

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління
та національної безпеки
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та публічного
управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

КОСТРІКІНА ГАЛИНА ВОЛОДИМИРІВНА
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 37.09
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ФОРМУВАННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК СКЛАДОВА
ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ
(тема роботи)

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

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

Г.В. КОСТРІКІНА
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Дачій Надія Василівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

д.держ.упр., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

АНОТАЦІЯ

КОСТРИКІНА Г. В. Формування емоційного інтелекту як складова підвищення кваліфікації державних службовців. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

В роботі досліджено концепцію емоційного інтелекту в сучасній науці та визначено роль цього показника в діяльності державних службовців. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців в контексті розвитку їх емоційного інтелекту та досліджено зміст програм підвищення кваліфікації в контексті розвитку емоційного інтелекту. Окреслюються особливості розвитку емоційного інтелекту в дорослому віці та надаються практичні рекомендації щодо удосконалення підвищення кваліфікації державних службовців, покликані підвищити ефективність роботи над розвитком їх емоційного інтелекту.

Ключові слова: вдосконалення, державні службовці, емоційний інтелект, комунікація і взаємодія, лідерство, навчання протягом життя, підвищення кваліфікації державних службовців, професійне навчання, розвиток, синдром емоційного вигорання, сприйняття змін, технології.

ANNOTATION

KOSTRIKINA G. Formation of emotional intelligence as a component of professional development of civil servants. – Qualification work on manuscript rights.

Qualifying work for obtaining a master's degree in specialty 281 "Public management and administration" – Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

The paper examines the concept of emotional intelligence in modern science and determines the role of this indicator in the activities of civil servants. The regulatory and legal provision of professional development of civil servants in the context of the development of their emotional intelligence was analyzed and the content of professional development programs in the context of the development of emotional intelligence was investigated. Features of the development of emotional intelligence in adulthood are outlined and practical recommendations are provided for improving the professional development of civil servants, designed to increase the effectiveness of work on the development of their emotional intelligence.

Key words: civil servants, communication and interaction, development, emotional burnout syndrome, emotional intelligence, improvement, leadership, lifelong learning, perception of changes, professional development of civil servants, professional training, technologies.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ	7
1.1. Концепція емоційного інтелекту в сучасній науці	7
1.2. Емоційний інтелект як передумова успішної діяльності державних службовців	10
РОЗДІЛ 2. АКТУАЛЬНИЙ СТАН РОБОТИ НАД РОЗВИТКОМ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ ЇХ КВАЛІФІКАЦІЇ	15
2.1. Нормативно-правове забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців в контексті розвитку емоційного інтелекту	15
2.2. Змістове наповнення програм підвищення кваліфікації державних службовців в частині розвитку їх емоційного інтелекту	19
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ ЇХ КВАЛІФІКАЦІЇ	22
3.1. Особливості формування емоційного інтелекту в дорослому віці	22
3.2. Рекомендації щодо удосконалення роботи з розвитку емоційного інтелекту державних службовців в системі підвищення їх кваліфікації	25
ВИСНОВКИ	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	36
ДОДАТКИ	42

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В час, коли Україна опинилася перед серйозними викликами, пов'язаними з повномасштабним вторгненням російської федерації, руйнуванням значної частини енергетичної інфраструктури, відтоком за кордон суттєвої долі робочої тощо надзвичайно важливим стає пошук шляхів підвищення ефективності роботи державних службовців всіх рівнів, від діяльності яких великою мірою залежить політичний і соціально-економічний шлях, яким рухатиметься держава. Одним з таких шляхів, на думку авторів, може стати удосконалення системи підвищення кваліфікації цієї категорії працівників.

Виконання посадових обов'язків держслужбовців вимагає прояву певних особистісних компетентностей, без яких неможлива ні ефективна управлінська діяльність, ні належне виконання запитів громадян. Емоції є невід'ємною частиною кожної з чотирьох функцій управління: планування, організації, мотивації та контролю. Особливу значущість для держслужбовців сьогодення має здатність адаптуватися до умов, що постійно змінюються, своєчасна реакція на навколишні процеси, вміння тривалий час зберігати ефективність в умовах стресу, здійснювати управлінську діяльність чи надавати якісні адміністративні послуги громадянам, які теж тривалий час перебувають в умовах стресу. Для цього вкрай важливими є навички чіткого усвідомлення і розуміння як своїх власних емоцій, так і емоцій оточуючих, а також управління ними. Саме тому формування емоційного інтелекту державних службовців у процесі підвищення їх кваліфікації набуває сьогодні особливої актуальності.

Зв'язок рівня розвитку емоційного інтелекту з ефективністю діяльності за місцем роботи досліджували Черніс Кері, Голман Даниел, Стивен Дж. Стейн, Говард И. Бук, Е.Л. Носенко, Н.В. Коврига, Т.С. Кириленко, А.І. Чеботар.

Значний внесок в дослідження особливостей формування емоційного інтелекту державних службовців та його впливу на якість роботи зробили Н.В. Цигилик, Н.Ю. Подольчак, В.Я. Карковська, О.І. Білик, В.Ф. Загурська-

Антонюк, С.А. Березенська, Т.П. Вовкотруб, О.В. Бондаренко, А. Іванчук, А. Кравченко, К. Міхалєв.

Вищезазначені фактори дозволили сформулювати мету даного дослідження та його завдань.

Мета дослідження: Визначити шляхи удосконалення формування емоційного інтелекту державних службовців у системі підвищення їх кваліфікації.

Завдання дослідження:

- дослідити концепцію емоційного інтелекту в сучасній науці;
- визначити роль емоційного інтелекту в діяльності державних службовців;
- дослідити нормативно-правове забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців в контексті розвитку їх емоційного інтелекту;
- проаналізувати змістове наповнення програм підвищення кваліфікації державних службовців в частині розвитку їх емоційного інтелекту;
- дослідити особливості формування емоційного інтелекту в дорослому віці взагалі і у державних службовців зокрема;
- надати і обґрунтувати рекомендації щодо удосконалення формування емоційного інтелекту державних службовців у системі підвищення їх кваліфікації.

Об'єкт дослідження: емоційний інтелект державних службовців.

Предмет дослідження: особливості формування емоційного інтелекту державних службовців в системі підвищення їх кваліфікації.

Методи дослідження: у дослідженні використовувались наступні методи наукового пізнання: *теоретичний аналіз* наукової літератури, *аналіз* нормативно-правової бази, *змістової складової* програм підвищення кваліфікації державних службовців, *порівняння* різних технологій розвитку емоційного інтелекту, *узагальнення* отриманої інформації, *синтез* при створенні рекомендацій.

Інформаційною базою дослідження стали культурно-історична теорія Л.С. Виготського, концепції емоційного інтелекту зарубіжних і вітчизняних

авторів Дж. Майєра, П. Селовея, Д. Карузо, О.І. Власова, С.П. Дерев'янка та інших, підручники і наукові посібники, публікації спеціалізованих наукових виданнях, тези виступів на конференціях і форумах, закони та інші нормативно-правові акти.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в тому, що рекомендації, викладені в дослідженні, можуть бути використані для підготовки фахових семінарів, тренінгів, практичних занять в структурі підвищення кваліфікації державних службовців, що зробить ці заходи більш ефективними в плані розвитку емоційного інтелекту державних службовців.

Елементи наукової новизни полягають в окресленні шляхів удосконалення формування емоційного інтелекту державних службовців в системі підвищення їх кваліфікації через визначення особливостей формування емоційного інтелекту в дорослому віці і надання рекомендацій щодо напрямків та найбільш ефективних технологій його розвитку у працівників державної служби.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Ключові тези дослідження були представлені на XIII Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (м. Дніпро, 28 жовтня 2022 року); на VI Всеукраїнській звітній науково-практичній конференції «Проблеми і перспективи соціально-економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі» (м. Київ, 8 грудня 2022 року); на Науково-практичній конференції «Студентські наукові читання – 2022» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт (м. Житомир, грудень 2022 року).

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, кожен з яких має два параграфи, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 41 сторінку. Обсяг основного тексту становить 32 сторінки. Робота містить 6 таблиць, 2 діаграми.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ

1.1. Концепція емоційного інтелекту в сучасній науці

Філософські передумови наукових уявлень про емоційний інтелект закладено ще в античний період: наприклад, Платон був переконаний у тому, що в емоційному житті людей обов'язкова присутність раціональності [17]; Аристотель наполягав на необхідності тримати під особливим контролем розуму негативні емоції (страх та гнів) [17].

В епоху Середньовіччя схоласти дотримувались принципу про зв'язок мислення та почуттів. Значний вплив на філософські ідеї епохи Просвітництва справили погляди античних мислителів: родоначальник раціоналізму Р. Декарт бачив в емоціях особливий тип пристрастей [17]; шотландський філософ Д. Юм припускав вплив емоцій на ту частину мислення, яка пов'язана із самосвідомістю [39]; нідерландський філософ Б. Спіноза вважав афекти мотивами вчинків [39]. Один із найбільших мислителів XVIII століття Ж.-Ж. Руссо міркував про роль емоцій в освіті: філософ доводив, що навчання буде утруднене, якщо воно базується виключно на логічних постулатах, бо у справі пізнання людина йде за емоціями [26].

У XIX столітті на взаємний вплив мислення та емоцій вказував англійський натураліст Ч. Дарвін [26]. На початку XX століття німецький психолог Г. Майєр [44] запропонував класифікацію видів мислення: крім логічного, він виділив та емоційне; у свою чергу, емоційне розмежував на афективне (релігійне та естетичне) та вольове. У 40-ті роки американський психолог Д. Векслер у публікації «Неінтелектуальні фактори у загальному інтелекті» написав про існування емоційних здібностей [46].

Наприкінці 40-х американський дослідник Р. Ліпер висловив ідею про емоційне мислення. У середині 50-х років американський психолог та

когнітивний терапевт А. Елліс у рамках проведення консультування клієнтів запропонував навчати їх дослідженню емоцій з допомогою мислення [17].

Науковий інтерес до проблеми взаємодії мислення та емоцій не вщух і в наступні десятиліття: у 70-ті – 80-ті роки в журналах друкують статті про вплив настрою на творчий процес, про вплив депресії на характер мислення, про керування емоціями.

Поняття «емоційний інтелект» (ЕІ) вперше було введено в науковий обіг Даніелем Гоулманом в 1995 р [6]. З того часу ця концепція істотно змінила розуміння розвитку людей і організацій.

За ці роки емоційний інтелект став об'єктом дослідження багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених, серед яких Дж. Гілфорд, Г. Гарднер, А. Нойбауер, Х. Фройдентхалер, Дж. Майєр, П. Селовей, Д. Карузо, Р. Бар-Он, Х. Вайсбах, К.В. Петрідес, Е. Фернхем, С.П. Дерев'янку, Е.Л. Носенко, Н.В. Коврига, Д.В. Люсін, Є.А. Орел, О.С. Петровська, О.В. Білоконь, В.Ф. Загурська-Антонюк, С.А. Березенська, Т.П. Вовкотруб, О.В. Бондаренко, та інші.

Емоційний інтелект, на відміну від інтелекту загального, є поняттям інтегральним і більш широким, оскільки не виключає фактору емоцій і включає в себе такі якості як емпатія і соціальні вміння.

Під емоційним інтелектом розуміють здатність чи вміння сприймати, оцінювати та керувати власними емоціями, розмежовувати різні емоції і правильно їх називати та визначати, а також використовувати емоційну інформацію, щоб через весь цей процес керувати мисленням та поведінкою. Це відносно нова галузь досліджень у психології, тим більше у психології публічної служби.

Сучасні наукові уявлення про структуру емоційного інтелекту досить різні. Сам автор концепції емоційного інтелекту Данієл Гоулман виділяє 5 його елементів, а саме самоусвідомленість, саморегуляцію, мотивацію, емпатію, соціальні вміння [43].

Автори теорії емоційно-інтелектуальних здібностей Дж. Майєр, П. Селовей, Д. Карузо дотримуються ідеї чотирикомпонентної ієрархічної моделі емоційного інтелекту, що складається з компонентів, які послідовно розвиваються в онтогенезі:

- ідентифікація емоцій
- використання емоцій у розумовій діяльності
- розуміння емоцій
- керування емоціями [44].

Некогнітивна теорія емоційного інтелекту Р. Бар-Он передбачає п'ять складових ЕІ та їх субкомпонентів:

1. Внутрішньоособистісні усвідомлення своїх емоцій, впевненість у собі, самоповага, самоактуалізація, незалежність;
2. Міжособистісні компетенції (емпатія, міжособистісні взаємини, соціальна відповідальність);
3. Адаптивність (здатність вирішувати проблеми, зв'язок у реальністю, гнучкість);
4. Регуляція стресу (стійкість до стресу, контроль імпульсивності);
5. Загальний настрій (щастя, оптимізм) [40].

Д. Люсін розглядає емоційний інтелект як двокомпонентний конструкт, який включає здатність до розуміння своїх і чужих емоцій, а також керування ними [17].

В результаті порівняння моделей зарубіжних авторів можна виділити наступне:

- усі дослідники включають до складу емоційного інтелекту схожі конструкти, проте виявляють різні підходи до визначення загальної структури цієї компетентності;
- змістовну характеристику емоційного інтелекту можна визначити як здатність до розуміння та управління як своїми емоціями, так і емоціями інших.

Найбільш логічною і лаконічною, на думку авторів, теорією структури ЕІ є теорія вітчизняного психолога С.П. Дерев'янка, який виділяє 4 його компоненти, кожен з яких має свої складові [8] (Табл. 1.1.)

Таблиця 1.1.

Модель емоційного інтелекту за С.П. Дерев'янком

Емоційний інтелект	
Компоненти ЕІ	Складові ЕІ
Розуміння власних емоцій	Самоусвідомлення емоційних станів, вербалізація емоцій, емоційне розкриття
Розуміння емоцій інших	Розпізнавання емоцій через експресію, інтуїтивне розпізнавання емоцій, або емпатія
Управління власними емоціями	саморегуляція, вираження емоцій, управління стресом, контроль експресії
Управління емоціями інших	вміння встановлювати емоційний контакт, вплив на емоції інших

Узагальнюючи різні погляди на емоційний інтелект, можемо сказати, що основна ідея його концепції передбачає усвідомлення та контроль власних емоцій, а також розуміння емоцій інших людей та управління ними. Розвинуті навички у цих чотирьох сферах робить державного службовця більш мотивованим, стійким до стресів, толерантним до ситуацій невизначеності та водночас дозволяє більш гармонійно та ефективно комунікувати з іншими людьми, здійснювати на них відповідний вплив.

1.2. Емоційний інтелект як передумова успішної діяльності державних службовців

Ефективність роботи державного службовця залежить від багатьох чинників. До недавнього часу до них відносили відповідність освіти, наявність знань та досвіду роботи в тій чи іншій галузі, аналітичні та прогностичні

здібності, навички тайм-менеджменту тощо. До переліку компетенцій успішного керівника не включали такий показник, як емоційний інтелект [12].

Між тим, діяльність переважної більшості державних службовців пов'язана з тісними контактами з іншими людьми. Уміння швидко встановлювати психологічний контакт, виявляти емпатію, налагоджувати безконфліктне спілкування багато в чому визначають можливість ефективного розв'язання поставлених задач.

Професійна діяльність на державній службі передбачає залучення всіх складових інтелекту, пред'являючи службовцям вимоги у межах різних видів компетентностей:

- професійної, яка передбачає відповідність співробітника професійно-кваліфікаційним вимогам;
- методичної, що має на увазі здатність до системного мислення, роботи з різноманітною інформацією;
- часової – ефективний тайм-менеджмент;
- соціальної – вміння як діяти самостійно, так і працювати у складі команди;
- емоційної – «володіння сукупністю знань, умінь та навичок, здатність адекватно реагувати на зміни в результаті інтелектуальної обробки зовнішньої та внутрішньої емоційної інформації» [12].

Таким чином, комунікативні можливості та емоційна грамотність співробітника не менш важливі, ніж інтелектуально-ділові якості.

Згідно з дослідженнями, коефіцієнт інтелекту впливає на успішність професійної діяльності лише з ймовірністю 4-25% [27]. З погляду Д. Карнегі, близько 15% фінансового успіху досягається за рахунок технічних знань, 85% – за рахунок «мистецтва в людській інженерії» [26].

Робота державних службовців тісно пов'язана з емоційною напруженістю, стресами, насиченими міжособистісними стосунками, і, в той же час, з чіткою ієрархічністю, регламентованістю, високим рівнем відповідальності. Останніми роками стресогенність роботи українських

держслужбовців та вимоги до їхньої адаптивності значно підвищилась через глобальні (пандемія COVID-19) та державні (повномасштабне вторгнення РФ) проблеми.

Завдання, які держава ставить перед службовцями, припускають уміння здійснювати активний пошук інформації, необхідної для прийняття рішень, розпізнати емоційні стани співрозмовника, адекватно інтерпретувати зміст отриманої інформації з урахуванням її характеру, ступеня повноти та достовірності, наявності «прихованого змісту», спроб маніпуляції тощо. І саме високий рівень розвитку емоційного інтелекту дозволяє успішно розв'язувати такого роду завдання. І якщо раніше емоційність в роботі держслужбовця розглядалась як негативна риса, що приводить до зниження якості прийняття управлінських рішень, то дослідження останніх років (J. Ameriks, T. Wranik, P. Salovey) доводять, що саме емоції є «порадниками» в багатьох ситуаціях і не шкодять процесу прийняття рішення, а, навпаки, надають службовцеві сигнали, що дозволяють зробити оптимальний вибір [42].

Результати емпіричного дослідження Е.Л. Носенко та Н.В. Ковриги свідчать про те, що люди з високим рівнем емоційного інтелекту менше піддаються ситуативним впливам, в більшій мірі відкриті новому досвіду, характеризуються вищими показниками сумлінності, доброзичливості у ставленні до інших, толерантністю до невизначеності, емоційної стійкості. Це говорить про високий рівень розвитку у таких людей адаптивної та стресозахисної функцій психіки – якостей, життєво необхідних сучасному державному службовцю [26].

Дослідження Явуз Демірель та Гузелі Садикової (Університет Кастамону, Кастамону, Турція) виявили прямий взаємозв'язок між емоційним інтелектом як здатністю до самоідентифікації власних емоцій та їх регуляцією та довірою на робочому місці державного службовця [7].

Дослідження емоційного інтелекту 300 українських держслужбовців різних категорій, яке провели вітчизняні науковці Н.Ю. Подольчак, В.Я. Карковської, О.І. Білик, Н.В. Цигилик виявило, що більшість працівників

держслужби мають середній розвиток емоційного інтелекту, що свідчить про необхідність цілеспрямованої роботи над його підвищенням [27]. (рис 1.1.)

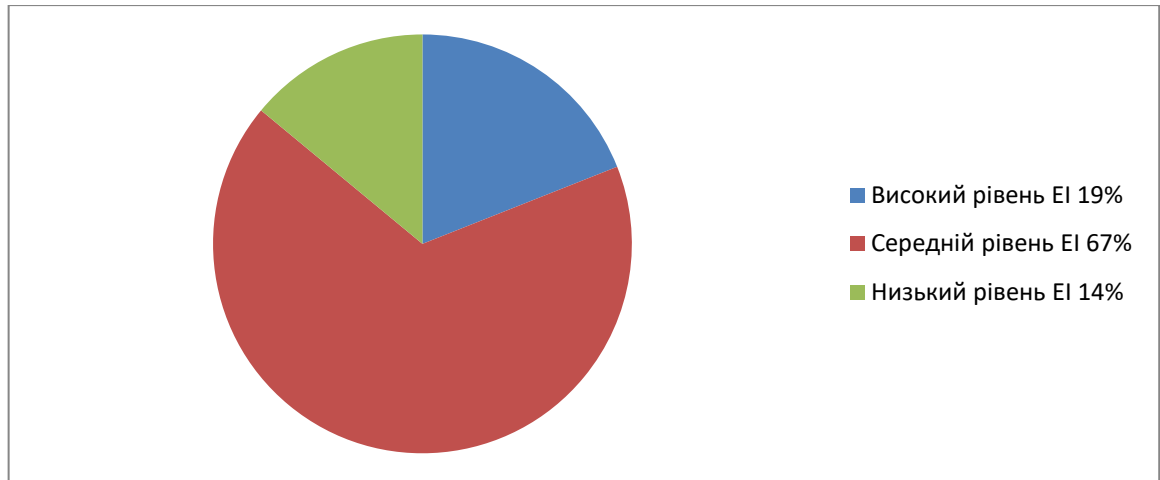


Рис. 1.1. Співвідношення рівнів емоційного інтелекту держслужбовців України

Аналіз рівнів ЕІ за категоріями виявив, що найбільше працівників з високо розвиненим емоційним інтелектом належить до найвищої категорії держслужбовців – категорії «А». [27] Дані щодо розподілу показників ЕІ серед різних категорій держслужбовців представлені в таб. 1.2.

Таблиця 1.2.

Показники емоційного інтелекту різних категорій держслужбовців

Категорія держслужбовців	Низький рівень ЕІ	Середній рівень ЕІ	Високий рівень ЕІ
А	-	10%	90%
Б	10%	50%	40%
В	40%	40%	20%

Результати дослідження наочно демонструють прямий взаємозв'язок між рівнем розвитку емоційного інтелекту та успішністю просування працівників держслужби по кар'єрним сходам. Але даного дослідження недостатньо для того, щоб зробити висновки про взаємозв'язок емоційного інтелекту і якості роботи.

Пряму кореляцію між високим рівнем ЕІ і ефективністю та результативністю виконання поставлених завдань підтверджує інше

дослідження, проведене Н.В. Циглик з тією ж кількістю держслужбовців [38].
Результати дослідження наведено у таб. 1.3.

Таблиця 1.3.

**Ефективність та результативність виконання поставлених завдань
держслужбовцями різних категорій**

Категорія держслужбовців	Відмінна результативність	Позитивна результативність	Низька результативність
А	90%	10%	-
Б	40%	50%	10%
В	20%	40%	40%

Результати дослідження демонструють, що серед службовців категорії А, для 90% якої характерний високий розвиток емоційного інтелекту, таким же високим є відсоток працівників, які демонструють відмінну результативність та ефективність поставлених завдань. Аналогічний прямий взаємозв'язок простежується і для категорій держслужбовців Б і В.

Отже, науковці є одностайними в думці, що емоційний інтелект є важливою передумовою для успіхів у житті і в кар'єрі, а дослідження українських науковців доводять його вирішальне значення для ефективної роботи на державній службі.

РОЗДІЛ 2

АКТУАЛЬНИЙ СТАН РОБОТИ НАД РОЗВИТКОМ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ ЇХ КВАЛІФІКАЦІЇ

2.1. Нормативно-правове забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців в контексті розвитку емоційного інтелекту

Нормативно-правова база підвищення кваліфікації державних службовців включає Закони України («Про державну службу» [32] «Про державний бюджет України» [31], «Про формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науковопедагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів» [37]), Бюджетний кодекс України [4], постанови Кабінету Міністрів України, накази Національного агентства України з питань державної служби.

Одним з принципів державної служби, регламентованим Законом України «Про державну службу» є принцип професіоналізму, який, серед іншого, передбачає постійне підвищення працівником свого професіоналізму. Цим же законом передбачене право даної категорії працівників на професійне навчання.

Основним документом, який регламентує цей процес, є Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р № 106 [35].

Положення містить визначення термінології, мету, принципи, структуру системи професійного навчання публічних службовців, визначає шляхи реалізації прав на професійне навчання та способи обліку результатів навчання відповідно до Європейської кредитно трансферно-накопичувальної системи.

Положенням передбачено, що мінімальний щорічний обсяг навчання становить для публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування 1 кредит ЄКТС.

Положенням також регламентуються особливості програм підвищення кваліфікації представників державної служби і місцевого самоврядування.

Відповідно до документу, за змістом навчання програми поділяються на загальні та спеціальні. Загальні програми охоплюють ряд питань, які стосуються українського законодавства і змін до нього, кібербезпеки, вдосконалення навичок володіння державною мовою та однією з офіційних мов Ради Європи, проблем гендерної рівності тощо. В спеціальних програмах висвітлюються більш вузькі і специфічні теми, які стосуються, приміром, діяльності окремих органів влади чи окремих посад. За тривалістю та інтенсивністю програми підвищення кваліфікації поділяються на короткотривалі (від 0,2 до 1 кредиту) та довгострокові професійні сертифікаційні програми, що мають обсяг не менше ніж 2 кредити ЄКТС.

Документ також регламентує умови погодження та акредитації навчальних програм підвищення кваліфікації, окреслює підходи до визначення їх структури та змісту, надає перелік осіб, для яких підвищення кваліфікації є обов'язковим за тим чи іншим видом програм, визначаються права та обов'язки провайдерів (надавачів освітніх послуг), визначаються шляхи обліку навчальних досягнень. В Положенні висвітлюються питання стосовно порядку організації самоосвіти та стажування здобувачів освіти, визначення та аналізу індивідуальних освітніх потреб, порядок формування, розміщення і виконання державного замовлення на підвищення кваліфікації публічних службовців та посадових осіб місцевих рад, фінансування професійного навчання та моніторингу його якості.

Порядок організації підвищення кваліфікації публічних службовців і представників місцевого самоврядування, строки підвищення кваліфікації, вимоги до навчальних програм, форми організації навчання конкретизуються у Наказі НАДС від 26 листопада 2019 року № 211-19 «Про затвердження

Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування» [36].

Тематика загальних професійних (сертифікаційних) та загальних короткострокових навчальних програм щороку поновлюється і конкретизується у наказах НАДС. Так, наказом НАДС від 24 серпня 2022 року № 74-22 затверджено Перелік пріоритетних тем і напрямків підвищення кваліфікації держслужбовців, депутатів місцевих рад і посадових осіб місцевого самоврядування на 2023 рік [34].

Переліки пріоритетних тем затверджені для кожної з чотирьох категорій здобувачів освіти, а саме:

- державних службовців;
- голів місцевих державних (військових) адміністрацій та їх заступників;
- депутатів місцевих рад;
- посадових осіб місцевого самоврядування.

Аналіз документу в контексті можливостей підвищення емоційного інтелекту виявив наступне.

Перелік пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами у 2023 році [34] містить декілька розділів, безпосередньо пов'язаних з розвитком емоційного інтелекту, а саме:

- Комунікація і взаємодія;
- Лідерство (напрямок підвищення кваліфікації для державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А» або «Б»);
- Сприйняття змін (напрямок підвищення кваліфікації для державних службовців, які займають посади державної служби категорії «В»);
- Управління ефективністю та розвиток людських ресурсів (напрямок підвищення кваліфікації для державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А»);

– Управління змінами та прийняття ефективних рішень (напрямок підвищення кваліфікації для державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А»);

– Управління персоналом та управління результативністю (напрямок підвищення кваліфікації для державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А» та «Б»).

Як видно з вищезазначеного, більшість пріоритетних напрямків (тем) підвищення кваліфікації державних службовців (4 з 6) орієнтовані на працівників державної служби категорії А. Лише два напрямки пропонуються для держслужбовців категорії Б. Працівники держслужби категорії В мають змогу підвищити свої компетенції лише за одним напрямком – «Сприйняття змін».

На нашу думку, такий розподіл не є оптимальним, адже, як показали дослідження, результати яких викладені в першому розділі даної роботи, саме держслужбовці категорії В мають найнижчий рівень емоційного інтелекту, отже, найбільше потребують включення в програми підвищення кваліфікації модулів відповідної тематики. Приміром, напрямок «Прийняття ефективних рішень» може бути включений в розряд пріоритетних для держслужбовців всіх категорій.

Серед пріоритетних напрямків відсутня тематика, присвячена профілактиці та протидії синдрому емоційного вигорання. В той же час, дослідження А.О. Іванчука, А.М. Кравченко, К.О. Міхалева свідчать, що даний синдром наявний у переважній більшості державних службовців, а у 86% учасників дослідження він досяг середнього та високого ступеня вираженості [18] (варто зазначити, що дослідження проводилось в 2020 році, і наразі ситуація може бути ще більш складною). Тож відповідний напрямок, на думку авторів, доцільно було б включити в розряд пріоритетних для держслужбовців усіх категорій.

2.2. Змістове наповнення програм підвищення кваліфікації державних службовців в частині розвитку їх емоційного інтелекту

Навчальні програми, за якими державні службовці проходять підвищення кваліфікації, оприлюднюються на сторінках Порталу управління знаннями Національного Агентства України з питань державної служби в розділі «Професійне навчання» [30]. Ми вивчили змістову складову програм і проаналізували її на предмет включення до них тематики, спрямованої на розвиток емоційного інтелекту.

Станом на 25.11.2022 року на електронному ресурсі Агентства містилася 1121 навчальна програма. Щоб звузити базу дослідження, ми відфільтрували програми за навчальними напрямками та за компетентностями, які має на меті сформувати у здобувачів освіти кожна з програм. Ми відібрали ті навчальні програми, в ході опанування яких державні службовці набувають наступних компетенцій: адаптивність, ведення діалогу, ведення ділових переговорів, ефективність координації з іншими, ініціативність, командна робота та взаємодія, комунікація та взаємодія, лідерство, мотивація, самоорганізація та самостійність в роботі, стресостійкість, тактовність та повага до інших точок зору [30].

За допомогою фільтру «Напрямок» з загальної вибірки були відсіяні навчальні програми, які не мають відношення до розвитку емоційного інтелекту (наприклад, Впровадження стандартів захисту персональних даних, Електроенергетика та теплопостачання тощо).

Застосування фільтрів дозволило отримати вибірку з 48 навчальних програм, зміст яких ми проаналізували більш детально на предмет включення в них компонентів, спрямованих на розвиток емоційного інтелекту.

При аналізі змісту програм ми виявили, що в 12 з них взагалі не представлена тематика, спрямована на розвиток EQ. Тематику 36 програм, що залишились, ми розподілили у таб. 2.1. у відповідності до компонентів емоційного інтелекту наступним чином:

**Розподіл тематики програм підвищення кваліфікації державних
службовців у відповідності до структурних компонентів емоційного
інтелекту**

Компоненти емоційного інтелекту	Знання, вміння, навички, що формуються у слухачів курсів	Кількість програм, спрямованих на формування ЕІ
Розуміння власних емоцій	Недопущення емоційного вигорання	4
	Протидія маніпулятивному впливу	3
	Ефективна міжособистісна комунікація	15
Управління власними емоціями	Управління стресом	3
	Ефективна міжособистісна комунікація	15
Розуміння емоцій інших	Запобігання конфліктів, медіація	13
	Ефективна міжособистісна комунікація	15
	Психодіагностика	1
Управління емоціями інших	Лідерство	12
	Запобігання конфліктів, медіація	13
	Ефективна міжособистісна комунікація	15
	Мотивація персоналу	2

Ще 4 програми містили модулі під загальною назвою «Емоційний інтелект», що має передбачати роботу над формуванням всіх чотирьох компонентів ЕІ.

Отже, на формування навичок розуміння власних емоцій спрямовано 22 програми, на навчання управлінню власними емоціями – 18 програм, на навчання розумінню емоцій інших – 29 програм і на управління емоціями інших – 42 програми.

Аналіз змісту програм навчання (підвищення кваліфікації) публічних службовців виявив наступне:

1. Компоненти, спрямовані на розвиток емоційного інтелекту містяться лише в 36 програмах з 1121, що складає всього 3,2%. На думку авторів, цього недостатньо для того, аби ситуація з рівнем розвитку емоційного інтелекту державних службовців суттєво покращилась.

2. Тематика програм, які містять відповідні модулі, спрямована в більший мірі на формування навичок управління емоціями інших, ніж на усвідомлення власних емоційних станів та управління ними. Так, значна кількість програм надає здобувачам освіти компетентності у напрямках «Лідерство» (12 програм) і «Запобігання конфліктам, медіація» (13 програм), тоді як навички протидії стресу, особливо актуальні сьогодні, пропонують сформувати лише 3 програми.

3. Тематика, присвячена профілактиці і протидії професійного вигорання представлена лише в 4 програмах підвищення кваліфікації публічних службовців, що, на думку авторів, є недостатнім. Програми, що містять компоненти цієї тематики, представлені лише в Києві, Полтаві, Сумах і Чернігові.

Все вищезазначене дозволяє зробити висновок, що система підвищення кваліфікації публічних службовців потребує удосконалення в сенсі включення в навчальні програми більшої кількості модулів, спрямованих на підвищення емоційного інтелекту і, зокрема, таких, що спрямовані на формування навичок самоусвідомлення власних емоцій і регуляції власних емоційних станів, а також на профілактику емоційного вигорання.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ ЇХ КВАЛІФІКАЦІЇ

3.1. Особливості формування емоційного інтелекту в дорослому віці

Якщо питанню розвитку емоційного інтелекту дітей та підлітків присвячена в науковій літературі достатня увага, то публікацій по проблемі підвищення ЕІ в дорослому віці на декілька порядків менше.

Думки науковців щодо можливостей підвищення рівня емоційного інтелекту взагалі і його розвитку в дорослому віці різняться кардинально. Так, Дж. Майер вважає ЕІ відносно стійкою здатністю, яку неможливо покращити [44]. Йому опонує Д. Гоулмен, який доводить, що емоційний інтелект можна розвинути і в дорослому віці, що підтверджують і результати ряду сучасних досліджень [43].

Так, С.Г. Дубовик і Т.І. Драбчук відзначають зростання показників емоційного інтелекту дорослих людей після участі в навчальних програмах [14].

Очевидно, що підлітковий, юнацький та молодий вік особливо сензитивні щодо ефективності формування ЕІ, зокрема вербалізації та пізнання емоцій [3]. Однак незважаючи на той факт, що розвиток ЕІ у дорослому віці вимагає значних часових затрат, нервові шляхи головного мозку зберігають тенденцію до розвитку більш ніж до середини людського життя. Так, науковці констатують впевнене зростання коефіцієнта ЕІ на 7,5 одиниць від 95,3 (16-19 років) до 102,7 (40-49 років) [3].

Відомо, що емоційні центри правої півкулі виробляють нові патерни реакцій повільніше, ніж засвоює інформацію, опановує технічними навичками та когнітивними здібностями ліва півкуля. Саме тому ефективна робота над

розвитком ЕІ в дорослому віці не може бути короткотерміноюю чи епізодичною.

На думку науковців, спрямовувати та коригувати розвиток компонентів ЕІ дорослих слід переважно за рахунок тренувань в адекватному вираженні почуттів та їх конструктивному використанні, що можливо за допомогою низки методів: індивідуального та групового тренінгу, групових дискусій, проблемних лекцій, психологічних ігор, коучингу, майстер-класів і навіть дистанційного розвитку ЕІ [14].

С.Г. Дубовик і Т.І. Драбчук вважають, що ефективний розвиток емоційного інтелекту в дорослому віці можливий при дотриманні наступних умов:

- початкова мотивованість;
- значна тривалість навчання;
- системність та усвідомленість навчання;
- використання всіх каналів сприйняття та обробки інформації;
- індивідуалізація навчання;
- пріоритет самостійного навчання;
- ведення «щоденника емоцій»;
- принцип спільної діяльності;
- опора на досвід здобувача освіти;
- обов'язкова актуалізація результатів навчання;
- підтримка учасників після закінчення навчання [14].

Програми розвитку емоційного інтелекту дорослих, які використовуються в Україні та за кордоном, і які довели свою ефективність, передбачають наступні напрямки роботи:

- вивчення «азбуки емоцій»;
- навчання технікам «емоційний термометр», експрес-діагностика своїх емоцій та емоцій інших;
- усвідомлення своїх емоційних проявів;
- точна передача емоційних станів;

- техніки вербалізації почуттів;
- моделювання емоцій;
- розпізнавання емоцій;
- невербальний прояв емоцій;
- розуміння інформації, яку дають емоції;
- техніки зниження емоційної напруги;
- використання емоцій;
- свідоме управління емоціями;
- техніки зниження інтенсивності емоції;
- перемикання з однієї емоції в іншу;
- розвиток сенсорно-перцептивних здібностей;
- зіставлення вербальної та невербальної інформації;
- ознайомлення з різновидами брехні, виявленням стратегій хибної поведінки, маніпулятивних впливів у процесі комунікації [23].

М.Л. Расіна сформулювала принципи, яким повинна відповідати ефективна технологія формування емоційного інтелекту, призначена для використання в дорослому віці:

1. Цілераціональність та надійність. Технологія повинна сприяти вирішенню конкретного завдання – визначення та подальше підвищення рівня розвитку емоційного інтелекту, а також відповідати поточним стратегічним цілям співробітника та організації;

2. Готовність до змін. Працівник, на розвиток емоційного інтелекту якого, буде спрямована технологія має бути готовий до змін та мати відповідну мотивацію;

3. Створення сприятливого довкілля. Організація повинна мати елементи культури, сприятливі умови та організацію праці, які сприятимуть підтримці та збереженню ефекту, досягнутого внаслідок застосування соціальної технології;

4. Ефективність. Співвідношення витрат та результатів – співробітник повинен отримати результат найбільш економічним та гарантованим способом;

5. Адаптивність. Розроблена технологія повинна мати можливість удосконалення у зв'язку із зміною вимог суспільства та появою нових тенденцій у соціології управління [8].

Загалом, збагачення арсеналу практичних засобів розвитку ЕІ у навчанні дорослих, зокрема, державних службовців, вдосконалення навчальних програм, що розвивають комунікабельність, врівноваженість, чуйність, стресостійкість, впевненість у собі, ініціативність, здатність побудови гармонійних міжособистісних відносин – складових ЕІ – є необхідними як для організації професійної діяльності вищезазначеної категорії працівників, так і психологічної культури суспільства в цілому.

3.2. Рекомендації щодо удосконалення роботи з підвищення емоційного інтелекту державних службовців в системі підвищення їх кваліфікації

Нами було вивчено ряд навчальних програм, тренінгів, семінарів, наукових статей щодо конкретних технологій і практичних засобів розвитку емоційного інтелекту в дорослому віці. Були відібрані технології і засоби розвитку ЕІ з підтвердженою і доведеною шляхом емпіричних досліджень або експертної оцінки ефективністю, які ми пропонуємо в даній роботі.

М.Л. Расіна в своєму дослідженні провела порівняльний аналіз таких технологій формування емоційного інтелекту державних службовців, як тренінг, ділова гра, форум, семінар, освітні курси, консультація спеціалістів. Критеріями для порівняння стали принципи, наведені в попередньому підрозділі. Ефективність представлених на розгляд технологій оцінювалась групою експертів за шкалою від 0 до 6, де:

0 - технологія повністю не застосовна;

1 - застосовна з низькою ефективністю лише за умови доповнення іншими технологіями;

2 - застосовна з низькою ефективністю як самостійна технологія;

3 - застосовна з середньою ефективністю лише за умови доповнення іншими технологіями;

4 - застосовна з середньою ефективністю як самостійної технології, 5 - застосовна з високою ефективністю лише за умови доповнення іншими технологіями;

6 - застосовна з високою ефективністю як самостійна технологія [8].

Результати експертної оцінки представлені на рис. 3.1.

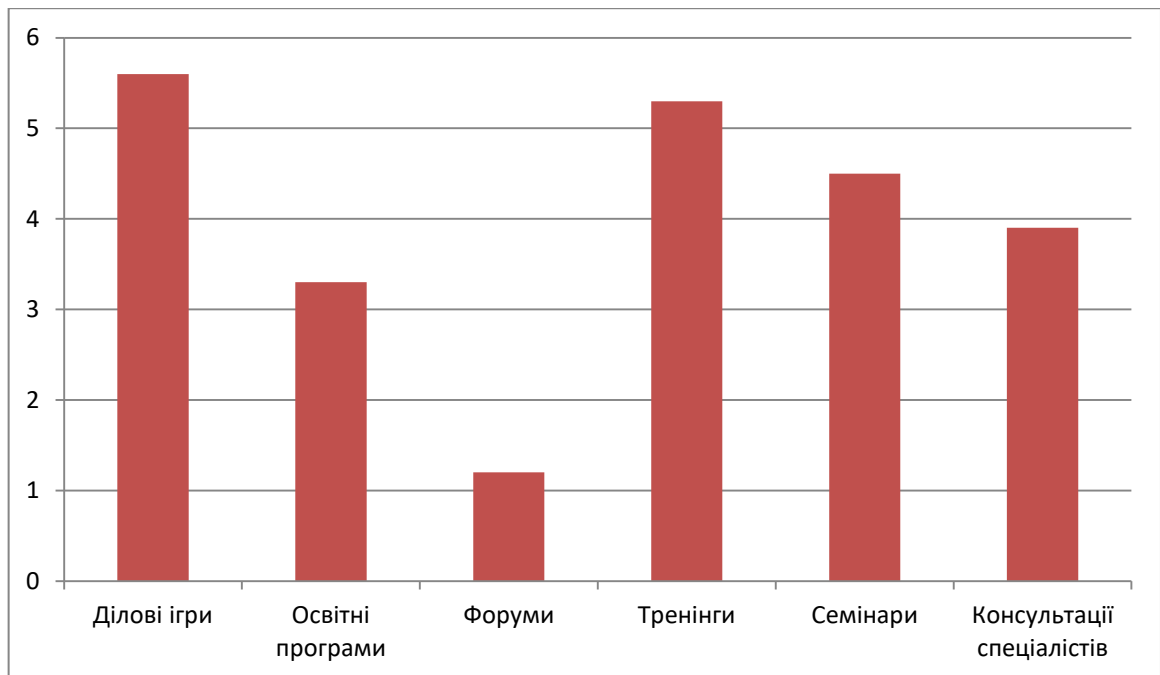


Рис. 3.1. Результати експертної оцінки застосовності технологій розвитку емоціонального інтелекту державних службовців

Таким чином, за результатами оцінки експертів, найвищий середній бал (5,6 із 6,0) отримали ділові ігри і трохи нижчий – 5,3 тренінги. Ці технології застосовні з високою ефективністю в якості самостійних технологій. Найнижчу експертну оцінку (1,2 із 6,0) отримали форуми, які не можуть виступати самостійною технологією.

Дослідження виявило основні переваги ділових ігор та тренінгів при застосуванні як технологію формування емоційного інтелекту державних службовців.

На думку дослідниці, ділова гра дозволяє формувати складніші навчальні завдання завдяки можливості моделювати ситуацію з безліччю факторів. У разі навчання представників державної служби це врахування особливостей законотворчої діяльності за умов максимального реагування на потреби суспільства та його настроїв. Емоційна складова ігор дозволяє учасникам включитися в ігровий процес та пережити те, що відбувається під час навчання. Як зазначають експерти, це найкраще впливає на мотивацію до навчання та розвитку [8].

Тренінг дозволяє детально висвітлити і відпрацювати певну групу навичок, наприклад, для роботи окремо взятого комітету.

І тренінг, і ділова гра дозволяють формувати в держслужбовців навички в ситуаціях обмежень і викликів, що існують і в реальному житті, навчають учасників в безпечних умовах знаходити найоптимальніші та найефективніші шляхи вирішення поставлених задач.

На думку залучених до дослідження експертів, інтерактивна форма навчання, до якої належать обидві технології, пробуджує в учасників повний спектр відчуттів та почуттів, які пов'язані з лідерством, взаємовідносинами з людьми, конкуренцією та вирішенням професійних питань [8].

Таким чином, ділові ігри і тренінги в процесі розвитку емоційного інтелекту у державних службовців сприяють:

- формуванню у фахівців повного уявлення про емоційну компетентність, її динаміку та сфери застосування в їх діяльності;
- накопиченню соціального досвіду та досвіду здійснення співпраці завдяки активній міжособистісній та груповій взаємодії;
- розвитку практичного мислення з урахуванням знань про особливості емоційного інтелекту та його впливу на поведінку людей;
- формуванню мотивації та особистісної установки застосовувати на практиці набуті у процесі навчання вміння та навички з управління власними емоціями та емоціями інших;
- формуванню комунікативної та емоційної компетентності [8].

Наступною технологією розвитку емоційного інтелекту державних службовців, ефективність якої була підтверджена емпіричним шляхом, є арт-терапія.

Процес впровадження арт-терапевтичних технологій у процес навчання держслужбовців розглядається авторами як досить простий, тому що ці технології не мають жодних протипоказань до застосування, не потребують особливих матеріальних чи організаційних ресурсів, носять особистісно орієнтовану спрямованість, відрізняються ресурсністю [2]. В організаційному контексті використання арт-терапевтичних технік можливе як у дистанційній чи самостійній роботі зі здобувачами освіти, так і в аудиторній.

Засоби арт-терапії є тим інструментом, який допомагає держслужбовцю глибше зрозуміти себе та оточуючих, що сприяє вирішенню завдань гуманізації професійної діяльності цієї категорії працівників. [16]. Технології арт-терапії доцільно використовувати для активізації творчого потенціалу, пробудження глибинних психологічних ресурсів, розвитку креативності, стресостійкості [19]. Арт-терапевтичні технології використовуються для подолання вікових та особистісних криз, допомагають відновити позитивний погляд на себе та оточуючих. Позитивний емоційний стан є основою для формування у державних службовців стійкості до впливу стресових ситуацій та розвитку адаптивних та копінг стратегій [19].

Арт-терапія є дієвим засобом профілактики і подолання емоційного вигорання, що доведено дослідженнями О.К. Євменової, О.М. Бальбузи, Л.А. Овчіннікової, І.О. Захарової та інших.

Одним із найпоширеніших напрямів арт-терапії є ізотерапія, що пояснюється її простотою, доступністю та головне можливістю регулювати ступінь відкритості. Ізотерапевтичні техніки можуть застосовуватися і в груповій, і в індивідуальній роботі, не вимагаючи спеціального обладнання [24].

Особливо цікавим в плані використання в навчанні держслужбовців є метод нейрографіки, заснований на згладжуванні гострих кутів та роботи з

кольором. За допомогою нейрографіки держслужбовці можуть регулювати свій емоційний стан, зменшувати стресову напругу на чотирьох рівнях: моторному, образному, символічному та процесуальному [24]. Навчання працівників державної служби алгоритмам ізотерапії взагалі і нейрографіки зокрема дозволяє їм надалі використовувати цю методику самостійно під час різних стресових періодів.

В додатку «А» ми розмістили розроблений нами навчальний модуль, розрахований на 15 навчальних годин (0,5 кредита ЄКТС), який може бути використаний як самостійно, так і в якості частини навчальної програми. В модулі передбачена робота над всіма складовими емоційного інтелекту з використанням технологій тренінгу, ділової гри, арт-терапії. Модуль призначений для держслужбовців будь-якої категорії.

Що стосується загальних питань організації підвищення кваліфікації державних службовців в контексті розвитку їх емоційного інтелекту, то при їх розв'язанні слід враховувати специфічні особливості роботи на державній службі, а саме:

- неможливість тривалого відволікання держслужбовців від виконання робочих обов'язків для проведення навчання;
- щоденне надання послуг населенню та необхідність вирішення спірних питань, що підвищує ймовірність комунікацій із негативно налаштованими громадянами;
- державна служба є жорстко ієрархізованою системою, що, на думку експертів, часто призводить до особистісних деформацій;
- постійне спілкування з громадянами переважно належить до компетенції держслужбовців категорії Б і В, саме ставлення до працівників цих категорій формує у населення враження про ефективність влади в цілому;
- громадяни можуть звертатись до держслужбовців з нестандартними запитамі, і держслужбовцям доводиться реагувати на них;
- у 86% працівників державної служби наявний синдром професійного вигорання середнього та високого ступенів

Виходячи з вищенаведених особливостей, а також аналізу змістової складової програм підвищення кваліфікації державних службовців, наведеної у розділі 2 цієї роботи та доведеного науковцями (розділ 1 цієї роботи) взаємозв'язку між рівнем емоційного інтелекту та якістю виконання обов'язків державними службовцями вважаємо за необхідне запропонувати ряд рекомендацій щодо удосконалення процесу підвищення кваліфікації державних службовців в контексті розвитку їх емоційного інтелекту. Рекомендації і очікувані результати наводимо в таб. 3.1.

Таблиця 3.1.

Рекомендації щодо удосконалення розвитку емоційного інтелекту публічних службовців в системі підвищення їх кваліфікації

Особливість	Рекомендації	Очікувані результати
Неможливість тривалого відволікання держслужбовців від виконання робочих обов'язків для проведення навчання	Створення матеріалів для самоосвіти і самостійної роботи; запровадження короткострокових навчальних програм з використанням найбільш ефективних технологій – тренінгів, ділових ігор, арт-терапії	Ефективне навчання зможе пройти більша кількість держслужбовців, що покращить їх виробничі показники
Висока вірогідність комунікацій із негативно налаштованими громадянами	Включення в програми практичних модулів, спрямованих на формування навичок подолання і трансформації негативних емоцій з використанням реальних кейсів	Збільшення кількості позитивних розв'язань конфліктних ситуацій, зменшення кількості скарг
Державна служба є жорстко ієрархізованою системою, що призводить до особистісних деформацій	Включення в програми практичних модулів, спрямованих на усвідомлення власних емоцій та керування ними з урахуванням особливостей держслужби	Зменшення кількості випадків виражених особистісних деформацій, покращення виробничих показників, зниження плинності кадрів

Продовження табл. 3.1

Ставлення громадян до службовців молодшої і середньої ланки формує враження про ефективність влади в цілому	Збільшення питомої ваги тематики, пов'язаної з розвитком ЕІ саме для цих категорій працівників, включення в програми практичних вправ, спрямованих на формування навичок комунікації з використанням реальних запитів і випадків	Покращення якості вирішення запитів громадян. З часом – позитивні зміни громадської думки про ефективність влади.
Робота держслужбовця вимагає уважного ставлення до думки, настроїв, емоційних станів громадян	Включення в програми вправ, спрямованих на формування навичок розуміння чужих емоцій, управління ними з використанням реальних запитів і випадків	Робота з реальними випадками під час навчання допоможе ефективніше вирішувати питання під час роботи.
Поширеність синдрому професійного вигорання	Включення в програми модулів, спрямованих на профілактику та подолання синдрому; ознайомлення працівників з методиками самодіагностики та самопомоги	Зниження вираженості синдрому вигорання, покращення виробничих показників

Отже, можемо зробити висновок, підкріплений експертними оцінками та результатами емпіричних досліджень, викладеними в даному підрозділі, що найбільш ефективними технологіями розвитку емоційного інтелекту державних службовців в системі підвищення їх кваліфікації є ділова гра, тренінг і арт-терапія.

Ділова гра формує у здобувачів освіти оптимальні моделі поведінки в різних ситуаціях, тренінг озброює практичними навичками ефективної комунікації і взаємодії, арт-терапія навчає усвідомлювати власні емоції, ефективно долати негативні стани, відновлювати власну ресурсність, протидіяти емоційному вигоранню. Оскільки кожна з вищезазначених технологій чинить свій особливий вплив на різні аспекти емоційного інтелекту, застосовувати їх варто в комплексі.

Включення цих технологій в навчальний процес наряду з виконанням вищезазначених рекомендацій, запровадження в програми підвищення кваліфікації пропонованого модуля має призвести до підвищення показників емоційного інтелекту державних службовців, покращення якості виконання ними поставлених завдань, зменшення проявів синдрому емоційного вигорання, зниження плинності кадрів і покращення суспільної думки про владу.

ВИСНОВКИ

Здійснивши дослідження питання, винесеного у заголовок роботи, вивчивши ряд наукових джерел, посібників, законодавчих актів, ми сформулювали ряд висновків, зауважень і пропозицій, спрямованих на реалізацію поставленої мети:

1. У відповідності до першого завдання було вивчено актуальні концепції емоційного інтелекту. В сучасній науці існує багато концепцій емоційного інтелекту, проте, більшість з них визначає чотири компоненти його структури: усвідомлення власних емоцій, уміння керувати ними, розуміння емоцій інших людей та уміння на них впливати. Люди, в яких розвинуті навички по всім чотирьом напрямкам, є більш мотивованими, стійкими до стресів, толерантними до ситуацій невизначеності, більш успішними та гармонійними в комунікаціях.

2. Відповідно другого завдання дослідження, ми з'ясували роль емоційного інтелекту в діяльності державних службовців. Результати емпіричних досліджень доводять прямий зв'язок між рівнем емоційного інтелекту і успішним просуванням державних службовців по кар'єрних сходах, а також з якістю виконання посадових обов'язків працівниками держслужби.

3. Виконуючи третє завдання дослідження, ми визначили, що робота над підвищенням емоційного інтелекту не тільки передбачена в законодавчих актах, а й є однією з пріоритетних. Зокрема, модулі вірогідного спрямування передбачені у в Переліках пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних (військових) адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад за загальними професійними (сертифікатними) та/або короткостроковими програмами у 2023 році, затверджених Наказом Національного агентства з питань державної служби від 24.08.2022 № 74-22.

Ми з'ясували, що тематика щодо підвищення емоційного інтелекту передбачається в основному для працівників категорії А, тоді як службовці відповідно до результатів досліджень, нижчі показники емоційного інтелекту мають службовці категорій Б і В. Крім того, саме працівники середньої і молодшої ланки державної служби формують думку населення про владу в цілому. Тож вважаємо за потрібне приділити більше уваги відповідному навчанню саме цих категорій держслужбовців.

4. Відповідно до четвертого завдання дослідження, ми провели аналіз змістового наповнення програм підвищення кваліфікації державних службовців у контексті розвитку їх емоційного інтелекту. В ході дослідження ми виявили, що ряд таких програм містить модулі чи теми, спрямовані на розвиток емоційного інтелекту здобувачів освіти. Проте, кількість таких програм невелика і складає всього 3,5% від загальної кількості. Цього недостатньо для ефективної роботи з розвитку в держслужбовців емоційного інтелекту. Кількість програм, що містить відповідну тематику, має бути збільшена принаймні вдвічі. Тематика програм, які містять відповідні модулі, спрямована в більший мірі на формування навичок управління емоціями інших, ніж на усвідомлення власних емоційних станів та управління ними. В програмах дуже мало представлена тематика профілактики та протидії професійного вигорання, яке в середньому та вираженому ступенях властиве переважній більшості державних службовців. Вважаємо таке співвідношення недоцільним, оскільки сьогодні для державних службовців найбільш актуальними є навички емоційної самодіагностики та саморегуляції, управління стресом, відновлення ресурсного стану.

5. Відповідно до п'ятого завдання дослідження, ми вивчили особливості розвитку емоційного інтелекту в дорослому віці, визначили необхідні для цього умови та принципи, за якими мають обиратися ефективні навчальні технології для державних службовців.

6. В ході розв'язання шостого завдання роботи ми визначили найбільш ефективні технології розвитку емоційного інтелекту державних

службовців, до яких належать ділова гра, тренінг та арт-терапія, та надали ряд конкретних рекомендацій щодо удосконалення системи підвищення кваліфікації державних службовців, які включають створення посібників для самоосвіти, включення в освітній процес матеріалів, оснований на реальних кейсах, а також практичних вправ, спрямованих на формування навичок рефлексії, усвідомлення власних емоцій, подолання негативних емоційних станів, розуміння емоцій інших та управління ними, акцент на розвитку емоційного інтелекту службовців середньої та молодшої ланки, збільшення питомої ваги модулів, присвячених протидії та профілактиці синдрому професійного вигорання,

Вважаємо, що впровадження запропонованих нами технологій розвитку емоційного інтелекту, виконання наданих рекомендацій і запровадження в освітній процес підвищення кваліфікації пропонованого нами навчального модуля призведе в кінцевому рахунку до підвищення ефективності роботи кожного з держслужбовців, а отже державної служби в цілому, покращення надання населенню адміністративних послуг, зменшення проявів синдрому емоційного вигорання, зниження плинності кадрів і покращення суспільної думки про владу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асєєва Ю.О., Осінна І.А. Дослідження сформованості синдрому емоційного вигорання державних службовців відповідно до безперервного стажу професійної діяльності. *Spirit time*. 2018. № 4 (28). URL: <https://www.onmedu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/7264/Asieieva.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення 12.12.2022).
2. Бальбуза О.М. Використання методів арт-терапії у подоланні «синдрому емоційного вигорання». *Арт-терапія в роботі психолога: інноваційні підходи*: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., Кропивницький, 2021. С. 28.
3. Березюк Г. Емоційний інтелект як детермінанта внутрішньої свободи особистості. *Психологічні студії Львівського університету*. 2008. Вип. 2. С. 20–23.
4. Бюджетний кодекс України : Кодекс від 08 липня 2010р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17/ed20150920#Text> (дата звернення 25.12.2022).
5. Гацько А.Ф., Смігунова О.В. Емоційний інтелект як стратегічний важіль лідерства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 177. С. 61-67.
6. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / пер. с англ. М. Альпина. М. Бизнес Букс, 2008. 273 с.
7. Демірель Явуз, Садикова Гузель. Взаємозв'язок емоційного інтелекту і довіри на робочому місці. *Організаційна психологія*. 2021. Т. 11. № 4. С. 78–96.
8. Дерев'яно С.П. Феноменологія емоційного інтелекту: навчально-методичний посібник зі спецкурсу «Феноменологія емоційного інтелекту» для студентів вищих навчальних закладів. Чернігів: Десна Поліграф, 2016. 312 с.

9. Дерев'янка С. Актуалізація емоційного інтелекту в емоціогенних умовах. *Соціальна психологія*. 2008. № 1 (27). С. 96–104.
10. Дзвінчук Д. Актуалізація якості державних службовців і підвищення їх кваліфікації. *Зб. наук. праць УАДУ*. Київ, 2000. Вип. 2 : В 4 ч. Ч.4. С. 320- 327.
11. Дзюба Т. М. Демотиватори продуктивності праці: особливості впливу на професійне здоров'я вчителя. *Наука і освіта*. 2015. № 3. С. 21–27.
12. Драгомирецька Н.М. Теоретичний аналіз комунікативної діяльності державного службовця: Монографія. Одеса : Астропринт, 2005. – 280 с.
13. Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні : навч.- метод. посіб. Київ : Ін Юре, 1999. 244 с.
14. Дубовик С. Г., Драбчук Т. І. Розвиток емоційного інтелекту сучасних менеджерів як умова їх успішної діяльності. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2014. Вип. 5 (60). С. 1–7.12. URL: <https://studme.com.ua/185810215140/psihologiya/intellekt.htm> (дата звернення 18.12.2022).
15. Корман М.М. Емоційний інтелект персоналу як основа ефективного розвитку організації. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2013. Вип. 24. С. 88–94.
16. Загурська-Антонюк, В. Ф., Березенська, С. А., Вовкотруб, Т. П., Бондаренко, О. В. Підвищення ефективності роботи та кар'єрного потенціалу державних службовців в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*, (3(89), 165–173. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-165-173](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-165-173) (дата звернення 25.11.2022).
17. Зарицька В.В. Емоційний інтелект: аналіз наукових теорій. URL: http://www.tpsp-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2010/6.pdf (дата звернення 05.12.2022).
18. Іванчук А., Кравченко А., Міхалев К. Особливості синдрому професійного вигорання державних службовців. *Клінічна та профілактична*

медицина, 4(14), 44-51. URL: [https://doi.org/10.31612/2616-4868.4\(14\).2020.03](https://doi.org/10.31612/2616-4868.4(14).2020.03)
(дата звернення 25.10.2022).

19. Кириленко Т.С. Гармонізація емоційних станів особистості. *Наука і освіта*. 2000. №1-2. С.22–23.

20. Кострікіна Г.В. Аналіз програм підвищення кваліфікації державних службовців в контексті розвитку їх емоційного інтелекту. *Проблеми і перспективи соціально-економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі*: зб. матеріалів VI Всеукр. наук.-практ. конф. Київ: МАУП, 2022. С. 148–150.

21. Кострікіна Г.В. Вплив емоційного інтелекту на ефективність діяльності державного службовця. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи*: зб. матеріалів XIII Міжнародної наук.-практ. інтернет-конф. 2022 р. Дніпро: ДДАЕУ, 2022. С. 229–231.

22. Кострікіна Г.В. Формування емоційного інтелекту державних службовців: практичні рекомендації щодо саморозвитку. *Студентські наукові читання – 2022*. Зб. наукових праць наук.–практ. Конф. Житомир: Поліський національний університет, 2022. С. 266–268 .

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

24. Ларіонова Л.И., Азарова Л.Н. Арт-терапевтичні технології в розвитку емоційного інтелекту студентів. *Acta biomedica scientifica*. 2022; 7(2). С. 199–211.

25. Мельничук О. Б. Емоційна складова професійного інтелекту майбутніх фахівців соціальної сфери. *ScienceRise*. 2015. № 11/1 (16). С. 74–81.

26. Носенко Е.Л., Коврига Н.В. Емоційний інтелект: концептуалізація феномену, основні функції : Монографія. Дніпропетровський національний університет. 2003. 159 с.

27. Оцінювання емоційного інтелекту державних службовців України: порівняльний аналіз методик MSCEIT, Холла, EQ-I / Подольчак Н.Ю. та ін. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2022. Вип.3. С. 22–28.

28. Передало Х.С.. Роль емоційного інтелекту у системі основних компетенцій менеджера. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. №2. С.54–58.

29. Поліщук І.В. Розвиток навичок особистісної ефективності та професійно-технічних навичок державних службовців як передумова розбудови кадрового потенціалу органу державної влади. *Право та державне управління*. 2020. № 2. С. 295–301.

30. Портал управління знаннями Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua> (дата звернення: 25.11.2022).

31. Про державний бюджет України на 2023 рік : Закон України від 03 лютого 2022р. № 2710-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/%202710-20#Text> (дата звернення 25.12.2022).

32. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 25.12.2022).

33. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку) : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 04 грудня 2019 р. № 221-19. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-skladannya-tamonitoringu-vikonannya-individualnoyiprogrami-pidvishchennya-rivnyaprofesijnoyi-kompetentnosti-derzhavnogosluzhbovcya-indi> (дата звернення 02.12.2022).

34. Про затвердження Переліків пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних

(військових) адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад за загальними професійними (сертифікатними) та/або короткостроковими програмами у 2023 році. Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 24 серпня 2022 р. № 74-22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0074859-22#Text> (дата звернення 15.12.2022).

35. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#n14> (дата звернення 10.12.2022).

36. Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26 листопада 2019 р. № 211-19 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0005-20#Text>

37. Про формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науковопедагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів : Закон України від 20 листопада 2012 р. № 5499-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5499-17#Text> (дата звернення 25.12.2022).

38. Цигилик Н.В. Вплив віку та рівня емоційного інтелекту на ефективність державних службовців України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування* 2020. С. 129 – 134.

39. Чеботарь А.И. Емоційний інтелект як основа успішності життєдіяльності людини. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія “Педагогіка і психологія”*. 1999. Вип.4. С.129-134.

40. Bar-On, R. Emotional Intelligence in Men and Women. *Emotional Quotient Inventory: Technical Manual*. 1997. Toronto. Multi-Health Systems. 224 p.
41. Bradberry T., Greaves J. Emotional Intelligence 2.0. *Talent Smart*, 2009. 255 p.5.
42. Caruso D.R., Mayer J.D., Salovey P. Relation of an ability measure of emotional intelligence to personality. *Journal of Personality Assessment*. 2002. V. 79. P. 306–320.
43. Goleman, D.. *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books, 1998. 383p.
44. Mayer, J.D., Salovey, P. The Intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*. 1993. V.17. N4. P.433-442.
45. Puffer, K. A. (2011). Emotional intelligence as a salient predictor for collegians' career decision making. *Journal of Career Assessment*, 19(2). – 130–150.
46. Wechsler D. Non-intellective factors in general intelligence. *Psychological Bulletin*. 1940. P. 444-445.