

**КИЇВСЬКИЙ СТОЛИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОРИСА
ГРІНЧЕНКА**

Факультет психології, соціальної роботи та спеціальної освіти Кафедра
практичної психології

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

Емоційний інтелект як чинник професіоналізму менеджерів

Студентки 2 курсу, групи ППм-1-24-1.4д
другого (магістерського) рівня
спеціальності 053 Психологія
освітньої програми 053.00.02 Практична
психологія
Юркевич Дар'я Сергіївна
Науковий керівник: Матвієнко Л.І.,
кандидат психологічних наук, доцент
кафедри практичної психології

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ	8
1.1. Поняття емоційного інтелекту: сутність, структура, основні моделі.....	8
1.2. Роль емоційного інтелекту у професійній діяльності	17
1.3. Вплив емоційного інтелекту на професіоналізм менеджерів.....	23
1.4. Модель професіоналізму менеджерів.....	30
1.5. Значення міжособистісної взаємодії та управління емоціями у роботі менеджерів.....	33
Висновки до I розділу.....	38
РОЗДІЛ II. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ЧИННИКА ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ МЕНЕДЖЕРІВ	40
2.1. Методика організації емпіричного дослідження	40
2.2. Результати дослідження та їхній аналіз	54
2.3. Практичні рекомендації щодо підвищення рівня емоційного інтелекту в контексті професіоналізму.....	68
2.4. Організація корпоративних програм для розвитку емоційного інтелекту...	76
Висновки до II розділу	82
ВИСНОВКИ.....	84
Список використаних джерел	86
ДОДАТКИ	89

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному світі, де динамічні зміни, інтенсивна конкуренція та високі вимоги до ефективності є невід’ємною частиною професійного середовища, управління людьми потребує не лише ґрунтовних технічних знань і професійних навичок, а й високого рівня емоційного інтелекту. Особливо актуальним це питання постає в контексті діяльності менеджерів, адже саме вони відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності управлінських процесів, формують соціально-психологічний клімат у колективі та безпосередньо впливають на результативність роботи всієї організації.

Емоційний інтелект — це здатність людини усвідомлювати власні емоції, регулювати їх, розуміти емоційні стани інших людей і вибудовувати гармонійні міжособистісні стосунки. Для менеджера ця здатність є однією з провідних складових професійної компетентності, оскільки його діяльність передбачає постійну взаємодію з людьми, необхідність розв’язання конфліктів, підтримання мотивації працівників і стимулювання позитивних змін як на індивідуальному, так і на командному рівнях.

Дослідження феномену емоційного інтелекту є особливо важливим для розуміння того, як його розвиток впливає на професійну ефективність менеджерів, їхню здатність приймати зважені рішення, формувати довіру у колективі та забезпечувати психологічний комфорт працівників. Саме емоційна компетентність дає змогу керівнику не лише раціонально організовувати робочі процеси, а й ефективно взаємодіяти з підлеглими, запобігати конфліктам і підтримувати продуктивну командну динаміку.

Сучасні соціально-економічні умови висувають до менеджерів нові вимоги. Уже недостатньо володіти лише фаховими знаннями, аналітичним мисленням або досвідом роботи. Успішний керівник повинен уміти встановлювати ефективну комунікацію, підтримувати здоровий психологічний клімат у колективі, мотивувати команду, зберігати емоційну рівновагу та

приймати обґрунтовані рішення навіть у ситуаціях підвищеного стресу. Усе це безпосередньо залежить від рівня розвитку емоційного інтелекту, який визначає здатність менеджера усвідомлювати власні емоції, розуміти почуття інших людей і використовувати ці знання для досягнення професійних цілей та підвищення ефективності управлінської діяльності.

Наукові дослідження останніх десятиліть переконливо свідчать, що емоційний інтелект є одним із ключових чинників успішного лідерства та результативності управлінської діяльності. Розвинені емоційно-інтелектуальні компетентності сприяють підвищенню командної згуртованості, покращенню якості комунікації, зростанню продуктивності праці та загальної ефективності організації. Проте в практиці менеджменту все ще переважає орієнтація на традиційні когнітивні й технічні компетенції, тоді як роль емоційного інтелекту часто недооцінюється. Це створює суттєвий розрив між реальними потребами сучасного управління та рівнем підготовки багатьох керівників.

Саме тому вивчення емоційного інтелекту як чинника професіоналізму менеджерів є надзвичайно актуальним. Воно дозволяє глибше зрозуміти, яким чином емоційні компетентності впливають на ефективність управлінських рішень і лідерську поведінку, а також формувати практичні рекомендації щодо їх розвитку. Таким чином, дана проблема має як теоретичне, так і прикладне значення, оскільки результати дослідження можуть бути використані для удосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації менеджерів, а також для підвищення ефективності роботи організацій у цілому.

У цьому контексті розгляд емоційного інтелекту як одного з ключових факторів професійної майстерності набуває виняткової актуальності.

Мета даного дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та емпіричному вивченні ролі емоційного інтелекту як одного з провідних чинників формування професіоналізму менеджерів.

Предметом дослідження виступає емоційний інтелект як інтегральна характеристика особистості, що визначає ефективність управлінської діяльності та розвиток професіоналізму менеджера.

Об'єктом дослідження виступає професіоналізм менеджерів як комплексна характеристика їхньої професійної діяльності.

Головні завдання роботи включають:

1. Здійснити теоретичне обґрунтування понять емоційного інтелекту та професіоналізму, а також проаналізувати основні моделі професіоналізму в науковій літературі.
2. Провести емпіричне дослідження особливостей прояву емоційного інтелекту у менеджерів різних сфер діяльності.
3. Визначити взаємозв'язок між рівнем емоційного інтелекту та професіоналізмом.
4. Проаналізувати практичні підходи до розвитку емоційного інтелекту у фахівців-управлінців.
5. Сформулювати рекомендації щодо інтеграції розвитку емоційного інтелекту в систему професійної підготовки та підвищення кваліфікації менеджерів.

Гіпотеза дослідження: рівень емоційного інтелекту прямо корелює з рівнем професіоналізму менеджера, тобто чим вищий емоційний інтелект, тим вищі показники професійної компетентності, відповідальності та етичності управлінської діяльності.

Практичне значення роботи: можливість використання отриманих результатів для вдосконалення системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації менеджерів, зокрема через впровадження тренінгових програм, спрямованих на розвиток емоційного інтелекту. Розроблені рекомендації можуть бути застосовані у діяльності HR-відділів, психологів та керівників для підвищення ефективності управлінської взаємодії, поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі та оптимізації процесів прийняття рішень у сучасних організаціях.

Методологічна основа дослідження включає міждисциплінарний підхід, що поєднує методи системного аналізу, порівняльного дослідження, моделювання та емпіричної перевірки теоретичних положень. Проблема

емоційного інтелекту як чинника професіоналізму менеджерів є предметом активного наукового інтересу сучасних вітчизняних дослідників. Значний внесок у її розроблення зробили І. Андрєєва, О. Амплєєва, С. Дерев'янка, Є. Карпенко, К. Кащук, Р. Кириченко, В. Козлова, Л. Карамушка, М. Москальов, П. Горностай, О. Носенко, О. Буковець, С. Дубовик, Г. Абаніна, С. Антонець та інші українські науковці. Їхні праці зосереджені на з'ясуванні сутності емоційного інтелекту, визначенні його структури, функцій і ролі у формуванні професійної компетентності фахівців управлінської сфери.

Питання розвитку емоційного інтелекту та його впливу на ефективність професійної діяльності широко досліджуються і в зарубіжній психологічній науці. Зокрема, у межах теорій здібностей та соціального інтелекту (Д. Векслер, Г. Олпорт, Дж. Гілфорд, Дж. Мейєр, П. Селовей, Р. Бар-Он, Д. Карузо, Д. Гоулман, Р. Бояціс) емоційний інтелект розглядається як інтегративна когнітивно-емоційна здатність, що забезпечує успішність міжособистісної взаємодії та управлінських рішень. У межах гуманістичного та когнітивно-біхевіористичного підходів (К. Роджерс, А. Маслоу, А. Бандура, А. Елліс) акцент робиться на розвитку емоційної саморегуляції, емпатії та рефлексії як складових професійної зрілості особистості. Значну увагу цій проблематиці приділено також у теоріях лідерства та професійної компетентності (Р. Кац, Г. Чітем, Дж. Чіверс, М. Педлер, Р. Рі, Дж. Бойддел, Б. Декер, С. Малик), де емоційний інтелект розглядається як ключовий ресурс ефективності управлінця, його здатності до мотивації персоналу, створення сприятливого психологічного клімату та впровадження інновацій у діяльність організації.

Опис вибірки: емпіричним дослідженням було охоплено 60 менеджерів середньої ланки у сфері інформаційних технологій зі стажем управлінської діяльності від 5 до 8 років. До вибірки увійшли керівники відділів, проджект-менеджери, тімліди, координатори команд, менеджери з розвитку бізнесу та операційні менеджери.

Структура магістерської роботи: магістерська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 35 найменувань, та 2 додатків.

Повний обсяг роботи становить 94 сторінок, з них: основний текст займає 84 сторінок, список використаних джерел — 3 сторінки, додатки — 4 сторінки.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ

1.1. Поняття емоційного інтелекту: сутність, структура, основні моделі

Емоційний інтелект є однією з ключових складових когнітивної та соціальної компетентності сучасної людини. Це поняття має глибоке теоретичне підґрунтя, яке охоплює його сутність, структурну організацію та різні наукові моделі, розроблені в межах психологічних досліджень. У науковому дискурсі термін «емоційний інтелект» набув широкого розповсюдження й постійно розширюється, охоплюючи нові аспекти індивідуального й соціального функціонування особистості.

Сутність емоційного інтелекту полягає у здатності людини усвідомлювати, розпізнавати, регулювати та конструктивно використовувати власні емоції, а також розуміти емоційні стани інших і ефективно взаємодіяти з ними. Емоційний інтелект є важливою умовою розвитку міжособистісних відносин, психологічної гнучкості та соціальної адаптації. З позицій сучасної психології, це інтегративне утворення, що поєднує когнітивні й емоційні процеси, спрямовані на ефективне розв'язання життєвих і професійних завдань.

Структура емоційного інтелекту зазвичай описується як комплекс взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують ефективну взаємодію когнітивних і емоційних процесів. У більшості наукових джерел виділяють такі ключові складові: емоційну усвідомленість, яка полягає у здатності розпізнавати власні емоції та розуміти причини їх виникнення; управління емоціями, тобто уміння контролювати емоційні реакції та підтримувати внутрішню рівновагу; мотивацію, що відображає здатність використовувати емоції як рушійну силу діяльності; емпатію, яка означає здатність розуміти почуття, потреби та мотиви інших людей; а також міжособистісні навички, що

передбачають уміння ефективно спілкуватися, розв'язувати конфлікти та підтримувати гармонійні взаємини в соціальному середовищі.

Наукові підходи до вивчення емоційного інтелекту представлені кількома провідними моделями:

1. Модель здібностей (П. Саловей і Дж. Майєр), у якій емоційний інтелект розглядається як набір когнітивних здібностей до розпізнавання, використання та управління емоціями.
2. Модель особистісних характеристик (Д. Гоулман), що трактує емоційний інтелект як комплекс рис, які визначають успішність професійної та соціальної поведінки.
3. Інтегративна модель (Р. Бар-Он), де емоційний інтелект постає як поєднання когнітивних, афективних і мотиваційних елементів.
4. Багатовимірний підхід (К. Петридес), який об'єднує емоційні здібності та риси особистості у єдину систему саморегуляції та міжособистісної взаємодії.

Кожна з цих моделей пропонує власне бачення природи емоційного інтелекту, його функцій і ролі у розвитку особистості. У сукупності вони формують цілісне уявлення про те, що емоційний інтелект є не лише окремим видом інтелектуальної діяльності, а й важливою передумовою ефективної поведінки, лідерства та професійної самореалізації.

Варто зазначити, що розуміння емоційного інтелекту нерозривно пов'язане з ширшими концепціями інтелекту. Так, Говард Гарднер у своїй теорії множинного інтелекту виокремив вісім основних типів інтелекту: лінгвістичний, логіко-математичний, просторовий, музичний, природничий, тілесно-кінестетичний, міжособистісний та внутрішньоособистісний. Кожній людині властиві всі ці типи, однак ступінь їх розвитку різний, що формує індивідуальний інтелектуальний профіль особистості.

Особливе місце серед них займає емоційний інтелект, який поєднує в собі міжособистісний та внутрішньоособистісний типи інтелекту. Міжособистісний інтелект забезпечує здатність розуміти емоції та поведінку інших людей, тоді як

внутрішньоособистісний — усвідомлення власних емоцій, почуттів і мотивацій. Їхня взаємодія створює основу для глибшого самопізнання, розвитку емпатії та побудови ефективних соціальних зв'язків. Саме ця синергія визначає емоційний інтелект як один із ключових факторів психологічної зрілості, лідерства та професійної успішності сучасної людини.

Дослідники пропонують різні визначення емоційного інтелекту. Salovey і Mayer трактують його як здатність сприймати, використовувати і регулювати емоції для підтримки інтелектуального та емоційного зростання (Mayer, 2016). Daniel Goleman акцентує увагу на розпізнанні власних та чужих почуттів, мотивації й ефективному управлінні емоціями для досягнення успіху. Reuven Bar-On розглядає емоційний інтелект як набір некогнітивних навичок, що допомагають справлятися з викликами і стресом у навколишньому середовищі (Parker 2000).

Емоційний інтелект науковці систематизують через п'ять основних аспектів:

1. Розпізнавання, управління та розуміння емоцій.
2. Вираження думок і почуттів.
3. Формування та підтримання соціальних зв'язків.
4. Подолання життєвих викликів.
5. Використання емоційної інформації для ефективних рішень.

Для вимірювання емоційного інтелекту використовується показник EQ (коефіцієнт емоційного інтелекту). Він здатен оцінити уміння людини управляти своїми емоціями та успішно взаємодіяти з іншими. Хоча раніше вважалося, що IQ відіграє ключову роль у досягненні життєвих успіхів, сучасні дослідження показують, що саме емоційний інтелект є вагомим чинником у побудові ефективних соціальних відносин, кар'єрного зростання та загального благополуччя.

Систематичний аналіз впливу розвитку емоційного інтелекту виявив низку позитивних змін, а саме: покращення психологічного здоров'я, зростання продуктивності праці, підвищення ефективності командної роботи, успішне

вирішення конфліктів, задоволеність пацієнтів у медичних закладах, розвиток навичок коучингу, сприяння працевлаштуванню та адаптації на нове місце роботи, поліпшення робочого клімату та зниження проявів неприязні.

Таким чином, розвиток емоційного інтелекту має не лише індивідуальні, але й колективні переваги, впливаючи на різні аспекти людського життя. Спираючись на ці дані, варто приділяти більшу увагу удосконаленню цього важливого навичку для досягнення гармонії та успіху в різних сферах діяльності.

В наукових книгах написано, що емоційний інтелект (EI) – це здатність людини розпізнавати, розуміти, управляти та використовувати як власні емоції, так і емоції інших для досягнення певних цілей. На розвиток цієї якості впливають такі ключові вміння, як самоусвідомлення, саморегуляція, мотивація, емпатія та соціальні навички. У науковій площині існують різні підходи до розуміння EI, серед яких виділяють змішану модель Деніела Гоулмана та модель Саловея, Мейєра і Карузо (Гоулман, 2020).

Емоційний інтелект — це не лише здатність відчувати емоції, але й уміння їх контролювати та спрямовувати для досягнення особистих або суспільних цілей. Його складові охоплюють кілька взаємопов'язаних аспектів: самоусвідомлення, яке передбачає здатність розпізнавати власні емоції, розуміти їхній вплив на поведінку та ухвалення рішень; саморегуляцію, що полягає у вмінні керувати емоціями, зберігати спокій у кризових ситуаціях і пристосовуватися до змін; мотивацію, яка виражається у внутрішній готовності долати труднощі та ставити амбітні цілі; емпатію, тобто здатність розуміти почуття інших і сприймати ситуацію з їхньої перспективи; а також соціальні навички, що включають ефективну комунікацію, побудову гармонійних стосунків і конструктивне вирішення конфліктів.

Емоційний інтелект розглядається як багаторівнева структура, що ґрунтується на поєднанні кількох типів навичок. До когнітивних належать уміння ідентифікувати та інтерпретувати як власні емоції, так і емоції інших людей, що дає змогу точніше розуміти ситуації та реакції оточення. Емоційні навички охоплюють здатність контролювати інтенсивність власних почуттів і

регулювати їхнє вираження, підтримуючи емоційну рівновагу та адекватність поведінки у різних обставинах. Соціальні навички здатні налагодити ефективні взаємодії з іншими людьми через прояв емпатії й чітке вирішення проблем. Адаптаційні навички дають можливість справлятися зі стресом, діяти гнучко в нестандартних обставинах і знаходити оптимальні рішення. Основними моделями емоційного інтелекту вважають модель Саловея, Мейєра і Карузо та змішану модель Денієла Гоулмана. Перша є однією з найперших концепцій і визначає емоційний інтелект як поєднання чотирьох ключових здібностей: сприйняття емоцій, їх використання для підтримки когнітивних процесів, розуміння емоційної динаміки та управління емоціями (Mayer, 2016). Змішана модель Гоулмана розширює цю концепцію, додаючи соціальні компетенції, мотивацію, емпатію й самоусвідомлення, при цьому наголошуючи на практичному значенні цих навичок як у професійній сфері, так і в повсякденному житті (Гоулман, 2020).

Розвиток емоційного інтелекту є процесом, який триває упродовж усього життя і включає самоаналіз, рефлексію над власними почуттями, вивчення причин їх виникнення та наслідків для діяльності.

Розвиток емпатії передбачає вміння розуміти інших людей шляхом усвідомлення їхнього емоційного стану, а практика контролю емоцій охоплює навички ефективного управління негативними переживаннями та посилення позитивних. Емоційний інтелект виступає універсальним інструментом, який сприяє покращенню якості життя, підвищуючи рівень комунікації, стресостійкості та підтримуючи особистісний розвиток.

Дослідження, присвячені емоційному інтелекту, почали з'являтися на наукових платформах на початку 1990-х років. Цей термін швидко знайшов популярність і викликав зацікавлення багатьох учених. Його актуальність пояснюється з одного боку прагненням більш комплексно оцінити адаптивні здібності індивіда через здатність до емоційної взаємодії, а з іншого — можливістю прогнозування успішності особистості в різних формах соціальної активності.

Спершу поняття емоційного інтелекту було безпосередньо пов'язане із соціальним інтелектом. Воно виникло в контексті вивчення цієї тематики такими дослідниками, як Дж. Гілфорд, Х. Гарднер та Г. Айзенк (Plutchik, 1984). Для порівняння, соціальний інтелект має значно довшу історію дослідження, насичену численними подіями та відкриттями. На думку більшості фахівців, сам термін «соціальний інтелект» запровадив Е. Торндайк ще у 1920 році, визначаючи його як здатність розуміти інших людей і приймати мудрі рішення стосовно них. Пізніше ці концепції неодноразово уточнювалися і деталізувалися в наступних роботах.

У різні історичні періоди представники різних психологічних шкіл по-різному трактували феномен соціального інтелекту, надаючи йому різних змістових акцентів. З розвитком когнітивної психології та нейронаук відбулося виокремлення нового напрямку досліджень, у межах якого емоційний інтелект став самостійною науковою категорією, що описує особливий тип інтелектуальної діяльності, пов'язаної з емоційною сферою людини.

Попри наявність спільних рис між емоційним і соціальним інтелектом, ці поняття не є тотожними. Вони частково перетинаються, проте емоційний інтелект здебільшого розглядається як підсистема соціального інтелекту, орієнтована на усвідомлення, розуміння та регуляцію емоційних процесів — як власних, так і чужих. У сучасній психології наголошується, що поняття емоційного інтелекту є багатозначним, динамічним і досі не має єдиного, загальноприйнятого визначення, що зумовлено різноманіттям теоретичних підходів і методологічних традицій.

Термін «емоційний інтелект» уперше був введений американськими дослідниками П. Саловейем і Дж. Майєром у 1990 році. Відтоді сформувалося два основні підходи до його розуміння — змішані моделі та моделі здібностей.

Змішані моделі трактують емоційний інтелект як комплексну психічну структуру, що об'єднує когнітивні, мотиваційні та особистісні характеристики. Вони включають такі компоненти, як здатність до саморегуляції, емпатію, соціальну відповідальність, гнучкість поведінки, мотивацію до досягнень та

інші риси, які сприяють успішній адаптації людини до вимог середовища. Різниця між моделями цього типу полягає у наборі включених особистісних параметрів, проте всі вони наголошують на взаємозв'язку емоційної компетентності з загальною життєвою ефективністю.

Моделі здібностей, своєю чергою, розглядають емоційний інтелект як систему пізнавальних умінь, що забезпечують точне сприймання, аналіз і регуляцію емоцій. У межах цього підходу емоційний інтелект трактується як сукупність когнітивних, емоційних, соціальних і адаптаційних здібностей, спрямованих на ефективну взаємодію особистості із середовищем.

На думку таких дослідників, як Р. Робертс, Дж. Меттьюс, М. Зайднер і Д. Люсін, кожен із двох підходів має як сильні, так і слабкі сторони: моделі здібностей забезпечують точність операціоналізації поняття, тоді як змішані моделі краще описують його практичний, поведінковий вимір. П. Саловей і Дж. Майер, розвиваючи свою теорію, підкреслювали єдність когнітивних та афективних процесів, вважаючи емоційний інтелект містком між мисленням і почуттями. Ця ідея узгоджується з положеннями вітчизняної психологічної школи Л. С. Виготського та С. Л. Рубінштейна, які також наголошували на нерозривному зв'язку емоцій і свідомості у структурі психічної діяльності людини (Malik, 2021).

У 1990 році Пітер Саловей, Джон Мейер та Девід Карузо запропонували власну модель емоційного інтелекту, визначивши його як комплекс здібностей, що дають змогу точно оцінювати та виражати як власні емоції, так і емоції інших людей, а також ефективно регулювати їх у процесі взаємодії та мислення. Вони виділили три основні складові емоційного інтелекту: оцінку та вираження емоцій, регулювання емоцій і використання емоцій у процесах мислення та різних видах діяльності.

У 1997 році дослідники продовжили роботу над моделлю, включивши когнітивний аспект, що стосується обробки інформації про емоції. Вони також ввели компонент, спрямований на особистісний та емоційний розвиток. Це розширило визначення емоційного інтелекту як здатності інтерпретувати

інформацію, що міститься в емоціях, використовуючи її для мислення та прийняття рішень.

Подальший аналіз дав змогу виокремити чотири ключові компоненти емоційного інтелекту: сприймання, оцінювання та вираження емоцій; використання емоцій для підвищення продуктивності; розуміння та аналіз емоцій; а також управління емоціями з метою особистісного розвитку та покращення міжособистісних стосунків.

Реймі Бар-Он теж ретельно досліджував цю тему і визначив емоційний інтелект як сукупність некогнітивних здібностей, що допомагають успішно розв'язувати життєві ситуації. Його модель визначає п'ять основних компонентів емоційного інтелекту: самопізнання, що охоплює усвідомлення власних емоцій і впевненість у собі; міжособистісні навички, до яких належать емпатія та соціальна відповідальність; а також здатність розуміти й управляти як власними, так і чужими емоціями. Ця здатність передбачає наявність когнітивних умінь, пов'язаних зі швидкістю та точністю обробки емоційної інформації, усвідомлення її значущості, емоційну витривалість і чутливість. У межах цієї моделі емоційний інтелект поділяється на внутрішньоособистісний, що стосується управління власними емоціями, та міжособистісний, пов'язаний з управлінням емоціями інших людей.

Дане визначення охоплює всі важливі аспекти цієї концепції, виділяючи внутрішньоособистісний і міжособистісний компоненти. Емоційний інтелект — це спроможність сприймати, розуміти, контролювати й використовувати власні та чужі емоції для ефективного прийняття рішень та управління життєвими ситуаціями (Амплеєва, 2020).

Модель емоційного інтелекту розглядається як структурний феномен, що включає в себе такі компоненти: когнітивний (усвідомлення, сприйняття та розуміння емоцій), емоційний (управління емоціями, емоційна стійкість, самопізнання, самомотивація, використання емоцій) і поведінковий (навички міжособистісної комунікації, адаптивність).

Когнітивний аспект емоційного інтелекту підкреслює важливість різноманітних емоцій, таких як почуття гумору, що допомагають робити спілкування більш природним у стресових або незручних ситуаціях. У цій моделі враховуються різноманітні інтелектуальні здібності: розуміння інших, соціальна адаптація, емоційна чутливість і виразність, та здатність до соціальної комунікації і контролю.

Сприймаючи навколишній світ, людина формує певне ставлення до різних подій та об'єктів. Деякі з них викликають радість, інші — обурення або невдоволення. Ставлення до людей також варіюється — від симпатії до байдуже-ності або навіть ненависті. Ці почуття, чи емоції, є проявами ставлення до того, що ми пізнаємо або робимо, як і до інших людей та самих себе. Емоції не виникають без причини. Вони пов'язані з об'єктивною реальністю та як вона узгоджується з нашими потребами. Задоволення основних або соціальних потреб викликає позитивні емоції, такі як задоволення, радість і любов, тоді як перешкоди у їх задоволенні спричиняють негативні почуття — незадоволення, сум чи ненависть. Емоції відіграють важливу роль у житті людини, спонукаючи до дій і допомагаючи долати труднощі в різних сферах. Вони значною мірою визначають поведінку та життєві цілі індивіда.

Дослідження на тваринах показали, що емоції виконують сигнальні та регулятивні функції. Сигнальна функція полягає у тому, що емоції супроводжуються мімічними, пантомімічними рухами і змінами в голосі та фізіологічному стані тіла. Це сигналізує іншим про переживання. Регулятивна функція допомагає знижувати надмірне емоційне збудження через фізіологічні процеси, такі як сльозотеча чи зміни в диханні.

Сильні почуття впливають на кровообіг: наприклад, гнів чи страх можуть призвести до збліднення або почервоніння шкіри. Від переживань людини змінюється й її фізичний стан: страх збільшує потовиділення й пришвидшує серцевий ритм, тоді як радість чи гнів прискорюють дихання (Андрєєва, 2006).

Таким чином, емоційний інтелект є мультидисциплінарною категорією, що об'єднує знання в сфері психології, когнітивістики, соціології та навіть

нейронауки. Це дозволяє не лише розширювати теоретичне осмислення феномену, але й застосовувати його принципи на практиці для гармонізації міжособистісних стосунків та вдосконалення професійної діяльності.

1.2. Роль емоційного інтелекту у професійній діяльності

У сучасних умовах професійна діяльність вимагає від фахівців не лише глибоких технічних знань і спеціалізованих умінь, але й здатності ефективно взаємодіяти з іншими людьми, будувати продуктивні міжособистісні стосунки та гнучко адаптуватися до постійних змін. У цьому контексті емоційний інтелект виступає одним із ключових чинників професійного успіху, психологічної стійкості та гармонійного кар'єрного розвитку.

Емоційний інтелект визначається як здатність людини усвідомлювати, розпізнавати, контролювати та конструктивно використовувати власні емоції, а також розуміти емоційні стани інших людей. На відміну від традиційного інтелекту, який переважно пов'язаний із когнітивними здібностями — аналітичним мисленням, логічним судженням чи пам'яттю, — емоційний інтелект впливає на якість міжособистісної комунікації, управління конфліктами, рівень емпатії та ефективність командної взаємодії.

Особливо важливим є емоційний інтелект у контексті командної роботи та лідерства. Керівники з високим рівнем емоційного інтелекту здатні не лише ефективно мотивувати підлеглих, але й створювати атмосферу довіри, психологічної безпеки та взаємоповаги. Такий стиль управління сприяє підвищенню залученості співробітників, зниженню рівня емоційного вигорання та підвищенню загальної продуктивності організації. Таким чином, розвиток емоційного інтелекту є невід'ємною складовою професійного становлення сучасного менеджера та запорукою його довгострокової ефективності (Андрєєва, 2012).

Співробітники, у свою чергу, краще справляються зі стресом і більше залучені до виконання своїх обов'язків, якщо їхній керівник вміє емпатично ставитися до їхніх потреб і реагувати на емоційні сигнали. Окрім того, емоційний інтелект є основою для успішного вирішення конфліктів. Уміння зберігати спокій і об'єктивність у складних ситуаціях, розуміння точок зору всіх сторін та здатність шукати компроміс — усе це забезпечує конструктивне розв'язання суперечливих питань і уникнення ескалації напруження в колективі. Важливо приділити увагу й саморегуляції в межах емоційного інтелекту.

Професіонали з розвиненим рівнем самоусвідомлення та вмінням контролювати власні емоції краще адаптуються до змін, демонструють високу стресостійкість і зберігають концентрацію навіть за високого робочого навантаження. Це допомагає не лише уникати вигорання, але й підтримувати стабільну продуктивність упродовж тривалого періоду часу. Узагальнюючи, можна стверджувати, що емоційний інтелект є ключовою складовою ефективної професійної діяльності. Його розвитку слід приділяти особливу увагу не лише в рамках особистого росту, а й на рівні організаційного навчання, адже саме завдяки цій навичці забезпечується гармонійна співпраця, успішне подолання викликів і загальний успіх у кар'єрі.

Емоційний інтелект (EI) виконує важливу функцію у професійній діяльності, дозволяючи ефективно спілкуватися з колегами та клієнтами, розуміти й контролювати власні емоції, а також адаптуватися до стресових обставин. Емоційний інтелект має значний вплив на професійну сферу, охоплюючи низку ключових аспектів. Він сприяє ефективній комунікації, допомагаючи працівникам і керівникам краще сприймати емоційні потреби інших, що підвищує якість взаємодії та поглиблює взаєморозуміння (Бикова, 2016). Здатність розпізнавати та адекватно реагувати на емоції колег покращує робочі взаємини, створює сприятливу атмосферу в команді та посилює її колективну ефективність. Розвинена емоційна компетентність допомагає врівноважувати емоційний стан, ефективно долати стрес і зменшувати ризик

професійного вигорання. Усвідомлений аналіз емоційних факторів сприяє прийняттю зважених рішень, які враховують як логічні, так і психологічні аспекти. Для лідерів емоційний інтелект є інструментом мотивації команд, натхнення на досягнення високих результатів і формування позитивного робочого клімату. Крім того, вміння регулювати власні емоції та ефективно взаємодіяти з іншими позитивно впливає на загальну продуктивність і результативність роботи.

Розвиток емоційного інтелекту є ключовим для здатності адаптуватися до нових викликів, вирішувати конфлікти та отримувати новий досвід. Якість роботи з клієнтами. Уміння розуміти емоційний стан клієнтів, надавати їм підтримку та емпатію є критично важливим для представників різних професій, таких як лікарі, психологи чи працівники сфери обслуговування. Розвиток емоційного інтелекту можливий завдяки самоаналізу, навчанню та регулярній практиці. Це стає запорукою успішної професійної діяльності та досягнення визначених цілей (Бояціс, 2019).

Змішана модель емоційного інтелекту характеризується інтеграцією когнітивних здібностей і персональних характеристик. Відповідно до теорії Р. Бар-Она, емоційний інтелект поєднує не тільки когнітивні навички, але й інші вміння та здібності, які дозволяють індивіду успішно адаптуватися до життєвих складнощів і протидіяти зовнішньому тиску. Ключові аспекти такої теорії включають самоусвідомлення, управління емоціями, самовпевненість, самоповагу, комунікативні вміння, адаптаційні здібності, стійкість до стресу та оптимізм. Інша концепція змішаної моделі емоційного інтелекту належить Д. Гоулману. Він описує емоційний інтелект як суттєвий фактор успіху в життєдіяльності людини, прирівнюючи його до емоційної компетентності. Гоулман виділяє п'ять ключових компонентів: самосвідомість, саморегуляцію, самомотивацію, соціальну свідомість і соціальні навички. Емоційно компетентну особу характеризує врівноваженість, доброзичливість, комунікабельність і здатність підтримувати гармонію з оточуючими й самим собою (Буковець, 2022).

Професійна діяльність розглядається як складна система організації свідомості та мислення людини, у якій провідну роль відіграють діяльність і спілкування. Вона охоплює не лише досягнення високих виробничих результатів, але й формування професійної мотивації, системи цінностей і особистісного сенсу праці, що визначають внутрішню позицію фахівця стосовно своєї професії. Підготовка майбутніх спеціалістів до професійного життя передбачає не тільки оволодіння практичними навичками, а й розвиток особистісних характеристик, які забезпечують психологічну стабільність і адаптивність — необхідні умови професійного успіху.

Один із сучасних підходів до розуміння сутності професійної діяльності базується на принципі комплементарності діяльнісних і особистісних властивостей, що означає їх діалектичну єдність у процесі розв'язання професійних завдань. Згідно з цим підходом, розвиток професійних навичок стимулює водночас формування психологічних якостей особистості, які підвищують ефективність виконання діяльності. Водночас і вдосконалення внутрішньоособистісних характеристик — таких як саморегуляція, стресостійкість чи комунікативна компетентність — позитивно впливає на якість і результативність професійної діяльності.

Якість професійного самовизначення оцінюється за двома основними групами показників: зовнішніми (об'єктивними) та внутрішніми (суб'єктивними). До об'єктивних показників готовності до професійної діяльності належать продуктивність праці, рівень компетентності, ефективність управлінських рішень, а також орієнтація фахівця на клієнта чи результат. Економічна ефективність професійної діяльності визначається співвідношенням витрат і результатів, а також здатністю досягати оптимальних показників у межах наявних ресурсів. Психологічна ефективність, своєю чергою, характеризується рівнем внутрішнього задоволення від виконуваної роботи, відчуттям смислу професійної діяльності та її психофізіологічною цінністю для особистості.

Таким чином, професійна діяльність постає не лише як сукупність функціональних дій, спрямованих на досягнення певного результату, а як динамічна система взаємодії особистісних і діяльнісних чинників, у якій важливу роль відіграє емоційна зрілість, внутрішня мотивація та здатність до саморозвитку.

Соціальна ефективність визначається як співвідношення корисних соціальних результатів до витрат на соціальну діяльність. Клієнтоорієнтована ефективність передбачає, що діяльність спрямована не на отримання миттєвого прибутку, а на встановлення довготривалих взаємовідносин із споживачем. У контексті професійної готовності виділяють два основні інтегральні показники: професійну ідентичність і рівень професійної зрілості.

Професійна ідентичність, у цьому випадку, формується як особистісна значущість фахівця у конкретній галузі діяльності та його належність до професійної спільноти. Вона визначається об'єктивними характеристиками, такими як зайнятість у сфері професії, рівень задоволення від виконання професійних обов'язків, а також належність до концепції «професійного Я». До останньої входять декілька ключових складових: усвідомлення власної ролі як члена професійної спільноти та носія її культури; чітке розуміння системи професійних характеристик, необхідних для успішної діяльності; сформоване ставлення до професійних цінностей та їх інтеграція у внутрішній світ людини.

Відсутність професійної ідентичності може призводити до явища професійного відчуження, яке характеризується дистанціюванням від етичних норм і цінностей професії як на рівні свідомості (неусвідомлення відповідальності та обов'язків), так і в поведінковій площині. Це відчуження може супроводжуватися формальною участю у професійній діяльності без належної інтеграції у трудовий процес. Другим показником є рівень професійної зрілості, тобто здатність індивіда впевнено відповідати власним навичкам і потребам, які висувуються до нього в межах професійної діяльності. Наукові дослідження вказують на необхідність формування самосвідомості особистості на ранніх етапах розвитку, зокрема у старшокласників. Для цього

слід приділяти увагу розвитку емоційно-когнітивної сфери, яка включає: позитивне сприйняття міжособистісних взаємин; здатність долати життєві труднощі і стресові ситуації; уміння адекватно оцінювати реальні проблеми та діяти відповідно (Дерев'янка, 2019).

Високий рівень емоційного інтелекту є однією із ключових складових професійної компетентності сучасного фахівця. Ця компетентність не лише визначає успішність виконання ним професійних функцій, а й характеризує його особистісну зрілість через гармонійне поєднання професійних якостей із психологічною тонкістю під час взаємодії з іншими людьми.

Професійна діяльність розглядається як складна система організації свідомості та мислення людини, у якій провідну роль відіграють діяльність і спілкування. Вона охоплює не лише досягнення високих виробничих результатів, але й формування професійної мотивації, системи цінностей і особистісного сенсу праці, що визначають внутрішню позицію фахівця стосовно своєї професії. Підготовка майбутніх спеціалістів до професійного життя передбачає не тільки оволодіння практичними навичками, а й розвиток особистісних характеристик, які забезпечують психологічну стабільність і адаптивність — необхідні умови професійного успіху.

Один із сучасних підходів до розуміння сутності професійної діяльності базується на принципі комплементарності діяльнісних і особистісних властивостей, що означає їх діалектичну єдність у процесі розв'язання професійних завдань. Згідно з цим підходом, розвиток професійних навичок стимулює водночас формування психологічних якостей особистості, які підвищують ефективність виконання діяльності. Водночас і вдосконалення внутрішньоособистісних характеристик — таких як саморегуляція, стресостійкість чи комунікативна компетентність — позитивно впливає на якість і результативність професійної діяльності.

Якість професійного самовизначення оцінюється за двома основними групами показників: зовнішніми (об'єктивними) та внутрішніми (суб'єктивними). До об'єктивних показників готовності до професійної

діяльності належать продуктивність праці, рівень компетентності, ефективність управлінських рішень, а також орієнтація фахівця на клієнта чи результат. Економічна ефективність професійної діяльності визначається співвідношенням витрат і результатів, а також здатністю досягати оптимальних показників у межах наявних ресурсів. Психологічна ефективність, своєю чергою, характеризується рівнем внутрішнього задоволення від виконуваної роботи, відчуттям смислу професійної діяльності та її психофізіологічною цінністю для особистості.

Таким чином, професійна діяльність постає не лише як сукупність функціональних дій, спрямованих на досягнення певного результату, а як динамічна система взаємодії особистісних і діяльнісних чинників, у якій важливу роль відіграє емоційна зрілість, внутрішня мотивація та здатність до саморозвитку (Дерев'янка, 2016).

1.3. Модель професіоналізму менеджерів

Професіоналізм як наукова категорія є багатовимірним феноменом, який охоплює не лише володіння спеціальними знаннями та навичками, але й систему особистісних якостей, цінностей, установок та способів взаємодії з оточенням. У вітчизняній та зарубіжній науці сформовано низку підходів до розуміння сутності професіоналізму, що відображають різні аспекти цього явища – від компетентнісного та особистісно-психологічного до інтегративного, який поєднує знання, уміння, мотивацію та емоційний інтелект.

Професіоналізм менеджера зазвичай розглядається як інтегральна характеристика, що охоплює високий рівень компетентностей, знань, умінь, а також професійно значущих особистісних якостей і цінностей менеджера. Це не лише формальна кваліфікація чи досвід, але й здатність ефективно виконувати управлінські функції відповідно до стандартів професії, демонструючи при цьому етичність, відповідальність та саморозвиток. У дослідницькій літературі професіоналізм керівника часто описують через призму моделі

компетентностей, яка поєднує кілька ключових вимірів: когнітивний (знання), функціональний (навички), особистісно-поведінковий, ціннісно-етичний і метакогнітивний. Іншими словами, високопрофесійний менеджер має глибокі професійні знання (теоретичні й практичні), володіє необхідними управлінськими навичками, демонструє розвинені особисті якості та установки (лідерство, комунікабельність, емоційна стійкість, доброчесність тощо) і здатен до рефлексії та навчання.

Такий цілісний підхід (holistic approach) до професійної компетентності підтверджено у наукових моделях: зокрема, модель професійної компетентності G. Cheetham та G. Chivers включає п'ять взаємопов'язаних блоків – знання (cognitive), уміння (functional), особистісні якості та поведінка (personal/behavioral), професійні цінності й етика (values/ethical), а також мета компетентності (здатність до мислення і навчання). Таким чином, професіоналізм менеджера проявляється у здатності «робити правильні речі правильно» в професійній діяльності, спираючись на високий рівень експертизи, етики та самовдосконалення (Карамушка, Москальов, 2011).

Важливо наголосити, що вимоги до професіоналізму стосуються менеджерів усіх рівнів – від лінійних керівників до топ-менеджменту. Хоча співвідношення потрібних навичок може змінюватися (наприклад, технічні знання особливо важливі на нижчих рівнях, а стратегічне мислення – на вищих), уміння ефективно працювати з людьми та демонструвати зрілі особистісні якості є критично значущими на кожному рівні управління. Саме ці інтерперсональні уміння багато в чому визначають успішність керівника як лідера. Тут на перший план виходить емоційна компетентність – здатність усвідомлювати та регулювати емоції, налагоджувати взаємини, мотивувати і надихати команду. Іншими словами, емоційний інтелект є невід'ємною складовою професіоналізму менеджера незалежно від посади чи рангу.

Моделі професіоналізму дозволяють систематизувати уявлення про структуру і динаміку професійного розвитку менеджера, окреслити ключові чинники його результативності, а також визначити орієнтири для навчання,

підвищення кваліфікації та розвитку управлінських компетентностей. Особливої уваги заслуговує акцент на емоційно-інтелектуальних характеристиках, які в сучасних умовах набувають вирішального значення для ефективної управлінської діяльності.

Таким чином, розгляд моделей професіоналізму є необхідним для глибшого розуміння цього феномену та для визначення місця емоційного інтелекту серед його ключових складових.

У науковій та навчально-методичній літературі існує декілька моделей, які описують структуру професіоналізму менеджера через набір компетентностей. Однією з відомих є модель, запропонована Pedler та співавт. (1994), що базується на дослідженнях успішних управлінців. Вона виділяє три ключові блоки компетентностей керівника: 1) базові професійні знання та розуміння, 2) управлінські навички й атрибути, 3) метаякість особистості (здібності до розвитку та мислення). Кожен блок деталізується конкретними компонентами.

Базові знання: володіння основними фактами, інформацією про бізнес і середовище, розуміння принципів менеджменту та професійного контексту діяльності. Це фактично фундамент професіоналізму – фахова компетентність, без якої неможливе компетентне управління.

Навички та особистісні атрибути: здатність відчувати та відслідковувати події («продовжувальна чутливість до подій», тобто усвідомлення, що відбувається, сприйняття як «жорсткої» фактичної інформації, так і «м'якої» – настроїв, почуттів людей), аналітичні та вирішувальні здібності (прийняття рішень в умовах невизначеності), соціальні навички (уміння взаємодіяти, переконувати, розв'язувати конфлікти), емоційна стійкість (стресостійкість, здатність витримувати напруження влади, дедлайнів і відповідальності) та проактивність (ініціативність, вміння діяти на випередження). Цей блок безпосередньо пов'язаний із ефективністю роботи з людьми та самоорганізацією керівника.

Мета-якості (вищого порядку): креативність (творчий підхід до вирішення проблем), інтелектуальна гнучкість (здатність швидко схоплювати суть

проблеми, бачити ситуацію цілісно, мислити нестандартно), навички навчання та саморозвитку (уміння рефлексувати, засвоювати новий досвід, поєднуючи формальне навчання й особисті уроки практики) та самопізнання (усвідомлення власних цінностей, мотивів, емоцій і поведінки).

Ці компетенції забезпечують постійне зростання професіоналізму, оскільки дозволяють менеджеру адаптуватися до нових викликів, вчитися на помилках і вдосконалювати свій стиль керівництва.

Вищезгадана модель фактично охоплює всі важливі виміри професіоналізму керівника. Варто зауважити, що емоційний інтелект природно вписується в цю структуру. Зокрема, такі компоненти, як «чутливість до подій» (відображає емпатію та соціальну обізнаність), «соціальні навички», «емоційна стійкість» та «самопізнання», є по суті елементами емоційної компетентності керівника. Таким чином, сучасні науково визнані моделі компетентностей менеджера уже включають аспекти, пов'язані з емоційним інтелектом, навіть якщо окремо його не виокремлюють. Додатково деякі моделі підкреслюють ціннісно-етичний компонент професіоналізму – наприклад, акцент на професійній етиці, почутті відповідальності перед суспільством або організацією. Цей аспект теж перетинається з емоційною сферою, адже здатність співчувати, розуміти потреби інших (емпатія) та усвідомлювати наслідки своїх рішень тісно пов'язані з емоційною зрілістю особистості.

Інші підходи до концептуалізації професіоналізму менеджерів також існують. Класичний підхід Р. Katz (1974) виділяє три групи навичок – технічні, людські (інтерперсональні) та концептуальні – які різною мірою потрібні на різних рівнях управління (Katz, 1974). “Людські навички”, що передбачають здатність працювати з людьми і розуміти їх, Katz вважав необхідними для менеджерів усіх рівнів. Це фактично передбачає важливість емоційного інтелекту: уміння спілкуватися, мотивувати, налагоджувати командну роботу – тобто ті компетенції, без яких керівник не зможе ефективно керувати персоналом. Отже, незалежно від конкретної моделі, науковий консенсус

полягає в тому, що професіоналізм керівника – багатовимірний феномен, і емоційно-соціальні компетентності складають його невід’ємну частину.

Компетентнісний підхід є одним із провідних у сучасному менеджменті та сфері управління персоналом, адже він ґрунтується на розумінні професіоналізму як інтегрального утворення, що визначається не лише наявністю знань, але й здатністю їх практично застосовувати, взаємодіяти з людьми, гнучко реагувати на зміни та забезпечувати розвиток організації. У межах Європейської рамки компетентностей (ESCO) професіоналізм менеджера трактується через три взаємопов’язані блоки: *hard skills*, *soft skills* і *meta-skills*. *Hard skills* охоплюють фахові знання та технічні навички, необхідні для виконання управлінських функцій, зокрема знання економіки, фінансів, менеджменту, права, стратегічного планування та організації бізнес-процесів, що забезпечують базовий рівень професійної компетентності.

Soft skills у межах компетентнісного підходу розглядаються як соціально-комунікативні та емоційно-інтелектуальні компетентності, що визначають ефективність взаємодії менеджера з людьми та безпосередньо впливають на його професіоналізм. До них відносять здатність до конструктивної комунікації, лідерства, роботи в команді, управління конфліктами, переконання та впливу, а також уміння налагоджувати партнерські відносини. Важливою складовою є емоційний інтелект, який забезпечує розуміння та регуляцію власних емоцій, здатність емпатично сприймати інших, що у свою чергу сприяє підтриманню позитивного психологічного клімату та зростанню результативності організації. *Soft skills* формують основу лідерської поведінки та визначають здатність менеджера мотивувати підлеглих, створювати умови для командної згуртованості, долати опір змінам та ефективно функціонувати у кризових або стресових умовах. Саме завдяки розвитку цих навичок управлінець здатен поєднувати технічну компетентність із гнучкістю, креативністю та стратегічним баченням, що дозволяє йому досягати високих результатів у діяльності, зберігаючи довіру та підтримку з боку команди. У сучасних умовах, коли ринок характеризується високою

конкуренцією та швидкою зміною середовища, значення soft skills для менеджера суттєво зростає, адже вони стають провідним чинником не лише індивідуальної ефективності, але й організаційного розвитку в цілому.

Meta-skills у сучасному розумінні виступають надкомпетентностями, що забезпечують довготривалу професійну мобільність менеджера, його здатність до адаптації та постійного розвитку у мінливому середовищі. Вони розглядаються як універсальні навички вищого порядку, які створюють основу для засвоєння нових знань, формування гнучких моделей поведінки та ефективного реагування на виклики. До ключових meta-skills відносять здатність до самонавчання, яка проявляється у прагненні до постійного професійного вдосконалення, готовності освоювати нові технології та методи управління; критичне мислення, що дозволяє аналізувати складні ситуації, ухвалювати зважені рішення та уникати когнітивних спотворень; креативність як здатність до продукування інноваційних ідей і пошуку нетривіальних рішень; адаптивність, яка виражається у гнучкому реагуванні на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища організації; а також уміння управляти власними ресурсами, включно з тайм-менеджментом, саморегуляцією та балансом між професійною та особистою сферами життя. Саме meta-skills дозволяють менеджеру поєднувати технічні знання і соціально-емоційні компетентності з довгостроковою стратегічною орієнтацією, що забезпечує конкурентоспроможність не лише окремого фахівця, а й організації загалом. У контексті глобалізації, цифровізації та високої динаміки ринкових процесів meta-skills розглядаються як провідний чинник професіоналізму менеджера, адже вони формують здатність не лише ефективно діяти у поточних умовах, але й випереджати зміни, створюючи інноваційні підходи до управління.

Отже, компетентнісний підхід дозволяє розглядати професіоналізм менеджера як інтегральне утворення, що поєднує фахові знання та спеціальні навички (hard skills), соціально-комунікативні та емоційно-інтелектуальні характеристики (soft skills), а також універсальні надкомпетентності, спрямовані на забезпечення безперервного розвитку та адаптації (meta-skills). Така

структурна єдність створює підґрунтя не лише для результативного виконання професійних завдань, але й для формування здатності до стратегічного бачення, інноваційного мислення та ефективного лідерства в умовах глобальних соціально-економічних трансформацій.

У вітчизняній психології управління суттєвий внесок у вивчення феномена професіоналізму менеджера зробили О. Бодальов та Л. Карамушка, які розглядали його як багатокomпонентне утворення, що поєднує професійні знання, особистісні якості та соціально-психологічні характеристики. На відміну від підходів, орієнтованих переважно на технічні чи когнітивні аспекти, дана модель акцентує увагу на цілісному розвитку управлінця, де взаємодія особистісних і професійних параметрів визначає ефективність його діяльності.

Згідно з концепцією авторів, структура професіоналізму менеджера охоплює декілька ключових блоків. По-перше, це професійні знання та компетенції, які включають економічну, управлінську, юридичну та організаційну підготовку. Вони формують основу професійної діяльності, забезпечують здатність планувати, контролювати та оцінювати результати роботи. По-друге, важливим складником є соціально-психологічні якості, що визначають уміння менеджера взаємодіяти з колективом, вести переговори, формувати партнерські відносини та створювати сприятливий соціально-психологічний клімат. По-третє, модель підкреслює значення особистісних характеристик, серед яких виділяють відповідальність, ініціативність, самостійність, здатність до рефлексії та особистісного зростання. Нарешті, окремий акцент робиться на розвитку емоційно-інтелектуальних якостей, що виявляються у вмінні розуміти емоційні стани інших, здійснювати саморегуляцію, долати стресові ситуації та мотивувати команду.

Таким чином, модель професіоналізму менеджера за О. Бодальовим і Л. Карамушкою розглядає його як комплексне інтегративне утворення, у якому поєднуються когнітивні, соціальні, особистісні та емоційно-інтелектуальні характеристики. Вона підкреслює, що справжній професіоналізм не може бути зведений лише до високої кваліфікації чи досвіду, а передбачає гармонійне

поєднання знань, умінь і внутрішнього потенціалу особистості. Саме така цілісність забезпечує ефективність управлінської діяльності та сприяє довгостроковому розвитку організації (Карамушка, Москальов, 2011).

1.4. Вплив емоційного інтелекту на професіоналізм менеджерів

Професійна компетентність менеджера виступає одним із ключових чинників успішного функціонування як окремої організації, так і всієї економічної системи загалом. У сучасних умовах, коли ринок праці постійно змінюється та висуває нові вимоги до управлінських кадрів, дедалі більшого значення набувають емоційно-інтелектуальні компетенції, що забезпечують ефективне досягнення стратегічних цілей організації. Аналіз взаємозв'язку між рівнем емоційного інтелекту та професійною майстерністю менеджерів має як теоретичну, так і практичну цінність, оскільки дає змогу глибше зрозуміти психологічні механізми управління персоналом в емоційно насиченому робочому середовищі.

Емоційний інтелект визначається як здатність людини розпізнавати, розуміти та регулювати власні емоції, а також адекватно реагувати на емоційні стани інших людей. Він охоплює такі ключові складові, як самосвідомість, самоконтроль, мотивація, емпатія та соціальні навички. Кожен із цих компонентів має безпосередній вплив на управлінські процеси — формування психологічного клімату в колективі, ефективність комунікації, прийняття рішень і здатність до конструктивного розв'язання конфліктів.

Результати численних емпіричних досліджень свідчать, що високий рівень емоційного інтелекту у менеджерів позитивно корелює з їхньою здатністю створювати згуртовані команди, підтримувати високий рівень мотивації персоналу та ефективно долати кризові ситуації. Менеджери, які володіють розвиненими емоційними компетенціями, демонструють більш

гнучкий стиль лідерства, краще сприймають зворотний зв'язок і сприяють підвищенню продуктивності підлеглих.

Отже, емоційний інтелект виступає важливою складовою професійної компетентності менеджера, що визначає його ефективність у міжособистісній взаємодії, здатність до саморегуляції та стратегічного мислення. Подальше вивчення взаємозв'язку між емоційним інтелектом і професіоналізмом управлінців має значний науковий і практичний потенціал, оскільки сприяє формуванню нових підходів до розвитку управлінських компетенцій та вдосконалення системи підготовки сучасних менеджерів.

Емоційний інтелект (EI) відіграє надзвичайно важливу роль у формуванні професіоналізму менеджерів, адже саме цей набір навичок зумовлює здатність ефективно сприймати, управляти та використовувати емоції в процесі взаємодії з командою, прийняття стратегічних рішень та досягнення коротко- і довгострокових цілей. Значна компетентність у цій сфері дозволяє управлінцям краще розуміти потреби, емоційні прояви та психологічний стан підлеглих, що своєю чергою сприяє гармонійній співпраці, підвищенню мотивації працівників і, як наслідок, зростанню загальної продуктивності роботи.

Термін «емоційний інтелект» (EI) описує здатність людини розпізнавати власні та чужі емоції, розуміти їх, керувати емоційною сферою та використовувати емоції для покращення мислення і діяльності. В контексті управління цей конструкт набув великої популярності після робіт Д. Гоулмана, які показали, що видатні лідери відрізняються не лише IQ чи технічними знаннями, а саме розвиненим емоційним інтелектом. Гоулман визначив п'ять ключових компонентів EI: самосвідомість, саморегуляція, мотивація (самотивація до досягнень), емпатія та соціальні навички. Майєр і Саловей, у свою чергу, запропонували модель EI як сукупність здібностей, що включають сприйняття емоцій, використання (фасилітацію) емоцій у мисленні, розуміння емоцій та управління ними (Mayer, 2016). Попри різницю підходів (емоційний інтелект як риса/компетенція у Гоулмана vs. як здатність у Майєра-Саловея), обидві моделі сходяться на думці, що йдеться про практичні навички

поводження з емоційною інформацією, важливі для успішної взаємодії і самоменеджменту.

Високий рівень ЕІ у менеджера є запорукою створення сприятливого робочого середовища, яке сприяє згуртованості команди, її натхненню та постійному розвитку. Здатність усвідомлювати власні емоції та розуміти емоційний стан інших сприяє більш глибокому аналізу ситуацій, врахуванню психологічних чинників і ухваленню виважених рішень.

У професійній діяльності менеджера емоційний інтелект виступає критичним чинником успішності. Дослідження підтверджують, що емоційні та соціальні компетентності істотно спрогнозовують ефективність менеджерів і лідерів у різних сферах. Зокрема, R. Boyatzis та ін. показали, що емоційний, соціальний і когнітивний інтелект у вигляді компетентностей (тобто поведінкових індикаторів на кшталт емпатії, командної роботи, адаптивності, системного мислення тощо) пояснюють значну частку варіативності в продуктивності керівників. Інакше кажучи, високий рівень ЕІ часто відрізняє високоефективних менеджерів: вони краще мотивують підлеглих, успішніше вирішують конфлікти, створюють позитивний клімат у колективі, приймають виважені рішення під тиском стресу.

Емоційний інтелект дозволяє менеджерам точно визначати емоційні сигнали підлеглих і відповідно адаптувати комунікаційний стиль, що підвищує якість взаємодії всередині колективу. Менеджери, які здатні емоційно впливати на своїх співробітників, можуть заохотити їх до якіснішої роботи, сприяючи водночас зростанню професійного задоволення та результативності. Ефективне врегулювання конфліктів.

Емоційно компетентні керівники демонструють вміння конструктивно вирішувати суперечності, правильно оцінюючи емоційний контекст ситуацій та дії учасників конфлікту. Менеджери з розвиненим ЕІ створюють умови для навчання й самореалізації працівників, стимулюючи їхнє професійне зростання та підвищуючи конкурентоспроможність організації. Позитивна атмосфера в колективі, забезпечена емоційно інтелігентним управлінням, сприяє

підвищенню лояльності працівників, значному скороченню кількості звільнень, що позитивно впливає на стабільність кадрів і запобігає втратам ключових спеціалістів. Таким чином, реалізація емоційного інтелекту на практиці є важливою складовою ефективного менеджменту, яка забезпечує сталість успіху як для команди, так і для організації загалом.

1.5. Значення міжособистісної взаємодії та управління емоціями у роботі менеджерів

Роль міжособистісної взаємодії та емоційного інтелекту у діяльності менеджерів є надзвичайно важливою. Успіх у керівництві значною мірою залежить від здатності ефективно спілкуватись із командою, налагоджувати довірливі відносини та вирішувати конфлікти. Управління власними емоціями, а також вміння розпізнавати і враховувати емоційний стан інших, сприяє гармонізації робочих процесів і підвищенню продуктивності роботи колективу. Такі навички дозволяють менеджерам мотивувати співробітників, забезпечувати комфортну атмосферу в команді та приймати обґрунтовані рішення навіть у складних ситуаціях (Дубовик, 2014).

Управління міжособистісною взаємодією та емоціями є одним із ключових факторів успішної діяльності менеджера. Емоційний інтелект, який охоплює здатність усвідомлювати, контролювати та спрямовувати власні емоції, а також розуміти почуття інших, відіграє важливу роль у формуванні позитивного робочого середовища, вирішенні конфліктів, мотивації команди та досягненні спільних цілей.

Ключові аспекти міжособистісної взаємодії у професійному середовищі охоплюють формування позитивного робочого клімату, за якого емоційна компетентність управлінця не лише сприяє встановленню атмосфери довіри та взаємної поваги, а й забезпечує поглиблення взаєморозуміння між членами колективу, підтримуючи середовище, у якому співробітники почуваються психологічно комфортно та професійно захищено. Ефективне управління конфліктами передбачає здатність керівника не просто розпізнавати емоції

учасників взаємодії, а й цілеспрямовано впливати на них шляхом застосування стратегій конструктивного врегулювання суперечок, що дозволяє запобігти їх ескалації та мінімізувати негативні наслідки для команди. Водночас уміння менеджера мотивувати співробітників ґрунтується на комплексному підході, який включає створення сприятливих умов для особистісного та професійного розвитку, формування відчуття значущості власного внеску та підтримку емоційної залученості у спільну діяльність. Згуртованість колективу, що постає в результаті уважного ставлення до емоційних потреб кожного його члена, сприяє не лише підвищенню командної єдності, а й зміцненню робочої атмосфери, створюючи передумови для продуктивної співпраці та високих результатів. Розвинені навички емоційного інтелекту забезпечують керівникові здатність ефективно комунікувати, гнучко адаптуючи стиль спілкування до контексту та особливостей співрозмовників, що істотно підвищує якість передавання та сприйняття інформації.

Основи управління емоціями включають самоусвідомлення, тобто уміння точно ідентифікувати власні емоційні стани, прогнозувати їхній вплив на прийняття управлінських рішень і поведінкові реакції; емоційну регуляцію, тобто здатність стримувати або конструктивно виражати емоції, уникаючи деструктивних імпульсивних дій; а також емпатію, тобто глибинне розуміння почуттів та поглядів інших людей, що створює основу для довірливих і гармонійних стосунків. Менеджер із високим рівнем емоційного інтелекту здатен мобілізувати як власні емоційні ресурси, так і командний потенціал для досягнення стратегічно важливих цілей, підтримуючи мотивацію колективу навіть у складних умовах, зокрема шляхом систематичного надання позитивного зворотного зв'язку, організації спільних заходів для посилення командного духу та публічного визнання індивідуальних і групових досягнень.

Такий підхід сприяє створенню емоційно стабільного середовища, в якому співробітники відчують себе важливою частиною команди. Конфлікти є невід'ємною складовою робочого середовища, часто породженими різницею в цілях, цінностях або комунікаційних бар'єрах між членами колективу.

Менеджери, які володіють високим рівнем емоційного інтелекту, майстерно вирішують конфлікти, водночас підтримуючи командну мотивацію навіть у найскладніших обставинах. Вони застосовують різноманітні підходи для стимулювання продуктивності, серед яких позитивний зворотний зв'язок, організація колективних заходів для зміцнення командного духу та визнання досягнень кожного співробітника. Такий підхід сприяє формуванню емоційно стійкого робочого середовища, де кожен відчуває свою вагомість у команді. Конфлікти, хоча й неминучі в робочому процесі, здебільшого виникають через розбіжності у цілях, цінностях або через комунікаційні бар'єри між членами колективу.

Здатність менеджерів із розвиненим емоційним інтелектом вчасно розпізнавати емоції, що постають у конфліктних ситуаціях, допомагає точно визначити першопричини суперечок і підібрати оптимальні стратегії для зниження напруги. Такий менеджер враховує інтереси, потреби та емоції всіх учасників конфлікту, використовуючи активне слухання, емпатійний підхід і гнучкість у діях. Це дозволяє запропонувати компромісні рішення, які задовольняють більшість зацікавлених сторін. Більше того, конфлікти можуть стати каталізатором для покращення взаємодії в команді та створення простору для відвертого обговорення проблем. Призводить до укріплення довіри між колегами та формування атмосфери поваги до різноманітних точок зору.

Ефективність менеджерів з високим рівнем емоційного інтелекту у врегулюванні конфліктів базується на застосуванні різних стратегій, серед яких: медіація, де керівник виступає посередником у пошуку спільного вирішення; рефреймінг, що полягає у зміні фокусу на можливості замість загроз; позитивне підкріплення, яке акцентує увагу на досягненнях групи.

Завдяки цим підходам менеджери сприяють формуванню культури співпраці та взаємної підтримки. Щодо інноваційної діяльності, емоційний інтелект дає змогу керівникам заохочувати творче мислення та відкритість до нових ідей. Це включає уникнення передчасної критики в процесі розробки змін і натомість забезпечує конструктивний діалог. Менеджери уважно

ставляться до емоційного стану співробітників і підтримують їх у подоланні стресу, який може виникати через ризикованість чи невизначеність новацій. Ключем до успіху є здатність надихати команду на нові досягнення, підтримувати позитивний настрій і допомагати долати внутрішні перепони (Карпенко, 2020).

Емоційний інтелект також допомагає знешкоджувати бар'єри на шляху до творчості, такі як страх змін, конфлікти між працівниками або недовіра до керівництва. Створення гармонії в команді через розвиток емоційної згуртованості сприяє синергії — коли знання та ідеї всіх учасників об'єднуються для досягнення спільних результатів. Прийняття рішень є однією з найважливіших складових управлінської діяльності. Використання емоційного інтелекту дозволяє менеджерам поєднувати емоційну інформацію з аналітичними даними для ґрунтовних і результативних рішень. Це особливо важливо в умовах стресу або впровадження інновацій, коли лише раціональні підходи можуть виявитися неефективними.

Процес прийняття рішень становить одну з основоположних функцій управлінської діяльності. Використання емоційного інтелекту сприяє інтеграції емоційної інформації з аналітичними даними, що забезпечує керівникам можливість ухвалювати добре обґрунтовані та результативні рішення. Це набуває особливої важливості в умовах впровадження інновацій або за умов підвищеного рівня стресу, коли традиційні раціональні підходи можуть виявлятися обмеженими. Таким чином, застосування емоційного інтелекту слугує критичною технологією для забезпечення ефективності управлінського процесу у складних або динамічних організаційних середовищах (Кашук, 2013).

Менеджери здатні ідентифікувати та аналізувати емоції, які супроводжують процес прийняття рішень. Це дає можливість враховувати не тільки фактичні дані, але й емоційні аспекти, які безпосередньо впливають на ефективність реалізації рішень. Дослідження свідчать, що менеджери, які враховують емоції співробітників, забезпечують більш продуктивне виконання рішень за рахунок зменшення опору змінам.

Емпатія дозволяє менеджерам враховувати індивідуальні потреби та емоційні настрої членів команди при прийнятті управлінських рішень, що сприяє створенню більш довірливих взаємовідносин між керівництвом і співробітниками та полегшує їх реалізацію. Завдяки цьому можна передбачати потенційні конфлікти, які можуть виникнути під час реалізації певних рішень, і вживати превентивних заходів. Такий підхід можливий завдяки навичці розуміння емоційного фону колективу і своєчасному реагуванню на негативні тенденції. Менеджери здатні оперативно адаптувати свої стратегічні плани відповідно до змін у зовнішньому середовищі та емоційного стану організації, забезпечуючи її стійкість, продуктивність та конкурентоспроможність (Кириченко, 2015).

Емоційний інтелект базується на здатності до ідентифікації, розуміння та регуляції власних емоцій, а також емоцій інших людей. Його фізіологічні основи зумовлені особливостями функціонування мозку, зокрема лімбічної системи, яка відіграє ключову роль у регуляції емоцій і запам'ятовуванні. Основними мозковими структурами, що беруть участь у формуванні емоційного інтелекту, є мигдалина, яка відіграє центральну роль у виявленні загроз і адаптивних реакціях на них, та орбітофронтальна кора.

Дослідження А. Р. Дамазіо свідчать про те, що орбітофронтальна кора відіграє важливу роль у прийнятті рішень, регуляції емоцій і соціальних взаємодіях (Asieieva, 2021). Вона також бере участь у модуляції стресових реакцій через взаємодію з передньою поясною звивиною й іншими структурами мозку, включаючи гіпокамп. Окрім цього, сучасні наукові роботи наголошують на значущості дзеркальних нейронів, які були відкриті завдяки дослідженням Дж. Ріццолатті та К. Сінігалья. Ці нейрони забезпечують людині здатність відчувати емоційний стан інших, сприяючи розвитку емпатії — одного з ключових компонентів емоційного інтелекту. Результати експериментів К. Сінігалья продемонстрували, що дзеркальні нейрони відповідають не лише за виконання дій самою людиною, але й за спостереження та розуміння дій інших. Особливо важливим є висновок ученого, комунікативні нейрони реагують на

нетранзитивні дії (які не залучають об'єкти), водночас відіграючи вирішальну роль у спілкуванні, зокрема в тлумаченні жестів, поз та рухів губ.

Оскільки емоції є носіями інформації й суттєво впливають на когнітивні процеси, вони відіграють центральну роль у прийнятті управлінських рішень, встановленні логічних взаємозв'язків, розв'язанні складних питань, виборі моделей поведінки та координації дій команди. Крім того, емоції виступають важливим чинником під час створення корпоративної культури та мотивування працівників.

Одним із ключових аспектів емоційного інтелекту є здатність ефективно управляти власними емоціями. Це включає усвідомлення, прийняття або за потреби відсторонення від них залежно від контексту. Для реалізації цього необхідно навчитися глибше розуміти себе, свої наміри й внутрішні мотиви. Такий підхід сприяє досягненню поставлених цілей та завдань, підвищуючи результативність як індивідуальної діяльності, так і колективної роботи.

Навички роботи з емоціями та ефективної взаємодії є критично важливими для кожного керівника, який прагне побудувати сильну, мотивовану та успішну команду. Розвиток емоційного інтелекту позитивно впливає на якість управлінської діяльності, сприяє розвитку здорових професійних стосунків і забезпечує досягнення високих результатів у колективі.

Висновок до I розділу

Висновки до першого розділу, присвяченого теоретичним засадам емоційного інтелекту, можна сформулювати наступним чином, емоційний інтелект є багатогранним явищем, що охоплює здатність людини усвідомлювати, оцінювати та управляти як власними емоціями, так і емоціями інших людей. Структура емоційного інтелекту базується на таких ключових елементах, як емоційна обізнаність, саморегуляція, емпатія, мотивація та навички соціальної взаємодії. Розроблено кілька моделей, серед яких найвідоміші здібнісні й змішані підходи.

Наявність високого рівня емоційного інтелекту відіграє важливу роль у професійній діяльності, сприяючи вирішенню конфліктів, покращенню комунікації в колективі та забезпеченню психологічного комфорту працівників. Здатність правильно ставитися до власних і чужих емоцій стає визначальним фактором для ефективності роботи в багатьох сферах. Емоційний інтелект значно впливає на професіоналізм менеджерів, зокрема на їх успішність у процесах прийняття рішень, управління персоналом і побудову ефективної команди.

Менеджери з розвинутими навичками емоційного інтелекту здатні досягати високих результатів завдяки кращому розумінню потреб своїх підлеглих і формуванню позитивної робочої атмосфери. У діяльності менеджерів важливою є роль міжособистісної взаємодії та управління емоціями. Уміння налагоджувати стосунки, мотивувати співробітників і адекватно реагувати на робочі виклики значною мірою визначає успіх в управлінській діяльності та сприяє розвитку довготривалих партнерських відносин. Таким чином, у першому розділі доведено значущість емоційного інтелекту як ключового фактору ефективності управління, особливо в умовах сучасного професійного середовища.

РОЗДІЛ II.

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА РОБОТУ МЕНЕДЖЕРІВ

2.1. Методика організації емпіричного дослідження

Вибірку емпіричного дослідження склали шістдесят менеджерів, що працюють у сфері інформаційних технологій (ІТ). Учасники представляли різні комерційні компанії, діяльність яких пов'язана з розробкою програмного забезпечення, ІТ-консалтингом, управлінням продуктами та підтримкою цифрових сервісів.

До вибірки увійшло 60 менеджерів, які представляли середню ланку управління у сфері інформаційних технологій. Такий підхід дозволив відобразити різноманітність управлінських ролей і забезпечити репрезентативність отриманих результатів. У вибірку були включені керівники відділів, проджект-менеджери, тімліди, координатори команд, менеджери з розвитку бізнесу, операційні менеджери. Це дало можливість дослідити особливості емоційного інтелекту та професіоналізму в різних управлінських контекстах — від безпосереднього керівництва невеликими командами до координації складних міжфункціональних процесів.

За статтю у вибірці було представлено 32 чоловіки та 28 жінок, що забезпечує відносну гендерну збалансованість. Віковий діапазон респондентів становив від 25 до 45 років, середній вік — близько 34 років. Стаж управлінської діяльності варіювався від 5 до 8 років.

Добір респондентів здійснювався цілеспрямовано — за критерієм професійної належності до управлінської діяльності в ІТ-секторі. Використано елементи стратифікованого підходу, який забезпечив представлення у вибірці всіх трьох управлінських рівнів. Така структура вибірки дозволяє простежити особливості взаємозв'язку між рівнем емоційного інтелекту та

професіоналізмом менеджерів залежно від посади, управлінського досвіду та організаційного контексту.

Такий вибір галузі був зумовлений тим, що саме ІТ-сфера характеризується високими вимогами до когнітивної гнучкості, здатності до емоційної саморегуляції, командної взаємодії та ефективного лідерства. Ці якості безпосередньо пов'язані з емоційним інтелектом і професіоналізмом менеджера, що робить ІТ-сектор релевантним контекстом для дослідження заявленої проблематики.

Для аналізу емоційного інтелекту менеджерів у межах магістерського дослідження було поставлено завдання: ознайомитися з теоретичними засадами та психометричними характеристиками методик MSCEIT, Холла та EQ-i; здійснити їх порівняння з метою визначення найбільш доцільного інструменту для дослідження управлінських кадрів; провести емпіричне вимірювання рівня емоційного інтелекту обраною методикою; виявити особливості розподілу показників у вибірці та дослідити їхній зв'язок із кар'єрним розвитком.

Для дослідження застосовано методи наукового аналізу літератури. Вибір оптимального методу оцінювання рівня емоційного інтелекту здійснювався завдяки індуктивному аналізу. Практичне оцінювання проводилося за допомогою Google Forms, де було сформовано опитувальник та налаштовано оброблення отриманих результатів (Bar-On R, 2000).

Дослідження відбувалося в онлайн-форматі з використанням платформи Google Forms, що дозволило забезпечити доступність тестування для учасників, незалежно від їх місця перебування, та автоматизувати збір і первинну обробку даних. Опитувальник було сформовано відповідно до структури обраних методик, із чітким дотриманням інструкцій авторів тестів, а також адаптовано для українськомовної аудиторії. У вступній частині анкети респонденти отримували пояснення щодо мети дослідження, добровільності участі та гарантій конфіденційності результатів.

Процедура дослідження складалася з кількох етапів. На першому етапі було проведено теоретичний аналіз наукової літератури для визначення змісту

поняття «емоційний інтелект», виявлення його структурних компонентів та порівняння наявних інструментів його діагностики. На другому етапі здійснювався індуктивний аналіз результатів попередніх досліджень і характеристик методик MSCEIT, EQ-i та Холла з метою вибору оптимального інструменту для емпіричної частини. На третьому етапі проведено саме тестування: респонденти отримували доступ до онлайн-анкети та мали можливість пройти діагностику у зручний для них час, що дозволило мінімізувати вплив зовнішніх стрес-факторів і підвищити достовірність відповідей. Четвертий етап передбачав кількісну обробку зібраних даних. Первинна обробка виконувалася автоматично засобами Google Forms, після чого результати експортувалися у табличний формат для подальшого аналізу у Microsoft Excel та SPSS. Було здійснено розрахунок середніх показників за кожною шкалою методики, визначено відсотковий розподіл респондентів за рівнями емоційного інтелекту (високий, середній, низький), а також проведено кореляційний аналіз з метою виявлення статистично значущих зв'язків між рівнем емоційного інтелекту та категорією посади.

У ході підготовчого етапу дослідження важливою складовою роботи стало обґрунтування вибору психодіагностичних інструментів, які б адекватно відображали як рівень емоційного інтелекту, так і рівень професіоналізму менеджерів. Для реалізації мети дослідження необхідно було комплексно оцінити обидва феномени, оскільки саме їхня взаємодія становить основу висунутої гіпотези про те, що емоційний інтелект є чинником професіоналізму керівника. У процесі підготовки було проаналізовано значну кількість існуючих моделей і тестів, спрямованих на оцінювання емоційного інтелекту (моделі Д. Гоулмана, Дж. Майєра і П. Саловейя, Н. Холла) та професіоналізму (моделі компетентностей Чітем і Чіверс, Педлер, Бергойн і Бойддел, Р. Кац та ін.). Порівняльний аналіз цих підходів дав змогу визначити оптимальні інструменти, що поєднують наукову валідність, структурну чіткість і можливість кількісного аналізу. На основі цього було прийнято рішення використати методику Н. Холла для вимірювання емоційного інтелекту та опитувальник управлінських

компетентностей (Management Competency Questionnaire) на базі моделі Педлера та колег (1994) для оцінювання професіоналізму менеджерів. Такий вибір забезпечує комплексне охоплення емоційно-особистісних і професійно-поведінкових аспектів управлінської діяльності, що дозволяє здійснити системний аналіз взаємозв'язку між досліджуваними змінними.

Протягом останніх двох десятиліть емоційний інтелект став об'єктом інтенсивних міждисциплінарних досліджень, адже його розглядають як один із ключових детермінантів ефективної соціальної взаємодії та професійної самореалізації особистості. Початкові наукові підходи фокусувалися переважно на когнітивній складовій цього феномену, а саме вивченні інтелектуальних механізмів розпізнавання, інтерпретації та регуляції емоційних станів. Проте згодом концепт емоційного інтелекту вийшов за межі суто інтелектуальної парадигми, набувши статусу комплексної системи емоційних здібностей, інтегрованих у процеси прийняття рішень та соціальної взаємодії.

Сучасні емпіричні дані свідчать, що високий рівень емоційного інтелекту має більш вагомий вплив на результативність діяльності та кар'єрну траєкторію фахівця, ніж традиційно вимірюваний коефіцієнт інтелекту (IQ) (Malik, 2021). У цьому контексті розвиток емоційного інтелекту виступає не лише засобом підвищення особистісної адаптивності, але й інструментом оптимізації міжособистісних комунікацій, підвищення якості управлінських рішень та зміцнення командної взаємодії. В умовах реформування менеджменту відповідно до європейських стандартів належного врядування актуальність розробки та адаптації надійних методик діагностики ЕІ зростає, особливо з огляду на стратегічні пріоритети оновлення управлінських практик у 2025 році.

Емоційний інтелект дедалі частіше позиціонується як визначальна професійна характеристика фахівців, залучених до реалізації складних і транскордонних управлінських завдань. У науковій літературі домінують два підходи до його інтерпретації: як інтегральної когнітивно-емоційної здатності та як особистісної риси. У межах цієї роботи акцент зроблено на особистісному вимірі ЕІ, що розглядається як стійка здатність до самоусвідомлення й

ефективного застосування комплексу емоційних компетенцій, які визначаються за допомогою самозвітних інструментів.

Такий підхід дозволяє оцінити не лише внутрішню емоційну регуляцію, а й потенціал впливу на емоційний стан інших, що має особливу цінність у контексті організації та супроводу реформаторських процесів. Останні дослідження демонструють тісні взаємозв'язки між рівнем розвитку ЕІ та широким спектром життєвих параметрів — від фізичного та психічного благополуччя до ефективності соціальної інтеграції, академічних досягнень і професійної продуктивності.

Відмінність емоційного інтелекту (EQ) від традиційних когнітивних показників (IQ) полягає у його тісному зв'язку з досягненнями в кар'єрі, особистому житті та академічній сфері. Якщо IQ здебільшого відображає рівень аналітичних здібностей та логічного мислення, то EQ визначає якість міжособистісної взаємодії, здатність до емоційної адаптації та ефективної комунікації. Результати досліджень провідних зарубіжних науковців — R. Bar-On, D. Goleman, J. Mayer та P. Salovey — підтвердили значущий вплив емоційного інтелекту на різні аспекти діяльності особистості, зокрема на професійну успішність, психологічне благополуччя та здатність до конструктивного вирішення конфліктів (Bar-On, 2015).

Вітчизняна наукова спільнота також приділяє значну увагу питанням діагностики та розвитку емоційного інтелекту. Серед українських дослідників, які зробили помітний внесок у створення та адаптацію відповідних психодіагностичних методик, слід відзначити Г. Абаніну, С. Антонець, М. Бикову, С. Дубовик, Т. Драбчук, В. Козлову (Дубовик, 2014). Проте й досі відсутня універсальна, стандартизована система оцінювання рівня EQ, а також єдині методичні рекомендації щодо вибору найбільш ефективних інструментів його вимірювання. Це створює потребу у подальших дослідженнях, особливо в контексті забезпечення особистісного розвитку фахівців та підтримання їхньої професійної продуктивності в умовах зростаючих соціальних викликів.

Попри значний масив наукових публікацій, як вітчизняних, так і зарубіжних авторів, у сучасному науковому дискурсі все ще бракує комплексних досліджень, які б здійснювали системний порівняльний аналіз провідних методик оцінювання емоційного інтелекту менеджерів. У наявних роботах зазвичай представлено лише опис або окремі результати застосування певного інструменту, проте відсутня узгоджена методологічна база, яка б дозволяла об'єктивно порівняти їхню валідність, надійність і практичну ефективність.

Особливої актуальності набуває проблема наукового обґрунтування вибору конкретного методу діагностики ЕІ у менеджерів, адже різні підходи можуть по-різному відображати його структурні компоненти, від суто когнітивних умінь розпізнавання емоцій до комплексних особистісних характеристик, що визначають емоційну адаптивність і соціальну компетентність.

Водночас, відсутність масштабних емпіричних досліджень, спрямованих на визначення найефективнішого інструменту для роботи саме з управлінським персоналом, значно ускладнює розробку єдиних стандартів оцінювання. Це призводить до фрагментарності практичного використання таких методик у менеджменті, а також до різнорідності результатів, що ускладнює їхню інтерпретацію та застосування в процесі професійного відбору, навчання чи підвищення кваліфікації керівних кадрів.

Методики дослідження заслуговують окремого огляду. Наприклад, «Тест на емоційний інтелект» (EQ) Н. Холла базується на загальній теорії емоційного інтелекту, що розглядається як здатність особистості усвідомлювати свої емоції, керувати ними, розуміти їх значення в конкретних ситуаціях і використовувати ці знання для прийняття рішень. Ця методика також спрямована на оцінку здатності розпізнавати та аналізувати почуття інших людей, що проявляються через емоції, а також управляти емоційною сферою відповідно до ситуаційних вимог. Для оброблення даних опитування й формулювання відповідних висновків було застосовано методи наукового синтезу.

У процесі вивчення емоційного інтелекту українських менеджерів було проведено порівняльний аналіз методик MSCEIT, Холла та EQ-i. Результати показали, що методика Холла є найбільш оптимальною для оцінки емоційного інтелекту в цій професійній групі.

Методика MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test) є стандартизованим інструментом, розробленим для комплексної оцінки емоційного інтелекту. Вона ґрунтується на моделі, що трактує емоційний інтелект як сукупність здібностей, і охоплює чотири взаємопов'язані напрями. Перший напрям стосується сприймання емоцій, тобто здатності розпізнавати власні емоційні стани та емоції інших людей, зокрема за невербальними сигналами, такими як міміка чи інтонація голосу. Другий напрям передбачає використання емоцій для підтримки та покращення процесів мислення, що, наприклад, може сприяти підвищенню креативності або оптимізації прийняття рішень. Третій напрям стосується розуміння емоцій, яке включає вміння аналізувати складні емоційні стани, визначати їхні причини та простежувати динаміку змін. Четвертий напрям пов'язаний з управлінням емоціями, тобто здатністю контролювати власні почуття і впливати на емоційний стан оточення задля досягнення певних цілей.

Тест MSCEIT складається зі 141 завдання, об'єднаного у вісім секцій, кожна з яких деталізує оцінку відповідних аспектів емоційного інтелекту. Методика перекладена українською мовою, однак адаптована версія може мати певні обмеження у своїх психометричних характеристиках. У зв'язку з цим у низці країн розроблено локалізовані інструменти на основі принципів MSCEIT, зокрема Тест емоційного інтелекту (TEI), який враховує особливості національної вибірки. Водночас варто зазначити, що MSCEIT не є єдиним засобом оцінювання емоційного інтелекту. У практиці також застосовують інтерв'ю, аналіз реакцій на ситуаційні завдання та спеціально сформульовані запитання, які дозволяють оцінити здатність індивіда до емоційної регуляції та соціальної взаємодії. У цілому MSCEIT забезпечує структурований і надійний підхід до вимірювання емоційного інтелекту та має широкі можливості

застосування у сферах самопізнання, особистісного розвитку й управління персоналом.

Методика EQ-i (Emotional Quotient Inventory) є комплексним психодіагностичним інструментом, розробленим для вимірювання рівня емоційного інтелекту як у професійному, так і в особистісному контексті. Вона спрямована на оцінювання здатності людини усвідомлювати власні емоції, керувати ними, впливати на емоційний стан інших людей та формувати ефективні соціальні взаємодії. Основою методики є багатовимірна модель емоційного інтелекту, яка інтегрує як внутрішньоособистісні, так і міжособистісні аспекти емоційної компетентності.

EQ-i дозволяє визначити рівень розвитку ключових компонентів емоційного інтелекту, зокрема самосвідомості, навичок саморегуляції, самомотивації, емпатії та соціальної компетентності. Самосвідомість у цьому контексті означає здатність ідентифікувати власні емоційні стани, розуміти їхнє походження та вплив на поведінку. Саморегуляція передбачає вміння контролювати власні емоційні реакції, адаптуватися до змін та зберігати продуктивність у стресових ситуаціях. Самомотивація розглядається як внутрішня здатність підтримувати позитивне налаштування і спрямовувати зусилля на досягнення поставлених цілей. Емпатія означає здатність усвідомлювати емоційні переживання інших людей, співпереживати їм і будувати на цій основі довірливі стосунки. Соціальна компетентність охоплює вміння ефективно взаємодіяти в колективі, враховувати потреби оточення та підтримувати конструктивний діалог.

Окрему увагу методика приділяє вмінню розпізнавати емоції інших людей. Це включає точну інтерпретацію емоційних сигналів, що надходять від співрозмовників, а також здатність адекватно реагувати на них з урахуванням ситуаційного контексту. Такий підхід забезпечує не лише кількісну оцінку рівня емоційного інтелекту, але й створює можливості для виявлення сильних сторін та зон розвитку емоційної сфери особистості.

Результати, отримані за EQ-і, можуть бути використані для розробки індивідуальних програм розвитку, спрямованих на вдосконалення самосвідомості, підвищення рівня саморегуляції, розвиток емпатії та вдосконалення навичок міжособистісної взаємодії. Використання цієї методики сприяє зміцненню комунікативної ефективності, формуванню гармонійних стосунків у колективі, зниженню рівня конфліктності та підвищенню продуктивності завдяки кращій адаптації до умов робочого середовища.

У сучасній практиці EQ-і вважається однією з найпоширеніших методик для оцінювання емоційного інтелекту нарівні з тестом MSCEIT, який вимірює здатність розпізнавати та регулювати емоції, та з іншими інструментами, наприклад проективною методикою «Айсберг», що використовується переважно для дослідження емоційних станів у дітей.

Методика Холла була обрана як основний інструмент емпіричної частини цього дослідження. Вона відзначається компактністю, простотою проведення та високим рівнем практичної інформативності. Холл розглядає емоційний інтелект як інтегральну здатність, що поєднує емоційні, когнітивні та соціальні навички, які забезпечують ефективну адаптацію особистості у різних ситуаціях. Тест містить 30 тверджень, які об'єднані у п'ять діагностичних шкал: емоційна обізнаність, управління власними емоціями, управління емоціями інших, емпатія та самомотивація.

Методика Холла є особливо цінною у дослідженні управлінських кадрів, оскільки дає змогу швидко виявити сильні та слабкі сторони емоційної сфери, що може бути використано для розробки індивідуальних планів професійного вдосконалення. У даному дослідженні її було адаптовано до онлайн-формату з повним збереженням змісту та структури оригінального інструменту, що дозволило отримати валідні результати та забезпечити зручність участі для респондентів.

Методика Холла виявилася оптимальною з кількох причин. По-перше, вона є адаптованою до українського соціокультурного середовища, що зменшує ризики викривлення результатів через культурні відмінності. По-друге, її

структура дозволяє оцінити не лише загальний рівень емоційного інтелекту, а й такі важливі компоненти, як емоційна обізнаність, уміння регулювати власні емоції, здатність до емпатії та самомотивації. По-третє, простота застосування та обробки результатів робить цей інструмент зручним у використанні в онлайн-форматі, що відповідало умовам проведення дослідження.

Використання методики Холла дало змогу сформувати цілісне уявлення про емоційний інтелект учасників дослідження, визначити домінуючі та недостатньо розвинені його компоненти, а також виявити зв'язок між рівнем емоційної компетентності та показниками професійної діяльності. Такий підхід забезпечив отримання надійних і валідних результатів, що можуть бути використані як для наукового аналізу, так і для розробки практичних рекомендацій з розвитку емоційного інтелекту у менеджерів.

Також постало практичне завдання: як виміряти рівень професіоналізму менеджера, щоб зіставити його з показниками емоційного інтелекту. Оскільки професіоналізм – багатовимірне явище, інструменти його оцінювання зазвичай орієнтовані на діагностику набору компетентностей чи характеристик. Існують різні підходи до такого оцінювання: від експертної атестації та 360°-оцінки до стандартизованих опитувальників самооцінки. В контексті нашого дослідження доцільно обрати валідний опитувальник, який менеджери зможуть самостійно заповнити, а отримані бали по шкалах будуть зіставлені з результатами опитувальника EI.

Одним із варіантів є побудова опитувальника на основі описаної вище моделі компетентностей Педлера та ін (Pedler, 1994). Фактично, такий інструмент уже було реалізовано: існує, наприклад, Management Competency Questionnaire (опитувальник управлінських компетенцій), що пропонує респондентам оцінити себе за шкалою у трьох ключових сферах – базові професійні знання, навички та особисті атрибути, а також мета-якості. Респондент відповідає на серію тверджень, виставляючи бали за п'ятибальною шкалою, яка відображає ступінь розвитку у нього тієї чи іншої компетентності (від «потребує значного розвитку» до «винятково розвинена компетентність»).

У блоці базових знань можуть бути твердження на кшталт: «Я добре розумію основні цілі та стратегії нашої організації» або «Володію глибокими знаннями в галузі менеджменту, планування, організації». У блоці навичок і атрибутів – твердження типу: «Я уважно відслідковую як фактичні показники, так і настрій команди, щоб завжди знати поточний стан справ», «Вмію розв’язувати конфлікти та переконувати людей у необхідності рішення», «Зберігаю спокій та продуктивність під тиском коротких термінів». У блоці мета-якостей можуть бути такі твердження: «Я генерую креативні ідеї для вирішення складних питань», «Швидко осмислюю проблему та пропоную план дій», «Постійно навчаюся новому, аналізую власні помилки», «Мені добре відомі мої сильні та слабкі сторони, цінності, і я враховую їх у роботі».

Таким чином, опитувальник компетентностей охоплює весь спектр професіоналізму керівника — від фахових знань до особистісних характеристик. Він є науково обґрунтованим (базується на узагальнених результатах досліджень ефективних менеджерів) і зручним у використанні. Опитувальник може бути перекладений українською мовою та адаптований до контексту вітчизняних організацій. Підсумкові показники за кожним блоком (або за окремими компетенціями) можуть бути співставлені з рівнем емоційного інтелекту, який вимірюється за допомогою методики Холла чи іншого валідного опитувальника емоційного інтелекту. Це дозволяє визначити, які саме аспекти професіоналізму найбільш тісно пов’язані з рівнем емоційного інтелекту менеджера.

Альтернативні або додаткові методики оцінювання професіоналізму також можуть бути використані. Існують опитувальники, спеціально розроблені для різних галузей професійної діяльності. Наприклад, у сфері охорони здоров’я для управлінців створено опитувальник професіоналізму, який включає три основні чинники: спеціалізацію (фахову компетентність і експертизу), професійну етику та відданість роботі. Подібний інструмент, адаптований до бізнес-контексту, дозволяє виміряти, наскільки керівник орієнтований на розвиток експертності, дотримання етичних стандартів і відповідальність у

виконанні професійних обов'язків — ці характеристики також мають безпосередній зв'язок з емоційною зрілістю особистості.

В академічних дослідженнях професіоналізму також часто застосовується Шкала професіоналізму Гелла (Hall's Professionalism Scale), яка оцінює ставлення фахівця до своєї професії, включно з відданістю справі, автономністю у прийнятті рішень, прагненням до саморозвитку та відчуттям належності до професійної спільноти. Хоча цей інструмент спочатку використовувався у дослідженнях лікарів, інженерів та педагогів, його адаптація для менеджерів є цілком доцільною. Багато його вимірів, зокрема відданість професії чи здатність до саморегуляції, можуть бути безпосередньо пов'язані з рисами емоційного інтелекту — наприклад, етична свідомість та рефлексія ґрунтуються на емпатії, а автономність у прийнятті рішень — на впевненості в собі та самосвідомості.

Підсумовуючи, найбільш доцільним для даного дослідження є використання компетентнісного опитувальника, який охоплює різні аспекти професіоналізму менеджера. Такий інструмент, розроблений на основі науково визнаної моделі (зокрема моделі Педлера та колег), забезпечує комплексну оцінку професійної спроможності керівників. Отримані дані можуть бути проаналізовані у поєднанні з результатами тестування за методикою емоційного інтелекту для перевірки гіпотези про те, що емоційний інтелект є одним із визначальних чинників високого рівня професіоналізму менеджерів. Очікується, що менеджери з вищими показниками емоційного інтелекту демонструватимуть і вищий рівень розвитку управлінських компетентностей, особливо в галузях, пов'язаних із комунікацією, емоційною стабільністю та саморегуляцією. Це підтвердить роль емоційного інтелекту як інтегративного чинника професійної ефективності управлінців.

Процедура дослідження передбачала послідовне застосування двох психодіагностичних методик, спрямованих на вивчення взаємозв'язку між рівнем емоційного інтелекту та професіоналізмом менеджерів. Дослідження проводилося індивідуально, в онлайн-форматі, з дотриманням етичних норм і

принципів добровільної участі. Учасникам було надано детальні інструкції щодо порядку виконання тестових завдань, а також гарантовано конфіденційність отриманих результатів.

Для вимірювання рівня емоційного інтелекту було використано методику визначення рівня емоційного інтелекту Н. Холла. Цей інструмент базується на теоретичних засадах емоційної компетентності та розглядає емоційний інтелект як інтегративну характеристику особистості, що включає здатність усвідомлювати, розуміти й регулювати емоційні стани, а також ефективно використовувати емоції у процесі міжособистісної взаємодії. Методика складається з тридцяти тверджень, які оцінюються респондентом за п'ятибальною шкалою залежно від ступеня згоди з кожним твердженням. Після обробки даних визначаються показники за п'ятьма компонентами емоційного інтелекту — емоційна обізнаність, управління своїми емоціями, самотивація, емпатія та розпізнавання емоцій інших людей, а також загальний інтегральний показник.

Застосування методики Холла у цьому дослідженні є обґрунтованим, оскільки вона дозволяє кількісно оцінити основні аспекти емоційної компетентності, які мають безпосередній вплив на ефективність управлінської діяльності. Менеджери, які володіють високим рівнем емоційного інтелекту, здатні краще усвідомлювати власні емоції, контролювати емоційні реакції, підтримувати конструктивну взаємодію з підлеглими, що в сукупності є важливими складовими професіоналізму керівника. Методика відзначається високою діагностичною валідністю, простотою використання, зрозумілою структурою й адаптованістю до сучасних умов управлінської діяльності.

Для вимірювання рівня професіоналізму менеджерів було застосовано опитувальник управлінських компетентностей (Management Competency Questionnaire), розроблений на основі моделі професійного розвитку менеджера, запропонованої М. Педлером, Дж. Бергойном і Т. Бойдделом (1994). Модель описує професіоналізм керівника як систему взаємопов'язаних компетентностей, які поєднують базові знання, управлінські навички,

особистісні якості та метакомпетентності, що забезпечують здатність до навчання, саморефлексії та розвитку. Опитувальник включає 45 тверджень, які оцінюються за п'ятибальною шкалою від 1 («потребує значного розвитку») до 5 («винятково розвинена компетентність»). Така форма самооцінювання дозволяє виявити рівень сформованості управлінських компетентностей у кожного респондента та розрахувати інтегральні показники за трьома основними блоками: базові професійні знання, управлінські навички та особистісні атрибути, а також мета-якості (креативність, інтелектуальна гнучкість, самопізнання, здатність до саморозвитку).

Вибір цього інструменту зумовлений його науковою валідністю та відповідністю завданням дослідження, оскільки він ґрунтується на сучасному компетентнісному підході до розуміння професіоналізму менеджера. Опитувальник дозволяє не лише кількісно оцінити професійні компетентності, а й якісно охарактеризувати професійний профіль керівника, що є надзвичайно важливим для аналізу взаємозв'язку між когнітивними, емоційними й поведінковими аспектами управлінської ефективності.

Дослідження проводилося у два етапи. На першому етапі респонденти заповнювали методику Холла, спрямовану на виявлення рівня емоційного інтелекту. На другому — опитувальник управлінських компетентностей, який дозволив оцінити рівень професіоналізму. Така послідовність обумовлена необхідністю спочатку зафіксувати індивідуальні особливості емоційної сфери, а потім співвіднести їх із професійними показниками. Загальний час проходження двох методик становив близько 35–40 хвилин.

Після збору даних здійснювалася первинна обробка результатів відповідно до ключів і норм методик. Для кожного учасника були обчислені сумарні та середні показники емоційного інтелекту й професійної компетентності. Надалі ці дані підлягали статистичному аналізу з метою виявлення кореляційних зв'язків між рівнем емоційного інтелекту та показниками професіоналізму менеджерів. Такий підхід дозволяє не лише підтвердити гіпотезу про взаємозалежність цих двох конструктів, а й поглибити

розуміння того, як саме емоційна компетентність впливає на розвиток професійної майстерності керівників у сучасній ІТ-галузі.

2.2. Результати дослідження та їхній аналіз

Мета емпіричної частини полягає у виявленні взаємозв'язку між рівнем емоційного інтелекту та рівнем професіоналізму менеджерів у сфері інформаційних технологій. Для досягнення цієї мети було здійснено комплексну оцінку двох ключових аспектів управлінської діяльності: емоційної компетентності (за методикою Н. Холла) та професійної компетентності (за опитувальником управлінських компетентностей Management Competency Questionnaire на основі моделі Педлера, Бергойна і Бойддела).

Дослідження спрямоване на визначення того, яким чином рівень розвитку емоційного інтелекту впливає на сформованість управлінських компетентностей, а також на з'ясування, які саме компоненти емоційного інтелекту є найбільш значущими для проявів професіоналізму менеджера.

Оцінювання за методикою Н. Холла проводилося шляхом визначення респондентами ступеня згоди з кожним із 30 тверджень за п'ятибальною шкалою від «повністю не згоден» (1 бал) до «повністю згоден» (5 балів). Це дозволяє не лише отримати загальну суму балів, але й розподілити їх за чотирма основними компонентами емоційного інтелекту, відповідно до змістових блоків тесту.

Після збору відповідей здійснювався підрахунок балів у межах кожного блоку: емоційної обізнаності, управління власними емоціями, емпатії та самомотивації. Сума балів за кожним із цих блоків відображала рівень розвитку відповідної складової емоційного інтелекту. Для визначення інтегрального показника емоційного інтелекту обчислювалась сума всіх балів респондента за всіма твердженнями тесту.

Методика була реалізована у форматі онлайн-опитування за допомогою інструменту Google Forms, що забезпечило можливість дистанційного

проходження тесту усіма респондентами у зручний для них час. Такий підхід дозволив охопити більшу кількість учасників, мінімізувати часові та організаційні витрати, а також створити умови для більшої відвертості відповідей завдяки відсутності прямого контакту з дослідником.

Для проведення дослідження було використано адаптований варіант опитувальника, врахований до українського соціокультурного контексту. Це сприяло підвищенню валідності та точності результатів, оскільки зменшувалася ймовірність викривлень, пов'язаних із культурними чи мовними особливостями формулювання тверджень. Адаптація також забезпечила коректність інтерпретації результатів, що є особливо важливим у дослідженнях, де точність вимірювання емоційних характеристик напряму впливає на подальший аналіз.

Отримані за допомогою методики дані дали змогу побудувати комплексний профіль емоційного інтелекту кожного респондента та узагальнити результати для всієї вибірки. Це забезпечило можливість не лише оцінити середній рівень емоційного інтелекту в групі, а й виявити домінуючі та менш розвинені компоненти у кожного учасника. Зібрані показники стали емпіричною основою для подальшого статистичного аналізу та вивчення взаємозв'язків між рівнем емоційного інтелекту і показниками професійної ефективності менеджерів.

Подібний підхід дозволяє здійснити багаторівневий аналіз результатів. З одного боку, він забезпечує можливість визначити загальний рівень емоційного інтелекту досліджуваної особи, що є важливим для формування узагальнених висновків. З іншого, дає змогу ідентифікувати сильні та слабкі сторони в межах окремих компонентів, що відкриває перспективи для цілеспрямованої корекції та розвитку тих аспектів емоційної компетентності, які потребують підвищення.

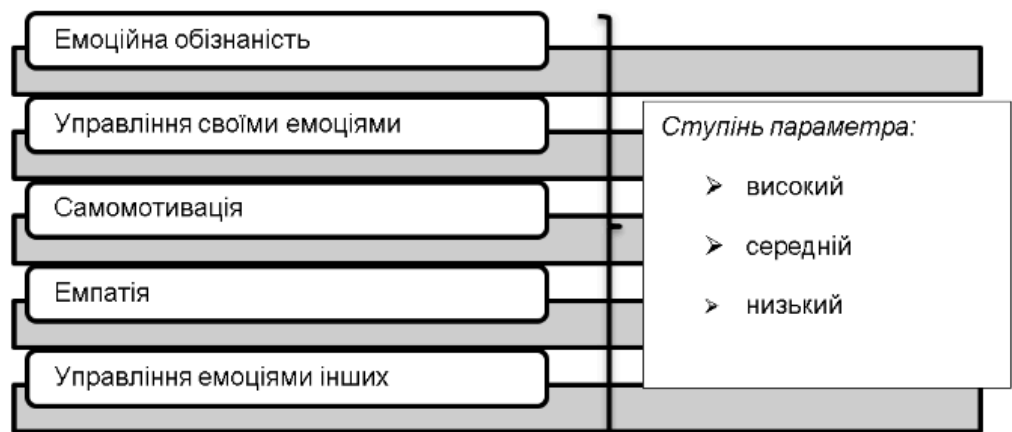
Зокрема: емоційна обізнаність – це здатність усвідомлювати й аналізувати власні емоції. Цей компонент передбачає постійне збагачення словника емоційних термінів, розуміння причин виникнення власних почуттів, а також усвідомлення сильних і слабких сторін у емоційній сфері. Особистості з високим рівнем емоційної обізнаності краще розуміють свій внутрішній стан та

здатні рефлексувати на основі власного досвіду. Управління власними емоціями – це вміння регулювати емоційні реакції, зберігати самовладання в складних ситуаціях і уникати негативних переживань. До основних характеристик входять емоційна стійкість і гнучкість у сприйнятті нових обставин (Дерев'янка, 2016).

Такий деталізований аналіз особливо важливий у дослідженнях, спрямованих на вивчення професійної діяльності менеджерів, оскільки різні компоненти емоційного інтелекту можуть по-різному впливати на їхню ефективність, стиль управління та результативність командної роботи.

Рисунок 2.1.

Особливості застосування Холле



Отримані дані були оброблені з використанням методів описової статистики та кореляційного аналізу. Це дало змогу не лише окреслити загальні тенденції, але й виявити можливі зв'язки між рівнем емоційного інтелекту та показниками професійної діяльності менеджерів.

Для проходження тесту зазвичай потрібно близько 10 хвилин. Подібні люди вирізняються тактовністю та відповідальністю, здатністю визнавати власні помилки та брати на себе зобов'язання як за успіхи, так і за невдачі у досягненні цілей. Вони з легкістю сприймають нову інформацію, швидко адаптуються до змін обставин, демонструючи неабияку гнучкість. Самомотивація виражається в умінні керувати своєю поведінкою та емоціями для досягнення самореалізації. Це включає орієнтацію на результат, раціональний підхід до вибору ефективних шляхів досягнення мети.

Особи з високим рівнем мотивації здатні працювати в команді, прагнучи завершити всі поставлені завдання. Вони не бояться невдач і готові до обґрунтованого ризику. Емпатія проявляється у здатності розуміти чужі емоції та щиро цікавитися почуттями інших. Це вміння співпереживати та підтримувати інших залежно від їх емоційного стану.

Люди з розвиненою емпатією уважні до мови тіла, жестів і міміки, легко розпізнають настрої оточуючих. Вони виявляють повагу до людей незалежно від їх походження чи рівня освіти, толерантні до чужих недоліків і терпимі в спілкуванні. Управління емоціями оточуючих включає здатність впливати на їхній емоційний стан і переконувати. Це відображається у вмінні викликати симпатію, іти на компроміс та чітко й аргументовано презентувати інформацію.

З метою дослідження взаємозв'язку між рівнем емоційного інтелекту та результативністю професійної діяльності було сформовано окремий інструмент, а саме анкету для вимірювання показників ефективності менеджерів. Ця анкета розроблена спеціально для даного дослідження та містить блоки питань, що охоплюють ключові аспекти професійної діяльності керівників.

Питання анкети були сформульовані з урахуванням необхідності комплексної оцінки професійної ефективності менеджерів. Вони охоплювали як об'єктивні, так і суб'єктивні показники діяльності. Об'єктивна частина зосереджувалася на кількісних та якісних результатах роботи. Зокрема, враховувалась кількість успішно завершених проєктів протягом останніх дванадцяти місяців, що відображає здатність респондента реалізовувати завдання у визначені строки та з досягненням запланованих результатів. Оцінювався рівень виконання встановлених KPI (ключових показників ефективності), які були визначені як індивідуально, так і на рівні організації. Враховувалося досягнення стратегічних цілей підрозділу або компанії, а також дотримання термінів виконання завдань, що виступає показником дисципліни планування та організації роботи.

У дослідженні взяли участь 60 менеджерів, які представляють сферу інформаційних технологій. Вибірка охоплювала фахівців із приватних компаній,

міжнародних організацій та технологічних стартапів, що дало змогу врахувати різні організаційні моделі, стилі управління та корпоративні культури. Такий підхід підвищив репрезентативність результатів і дозволив відобразити реалії сучасного українського та міжнародного бізнес-середовища.

У вибірку були включені керівники відділів, проєкт-менеджери, тімліди, координатори команд, менеджери з розвитку бізнесу, операційні менеджери, що дало змогу охопити широкий спектр управлінських ролей і рівнів відповідальності в сучасних ІТ-компаніях. Така різноманітність посад забезпечила можливість аналізу зв'язку між емоційним інтелектом і професіоналізмом у контексті різних управлінських функцій — від безпосередньої координації роботи команди до стратегічного планування й прийняття рішень.

Віковий діапазон учасників становив від 25 до 45 років, при цьому найбільшу частку (близько 60 %) склали респонденти віком від 30 до 38 років, що відповідає активному етапу професійного становлення й реалізації управлінського потенціалу.

Гендерний розподіл вибірки був збалансованим: 32 чоловіки та 28 жінок, що мінімізувало ризик гендерних перекосів у результатах аналізу. Усі учасники брали участь у дослідженні добровільно, заповнюючи опитувальники в онлайн-форматі за допомогою Google Forms. Перед початком кожен респондент був поінформований про мету дослідження, принципи анонімності та конфіденційності обробки даних, що сприяло достовірності, відкритості та чесності відповідей.

Такий склад вибірки дав змогу сформуванню комплексного уявлення про рівень розвитку емоційного інтелекту й професіоналізму менеджерів у галузі інформаційних технологій, враховуючи різні аспекти їхнього досвіду, управлінських функцій та психологічних особливостей професійної діяльності.

Такий склад вибірки дозволив отримати більш комплексне уявлення про рівень емоційного інтелекту та його зв'язок із професійною ефективністю в

контексті сучасного менеджменту, враховуючи різноманітність управлінських ролей, галузевих особливостей та рівня досвіду.

Аналіз результатів тестування за методикою Н. Холла дав змогу сформуванню цілісного уявлення про рівень емоційного інтелекту досліджуваних менеджерів. За підсумками опитування були розраховані як інтегральний показник емоційного інтелекту, так і окремі значення за чотирма змістовими компонентами: емоційна обізнаність, управління власними емоціями, емпатія та самомотивація. Розрахунок здійснювався шляхом сумування балів, отриманих респондентами за кожним блоком, із подальшою стандартизацією значень для забезпечення можливості порівняння між учасниками.

За інтегральним показником емоційного інтелекту мінімальне значення у вибірці становило 52 бали, максимальне — 78 балів, при середньому значенні 66 бала. Це свідчить про те, що переважна більшість респондентів знаходиться в межах середнього рівня розвитку емоційного інтелекту, а високі значення зафіксовано у тих учасників, які водночас продемонстрували і високі показники ефективності.

У розрізі окремих компонентів найвищі середні бали отримала самомотивація: середнє значення — 16,8 бала при діапазоні від 12 до 20 балів. Це вказує на достатньо високий рівень здатності менеджерів підтримувати внутрішній ресурс і наполегливо досягати поставлених цілей навіть у складних умовах.

Дещо нижчі результати показав блок емоційної обізнаності: середнє значення — 15,5 бала, мінімальне — 11 балів, максимальне — 19 балів. Отримані дані свідчать, що більшість учасників дослідження здатні розпізнавати та усвідомлювати власні емоції, причому ті, хто має вищі показники у цьому блоці, демонструють і кращу результативність у роботі.

Блок емпатії мав середній показник 15,1 бала при мінімальному значенні 10 балів та максимальному — 18 балів. Це свідчить про наявність у більшості менеджерів здатності розуміти емоційний стан інших людей і коректно на нього

реагувати, причому вищі значення емпатії частіше поєднувалися з вищими показниками ефективності.

Найнижчі середні результати отримав блок управління власними емоціями — 14,1 бала (мінімум — 9 балів, максимум — 17 балів). Це може свідчити про певні труднощі в регуляції емоційних реакцій у стресових або конфліктних ситуаціях, що потенційно впливає на ефективність управлінської діяльності.

Таким чином, результати тестування за методикою Н. Холла демонструють, що хоча загальний рівень емоційного інтелекту більшості респондентів можна охарактеризувати як середній, існують певні компоненти, зокрема у сфері емоційної саморегуляції, які потребують розвитку. При цьому зафіксовано, що вищі показники емоційного інтелекту загалом узгоджуються з вищими показниками ефективності.

Аналіз результатів тестування за опитувальником управлінських компетентностей, розробленим на основі моделі М. Педлера, Дж. Бергойна та Т. Бойддела, дав змогу отримати комплексне уявлення про рівень професіоналізму менеджерів, які взяли участь у дослідженні. Опитувальник передбачав оцінювання респондентами власних професійних характеристик у трьох основних блоках — базові професійні знання, управлінські навички та особистісні атрибути, а також мета-якості, що відображають здатність до саморефлексії, навчання та розвитку. Розрахунок результатів здійснювався шляхом підсумовування балів, отриманих за кожним блоком, із подальшою стандартизацією значень для забезпечення можливості порівняння між учасниками.

За інтегральним показником професіоналізму мінімальне значення у вибірці становило 58 балів, максимальне — 82 бали, при середньому значенні 70,4 бала, що відповідає середньо-високому рівню сформованості професійних компетентностей. Такий результат свідчить, що більшість респондентів демонструють достатньо високий рівень управлінської ефективності,

професійної зрілості та готовності до виконання складних управлінських завдань.

У розрізі окремих компонентів найвищі середні результати були отримані за блоком управлінських навичок та особистісних атрибутів — середнє значення 25,8 бала при діапазоні від 20 до 30 балів. Це вказує на добре розвинені у більшості менеджерів комунікативні здібності, стресостійкість, гнучкість мислення, уміння приймати рішення й організовувати роботу команди. Менеджери з найвищими показниками у цьому блоці також мали вищі оцінки за емоційним інтелектом, що підтверджує тісний зв'язок між емоційною компетентністю та ефективністю міжособистісної взаємодії.

Дещо нижчі результати були зафіксовані у блоці мета-якостей, який охоплює креативність, самоусвідомлення, інтелектуальну гнучкість і здатність до навчання. Середнє значення цього показника становило 23,9 бала (діапазон — від 17 до 29 балів). Це свідчить, що більшість досліджуваних демонструють прагнення до професійного розвитку та самовдосконалення, проте не завжди системно реалізують стратегії самонавчання або саморефлексії.

Найнижчі показники спостерігалися за блоком базових професійних знань — середнє значення 21,5 бала, при мінімальному значенні 16 балів та максимальному 27 балів. Це може бути зумовлено високими темпами розвитку ІТ-галузі, в якій постійне оновлення технологій вимагає безперервного навчання. Деякі учасники, особливо ті, що обіймають керівні посади у стартапах, відзначали, що значна частина їхнього професійного зростання відбувається через практичний досвід, а не через формальні навчальні програми, що також відображено у варіативності результатів.

У цілому отримані дані свідчать, що більшість менеджерів мають сформований рівень професійних компетентностей, достатній для ефективного виконання управлінських функцій, однак потребують подальшого розвитку мета-якостей, зокрема в аспектах саморефлексії, стратегічного мислення та адаптивності. Зіставлення цих результатів із показниками емоційного інтелекту показало, що вищий рівень емоційної обізнаності, емпатії та саморегуляції

супроводжується вищими оцінками управлінських компетентностей, що підтверджує гіпотезу про вплив емоційного інтелекту на професіоналізм менеджера.

Таблиця 2.1.

Результати оцінки професіоналізму менеджерів за блоками
(за опитувальником управлінських компетентностей)

Показник / Компонент	Мінімальне значення	Максимальне значення	Середнє значення (М)	Стандартне відхилення (SD)
Базові професійні знання	11	19	15,5	2,3
Управлінські навички та особистісні атрибути	9	17	14,1	2,5
Мета-якості (саморозвиток, гнучкість, креативність)	12	20	16,8	2,4
Інтегральний показник професіоналізму	52	78	66,0	4,1

Отримані результати свідчать, що рівень професійних компетентностей менеджерів є достатньо сформованим. Найвищі середні показники спостерігаються за компонентом «мета-якості» ($M = 16,8$), що відображає високий рівень саморозвитку, гнучкості та креативності. Інтегральний показник професіоналізму ($M = 66,0$) підтверджує загальний розвиток ключових управлінських і особистісних якостей, необхідних для ефективної професійної діяльності.

Таблиця 2.2.

Результати рівня емоційного інтелекту

Показник / Компонент	Мінімальне значення	Максимальне значення	Середнє значення (М)	Стандартне відхилення (SD)
Емоційна обізнаність	16	27	21,5	2,8
Управління власними емоціями	20	30	25,8	3,1
Самотивація	17	29	23,9	3,0
Інтегральний показник емоційного інтелекту	58	82	70,4	4,2

Отримані результати свідчать про достатньо високий рівень розвитку емоційного інтелекту серед опитаних менеджерів. Найвищі показники спостерігаються за компонентами «управління власними емоціями» та «самотивація», що вказує на їхню здатність ефективно контролювати емоції та зберігати продуктивність у роботі. Загальний інтегральний показник емоційного інтелекту ($M = 70,4$) підтверджує сформованість ключових емоційних компетентностей, важливих для професійної діяльності менеджера.

У середньому показники емоційного інтелекту коливаються в межах 66 балів із 100 можливих, що відповідає середньо-високому рівню розвитку емоційної компетентності. Це свідчить про те, що більшість менеджерів демонструють здатність до усвідомлення власних емоцій, емпатійного розуміння емоцій інших людей, а також уміння регулювати власні емоційні реакції у професійній діяльності.

Аналіз окремих компонентів емоційного інтелекту показав, що найвищі результати спостерігаються за шкалою самотивації ($M = 16,8$), що свідчить про виражену здатність до підтримання внутрішньої мотивації, цілеспрямованості та відповідальності. Високі значення також отримала шкала емпатії ($M = 15,1$), яка відображає здатність до розуміння емоційних станів

інших і конструктивної взаємодії з підлеглими та колегами. Дещо нижчі показники зафіксовано за шкалою управління власними емоціями ($M = 14,1$), що може свідчити про наявність труднощів у регуляції емоцій у стресових або конфліктних умовах. У цілому ці результати є типовими для керівників ІТ-сфери, діяльність яких характеризується високою інтенсивністю комунікації, змінними умовами праці та значним навантаженням.

За результатами оцінки професіоналізму (таблиця 2) середній інтегральний показник становить 70,4 бала, що відповідає високому рівню професійної компетентності. Найвищі результати отримано за блоком «управлінські навички та особистісні атрибути» ($M = 25,8$), який включає комунікативність, стресостійкість, гнучкість мислення, лідерство та організаційні здібності. Цей показник демонструє, що досліджувані менеджери мають добре сформований набір поведінкових та особистісних характеристик, необхідних для ефективного управління командами у динамічному бізнес-середовищі.

Дещо нижчі результати виявлено у блоці «мета-якостей» ($M = 23,9$), який охоплює самопізнання, інтелектуальну гнучкість, креативність та здатність до навчання. Це свідчить, що хоча більшість респондентів виявляють прагнення до саморозвитку, процес усвідомленого професійного вдосконалення потребує подальшого стимулювання. Найнижчі результати отримано у блоці «базові професійні знання» ($M = 21,5$), що може пояснюватися швидкими темпами технологічних змін у сфері ІТ, де знання швидко застарівають і вимагають постійного оновлення.

Порівняння результатів двох опитувальників дає змогу встановити пряму залежність між рівнем емоційного інтелекту та рівнем професіоналізму. Менеджери з вищими показниками емоційної обізнаності, емпатії та саморегуляції демонструють і вищий рівень управлінських компетентностей, особливо у сфері міжособистісної взаємодії, комунікації та прийняття рішень. Це підтверджує висунуту гіпотезу про те, що емоційний інтелект є суттєвим чинником, який визначає професіоналізм менеджера.

Для визначення характеру взаємозв'язку між рівнем емоційного інтелекту та професійною ефективністю менеджерів було проведено кореляційний аналіз із використанням коефіцієнта Пірсона (r). Метою цього етапу статистичної обробки було з'ясувати, наскільки тісно пов'язані результати за тестом емоційного інтелекту (методика Н. Холла) та за опитувальником управлінських компетентностей, розробленим на основі моделі М. Педлера, Дж. Бергойна і Т. Бойддела.

Перед проведенням аналізу було здійснено попередню обробку емпіричних даних. Усі отримані первинні бали за шкалами двох методик були занесені до електронної таблиці в програмі Microsoft Excel, після чого проведено нормалізацію результатів. Для цього обчислювалися середні арифметичні значення (M) та стандартні відхилення (SD) за кожною шкалою. Далі результати кожного респондента стандартизувалися у z -бали для усунення впливу різних шкал вимірювання та забезпечення можливості безпосереднього порівняння показників між різними методиками.

Для перевірки припущення про нормальність розподілу даних застосовувався критерій Шапіро–Уїлка, розрахований за допомогою статистичного пакета IBM SPSS Statistics (версія 28.0). Усі змінні показали нормальний розподіл ($p > 0,05$), що дало підстави використовувати параметричний кореляційний аналіз.

Безпосередній розрахунок коефіцієнта лінійної кореляції Пірсона (r) проводився між інтегральним показником емоційного інтелекту та інтегральним показником професіоналізму, а також між окремими шкалами обох опитувальників (наприклад, між емпатією та управлінськими навичками, саморегуляцією та мета-якостями тощо). Для кожної пари змінних обчислювалися значення коефіцієнта r та рівень статистичної значущості (p).

Таблиця 2.3.

Кореляційні зв'язки між показниками емоційного інтелекту та професіоналізму менеджерів

Показники, що	Коефіцієнт	Рівень значущості	Характер зв'язку
---------------	------------	-------------------	------------------

порівнювалися	кореляції (r)	(p)	
Інтегральний рівень емоційного інтелекту / Інтегральний рівень професіоналізму	0,68	< 0,01	Помірний, позитивний
Емпатія ↔ Управлінські навички	0,72	< 0,01	Високий, позитивний
Саморегуляція ↔ Мета-якості	0,65	< 0,05	Помірний, позитивний
Самотивація ↔ Базові професійні знання	0,58	< 0,05	Помірний, позитивний

Як зазначено на таблиці, розрахунки показали наявність позитивної помірної кореляції між інтегральним рівнем емоційного інтелекту та загальним рівнем професіоналізму ($r = 0,68$; $p < 0,01$), що свідчить про тісний зв'язок між цими двома показниками. Додатково було виявлено ряд значущих кореляцій між окремими компонентами.

Зокрема:

- між емпатією та управлінськими навичками — $r = 0,72$; $p < 0,01$,
- між саморегуляцією та мета-якостями — $r = 0,65$; $p < 0,05$,
- між самотивацією та базовими професійними знаннями — $r = 0,58$; $p < 0,05$.

Ці дані вказують на те, що емоційний інтелект безпосередньо впливає на ключові управлінські компетентності, які визначають професіоналізм менеджера. Особливо значущою є роль емпатії, яка сприяє ефективній комунікації та розумінню потреб команди, а також саморегуляції, що забезпечує стабільність поведінки у стресових ситуаціях.

Для підвищення точності аналізу було додатково проведено перевірку на мультиколінеарність між компонентами емоційного інтелекту, що підтвердило відсутність надмірної кореляції між ними ($r < 0,80$). Також було розраховано

довірчі інтервали (95 %) для основних коефіцієнтів, що підтвердило стабільність отриманих результатів.

Таким чином, проведений кореляційний аналіз дозволив встановити, що високий рівень емоційного інтелекту пов'язаний зі зростанням професійної ефективності менеджерів, а окремі складові емоційної компетентності (емпатія, саморегуляція, самомотивація) є найвагомішими чинниками розвитку управлінських компетентностей. Отримані дані емпірично підтверджують гіпотезу дослідження та узгоджуються з теоретичними положеннями Д. Гоулмана і Р. Бояциса, які визначають емоційний інтелект як одну з центральних детермінант професіоналізму керівників.

Особливо показовим є високий рівень кореляції між компонентом «самотивація» та показниками професійної ефективності, що підтверджує важливість уміння підтримувати власний внутрішній ресурс, налаштовувати себе на досягнення результату та демонструвати цілеспрямованість навіть за умов підвищеного стресу чи невизначеності. Цей компонент емоційного інтелекту є фундаментальним для формування професійної стійкості та ефективності управлінської діяльності.

Значуща роль емоційної обізнаності свідчить, що усвідомлення власних емоцій і розуміння механізмів їхнього впливу на поведінку допомагають менеджерам приймати більш обґрунтовані рішення, уникати імпульсивних реакцій і зберігати конструктивну позицію у складних ситуаціях. Це узгоджується з положеннями моделі Д. Гоулмана, де емоційна самосвідомість виступає базовим компонентом емоційної компетентності, необхідним для розвитку інших складових — саморегуляції, емпатії та мотивації.

Високий рівень кореляції між емпатією та професійною ефективністю підкреслює важливість здатності керівників розуміти почуття, потреби та мотивацію інших людей. Емпатія сприяє формуванню позитивного психологічного клімату, зниженню рівня конфліктності у колективі, підвищенню довіри та залученості працівників, що безпосередньо впливає на загальну результативність команди.

Хоча управління власними емоціями виявило найнижчий рівень кореляції з професійними показниками, цей компонент залишається надзвичайно важливим для стабільності поведінки менеджера у кризових або стресових ситуаціях. Здатність контролювати емоційні реакції, зберігати спокій і не піддаватися імпульсивним діям забезпечує ефективність лідера навіть за умов невизначеності чи високого навантаження.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що високий рівень емоційного інтелекту формує у менеджерів комплекс психологічних ресурсів, які не лише підсилюють їхню індивідуальну результативність, а й підвищують ефективність функціонування команди в цілому. Розвиток емоційної компетентності може розглядатися як стратегічний напрямок підвищення професійної ефективності управлінців у сучасних організаціях, особливо в динамічному середовищі ІТ-сфери, де успіх залежить не лише від технічних знань, але й від рівня емоційної зрілості, комунікативної гнучкості та здатності до саморефлексії.

2.3. Практичні рекомендації щодо підвищення рівня емоційного інтелекту в контексті професіоналізму

Формування та розвиток емоційного інтелекту персоналу підприємства є сьогодні одним із ключових завдань сучасного управлінського процесу. Це завдання передбачає досягнення гармонійного балансу між ефективністю виробничої діяльності та продуктивною працею персоналу. Лише забезпечивши задоволення обох сторін як результатом, так і самим процесом, можна досягти стійкого успіху в організації. Сучасний бізнес та підприємництво, орієнтовані на довгострокову ефективність, акцентують увагу на ціннісному управлінні. Цей підхід стає ключовим для забезпечення сталого розвитку компанії.

Результати проведеного дослідження підтвердили наявність тісного взаємозв'язку між рівнем розвитку емоційного інтелекту та професіоналізмом менеджерів у сфері інформаційних технологій. Це дає підстави розглядати

емоційний інтелект як важливий ресурс підвищення професійної ефективності управлінців. У цьому контексті доцільним є розроблення практичних заходів, спрямованих на розвиток компонентів емоційного інтелекту в системі професійного навчання та управлінської діяльності.

Першочерговим напрямом є розвиток емоційної самосвідомості. Менеджери повинні навчитися ідентифікувати власні емоції, розуміти їхню природу та вплив на прийняття рішень. Для цього доцільно впроваджувати індивідуальні та групові тренінги з емоційної грамотності, що включають вправи на розпізнавання емоцій, ведення щоденників емоційних станів, роботу з метафоричними асоціаціями, а також розвиток навичок емоційної рефлексії. Усвідомлення власних емоцій сприяє кращому розумінню мотивів поведінки як своєї, так і підлеглих, що є передумовою ефективного управління.

Другим напрямом є формування навичок саморегуляції та стресостійкості. З огляду на високу динамічність ІТ-сфери, менеджери часто стикаються з багатозадачністю, дедлайнами та непередбачуваними змінами, тому контроль емоційних реакцій стає важливою складовою професійної компетентності. Рекомендовано впроваджувати програми розвитку емоційної саморегуляції, які включають техніки дихання, релаксації, майндфулнес-практики, а також короткі вправи на переключення уваги. Ефективним може бути й навчання когнітивно-поведінковим технікам управління емоційними станами, які дозволяють усвідомлювати і трансформувати автоматичні думки, що викликають дистрес або емоційне виснаження.

Третій напрям стосується розвитку емпатії та міжособистісної чутливості. Оскільки результати дослідження виявили найсильніший зв'язок між емпатією та управлінськими навичками, саме ця компетентність має стратегічне значення для ефективної комунікації. Рекомендовано впроваджувати тренінги міжособистісної взаємодії, у межах яких менеджери вчаться слухати активно, розуміти невербальні сигнали, враховувати емоційний контекст спілкування. Корисними є вправи «перспективного прийняття» — спроби уявити ситуацію з

точки зору іншої людини, що розвиває глибше розуміння емоційних потреб членів команди.

Особливу увагу слід приділити розвитку самомотивації — внутрішньої здатності підтримувати високу працездатність, інтерес і цілеспрямованість навіть за умов невизначеності. Менеджерам доцільно використовувати індивідуальні стратегії постановки цілей (метод SMART, техніку «Goal Ladder»), рефлексію досягнень, ведення журналів професійного прогресу. Організаційно корисним може бути створення менторських програм або взаємопідтримувальних груп менеджерів, де учасники діляться професійними викликами та досвідом саморегуляції.

Важливим елементом підвищення емоційного інтелекту є також формування культури емоційної компетентності в організації. Керівництво компаній може ініціювати створення середовища, у якому цінується відкрите обговорення емоцій, конструктивний зворотний зв'язок і підтримка психологічного добробуту працівників. Доцільним є проведення корпоративних тренінгів із командної емоційної динаміки, інтеграція елементів емоційного коучингу в систему оцінювання персоналу та розроблення програм професійного розвитку, які включають модулі з емоційного інтелекту.

Керівники повинні приділяти велику увагу менеджерам. Ціннісне управління можна визначити як систематизовану реалізацію управлінських практик на основі спільно розроблених і узгоджених цінностей співробітників. Воно стає органічним доповненням базових управлінських категорій, таких як регламентація, бізнес-процеси, стилі управління та специфіка діяльності компанії. І в той час, як воно інтегрується в усі аспекти діяльності організації, його вплив формує єдину систему координат, впроваджуючи цінності на рівні не лише рішень, але й щоденних дій співробітників. Водночас відсутність адекватних регламентів нерідко призводить до небажаних або неконтрольованих дій з боку працівників. У таких випадках відповідальність за наслідки покладається на керівництво підприємства, яке, створюючи умови для

діяльності, наймаючи персонал та організовуючи бізнес-процеси, має також формалізувати правила, очікування та критерії оцінки.

За відсутності відповідного комунікаційного менеджменту працівники нерідко керуються виключно власними пріоритетами, що розходяться з місією та завданнями організації. Запобігти таким ризикам дозволяє ефективна система ціннісного управління, яка включає такі етапи: визначення загальних бізнес-пріоритетів; формування пріоритетів окремих структурних підрозділів (департаментів, відділів, команд); встановлення індивідуальних пріоритетів кожного менеджера; інтеграція цих індивідуальних пріоритетів до технічних описів бізнес-процесів із забезпеченням гнучкості та можливості ініціатив; регулярна актуалізація пріоритетів відповідно до змін ситуації, з обов'язковим коригуванням рішень на їхній основі.

Ефективність впровадження ціннісного управління залежить від збалансованості загальних і специфічних пріоритетів, які одночасно враховують як спільну мету організації, так і особливості функціонування окремих бізнес-одиниць.

Рівень контролю над стратегічними пріоритетами компанії значно посилюється за умов дотримання низки ключових принципів. Серед них виділяються: принцип відповідності стратегічним цілям бізнесу; принцип управління персоналом через формування єдиної корпоративної культури; принцип узгодженості ключових цінностей компанії; принцип постійного вдосконалення та інтеграції на всіх рівнях діяльності; принцип врахування інтересів усіх зацікавлених сторін бізнесу, серед яких власники/акціонери, клієнти, співробітники, партнери і суспільство.

Структура корпоративних цінностей компанії має враховувати інтереси та очікування власників, оскільки основною метою створення бізнесу є генерування прибутку завдяки підприємницьким зусиллям, при цьому ключовим орієнтиром залишається зростання вартості компанії. Для приватних акціонерів інвестиції у бізнес, як правило, спрямовані на підвищення власного добробуту, тоді як у випадку компанії з єдиним власником рішення щодо

кінцевих цілей господарської діяльності ухвалюються ним особисто, і мотивами можуть бути не лише фінансовий прибуток, але й інші, іноді навіть більш пріоритетні фактори. Важливе місце в системі корпоративних цінностей займають клієнти, адже клієнтоорієнтованість стає фундаментом успішної діяльності компанії. Водночас реалізація цього принципу часто супроводжується викликами, коли акцент на потребах клієнтів може зменшувати значущість інших корпоративних цінностей. Перехід до моделі, орієнтованої на споживача, вимагає запровадження чітких стандартів обслуговування, що зміцнює позицію клієнта у загальній системі діяльності.

Важливим чинником успіху є інтеграція персоналу у систему корпоративних цінностей, адже декларації, що не відповідають дійсності, наприклад «Персонал – наша найвища цінність», підривають довіру співробітників і не додають авторитету керівництву. Співробітники як окремі індивіди не можуть переважати командні інтереси, адже успіх досягається через ефективну колективну взаємодію, а не через підвищення ролі окремих осіб. Не менш важливим є врахування інтересів партнерів навіть у випадках, коли пріоритетними залишаються власні корпоративні цілі, оскільки короткострокові вигоди від недобросовісних угод можуть завдати значної шкоди репутації компанії. Партнери повинні мати чітке розуміння свого місця у системі цінностей організації, адже від цього залежить їхня довіра та ухвалення низки ділових рішень, зокрема щодо ціноутворення чи планування спільних проєктів. Розуміння співробітниками важливості партнерських відносин забезпечує належний рівень комунікації та підтримує позитивний репутаційний імідж компанії. Дотримання цих принципів створює умови для гармонійного розвитку бізнесу у взаємодії з основними стейкхолдерами, гарантує стійкість функціонування та відкриває перспективи для подальшого зростання.

Емоції індивіда відіграють надзвичайно важливу роль у формуванні та реалізації його життєвого шляху. Для вдосконалення рівня емоційного інтелекту необхідно зосередитися на розвитку самосвідомості, здатності контролювати емоції, емпатійних навичок та ефективної соціальної взаємодії. Це передбачає

усвідомлення і аналіз власних емоцій, розуміння почуттів інших людей. Існують шляхи вдосконалення емоційного інтелекту (Карпенко, 2020). Для цього варто визначити зв'язок між емоціями та тілесними відчуттями. Варто враховувати фізіологічні ознаки емоцій, зокрема серцебиття чи м'язову напругу.

Методи, такі як медитація, дихальні вправи та заняття йогою, сприяють зниженню рівня стресу та покращенню самоконтролю, водночас засвоєння стратегій подолання негативних емоцій, зокрема переключення уваги, переосмислення обставин чи пошуку позитивних складників ситуації, допомагає підтримувати емоційну рівновагу. Конструктивне вираження почуттів, наприклад через відверту розмову з надійною особою або участь у творчих ініціативах, створює безпечні умови для їхнього прояву. Розвиток емпатії передбачає вміння поставити себе на місце іншої людини, щоб краще зрозуміти її переживання, уважне ставлення до слів співрозмовника, уточнення деталей та демонстрацію щирого інтересу до його досвіду, а також прояв турботи й емоційної підтримки. Використання зрозумілої мови, активне слухання, задавання запитань та готовність шукати компроміси, уникаючи конфронтацій, сприяють конструктивному розвитку стосунків. Важливо враховувати потреби інших учасників групи, чітко розподіляти обов'язки та працювати на досягнення спільних цілей. Здоровий спосіб життя, регулярна фізична активність і повноцінний відпочинок забезпечують фізичний добробут та емоційну стабільність, а взаємодія з позитивно налаштованими людьми, які володіють високим рівнем емоційного інтелекту, може стати додатковим чинником особистісного зростання. Раціональна організація часу для відпочинку й відновлення, зокрема проведення дозвілля за улюбленими заняттями чи перебування на природі, наповнює життя позитивними емоціями, а за необхідності варто звертатися по допомогу до психолога чи психотерапевта, оскільки професійна підтримка може суттєво сприяти розвитку емоційного інтелекту та зміцненню психологічного благополуччя.

Для ефективного підвищення цього показника менеджерам слід зосередитися на вдосконаленні навичок самосвідомості, саморегуляції,

соціальної чутливості та управління стосунками. Регулярне впровадження цих навичок у щоденну професійну діяльність та взаємодію з командою сприятиме покращенню емоційного інтелекту.

Слід підкреслити, що якість управління безпосередньо залежить від впровадження та ефективного використання сучасних управлінських технологій. Важливим елементом прийняття обґрунтованих і своєчасних управлінських рішень є впровадження експертних технологій. Керівники та менеджери, які володіють сучасними методиками управління, повинні мати глибокі знання, багаторічний досвід і необхідні навички, що роблять їх висококваліфікованими професіоналами у своїй сфері. Нестача професіоналізму може спричиняти як незначні недоліки, так і вагомі помилки або збитки у процесі прийняття рішень за умови функціонування в умовах складного управлінського середовища (Кашук, 2013).

Для досягнення високого рівня професіоналізму в сучасному суспільстві важливим є не лише володіння технічними знаннями і фаховими навичками, а й розвиток емоційного інтелекту. Емоційний інтелект дає змогу ефективніше взаємодіяти з колегами, приймати обґрунтовані рішення, а також зберігати психологічну рівновагу в умовах стресу. Нижче наведено практичні рекомендації, які сприятимуть підвищенню рівня емоційного інтелекту та його інтеграції в трудову діяльність (Кириченко, 2015).

Для підвищення рівня самосвідомості важливо систематично аналізувати власний емоційний стан, мотиви поведінки та реакції на різні ситуації, адже це дозволяє краще розуміти внутрішні переживання та виявляти тригерні фактори. Ефективним інструментом у цьому процесі є ведення щоденника емоцій, який сприяє розвитку навички розпізнавання як власних емоцій, так і емоцій оточення. Не менш важливим аспектом є опанування технік управління стресом, зокрема дихальних вправ, медитації та фізичної активності, що допомагають підтримувати психологічну рівновагу. У моменти емоційного піку чи спаду доцільно робити паузу, обмірковуючи ситуацію перед ухваленням рішень, а практика глибокого дихання, методики релаксації та медитацій

можуть стати дієвими засобами збереження спокою у складних умовах. Важливо також навчитися трансформувати негативні емоції у продуктивні дії, наприклад у конструктивне вирішення конфліктів чи успішне проведення переговорів.

Розвиток комунікативних умінь є невід’ємною умовою ефективної взаємодії, і цього можна досягти шляхом тренування активного слухання, емпатії та відкритого обміну думками. Уміння чітко та доступно формулювати власні ідеї сприяє встановленню довірливих відносин у колективі та усуненню комунікаційних бар’єрів. Емпатія як здатність розуміти емоційний стан колег і партнерів відіграє важливу роль в управлінні та прийнятті колективних рішень, оскільки передбачає спостереження за невербальними сигналами — мімікою, жестами, інтонацією голосу — та постановку відкритих запитань для глибшого розуміння позиції співрозмовника. Постійне вдосконалення знань та навичок у сфері емоційного інтелекту дозволяє поєднувати професіоналізм із високим рівнем емоційної культури, що особливо актуально для керівників.

Відвідування курсів, тренінгів і семінарів, спрямованих на розвиток емоційної грамотності та особистісне зростання, а також читання спеціалізованої літератури, дають змогу ознайомитися з новітніми дослідженнями та практиками застосування емоційного інтелекту. Розвиток цієї компетентності є безперервним процесом, що вимагає самодисципліни, регулярної практики та свідомих зусиль, але його інтеграція у професійну діяльність підвищує ефективність роботи, сприяє формуванню гармонійних стосунків у колективі та створює сприятливі умови для стійкого кар’єрного зростання.

Менеджерам доцільно зосереджувати увагу не лише на змістовній складовій комунікації, але й на емоційних та невербальних аспектах взаємодії, адже співпереживання дозволяє глибше зрозуміти точку зору опонента, а вміння реагувати на невербальні сигнали — своєчасно коригувати власну поведінку. Відкрите спілкування формує атмосферу довіри в команді, що зміцнює робочі взаємини та сприяє ефективнішій командній роботі. Така взаємодія не лише

підвищує емоційний комфорт працівників, але й позитивно впливає на результати компанії. Емоційно-інтелектуальна культура, яка залежить від рівня розвитку управлінського складу, є основою сильної корпоративної культури та здатна стати каталізатором ефективного функціонування ключових бізнес-процесів (Козлова, 2018).

2.4. Організація корпоративних програм для розвитку емоційного інтелекту

У сучасних умовах економічного середовища важливим залишається розвиток навичок, пов'язаних із ефективним вирішенням проблем, тісно переплетених з емоційною сферою. Комунікація між менеджерами може мати як позитивний, так і негативний вплив на їх професійну діяльність. Як зазначалося раніше, цей вплив формується під впливом численних чинників, загальним знаменником яких є рівень емоційного інтелекту.

Наукові дослідження підтверджують, що високий рівень емоційного інтелекту (EI) слугує важливим індикатором ментального здоров'я. Таким чином, він визначає не лише успішність людини в професійній сфері, але й рівень її задоволеності життям та особистого щастя. Для систематичного розвитку емоційного інтелекту необхідно дотримуватися таких основних кроків: розпізнавати власні емоції; розуміти їхнє значення та ефективно ними управляти.

Проте існує група людей із низьким рівнем емоційної компетентності, які неспроможні самостійно оцінити свій рівень EI чи окреслити власний шлях його вдосконалення. У зв'язку з цим необхідно реалізувати заходи щодо покращення даного показника, спираючись на обґрунтовану методологію ціннісного менеджменту.

Сучасні виклики бізнес-середовища вимагають від керівників не лише високого рівня професійної компетентності, а й розвинених м'яких навичок, які включають здатність до ефективного управління емоціями власними та підлеглих. Емоційний інтелект, або ж EQ, є важливим аспектом, що доповнює

технічну експертизу менеджера, сприяючи формуванню позитивної корпоративної культури, підвищенню продуктивності команди та зниженню рівня конфліктів у колективі.

Розвиток емоційного інтелекту в корпоративному середовищі є стратегічним напрямом підвищення ефективності управлінської діяльності. Отримані результати дослідження свідчать, що високий рівень емоційного інтелекту позитивно корелює з професіоналізмом менеджерів, їхньою здатністю ефективно комунікувати, ухвалювати зважені рішення та підтримувати психологічно здорову атмосферу в колективі. Це зумовлює необхідність системного підходу до впровадження програм, спрямованих на розвиток емоційної компетентності керівників.

Корпоративні програми з розвитку емоційного інтелекту доцільно розглядати як елемент організаційної культури, що сприяє формуванню усвідомленого, гнучкого та емпатійного стилю управління. Вони можуть бути інтегровані у загальну систему навчання персоналу, спрямовану на вдосконалення управлінських і комунікативних компетенцій. Основна мета таких програм полягає у підвищенні здатності менеджерів до саморегуляції, усвідомлення власних емоцій, розвитку емпатії та навичок ефективної взаємодії з колегами й підлеглими.

Організація подібних програм передбачає кілька етапів. Перший етап полягає у діагностиці емоційного інтелекту співробітників — за допомогою стандартизованих методик (наприклад, тесту Н. Холла чи інструментів типу MSCEIT). Це дозволяє виявити сильні сторони учасників та зони для подальшого розвитку. На другому етапі розробляється індивідуальний або груповий навчальний план, який включає тренінги, семінари, рольові ігри та інтерактивні вправи, спрямовані на розвиток конкретних компонентів емоційного інтелекту: самосвідомості, управління емоціями, мотивації, емпатії та соціальної взаємодії.

Особливу увагу у корпоративних програмах доцільно приділяти практичним формам навчання — таким, як кейс-методи, моделювання

управлінських ситуацій, групові обговорення, рефлексивні вправи та коучингові сесії. Вони сприяють формуванню навичок розпізнавання емоційних станів співробітників, розвитку здатності до конструктивного реагування на стресові ситуації та підвищенню рівня емоційної стійкості.

Важливим компонентом є також психологічний супровід учасників програми, який може включати індивідуальні консультації, наставництво та регулярні сесії зворотного зв'язку. Це допомагає менеджерам закріплювати отримані знання на практиці, аналізувати власну поведінку та усвідомлювати вплив емоцій на управлінські рішення.

Ефективність програм розвитку емоційного інтелекту оцінюється за допомогою порівняльного аналізу результатів тестування до та після навчання, а також через зміни в організаційних показниках — таких як задоволеність персоналу, зниження рівня конфліктності, покращення командної взаємодії та підвищення продуктивності.

Організація корпоративних програм, спрямованих на розвиток емоційного інтелекту, стає дедалі актуальнішим аспектом кадрової політики компаній. Такі програми мають на меті підвищення самосвідомості, розвиток емпатії, навичок ефективної комунікації, а також здатності до раціонального вирішення конфліктів. Успішне впровадження зазначених ініціатив потребує системного підходу та чітко структурованого планування, що враховує особливості організації та специфіку роботи її менеджерського складу.

На першому етапі розробки корпоративних програм необхідно провести аналіз потреб компанії щодо розвитку емоційного інтелекту її співробітників. Для цього застосовуються такі методи, як анкетування працівників, структуровані співбесіди з менеджерами різних рівнів та спостереження за їх поведінкою у робочих ситуаціях. Отримані дані дозволяють визначити існуючі проблеми у міжособистісній взаємодії та зони розвитку.

Другий етап передбачає формування цілей і завдань програми, які повинні бути інтегрованими до загальної стратегії розвитку організації. Окреслення очікуваних результатів створює чіткі орієнтири для побудови навчальних

модулів. Залежно від запитів компанії, програма може включати різноманітні формати навчання: тренінги з емоційної грамотності, семінари з розвитку комунікаційних навичок, коучингові сесії або інтерактивні воркшопи. Наступним кроком є визначення відповідальних осіб та забезпечення ресурсів для реалізації програми. Ключову роль відіграють тренери або фасилітатори, які мають достатній рівень кваліфікації для навчання менеджерів. Важливо звернути увагу на вибір методологічного підходу: інтерактивні методи навчання забезпечують більш глибоке засвоєння матеріалу завдяки практичному опрацюванню ситуацій з реального життя.

Фінальний етап охоплює моніторинг та оцінку результатів програми. Відгуки учасників, зміни у виробничих показниках та аналіз внутрішньої атмосфери в команді дозволяють оцінити ефективність проведених заходів. Отримані дані також слугують основою для можливого коригування програми з метою її подальшого вдосконалення.

Таким чином, впровадження корпоративних програм розвитку емоційного інтелекту є перспективним інструментом покращення управлінського потенціалу компанії. Системний підхід до цього процесу сприяє не лише підвищенню професійних якостей менеджерів, але й формуванню сприятливого середовища для розвитку людського капіталу та зміцнення конкурентоспроможності організації на ринку (Bar-On, 2015).

Навчально-тренінговий етап спрямований на формування та розвиток основних компонентів емоційного інтелекту — самосвідомості, саморегуляції, емпатії, мотивації та соціальних навичок. Найбільш ефективною формою роботи на цьому етапі є проведення спеціалізованих тренінгів, які поєднують теоретичні знання з практичними вправами. Одним із ключових напрямів є тренінг емоційної самосвідомості, який допомагає учасникам усвідомити власні емоції, навчитися визначати їх причини та оцінювати вплив на поведінку. Також важливим є тренінг саморегуляції та управління емоціями, у межах якого опрацьовуються методики контролю емоційних станів у стресових і конфліктних ситуаціях. Учасники засвоюють техніки когнітивного

переосмислення, дихальної релаксації, а також вправи, спрямовані на зниження імпульсивності та підвищення емоційної стабільності.

Не менш значущим є тренінг емпатійного слухання та ефективної комунікації, який розвиває здатність розуміти емоційні потреби інших людей і будувати довірливі відносини у колективі. Учасники навчаються методам активного слухання, розвитку чутливості до невербальних сигналів, аналізу емоційних аспектів конфліктів і командної взаємодії. Особливої уваги заслуговують тренінги розвитку мотивації та емоційного лідерства, які допомагають менеджерам формувати позитивний емоційний фон у колективі, підтримувати працездатність, долати професійне вигорання та створювати атмосферу натхнення й підтримки. У цьому контексті велику роль відіграють вправи, спрямовані на постановку досяжних цілей, формування позитивних емоційних установок і навичок позитивного підкріплення.

Важливим компонентом корпоративних програм є тренінги соціальної взаємодії та командної згуртованості, які формують у менеджерів здатність ефективно співпрацювати, координувати спільну діяльність, вирішувати конфлікти та підтримувати емоційно комфортну атмосферу. Практичні заняття можуть включати моделювання управлінських ситуацій, групові обговорення, аналіз конкретних кейсів і вправи на командну взаємодію.

Після завершення основного навчального етапу доцільно організовувати індивідуальні коучингові сесії або групові консультації, спрямовані на закріплення отриманих знань у практичній діяльності. Коучинг дозволяє адаптувати засвоєні навички до конкретного управлінського контексту, стимулює рефлексію та підсилює мотивацію до особистісного розвитку. На аналітичному етапі здійснюється оцінювання ефективності впровадженої програми шляхом порівняння результатів тестування до та після участі в ній, а також аналізу змін в управлінських компетенціях і соціально-психологічному кліматі організації.

Позитивними результатами реалізації корпоративних програм є зростання рівня задоволеності працівників, зниження конфліктності, підвищення

командної взаємодії та загальної ефективності управлінської діяльності. Розвиток емоційного інтелекту сприяє формуванню у менеджерів здатності до саморефлексії, гнучкості поведінки та психологічної стійкості, що підвищує їхню професійну результативність і адаптивність до змін.

Отже, корпоративні програми розвитку емоційного інтелекту можна розглядати як ефективний механізм підвищення професійної компетентності та вдосконалення управлінської культури в організаціях. Вони не лише сприяють особистісному зростанню менеджерів, а й створюють передумови для формування емоційно зрілого, усвідомленого й відповідального лідерства, яке забезпечує стабільність, інноваційність та довгостроковий розвиток сучасних компаній.

Висновки до II розділу

Підсумовуючи результати проведеного емпіричного дослідження, можна зробити висновок, що емоційний інтелект виступає одним із провідних чинників, які визначають професіоналізм та ефективність управлінської діяльності менеджерів у сфері інформаційних технологій. Отримані дані підтвердили гіпотезу про наявність позитивного кореляційного зв'язку між рівнем розвитку емоційного інтелекту та рівнем професійної компетентності, що проявляється у здатності керівників забезпечувати продуктивну командну взаємодію, приймати виважені рішення та підтримувати стабільний психологічний клімат у колективі.

Комплексне використання двох діагностичних методик — тесту емоційного інтелекту Н. Холла та опитувальника управлінських компетентностей, розробленого на основі моделі М. Педлера, Дж. Бергойна та Т. Бойддела, — дозволило отримати всебічну картину взаємозв'язку між емоційними та професійними характеристиками менеджерів. Виявлено, що найсильніші кореляційні зв'язки спостерігаються між такими компонентами емоційного інтелекту, як емпатія, саморегуляція та самомотивація, і ключовими управлінськими компетентностями — комунікативними, організаційними та лідерськими.

Результати дослідження доводять, що високий рівень емоційного інтелекту сприяє не лише особистісній ефективності керівника, але й підвищує результативність діяльності всієї команди. Менеджери з розвиненою емоційною обізнаністю, здатністю до самоконтролю та емпатійного сприйняття демонструють більш високі показники професіоналізму, а також здатність створювати атмосферу довіри, підтримки та взаємоповаги у робочому середовищі.

На основі аналізу отриманих результатів було розроблено практичні рекомендації, спрямовані на розвиток емоційного інтелекту в управлінців, зокрема через впровадження тренінгів емоційної грамотності, програм

саморегуляції, розвитку емпатії та самомотивації. Особливе значення має інтеграція елементів емоційної компетентності в корпоративну культуру організацій, що дозволить системно підвищувати рівень професіоналізму управлінського складу.

Таким чином, проведене дослідження не лише підтвердило взаємозв'язок між емоційним інтелектом і професіоналізмом менеджерів, але й окреслило практичні напрями їх розвитку у сучасному бізнес-середовищі. Розвиток емоційного інтелекту має розглядатися як стратегічний ресурс формування ефективного, адаптивного та соціально зрілого управлінця, що відповідає викликам сучасного ринку праці.

Аналіз отриманих даних дозволив визначити ключові аспекти розвитку емоційного інтелекту, які можуть бути використані для розробки корпоративних програм навчання. У зв'язку з цим було розроблено низку практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення професійної діяльності через розвиток таких компетенцій, як управління емоціями, регуляція стресів та побудова ефективної командної взаємодії.

Окремої уваги заслуговує запропонована структура корпоративних програм для розвитку емоційного інтелекту, яка враховує специфіку управлінського контексту. Вона включає тренінги, семінари та коучингові сесії, спрямовані на розвиток особистісних і соціальних компетенцій. Тож, сприяння розвитку емоційного інтелекту не лише підвищує ефективність виконання професійних обов'язків, але й створює основу для довгострокового успіху в управлінській діяльності. Таким чином, другий розділ роботи підтвердив значущість інтеграції елементів розвитку емоційного інтелекту в корпоративну культуру організацій задля підвищення рівня професійної майстерності менеджменту. Зважаючи на це, подальші дослідження можуть бути спрямовані на детальне вивчення специфіки впливу окремих складових емоційного інтелекту в різних галузях управління.

ВИСНОВКИ

Висновки магістерської роботи на тему «Емоційний інтелект як фактор професійної майстерності менеджерів» структурно охоплюють два основних розділи — теоретичні засади та практичне дослідження, які гармонійно поєднують концептуальний аналіз із емпіричною перевіркою впливу емоційного інтелекту на професійну діяльність менеджерів.

У першому розділі систематизовано ключові поняття та характеристики емоційного інтелекту. Здійснено ґрунтовний аналіз його сутності, структури та основних моделей, що дозволяє чітко визначити його роль у професійній діяльності. Розглянуто фактори, які формують основу міжособистісної взаємодії, а також наголошено на важливості управління емоціями у повсякденній роботі менеджерів. Особливо виділено, що емоційний інтелект впливає не лише на якість комунікації, але й безпосередньо підсилює компетентність і професійну ефективність керівника.

Другий розділ присвячено емпіричному дослідженню, спрямованому на оцінку рівня розвитку емоційного інтелекту у менеджерів різних організацій. Надається детальна методика збору даних і проведення аналізу результатів, що підтверджують прямий зв'язок між високим рівнем емоційного інтелекту та досягненням професійної майстерності.

Другий розділ магістерської роботи присвячено емпіричному дослідженню, спрямованому на вивчення взаємозв'язку між рівнем емоційного інтелекту та професіоналізмом менеджерів у сфері інформаційних технологій. У дослідженні було застосовано дві методики: тест емоційного інтелекту Н. Холла, який дозволив оцінити емоційну обізнаність, саморегуляцію, емпатію та самомотивацію, а також опитувальник професіоналізму, розроблений на основі моделі управлінських компетентностей М. Педлера, Дж. Бергойна та Т. Бойддела, що дав змогу оцінити базові професійні знання, управлінські навички, особистісні атрибути та мета-якості керівників.

Здійснений аналіз результатів показав, що високий рівень емоційного інтелекту позитивно корелює з рівнем професіоналізму менеджерів. Менеджери, які продемонстрували розвинену емоційну самосвідомість, здатність до саморегуляції та емпатії, також мали вищі показники управлінських компетентностей, зокрема в аспектах комунікації, лідерства та стратегічного мислення. Таким чином, емоційна компетентність розглядається як один із базових чинників формування професійної майстерності управлінців.

На основі отриманих результатів було розроблено практичні рекомендації щодо підвищення рівня емоційного інтелекту у професійному середовищі, які передбачають упровадження корпоративних програм розвитку емоційної грамотності, формування навичок саморегуляції, підвищення стресостійкості та ефективної міжособистісної комунікації. Реалізація таких програм здатна істотно підвищити якість управлінських процесів, сприяти зміцненню командної взаємодії та покращити психологічний клімат в організації.

Загалом, результати другого розділу підкреслюють ключову роль емоційного інтелекту в сучасному менеджменті. Його розвиток є необхідною умовою підвищення професійної компетентності керівників і забезпечення стабільного успіху організації. Отже, проведене дослідження підтверджує, що емоційний інтелект є важливим предиктором професіоналізму менеджера та має розглядатися як стратегічний ресурс особистісного і корпоративного розвитку.

Отже, дослідження підтверджує значущість емоційного інтелекту як ключового фактора успішного управління та закладає основу для вдосконалення як особистісних, так і корпоративних компетенцій у сучасному професійному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Абаніна Г., Антонець С. (2019) Емоційний інтелект як чинник ефективної комунікації в бізнес-організаціях. Ор-ганізаційна психологія. Економічна психологія,. No4(18), 7-13. Електронний ресурс. Режим доступу. <https://doi.org/10.31108/2.2019.4.18>.
- Амплеєва О.М. (2010) Емоційний інтелект як предиктор успішності професійної діяльності психолога. Вісник Одеського національного університету. Одеса. Том 15. №11.С. 21–26
- Андрєєва І. (2006) Емоційний інтелект: дослідження феномену. Питання психології. Київ. №3. С.78-86
- Андрєєва І. Н. (2012) Адаптація тесту емоційного інтелекту MSCEIT. Методи психологічного дослідження., №1-2
- Бикова М.М. Розвиток емоційної культури особистості в процесі самовизначення. с. 27. Електронний ресурс. Режим доступу. URL: <https://www.empatia.pro/emotsijnyj-intelekt-i-shlyahy-jogo-rozvy/>
- Бояціс Р. (2019) Емоційний інтелект лідера. Київ: Наш формат, 288 с
- Буковець О. І. (2022) Емоційний інтелект як ресурс психічного здоров'я. Габітус. № 37. С. 68-75
- Гоулман Д. (2020) Емоційний інтелект. Харків: Віват.. 512 с
- Дерев'янка С. П. (2019) Активізація розвитку емоційного інтелекту як спосіб оптимізації процесу соціально-психологічної адаптації особистості. Вісник НТУУ «КПІ». № 3. С. 95-99
- Дерев'янка С. П. (2016) Феноменологія емоційного інтелекту. Чернігів: Поліграф, 312 с.
- Дубовик С. Г. (2014). Розвиток емоційного інтелекту сучасних менеджерів як основа їх успішної ді-яльності. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент», Вип. 5. С. 8–14

- Карпенко Є.В. (2020) Емоційно-інтелектуальні механізми життєздійснення особистості. Психічне здоров'я особистості у кризовому суспільстві: збірник тез II Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Львів, с. 157–161.
- Кашук К.М. Сутність та специфічні риси емоційного інтелекту у менеджменті та самоменеджменті. Житомир: ЖДУ ім.І.Франка, 2013. – С.379-400
- Кириченко Р.В. (2015) Емоційний інтелект як фактор ділової успішності керівника. К:КНУТД,
- Кир'янова О.В. Особистісні компетенції ефективного менеджера: тренінг. К.: КНЕУ, 2015. 83 с. Електронний ресурс. Режим доступу: http://kneu.edu.ua/ua/Information_for/students/metod/kupep
- Козлова В. (2018) Технологія EQ-BOOST. Як використовувати емоційний інтелект у бізнесі та житті. Львів, Україна: ВСЛ, 176 с
- Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки, Електронний ресурс. Режим доступу. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Tex>
- Носенко Е. Л. (2003) Емоційний інтелект: концептуалізація феномену, основні функції. Монографія. Київ: Вища школа, 126 С
- Павелків Р. В. (2009) Загальна психологія. Київ: Кондор. 2009. 181 с.
- Реун Г. П.,(2017) Меденець, В.В. Емоційне лідерство в системі управління персоналом. Економіка та суспільство. 691 с
- Asieieva Y., Trynchuk O., Furman A., Melnichuk I., Koval K. Emotional intelligence peculiarities of civil servants of Ukraine. Amazonia Investiga, 2021. No10(48), P.129-137. Електронний ресурс. Режим доступу. <https://doi.org/10.34069/AI/2021.48.12.14>
- Bar-On R. Emotional Quotient Inventory. Toronto: Multi-Health Systems, 2015. 232 p
- 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

- 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. No7(1), P. 15–36
- Dweck C. S., Chiu C. Y., Hong Y. Y. Implicit theories and their role in judgments and reactions: A word from two perspectives. *Psychological Inquiry*, 1995. No6(4), P. 267–285
- Hislop D., Bosua R., Helms R. Knowledge management in organizations: A critical introduction. Oxford university press, 2018
- Malik S. Emotional intelligence and innovative work behaviour 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/VJKMS-09-2020-0158>
- 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
- Plutchik R. In search of the basic emotions. *Handbook of Cognition and Emotion. Contemporary Psychology: A Journal of Reviews*. 1984. № 29 (6). P. 511–513
- Л.М. Карамушка, М.В. Москальов (2011) Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації. Монографія. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка.
- Cheetham G., Chivers G. (1996). Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 20, No. 5, 20–30. <https://doi.org/10.1108/03090599610119692>
- Katz R. L. (1974). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, September–October, 90–102.
- Pedler M., Burgoyne J., Boydell T. (1994). *A Manager's Guide to Self-Development*. McGraw-Hill Book Company, London.
- Boyatzis R. E., Goleman D., Rhee K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). In: Bar-On R., Parker J. (Eds.), *Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass, 343–362.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

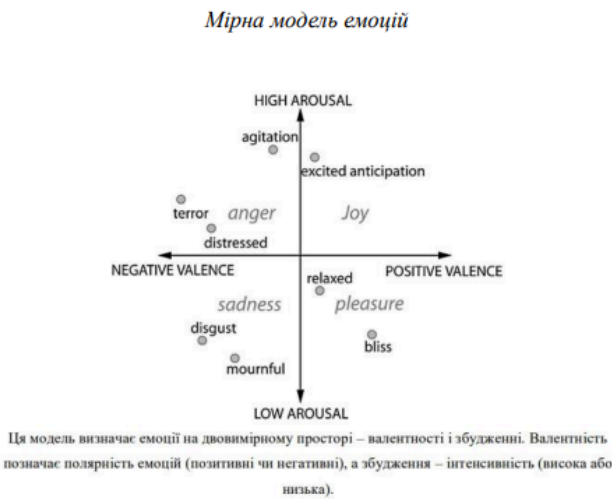


Рис. 3. Мірна модель емоцій

Таблиця 1.

Взаємозв'язок складових ЕІ із прийняттям рішень у публічному управлінні

Складова ЕІ	Вплив на прийняття рішень	Практичний приклад
Самосвідомість	Аналіз власних упереджень, уникнення помилок	Оцінка ефективності політичних кампаній
Саморегуляція	Управління стресовими ситуаціями	Організація заходів під час кризових подій
Мотивація	Спрямованість на досягнення довгострокових цілей	Реформування освітньої системи
Емпатія	Розуміння потреб різних груп населення	Розробка соціальних програм для людей з обмеженими можливостями
Соціальні навички	Формування конструктивного діалогу між сторонами	Проведення суспільних консультацій перед прийняттям законів

ДОДАТОК Б

Адаптований опитувальник для оцінки емоційного інтелекту за методикою
Холла

Інструкція для респондентів:

- Оцініть, наскільки кожне з наведених тверджень відповідає вашій звичній поведінці або відчуттям у робочих і життєвих ситуаціях.
- Використовуйте шкалу від 1 (повністю не згоден) до 5 (повністю згоден).

Твердження

1. Я чітко усвідомлюю, що саме відчуваю в певний момент.
2. Можу легко назвати емоції, які переживаю.
3. Я помічаю зміни у власному емоційному стані навіть за дрібними сигналами.
4. Знаю, як мої емоції впливають на мою поведінку.
5. Я можу передбачити, які емоції викличе у мене певна подія чи ситуація.
6. Легко усвідомлюю причини, через які у мене змінюється настрій.
7. Можу контролювати свої емоції у складних або конфліктних ситуаціях.
8. Умію стримувати емоції, які можуть зашкодити результату моєї роботи.
9. У стресових умовах я зберігаю спокій і здатність мислити логічно.
10. Якщо відчуваю роздратування чи гнів, можу швидко заспокоїтися.
11. Знаю техніки або способи, які допомагають мені регулювати емоційний стан.
12. Я уникаю імпульсивних рішень, коли перебуваю під впливом сильних емоцій.
13. Я швидко помічаю, коли хтось із колег почувається засмученим.
14. Можу визначити емоції іншої людини за виразом обличчя або інтонацією голосу.

15. Легко розумію, що відчують інші, навіть якщо вони цього не озвучують.
16. Мені важливо враховувати емоційний стан інших у процесі спілкування.
17. Умію підтримати людину, якщо бачу, що вона засмучена або тривожиться.
18. Я враховую почуття інших, приймаючи рішення, що їх стосуються.
19. Я знаходжу внутрішні ресурси, щоб продовжувати роботу, навіть коли немає натхнення.
20. Легко мотивую себе до дій, навіть якщо завдання здається складним.
21. Я зосереджуюся на досягненні цілей, навіть коли виникають перешкоди.
22. Умію налаштувати себе на позитивний настрій, щоб підвищити продуктивність.
23. Мені властиво ставити перед собою амбітні цілі та досягати їх.
24. Я отримую задоволення від процесу подолання труднощів.
25. Знаю, які дії чи події мене найбільше надихають.
26. Мені вдається зберігати енергію й зацікавленість у роботі протягом тривалого часу.
27. Можу об'єктивно оцінити, наскільки емоції впливають на мій стиль управління.
28. Усвідомлюю, як моя емоційна поведінка впливає на команду.
29. Я готовий змінювати свою емоційну реакцію, якщо вона заважає досягненню результату.
30. Я бачу взаємозв'язок між рівнем мого емоційного інтелекту та успіхами у професійній діяльності.

Обробка результатів:

Відповіді підсумовуються за кожною з чотирьох шкал:

- Емоційна обізнаність (пункти 1–6)
- Управління власними емоціями (пункти 7–12)
- Емпатія (пункти 13–18)
- Самомотивація (пункти 19–26)

- Пункти 27–30 відносяться до інтегральної оцінки впливу емоційного інтелекту на професійну діяльність і можуть бути використані для якісного аналізу.

Додаток В

Опитувальник для оцінки рівня професіоналізму менеджерів
(адаптовано за моделлю управлінських компетентностей М. Pedler, J. Burgoyne,
Т. Boydell, 1994)

Інструкція:

Будь ласка, оцініть, наскільки наведені нижче твердження відповідають вашій професійній діяльності.

Позначте ступінь згоди за п'ятибальною шкалою:

- 1 — не відповідає мені зовсім
- 2 — скоріше не відповідає
- 3 — частково відповідає
- 4 — переважно відповідає
- 5 — повністю відповідає

I. Базові професійні знання

- Я добре розумію стратегічні цілі та напрямки розвитку моєї організації.
- Я володію достатніми знаннями в галузі управління, планування та організації роботи.
- Я розумію, як економічні та ринкові чинники впливають на діяльність компанії.
- Мені відомі основні стандарти та етичні принципи управлінської професії.
- Я постійно оновлюю свої знання про сучасні тенденції в управлінні.

II. Управлінські навички та особистісні атрибути

- Я ефективно розподіляю завдання між членами команди.
- Я можу зберігати спокій і продуктивність навіть у стресових ситуаціях.
- Я здатний (здатна) розв'язувати конфлікти, не порушуючи робочих відносин.

- Я вмію переконувати інших та аргументовано відстоювати свою позицію.
- Я швидко орієнтуюсь у нових умовах і можу приймати рішення навіть за браку інформації.
- Я виявляю ініціативу і готовність брати на себе відповідальність.
- Я намагаюся підтримувати конструктивну атмосферу у колективі.

III. Мета-якості (саморозвиток, гнучкість, креативність)

- Я регулярно аналізую свої професійні успіхи та помилки, щоб вчитися на досвіді.
- Я прагну постійного самовдосконалення у професійній сфері.
- Я швидко засвоюю нову інформацію та намагаюся застосовувати її на практиці.
- Я відкритий (відкрита) до нових ідей і підходів у роботі.
- Я легко адаптуюсь до змін в організації або проєкті.
- Я можу генерувати нові рішення для складних управлінських ситуацій.
- Я розумію свої сильні та слабкі сторони і враховую їх у прийнятті рішень.

IV. Загальна оцінка професійного розвитку

- Я вважаю, що мій рівень професійної компетентності відповідає сучасним вимогам управлінської діяльності.
- Я усвідомлюю необхідність постійного розвитку професійних і особистісних якостей.
- Я бачу прямий зв'язок між моїм розвитком і результатами діяльності команди чи компанії.

Підрахунок результатів:

- Кожен блок оцінюється окремо (сума балів / кількість тверджень = середнє значення).

- Інтегральний показник професіоналізму = середнє арифметичне трьох блоків.

Інтерпретація:

1,0–2,4 — низький рівень професіоналізму

2,5–3,6 — середній рівень

3,7–5,0 — високий рівень професіоналізму