухається до неї.	Не любить, коли його критикують і не намагається це приховати.	Критику вислуховує, навіть збирається прийняти міри, але нічого не вживає.

7.Складається враження, що керівник боїться відповідати за свої дії, бажає зменшити свою відповідальність	Відповідальність розподіляє між собою і підлеглими.	Керівник особисто приймає рішення чи відмінює їх.
8.Постійно радиться з підлеглими, особливо з досвідченими працівниками.	Підлеглі не лише радять, але й можуть надавати вказівки своєму керівникові.	Не допускає, щоб підлеглі йому радили, а тим паче заперечували.
9.Звичайно радиться з заступниками та керівниками, але не з рядовими підлеглими.	Постійно спілкується з підлеглими, говорить про становище справ в колективі, про труднощі, які потрібно подолати.	Для виконання будь-якої роботи йому часто приходиться умовляти своїх підлеглих.
10.Завжди звертається до підлеглих ввічливо, доброзичливо.	У зверненні до підлеглих часто проявляє байдужість.	По відношенню до підлеглих буває нетактовним і навіть брутальним.
11.В критичних ситуаціях керівник погано справляється із своїми обов'язками.	В критичних ситуаціях керівник, як правило, переходить на більш жорсткі методи керівництва.	Критичні ситуації не змінюють спосіб його керівництва.
12.Сам вирішує навіть ті питання, з якими не зовсім добре знайомий.	Якщо чогось не знає, то не боїться цього показати і звертається за допомогою до інших.	Він не в змозі діяти самостійно, а чекає «поштовху» зі сторони.
13.Мабуть, він не дуже вимоглива людина.	Він вимогливий, але одночасно і справедливий.	Про нього можна сказати, що він буває дуже суворим і навіть прискіпливим.
14.Контролюючи результати, завжди помічає позитивну сторону, хвалить підлеглих.	Завжди дуже суворо контролює роботу підлеглих і колективу у цілому.	Контролює роботу від випадку до випадку.
15.Керівник вміє підтримувати дисципліну і порядок.	Часто робить підлеглим зауваження, догани.	Не може впливати на дисципліну.
16.У присутності керівника підлеглим весь час приходиться працювати у напрузі.	З керівником працювати цікаво.	Підлеглі надані самі собі.

ДОДАТОК Е. Первинні дані дослідження за тестом емоційного інтелекту

Мейєра - Селовея – Карузо (MSCEIT)

№	Ідентифікація емоцій	Використання емоцій у мисленні	Розуміння емоцій	Свідоме управління емоціями
1	8	3	5	8
2	9	7	5	8
3	7	7	6	8
4	8	8	6	9
5	5	8	7	7
6	6	6	7	8
7	7	6	8	8
8	10	7	8	10
9	3	8	9	10
10	8	10	6	8
11	10	10	5	8
12	5	8	6	8
13	7	9	8	9
14	9	6	9	8
15	6	4	4	9
16	2	7	5	5
17	7	8	8	5
18	8	7	8	6
19	6	7	9	8
20	10	7	7	9
21	7	9	7	10
22	6	6	6	10
23	4	4	6	8
24	8	6	7	7
25	8	6	6	7
26	9	10	7	9
27	4	4	4	8
28	7	7	5	8
29	9	8	6	9
30	7	8	6	9
31	10	8	7	8
32	5	9	8	9
33	6	7	6	7
34	6	8	9	5
35	7	9	8	7
36	7	9	8	7
37	8	9	9	8
38	4	8	8	8

39	5	6	6	10
40	6	8	7	9
41	6	9	7	9
42	6	9	7	8
43	6	9	8	7
44	8	9	7	7
45	2	3	6	5
46	9	4	10	6
47	7	6	8	8
48	10	7	8	10
49	10	10	5	8
50	5	8	6	8

**ДОДАТОК Ж. Первинні дані дослідження за опитувальником Р. Бар-Она
(Emotional Quotient Inventory)**

№	Пізнання себе	Міжособистісні навички	Здатність до адаптації	Управління стресовими ситуаціями	Переважаючий настрій
1	125	115	143	112	105
2	76	83	132	129	127
3	147	144	106	126	78
4	83	132	10	149	86
5	126	73	145	94	142
6	122	91	87	79	140
7	117	99	124	86	89
8	90	146	89	107	119
9	141	106	121	93	150
10	146	119	106	121	145
11	125	139	114	116	101
12	142	110	140	138	127
13	133	87	102	133	111
14	115	90	79	136	97
15	126	100	103	118	115
16	128	145	147	111	89
17	76	97	115	133	97
18	85	118	132	129	140
19	119	101	118	147	96
20	88	120	133	90	116
21	137	141	136	97	142
22	147	126	103	116	108
23	150	91	101	103	119
24	116	114	99	140	131
25	119	125	127	92	134
26	111	143	110	138	100
27	86	147	136	119	136
28	104	122	117	142	121
29	126	138	114	123	91
30	112	116	90	101	130
31	128	93	87	89	141
32	87	142	128	100	129
33	89	124	114	139	104
34	145	145	145	113	96
35	111	91	107	88	127
36	133	139	148	92	135
37	99	119	95	132	88
38	147	127	126	150	144

39	85	105	111	138	101
40	99	120	85	131	123
41	102	94	122	120	88
42	117	136	146	106	125
43	109	109	114	142	134
44	113	132	132	146	141
45	95	110	84	124	87
46	91	137	88	150	104
47	117	99	124	86	89
48	90	146	89	107	119
49	125	139	114	116	101
50	142	110	140	138	127

ДОДАТОК 3. Первинні дані дослідження за тестом емоційного інтелекту

Н. Холла (EQ Test)

№	Показники емоційної обізнаності	Показники управління своїми емоціями	Показники самомотивації	Показник емпатії	Показники розпізнавання емоцій інших людей	Показники інтегративного інтелекту
1	13	3	5	11	10	42
2	12	-1	-1	8	9	27
3	10	8	16	15	14	63
4	13	1	1	12	8	35
5	9	-6	1	9	3	16
6	10	8	15	7	7	47
7	6	-2	-3	9	10	20
8	18	6	14	16	13	67
9	-9	-7	-11	11	9	9
10	5	1	5	9	13	33
11	11	-7	0	15	7	26
12	17	-9	5	10	13	36
13	16	4	5	15	10	50
14	13	3	9	7	8	40
15	15	14	14	14	12	69
16	9	-1	5	8	10	31
17	12	5	9	15	11	52
18	7	4	12	14	8	45
19	11	8	10	14	11	54
20	14	5	6	9	9	43
21	16	9	9	11	10	55
22	15	5	7	9	11	47
23	8	-5	5	8	9	25
24	16	2	4	14	10	46
25	15	0	3	10	9	37
26	13	8	11	15	12	59
27	12	10	8	8	8	46
28	10	10	11	7	8	46
29	14	9	8	8	7	46
30	10	9	11	7	9	46
31	14	1	16	15	16	62

32	12	11	9	9	4	45
33	8	8	12	6	6	40
34	12	14	15	11	12	64
35	15	11	12	9	10	57
36	6	5	6	5	5	27
37	4	1	1	4	4	14
38	15	9	5	9	8	46
39	8	8	8	5	5	34
40	11	12	14	9	9	55
41	10	7	7	9	2	36
42	5	-2	8	8	6	25
43	4	4	7	3	3	21
44	10	5	7	5	-1	26
45	6	12	7	4	6	35
46	14	12	12	11	10	59
47	15	9	9	10	8	51
48	14	11	12	11	9	57
49	10	9	11	8	8	46
50	13	9	11	6	5	44

ДОДАТОК К. Первинні дані дослідження за методикою визначення стилю керування трудовим колективом (за В.П. Захаровим та А.Л. Журавльовим)

№	Директивний стиль	Колегіальний стиль	Потураючий стиль
1.	3	10	3
2.	8	4	4
3.	3	11	2
4.	9	4	3
5.	3	9	4
6.	3	12	1
7.	6	9	1
8.	8	5	3
9.	7	9	0
10.	10	4	2
11.	1	11	4
12.	1	14	1
13.	9	6	1
14.	0	15	1
15.	8	6	2
16.	4	8	4
17.	4	10	2
18.	1	15	0
19.	8	6	2
20.	3	9	4
21.	11	2	3
22.	0	14	2
23.	3	10	3
24.	4	9	3
25.	9	4	3
26.	11	2	3
27.	4	8	4
28.	9	3	4
29.	1	10	5
30.	2	12	4
31.	8	4	4
32.	5	9	2
33.	3	8	5
34.	4	8	4
35.	11	2	5
36.	3	9	4
37.	9	6	1
38.			
39.	3	12	1

40.	9	3	4
41.	12	3	1
42.	1	13	2
43.	9	2	5
44.	3	9	4
45.	4	8	4
46.	5	8	3
47.	10	2	4
48.	1	14	1
49.	4	9	3
50.	10	3	3