

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління та
національної безпеки
Кафедра психології

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Захаріна Оксана Володимирівна

УДК 159.9:35.08

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ПСИХОЛОГІЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ
ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

053 «Психологія»

Подається на здобуття освітнього ступеня Магістр

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

О. В. Захаріна
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи

Можаровська Тетяна Вікторівна
к.психол.н, доцент

Житомир – 2024

Висновок кафедри психологіїза результатами попереднього захисту: Захаріної Оксани Володимирівни

Протокол засідання кафедри психології

№ _____ від «____» _____ 2024 р.

Завідувач кафедри психології

К.психол.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Литвинчук А. І.

(прізвище ,ім'я, по батькові)

«__-__» _____ 2024 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботиЗдобувачка вищої освіти Захаріна Оксана Володимирівна захистила

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за шкалою ECTS _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

(прізвище ,ім'я, по батькові)

АНОТАЦІЯ

Захаріна О. В. Психологія емоційного інтелекту в професійній діяльності державного службовця. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 053 «Психологія». – Поліський національний університет, 2024.

Досліджено психологічні аспекти емоційного інтелекту в професійній діяльності державних службовців. Визначено сутність, структуру та основні компоненти емоційного інтелекту, а також його роль у професійній діяльності.

За допомогою тестів ЕмІн Д. Люсіна та методики Н. Холла оцінено рівень розвитку основних компонентів EQ, таких як емоційна обізнаність, управління емоціями, самомотивація, емпатія та здатність до розпізнавання емоцій. Результати дослідження показали, що більшість респондентів мають середній рівень EQ, проте спостерігаються проблеми з управлінням емоціями, самомотивацією та емпатією. Встановлено, що рівень EQ залежить від професійного стажу, а також виявлено тенденцію до зниження показників серед працівників із тривалим стажем через ризики емоційного вигорання.

На основі отриманих результатів розроблено практичні рекомендації щодо впровадження тренінгів з розвитку емоційного інтелекту, підтримки молодих фахівців та запобігання професійному вигоранню. Результати роботи підкреслюють значення емоційного інтелекту для ефективності професійної діяльності, розвитку комунікативних навичок і побудови довірливих відносин із громадянами.

Ключові слова: емоційний інтелект, державний службовець, емоційна обізнаність, управління емоціями, емпатія, професійна діяльність.

SUMMARY

Zakharina O. Psychology of emotional intelligence in the professional activity of a civil servant. – Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work on obtaining the Master's Degree, specialty 053 «Psychology». – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

The psychological aspects of emotional intelligence in the professional activities of civil servants were studied. The essence, structure and main components of emotional intelligence were determined, as well as its role in professional activities.

Using the EmIn tests of D. Lucin and the methodology of N. Hall, the level of development of the main components of emotional intelligence, such as emotional awareness, emotional management, self-motivation, empathy and the ability to recognize emotions, was assessed. The results of the study showed that most respondents have an average level of EQ, but there are problems with emotional management, self-motivation and empathy. It was established that the level of EQ depends on professional experience, and a tendency to decrease indicators among employees with long experience was also revealed due to the risks of emotional burnout.

Based on the results obtained, practical recommendations were developed for the implementation of trainings on the development of emotional intelligence, support for young professionals and prevention of professional burnout. The results of the work emphasize the importance of emotional intelligence for the effectiveness of professional activity, the development of communication skills and the building of trusting relationships with citizens.

Key words: emotional intelligence, civil servant, emotional awareness, emotion management, empathy, professional activity.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1.	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ..... 12
1.1.	Емоційний інтелект та психологічні особливості професійної діяльності державного службовця..... 12
1.2.	Роль емоційного інтелекту у взаємодії з громадянами..... 19
1.3.	Вплив емоційного інтелекту на прийняття рішень та ефективність комунікації..... 23
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2.	МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ..... 29
2.1.	Вибірка та опис методів дослідження..... 29
2.2.	Інструменти та методи аналізу даних..... 35
Висновки до розділу 2.....	36
РОЗДІЛ 3.	ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ..... 37
3.1.	Аналіз взаємозв'язку емоційного інтелекту з професійними характеристиками..... 37
3.2.	Виявлення впливу емоційного інтелекту на ефективність роботи..... 49
3.3.	Практичні рекомендації для розвитку емоційної компетентності державних службовців..... 54
Висновки до розділу 3.....	60
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	69

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному суспільстві ефективність професійної діяльності державних службовців значною мірою визначається їхньою здатністю адаптуватися до викликів сьогодення, взаємодіяти з громадянами, а також приймати рішення в умовах стресу. В таких умовах емоційний інтелект стає критичним чинником успішного виконання професійних обов'язків.

Так, емоційний інтелект, який включає здатність усвідомлювати, розуміти та керувати власними емоціями, а також емпатію і навички міжособистісної взаємодії, сприяє налагодженню конструктивної комунікації, управлінню конфліктами та підтримці продуктивного робочого клімату. Особливо важливим це є для державних службовців, діяльність яких передбачає постійний контакт із громадськістю, необхідність швидкого реагування на складні ситуації, дотримання етичних норм та забезпечення суспільних інтересів. Низький рівень емоційного інтелекту може призвести до конфліктів, зниження ефективності роботи та недовіри громадян до державних інституцій. Разом з тим питання практичного застосування емоційного інтелекту в професійній діяльності державних службовців все ще недостатньо розкриті. Це зумовило необхідність комплексного дослідження впливу емоційного інтелекту на професійний розвиток, продуктивність праці та взаємодію в системі державного управління.

Засновниками концепції емоційного інтелекту є Джон Майєр і Пітер Саловей, які визначили його як здатність розпізнавати, розуміти й управляти емоціями. Подальшого розвитку концепція набула завдяки Даніелю Гоулману, який визначив її роль у професійному успіху. Серед зарубіжних дослідників, які приділяли увагу емоційному інтелекту, відзначимо роботи Річарда Бояциса, Рувена Бар-Она, Карузо, які досліджували рівень емоційного інтелекту та його значення в управлінні. Ч. Кері, С. Дж. Стейн та Г. Буку досліджували взаємозв'язок між рівнем розвитку емоційного інтелекту та ефективністю виконання професійних обов'язків на робочому місці.

Вітчизняні вчені також зробили значний внесок у розвиток теорії емоційного інтелекту. Зокрема, Е. Л. Носенко, Н. В. Коврига, Т. С. Кириленко, А. І. Литвинов, Н. В. Цигилик досліджували вплив емоційного інтелекту на професійну діяльність державних службовців, а Н. Ю. Подольчак, О. І. Білик, В. Я. Карковська, В. Ф. Загурська-Антонюк, С. А. Березенська, Т. П. Вовкотруб, О. В. Бондаренко, А. Іванчук, А. Кравченко та К. Міхалев приділяють увагу вивченню методів розвитку емоційного інтелекту, його ролі у підвищенні ефективності управлінських процесів, стресостійкості та комунікаційних навичок. Таким чином, актуальність подальшого дослідження зумовлена необхідністю поглибленого аналізу впливу емоційного інтелекту на якість виконання професійних обов'язків у сфері державного управління.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота є результатом наукових досліджень, виконаних автором відповідно до плану науково-дослідних робіт Поліського національного університету за темою: «Інституційні імперативи інтелектуалізації економіки в євроінтеграційному вимірі» (номер державної реєстрації 0115U006602). У межах теми досліджено психологічні особливості професійної діяльності державних службовців та виявлено вплив емоційного інтелекту на ефективність їх роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є вивчення психологічних особливостей емоційного інтелекту та його ролі у підвищенні ефективності професійної діяльності державних службовців. Досягнення мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- розкрити сутність емоційного інтелекту та узагальнити теоретичні підходи до його визначення в науковій літературі;
- ідентифікувати специфіку професійної діяльності державних службовців у контексті вимог до їх емоційної компетентності;
- систематизувати основні компоненти емоційного інтелекту, які впливають на ефективність професійної діяльності;
- провести емпіричне дослідження для виявлення взаємозв'язку між рівнем емоційного інтелекту та результативністю професійної діяльності

державних службовців;

- розробити рекомендації щодо розвитку емоційного інтелекту як складової професійної компетентності державних службовців.

Об'єктом дослідження є емоційний інтелект.

Предмет дослідження: емоційний інтелект в професійній діяльності державного службовця.

Гіпотеза дослідження. Рівень розвитку емоційного інтелекту у державних службовців є важливим фактором, що впливає на їх професійну ефективність. Зокрема, високий рівень емоційного інтелекту сприяє кращій адаптації до стресових ситуацій, підвищує здатність до конструктивної комунікації, покращує прийняття рішень в умовах невизначеності та сприяє зменшенню конфліктів у колективі. Це, в свою чергу, позитивно впливає на загальну продуктивність і якість виконання службових обов'язків.

Теоретико-методологічну основу дослідження складають положення психологічних теорій та концепцій, що стосуються емоційного інтелекту, його складових та впливу на професійну діяльність. Для аналізу емоційного інтелекту в контексті професійної діяльності державних службовців були використані теоретичні підходи, які розробили Пітер Саловей, Джон Майер, Даніель Гоулман, Ніколас Холл, а також вітчизняними дослідниками, які розглядали емоційний інтелект як важливу складову загальної психологічної компетентності.

Методологічною основою дослідження є комплексний підхід, що включає поєднання кількох методів: теоретичного аналізу наукової літератури, емпіричних методів (психологічне тестування, анкетування, інтерв'ю), а також статистичного аналізу даних. Оскільки емоційний інтелект є багатовимірним явищем, в дослідженні використовуються інтегративні моделі, що дозволяють оцінити не лише рівень емоційного інтелекту, але й його вплив на поведінкові та когнітивні аспекти професійної діяльності.

Загалом теоретико-методологічна основа дослідження забезпечує системний підхід до вивчення емоційного інтелекту як складового компонента професійної компетентності державних службовців.

Методи дослідження. Емоційний інтелект є складним багатовимірним феноменом, тому для вивчення його впливу на професійну діяльність необхідно використовувати різноманітні методи, які дозволяють отримати повне уявлення про рівень розвитку емоційного інтелекту та його практичне застосування в професійній діяльності державних службовців.

З метою досягнення поставленої мети та перевірки гіпотези дослідження, у роботі використані як теоретичні, так і емпіричні методи. Теоретичний аналіз літератури дозволив окреслити основні підходи до визначення поняття емоційного інтелекту, а практичні методи допомогли зібрати конкретні дані про рівень емоційного інтелекту серед державних службовців та визначити його взаємозв'язок з ефективністю їх професійної діяльності.

Так, за допомогою *теоретичного аналізу* досліджені наукові джерела щодо емоційного інтелекту, його компонентів та впливу на професійну діяльність державних службовців. За допомогою *психологічного тестування* була здійснена оцінка рівня емоційного інтелекту державних службовців. *Метод спостереження* допоміг обсервувати поведінку державних службовців у професійному середовищі для визначення проявів емоційного інтелекту в реальних умовах. За допомогою *методу анкетування* було зібрано дані про емоційні реакції державних службовців, їх ставлення до роботи, комунікацію в колективі тощо. Проведення глибоких *інтерв'ю* з державними службовцями дало можливість узагальнити суб'єктивний досвід та уявлення про емоційний інтелект та його роль у професійній діяльності. За допомогою *статистичного аналізу*, зокрема його *прийомів порівняння, графічного, табличного*, оброблено та проаналізовано зібрані дані для виявлення взаємозв'язку між рівнем емоційного інтелекту та професійною ефективністю. Використання комп'ютерних пакетів *Excel* та *Statistica* для *Microsoft Office* дозволило обробити дані та зробити точні розрахунки.

Інформаційними джерелами дослідження стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі психології, зокрема теоретичні та емпіричні дослідження, що стосуються емоційного інтелекту, його складових, а також його

впливу на професійну діяльність. Окрему увагу приділено літературі, яка висвітлює роль емоційного інтелекту в контексті роботи державних службовців та інших професій, що потребують високого рівня комунікації, стресостійкості та управління емоціями. В роботі використані також власні дослідження автора та ресурси інформаційної мережі *Internet*.

Емпірична база дослідження. Робота проводилася впродовж 2024 р. Загальна вибірка склала 48 осіб. У дослідженні взяли участь представники різних державних органів та установ, що забезпечують функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування.

Наукова новизна одержаних результатів. В контексті психології емоційного інтелекту було досліджено його безпосередній вплив на ефективність професійної діяльності державних службовців. У роботі застосований комплексний підхід до оцінки рівня емоційного інтелекту серед представників державних органів, який включає не лише теоретичний аналіз, але й емпіричне дослідження, яке враховує реальні умови професійної діяльності.

Особливістю дослідження є адаптація та застосування методів оцінки емоційного інтелекту, що дають можливість вимірювати його вплив на такі професійні компетенції, як стресостійкість, комунікаційні навички, прийняття рішень і управління емоціями в складних ситуаціях. Окрім того, вперше вивчено взаємозв'язок між рівнем емоційного інтелекту і результативністю роботи державних службовців у конкретних робочих умовах. Здобутком дослідження є розробка рекомендацій щодо розвитку емоційного інтелекту як складової професійної компетентності державних службовців, що має практичне значення для покращення ефективності роботи державних установ.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані для покращення професійної діяльності державних службовців через впровадження програм розвитку емоційного інтелекту. Результати дослідження дозволяють визначити ключові компоненти емоційного інтелекту, які найбільше впливають на ефективність роботи державних службовців, що має важливе значення для підвищення якості виконання їхніх

обов'язків. Зокрема, отримані дані можуть бути використані для розробки тренінгів і курсів з розвитку емоційної компетентності, що допоможе підвищити стресостійкість, поліпшити комунікативні навички та здатність до прийняття ефективних рішень в умовах професійної діяльності. Також результати дослідження можуть стати основою для розробки нових стандартів оцінки професійної компетентності державних службовців, включаючи емоційний інтелект як невід'ємну складову ефективності роботи. У подальшому, отримані результати можуть бути корисними для створення програм з адаптації нових співробітників у державних установах, а також для розвитку кар'єрних траєкторій у державній службі.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення та практичні результати кваліфікаційної роботи пройшли апробацію та отримали позитивну оцінку на двох міжнародних та одній вітчизняній конференціях:

V Міжнародна науково-практична конференція «Інструменти та практики публічного управління», присвячена науковому та творчому здобутку професора Ходаківського Є. І. (Житомир, 27-28 червня 2024 р.);

Міжнародна науково-практична конференція «Механізми управління розвитком територій» (Житомир, 30-31 жовтня 2024 р.);

«Студентські наукові читання-2024» (Житомир, 12 грудня 2024 р.).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 74 сторінки комп'ютерного тексту. Ілюстративний матеріал представлений у вигляді 9 таблиць та 9 рисунків. Список використаної літератури містить 52 літературних джерела, з них 17 – іноземною мовою.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

1.1. Емоційний інтелект та психологічні особливості професійної діяльності державного службовця

Сучасний ринок праці, орієнтуючись на інновації та міжособистісну взаємодію, вимагає від працівників не лише професійних та технічних навичок (hard skills), але й уміння ефективно взаємодіяти з іншими людьми (soft skills). Здатність працювати в команді, ефективно спілкуватися, вирішувати конфлікти, мати високу емпатію – це ключові аспекти емоційного інтелекту. Такі важливі професійні якості, як лідерство, цілеспрямованість, самоорганізованість, управління стресом та мотивація, також тісно пов'язані з рівнем емоційного інтелекту. Люди з високим рівнем емоційного інтелекту зазвичай більш адаптивні, соціально компетентні й здатні досягати кращих результатів, працюючи в команді. В професійній сфері емоційний інтелект допомагає досягати успіхів, підтримувати позитивну робочу атмосферу та справлятися зі стресовими ситуаціями, а в особистому житті – будувати міцні стосунки та ефективно вирішувати конфлікти. Це сприяє кращому психічному здоров'ю людини та знижує рівень стресу, тривожності й депресії. У суспільстві, де питання психічного здоров'я стає дедалі важливішим, розвиток емоційного інтелекту може стати одним із шляхів збереження психологічної рівноваги.

Термін «емоційний інтелект» з'явився в наукових колах у 1990 р., коли Джон Майер і Пітер Саловей запропонували концепцію, згідно з якою емоційний інтелект (EQ) є окремим видом інтелекту, який відрізняється від традиційного когнітивного інтелекту (IQ). Вчені намагалися довести, що вміння розпізнавати, розуміти та керувати емоціями має важливе значення для успішного функціонування людини в різних сферах її життя [7].

Вони виділили чотири ключові компоненти емоційного інтелекту:

- сприймання емоцій (розпізнавання емоцій у собі та інших);
- використання емоцій (як емоції впливають на мислення та поведінку);
- розуміння емоцій (як емоції змінюються та які причини їх виникнення);
- керування емоціями (здатність ефективно керувати своїми емоціями та впливати на емоції інших).

Однак, спочатку концепція емоційного інтелекту не отримала широкої підтримки. Ситуацію змінила публікація книги Даніеля Гоулмана «Емоційний інтелект: чому він може мати більше значення, ніж IQ» у 1995 р. [5]. Д. Гоулман став одним із основних популяризаторів концепції емоційного інтелекту, звертаючи увагу на його важливість для особистого й професійного розвитку, а також для побудови здорових міжособистісних відносин.

На думку Д. Гоулмана, традиційний IQ може бути важливим для академічних досягнень, але емоційний інтелект значно впливає на здатність людини до ефективного спілкування, самоконтролю, емпатії та здатності працювати в команді.

Вчений виділяє п'ять основних компонентів емоційного інтелекту:

- самоусвідомлення (розуміння власних емоцій та їх впливу);
- саморегуляція (здатність контролювати та змінювати емоційні реакції);
- мотивація (вміння використовувати емоції для досягнення цілей);
- емпатія (розуміння емоцій інших людей);
- соціальні навички (здатність ефективно взаємодіяти з іншими).

Робота Д. Гоулмана викликала широкий суспільний інтерес і зробила емоційний інтелект предметом дослідження не лише вчених, але й широкої аудиторії, зокрема керівників, коучів, соціологів, психологів і педагогів. У результаті емоційний інтелект стає не тільки науковим, але й практичним інструментом для розвитку лідерських якостей, адаптації до змін, покращення міжособистісних відносин та управління емоційним благополуччям [15].

Нами систематизовано та узагальнено основні підходи до визначення дефініції «емоційний інтелект» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Підходи до визначення емоційного інтелекту
(за матеріалами узагальнення літературних джерел)**

Назва моделі та її автор (и)	Основні підходи
Модель здібностей Пітера Саловея і Джона Майєра	Визначили емоційний інтелект як форму соціального інтелекту, який допомагає розуміти свої та чужі почуття, орієнтуючи людей у власній поведінці.
Модель рис Константіноса Петридеса	Визначає емоційний інтелект як сукупність емоційних характеристик, інтегрованих у загальну особистісну структуру людини. Модель рис фокусується більше на поведінкових аспектах і пов'язує емоційний інтелект з темпераментом і стилем комунікації.
Модель змішаного типу Данієля Гоулмана	Модель змішаного типу охоплює не лише когнітивні здібності, але й елементи особистісних рис, зокрема мотивацію, емпатію та лідерські якості. Ця модель набула популярності через свій широкий практичний застосунок у лідерстві та організаційному менеджменті.
Модель компетенцій Річарда Бояціса	Вчений розвинув підхід, що ґрунтується на поєднанні здібностей і особистісних характеристик. Ця модель зосереджується на компетенціях, які визначають успішність працівників у професійному середовищі. На думку Р. Бояціса емоційний інтелект можна розвивати через тренінги й саморозвиток, що робить його цінним інструментом для професійного зростання.
Модель Роберта Розенберга	Робить акцент на інтеграції емоційного інтелекту з когнітивними процесами для розв'язання проблем і прийняття рішень. Основна ідея цієї моделі полягає в тому, що емоційний інтелект є необхідним елементом для адаптивного мислення і соціальної взаємодії.
Модель Керрі Купера	Британський психолог, який займається вивченням стресу на робочому місці. К. Купер відзначає, що високий емоційний інтелект знижує рівень професійного вигорання та стресу. Емоційна компетентність допомагає працівникам краще адаптуватися до змін та ефективно комунікувати в складних умовах.
Модель Бар-Она (Bar-On Model)	Руєн Бар-Он, ізраїльський психолог, розробив одну з перших моделей емоційного інтелекту, яка включає такі аспекти, як міжособистісні навички, стресостійкість і адаптивність. Він створив інструмент для оцінки емоційного інтелекту (EQ-i), який використовується для вимірювання емоційної компетентності в різних сферах, у тому числі і на державній службі.
Модель Шихова-Шамова	Українські дослідники, Ірина Шихова і Тетяна Шамова, розробили власну модель емоційного інтелекту, орієнтуючись на роль емоцій в адаптації та особистісному розвитку. Модель стала основою для оцінки емоційної стійкості та адаптивності, особливо в українському контексті психологічних досліджень.
Модель ідентичності та емоційної інтеграції Дагмари О'Коннор та Лесі Торі	Модель фокусується на інтеграції емоційного інтелекту з формуванням ідентичності людини. Основний акцент ставиться на здатності приймати емоції як частину власного «Я» і використовувати їх для розуміння та розвитку ідентичності. Вчені розглядають ЕІ як засіб, що дозволяє людині досягти цілісності, гармонійно об'єднуючи її емоційний і раціональний аспекти.

Продовження табл. 1.1

Модель Карузо та Вольфолка	Вчені розглядають емоційний інтелект як психологічний інструмент адаптації до соціальних ситуацій і вирішення конфліктів. Основні елементами моделі є розпізнавання емоцій у себе та інших; використання емоцій для ухвалення рішень; здатність розуміти емоційні сигнали і соціальні контексти; емоційна регуляція для підтримки гармонії у відносинах.
Модель емоційної компетентності Лайли Спенсер і Сігль Спенсер	Модель пов'язує емоційний інтелект із ключовими компетенціями, які сприяють особистісному та професійному успіху. Вона знайшла широке застосування в управлінні персоналом та розвитку лідерства, оскільки дозволяє оцінювати емоційні навички в професійному середовищі.
Модель Джошуа Джозефа та Джона Ньюмана	Це каскадна модель, що представляє емоційний інтелект як процес, де емоційна обізнаність (усвідомлення емоцій) запускає такі механізми, як емоційну регуляцію і використання емоцій для вирішення завдань. Ця модель дозволяє простежити, як різні етапи обробки емоцій впливають на результати поведінки особистості.
Модель Ніколаса Холла	Це підхід, що зосереджується на практичних аспектах розвитку емоційного інтелекту, зокрема через вимірювання та вдосконалення ключових емоційних компетенцій. Модель відома практичною орієнтованістю: вона розглядає емоційний інтелект як навичку, яку можна розвивати за допомогою регулярних тренувань і цілеспрямованої роботи над собою. Її часто застосовують в корпоративному середовищі для розвитку лідерських якостей, управління персоналом та підвищення командної ефективності.

Кожен з них робить унікальний внесок у розкриття сутності емоційного інтелекту. З одного боку, моделі здібностей та компетенцій більшою мірою акцентують увагу на когнітивних аспектах емоційного інтелекту, тоді як модель рис і змішана модель охоплюють особистісні характеристики та поведінкові риси особистості. Водночас інтегрований підхід об'єднує елементи вищезазначених моделей і розглядає емоційний інтелект як складне явище, що поєднує як когнітивні здібності (здатність розпізнавати та аналізувати емоції), так і особистісні риси (емоційна стабільність, комунікативні навички тощо) [11].

Кожна з цих моделей допомагає глибше зрозуміти, як емоційний інтелект впливає на різні аспекти життя, зокрема на адаптацію, міжособистісні відносини, стійкість до стресу та професійний розвиток.

Узагальнюючи зазначимо, що *емоційний інтелект – це здатність людини розуміти власні емоції, управляти ними, усвідомлювати почуття інших людей і вибудовувати з ними ефективні стосунки.*

Зрештою, в професійній діяльності державного службовця емоційний інтелект відіграє важливу роль, оскільки він визначає здатність службовців ефективно виконувати свої обов'язки, підтримуючи високий рівень професійності та емоційної стійкості. Безумовно, робота державного службовця пов'язана з високим рівнем відповідальності, необхідністю дотримання етичних норм, а також регулярною взаємодією з громадянами. Державні службовці часто мають справу з конфліктами, бюрократичним тиском та складними емоційними ситуаціями, тому емоційний інтелект є ключовою складовою їх успішної професійної діяльності.

Як свідчить проведене дослідження, основними складовими емоційного інтелекту, які мають значення в професійній діяльності державного службовця, є самосвідомість, саморегуляція, мотивація, емпатія та соціальні навички (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Складові EQ, які мають значення в професійній діяльності державного службовця

Під самосвідомістю ми розуміємо здатність усвідомлювати свої емоції та розуміти їх вплив на власну поведінку. Завдяки емоційній саморегуляції державний службовець може уникати особистих упереджень та неупереджено підходити до виконання своїх обов'язків, дотримуючись принципів моральної культури та професійної етики [17].

Саморегуляція – це контроль за власними емоційними реакціями, що особливо важливо в стресових та конфліктних ситуаціях. Так, робота державного службовця часто пов'язана з високим рівнем стресу, складними ситуаціями та значною відповідальністю. Тому здатність керувати своїми емоціями та підтримувати внутрішню рівновагу дозволяє справлятися з викликами без втрати якості роботи.

Мотивацією державного службовця є його внутрішнє заохочення до самовдосконалення та професійного зростання. Переконані, що емоційний інтелект дозволяє тримати внутрішню мотивацію на високому рівні, зберігати ентузіазм навіть у складні моменти і дає змогу зосередитися на важливих цілях, що сприяє високій якості виконання завдань.

Емпатія – розуміння та прийняття емоцій інших людей, що допомагає вибудовувати відносини на довірі та повазі. Емпатія дозволяє державним службовцям ефективно спілкуватися з громадянами, виявляючи уважність до їхніх потреб та очікувань. Це, в свою чергу, сприяє формуванню довіри до органів державної та місцевої влади з боку громади.

І, нарешті, соціальні навички – здатність державного службовця до ефективної комунікації, вирішення конфліктів і побудови продуктивних стосунків. Робота в державних установах зазвичай передбачає командну діяльність. Емоційний інтелект допомагає державним службовцям краще розуміти своїх колег, уникати конфліктів, швидко вирішувати непорозуміння і підтримувати сприятливу атмосферу в колективі.

Унаслідок емоційний інтелект значно впливає на ефективність діяльності державного службовця, оскільки сприяє підтриманню високого рівня професійної стійкості, розвитку комунікативних навичок і посиленню мотивації. Службовці з високим рівнем емоційного інтелекту легше справляються з викликами роботи, зберігають емоційну рівновагу в складних ситуаціях і формують позитивний імідж державної служби.

Таким чином, серед *психологічних особливостей професійної діяльності державного службовця* виділимо наступні [17]:

1. Психологічну стійкість. Це здатність державного службовця зберігати емоційну рівновагу та професійність під час стресових або напружених ситуацій. Наприклад, у ситуаціях, коли громадяни можуть мати негативні емоції через бюрократичні процедури чи складнощі в отриманні послуг, професіоналізм у спілкуванні та психологічна стійкість державного службовця сприятимуть збереженню довіри до влади та її органів.

2. Високий рівень емоційної саморегуляції є критично важливим для державного службовця, оскільки він дозволяє ефективно управляти своїми емоціями і уникати негативних реакцій у напружених чи стресових ситуаціях. В умовах професійної діяльності державного службовця, де важливу роль відіграють взаємодія з громадянами та колегами, емоційна саморегуляція є не лише засобом підтримання внутрішньої рівноваги, але й інструментом забезпечення високого рівня професіоналізму.

3. Комунікативні навички є не менш важливим елементом у професійній діяльності державного службовця, оскільки вони допомагають налагоджувати ефективну взаємодію, сприяють не тільки успішному виконанню службових обов'язків, але й вирішенню конфліктів, що можуть виникати в процесі роботи. Крім того, комунікативні навички важливі і в командній роботі. Наприклад, при необхідності організації співпраці між різними відділами для виконання складного завдання, державний службовець повинен вміти погоджувати цілі та визначати пріоритети, залучати всіх учасників процесу до обговорення, щоб уникнути непорозумінь, а в разі виникнення суперечок чи невідповідностей, державний службовець має використовувати дипломатичні методи для врегулювання ситуації, не допускаючи ескалації конфлікту.

4. Моральна та етична відповідальність. Це передбачає готовність державного службовця діяти в інтересах громадськості, дотримуючись високих моральних стандартів і принципів чесності, неупередженості та справедливості. Вона охоплює як особисті переконання та цінності службовця, так і його обов'язок діяти відповідно до законодавства та етичних норм в межах своєї професії. Важливо, щоб держслужбовець завжди діяв прозоро, надаючи

зрозумілі та обґрунтовані відповіді громадянам щодо процесів і процедур, що їх стосуються. Це зміцнює довіру громадян до органів влади.

Крім того, державний службовець повинен уникати будь-яких форм корупційних проявів і не брати участь в діяльності, яка ставить під сумнів його доброчесність. Це включає уникання ситуацій, де особисті інтереси можуть суперечити інтересам держави або громадськості. Чесність передбачає, що всі рішення, які приймаються службовцем, мають бути обґрунтованими і відкритими для контролю громадськості. Окрім того, державний службовець повинен забезпечувати рівність і справедливість, не дозволяючи особистим уподобанням, впливам чи будь-яким іншим факторам впливати на прийняття рішень. Він має бути об'єктивним у виконанні своїх обов'язків, незалежно від соціального статусу, раси, статі чи інших характеристик громадян. Таким чином, дотримання принципів чесності, неупередженості та справедливості гарантує ефективну і стабільну роботу державної служби, підтримуючи високий рівень професіоналізму та етичних стандартів у суспільстві.

Отже, емоційний інтелект є невід'ємною складовою діяльності державного службовця, впливаючи на його здатність до саморегуляції, соціальної адаптації та ефективної взаємодії з іншими. Це сприяє виконанню службових обов'язків, ефективному обслуговуванню громадян та підтримує моральну атмосферу.

1.2. Роль емоційного інтелекту у взаємодії з громадянами

Державний службовець – це особа, яка працює в органах державної влади, виконує обов'язки, передбачені законодавством, і сприяє реалізації політики держави. Його основна роль полягає в забезпеченні виконання завдань, що стоять перед державою та наданні послуг громадянам [32]. Державний службовець виконує ряд функцій, кожна з яких сприяє ефективному управлінню державними ресурсами, забезпеченню прав та свобод громадян і реалізації державної політики (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні функції державного службовця

Функція	Характеристика
Законодавча	Підготовка та аналіз нормативно-правових актів. Подання законодавчих ініціатив, внесення змін до існуючих нормативних актів.
Адміністративна	Виконання адміністративних процедур та процесів. Видача дозволів, ліцензій, реєстрація документів та контроль за їх дотриманням. Організація документообігу, перевірка виконання законів та постанов, контроль за виконанням адміністративних рішень на різних рівнях.
Організаційно-управлінська	Розробка стратегій розвитку. Організація роботи установ і підрозділів, управління державними ресурсами та забезпечення ефективного функціонування органів влади. Управління бюджетними коштами. Організація виконання проектів та ініціатив.
Соціальна	Проведення соціальної політики. Розробка і впровадження соціальних програм в освіті, медицині, в сфері захисту населення. Забезпечення інклюзії для всіх громадян та підтримка соціальної справедливості. Розподіл соціальної допомоги, субсидій, забезпечення рівного доступу до державних послуг.
Консультативна	Консультації громадян з правових питань та адміністративних послуг.
Контрольна	Контроль за дотриманням законів та регламентів. Аудит державних установ, перевірка дотримання стандартів у сфері екології, охорони праці та безпеки.
Комунікаційна	Забезпечення комунікації з громадою. Оформлення інформаційних матеріалів, організація прес-конференцій, ведення громадських приймальень.
Забезпечення прав та свобод громадян	Захист правових інтересів, підтримка справедливості у суспільстві. Забезпечення доступу до суду, сприяння в отриманні правової допомоги, захист прав меншин.

Від професіоналізму державного службовця залежить не лише ефективність роботи державних установ, але й рівень довіри громадян до інститутів державної влади. Водночас емоційний інтелект є важливим у побудові гармонійних стосунків між владою, організаціями та громадянами, створюючи основу для ефективної взаємодії та суспільного розвитку [31].

Так, наприклад, державні службовці з високим емоційним інтелектом краще реагують на скарги та запити громадян, вирішують конфлікти без їх ескалації, сприяють підвищенню довіри до влади.

Ефективна співпраця базується на довірі, відкритості та врахуванні потреб громадян. Застосування різних форм взаємодії дозволяє забезпечити баланс між інформаційною, консультативною та практичною її складовими (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Форми взаємодії державного службовця з громадянами

Сучасний державний службовець має бути не лише виконавцем функцій,

але й партнером для громади, здатним будувати діалог і спільно вирішувати суспільно важливі завдання. Залучення громадян до процесу ухвалення рішень допомагає краще враховувати їхні потреби та очікування. Це особливо актуально в умовах децентралізації, де громада має більше можливостей впливати на місцеву політику. Крім того, ефективна взаємодія дозволяє швидше реагувати на проблеми громади, такі як екологічні загрози, соціальна нерівність чи кризи (економічні, політичні). Водночас зростання популярності електронних платформ і цифрових інструментів робить можливим налагодження швидкого і зручного діалогу між службовцями та громадянами. Це знижує бар'єри у доступі до послуг та інформації.

Переконані, що в кризових ситуаціях емпатія та здатність передбачати емоційні реакції громадян сприяють ефективнішому управлінню та комунікації. Разом з тим, завдяки емоційному інтелекту державні службовці легше адаптуються до емоційно напруженої роботи, а вміння керувати своїм емоційним станом допомагає їм підтримувати мотивацію та енергію. Сьогодні важливо не лише вирішувати поточні питання, але й створювати умови для довготривалого розвитку. Взаємодія з громадою сприяє вихованню відповідальних громадян, які готові брати участь у житті своєї громади [16].

Таким чином, налагодження партнерських стосунків між державою та громадянами, створення умов для активної участі громади в ухваленні рішень, забезпечення доступу до інформації та державних послуг сприяє розвитку демократії, підвищенню соціальної згуртованості та вирішенню суспільно важливих проблем на основі спільних зусиль. При цьому роль емоційного інтелекту у взаємодії з громадськістю полягає в підвищенні ефективності управління через врахування думок громадян, забезпеченні прозорості й підзвітності державних органів, формуванні довіри до органів влади.

1.3. Вплив емоційного інтелекту на прийняття рішень та

ефективність комунікації

Прийняття управлінських рішень є одним із ключових аспектів ефективного функціонування організацій та державного управління. Це багатокроковий процес, який включає аналіз ситуації, вибір найкращої альтернативи та реалізацію обраного рішення. Емоційний інтелект суттєво впливає на процес прийняття рішень, оскільки керується не лише логікою, але й емоційними аспектами, які впливають на ситуацію. Це особливо важливо у сферах, де рішення стосуються міжособистісної взаємодії, управління чи стресових обставин. Процес прийняття рішень є складним і залежить від багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів (табл. 1.3).

Неправильні управлінські рішення можуть призвести до фінансових втрат, втрати репутації, соціальної нестабільності або навіть кризи. Це підкреслює необхідність розробки ефективних методів аналізу та ухвалення рішень. Використання сучасних технологій (наприклад, штучного інтелекту, аналітичних платформ) дозволяє приймати більш точні та обґрунтовані рішення. Однак це також створює виклики, пов'язані з управлінням даними, кібербезпекою та етикою використання інформаційних технологій. Вивчення процесу прийняття рішень дозволяє оптимізувати діяльність організацій та підвищити їхню ефективність [18].

Таким чином, прийняття рішень пов'язане з емоційними, когнітивними та поведінковими аспектами, які формують основу ефективного управління. Безперечно, значення емоційного інтелекту, комунікаційних навичок та здатності до роботи в команді продовжує зростати в умовах сучасного світу. Управлінці, озброєні цими компетенціями, не лише набувають необхідних знань і навичок, а й формують підхід до прийняття рішень, що базується на балансі емоцій та логіки. Це дозволяє їм ухвалювати зважені та стратегічні рішення, які враховують потреби колективу і спрямовані на досягнення спільних довгострокових цілей. Раціональне управління, побудоване на основі емоційної компетентності, стає ключем до підвищення ефективності організаційних

процесів та гармонійного розвитку команди.

Таблиця 1.3

Чинники, які впливають на прийняття рішень

Внутрішні	Соціальні	Зовнішні
<i>Особистісні характеристики:</i> 1. Рівень емоційного інтелекту. 2. Впевненість у собі. 3. Схильність до ризику або обережність.	<i>Терміновість:</i> 1. В умовах обмеженого часу люди можуть робити імпульсивні або нерациональні вибори. 2. Більше часу дозволяє глибше проаналізувати ситуацію.	<i>Доступність інформації:</i> 1. Відсутність повної інформації може обмежувати можливості для прийняття рішень. 2. Надлишок інформації може створювати «інформаційний шум».
<i>Когнітивні процеси:</i> 1. Уміння аналізувати інформацію. 2. Логічне мислення. 3. Здатність до креативності.	<i>Рівень довіри та підтримки:</i> 1. Можливість спиратися на команду чи партнерів.	<i>Ресурси:</i> 1. Наявність часу, фінансів, людських ресурсів.
<i>Цінності:</i> 1. Етичні та моральні принципи особистості. 2. Особливості культури (індивідуалізм чи колективізм).	<i>Думка оточуючих:</i> 1. Вплив колег, керівництва або громади. 2. Групове мислення або соціальний тиск.	<i>Середовище:</i> 1. Політичні, економічні, соціальні та технологічні умови. 2. Рівень стабільності чи невизначеності.
<i>Емоційний стан:</i> 1. Негативні емоції (стрес, страх) можуть заважати раціональному аналізу. 2. Позитивні емоції сприяють відкритості до нових ідей.	<i>Ризики та невизначеність:</i> 1. Люди часто ухиляються від ризикованих рішень, навіть якщо вони потенційно вигідні. 2. В умовах невизначеності спрацьовує інтуїція, яка може бути як помічником, так і джерелом помилок.	<i>Потреба у прозорості та підзвітності:</i> 1. Сучасне суспільство вимагає від управлінців прозорих і обґрунтованих рішень. 2. У державному секторі це особливо важливо для підтримки довіри до органів влади.

Не менш важливий вплив емоційний інтелект чинить і на ефективність комунікації. Так, комунікація – це процес обміну інформацією, ідеями, емоціями між людьми чи групами людей за допомогою вербальних, невербальних або цифрових засобів [27]. Вона є ключовою складовою будь-якої діяльності, що передбачає взаємодію, і визначає успіх у спільній роботі.

Основні елементи комунікації представлені на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Основні елементи комунікації

Ефективна комунікація – це така взаємодія, під час якої повідомлення передається чітко, зрозуміло й досягає своєї мети. Ефективність залежить від того, наскільки одержувач правильно розуміє зміст і наміри відправника, а також від своєчасного зворотного зв'язку.

Критеріями ефективної комунікації є [24]:

1. Зрозумілість. Чіткість викладу інформації. Уникнення двозначностей або складної термінології, якщо це недоречно.
2. Релевантність. Інформація відповідає потребам одержувача.
3. Своєчасність. Повідомлення надсилається в правильний момент для забезпечення належного впливу.
4. Активне слухання. Реципієнт (одержувач) демонструє увагу до відправника, що підвищує якість зворотного зв'язку.
5. Емоційний компонент. Емпатія, повага та позитивний тон допомагають краще сприймати інформацію.

Ефективність комунікації залежить від багатьох чинників, серед яких значну роль відіграють емоційні аспекти взаємодії (рис. 1.4). EQ допомагає враховувати емоції обох сторін, підтримуючи порозуміння та сприяючи успішній передачі інформації.

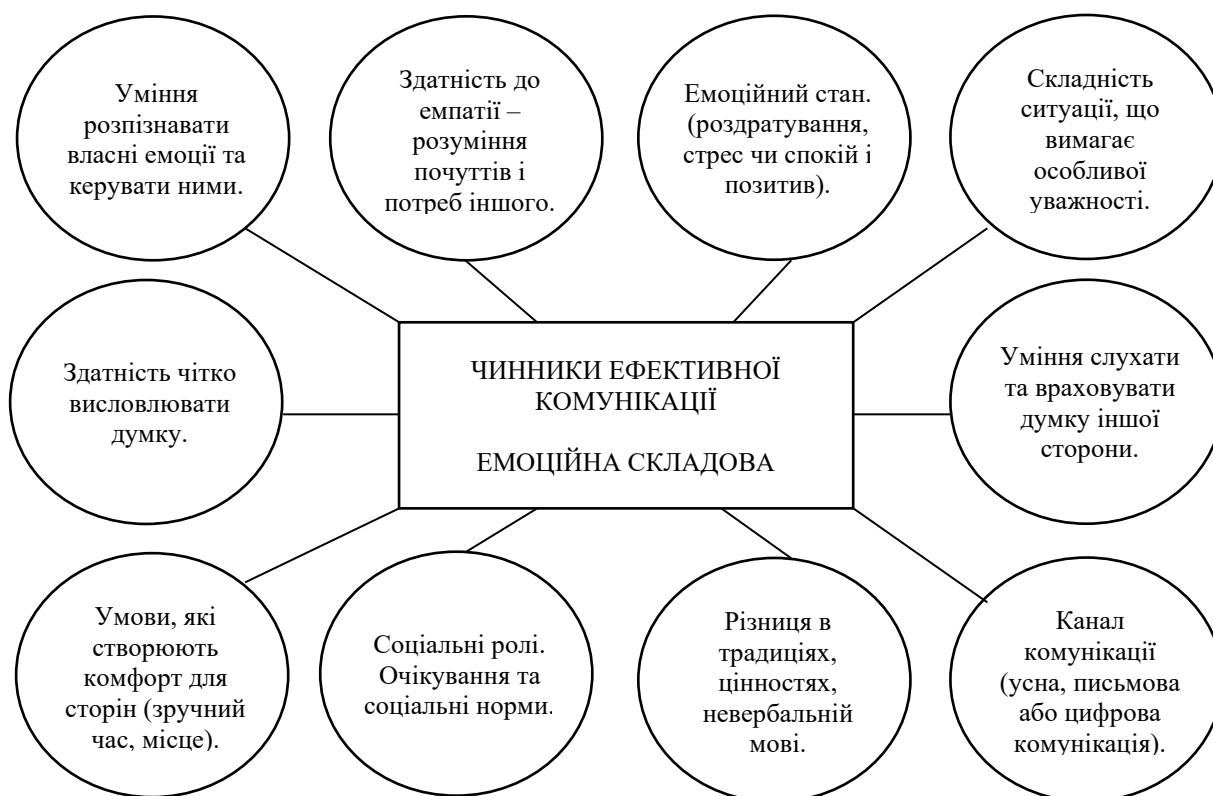


Рис. 1.4. Чинники, які впливають на ефективність комунікації

Ефективна комунікація неможлива без розвиненого емоційного інтелекту. Завдяки високому рівню емоційного інтелекту, людина може створити сприятливу атмосферу для взаємодії, подолати конфлікти та досягти взаєморозуміння. Наприклад, керівник з високим рівнем емоційного інтелекту мотивує команду, знаходить підхід до кожного працівника, враховує його емоційні потреби, створює довірливі відносини в колективі та ефективно вирішує конфлікти, знаходячи компроміс. Саме емоційна стійкість допомагає знаходити конструктивні рішення в конфліктних ситуаціях.

Таким чином, високий рівень емоційного інтелекту є ключовим для встановлення порозуміння, подолання бар'єрів і досягнення спільних цілей. Він дозволяє не лише передавати інформацію, але й формує емоційний зв'язок, що сприяє гармонійним стосункам та успішній співпраці.

Висновок до розділу 1

У першому розділі було досліджено сутність, структуру та основні теоретичні аспекти емоційного інтелекту, а також визначена роль емоційного інтелекту в професійній діяльності державного службовця.

Відмітимо, що емоційний інтелект є важливим інструментом, який дозволяє державним службовцям ефективно взаємодіяти з громадянами, колегами та керівництвом. Високий рівень емоційного інтелекту сприяє побудові довірливих відносин, уникненню конфліктів та підтриманню емоційної стабільності в складних ситуаціях.

Визначено основні компоненти емоційного інтелекту, а саме: здатність усвідомлювати власні емоції та керувати ними, емпатія – розуміння емоцій інших осіб та розвиток соціальних навичок для ефективної взаємодії.

Наголосимо, що в професійній діяльності державного службовця емоційний інтелект відіграє значну роль. Він допомагає в умовах підвищеної стресогенності, багатозадачності та високої відповідальності державного службовця, зміцнюючи його авторитет та покращуючи результативність роботи. Крім того, необхідність враховувати емоційні аспекти громадян при вирішенні соціальних чи адміністративних питань робить високий рівень емоційного інтелекту ключовим для встановлення порозуміння, подолання бар'єрів і досягнення спільних цілей.

Так, емоційний інтелект сприяє розвитку лідерських навичок, які важливі для ефективного керівництва. Державні службовці з високим рівнем емоційного інтелекту здатні надихати колектив, приймати зважені рішення в кризових умовах та забезпечувати командну роботу. Емоційний інтелект допомагає державному службовцю залишатися етичним у своїх діях, адже емоційна чутливість дозволяє враховувати потреби різних соціальних груп і уникати дискримінації. Завдяки емпатії державний службовець краще розуміє вплив своїх рішень на громадян.

Крім того, управління власними емоціями та стресом допомагає зберігати

емоційну рівновагу, що є важливим для уникнення професійного вигорання. Уміння переключатися на позитивні аспекти роботи дозволяє державному службовцю підтримувати мотивацію та продуктивність.

Зауважимо, що службовці з високим рівнем емоційного інтелекту демонструють відкритість, чуйність і повагу, що формує позитивний імідж не лише конкретної особи, але й органу влади в цілому. Це, в свою чергу, сприяє зміцненню довіри громадян до державних інституцій.

Ідентифіковано професійні переваги високого рівня емоційного інтелекту в діяльності державного службовця, а саме: підвищення якості управлінських рішень завдяки врахуванню не лише раціональних, але й емоційних аспектів; розвиток комунікативних навичок, які є важливими для конструктивного діалогу та ефективної співпраці; здатність керувати конфліктними ситуаціями та підтримувати позитивну атмосферу в команді.

У сучасних умовах цифровізації державні службовці часто взаємодіють із громадянами через електронні платформи, що потребує розуміння їхніх емоцій навіть за відсутності безпосереднього контакту. Глобалізація вимагає адаптації до міжкультурного спілкування, де емоційний інтелект є ключовим для врахування емоційних і культурних відмінностей.

Таким чином, емоційний інтелект є теоретично обґрунтованою та практично значущою складовою професійної діяльності державного службовця. Його розвиток дозволяє підвищити ефективність комунікації, якість прийняття управлінських рішень та зміцнити довіру громадян до органів державної влади. У наступних розділах розглянемо практичні аспекти розвитку емоційного інтелекту та його впровадження в управлінську діяльність.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

2.1. Вибір та опис методів дослідження

Дослідження емоційного інтелекту державних службовців вимагає комплексного підходу до вибору методів, які враховують специфіку їхньої професійної діяльності, а також багатовимірність самого феномену емоційного інтелекту. Основні критерії, що використовувалися для вибору методів: валідність, надійність, практичність застосування в організаційному контексті та адаптованість до українських умов.

Для вивчення рівня емоційного інтелекту державних службовців і впливу стажу роботи на керівних посадах на рівень розвитку загального емоційного інтелекту була сформована вибірка, яка включає 48 осіб віком 25-60 років, які працюють на державній службі. Для проведення емпіричного дослідження були підготовлені бланки відповідей, причому кожна методика розташовувалася на окремому аркуші паперу. Для зручності подальших підрахунків досліджувані вказували свій стаж роботи на кожному аркуші. Так, відповідно до стажу роботи, респондентів згруповано у 6 груп: I – до 3 років стажу (5 осіб), II – від 4 до 6 років (6 осіб), III – від 7 до 10 років (12 осіб), IV – від 11 до 14 років (11 осіб), V – від 15 до 19 років (18 осіб), VI – від 20 років і більше (6 осіб).

Процес тестування тривав 60 хвилин. Цей час охоплював оголошення інструкцій до кожної методики, виконання завдань, збір бланків, а також коротке обговорення майбутньої зустрічі, на якій планувалося повідомити результати дослідження та домовитися про подальшу співпрацю з окремими респондентами.

I. Методи оцінки емоційного інтелекту

1. Опитувальник ЕмІн Д. Люсіна.

2. Тест емоційного інтелекту EQ Н. Холла.

Опитувальник ЕмІн Д. Люсіна – це одна з найвідоміших методик для оцінки рівня емоційного інтелекту (Додаток А). Назва «ЕмІн» є скороченням від «Емоційний Інтелект». Дана методика базується на авторській моделі емоційного інтелекту, яка охоплює здатність розпізнавати та управляти як власними емоціями, так і емоціями інших людей. Вчений наголошує, що його методика вирізняється серед інших тим, що не залежить від особистісних характеристик респондентів, дозволяючи оцінити саме здібності, пов'язані з емоційним інтелектом.

Ключовою особливістю тесту є поділ емоційного інтелекту на дві складові:

- *Внутрішньо-особистісний емоційний інтелект* – здатність працювати з власними емоціями.
- *Міжособистісний емоційний інтелект* – уміння взаємодіяти з емоціями інших.

Опитувальник розроблявся поетапно. Перша версія була опублікована у 2004 р., після чого методика зазнала суттєвого доопрацювання. У 2006 р. вийшла оновлена версія, яка продемонструвала високий рівень надійності шкал. У 2009 р. результати нового дослідження підтвердили стабільність отриманих раніше даних. Робота над вдосконаленням опитувальника триває й досі.

Особливістю моделі Д. Люсіна є її унікальність у порівнянні з іншими концепціями емоційного інтелекту, адже вона повністю незалежна від особистісних характеристик респондентів. В основу опитувальника покладено визначення EQ як здатності розуміти власні та чужі емоції й управляти ними.

Розуміння емоцій включає кілька аспектів:

1. Вміння розпізнавати емоції – тобто визначати сам факт наявності емоційного переживання у себе або іншої людини.
2. Ідентифікацію емоцій – встановлення конкретної емоції, яку переживає особа, та здатність знайти для неї словесне вираження.
3. Усвідомлення причин, що спричинили емоцію, та розуміння можливих наслідків цієї емоції [28].

Водночас управління емоціями передбачає:

1. Контроль інтенсивності емоцій, зокрема вміння зменшувати надмірно сильні емоційні переживання.
2. Регулювання зовнішнього прояву емоцій.
3. Здатність викликати необхідну емоцію у потрібний момент.

Ці здібності можуть бути спрямовані як на власні емоції, так і на емоції інших людей [28]. На цій основі емоційний інтелект, як було зазначено вище, поділяється на внутрішньо-особистісний та міжособистісний. Ці два аспекти активують різні когнітивні процеси та навички, але, ймовірно, взаємопов'язані. Таким чином, структура емоційного інтелекту включає два виміри, комбінація яких утворює чотири види емоційного інтелекту.

Обробка та інтерпретація результатів тесту

У структурі емоційного інтелекту виділяються наступні компоненти:

1. Міжособистісний емоційний інтелект (MEI).
2. Внутрішньо-особистісний емоційний інтелект (BEI).
3. Розуміння емоцій (PE) – уміння ідентифікувати як власні, так і чужі емоції.
4. Управління емоціями (UE) – здатність контролювати емоції.

На першому етапі обробки підраховується кількість балів за кожною шкалою відповідно до ключа (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Ключ до опитувальника ЕмІн Д. Люсіна

№ з/п	Шкала	Ключ	№ з/п	Шкала	Ключ	№ з/п	Шкала	Ключ	№ з/п	Шкала	Ключ
1	MP	+	13	MP	+	25	BY	+	37	BY	+
2	MY	-	14	BP	+	26	BP	+	38	MP	-
3	MP	+	15	MY	+	27	MP	+	39	BE	-
4	BY	+	16	BE	-	28	BY	+	40	MY	-
5	MY	-	17	MY	+	29	MP	+	41	BP	-
6	BE	-	18	BP	-	30	MY	-	42	MP	-
7	BP	+	19	BE	+	31	BP	-	43	BY	-
8	BP	-	20	MP	+	32	MP	+	44	MY	-
9	MY	+	21	BE	+	33	BY	-	45	BP	-
10	BE	-	22	BP	-	34	MP	+	46	MP	-
11	MP	+	23	BE	+	35	BP	-			
12	BY	-	24	MY	+	36	MY	+			

Опитувальник ЕмІн дозволяє отримати показники за двома субшкалами, які оцінюють різні аспекти МЕІ, а також за трьома субшкалами, що відображають різні аспекти БЕІ [28].

Значення за шкалами МЕІ та БЕІ визначаються шляхом підсумовування відповідних субшкал [28]:

$$MEI = MP + MU,$$

$$BEI = BP + BU + BE, \text{ де}$$

MP – міжособистісне розуміння емоцій;

MU – міжособистісне управління емоціями;

BP – внутрішньо-особистісне розуміння емоцій;

BU – внутрішньо-особистісне управління емоціями;

BE – внутрішньо-особистісна емоційність.

Також можна розрахувати ще дві інтегровані шкали, об'єднавши субшкали:

Здатність до розуміння емоцій:

$$PE = MP + BP$$

Здатність до управління емоціями:

$$UE = MU + BU + BE$$

Для більш комплексної оцінки емоційного інтелекту можна використовувати інтегральний показник загального емоційного інтелекту [28]:

$$ZEI = MP + MU + BP + BU + BE$$

Водночас, інтерпретація окремих шкал є більш інформативною, оскільки вони є відносно незалежними [28]. Зокрема, кореляція між міжособистісним (МЕІ) та внутрішньо-особистісним емоційним інтелектом (БЕІ) становить 0,447, а між розумінням емоцій (РЕ) та управлінням емоціями (УЕ) – 0,529.

Міжособистісний емоційний інтелект (МЕІ):

1. Шкала MP (розуміння чужих емоцій) відображає здатність розпізнавати емоційний стан інших людей через зовнішні прояви, такі як міміка, жестикуляція, інтонація голосу, або на основі інтуїції. Також включає чутливість до внутрішніх переживань інших.

2. Шкала МУ (управління чужими емоціями) визначає здатність впливати на емоції інших людей: викликати бажані емоції, знижувати інтенсивність небажаних. Може також свідчити про схильність до маніпулювання [28].

Внутрішньо-особистісний емоційний інтелект (BEI):

1. Шкала ВР (розуміння своїх емоцій) оцінює здатність усвідомлювати свої емоції, розпізнавати та ідентифікувати їх, розуміти причини виникнення та формулювати їх словами.

2. Шкала ВУ (управління своїми емоціями) відображає здатність і прагнення управляти своїми емоціями: викликати, підтримувати бажані емоції та контролювати небажані [28].

3. Шкала ВЕ (контроль експресії) характеризує здатність керувати зовнішніми проявами емоцій, зберігаючи контроль над їхньою експресією [28].

Тест емоційного інтелекту EQ Н. Холла спрямований на оцінку рівня розвитку емоційної сфери особистості. Метою даної методики є визначення ключових здібностей до розуміння внутрішніх переживань, що проявляються в емоційній сфері, а також виявлення здатності керувати власними та чужими емоціями на основі прийняття відповідних рішень (Додаток Б).

Методика спирається на загальні теоретичні концепції емоційного інтелекту та представлена тестом EQ, який включає 30 тверджень.

У рамках тесту оцінюються 5 основних аспектів [10]:

1. Емоційна обізнаність (ЕО) – здатність усвідомлювати свої емоції.
2. Управління емоціями (УЕ) – контроль над власними емоційними реакціями.
3. Самомотивація (СМ) – вміння підтримувати внутрішню мотивацію.
4. Емпатія (ЕМ) – розуміння та співпереживання емоціям інших людей.
5. Розпізнавання емоцій (РЕ) – здатність визначити емоційні стани інших.

Оцінка рівня EQ здійснювалася за такими критеріями:

Високий рівень – 14 балів і більше

Середній рівень – 8-13 балів

Низький рівень – 7 балів і менше

Рівень загального емоційного інтелекту визначали так:

Високий – 70 балів і більше

Середній – 40-69 балів

Низький – 39 балів і менше

Отримані дані були оброблені за допомогою методів варіаційної статистики та кореляційного аналізу із застосуванням Microsoft Excel. Достовірність різниць між групами оцінювали за допомогою критеріїв Стьюдента та Фішера.

II. Методи збору первинних даних

1. Анкетування

- 1) Розробка анкет для оцінки самооцінки EQ державних службовців.
- 2) Оцінка таких параметрів, як рівень самосвідомості, здатність до емпатії, комунікативні навички тощо.

2. Інтерв'ювання

- 1) Напівструктуровані інтерв'ю дозволяють детально дослідити суб'єктивний досвід службовців щодо застосування емоційного інтелекту у професійній діяльності.
- 2) Метод забезпечує якісну інформацію про складнощі у сфері регуляції емоцій.

3. Спостереження

- 1) Метод безпосереднього вивчення поведінки державних службовців під час виконання професійних обов'язків.
- 2) Аналіз взаємодії з громадянами, колегами та керівництвом для оцінки практичного використання емоційного інтелекту.

III. Методи обробки даних

- 1) Кількісний аналіз: статистична обробка даних за допомогою Excel.
- 2) Якісний аналіз: аналіз інтерв'ю та спостережень для виявлення ключових тенденцій і взаємозв'язків.

У результаті застосування методів отримали об'єктивну картину рівня EQ державних службовців, а також розробили рекомендації щодо його підвищення.

2.2. Інструменти та методи аналізу даних

Для обробки та аналізу даних були використані різні інструменти та методи, що дозволяють ефективно оцінити рівень емоційного інтелекту та виявити зв'язки між змінними.

Основними методами аналізу даних дослідження є:

1. *Описова статистика*

Використовувалася для визначення основних характеристик даних, таких як середнє значення, медіана, стандартне відхилення та інші статистичні показники, що дають змогу охарактеризувати загальні тенденції у вибірці.

2. *Кореляційний аналіз*

Застосовувався для виявлення ступеня взаємозв'язку між різними аспектами емоційного інтелекту, такими як міжособистісний та внутрішньо-особистісний емоційний інтелект, а також для оцінки зв'язку між рівнем емоційного інтелекту і іншими змінними, такими як самопочуття чи рівень стресу. Для цього використовувалася кореляція Пірсона.

3. *Тестування гіпотез*

Для оцінки достовірності різниць між групами застосовувалися статистичні тести, зокрема критерій Ст'юдента для перевірки різниць між двома групами, а також критерій Фішера для порівняння дисперсій. Це дозволило з'ясувати, чи мають місце статистично значущі відмінності в рівнях емоційного інтелекту між різними підгрупами респондентів.

4. *Аналіз за допомогою програмного забезпечення*

Для обробки даних використовувався Microsoft Excel, який надає потужні інструменти для виконання статистичних обчислень, кореляційного аналізу та побудови графіків для візуалізації результатів.

Ці методи дозволяють всебічно оцінити результати дослідження та забезпечити достовірність отриманих висновків.

Висновки до розділу 2

Підсумовуючи відмітимо, що для оцінки EQ респондентів було використано кілька відомих методик, серед яких тест ЕмІн Д. Люсіна і методика Н. Холла для визначення рівня емоційної сфери особистості. Тест ЕмІн дозволяє оцінити рівень EQ за різними шкалами, включаючи внутрішньо-особистісний та міжособистісний емоційний інтелект, а також здатність до розуміння та управління емоціями. Методика Н. Холла також включала оцінку емоційної обізнаності, управління емоціями, самомотивації, емпатії та здатності до розпізнавання емоцій інших людей. Для обробки результатів використовувалася система балів, що дозволила класифікувати рівень емоційного інтелекту в залежності від набраних балів. Для кожної шкали були встановлені критерії, що дозволяли оцінити рівень розвитку емоційної сфери респондентів.

Отримані дані були піддані статистичній обробці за допомогою методів варіаційної статистики та кореляційного аналізу, що дозволили визначити взаємозв'язки між різними аспектами EQ. Кореляційний аналіз з використанням програмного забезпечення Microsoft Excel дозволив виявити статистично значущі зв'язки між емоційними характеристиками респондентів. Також для оцінки достовірності отриманих результатів було застосовано критерій Стюдента для перевірки різниць між двома групами та критерій Фішера для порівняння дисперсій, що дозволило підтвердити точність висновків, зроблених на основі зібраних даних.

Отже, організація дослідження EQ державних службовців передбачала чітку структуру і включала вибірку, підготовку методик, проведення тестування та обробку отриманих результатів. Застосовані інструменти та методи аналізу даних дозволили глибоко вивчити рівень EQ державних службовців, а статистичний аналіз забезпечив надійність та достовірність отриманих результатів, що дозволило отримати точну картину емоційного розвитку державних службовців у контексті емоційної зрілості та взаємодії з оточенням.

РОЗДІЛ 3

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

3.1. Аналіз взаємозв'язку емоційного інтелекту з професійними характеристиками

У ході дослідження зв'язку емоційного інтелекту з професійними характеристиками державних службовців були виявлені групові особливості, які описані нижче. У дослідженні взяли участь 48 респондентів, яких було опитано за двома методиками. Спочатку було проведено обробку індивідуальних результатів кожного респондента, після чого визначено групові показники.

На першому етапі дослідження оцінювався рівень розвитку емоційного інтелекту державних службовців. Для цього було використано два тести. Першим став опитувальник ЕмІн Д. Люсіна, який охоплює чотири основні шкали (табл. 3.1) та п'ять додаткових (табл. 3.2), які утворюють структуру емоційного інтелекту особистості. Оскільки у дослідженні брали участь 48 респондентів, то, відповідно, частка одного респондента становить 2,08 %.

Таблиця 3.1

Розподіл державних службовців за рівнями емоційного інтелекту (за опитувальником ЕмІн)

Шкала	Низький рівень		Середній рівень		Високий рівень	
	Кількість, чол.	%	Кількість, чол.	%	Кількість, чол.	%
Міжособистісний EI (MEI)	6	12,5	30	62,5	12	25,0
Внутрішньо-особистісний EI (BEI)	5	10,4	28	58,3	15	31,3
Управління емоціями (UE)	7	14,6	25	52,1	16	33,3
Розуміння емоцій (PE)	4	8,3	32	66,7	12	25,0

Примітка: Низький рівень: службовці мають труднощі у використанні EI.

Середній рівень: базові навички управління емоціями.

Високий рівень: високі результати, які сприяють професійній ефективності.

Згідно з результатами дослідження, які відображені в таблиці 3.1, можна зробити кілька ключових висновків щодо розвитку емоційного інтелекту серед державних службовців. Загалом, більшість респондентів демонструють середній рівень емоційного інтелекту, що вказує на необхідність подальшого вдосконалення цього аспекту професійної компетентності.

1. Міжособистісний емоційний інтелект (MEI)

Так, 62,5 % респондентів мають середній рівень міжособистісного емоційного інтелекту, що є переважаючим. Це вказує на достатньо високу здатність державних службовців до ефективної комунікації та взаємодії з колегами й громадянами, хоча і залишаються можливості для поліпшення. Водночас 12,5 % респондентів продовжують мати низький рівень, що може свідчити про потребу в тренінгах та розвитку міжособистісних навичок для покращення роботи в команді та взаємодії з громадянами. Високий рівень MEI характерний лише для 25 % респондентів (12 осіб), що демонструє здатність цих службовців налагоджувати довірливі стосунки та ефективно співпрацювати.

2. Внутрішньо-особистісний емоційний інтелект (BEI)

Понад 58 % респондентів мають середній рівень внутрішньо-особистісного емоційного інтелекту, що є важливим для саморегуляції в стресових ситуаціях і прийнятті рішень в умовах невизначеності. Разом з тим, 10,4 % респондентів демонструють низький рівень, що може свідчити про труднощі в контролі власних емоцій та стресу. Це є важливим аспектом для поліпшення здатності до професійного розвитку та ефективного виконання службових обов'язків. Високий рівень демонструють 31,3 % (15 осіб), що свідчить про їх здатність залишатися спокійними та виваженими у складних робочих ситуаціях.

3. Управління емоціями (UE)

Важливою складовою емоційного інтелекту є здатність до управління емоціями, що є ключовим фактором для підтримки професіоналізму в ситуаціях високого стресу. 52,1 % респондентів мають середній рівень цієї навички, а 33,3 % досягли високого рівня. Однак 14,6 % респондентів мають низький рівень,

що свідчить про потребу в додаткових тренінгах щодо управління емоціями в стресових ситуаціях, що може підвищити ефективність їх роботи.

4. Розуміння емоцій (PE)

Результати за шкалою розуміння емоцій показують, що 66,7 % респондентів мають середній рівень цієї компетенції. Це свідчить про достатній рівень розуміння емоцій своїх колег та громадян, що важливо для побудови взаємодії і досягнення результатів у роботі. Однак 8,3 % респондентів мають низький рівень, що може вказувати на проблеми з інтерпретацією емоцій інших людей, що в свою чергу може негативно впливати на взаємодію в команді та з громадянами.

Загалом, дослідження показує, що державні службовці мають достатньо високий рівень емоційного інтелекту, особливо у аспектах міжособистісного та внутрішньо-особистісного ЕІ, що є основою для успішної професійної діяльності. Однак значна частина респондентів все ще демонструє потребу в розвитку емоційного інтелекту, особливо в аспектах управління емоціями та розуміння емоцій інших. Тому для підвищення ефективності роботи державних службовців важливо впроваджувати програми з розвитку емоційного інтелекту, що допоможуть підвищити рівень саморегуляції, управління емоціями та покращити взаємодію з іншими людьми.

Далі підсумуємо відсотки за кожним рівнем для всіх шкал, щоб отримати загальний розподіл респондентів за рівнями для всіх шкал разом.

Низький рівень:

$$\frac{12,5+10,4+14,6+8,3}{4} = 11,45 \%$$

Середній рівень:

$$\frac{62,5+58,3+52,1+66,7}{4} = 59,9 \%$$

Високий рівень:

$$\frac{25,0+31,3+33,3+25,0}{4} = 28,65 \%$$

Рис. 3.1 показує розподіл респондентів за рівнями емоційного інтелекту (низький, середній, високий рівень) за всіма шкалами. Як бачимо, найбільша частка респондентів знаходиться на середньому рівні емоційного інтелекту.

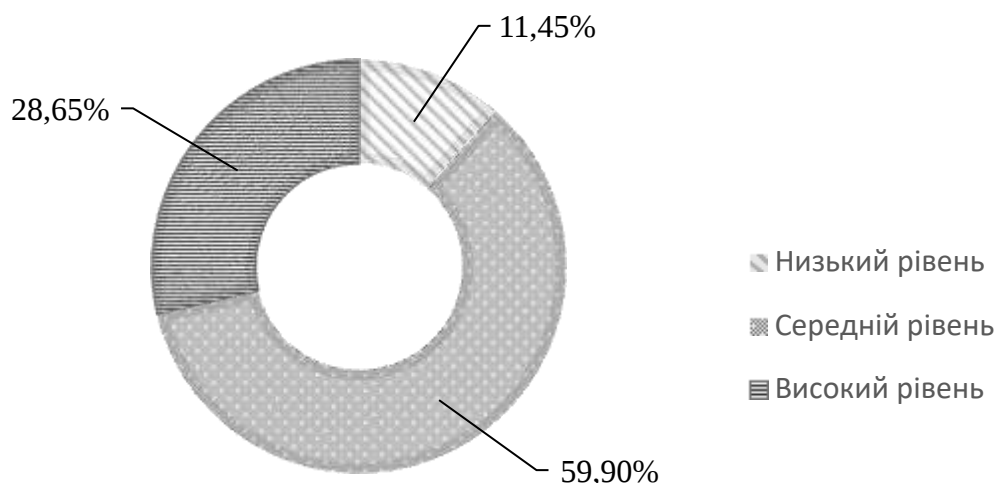


Рис. 3.1. Загальний розподіл респондентів за рівнями емоційного інтелекту

Більшість респондентів (майже 60 %) мають середній рівень емоційного інтелекту. Це вказує на те, що більша частина державних службовців здатна адекватно розпізнавати свої емоції та емоції оточуючих, але, разом з тим, вони мають труднощі з повним і ефективним управлінням ними. Такий рівень емоційного інтелекту є типовим для більшості людей і може бути пов'язаний з нормальними соціальними й професійними функціями, але вимагає подальшого розвитку для кращого управління емоціями в складних ситуаціях.

Водночас 28,7 % респондентів мають високий рівень емоційного інтелекту. Ця група здатна не тільки розпізнавати свої емоції та емоції інших, але й ефективно ними управляти, що дозволяє цим службовцям досягати успіху в міжособистісних взаємодіях і стресових ситуаціях. Це може свідчити про більш високий рівень адаптивності в соціальних і професійних умовах.

І, нарешті, лише 11,45 % респондентів мають низький рівень емоційного інтелекту. Ця група може мати труднощі з розпізнаванням і вираженням своїх емоцій, а також з розумінням емоцій інших людей. Це може спричиняти проблеми в професійному та особистому житті, такі як відсутність ефективної комунікації та управління емоціями, особливо в стресових ситуаціях.

Додаткові показники визначення рівня емоційного інтелекту державних службовців наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Рівні емоційного інтелекту державних службовців
за додатковими показниками (опитувальник ЕмІн)**

Шкала	Низький рівень		Середній рівень		Високий рівень		Середнє значення
	Кількість, чол.	%	Кількість, чол.	%	Кількість, чол.	%	
Міжособистісний EI (MEI)	6	12,5	30	62,5	12	25,0	3,8
Внутрішньо-особистісний EI (BEI)	5	10,4	28	58,3	15	31,3	3,9
Управління емоціями (UE)	7	14,6	25	52,1	16	33,3	4,0
Розуміння емоцій (PE)	4	8,3	32	66,7	12	25,0	3,9
Мотивація (МП)	8	16,7	27	56,3	13	27,1	3,8
Мотивація управління (МУ)	6	12,5	26	54,2	16	33,3	4,0
Власне переживання (ВП)	5	10,4	29	60,4	14	29,2	3,9
Власне управління (ВУ)	7	14,6	28	58,3	13	27,1	3,8
Взаєморозуміння емоцій (ВЕ)	4	8,3	31	64,6	13	27,1	3,9

Так, до складу останніх входить [9]:

1. Мотивація (МП) оцінює здатність знаходити внутрішнє підкріплення для емоційної та соціальної поведінки. Визначає роль емоцій у досягненні цілей.
2. Мотивація управління (МУ) – це вміння керувати своїм емоційним станом з метою досягнення результатів.
3. Власне переживання (ВП) – це розуміння своїх емоційних станів. Ще має назву «рефлексія емоцій».
4. Власне управління (ВУ) – це здатність контролювати власні емоції та адаптувати їх до оточуючого середовища. Контроль експресії – здатність регулювати зовнішній прояв емоцій – є конкретним аспектом даної шкали і показує, наскільки людина може свідомо регулювати свої мімічні, вокальні та поведінкові прояви емоцій.
5. Взаєморозуміння емоцій (ВЕ) – це здатність розуміти емоції інших людей та налагоджувати з ними комунікацію.

Середнє значення розрахуємо умовно, ґрунтуючись на розподілі респондентів між низьким, середнім і високим рівнями, а також на 5-бальній шкалі, яку використовує опитувальник Д. Люсіна. Наприклад, низький рівень умовно має 2 бали, середній – 3,5 бали, а високий – 4,5 балів.

Для визначення середнього значення використаємо формулу:

$$\text{Середня значення} = \frac{(Q_1 \times 2) + (Q_2 \times 3,5) + (Q_3 \times 4,5)}{Q}, \text{ де} \quad (3.1)$$

Q – загальна кількість респондентів;

Q_1 – кількість респондентів низького рівня;

Q_2 – кількість респондентів середнього рівня;

Q_3 – кількість респондентів високого рівня.

За шкалою «Мотивація» 8 респондентів (16,7 %) демонструють низький рівень мотивації. Це може свідчити про труднощі у визначенні цілей, недостатнє внутрішнє підкріплення до дій або низький інтерес до емоційного аспекту діяльності. Низький рівень мотивації може негативно впливати на якість виконання обов'язків та потребує уваги з боку керівництва.

27 респондентів (56,3 %) мають помірний середній рівень мотивації, що говорить про стабільну, але не завжди високу зацікавленість у досягненні цілей і використанні емоцій як ресурсів. Помірний рівень мотивації забезпечує стабільну роботу, але може стати перешкодою для ефективного управління емоціями у складних ситуаціях. Водночас високий рівень мотивації спостерігається у 13 респондентів (27,1 %), що свідчить про сильне внутрішнє бажання досягати успіху та вміння використовувати емоційні ресурси для досягнення поставлених цілей. Високий рівень мотивації сприяє продуктивності, креативності та ефективному вирішенню задач, що є важливим для державних службовців. Разом з тим, середнє значення становить 3,8, що вказує на помірно високий рівень мотивації у досліджуваній групі.

Вважаємо, що для підвищення мотивації респондентів із низькими показниками, потрібно створити умови, наприклад, шляхом індивідуального консультування, додаткових тренінгів або створення комфортного робочого

середовища. Розробити програми професійного розвитку, які враховуватимуть емоційні аспекти діяльності та мотиваційні потреби працівників. Запровадити механізми визнання та заохочення досягнень для підвищення мотивації в усіх категоріях респондентів.

За шкалою «Мотивація управління» більше половини опитаних державних службовців (54,2 %) мають середній рівень, але значна частка (33,3 %) демонструє високий потенціал для управління емоціями. Це є позитивним показником для роботи в умовах змін і стресу. Так, 26 респондентів (54,2 %) мають середній рівень мотивації до управління емоціями. Вони частково здатні застосовувати емоційні стани як ресурс для роботи. Разом з тим, 16 респондентів (33,3 %) демонструють високий рівень мотивації управління, що свідчить про добру здатність контролювати та спрямовувати емоції. На противагу останнім, 6 респондентів (12,5 %) демонструють слабкі навички управління емоціями для досягнення результатів. Це може вказувати на труднощі в контролі емоцій у професійних ситуаціях. Вважаємо за потрібне для таких працівників впроваджувати тренінги з розвитку самоконтролю та управління емоціями в стресових умовах.

За шкалою «Власне переживання» основна група (60,4 %) демонструє середній рівень, що є ознакою адекватного розуміння власних емоцій і свідчить про загальну здатність усвідомлювати свої емоції в робочих ситуаціях. Проте низький рівень у 10,4 % (5 осіб) респондентів може потребувати корекції через тренінги саморефлексії і застосування практик усвідомленості (mindfulness) для підвищення їх рівня самоусвідомлення. Такі люди мають слабе уявлення про власний емоційний стан. Це може бути бар'єром для ефективного саморегулювання. Нарешті, високий рівень розуміння власних емоцій мають 14 респондентів (29,2 %). Вони добре усвідомлюють свої емоції, що дозволяє їм ефективно регулювати власні дії та міжособистісну комунікацію.

За шкалою «Власне управління» лише 27,1 % державних службовців мають високу здатність до самоконтролю, що може бути критичним фактором у стресових умовах державної служби. Такі респонденти (13 осіб) демонструють

сильні навички управління власними емоціями, що допомагає їм підтримувати професійний баланс. Вони вміють контролювати свої мімічні реакції, жести і тон голосу, щоб уникнути небажаного розголошення власних почуттів, використовуює емоційний прояв як засіб впливу на інших. Наприклад, демонстрація спокою в конфліктній ситуації або штучне підвищення ентузіазму для мотивації співрозмовника. Контроль експресії допомагає державному службовцю відповідати соціальним очікуванням і професійним нормам поведінки.

Середній рівень мають 58,3 % респондентів, що свідчить про здатність до базового контролю своїх емоцій. Така людина здатна час від часу контролювати емоційні прояви, однак не завжди може їх адаптувати до ситуації. Натомість 7 респондентів (14,6 %) мають слабку здатність контролювати свої емоції. Такі люди мають труднощі з приховуванням своїх емоцій. Їх справжні переживання легко зчитуються оточенням, що може викликати непорозуміння в складних або формальних ситуаціях. Це може призводити і до емоційної нестабільності в стресових ситуаціях.

Переконані, що для державних службовців контроль експресії є критично важливим. Оскільки високий рівень цієї навички сприяє уникненню конфліктів, підвищенню довіри з боку колег і громадян, збереженню професійного іміджу навіть у стресових ситуаціях. Тому, для підвищення низького і середнього рівня управління емоціями пропонуємо впроваджувати в діяльність державних службовців практики емоційної саморегуляції (наприклад, техніки дихання для зниження емоційної напруги), тренінги з розвитку самоконтролю та управління емоціями в стресових ситуаціях, заняття акторською майстерністю або риторикою для розвитку навичок свідомого керування мімікою та інтонаціями.

За шкалою «Взаєморозуміння емоцій» 13 респондентів (27,1 %) демонструють сильну здатність розуміти емоції інших людей, що є важливим фактором для ефективного спілкування та побудови довіри. Через невербальні сигнали такі люди можуть правильно інтерпретувати міміку, жести, тон голосу, які відображають емоційний стан іншої людини. Вони глибоко розуміють

переживання інших людей і здатні «ставити себе на їхнє місце», уміють «зчитувати контекст» і аналізувати ситуацію, у якій знаходиться співрозмовник, щоб краще зрозуміти причини його емоційного стану, а також здатні коригувати свою поведінку відповідно до емоційних потреб співрозмовника для досягнення гармонії та взаєморозуміння.

Проте 64,6 % державних службовців мають лише середній рівень, що може обмежувати їхню здатність до глибокої емпатії. Такі люди здатні в загальних рисах розуміти емоції інших, але їм може бракувати точності чи глибини в оцінках. Вони адаптують поведінку до емоційного стану оточення, але не завжди ефективно. Наприкінці, низький рівень за даною шкалою мають 4 респонденти (8,3 %). Вони стикаються із складнощами у розумінні емоцій інших. Це може створювати бар'єри в комунікації і погіршувати командну роботу. Такі люди мають складнощі у розпізнаванні емоцій інших. Можливі проблеми з емпатією або недостатнє врахування емоційного стану співрозмовників у спілкуванні. Це, в свою чергу, може спричиняти конфлікти, непорозуміння і низький рівень довіри. Вирішенням даної проблеми може бути проведення занять з розвитку емпатії та міжособистісного взаєморозуміння для підвищення командної взаємодії.

Підсумовуючи відмітимо, що за додатковими показниками більшість державних службовців мають достатній рівень емоційного інтелекту (рис. 3.2).

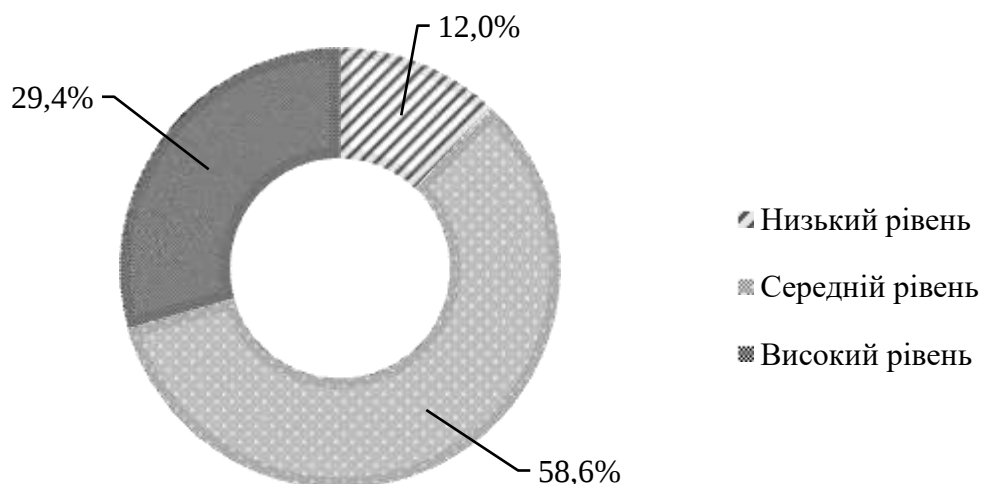


Рис. 3.2. Загальний розподіл респондентів за рівнями емоційного інтелекту

Так, найбільша частка респондентів (приблизно 58,6 %) має середній рівень розвитку емоційного інтелекту за всіма шкалами. Це гарний показник для професійної діяльності, яка потребує міжособистісного взаєморозуміння. Водночас це свідчить про те, що більшість державних службовців демонструють достатній рівень емоційної компетентності, що дозволяє їм ефективно взаємодіяти в робочому середовищі, хоча є простір для вдосконалення. Респонденти з високим рівнем становлять близько 29,4 %. Ця група може бути визнана найбільш компетентною в управлінні емоціями, розумінні інших і саморефлексії. Вони, ймовірно, мають хорошу стресостійкість і здатність створювати позитивний робочий клімат.

Лише 12 % респондентів демонструють низький рівень. Ця група потребує додаткової уваги, можливо, у вигляді тренінгів із розвитку емоційного інтелекту, зокрема в аспектах саморозуміння та управління емоціями. Недостатній рівень EQ може впливати на їх ефективність у спілкуванні та вирішенні конфліктів.

Ще одним методом оцінки рівня розвитку емоційного інтелекту є тест емоційного інтелекту EQ, розроблений Н. Холлом. Результати тестування представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Групові показники за тестом EQ Н. Холла

Шкала	Низький рівень		Середній рівень		Високий рівень	
	Кількість, чол.	%	Кількість, чол.	%	Кількість, чол.	%
Емоційна обізнаність (ЕО)	6	12,5	28	58,3	14	29,2
Управління емоціями (УЕ)	7	14,6	27	56,3	14	29,2
Самомотивація (СМ)	5	10,4	30	62,5	13	27,1
Емпатія (ЕМ)	6	12,5	29	60,4	13	27,1
Розпізнавання емоцій (РЕ)	4	8,3	31	64,6	13	27,1

Примітка: Низький рівень: респонденти, які мають слабкі навички в певному аспекті.

Середній рівень: респонденти, які мають як задовільні навички, так і такі, що потребують покращення.

Високий рівень: респонденти, які мають добре розвинені навички.

Дослідження свідчать про позитивний рівень емоційного інтелекту серед державних службовців, з окремими зонами для вдосконалення. Так, за всіма

шкалами домінує середній рівень, що вказує на задовільну, але не максимальну розвиненість емоційного інтелекту у більшості державних службовців. Найвищі показники середнього рівня спостерігаються за шкалами емпатії (60,4 %) і розпізнавання емоцій (64,6 %), що є позитивним для професійної комунікації. Високий рівень у 27-29 % респондентів свідчить про наявність сильної групи, яка має високий потенціал у сфері емоційної компетентності.

Низький рівень респондентів потребує уваги. Відзначимо, що труднощі з самомотивацією (10,4 %) та емпатією (12,5 %) у певної частини респондентів можуть впливати на їхню продуктивність та ефективність у взаємодії з іншими. Крім того, найнижчий рівень розвитку спостерігається за шкалою розпізнавання емоцій (8,3 %), що потребує додаткових навчальних заходів. Це може бути індикатором необхідності тренінгів для розвитку конкретних навичок, таких як управління емоціями або емпатія. Також потрібно підтримувати розвиток сильної групи, залучаючи її представників до наставництва чи лідерських ролей у команді.

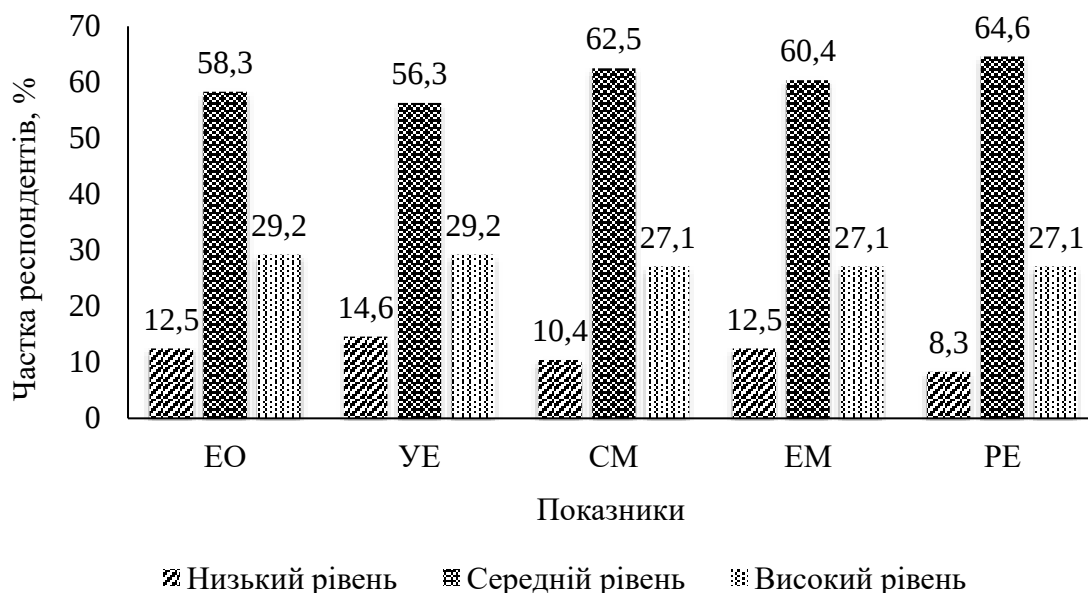


Рис. 3.3. Розподіл рівнів емоційного інтелекту державних службовців за тестом EQ Н. Холла

Емоційна обізнаність (EO). Більшість респондентів (58,3 %) мають середній рівень здатності усвідомлювати власні емоції, що вказує на достатню

базову емоційну компетентність (рис. 3.3). Проте 12,5 % службовців мають низький рівень, що може створювати труднощі у розумінні власного емоційного стану. Високий рівень демонструють 29,2 %, що свідчить про наявність групи з розвинутою емоційною самосвідомістю.

Управління емоціями (UE). Середній рівень управління емоціями характерний для більшості респондентів (56,3 %). Однак 14,6 % державних службовців виявили низький рівень контролю над емоційними реакціями, що може ускладнювати ефективну професійну діяльність. Варто відзначити, що 29,2 % респондентів демонструють високий рівень самоконтролю, що є позитивним для професійної взаємодії.

Самомотивація (СМ). Найбільший відсоток респондентів (62,5 %) має середній рівень самомотивації. Це свідчить про здатність більшості державних службовців підтримувати мотивацію до виконання своїх обов'язків. Проте 10,4 % мають низький рівень, що може свідчити про проблеми з цілеспрямованістю, а це важливо враховувати під час управління персоналом. Високий рівень самомотивації мають 27,1 %, що є важливим показником для ефективної роботи.

Емпатія (ЕМ). Середній рівень емпатії переважає (60,4 %), що свідчить про достатню здатність респондентів розуміти емоції інших. Проте наявність 12,5 % респондентів із низьким рівнем емпатії може свідчити про складнощі в професійній комунікації. Високий рівень емпатії у 27,1 % респондентів є значним плюсом для роботи з людьми.

Розпізнавання емоцій (РО). Найвищий відсоток середнього рівня (64,6 %) свідчить про те, що більшість державних службовців здатні помірно розпізнавати емоційні стани інших. Проте 8,3 % із низьким рівнем розпізнавання емоцій можуть мати труднощі в розумінні настроїв та реакцій інших людей, що є важливим аспектом роботи в команді.

Підсумовуючи відмітимо, що за всіма шкалами найбільша частка респондентів демонструє середній рівень, що свідчить про помірно розвинений емоційний інтелект у більшості державних службовців. Разом з тим, шкала

«Розпізнавання емоцій» (РЕ) має найменший відсоток респондентів із низьким рівнем (8,3 %, лише 4 особи), що є позитивним для професійної діяльності. Відмітимо, що шкала «Розпізнавання емоцій» (РЕ) має найвищу частку середнього рівня (64,6 %), що свідчить про найбільшу стабільність у цій сфері. Шкали «Емоційна обізнаність» (ЕО) та «Управління емоціями» (УЕ) мають однаковий відсоток респондентів із високим рівнем (29,2 %), що є позитивним показником для розуміння та контролю емоцій.

Для збереження результату та подальшого його покращення пропонуємо використовувати службовців із високим рівнем емоційного інтелекту як приклад для інших, залучаючи їх до роботи з колективом або у стресових ситуаціях. Доречною буде і підтримка респондентів із середнім рівнем. Так, їм можна надавати можливість для навчання та розвитку. І особливо потрібно звернути увагу на респондентів із низьким рівнем емпатії, управління емоціями та емоційної обізнаності. Проведення тренінгів може допомогти покращити ці показники.

3.2. Виявлення впливу емоційного інтелекту на ефективність роботи

Емоційний інтелект є ключовим чинником, що впливає на успішність професійної діяльності, особливо у сфері, де взаємодія з людьми має першочергове значення [1]. Дослідження впливу ЕІ на ефективність роботи базується на аналізі низки показників, таких як здатність управляти емоціями, емпатія, саморегуляція та міжособистісна комунікація. У дослідженні працівників державного сектору було виявлено, що особи з високим рівнем EQ демонструють значно вищу якість обслуговування громадян, кращу адаптивність до змін у роботі та меншу схильність до конфліктів. Таким чином, емоційний інтелект виступає важливим компонентом, який прямо впливає на ефективність виконання професійних обов'язків.

Розглянемо вплив стажу на розвиток емоційного інтелекту та ефективність

професійної діяльності на різних етапах кар'єри державного службовця. Для цього розподілимо службовців за стажем і кваліфікацією наступним чином:

Група I – стаж 0-3 роки. Працівники на початковій стадії професійного становлення. Вони адаптуються до роботи, засвоюють базові навички та знання.

Група II – стаж 4-6 років. Спеціалісти, які працюють самостійно та виконують завдання середньої складності.

Група III – стаж 7-10 років. Працівники в періоді майстерності. Вони демонструють високий рівень компетенцій, беруть участь у стратегічних процесах і нерідко займають керівні посади.

Група IV – стаж 11-14 років. Досвідчені професіонали, які досягли стабільності у своїй діяльності та часто виконують роль наставників для молодших колег.

Група V – стаж 15-19 років. Державні службовці з багаторічним досвідом. Їхня робота характеризується високою продуктивністю та глибокими знаннями у сфері публічного управління.

Група VI – стаж більше 20 років. Працівники, які завершують професійну кар'єру. Вони володіють унікальним досвідом, але можуть стикатися з професійним вигоранням чи зниженням активності.

Для візуалізації розподілу державних службовців за стажем використаємо рис.3.4, оскільки він дозволяє чітко порівняти кількість осіб у кожній групі і зрозуміти, яка група є найбільша або найменша. Так, найбільша кількість службовців припадає на групу зі стажем 7-10 років (12 осіб, або 25 % від загальної кількості). Це свідчить про те, що цей етап є піковим періодом професійного становлення, коли працівники мають достатньо досвіду та активно проявляють свої компетенції. Водночас найменша кількість службовців – у групах зі стажем 0-3 роки (5 осіб) та більше 20 років (6 осіб). Це може вказувати на невелику кількість нових працівників (наприклад, через низький рівень прийняття на роботу нових кадрів) або ж поступове завершення кар'єри працівників із великим стажем.

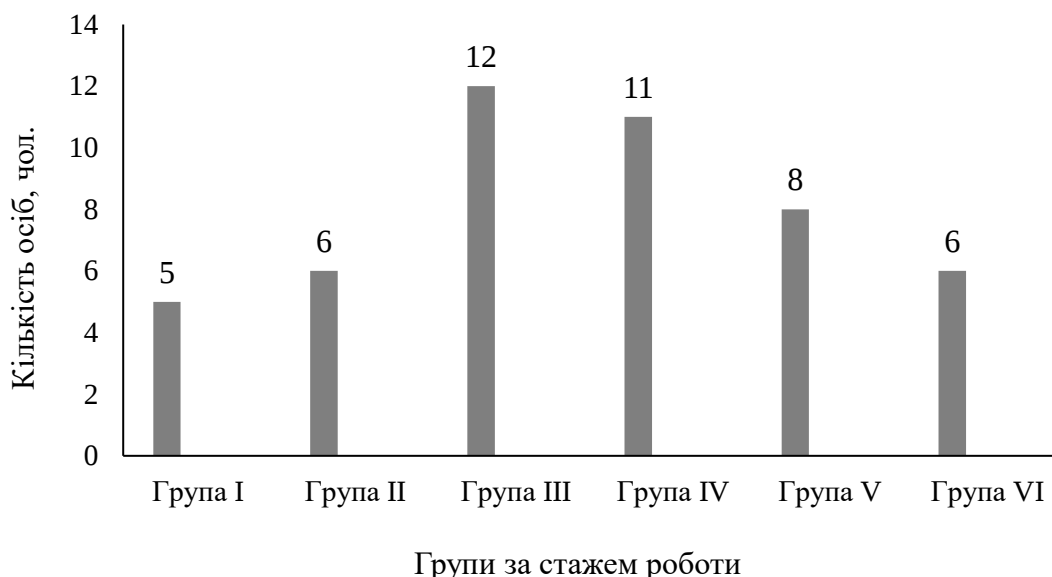


Рис. 3.4. Розподіл державних службовців за стажом роботи

Тенденції розподілу свідчать, що кількість осіб у групах поступово збільшується зі зростанням стажу до пікового значення в групі 7-10 років, а потім зменшується. У групах із більш тривалим стажом (11-14 років і більше) спостерігається поступове зниження кількості працівників, що може бути пов'язано з природним спадом кількості фахівців через завершення кар'єри, вигоранням або переходом на інші посади. Найбільш рівномірний розподіл (за кількістю осіб) спостерігається в середніх групах: 4-6 років, 11-14 років, та 15-19 років. У цих групах кількість працівників залишається близькою до 6-11 осіб, що свідчить про стабільність кадрів у цьому діапазоні стажу. Таким чином, розподіл демонструє типовий цикл професійного становлення державних службовців. Найбільша концентрація працівників припадає на середній стаж, що може бути основою для формування стабільної кадрової політики.

З цієї причини, для груп I і II варто звернути увагу на адаптацію та навчання молодих кадрів для збільшення їхньої залученості й подальшого професійного розвитку. Група III є ядром найпродуктивніших працівників. Тут доречно інвестувати в їхній розвиток, наприклад, у формування лідерських якостей чи програм професійного росту. А для груп зі стажом понад 15 років (V і VI) необхідно розробити програми підтримки, які зменшують ризик професійного вигорання та стимулюють передачу досвіду молодшим кадрам.

Загальний рівень емоційного інтелекту визначимо за тестом EQ Н. Холла і розрахуємо у балах (шкала становить від 0 до 100) (табл. 3.4), де:

низький рівень – до 60 балів;

середній рівень – 61-70 балів;

високий рівень – 71 і більше балів.

Таблиця 3.4

**Рівень загального емоційного інтелекту державних службовців
з різним стажем роботи**

Група за стажем		Кількість осіб в групі, чол.	Рівень загального емоційного інтелекту, середній бал	Рівень
I	0-3 роки	5	60	Низький
II	4-6 років	6	70	Середній
III	7-10 років	12	85	Високий
IV	11-14 років	11	80	Високий
V	15-19 років	8	75	Високий
VI	20 років і більше	6	65	Середній

Отримані результати свідчать, що у працівників із найменшим стажем (0-3 роки) емоційний інтелект часто є нижчим через відсутність практичного досвіду в управлінні емоціями. Зі зростанням стажу (4-6 років) працівники набувають навичок емоційної регуляції, тому рівень емоційного інтелекту зростає (70 балів, середній рівень). Максимальні показники спостерігаються в групах зі стажем 7-10 років і 11-14 років, коли професійний і соціальний досвід дозволяє найкраще розвивати емоційний інтелект. Так, група зі стажем 7-10 років має найвищий рівень (85 балів), забезпечуючи оптимальний баланс між досвідом і активним професійним розвитком. Наступна група (11-14 років) має трохи нижчий рівень загального емоційного інтелекту (80 балів), але все ще високий, оскільки працівники досягають стабільності в роботі.

Далі починає проявлятися вплив тривалого навантаження, що знижує емоційний інтелект до 75 балів (15-19 років). У працівників із великим стажем (20 років і більше) спостерігається деяке зниження показників через вигорання або втрату інтересу до професійного розвитку. Таким чином, ми бачимо, що компоненти EQ розвиваються нерівномірно залежно від стажу (рис. 3.5).

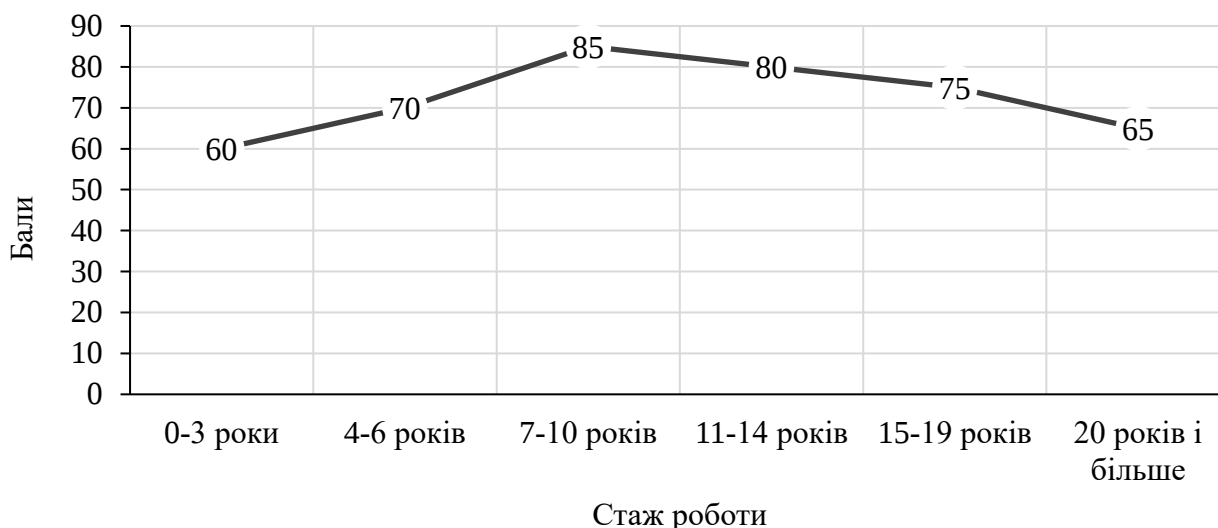


Рис. 3.5. Рівень загального емоційного інтелекту державних службовців з різним стажем роботи

Підсумовуючи відмітимо, що найвищий рівень загального EQ виявлено у групах зі стажем 7-10 років та 11-14 років, що відповідає періодам професійного розвитку та майстерності. Ці етапи професійної діяльності характеризуються впевненістю в ухваленні рішень, мотивацією досягати успіху, здатністю будувати ефективні міжособистісні стосунки, а також умінням управляти емоціями. Найвищі показники за компонентами EQ – такими як емоційна обізнаність, управління емоціями, самомотивація, емпатія та розпізнавання емоцій – свідчать про високий рівень професійної зрілості цих груп.

Тоді як найнижчі значення рівня загального EQ спостерігалися у групах зі стажем 0-3 роки та понад 20 років. Ймовірно, у період адаптації (0-3 роки) працівники зосереджуються на формуванні базових професійних навичок і засвоєнні теоретичних знань, що може знижувати їх увагу до розвитку комунікативних і міжособистісних компетенцій. Відносно низький рівень самомотивації у цій групі також свідчить про обмежену внутрішню мотивацію на початкових етапах кар'єри на державній службі.

Наголосимо, що зниження рівня загального EQ у групі зі стажем 15-19 років має інші причини, ніж у групі зі стажем 0-3 роки. У працівників зі стажем 15-19 років це може бути зумовлено формуванням стану емоційного виснаження,

що проявляється у зниженні мотивації до управління власними емоціями та недостатній увазі до емоційного стану інших. У цей період відмічається тенденція до зниження таких компонентів емоційного інтелекту, як «емоційна обізнаність» і «управління емоціями», що свідчить про зростання психологічного навантаження. Отже, зниження рівня загального емоційного інтелекту у групах зі стажем 0-3 роки та 15-19 років може вказувати на ймовірність формування професійної кризи у ці періоди. У першому випадку це пов'язано з нестачею досвіду та пріоритетним засвоєнням базових професійних знань і навичок. У другому випадку – з накопиченням втоми, втратою зацікавленості у професійній діяльності та розвитком емоційного виснаження, що є характерним для етапу стабілізації професійного розвитку.

Щодо зниження показників емоційного інтелекту в групі зі стажем понад 20 років, вважаємо, що це може бути зумовлено явищем професійного вигорання, втратою інтересу до роботи чи зниженням гнучкості у міжособистісних відносинах. У цій групі також спостерігається значне переважання середнього рівня за всіма компонентами емоційного інтелекту. Таким чином, рівень загального емоційного інтелекту має хвилеподібний характер у динаміці професійного становлення, досягаючи піку у групах середнього стажу (7-14 років) та знижуючись на ранніх і пізніх етапах кар'єри.

3.3. Практичні рекомендації для розвитку емоційної компетентності державних службовців

Розвиток емоційної компетентності є ключовим фактором у професійній діяльності державних службовців. Високий рівень емоційного інтелекту сприяє ефективному управлінню стресом, покращенню міжособистісних відносин та прийняттю виважених рішень у складних ситуаціях [13]. Зважаючи на специфіку роботи державних службовців, яка часто пов'язана з високою відповідальністю та комунікацією з громадянами, розвиток цих навичок стає необхідністю.

Для практичного впровадження емоційної компетентності пропонуємо рекомендації, які спрямовані на вдосконалення самосвідомості, регуляції емоцій, емпатії, соціальних навичок та мотивації (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Практичні рекомендації для розвитку емоційної компетентності
державних службовців**

Напрямок розвитку	Рекомендації
Самосвідомість	Вести щоденник емоцій. Отримувати зворотній зв'язок від колег. Практикувати медитацію чи усвідомленість (mindfulness).
Емоційна регуляція	Використовувати дихальні техніки. Займатися фізичною активністю (короткі прогулянки, йога). Практикувати когнітивну реструктуризацію. Регулярні короткі перерви в роботі для відновлення внутрішнього балансу.
Емпатія	Практикувати активне слухання. Аналізувати ситуації з точки зору іншої людини. Участь у групових обговореннях.
Соціальні навички	Відвідувати тренінги з комунікації. Залучатися до менторства чи коучингу. Сприяти створенню командного духу в колективі.
Мотивація	Ставити чіткі професійні цілі. Впроваджувати систему заохочень. Надавати автономію у прийнятті рішень.
Організаційна підтримка	Проводити тренінги з емоційного інтелекту. Організувати психологічну підтримку. Включити емоційну компетентність у навчальні програми.

У такий спосіб табл. 3.5 структурує рекомендації щодо розвитку емоційної компетентності державних службовців за ключовими напрямками. Кожен напрямок відображає конкретні аспекти емоційного інтелекту, які потребують уваги та розвитку.

По-переш, *розвиток самосвідомості*. Запропоновані методи спрямовані на підвищення рівня усвідомлення власних емоцій та їхнього впливу на професійну діяльність. Самосвідомість є основою емоційного інтелекту і включає здатність розпізнавати та розуміти свої емоції, а також їх вплив на прийняття рішень і взаємодію з іншими. Для розвитку самосвідомості державним службовцям варто

вести щоденник емоцій, у якому фіксуватимуть пережиті емоції, ситуації, що їх викликали, та реакцію на них. Така практика дозволяє краще усвідомлювати власні емоційні стани й реагувати на них більш збалансовано. Також важливо регулярно отримувати зворотний зв'язок від колег і керівництва для розуміння того, як власні емоції впливають на взаємодію в команді. Практики усвідомленості (mindfulness) і медитація можуть допомогти розвивати здатність бути присутнім у моменті та контролювати свої емоції, не дозволяючи їм впливати на прийняття рішень.

По-друге, *розвиток емоційної регуляції*. Тут представлено техніки управління емоціями, які допомагають долати стрес і зберігати внутрішній баланс. Зокрема, дихальні вправи та фізична активність є простими й ефективними методами стабілізації емоційного стану. Когнітивна реструктуризація є одним із ключових методів, що дозволяє впоратися з емоційними викликами, які виникають у професійній діяльності державних службовців. Її метою є трансформація деструктивних або ірраціональних думок, що призводять до негативних емоцій, у більш здорові й адаптивні.

Так, у повсякденній роботі державних службовців часто виникають ситуації, які можуть викликати стрес або розчарування, наприклад, нерозуміння з боку громадян, конфліктні ситуації чи суворі дедлайни. У таких випадках негативні переконання («Це занадто важко», «Мене точно звинуватять у помилках») можуть погіршувати емоційний стан, знижувати ефективність і створювати ризики для прийняття рішень. Практика когнітивної реструктуризації дозволяє розв'язати ці проблеми. У ситуації, що викликає стрес або занепокоєння, слід зафіксувати свої автоматичні думки. Наприклад, замість «Я завжди помиляюсь» сформулювати нову, більш об'єктивну думку – «Іноді я роблю помилки, але це можливість навчитися і вдосконалитися». Крім того, корисним буде регулярне змінення негативних установок на позитивні або нейтральні, щоб виробити новий шаблон мислення. Також можна використовувати техніку написання своїх думок та їх аналізу, що допоможе глибше зрозуміти процес і виявити приховані переконання.

Одним із базових інструментів у цьому процесі є метод перевірки фактів. Коли виникає думка, яка викликає сильний негативний емоційний відгук, службовець може поставити собі кілька питань: «Чи є у мене докази, що підтверджують цю думку?», «Чи можу я поглянути на ситуацію з іншого боку?», «Чи залежить результат від обставин, які я можу контролювати?». Ці запитання сприяють усвідомленню ірраціональних упереджень і допомагають змінити підхід до проблеми.

По-третє, *розвиток емпатії*. Рекомендації спрямовані на розвиток здатності розуміти почуття інших людей. Емпатія, або здатність розуміти та відчувати емоції інших людей, є важливою складовою успішної комунікації та взаємодії. Розвиток емпатії вимагає постійного вдосконалення активного слухання, тобто уважного вислуховування співрозмовника без перебивань. Практикувати емпатію допомагають також групові обговорення, де кожен має можливість висловити свої почуття та думки, а також аналіз ситуацій з точки зору іншої людини. Розвивати емпатію можна і через перспективний аналіз, коли державний службовець намагається уявити себе на місці іншої особи з метою розуміння її емоційного стану.

По-четверте, *покращення соціальних навичок*. Важливою складовою емоційної компетентності є здатність ефективно взаємодіяти з іншими людьми, а саме вміння підтримувати позитивні стосунки в колективі та вірно реагувати на конфліктні ситуації. Для цього корисно проходити тренінги з комунікації, де вчать технікам ведення переговорів, вирішення конфліктів і асертивного спілкування. Менторство або коучинг також є корисними інструментами для розвитку соціальних навичок. Завдяки такому формату взаємодії можна отримати підтримку в особистісному розвитку і вдосконалити свою здатність до ефективної комунікації в складних ситуаціях.

Зупинимся більш детально на асертивному спілкуванні, оскільки такий тип спілкування є важливим компонентом емоційної компетентності і сприяє розвитку продуктивних, здорових взаємин у будь-якій професійній сфері, включаючи державну службу. Воно дозволяє державним службовцям будувати

ефективну комунікацію з громадянами, колегами та керівництвом, створюючи атмосферу довіри й взаємоповаги.

Так, *асертивне спілкування – це стиль комунікації, при якому людина виражає свої думки, почуття, переконання та потреби відкрито, чесно і впевнено, при цьому не порушуючи прав і гідності інших [22]*. Безперечно, асертивність дозволяє знаходити баланс між агресивним і пасивним спілкуванням, що важливо для ефективних міжособистісних взаємодій, особливо в професійних сферах, таких як державна служба.

Основні принципи асертивного спілкування:

1. Висловлення своїх думок і почуттів без страху, агресії чи приниження інших. Людина говорить прямо і чітко, не ображаючи співрозмовника.
2. Поважати думки та почуття інших. Асертивна людина не тільки виражає свої потреби, але й враховує думки та почуття інших людей, проявляючи повагу до їхньої особистості.
3. Вміння відмовляти. Асертивність дозволяє людині відмовити без почуття провини, якщо її потреби чи ресурси не дозволяють виконати те, що їй пропонують. Відмова робиться ввічливо, але рішуче.
4. Чітке визначення меж. Асертивна людина вміє встановлювати особисті та професійні межі, захищати свої права, не порушуючи при цьому права інших.
5. Реакція на критику. Асертивна людина не реагує на критику агресивно чи пасивно, а намагається конструктивно обговорити ситуацію, чітко висловлюючи свою позицію та ставлення до ситуації.

Техніки асертивного спілкування [23]:

1. Я-повідомлення. Висловлювання своїх почуттів і потреб через «Я»-формулювання, не перекладаючи провини на іншого. Наприклад, «Я почуваюся стурбованим, коли не отримую інформації вчасно», замість «Ти завжди затримуєшся з відповідями».
2. Активне слухання. Прояв зацікавленості до співрозмовника, шляхом повторення чи перефразування його слова для підтвердження розуміння. Це допомагає уникнути непорозумінь.

3. Відповідь на критику. Якщо державний службовець піддається критиці, то можна відповісти конструктивно, висловлюючи розуміння та прийняття, якщо це доречно, або пояснити свою точку зору спокійно й об'єктивно.

4. Техніка «ступеневої відмови». Коли потрібно відмовити, можна почати з м'якої відповіді і поступово посилювати відмову, якщо це необхідно. Наприклад: «Мені зараз складно допомогти, але я готовий подивитися на це пізніше, коли у мене з'явиться час».

Таким чином, асертивність допомагає уникати конфліктів та непорозумінь, адже кожен учасник спілкування відчуває повагу та розуміння. А вміння виражати свої почуття та потреби без страху чи агресії дозволяє зменшити емоційне напруження і підвищити рівень задоволення від роботи.

По-п'яте, *підтримка мотивації*. Мотивація є важливим чинником, який визначає рівень залученості працівника до виконання завдань. Тому наші рекомендації зосереджені на підтримці внутрішньої зацікавленості державних службовців у професійній діяльності. Постановка чітких короткострокових та довгострокових цілей, які допомагають сфокусуватися на важливих завданнях, автономія у прийнятті рішень (надання працівникам можливості приймати рішення та впливати на процеси) і система заохочень (премії, нагороди за досягнення та ін.) сприяють підвищенню мотивації.

І останнє, але не менш важливе, *організаційна підтримка*. Цей аспект охоплює роботу на рівні організації, включаючи проведення тренінгів, організація психологічних служб та забезпечення психологічної підтримки, створення комфортних умов для саморозвитку та інтеграцію теми емоційної компетентності в навчальні програми підвищення кваліфікації державних службовців.

Отже, запропоновані практичні рекомендації спрямовані на покращення емоційної компетентності державних службовців, що є важливим для підвищення ефективності їхньої професійної діяльності, покращення міжособистісних стосунків та забезпечення якості обслуговування громадян.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 проведено емпіричне дослідження рівнів емоційного інтелекту державних службовців віком 25-60 років, яке охоплювало групові показники за основними шкалами тестів Д. Люсіна та Н. Холла.

Отримані результати свідчать про те, що у більшості респондентів емоційний інтелект перебуває на середньому рівні за всіма шкалами. Найкращі показники спостерігаються за шкалами «Емоційна обізнаність» і «Розпізнавання емоцій», де значна частка службовців демонструє високий рівень. Це свідчить про достатню здатність державних службовців усвідомлювати свої емоції та розуміти емоційні стани інших людей, що є важливим для їх ефективної професійної діяльності.

Разом з тим, певна кількість респондентів має низький рівень за шкалами «Управління емоціями», «Самотивація» та «Емпатія». Це може вказувати на проблеми з контролем власних емоцій, знижену здатність підтримувати внутрішню мотивацію та труднощі в розумінні емоцій інших. Така ситуація потребує уваги керівництва для розробки програм емоційного розвитку, зокрема тренінгів з управління емоціями, розвитку емпатії та мотивації.

Встановлено, що рівень загального емоційного інтелекту державних службовців залежить від стажу їхньої професійної діяльності. Найвищі показники емоційного інтелекту характерні для працівників із середнім стажем роботи (7-14 років), що відповідає періоду професійної майстерності. У цей період найбільш розвиненими є такі складові емоційного інтелекту, як емоційна обізнаність, управління емоціями, самотивація, емпатія та розпізнавання емоцій, що забезпечує ефективність міжособистісних стосунків та високу продуктивність у професійній діяльності.

Найнижчий рівень загального емоційного інтелекту виявлено у працівників зі стажем 0-3 роки та понад 15 років. Для групи початківців (0-3 роки) це може бути пов'язано з відсутністю достатнього досвіду та акцентом на оволодінні базовими професійними навичками, що відволікає увагу від розвитку

емоційних та комунікативних компетенцій. У групі зі стажем 15-19 років спостерігається тенденція до емоційного виснаження, втрати зацікавленості та професійного вигорання, що негативно впливає на розвиток таких компонентів емоційного інтелекту, як управління емоціями та емоційна обізнаність.

Таким чином, результати аналізу свідчать про важливість врахування стажу роботи при формуванні програм розвитку емоційного інтелекту для державних службовців. При цьому особливу увагу слід приділяти підтримці молодих фахівців та попередженню емоційного вигорання у працівників із тривалим стажем. Переконані, що проведений аналіз дозволяє не лише оцінити загальний рівень емоційного інтелекту, але й допомагає виявити напрямки для його покращення, що сприятиме підвищенню ефективності професійної діяльності державних службовців в майбутньому.

ВИСНОВКИ

Дослідження емоційного інтелекту державних службовців проведене з метою оцінки його ролі у професійній діяльності, визначення рівня розвитку основних складових емоційного інтелекту та виявлення факторів, які впливають на його формування. Робота включала три основні розділи: теоретичне обґрунтування, методологічне забезпечення та емпіричний аналіз. Результати дослідження дозволяють зробити наступні висновки:

1. Розглянуто сутність і структуру емоційного інтелекту, його компоненти та ключову роль у професійній діяльності державних службовців. Визначено, що емоційний інтелект сприяє ефективному управлінню емоціями, забезпеченню міжособистісної взаємодії, розвитку лідерських якостей та запобіганню професійному вигоранню. Зокрема, емоційний інтелект допомагає державним службовцям долати конфлікти, зберігати емоційну рівновагу та підтримувати довіру громадян до органів державної і місцевої влади.

2. Ідентифіковано основні складові емоційного інтелекту, до яких віднесемо емоційну обізнаність, управління емоціями, емпатію, самомотивацію та соціальні навички.

3. Представлено методологію емпіричного дослідження рівнів емоційного інтелекту за допомогою тестів ЕМІн Д. Люсіна та EQ Н. Холла. Дослідження охопило 48 державних службовців віком 25-60 років. Результати дослідження продемонстрували, що більшість респондентів мають середній рівень розвитку ЕІ, проте за окремими шкалами спостерігаються значні відмінності. Високі результати виявлено за шкалами «Емоційна обізнаність» та «Розпізнавання емоцій», що свідчить про здатність державних службовців усвідомлювати власні емоції та розуміти емоційні стани інших. Водночас низькі показники за шкалами «Управління емоціями», «Самомотивація» та «Емпатія» вказують на потребу в цілеспрямованому розвитку цих аспектів.

4. Акцентовано увагу на зв'язку між рівнем емоційного інтелекту та стажем роботи державних службовців. Так, найвищі показники за всіма шкалами

характерні для фахівців із середнім стажем (7-14 років), що свідчить про їхню професійну майстерність і стабільність. Натомість молоді фахівці (0-3 роки) продемонстрували труднощі з управлінням емоціями та самомотивацією через брак досвіду, тоді як працівники зі стажем понад 15 років стикаються з емоційним виснаженням і професійним вигоранням.

5. Результати підтвердили, що емоційний інтелект є важливим чинником ефективності професійної діяльності. Висновки дослідження свідчать про необхідність комплексних програм розвитку емоційного інтелекту для державних службовців.

6. Особливу увагу слід приділяти:

- підтримці молодих фахівців для розвитку емоційних і комунікативних компетенцій. Це може бути наставництво та програми адаптації для початківців, які допоможуть їм швидше розвинути емоційні компетенції;
- запобіганню професійному вигоранню службовців із тривалим стажем – регулярні заходи для підтримки емоційного благополуччя працівників із тривалим стажем;
- проведенню тренінгів для вдосконалення управління емоціями, розвитку емпатії та самомотивації, створенню навчальних програм для розвитку управління емоціями, емпатії та самомотивації;
- врахуванні рівня емоційного інтелекту при розподілі посадових обов'язків і формуванні команд.

7. Загалом, дослідження підкреслює значущість емоційного інтелекту для зростання ефективності професійної діяльності державних службовців, підвищення якості управлінських рішень, розвитку міжособистісної взаємодії та попередження стресу. Програми розвитку емоційного інтелекту сприятимуть ефективній роботі державного апарату та зміцненню довіри громадян до органів влади.

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>.
2. Бальбуза О. М. Використання методів арт-терапії у подоланні «синдрому емоційного вигорання». *Арт-терапія в роботі психолога: інноваційні підходи*. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. Кропивницький. 2021. С. 28-32.
3. Березюк Г. В. Емоційний інтелект як детермінанта внутрішньої свободи особистості. *Психологічні студії Львівського університету*. 2020. № 2. С. 20-23.
4. Бикова М. М. Розвиток емоційної культури особистості в процесі самовизначення. Актуальні проблеми управління якістю освіти: теорія, історія, інноваційні технології: монографія. 2019. URL : <https://www.empatia.pro/emotsijnyj-intelekt-i-shlyahy-jogo-rozvy>.
5. Гацько А. Ф., Смігунова О. В. Емоційний інтелект як стратегічний важіль лідерства. *Вісник ХНТУ ім. П. Василенка*. 2016. Вип. 177. С. 61-67.
6. Демірель Явуз, Садикова Гузель. Взаємозв'язок EQ і довіри на робочому місці. *Організаційна психологія*. 2021. Т. 11. № 4. С. 78-96.
7. Дерев'янка С. П. Феноменологія емоційного інтелекту : навчально-методичний посібник. Чернігів, Десна Поліграф. 2016. 312 с.
8. Дерев'янка С. П. Актуалізація емоційного інтелекту в емоціогенних умовах. *Соціальна психологія*. 2018. № 1 (27). С. 96-104.
9. Дзвінчук Д. О. Актуалізація якості державних службовців і підвищення їх кваліфікації. *Зб. наук. праць УАДУ*. Київ. 2017. Вип. 2. С. 320-327.
10. Діагностика емоційного інтелекту (Н. Холл). *Полтавський державний аграрний університет*. URL : <https://www.pdau.edu.ua/content/diagnostyka-emociynogo-intelektu-n-holl>.
11. Дубовик С. Г., Драбчук Т. І. Розвиток EQ сучасних менеджерів як основа їх успішної діяльності. *Вісник Сумського національного аграрного університету*.

Серія «Економіка і менеджмент». 2019. Вип. 5. С. 8-14.

12. Данкевич В. Є., Захаріна О. В., Походенко В. М. Генезис ідеї брендингу як інструменту публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1973>

13. Захаріна О. В. Розвиток ринку зерна України та його вплив на формування конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник ЖНАЕУ*. 2016. № 1 (54), т. 2. С. 95-109.

14. Захаріна О. В. Виробництво та конкурентоспроможність зерна в умовах глобалізації. *Інноваційна економіка*. 2014. № 3 (52). С. 149-155.

15. Захаріна О. В., Ходаківський Є. І., Якобчук В. П. Експлікація поняття «державно-приватне партнерство» в теорії публічного управління. *Наукові горизонти*. 2020. № 3 (88). С. 26–33.

16. Захаріна О. В. Роль емоційного інтелекту державного службовця у його взаємодії з громадянами. *V Міжнародна науково-практична конференція «Інструменти та практики публічного управління», присвячена науковому та творчому здобутку професора Ходаківського Є. І.* Житомир. 2024. С. 65-72.

17. Захаріна О. В. Емоційний інтелект та психологічні особливості професійної діяльності державного службовця. *Студентські наукові читання-2024*. Поліський національний університет. Житомир. 2024.

18. Захаріна О. В. Вплив емоційного інтелекту державного службовця на прийняття рішень та ефективність комунікації. *Міжнародна науково-практична конференція «Механізми управління розвитком територій»*. Житомир. 2024. С. 89-93.

19. Захаріна О. В., Рудий М. В. Кращі світові практики кадрового забезпечення та розвитку компетентностей фахівців системи публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 22. С. 269-275.

20. Захарін В. В., Захаріна О. В., Пазюк А. С. Механізми забезпечення відкритості та прозорості органів публічної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 1. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/998/1007>

21. Захаріна О. В., Симоненко Л. І., Сайкевич М. І. Публічно-приватне партнерство як механізм розвитку інфраструктури регіону. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 2. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1193>
22. Захаріна О. В., Яценко О. М. Концептуальні засади формування регіональної продовольчої безпеки в умовах глобалізації економіки. 2011. URL : http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/agroin/2011_10-12/ZAHARINA.pdf
23. Костюк А. В. Емоційний інтелект та шляхи його розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. № 2 (1). С. 85-89.
24. Мельничук О. Б. Емоційна складова професійного інтелекту майбутніх фахівців соціальної сфери. *ScienceRise*. 2015. № 11 (16). С. 74-81.
25. Могиляста С. М. Аналіз теоретичних підходів до дослідження емоційного інтелекту особистості. *Актуальні проблеми психології*. 2020. Вип. 14. С. 362-369.
26. Носенко Е. Л. Емоційний інтелект як форма прояву рефлексивної свідомості. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2021. Вип. 18. С. 116-122.
27. Носенко Е. Л., Коврига Н. В. Емоційний інтелект: концептуалізація феномену, основні функції : Монографія. Київ, Вища школа. 2017. 126 с.
28. Опитувальник емоційного інтелекту «ЕмІн» (Д. Люсін). URL : <https://psychology.karazin.ua/dist2020/materialy/Mayevska/Lr13.pdf>.
29. Подольчак Н. Ю. Оцінювання емоційного інтелекту державних службовців України: порівняльний аналіз методик MSCEIT, Холла, EQ-I. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2022. Вип. 3. С. 22-28.
30. 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.
31. Проворотова Н. В. Роль емоційного інтелекту в професійній діяльності державних службовців. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2018. № 3. С. 242-249.
32. Публічне управління та адміністрування : навч. посіб. / [О. В. Скидан, В.

П. Якобчук, Н. В. Дацій та ін.] ; за заг. ред. О. В. Скидана. Житомир : ЖНАЕУ, 2017. 705 с.

33. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 рр. 2021. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>.

34. Якобчук В. П., Тищенко С. В., Захаріна О. В. Управління територіальними громадами в умовах інтелектуалізації економіки. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 3. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1200>

35. Якобчук В. П. Захаріна О. В. Концептуальні аспекти формування зернового кластеру в регіоні. *Економіка АПК*. 2012. №1. С. 115-120.

36. Asieieva Y., Trynchuk O., Furman A. Emotional intelligence peculiarities of civil servants of Ukraine. *Amazonia Investing*. 2021. № 10. P. 129-137.

37. Bar-On R. BarOn Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A Measure of Emotional Intelligence. *Technical Manual*. Toronto. Canada: Multinealth Systems. 2015. 232 p.

38. 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.

39. Decker B., Landaeta R. E., Kotnour T. G. Exploring the relationships between emotional intelligence and the use of knowledge transfer methods in the project environment. *Knowledge Management Research & Practice*. 2009. № 7. P. 15- 36.

40. Dweck C. S., Chiu C. Y., Hong Y. Y. Implicit theories and their role in judgments and reactions: A word from two perspectives. *Psychological Inquire*. 2023. № 6 (4). P. 267-285.

41. Hislop D., Bosua R., Helms R. Knowledge management in organizations: A critical introduction. *Oxford university press*. 2020. № 22. P. 213-224.

42. Kanai R. Brain Structure Links Loneliness to Social Perception Current. *Current Biology*. 2019. № 20. P. 102-113.

43. Malik S. Emotional intelligence and innovative work behavior in knowledge-intensive organizations: how tacit knowledge sharing acts as a mediator? *VINE Journal*

of Information and Knowledge Management Systems. 2021. URL : <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-09-2020-0158>.

44. Mayer J. D., Caruso D. R., Salovey P. The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*. 2016. Vol. 8. P. 1-11.

45. Mayer, J. D., Salovey P. Caruso D. The positive psychology of emotional intelligence. *Handbook of positive psychology*. 2022. P. 159-171.

46. Munyug T. E., Ki Y. P., Fung C. Y. The Relationship Between Emotional Intelligence and Job Satisfaction Among State Civil Servants. *International Journal of Service Management and Sustainability*. 2020. № 5. P. 63-84.

47. Oksana V. Zakharina, Volodymyr V. Korzhenko, Nataliia V. Kovalenko, Maryna V. Shashyna, Antonina V. Tomashevskaya, Iryna V. Mosiichuk. Effective Public-Private Partnership Models and their Application in Public Policy Implementation International. *Journal of Economics and Business Administration*. 2020. Volume VIII, special Issue 1. pp. 239-247.

48. Oksana Zakharina, Volodymyr Korzhenko, Nataliia V. Kovalenko, Maryna Shashyna, Antonina Tomashevskaya, Iryna V. Mosiichuk. Analysis of the development of public-private partnership under the conditions of implementation of economic projects. *Revista San Gregorio*. 2020. №. 42. pp. 156-169.

49. Shabtay Levitats Z. Vigoda-Gadot E. Yours emotionally: How emotional intelligence infuses public service motivation and affects the job outcomes of public personnel. *Public Administration*. 2017. № 5. P. 2-20.

50. Shafait Z., Yuming Z., Meyer N., Sroka W. EQ, knowledge management processes and creative performance. *Sustainability*. 2021. № 13 (5). P. 293-313.

51. Shariq S. M., Mukhtar U., Anwar S. Mediating and moderating impact of goal orientation and emotional intelligence. *Journal of Knowledge Management*. 2019. № 23. P. 332-350.

52. Zakharina, O. V., Simonenko, L. I. and Sikevich, M. I. Public-private partnership as a mechanism of infrastructure development of the region. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*. 2018, vol. 2. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1193>

ДІАГНОСТИКА ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ

ОПИТУВАЛЬНИК ЕМІН Д. ЛЮСІНА

ІНСТРУКЦІЯ

Вам пропонується заповнити опитувальник, що складається із 46 тверджень. Читайте уважно кожне твердження і вибирайте ту відповідь, яка найкраще відображає вашу думку.

ТЕСТ

1. Я помічаю, коли близька людина переживає, навіть якщо вона (вона) намагається це приховати.
2. Якщо людина на мене ображається, я не знаю, як відновити з нею добрі стосунки.
3. Мені легко здогадатися про почуття людини за виразом її обличчя.
4. Я добре знаю, чим зайнятися, щоб покращити собі настрій.
5. У мене зазвичай не вдається вплинути на емоційний стан свого співрозмовника.
6. Коли я дратуюсь, то не можу стриматися, і говорю все, що думаю.
7. Я добре розумію, чому мені подобаються чи не подобаються ті чи інші люди.
8. Я не відразу помічаю, коли починаю злитися.
9. Я вмію покращити настрій оточуючих.
10. Якщо я захоплююсь розмовою, то говорю надто голосно та активно жестикулюю.
11. Я розумію душевний стан деяких людей без слів.
12. В екстремальній ситуації я не можу зусиллям волі взяти себе до рук.
13. Я легко розумію міміку та жести інших людей.
14. Коли я злюсь, я знаю, чому.

15. Я знаю, як підбадьорити людину, яка перебуває у важкій ситуації.
16. Навколишні вважають мене надто емоційною людиною.
17. Я здатний заспокоїти близьких, коли вони перебувають у напруженому стані.
18. Мені важко описати, що я відчуваю по відношенню до інших.
19. Якщо я бентежусь при спілкуванні з незнайомими людьми, то можу це приховати.
20. Дивлячись на людину, я легко можу зрозуміти її емоційний стан.
21. Я контролюю вираз почуттів на своєму обличчі.
22. Буває, що я не розумію, чому відчуваю те чи інше почуття.
23. У критичних ситуаціях я вмію контролювати вираз своїх емоцій.
24. Якщо треба, я можу роздратувати людину.
25. Коли я відчуваю позитивні емоції, я знаю, як підтримати це стан.
26. Як правило, я розумію, яку емоцію відчуваю.
27. Співрозмовник намагається приховати свої емоції, я одразу відчуваю це.
28. Я знаю як заспокоїтись, якщо я розлютився.
29. Можна визначити, що відчуває людина, просто прислухаючись до звучання його голосу.
30. Я не вмію керувати емоціями інших людей.
31. Мені важко відрізнити відчуття провини від сорому.
32. Я вмію точно вгадувати, що відчувають мої знайомі.
33. Мені важко впоратися з поганим настроєм.
34. Якщо уважно стежити за обличчям людини, можна зрозуміти, які емоції він приховує.
35. Я не знаходжу слів, щоб описати свої почуття друзям.
36. Мені вдається підтримати людей, які діляться зі мною своїми переживаннями.
37. Я вмію контролювати свої емоції.
38. Співрозмовник починає дратуватись, я часом помічаю це надто пізно.
39. За інтонаціями мого голосу легко здогадатися, що я відчуваю.

40. Якщо близька людина плаче, я гублюсь.
41. Мені буває весело чи сумно без жодної причини.
42. Мені важко передбачити зміну настрою у оточуючих мене людей.
43. Я не вмію долати страху.
44. Буває, що я хочу підтримати людину, а вона цього не відчуває, не розуміє.
45. У мене бувають почуття, які я не можу точно визначити.
46. Я не розумію, чому деякі люди на мене ображаються.

БЛАНК ДЛЯ ВІДПОВІДЕЙ

№ з/п	Зовсім не згоден	Швидше не згоден	Швидше згоден	Повністю згоден	№ з/п	Зовсім не згоден	Швидше не згоден	Швидше згоден	Повністю згоден
1					24				
2					25				
3					26				
4					27				
5					28				
6					29				
7					30				
8					31				
9					32				
10					33				
11					34				
12					35				
13					36				
14					37				
15					38				
16					39				
17					40				
18					41				
19					42				
20					43				
21					44				
22					45				
23					46				

ДІАГНОСТИКА ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ

ТЕСТ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ EQ Н. ХОЛЛА

Методика призначена для виявлення здібності особистості розуміти відносини, що репрезентується в емоціях, і керувати своєю емоційною сферою на основі прийняття рішень.

Вона складається з 30 тверджень і містить п'ять шкал:

- ✓ шкала 1 – «Емоційна обізнаність»;
- ✓ шкала 2 – «Управління своїми емоціями»;
- ✓ шкала 3 – «Самомотивація» (довільне керування своїми емоціями);
- ✓ шкала 4 – «Емпатія»;
- ✓ шкала 5 – «Розпізнавання емоцій інших людей».

ІНСТРУКЦІЯ

Нижче наведені висловлювання, які так чи інакше відображають різні сторони життя. Праворуч від кожного твердження напишіть цифру, виходячи з вашої ступеня згоди з ним:

- ✓ повністю не згоден (-3 бали);
- ✓ в основному не згоден (-2 бали);
- ✓ почасти не згоден (-1 бал);
- ✓ частково згоден (+1 бал);
- ✓ в основному згоден (+2 бали);
- ✓ повністю згоден (+3 бали).

ТЕСТ

1. Для мене як негативні, так і позитивні емоції служать джерелом знання про те, як чинити в житті.
2. Негативні емоції допомагають мені зрозуміти, що я повинен змінити у

своєму житті.

3. Я спокійний, коли відчуваю тиск з боку.
4. Я здатний спостерігати зміну своїх почуттів.
5. Коли необхідно, я можу бути спокійним і зосередженим, щоб діяти відповідно до запитів 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 почуваю.
8. Після того як щось засмутило мене, я можу легко впоратися зі своїми почуттями.
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 на інших людей заспокійливо.
13. Я можу змусити себе знову і знову встати перед обличчям перешкоди.
14. Я намагаюся підходити до життєвих проблем творчо.
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 звертаюся до своїх негативним почуттям і розбираюся, в чому проблема.
18. Я здатний швидко заспокоїтися після несподіваного засмучення.
19. Знання моїх справжніх почуттів важливо для підтримки «хорошої форми».
20. Я добре розумію емоції інших людей, навіть якщо вони не виражені відкрито.
21. Я можу добре розпізнавати емоції за виразом обличчя.
22. Я можу легко відкинути негативні почуття, коли необхідно діяти.
23. Я добре вловлюю знаки у спілкуванні, які вказують на те, в чому інші потребують.
24. Люди вважають мене добрим знавцем переживань інших.
25. Люди, які усвідомлюють свої почуття, краще управляють своїм життям.

26. Я здатний поліпшити настрій інших людей.
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 особистих цілей.
30. Я можу легко відключитися від переживання неприємностей.

КЛЮЧ

Шкала 1 – пункти 1, 2, 4, 17, 19, 25

Шкала 2 – пункти 3, 7, 8, 10, 18, 30

Шкала 3 – пункти 5, 6, 13, 14, 16, 22

Шкала 4 – пункти 9, 11, 20, 21, 23, 28

Шкала 5 – пункт 12, 15, 24, 26, 27, 29

ОБРОБКА ТА ІНТЕРПРЕТАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ

Рівні емоційного інтелекту у відповідності зі знаком результатів:

14 і більше – високий

8-13 – середній

7 і менш – низький

Загальний рівень емоційного інтелекту визначається за такими кількісними показниками (бали):

71 і більше – високий

61-70 – середній

60 і менше – низький