

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувачка кафедри
д.н.держ.упр., доцент
Рябещ К.А.


(підпис)
«01» грудня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕМОЦІЙНОЇ
КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
073.00.02 МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
другого (магістерського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Освітня кваліфікація: магістр менеджменту

Виконала:
студентка групи МОАм-1-24-1.4д
Росохацька Марина
Олександрівна

(підпис)

Науковий керівник:
Доктор філософії з економіки, доцент
кафедри управління Факультету
економіки та управління

Руденко Валентина Сергіївна,

(підпис)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Росохацька М.О.

Управління розвитком емоційної компетентності персоналу організації

Магістерська робота присвячена дослідженню управління розвитком емоційної компетентності персоналу організації. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 84 сторінки, містить 10 таблиць, 10 рисунків і 4 додатки; список використаних джерел включає 56 найменувань.

У першому розділі розкрито сутність і структуру емоційної компетентності та її значення для професійної діяльності персоналу. У другому розділі проаналізовано діяльність Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області та оцінено рівень емоційної компетентності працівників і її вплив на командну ефективність. У третьому розділі запропоновано комплекс управлінських заходів і методичні підходи щодо розвитку й оцінювання емоційної компетентності персоналу з метою підвищення якості соціальних послуг і профілактики емоційного вигорання.

Ключові слова: емоційна компетентність, емоційний інтелект, управління персоналом, командна ефективність, професійний розвиток.

ANNOTATION

Rosokhatska M.O.

Management of the development of emotional competence of the organization's staff

The master's thesis is devoted to the study of the management of the development of emotional competence of the organization's personnel. The work consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of sources used and applications. The total volume of the work is 84 pages, contains 10 tables, 10 figures and 4 appendices; the list of sources used includes 56 titles.

The first chapter reveals the essence and structure of emotional competence and its importance for the professional activity of the staff. The second chapter analyzes the activities of the Social Services Center of the Prylutsk City Council of the Chernihiv region and assesses the level of emotional competence of employees and its impact on team effectiveness. The third chapter offers a set of management measures and methodological approaches to the development and assessment of the emotional competence of personnel in order to improve the quality of social services and prevent emotional burnout.

Key words: emotional competence, emotional intelligence, personnel management, team effectiveness, professional development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1. Сутність емоційної компетентності та її складові.....	8
1.2. Вплив емоційного інтелекту на професійну діяльність.....	15
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕМОЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЦЕНТРУ СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБ ПРИЛУЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ЧЕРНІГІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	22
2.1. Економіко-організаційна характеристика діяльності організації.....	22
2.2. Дослідження рівня емоційної компетентності персоналу в організації.....	33
2.3. Визначення впливу емоційної компетентності на ефективність роботи команди.....	40
Висновки до розділу 2.....	44
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕМОЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ЦЕНТРІ СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБ ПРИЛУЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ЧЕРНІГІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	47
3.1. Розробка заходів поліпшення управління розвитком емоційної компетентності персоналу в Центрі соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області.....	47
3.2. Методичні підходи щодо оцінювання емоційного інтелекту персоналу...	56
Висновки до розділу 3.....	63
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується стрімкими трансформаціями у всіх сферах життєдіяльності, зокрема в економічній, соціальній, освітній та управлінській. У таких умовах усе більшого значення набуває людський капітал як ключовий ресурс організації, здатний забезпечити її конкурентоспроможність, інноваційний розвиток й адаптивність до постійних змін та нових викликів сьогодення. Водночас зростає усвідомлення того, що професійна ефективність працівника визначається не лише наявністю знань, умінь і досвіду, а й рівнем сформованості особистісних характеристик, зокрема емоційної компетентності.

Емоційна компетентність як здатність особистості усвідомлювати, розпізнавати, регулювати власні емоції та емоції інших осіб, а також ефективно використовувати емоційні знання у професійній діяльності, є невід'ємною складовою психологічної зрілості, ефективної комунікації, управлінської діяльності та командної взаємодії. Саме емоційно компетентні фахівці здатні продуктивно співпрацювати, розв'язувати конфліктні ситуації, виявляти емпатію, зберігати психологічну рівновагу в умовах стресу та швидких змін.

З огляду на це управління розвитком емоційної компетентності персоналу розглядається як стратегічний напрямок діяльності організацій, орієнтованих на сталий розвиток, підвищення рівня корпоративної культури, профілактику професійного вигорання та зміцнення психологічного клімату в колективі. Проте на практиці ця сфера часто залишається поза увагою керівників та HR-фахівців, що, у свою чергу, призводить до зниження емоційної залученості працівників організації, втрати ними мотивації, виникнення міжособистісних конфліктів і, як наслідок, до зниження загальної ефективності організації.

Починаючи з кінця XX ст. емоційна сфера особистості стала об'єктом інтенсивного наукового вивчення на мультидисциплінарному рівні дослідниками у сфері психології, педагогіки, менеджменту тощо. Вагомий внесок у розуміння її структури, функцій і ролі у регуляції поведінки, мотиваційних процесів і соціальної

взаємодії зробили вітчизняні та зарубіжні вчені, серед яких – С. Максименко, Г. Рекун, В. Меденець, А. Ольшаннікова, А. Рибко, Т. Сваренко, D. Goleman, N. Greenberg, M. Docherty, S. Gnanapragasam, S. Wessely та ін. В їхніх дослідженнях підтверджується, що емоції відіграють ключову роль у формуванні ефективної професійної поведінки, адаптації до змін і підтриманні міжособистісної гармонії в організаційному середовищі.

Феномен емоційної компетентності розглядається як багатокомпонентна характеристика особистості, що включає здатність усвідомлювати, розпізнавати, регулювати власні емоції та конструктивно взаємодіяти з іншими людьми. Цьому присвячено наукові розробки А. Веліховської, К. Горбунової, В. Курепіна, Т. Bradberry, J. Greaves, N. Ashkanasy, C. Daus та інших дослідників, які досліджують можливості розвитку емоційної компетентності в професійній діяльності, зокрема в управлінських та організаційних практиках.

Окремим аспектам проблеми управління емоційною компетентністю працівників присвячено наукові праці О. Льошенко (психологічним чинникам емоційної компетентності у взаємозв'язку з особистісною самоактуалізацією); Д. Отич (формуванню емоційного компоненту Я-концепції майбутніх фахівців); Т. Кочубей, І. Павлової, К. Пилипенка (проблематиці розвитку емоційної стійкості у професійному контексті); тощо. Водночас учені одностайно підкреслюють, що емоційна компетентність є визначальним чинником особистісної та професійної ефективності, забезпечуючи адаптивність, саморегуляцію та здатність до конструктивного вирішення організаційних завдань.

На сьогодні, незважаючи на зростаючий науковий інтерес до проблем емоційного інтелекту та емоційної компетентності, питання управлінського впливу на розвиток цієї якості в контексті організаційної діяльності потребує подальшого теоретико-методологічного обґрунтування та практичної реалізації. Це вимагає створення відповідних моделей, підходів, програм розвитку та діагностичних інструментів, адаптованих до специфіки окремих галузей, категорій персоналу та організаційної культури.

Враховуючи зазначене, тема магістерського дослідження «**Управління розвитком емоційної компетентності персоналу організації**» є своєчасною, науково значущою та має практичне спрямування.

Мета дослідження: науково обґрунтувати та емпірично перевірити організаційно-психологічні умови ефективного управління розвитком емоційної компетентності персоналу Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області.

Реалізація поставленої мети передбачає вирішення таких **завдань**:

1. Здійснити теоретичний аналіз поняття емоційної компетентності, визначити її структуру та вплив емоційного інтелекту у професійній діяльності персоналу організації..
2. Провести аналіз діяльності Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області.
3. Дослідити рівень емоційної компетентності персоналу, виявити її вплив на командну ефективність.
4. Розробити та обґрунтувати комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління розвитком емоційної компетентності персоналу організації.
5. Запропонувати методичні підходи щодо оцінювання емоційного інтелекту персоналу.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу в Центрі соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області.

Предметом дослідження є управлінські умови, чинники та механізми розвитку емоційної компетентності персоналу в системі управління організації.

Методи дослідження. У межах магістерського дослідження управління розвитком емоційної компетентності персоналу організації було використано сукупність взаємодоповнюючих методів:

теоретичні методи: аналіз та синтез наукової літератури (дозволили системно осмислити підходи до трактування поняття «емоційної компетентності», її структури, функцій і значення в управлінні персоналом; систематизація та

узагальнення наукових джерел (сприяли формуванню цілісного уявлення про емоційну компетентність як об'єкт професійного розвитку); метод моделювання (був використаний для розроблення концептуальної моделі управління розвитком емоційної компетентності в організаційному контексті);

емпіричні методи: спостереження, анкетування й опитування персоналу (використовувалися для збору первинної інформації про рівень розвитку емоційної компетентності працівників, їхню здатність до емоційної регуляції, самоусвідомлення та ефективної міжособистісної взаємодії); валідні психодіагностичні методики: тест емоційного інтелекту D. Goleman, методика «Емоційний інтелект» Holle, а також оцінка за методом «360 градусів», що передбачає отримання зворотного зв'язку від керівників, колег та самого працівника; експертне оцінювання рівня емоційної компетентності; метод SWOT-аналізу чинної системи управління розвитком емоційної компетентності персоналу (дозволили виявити сильні та слабкі сторони організаційної практики в Центрі соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області);

методи математико-статистичного аналізу: кореляційний аналіз використовувався для виявлення зв'язків між рівнем емоційної компетентності та ефективністю виконання професійних завдань; факторний аналіз – для визначення провідних чинників розвитку емоційної сфери; метод ранжування – для визначення пріоритетності управлінських впливів.

Емпірична база дослідження: Центр соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, що містять дев'ять підрозділів, висновків до них, загальних висновків, списку використаних джерел, 10 таблиць, 10 рисунків, 4 додатків. Повний обсяг магістерської роботи складає – 84 сторінки. Список використаних джерел складає 57 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність емоційної компетентності та її складові

Проблематика ефективного управління емоційними станами персоналу, яка набула наукової ваги лише наприкінці ХХ ст., адже саме в цей період у теоретико-практичний обіг увійшло поняття «емоційна компетентність» (*emotional competence*), тісно пов'язане з концептами «емоційного інтелекту» (*emotional intelligence*) та «емоційної стійкості» (*emotional stability*), що стали основою сучасних підходів до розвитку людського капіталу в організаціях.

Історично роль емоцій у професійній діяльності та навчанні тривалий час недооцінювалася. Починаючи з часів Античності, зокрема у працях видатного мислителя Аристотеля, емоції розглядалися як фактори, що відволікають від раціональної діяльності, поступаючись місцем розуму як єдиній легітимній основі пізнання [11, с. 24].

Упродовж століть така позиція обумовлювала другорядне ставлення до емоцій у професійному розвитку. Проте, із часом, завдяки працям Д. Юма, Ч. Дарвіна, а також когнітивним і нейропсихологічним теоріям (М. Arnold, R. Lazarus, А. Дамасіо, Д. Големан та ін.), відбулося суттєве переосмислення значущості емоцій у діяльності людини, включно з трудовою та управлінською сферами [15; 19; 45].

У сучасному менеджменті та організаційній психології «емоційна компетентність» розглядається як ключова складова професіоналізму, що безпосередньо впливає на ефективність комунікації, командної взаємодії, управління конфліктами та рівень стресостійкості працівників [19, с. 158]. У зв'язку з цим актуальним стає питання управління розвитком емоційної компетентності персоналу – цілеспрямованого процесу, що передбачає

формування і вдосконалення емоційно-соціальних навичок працівників через освітні, тренінгові, коучингові та корпоративні програми.

Для концептуалізації цього процесу необхідно звернутися до визначення сутності базових термінів: «компетентність», «компетентність персоналу», «емоції» та «емоційний інтелект», оскільки зміст категорії «емоційна компетентність» формується на перетині цих мультидисциплінарних категорій і відображає не лише здатність ідентифікувати власні емоції та емоції інших, а й ефективно керувати ними у професійному середовищі.

В управлінні персоналом набуває поширення компетентнісний підхід, суть якого полягає в переході від оцінки знань до оцінки здатності застосовувати їх у реальних професійних ситуаціях – з урахуванням поведінкових, емоційних і мотиваційних характеристик фахівця.

Історично компетентнісний підхід виник у сфері бізнесу. У 1959 році R. White у праці *«Motivation reconsidered: The concept of competence»* уперше застосував термін «компетентність» для позначення високоефективних працівників, які демонстрували не лише професійну майстерність, а й високу мотивацію, самосвідомість, самоконтроль та соціальні навички. Подальші дослідження підтвердили, що успішні фахівці відрізняються емоційною зрілістю, здатністю до конструктивної комунікації та управління міжособистісними взаєминами [26, с. 5].

У тлумаченні Н. Моргунової «компетентність» означає рівень інформованості та авторитетності особи, тоді як «компетенція» – це сфера питань, у яких особа має правомірність діяти [22, с. 132].

Варте уваги визначення О. Лазуренка, згідно з яким «компетентність» – це не лише володіння сукупністю знань і вмінь, а й особистісне ставлення до діяльності та її результатів, тобто інтегративна якість, що включає мотиваційний, емоційний і ціннісний компоненти [16]. З цього випливає, що в умовах сучасного менеджменту емоційна компетентність персоналу виступає як невід’ємна складова професійної ефективності й управлінської спроможності. Її розвиток потребує цілеспрямованого управлінського супроводу, включення в HR-стратегії, системи оцінювання та програми безперервного навчання працівників.

Зауважимо в цьому контексті, що нерідко поняття «компетентність» асоціюється із поняттям «кваліфікація», однак ці категорії не є тотожними, оскільки остання здебільшого відображає формалізовану підготовку, тоді як компетентність включає більш широкий спектр особистісних характеристик і поведінкових моделей.

Аналіз літературних джерел свідчить про багатоваріантність тлумачень поняття «компетентність», яке походить від лат. *«competens»* – «здатний», «придатний». У науковій традиції виокремлюють кілька підходів до її трактування:

- як здатність або здібність (О. Холостова, D. Coon);
- як сукупність досвіду (Т. Коновалова);
- як набір умінь і навичок (С. Січкарь, І. Денисюк);
- як психологічну інтеграцію особистісних якостей (О. Кононко, С. Беденко);
- як ефективну модель діяльності (W. Slot, X. Spanyard).

Більшість науковців погоджуються, що компетентність – це комплексна система, яка охоплює не лише знання й уміння, а й елементи самоусвідомлення, саморегуляції, творчого мислення та здатності до практичного застосування знань у змінних умовах. Водночас міждисциплінарний характер категорії забезпечує її широке тлумачення в психології, соціології, педагогіці та менеджменті.

Так, у науковому дискурсі поняття *«компетентність персоналу»* є міждисциплінарним і трактується в різних наукових підходах – психологічному, управлінському, педагогічному, соціальному. У широкому розумінні це інтегративна характеристика особистості, що поєднує сукупність професійних знань, умінь, мотиваційних установок, емоційну зрілість і соціальну відповідальність, забезпечуючи високий рівень результативності та розвитку будь-якої організації.

У таблиці 1.1 представлено різні підходи до визначення сутності поняття «компетентність персоналу».

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика визначення «компетентність персоналу»

Автор	Визначення
Л. Спенсер С. Спенсер	Компетентність персоналу – це сукупність мотивів, особистісних рис, знань і поведінкових проявів, які відрізняють високоефективних працівників від середніх. [35]
Д. МакКлелланд	Компетентність персоналу – це внутрішня характеристика особистості фахівця певної професії, яка визначає здатність до ефективної поведінки у професійних ситуаціях. [46]
Л. Мітіна	Компетентність персоналу – це система професійно важливих якостей, що забезпечують саморегуляцію, адаптацію, рефлексію та розвиток професійного потенціалу особистості. [10]
О. Мантур- Чубата	Компетентність персоналу – це сукупність знань, навичок і особистісних характеристик, необхідних для успішного виконання посадових обов’язків і досягнення цілей організації. [27]
М. Коломінський	Компетентність персоналу – це соціально детермінована здатність працівника ефективно взаємодіяти в системі професійних і міжособистісних відносин [19]

Узагальнюючи вищезазначене, можна дійти висновку про те, що під «компетентністю персоналу» слід розглядати інтегративну якість особистості працівника, що поєднує професійну компетентність, емоційну зрілість, соціальну активність і здатність до саморозвитку, забезпечуючи ефективність професійної діяльності та розвиток організації загалом.

На думку Л. Балабанової, О. Сардак та К. Яндоли, у структурі загальної професійної компетентності персоналу організацій доцільно виокремлювати такі її види:

1. Функціональна (професійна) компетентність – відображає рівень спеціалізованих знань і здатність до їх продуктивного використання, з урахуванням психофізіологічної придатності до професійної діяльності.
2. Інтелектуальна компетентність – виражається у здатності до аналітичного, критичного мислення та системного бачення.
3. Ситуативна компетентність – здатність діяти гнучко та адаптивно в залежності від умов.
4. Темпоральна компетентність – уміння організовувати й ефективно використовувати робочий час.
5. Соціальна компетентність – інтеграція комунікативних і інтеракційних навичок, здатність до міжособистісного впливу, розуміння позицій інших і вміння будувати конструктивну взаємодію [35, с. 80].

У цьому контексті, емоційна компетентність розглядається як необхідний компонент професіоналізму в організаціях типу «людина – людина» [23, с. 79]. Ефективність взаємодії у сфері обслуговування, управління, освіти, медицини значною мірою залежить від здатності працівника розуміти емоційні стани інших, адекватно реагувати на конфліктні ситуації, демонструвати емпатію, самоконтроль і психологічну гнучкість. Тому у професійному портреті працівників гуманітарних спеціальностей провідними стають якості, що характеризують емоційний інтелект: стриманість, врівноваженість, здатність до емоційного самоуправління та соціальної чутливості [20, с. 241].

Як зазначає О. Льошенко, управління розвитком емоційної компетентності персоналу в сучасних організаціях має бути системною діяльністю, що охоплює підбір персоналу, професійне навчання, коучинг, супервізію та моніторинг змін у поведінковій сфері [18]. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності командної роботи, адаптаційного потенціалу та загального рівня організаційної культури.

Варто зауважити, що емоції виступають фундаментальною складовою людської особистості, без якої повноцінна життєдіяльність індивіда є неможливою. У психологічному словнику емоції визначаються як особливий клас психічних станів, що виникають у відповідь на внутрішні або зовнішні стимули, пов'язані з потребами, інстинктами й мотивацією, і проявляються через переживання значущості певних подій для суб'єкта (задоволення, страх, радість тощо) [14, с. 46].

Цей підхід уможливив формування нового конструкта – емоційного інтелекту (EQ), який у 1990-х рр. запропонували J. Mayer і P. Salovey. Вони визначили EQ як здатність розпізнавати власні й чужі емоції, розрізняти їх та використовувати цю інформацію для регулювання мислення і поведінки [51]. У первинній моделі емоційного інтелекту виділено три основні групи здібностей:

- розпізнавання та вираження емоцій (у тому числі емпатія);
- регуляція власних емоцій і вплив на емоційний стан інших;
- застосування емоцій у когнітивних процесах: плануванні, мотивації, концентрації, творчому мисленні.

Значний внесок у розвиток цього напрямку зробив D. Goleman, який запропонував ширше трактування EQ, поєднуючи когнітивні здібності з особистісними характеристиками. На його думку, високий рівень професійної ефективності демонструють ті працівники, які вміло поєднують раціональне мислення з емоційною чутливістю [45]. У структурі EQ він виокремлює п'ять основних компонентів: самосвідомість, саморегуляція, самомотивація, соціальна обізнаність і соціальні навички.

Інноваційність підходу полягає в тому, що емоційна регуляція – на відміну від традиційного уявлення про емоції як суто фізіологічну реакцію – розглядається як навичка, яку можна формувати й удосконалювати через навчання та практику. Це надзвичайно важливо в контексті управління персоналом, де здатність до конструктивного емоційного реагування, емпатії й адаптивності безпосередньо впливає на якість командної взаємодії та професійну ефективність.

Більшість науковців, що досліджують феномен емоційного інтелекту, наголошують на його прикладному значенні – зокрема, у сфері професій типу «людина – людина», де емоційна компетентність виступає базовою умовою якісної комунікації, лідерства, мотивації, вирішення конфліктів і забезпечення психологічного клімату в колективі.

О. Лазуренко підкреслює, що емоційна компетентність є системною інтегральною характеристикою особистості, яка об'єднує когнітивні, емоційні та рефлексивні навички – зокрема, здатність до самоспостереження, саморегуляції, оптимального рівня емпатії та виразності [16].

Дослідник Р. Кириченко зазначає, що емоційна компетентність формується на основі вроджених компонентів емоційної сензитивності, пам'яті, обробки й навчання. На його думку, EQ є навичкою, аналогічною вмінню рахувати чи керувати транспортним засобом – тобто такою, що підлягає розвитку, удосконаленню й практичному засвоєнню [12, с. 15].

Позиція О. Льошенко полягає в розмежуванні понять «емоційний інтелект» і «емоційна компетентність». Вона розглядає останню як сукупність знань, умінь і навичок, що забезпечують інтелектуальну обробку емоційної інформації та

прийняття ефективних рішень на її основі. Таким чином, EQ постає як інформаційне джерело, а емоційна компетентність – як механізм його практичного використання [18, с. 121].

Узагальнюючи різні теоретичні підходи, можна стверджувати, що емоційна компетентність персоналу – це один із ключових ресурсів організаційного розвитку, що забезпечує успішну професійну самореалізацію, емоційну зрілість, комунікативну ефективність та стійкість до стресових впливів. Її розвиток має відбуватися як через системи внутрішнього навчання, так і через управлінські стратегії, спрямовані на формування психологічно комфортного робочого середовища, розвиток емоційного лідерства та підтримку добробуту персоналу.

На думку І. Сухопарої, концепти емоційної компетентності та емоційного інтелекту багато в чому перетинаються, оскільки обидва передбачають здатність розпізнавати, розуміти й регулювати емоції, як власні, так і інших людей. Водночас емоційна компетентність, як і будь-яка інша компетентність, включає в себе не лише знання й уміння, а й установки, цінності та особистісні якості, що формуються впродовж життя [29, с. 113-114].

Ю. Гичко акцентує увагу на тому, що емоційна компетентність є афективно-когнітивною системною властивістю, яка реалізується через такі компоненти, як рефлексія, саморегуляція, емпатія та експресивність. Вона забезпечує гнучкість емоційної поведінки та адаптацію до змінних умов соціального й професійного середовища [6].

Зі схожих позицій І. Матійків розглядає емоційну компетентність як готовність і здатність до адаптивної регуляції емоційних реакцій. Особливу увагу дослідниця приділяє її значенню для професій «людина – людина», де ефективність діяльності прямо залежить від здатності до емоційного самоконтролю, розуміння потреб інших і конструктивної взаємодії. Розвиток емоційної компетентності фахівців гуманітарного профілю, на її думку, є чинником особистісного й професійного становлення, профілактики емоційного вигорання та збереження психічного здоров'я [21].

Структура емоційної компетентності, за більшістю дослідників, включає такі ключові компоненти:

- усвідомлення власних емоцій;
- розпізнавання складних емоційних станів;
- саморегуляція емоційної поведінки;
- емпатійне розуміння стану інших людей;
- керування емоціями у міжособистісних взаємодіях;
- адекватне емоційне вираження [41; 45; 36; 27].

Відтак, емоційна компетентність проявляється не лише у здатності людини до розуміння власних і чужих емоцій, а й у вмінні адаптивно використовувати ці знання в професійному контексті, що є особливо важливим для працівників організацій, орієнтованих на комунікацію, обслуговування, навчання, управління тощо.

Узагальнюючи все вищенаведене, слід зазначити, що емоційна компетентність – це динамічна, навчувана, багатоаспектна властивість, яка охоплює когнітивні, мотиваційні та поведінкові елементи. Вона забезпечує особистості здатність швидко оцінювати емоціогенні ситуації, приймати оптимальні рішення, гармонійно взаємодіяти з іншими та зберігати психоемоційний баланс у складних умовах професійної діяльності. Саме тому розвиток емоційної компетентності повинен бути предметом цілеспрямованого управлінського впливу, включаючи елементи професійного навчання, тренінгів, коучингу та корпоративної культури, що підтримує емоційну зрілість персоналу.

1.2. Вплив емоційного інтелекту на професійну діяльність

В останні десятиліття емоційний інтелект (англ. *emotional intelligence*, або EI) утвердився як ключовий психологічний конструкт, що визначає якість професійного функціонування в різних секторах та культурних контекстах. Визначений як здатність сприймати, розуміти, регулювати та використовувати емоції у себе та інших [51], емоційний інтелект сьогодні визнається критично

важливим чинником ефективного міжособистісного спілкування, стресостійкості, лідерства та організаційної адаптивності.

Звертаючись до аналізу сучасної наукової літератури, варто зауважити, що теоретичну основу концепції емоційного інтелекту було закладено в роботах американських дослідників J. Mayer та P. Salovey у 1997 р., які виокремили чотири ключові сфери в цьому психологічному явищі, яка подана на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні сфери емоційного інтелекту за J. Mayer та P. Salovey [51]

У 1998 р. представлену на рис. 1.1 модель поглибив американський науковець D. Goleman, який запропонував прикладну рамку для організаційного середовища, ввівши такі складові емоційної компетентності, як «самосвідомість», «саморегуляція», «мотивація», «емпатія» та «соціальні навички» [45]. Відтак, сформувалася розширена концепція «емоційної компетентності», яку автор визначив як «сукупність здатностей, заснованих на ЕІ, що забезпечують ефективність професійної діяльності» [45]. Емпіричні дослідження проведені С. Cherniss підтверджують, що особи з високим рівнем ЕІ краще справляються з міжособистісними завданнями, конструктивно вирішують конфлікти та виявляють ефективну лідерську поведінку, спираючись на емоційне та соціальне усвідомлення [41, с. 112-116].

Розглядаючи особливості впливу емоційного інтелекту на професійну діяльність, можна відзначити, що емоційна компетентність фахівця в організації, як складне інтегративне утворення, об'єднує сукупність когнітивних, афективних та поведінкових компонентів, що забезпечують емоційну регуляцію, адаптацію до змін, ефективну комунікацію та стійкість у професійній діяльності. Попри різні підходи до її структурування, більшість авторів виокремлюють низку базових компонентів [9; 13; 23]:

1. *Емоційна усвідомленість (самосвідомість)*, що передбачає здатність особистості розпізнавати та осмислювати власні емоційні стани. Це є основою для рефлексії та регуляції емоційної поведінки, а у професійній сфері дозволяє уникати імпульсивності та знижує ризики конфліктів.

2. *Саморегуляція, або управління власними емоціями*. Це вміння стримувати негативні емоційні імпульси, зберігати внутрішню рівновагу в критичних ситуаціях, мобілізувати себе до дії. У контексті організаційної діяльності ця здатність є запорукою витримки, відповідального прийняття рішень та продуктивності в умовах високого емоційного навантаження.

3. *Емпатія*, тобто здатність ідентифікувати та розуміти емоції інших. Вона є критично важливою для побудови довірливих стосунків, ефективного командного функціонування та лідерства. Включає як когнітивний, так і емоційний вимір співпереживання.

4. *Експресивність, або вміння відкрито й коректно виражати свої емоції* тісно пов'язана з емоційною комунікацією. Цей компонент підвищує прозорість взаємодії, посилює довіру та допомагає в управлінні персоналом завдяки ефективному зворотному зв'язку.

5. *Рефлексія емоційного досвіду* – ще один важливий компонент в емоційному інтелекті та емоційній компетентності, що дозволяє осмислити вже пережиті емоції, проаналізувати помилки чи вдалі рішення, що формує емоційну зрілість. Це сприяє розвитку метанавичок, таких як гнучкість, адаптивність і здатність до самонавчання, які особливо цінні в умовах динамічного професійного середовища [5].

6. *Соціальна регуляція* – це завершальний компонент у структурі управління емоційною компетентністю, суть якого полягає у здатності й умінні людини впливати на емоційний стан інших, мотивувати, знімати напругу, фасилітувати групову взаємодію. Як зазначає Р. Кириченко, для керівників та HR-фахівців це є базовою умовою ефективного лідерства, супроводу змін та попередження конфліктів [12, с. 15-16].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що емоційна компетентність – це не лише сукупність ізольованих навичок, а цілісна система, що інтегрує когнітивні, емоційні та поведінкові ресурси особистості. Її розвиток забезпечує емоційну зрілість, комунікативну ефективність та стійке професійне функціонування. Тобто можна стверджувати, що ЕІ безпосередньо впливає на професійну діяльність. Більше того, в управлінській практиці емоційна компетентність допомагає гармонізувати раціональні й емоційні аспекти ухвалення рішень, сприяє командній згуртованості та розкриттю потенціалу співробітників.

Результати численних досліджень підтверджують позитивний зв'язок між емоційним інтелектом і професійною ефективністю, особливо в контекстах, що вимагають високої інтенсивності соціальної взаємодії, емоційної праці або роботи під тиском. Так, D. Joseph та D. Newman довели, що емоційний інтелект є значущим предиктором продуктивності праці, доповнюючи вплив когнітивного інтелекту та рис особистості. Зокрема, ця тенденція є особливо вираженою в таких професіях, як медицина, освіта, менеджмент, де емоційна чутливість і регуляція є професійною необхідністю [48, с. 60-61].

У галузевому вимірі роль емоційного інтелекту набуває особливої виразності. У медичних професіях він сприяє не лише задоволеності пацієнтів, а й зменшенню емоційного вигорання та покращенню якості командної взаємодії [52, с. 857]. Аналогічно, в освітній сфері вчителі з високим рівнем ЕІ краще справляються з динамікою класу, емоційними потребами учнів і створенням інклюзивного навчального середовища [1; 2; 3].

У корпоративному середовищі емоційно інтелектуальні лідери демонструють трансформаційний стиль керівництва, здатні підтримувати

позитивний командний клімат, формувати довіру та надихати підлеглих на ефективну взаємодію. Завдяки емпатії, стресостійкості та емоційній гнучкості вони покращують адаптацію команди до змін, підвищують рівень задоволеності співробітників та посилюють організаційну стійкість [35, с. 80; 39; 45].

Більше того, як показали А. Hochschild, Р. Boyatzis та D. Goleman, емоційно інтелектуальні лідери відіграють ключову роль у формуванні культури організації, заснованої на психологічній безпеці, відкритому спілкуванні та емоційній згуртованості. Вони ефективніше впроваджують організаційні зміни, управляють кризами та працюють з різноманітними командами, забезпечуючи етичне лідерство, засноване на самосвідомості й емпатії [45; 47].

Особливе значення емоційний інтелект має у професіях із високим емоційним навантаженням, таких як охорона здоров'я, освіта та соціальна робота, де він виступає захисним чинником від професійного вигорання, деперсоналізації та емоційного виснаження [53]. ЕІ сприяє застосуванню більш адаптивних стратегій подолання труднощів і збереженню психологічного благополуччя.

Варто зауважити, що дослідження К. Kafetsios та L. Zampetakis підтверджують, що високий рівень ЕІ позитивно корелює із загальним задоволенням працею, ефективними соціальними зв'язками, балансом між особистим і професійним життям, а також відчуттям внутрішньої значущості від виконуваної ролі [49, с. 716]. А М. Zeidner наголошує, що запровадження деяких організаційних втручань в компанії, спрямованих на розвиток емоційної компетентності персоналу, знижують рівень плинності кадрів, покращують командну взаємодію і сприяють зміцненню психічного здоров'я персоналу [56].

У цьому контексті цілком природним є зростаючий інтерес організацій до інтеграції емоційного інтелекту в політику управління людськими ресурсами. Так, зокрема, сучасні компанії активно використовують інструменти оцінювання та розвитку ЕІ, зокрема такі, як MSCEIT (*Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test*) або EQ-і 2.0, у процесах рекрутингу, коучингу та розвитку лідерства. А деякі світові корпорації, включно з *Google*, *L'Oréal* та *Johnson & Johnson*, вже впровадили моделі емоційного інтелекту в системи розвитку талантів і командної

ефективності, що сприяло підвищенню рівня інноваційності, співпраці та утримання персоналу, а також збереження високого рівня їх продуктивності та ефективності.

Отже, вплив емоційного інтелекту на професійну діяльність є багатовимірним і стратегічно значущим. Від підвищення індивідуальної продуктивності до формування емоційно здорового організаційного середовища, ЕІ виступає ключовим предиктором стійкості, ефективності та лідерської зрілості. У сучасному емоційно напруженому робочому середовищі здатність працівника орієнтуватися в емоціях, інтегруючи їх у професійну поведінку, перестає бути розкішшю й стає критично необхідною компетентністю.

З огляду на це, розвиток емоційної компетентності має бути інтегрований у системи професійної підготовки, організаційного навчання та стратегічного управління персоналом, що забезпечить не лише зростання ефективності, а й гармонізацію міжособистісних і внутрішньоособистісних процесів у професійному середовищі.

Висновки до розділу 1

На основі проведеного аналізу матеріалів першого розділу, присвяченого теоретичному осмисленню сутності, структури та значущості емоційної компетентності як ключового ресурсу ефективної діяльності персоналу в умовах сучасних організацій, було зроблено такі висновки:

1. У результаті опрацювання теоретичних джерел та наукової літератури з теми дослідження встановлено, що поняття «емоційна компетентність» перебуває у тісному зв'язку з категоріями «емоційний інтелект», «компетентність», «саморегуляція» та «емоційна стійкість». Виявлено, що переважна більшість авторів сходяться на думці, що емоційна компетентність є необхідною умовою ефективної комунікації, командної взаємодії, емоційного лідерства та адаптації до стресових ситуацій, особливо в професіях типу «людина – людина».

Встановлено, що емоційна компетентність особистості має шестикомпонентну структуру, що представлена: самосвідомістю, саморегуляцією, емпатією, емоційною експресивністю, рефлексією емоційного досвіду та соціальною регуляцією. Ці компоненти забезпечують не лише емоційну зрілість працівника, а й злагоджену командну взаємодію, ефективне лідерство та високий рівень професійної самореалізації.

2. Схарактеризовано вплив емоційного інтелекту на професійну діяльність та встановлено, що високий рівень емоційного інтелекту особистості позитивно корелює з продуктивністю праці, задоволеністю роботою, психологічним благополуччям, ефективністю лідерства та командною згуртованістю. Виявлено, що емоційна компетентність є одним із ключових чинників стійкості до емоційного вигорання та адаптації до змін, що особливо актуально в умовах сучасного емоційно напруженого робочого середовища.

3. Виявлено, що розвиток емоційної компетентності персоналу є стратегічним чинником підвищення організаційної ефективності, гармонізації міжособистісних стосунків у колективі та профілактики професійного вигорання, що, у свою чергу, зумовлює необхідність цілеспрямованого управлінського впливу на цей процес з урахуванням зарубіжного досвіду, адаптованого до національних умов.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕМОЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЦЕНТРУ СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБ ПРИЛУЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ЧЕРНІГІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Економіко-організаційна характеристика діяльності організації

Центр соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області (код ЄДРПОУ – 26152575) є комунальною бюджетною установою, створеною з метою реалізації державної політики у сфері соціальної роботи та соціального захисту населення на рівні територіальної громади. Його діяльність регламентується Законами України «Про соціальні послуги», «Про органи і служби у справах дітей та спеціальні установи для дітей», «Про місцеве самоврядування в Україні», постановами Кабінету Міністрів України, рішеннями Прилуцької міської ради та власним Статутом.

Організаційно-правова форма – комунальна установа.

Зауважимо, що Центр соціальних служб функціонує як неприбуткова організація, заснована на комунальній формі власності територіальної громади м. Прилуки. Установа має статус юридичної особи, самостійний баланс, печатку та рахунки в органах Державного казначейства.

Головною метою діяльності Центру є забезпечення надання якісних, своєчасних та адресних соціальних послуг особам і сім'ям, які перебувають у складних життєвих обставинах.

Основний КВЕД: 88.99 «Надання іншої соціальної допомоги без забезпечення проживання», з цього випливає, що основними напрямками роботи Центру є такі:

- соціальна профілактика негативних явищ у дитячому та молодіжному середовищі;
- соціальний супровід сімей, які опинилися у кризових ситуаціях;
- консультування, посередництво, представництво інтересів клієнтів;

- психологічна підтримка та кризове втручання;
- організація благодійних, просвітницьких та волонтерських ініціатив.

Організаційна структура Центру побудована за функціональним принципом і включає адміністративно-управлінський, відділ соціальної роботи з роботи з сім'ями, дітьми та молоддю, відділ соціальних послуг і підтримки внутрішньо переміщених осіб та ветеранів, відділ аналітики та моніторингу (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Організаційна структура Центру соціальних служб
Прилуцької міської ради Чернігівської області**

Джерело: складено автором на основі даних організації.

Характеризуючи рис. 2.1, можна зазначити, що:

- 1) Адміністративно-управлінський сектор включає директора, бухгалтерів і секретаря, а його діяльність спрямована на забезпечення стратегічного планування, кадрової політики, фінансово-бюджетної діяльності та внутрішнього контролю організації.
- 2) Відділ соціальної роботи з сім'ями, дітьми та молоддю здійснює соціальну діагностику, супровід сімей у складних життєвих обставинах, профілактику насильства в сім'ї, взаємодію з органами опіки і піклування.
- 3) Відділ соціальних послуг і підтримки внутрішньо переміщених осіб та ветеранів реалізує програми соціальної адаптації, реінтеграції, психологічної допомоги учасникам бойових дій та членам їхніх родин.

4) Відділ аналітики та моніторингу здійснює збір статистичних даних, аналіз результативності соціальних програм, підготовку звітності, взаємодію з обласними структурами.

Як вже було зазначено вище, очолює установу директор, який відповідає за стратегічне планування, кадрове забезпечення, фінансово-економічну діяльність і взаємодію з органами влади. У штатному розписі передбачені посади соціальних працівників, психологів, фахівців із соціальної роботи, бухгалтерів та інших працівників, що забезпечують виконання статутних завдань.

Проведемо аналіз фінансово-економічного стану Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області на основі наданої фінансової звітності за 2021-2025 рр.

Так, у табл. 2.1 представлено доходи Центру соціальних служб.

Таблиця 2.1

Доходи Центру соціальних служб

Прилуцької міської ради Чернігівської області, тис. грн. (2021-2025 рр.)

Рік	Усього доходів, тис. грн.	Місцевий бюджет, тис. грн.	Державні субвенції, тис. грн.	Гранти і проекти, тис. грн.	Благодійні надходження, тис. грн.
2021	6 482,7	5 176,3	612,5	504,9	188,9
2022	11 248,4	7 632,8	1 583,4	1 632,5	399,7
2023	12 967,2	8 483,6	2 013,8	2 054,1	415,7
2024	14 382,9	9 036,7	2 217,9	2 727,6	400,7
2025	15 247,6	9 235,4	2 297,5	3 325,8	388,9

Проведений аналіз динаміки доходів Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області свідчить про стійку тенденцію до зростання фінансового забезпечення установи протягом 2021–2025 рр. Загальний обсяг доходів зріс більш ніж удвічі, що зумовлено як збільшенням фінансування з місцевого бюджету, так і розширенням участі Центру у державних субвенціях, грантових програмах та проєктній діяльності. Особливо значущим є суттєве зростання обсягу грантових надходжень, що відображає посилення спроможності Центру залучати зовнішні ресурси та реалізовувати соціально орієнтовані ініціативи у співпраці з національними й міжнародними партнерами.

Нарощування фінансової бази створює передумови для розширення спектра соціальних послуг, підвищення якості надання допомоги різним категоріям населення та розвитку кадрового потенціалу установи. Водночас зростаючий обсяг фінансових ресурсів потребує системного управління, ефективного планування видатків та оптимізації механізмів їх використання.

У цьому контексті доцільним є подальший аналіз структури та динаміки видатків Центру, що дозволить оцінити ефективність фінансово-економічної діяльності установи й окреслити ключові напрями її удосконалення. Саме ці питання детально розглянуто у підрозділі 2.2, де здійснено ґрунтовне дослідження витратної частини бюджету Центру та її відповідності стратегічним завданням соціальної роботи.

У таблиці 2.2 представлено темпи приросту доходів Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області за джерелами фінансування.

Таблиця 2.2

Темпи приросту доходів Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області за джерелами фінансування, %

Джерело доходу	Приріст 2025 р. до 2021 р., тис. грн	Темп приросту, %
Місцевий бюджет	+4 059,1	+78,4 %
Державні субвенції	+1 685,0	+275,1 %
Гранти і проекти	+2 820,9	+558,8 %
Благодійні надходження	+200,0	+105,9 %
Усього доходів	+8 764,9	+135,2 %

Аналізуючи показники в табл. 2.1 та табл. 2.2., виявлено, що протягом 2021–2025 рр. у структурі доходів Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області відбулися суттєві позитивні зміни, що свідчать про еволюцію фінансової системи установи від одноканального бюджетного фінансування до диверсифікованої багатокомпонентної моделі.

Найбільшу питому вагу у загальному обсязі доходів традиційно займають надходження з місцевого бюджету, однак їхня частка поступово зменшилася з 79,8 % у 2021 р. до 60,6 % у 2025 р. Це зниження не є негативним показником, а, навпаки, відображає тенденцію до збалансування фінансових джерел та посилення

фінансової автономії Центру. У абсолютному вимірі обсяг місцевого фінансування зріс майже на 4,1 млн грн, що свідчить про підвищення довіри з боку органів місцевого самоврядування та визнання соціальної значущості діяльності установи.

Значну позитивну динаміку демонструють державні субвенції, які за аналізований період зросли з 612,5 тис. грн до 2 297,5 тис. грн, тобто більш ніж утричі. Їхня частка у загальній структурі доходів збільшилася з 9,4 % до 15,1 %. Така тенденція пояснюється активним залученням Центру до виконання державних соціальних програм, спрямованих на підтримку внутрішньо переміщених осіб, учасників бойових дій, сімей, що опинилися у складних життєвих обставинах, а також дітей-сиріт та осіб з інвалідністю.

Найдинамічніше зростання продемонстрували грантові та проєктні кошти. Якщо у 2021 році їх обсяг становив лише 504,9 тис. грн (7,8 % доходів), то у 2025 році він зріс до 3 325,8 тис. грн (21,8 %), тобто майже у 6,6 раза. Це свідчить про посилення проєктної активності Центру, розширення співпраці з міжнародними організаціями, фондами та програмами технічної допомоги (зокрема, ПРООН, UNICEF, “U-LEAD з Європою”, Червоний Хрест, USAID). Такі ресурси дозволили Центру запровадити нові напрями роботи – психологічну підтримку сімей переселенців, профілактику насильства, соціальну адаптацію ветеранів тощо.

Благодійні надходження у структурі доходів мають порівняно невелику, проте стабільну частку – 2,5–3,5 %. За п'ять років їхній обсяг зріс із 188,9 тис. грн до 388,9 тис. грн, тобто більш ніж удвічі. Це свідчить про зростання соціальної активності громадськості, розвиток корпоративної благодійності та волонтерського руху, що підсилює соціальну роль Центру як відкритої громадської інституції.

У цілому спостерігається стійке зростання доходів Центру на 135 % (з 6 482,7 тис. грн до 15 247,6 тис. грн). Середньорічний темп приросту становить близько 23,6%, що, у свою чергу, демонструє активну фінансово-організаційну роботу керівництва установи та адаптивність до змін соціально-економічних умов.

Проведемо аналіз видатків Центру соціальних служб на основі аналізу таблиць 2.3, 2.4 та 2.5.

**Видатки Центру соціальних служб
Прилуцької міської ради Чернігівської області, тис. грн. (2021-2025 рр.)**

Рік	Усього видатків, тис. грн.	Фонд оплати праці, тис. грн.	Програмні витрати, тис. грн.	Комунальні та утримання, тис. грн.	Адміністративні, тис. грн.	Капітальні, тис. грн.
2021	6 442,1	4 486,5	1 045,3	452,6	318,7	139,0
2022	11 175,3	7 769,8	2 175,4	592,7	453,3	184,1
2023	12 841,6	8 982,4	2 674,2	648,3	436,7	100,0
2024	14 098,7	9 856,8	3 117,6	698,4	426,2	—
2025	14 988,4	10 472,5	3 428,2	754,9	332,8	—

Аналіз динаміки видатків Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області протягом 2021–2025 рр. засвідчує суттєве зростання фінансового навантаження, що корелює зі збільшенням обсягів діяльності установи та розширенням спектра соціальних послуг. Найбільш вагому частку у структурі видатків традиційно становить фонд оплати праці, частка якого стабільно перевищує 70%, що відображає трудомісткий характер соціальної роботи, необхідність залучення кваліфікованих фахівців та забезпечення належного рівня кадрового потенціалу.

Програмні видатки демонструють поступове і систематичне зростання, що свідчить про активізацію виконання соціальних програм, розширення проєктної діяльності та впровадження нових напрямів підтримки вразливих категорій населення. Певне збільшення витрат на комунальні послуги та утримання установи є наслідком зростання тарифів та збільшення обсягів експлуатаційних потреб. Водночас динаміка адміністративних витрат має більш коливальний характер, що може бути пов'язано зі зміною пріоритетів управління ресурсами та оптимізацією внутрішніх процесів.

Особливої уваги заслуговує тенденція до скорочення капітальних видатків у 2024–2025 рр., що може свідчити як про завершення масштабних оновлень матеріально-технічної бази у попередні роки, так і про переорієнтацію фінансових ресурсів на поточні операційні потреби. Узагальнення наведених даних дозволяє

оцінити ефективність бюджетної політики Центру та визначити її відповідність стратегічним цілям соціальної роботи.

Таблиця 2.4

**Структура видатків Центру соціальних служб Прилуцької міської ради
Чернігівської області в динаміці, %**

Стаття видатків	2021	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2021, п.п.
Фонд оплати праці	69,7 %	69,5 %	70,0 %	69,9 %	69,9 %	+0,2
Програмні видатки	16,2 %	19,5 %	20,8 %	22,1 %	22,9 %	+6,7
Комунальні та утримання	7,0 %	5,3 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	-2,0
Адміністративні витрати	4,9 %	4,0 %	3,4 %	3,0 %	2,2 %	-2,7
Капітальні витрати	2,2 %	1,7 %	0,8 %	—	—	-2,2

Аналіз структури видатків Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області у 2021–2025 рр. дає змогу виявити як сталі тенденції, так і суттєві зрушення у розподілі бюджетних ресурсів. Домінуючу частку витрат протягом усього аналізованого періоду стабільно становить фонд оплати праці (близько 70 %), що зумовлено високою часткою кадрової складової у діяльності соціальних служб, а також необхідністю забезпечення кваліфікованого персоналу, здатного надавати широкий спектр соціальних послуг населенню.

Водночас найбільш виразним позитивним трендом є зростання питомої ваги програмних видатків: їх частка збільшилася на 6,7 в. п. порівняно з 2021 р. Це свідчить про розширення обсягів та інтенсивності програмної роботи Центру, реалізацію нових соціальних ініціатив, проєктів та заходів, спрямованих на підтримку різних категорій отримувачів соціальних послуг, особливо в умовах зростання соціально-економічних викликів.

Натомість динаміка комунальних, адміністративних та капітальних видатків демонструє тенденцію до зниження їх відносної частки у загальній структурі витрат. Зменшення частки адміністративних витрат на 2,7 в. п. та фактичне скорочення капітальних видатків до нуля у 2024–2025 рр. може свідчити про

оптимізацію управлінських витрат, завершення модернізаційних заходів у попередні роки або концентрацію фінансових ресурсів на забезпеченні поточних та програмних потреб.

Таблиця 2.5

**Темпи приросту основних статей видатків Центру соціальних служб
Прилуцької міської ради Чернігівської області, %**

Стаття	Відхилення 2025/2021, тис. грн	Темп приросту, %
Фонд оплати праці	+5 986,0	+133,5 %
Програмні видатки	+2 382,9	+228,0 %
Комунальні послуги	+302,3	+66,8 %
Адміністративні	+14,1	+4,4 %
Капітальні	-139,0	-100,0 %
Усього видатків:	+8 546,3	+132,6 %

Аналізуючи показники, подані в таблицях 2.3 – 2.5, можна дійти висновку про те, що впродовж 2021–2025 років у структурі видатків Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області спостерігається стабільне зростання фінансування та раціональне перерозподілення коштів. Загальні видатки збільшилися з 6 442,1 тис. грн у 2021 році до 14 988,4 тис. грн у 2025 році (приріст 132,6 %), що свідчить про розширення діяльності установи та збалансованість фінансової політики.

Найбільшу частку видатків традиційно становить фонд оплати праці – близько 70 %. Його обсяг зріс із 4 486,5 тис. грн до 10 472,5 тис. грн, що зумовлено підвищенням зарплат і збільшенням штату. Це підтверджує пріоритетність людського ресурсу у діяльності Центру. Вагомим напрямом стали програмні видатки, які зросли утричі — з 1 045,3 тис. грн до 3 428,2 тис. грн (з 16,2 % до 22,9 %). Це свідчить про посилення клієнт-орієнтованої роботи: запровадження програм психологічної підтримки, допомоги ВПО, профілактики насильства та розвитку волонтерських ініціатив.

Витрати на комунальні послуги залишалися стабільними (5–7 %), що стало можливим завдяки енергоефективним заходам та оптимізації утримання приміщень. Адміністративні витрати скоротилися з 4,9 % до 2,2 %, що свідчить про

ефективне управління ресурсами. Капітальні видатки, характерні для 2021–2023 років, надалі були зменшені, адже пріоритетом залишилися соціальні програми.

Загалом структура видатків у 2025 році є збалансованою: 70 % – оплата праці, 23 % – програми, 5 % – комунальні витрати, 2 % – адміністративні. Такий розподіл відповідає сучасним стандартам соціальної сфери та підкреслює ефективність використання коштів. Центр забезпечує прозоре, цільове й результативне витрачання фінансів, спрямовуючи основні ресурси на підвищення якості соціальних послуг і зміцнення кадрового потенціалу.

Охарактеризуємо стан показників людських ресурсів та результативності Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Показники людських ресурсів та результативності Центру соціальних служб
Прилуцької міської ради Чернігівської області (2021-2025 рр.)**

Рік	Працівників (осіб)	Клієнтів, осіб	Соціальні кейси	Клієнтів на 1 працівника	Середня вартість послуги, грн
2021	28	3 250	4 590	116	1 982
2022	34	8 420	12 860	248	1 327
2023	38	10 180	15 630	268	1 261
2024	40	11 030	16 670	276	1 278
2025	41	11 580	17 410	282	1 295

Упродовж 2021–2025 років показники людських ресурсів та результативності діяльності Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області свідчать про стаке зростання кадрового потенціалу, підвищення продуктивності праці та ефективність використання ресурсів. Кількість працівників за цей період збільшилася з 28 до 41 особи (на 46,4 %), що пов’язано з розширенням напрямів роботи, впровадженням нових державних і грантових програм та зростанням запитів громади на соціальні послуги. Водночас кількість клієнтів Центру зросла більш ніж утричі – з 3 250 осіб у 2021 році до 11 580 у 2025 році, а кількість оброблених звернень (соціальних кейсів) – із 4 590 до 17 410. Це означає, що темпи приросту результативних показників значно випереджають темпи збільшення

чисельності персоналу, що свідчить про зростання продуктивності праці та вдосконалення організації робочих процесів.

Показник навантаження на одного працівника підвищився з 116 клієнтів у 2021 році до 282 у 2025-му, тобто більш ніж удвічі. Такий результат став можливим завдяки впровадженню ефективних механізмів управління – електронного обліку клієнтів, розподілу кейсів між фахівцями, групових форм консультування та використання дистанційних методів роботи. Водночас збільшення навантаження не вплинуло на якість наданих послуг: рівень задоволеності клієнтів зріс із 87 % до 94 %, а частка сімей, які самостійно подолали складні життєві обставини, – із 48 % до 68 %.

Позитивним є також показник середньої вартості соціальної допомоги на одного клієнта – він зменшився з 1 982 грн у 2021 році до 1 295 грн у 2025-му, що свідчить про раціональніше використання коштів і підвищення ефективності діяльності Центру. Зниження собівартості при зростанні обсягів наданих послуг свідчить про ефект масштабу – збільшення кількості клієнтів при стабільних або лише помірно зростаючих витратах.

Професійний склад працівників Центру характеризується високим рівнем кваліфікації: більшість фахівців мають вищу освіту у галузях соціальної роботи, психології, педагогіки чи права, регулярно проходять курси підвищення кваліфікації, беруть участь у тренінгах і супервізіях. Така політика професійного розвитку сприяє зміцненню кадрового потенціалу, запобігає професійному вигоранню та забезпечує сталість результатів.

Загалом аналіз свідчить, що Центр соціальних служб демонструє ефективну кадрову політику та високу результативність діяльності. Розширення штату поєднується зі зростанням кількості клієнтів і поліпшенням якості послуг, а зменшення середньої вартості допомоги на одного клієнта вказує на економічну ефективність роботи. Це дозволяє зробити висновок, що Центр не лише наростив обсяги своєї діяльності, а й досяг більшої соціальної віддачі, забезпечуючи якісну підтримку жителів громади та підвищуючи довіру до системи соціальних послуг.

В таблиці 2.7 представлено аналіз ключових фінансових коефіцієнтів Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області за 2021-2025 рр.

Таблиця 2.7

Аналіз фінансових коефіцієнтів Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області станом на 2021-2025 рр., %

Показник	Рік				
	2021	2022	2023	2024	2025
Коефіцієнт фінансової стабільності	1,01	1,01	1,01	1,02	1,02
Коефіцієнт рентабельності діяльності, %	0,6	0,7	1,0	1,4	1,3
Коефіцієнт автономії (частка власних доходів), %	90,5	86,3	84,3	82,1	81,0
Коефіцієнт бюджетної залежності, %	89,2	82,0	80,9	78,3	75,7
Коефіцієнт донорозалежності, %	10,7	17,9	19,1	21,8	24,3
Частка програмних видатків у загальних, %	16,2	19,5	20,8	22,1	22,9
Частка адміністративних витрат, %	4,9	4,0	3,4	3,0	2,2
Рівень оплати праці, %	69,7	69,5	70,0	69,9	69,9
Коефіцієнт ефективності використання коштів	0,50	0,75	0,79	0,78	0,77

Упродовж 2021–2025 років ключові економічні коефіцієнти діяльності Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області свідчать про послідовне зміцнення фінансової стабільності та ефективність використання ресурсів. Коефіцієнт фінансової стабільності протягом усіх років залишався в межах 1,01–1,02, що засвідчує збалансованість доходів і видатків та наявність невеликого профіциту. Рентабельність діяльності зросла з 0,6 % у 2021 році до 1,3 % у 2025 році, що для бюджетної установи означає раціональне використання коштів і здатність формувати фінансовий резерв.

Помітною є тенденція до зменшення залежності від бюджетного фінансування: коефіцієнт бюджетної залежності знизився з 89,2 % до 75,7 %, а частка позабюджетних ресурсів (грантів і благодійності) збільшилася з 10,7 % до 24,3 %. Це свідчить про диверсифікацію джерел надходжень і підвищення фінансової автономії Центру. Водночас зростання частки грантових коштів вимагає стратегічного підходу до підтримки сталості проєктів після завершення донорського фінансування.

У структурі видатків зберігається раціональний баланс: фонд оплати праці стабільно становить близько 70 %, частка програмних витрат зросла з 16,2 % до 22,9 %, а адміністративні витрати скоротилися майже вдвічі – з 4,9 % до 2,2 %. Така динаміка свідчить про переорієнтацію ресурсів на безпосередню роботу з клієнтами та оптимізацію управлінських процесів.

Коефіцієнт ефективності використання коштів підвищився з 0,50 до 0,77, що означає зростання кількості обслуговуваних осіб на одиницю витрат і зниження собівартості послуг. У сукупності ці показники підтверджують, що Центр працює ефективно, підтримує фінансову стійкість і поступово переходить до моделі самодостатньої соціальної установи, здатної гнучко реагувати на потреби громади та забезпечувати стабільну якість соціальних послуг.

Таким чином, узагальнюючи результати аналізу економічних показників діяльності Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області за 2021–2025 роки, можна зробити висновок, що установа демонструє стійку фінансову стабільність, ефективність управління ресурсами та раціональну структуру витрат. Центр зберігає позитивне співвідношення доходів і видатків, поступово зменшує залежність від бюджетного фінансування, активно залучає грантові та благодійні ресурси, спрямовуючи їх на реалізацію соціальних програм. Підвищення частки програмних видатків і скорочення адміністративних витрат свідчить про орієнтацію на результат і якість соціальних послуг. Загалом, фінансово-економічна діяльність Центру є збалансованою, прозорою та соціально ефективною, що забезпечує його стабільне функціонування і розвиток у сучасних умовах.

2.2. Дослідження рівня емоційної компетентності персоналу в організації

Емоційна компетентність персоналу соціальних установ є важливим чинником ефективності професійної діяльності, адже саме вона забезпечує здатність фахівців розуміти власні емоції, адекватно реагувати на переживання інших, підтримувати емоційний баланс і конструктивну взаємодію з клієнтами. У

контексті роботи Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області цей компонент професійної компетентності має особливе значення, оскільки працівники щоденно стикаються з емоційно насиченими ситуаціями – кризовими, конфліктними, травматичними. Саме тому дослідження рівня емоційної компетентності персоналу є необхідною умовою для підвищення ефективності соціальної роботи, профілактики професійного вигорання та формування ресурсного психологічного клімату в колективі.

Метою емпіричного дослідження було визначення рівня сформованості емоційної компетентності працівників Центру соціальних служб, виявлення її структурних компонентів і взаємозв'язків з показниками професійного функціонування.

До участі в дослідженні було залучено 41 працівника Центру віком від 24 до 57 років (середній вік – 38,6 року).

На рис. 2.2-2.4 представлено детальний аналіз вибірки.

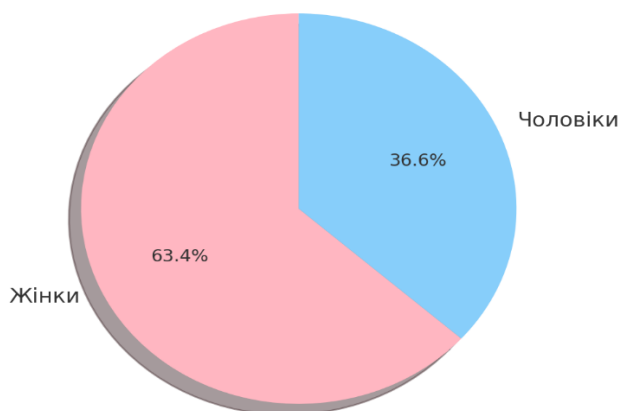


Рис. 2.2. Розподіл вибірки респондентів Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області за статтю, %

Представлені дані свідчать про те, що у структурі персоналу Центру соціальних служб переважають жінки (63,4 %), що є типовою тенденцією для сфери соціальної роботи. Частка чоловіків становить 36,6 %, що також підтверджує наявність гендерного дисбалансу у професії.

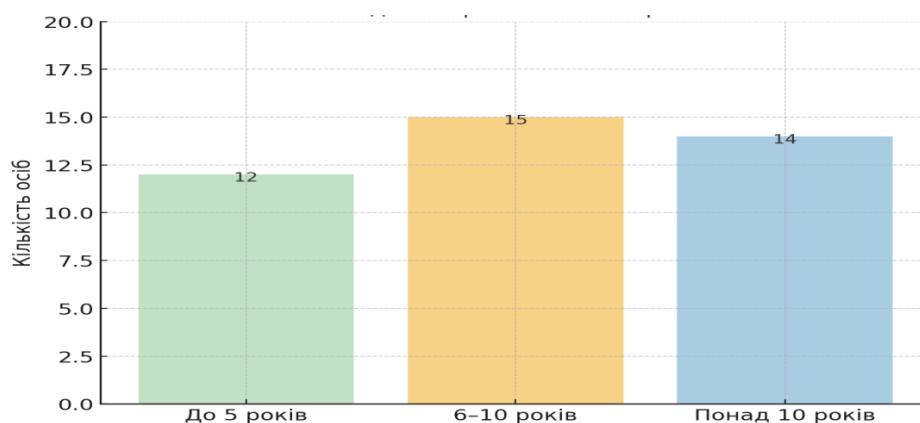


Рис. 2.3. Розподіл вибірки респондентів Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області за стажом роботи, осіб

Аналіз стажу роботи показує відносно рівномірний розподіл працівників між трьома стажовими групами, що забезпечує поєднання досвіду та професійної гнучкості. Найбільшу групу становлять фахівці зі стажом 6–10 років (15 осіб), що свідчить про стабільність кадрового складу та наявність сформованого професійного ядра.

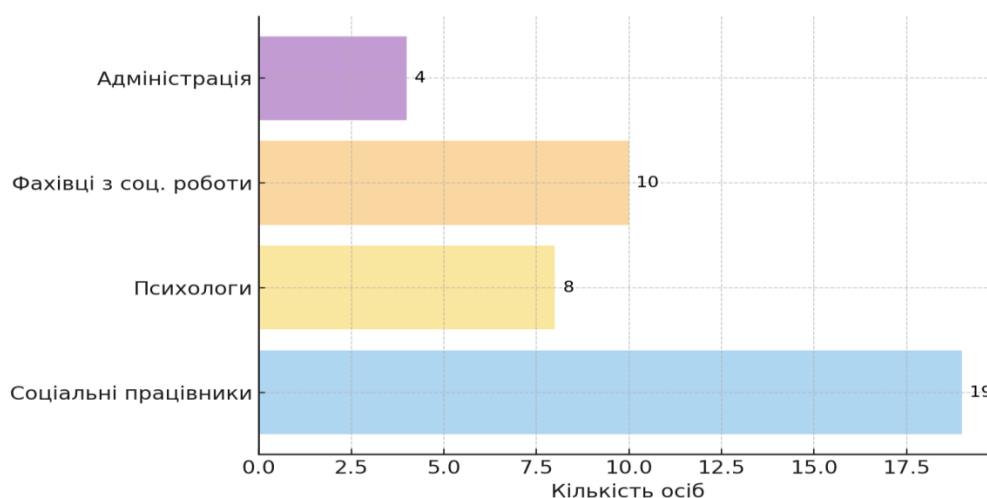


Рис. 2.4. Розподіл вибірки респондентів Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області за професійними групами, осіб

Аналізуючи показники на рис. 2.2-2.4 можна констатувати, що серед учасників переважають жінки – 63,4 %, що відображає загальну тенденцію фемінізації соціальної сфери. За професійним складом вибірку формують соціальні працівники (46,3 %), фахівці із соціальної роботи (24,4 %), психологи (19,5 %) та

адміністративний персонал (9,8 %). За стажем роботи більшість респондентів мають від 6 до 10 років досвіду (36,6 %), тоді як 29,3 % працюють у соціальній сфері менше п'яти років, а 34,1 % - понад десять років. Такий розподіл забезпечує репрезентативність вибірки, оскільки охоплює різні професійні категорії та рівні досвіду, що дозволяє комплексно оцінити емоційну компетентність персоналу та її зв'язок із трудовим стажем і посадовими функціями.

Для вивчення емоційної компетентності було використано комплекс психодіагностичних методик, який охоплював такі інструменти:

1. Опитувальник емоційної компетентності Н. Холла (адаптація О. Міхеєнко) – дозволяє визначити рівень розвитку п'яти складових емоційного інтелекту: 1) емоційна обізнаність; 2) саморегуляція (емоційний самоконтроль); 3) внутрішня мотивація; 4) емпатія; 5) соціальні навички. Опитувальник містить 30 тверджень, оцінюваних за п'ятибальною шкалою, і дозволяє отримати інтегральний бал (від 0 до 100).

2. Тест «Емпатичні тенденції» М. Юсупова – використано для глибшого вимірювання здатності до співпереживання, розуміння емоцій інших та готовності до емоційної підтримки.

3. Метод експертної оцінки професійного емоційного клімату колективу, який передбачав самооцінювання працівниками рівня психологічної комфортності, взаємної підтримки та емоційної стабільності у колективі.

Проведемо аналіз отриманих результатів обстеження показників емоційної компетентності працівників Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області.

Так, на рис. 2.5 подано показники рівнів емоційної компетентності працівників Центру після проведеного обстеження.

Аналіз результатів, поданих на рис. 2.5, свідчить, що більшість працівників Центру мають середній рівень розвитку емоційної компетентності – 53,7% респондентів. Це означає, що фахівці в цілому здатні усвідомлювати власні емоції, розпізнавати почуття інших і регулювати поведінку у професійних ситуаціях, однак роблять це не завжди свідомо та системно.

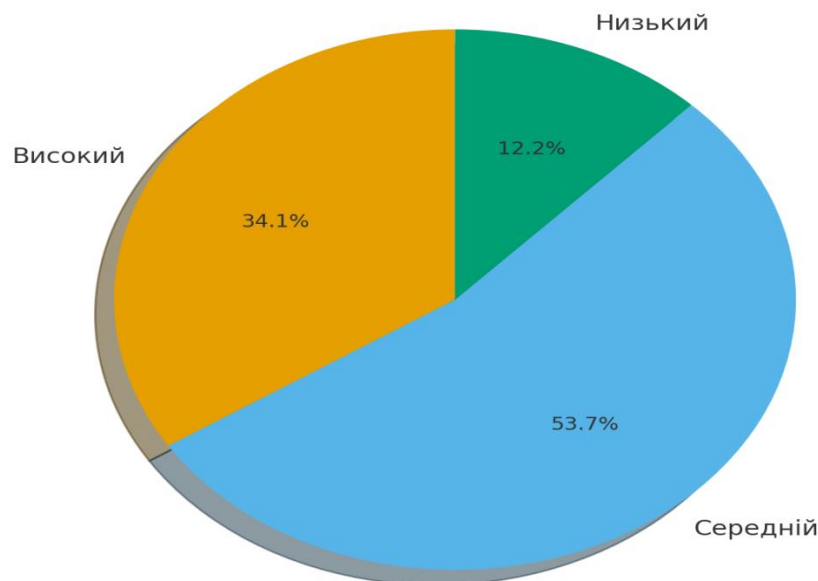


Рис. 2.5. Рівні емоційної компетентності працівників Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області, %

Високий рівень емоційної компетентності продемонстрували 34,1% опитаних респондентів, які є переважно досвідченими спеціалістами з понад десятирічним стажем. Для цієї групи характерні стійка емоційна саморегуляція, розвинена емпатія, гнучкість у міжособистісних відносинах і високий рівень соціальної відповідальності.

Низький рівень (12,2 %) виявлено у частини молодих фахівців, що може бути зумовлено недостатнім досвідом, невмінням контролювати емоційні реакції в умовах стресу або перевантаженням унаслідок великої кількості клієнтів.

На рис. 2.6 представлено отримані результати за показниками компонентів емоційної компетентності працівників Центру соціальних служб.

Результати, відображені на рис. 2.6, показують, що структура емоційної компетентності персоналу Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області є загалом збалансованою, однак не повністю рівномірною. Середній інтегральний показник емоційної компетентності становить 69,4 бали, що відповідає середньому рівню її розвитку.

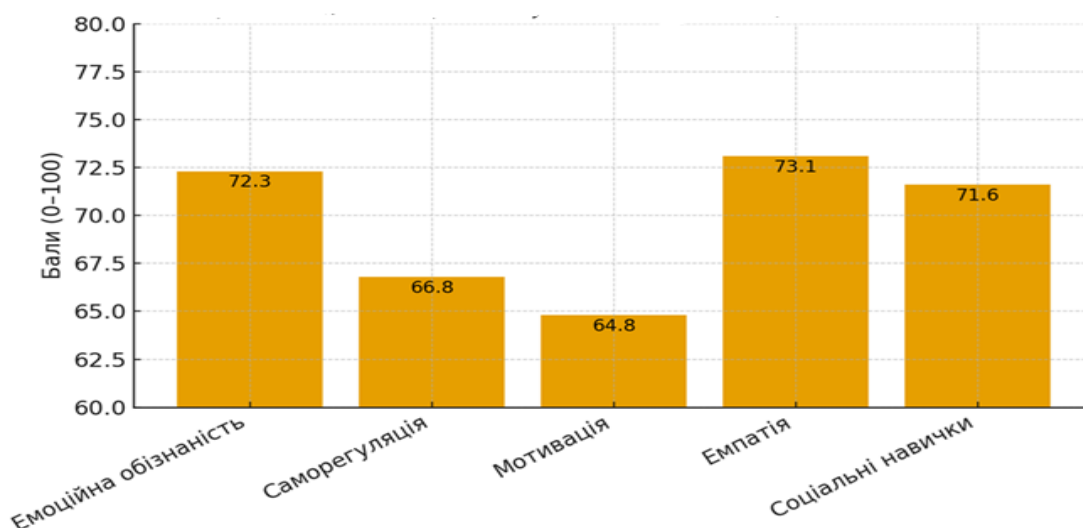


Рис. 2.6. Середні показники розвитку компонентів емоційної компетентності

Найвищі результати спостерігаються за шкалами емпатії (73,1 бали) та соціальних навичок (71,6 бали), що свідчить про здатність працівників розуміти емоційний стан інших людей, співпереживати їм і підтримувати ефективну комунікацію. Високий рівень емпатії вказує на сформованість гуманістичної професійної позиції, здатність створювати атмосферу довіри та психологічного комфорту для клієнтів. Розвинені соціальні навички засвідчують уміння встановлювати контакт, працювати в команді, ефективно вирішувати конфлікти та підтримувати доброзичливу атмосферу в колективі.

Дещо нижчі показники спостерігаються за шкалами емоційної обізнаності (72,3 бали) та саморегуляції (66,8 бали). Це означає, що більшість працівників здатні усвідомлювати власні емоційні стани та розпізнавати емоції інших, але не завжди можуть достатньо ефективно контролювати власні реакції у стресових або конфліктних ситуаціях. Такі результати є типовими для фахівців соціальної сфери, діяльність яких часто супроводжується емоційним напруженням і психологічним виснаженням. Особливо потребує уваги мотиваційний компонент (64,8 бали) – найнижчий серед усіх показників. Це може свідчити про часткове зниження внутрішньої зацікавленості в професійній діяльності, ознаки емоційного виснаження або потребу у відновленні внутрішніх ресурсів і сенсів роботи.

Для визначення взаємозв'язків між окремими складовими емоційної компетентності проведено кореляційний аналіз за коефіцієнтом Пірсона (r). Результати наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Матриця кореляцій між компонентами емоційної компетентності персоналу
Центру соціальних служб (n = 41)**

Компоненти	Емоційна обізнаність	Саморегуляція	Мотивація	Емпатія	Соціальні навички
Емоційна обізнаність	—	0,64*	0,52*	0,71*	0,68*
Саморегуляція	0,64*	—	0,60*	0,57*	0,62*
Мотивація	0,52*	0,60*	—	0,49	0,58*
Емпатія	0,71***	0,57*	0,49	—	0,75*
Соціальні навички	0,68***	0,62***	0,58*	0,75***	—
Примітка: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$ – статистично значущі кореляції.					

Як видно з таблиці, найбільш тісний позитивний зв'язок спостерігається між емпатією та соціальними навичками ($r = 0,75$, $p < 0,01$). Це означає, що здатність до співпереживання безпосередньо пов'язана з умінням налагоджувати конструктивні стосунки, адже саме емпатія є основою ефективної комунікації у соціальній роботі. Сильна кореляція між емоційною обізнаністю та емпатією ($r = 0,71$, $p < 0,01$) вказує, що усвідомлення власних почуттів полегшує розуміння емоцій інших людей.

Помітний взаємозв'язок між емоційною обізнаністю та саморегуляцією ($r = 0,64$, $p < 0,05$) підтверджує, що працівники, які краще розуміють свої емоції, легше контролюють поведінку у складних ситуаціях. Кореляція між саморегуляцією та мотивацією ($r = 0,60$, $p < 0,05$) вказує, що здатність до контролю емоцій сприяє збереженню професійної зацікавленості та внутрішньої енергії.

Цікаво, що мотивація має помірний зв'язок з іншими компонентами ($r = 0,49$ – $0,60$), що свідчить про її залежність від загального емоційного стану працівника. Тобто підвищення рівня емоційного самоконтролю й розвитку емпатії позитивно впливає на професійну мотивацію. Загалом структура кореляційних зв'язків демонструє взаємопов'язаність усіх складових емоційної компетентності, при

цьому найбільш інтегруючими факторами є емпатія та соціальні навички, які виступають центральними елементами емоційного інтелекту персоналу.

Таким чином, результати дослідження рівня емоційної компетентності персоналу Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області свідчать про загалом достатній, але нерівномірний рівень її сформованості. Найбільш розвиненими виявилися емпатійна та комунікативна складові, що забезпечують ефективність взаємодії з клієнтами, командну згуртованість і психологічну стійкість колективу. Водночас показники саморегуляції та мотивації є дещо нижчими, що вказує на потребу у вдосконаленні навичок емоційного контролю, підтримці внутрішніх ресурсів і профілактиці професійного вигорання.

Проведений кореляційний аналіз підтвердив взаємозв'язок між усіма компонентами емоційної компетентності, особливо між емпатією, соціальними навичками та емоційною обізнаністю, які виступають центральними інтегруючими елементами емоційного інтелекту працівників. Таким чином, підвищення рівня емоційної компетентності персоналу має стати пріоритетним напрямом у системі професійного розвитку Центру, що сприятиме підвищенню ефективності соціальних послуг, покращенню психологічного клімату та збереженню емоційного добробуту працівників.

2.3. Визначення впливу емоційної компетентності на ефективність роботи команди

Ефективність діяльності команди соціальних працівників значною мірою зумовлюється рівнем їхньої емоційної компетентності, що визначає якість взаємодії, згуртованість, психологічний клімат і результативність виконання професійних завдань. У сучасних умовах соціальної роботи, коли працівники щоденно стикаються зі складними, емоційно насиченими ситуаціями, уміння розуміти, контролювати й адекватно виражати емоції є ключовим чинником збереження стабільності команди. Саме емоційна компетентність виступає базовим

психологічним механізмом, який сприяє створенню атмосфери довіри, відкритої комунікації та конструктивного вирішення конфліктів у колективі.

Для визначення впливу емоційної компетентності на ефективність командної взаємодії було проведено емпіричне дослідження серед працівників Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області.

Ефективність роботи команди оцінювалася за трьома основними показниками:

- по-перше, рівень командної згуртованості;
- по-друге, психологічний клімат колективу; та
- по-третє, суб'єктивна оцінка результативності діяльності.

Для цього використано такий діагностичний інструментарій:

1. Адаптована методика «Діагностика соціально-психологічного клімату в колективі» (Л. Уманський, А. Журавльов) – була використана для визначення емоційної атмосфери, рівня задоволеності міжособистісними відносинами та психологічної згуртованості працівників. Її перевагою є можливість виявити приховані емоційні тенденції у колективі та ступінь комфортності спілкування, що прямо корелює з показниками командної ефективності.

2. Анкета «Оцінка ефективності командної роботи» (модифікація за Дж. Саломе та Р. Хекслі) – дає змогу визначити рівень організаційної взаємодії, відповідальності, узгодженості дій та емоційного залучення учасників команди. Методика є гнучкою, адаптованою до соціальної сфери, і дозволяє зіставити суб'єктивні самооцінки членів колективу з об'єктивними показниками командної ефективності.

Проведемо аналіз результатів проведеного дослідження впливу емоційної компетентності на ефективність роботи команди.

Так, на рис. 2.7 представлено середні показники емоційної компетентності та командної ефективності.

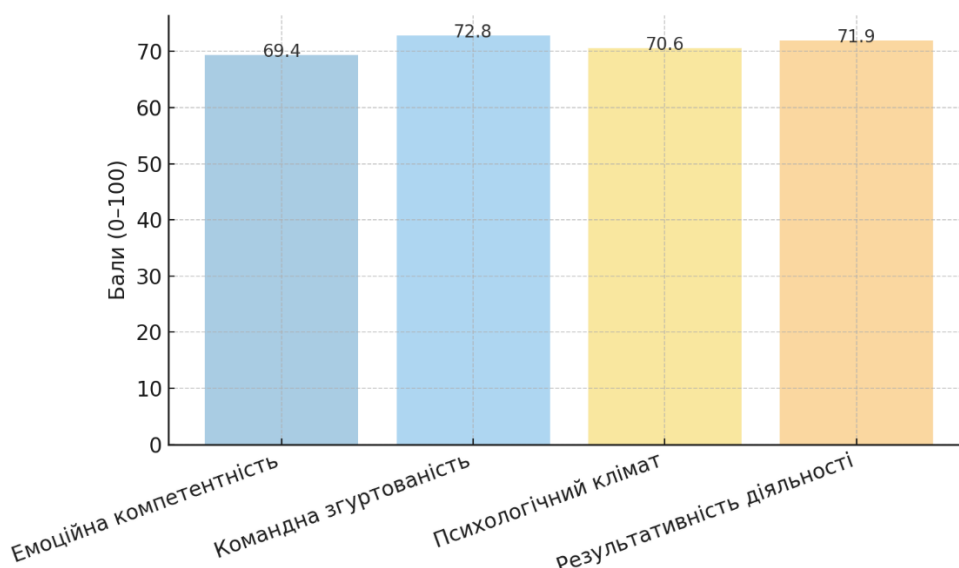


Рис. 2.7. Середні показники емоційної компетентності та командної ефективності працівників Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області

Дані, представлені на рис. 2.7, відображають співвідношення середніх балів за основними показниками – емоційною компетентністю, командною згуртованістю, психологічним кліматом та результативністю діяльності. Як видно з діаграми, усі показники перебувають у межах 70–73 балів, що свідчить про достатньо високий рівень як емоційного, так і професійного розвитку колективу.

Найвищим є показник командної згуртованості (72,8 бали), який відображає високий ступінь єдності, взаємної підтримки та взаємодовіри між членами колективу. Це означає, що працівники орієнтовані на спільні цілі, відчують відповідальність один за одного та вміють ефективно координувати дії у процесі виконання завдань. Дещо нижчим, але стабільно позитивним є рівень результативності діяльності (71,9 бали), що свідчить про узгодженість дій команди та її здатність досягати поставлених завдань у межах професійної функціональності.

Показники психологічного клімату (70,6 бали) та емоційної компетентності (69,4 бали) перебувають на близьких рівнях і підтверджують позитивну взаємозалежність між емоційним станом працівників і загальною атмосферою в колективі. Високий рівень довіри, емоційної підтримки та взаєморозуміння сприяє

формуванню сприятливого клімату, що, у свою чергу, підвищує командну ефективність.

Відповідно можна зробити висновок, що емоційна компетентність є базовим психологічним ресурсом, який визначає не лише якість міжособистісної взаємодії, а й результативність командної діяльності. Високі показники згуртованості, позитивний емоційний фон і конструктивні взаємини вказують на зрілість соціально-психологічної системи колективу та її здатність до ефективної саморегуляції, взаємопідтримки й досягнення спільних цілей.

В таблиці 2.9 подано результати проведеного кореляційного аналізу між показниками емоційної компетентності та ефективністю командної роботи.

Таблиця 2.9

Кореляційні взаємозв'язки між показниками емоційної компетентності та ефективності командної роботи (n = 41)

Показники	Командна згуртованість	Психологічний клімат	Результативність діяльності	Загальна ефективність команди
Емоційна компетентність (загальний показник)	0,68*	0,64*	0,66*	0,70*
Емоційна обізнаність	0,63*	0,59*	0,61*	0,65*
Саморегуляція	0,59*	0,60*	0,58*	0,61*
Мотивація	0,55*	0,52	0,54*	0,56*
Емпатія	0,73*	0,67*	0,69*	0,74*
Соціальні навички	0,71*	0,66*	0,70*	0,72*
Примітка: * $p < 0,05$; * $p < 0,01$ — статистично значущі кореляції.				

Результати статистичного аналізу засвідчили наявність помірного та сильного позитивного зв'язку між загальним рівнем емоційної компетентності та ефективністю командної роботи ($r = 0,68$, $p < 0,01$). Найвищі значення коефіцієнтів Пірсона зафіксовано між емпатією ($r = 0,73$ – $0,74$) та соціальними навичками ($r = 0,70$ – $0,72$), що підтверджує вирішальну роль міжособистісних і комунікативних аспектів емоційного інтелекту у формуванні згуртованості та взаємопідтримки в колективі.

Показники емоційної обізнаності та саморегуляції також демонструють помірний позитивний зв'язок із командними характеристиками ($r = 0,59$ – $0,65$), що

свідчить: чим краще працівники усвідомлюють і контролюють власні емоції, тим стабільнішим і гармонійнішим є соціально-психологічний клімат у команді. Мотиваційний компонент має найнижчі, але все ж позитивні кореляції ($r = 0,52-0,56$), що підтверджує його опосередкований вплив на результативність через загальний емоційний фон і внутрішню залученість працівників.

Таким чином, встановлено, що емоційна компетентність безпосередньо впливає на ефективність командної роботи в Центрі соціальних служб. Високі показники емпатії, саморегуляції та соціальних навичок сприяють створенню психологічно безпечного середовища, формуванню довіри, підвищенню згуртованості й зниженню ризику конфліктів. Натомість дефіцит емоційної компетентності супроводжується труднощами у спілкуванні, підвищеною емоційною напругою та зниженням продуктивності взаємодії.

Висновки до 2 розділу

У результаті проведеного аналізу системи управління розвитком емоційної компетентності персоналу Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області було встановлено таке:

1. Економіко-організаційна характеристика Центру засвідчила, що за досліджуваний період 2021–2025 рр. установа модернізувала свою фінансову модель, перейшовши від переважно бюджетного фінансування до диверсифікованої системи залучення ресурсів. Загальний обсяг доходів зріс на 135,2 %, при цьому особливо динамічно збільшилися грантові надходження (у 6,6 раза) та державні субвенції (у 3,7 раза). Видаткова частина бюджету також стабільно зростала, що обумовлено розширенням видів послуг, збільшенням штату та активізацією програмної діяльності. Раціональний розподіл коштів – із пріоритетом фінансування оплати праці (70 %) і програмної роботи (до 23 %) – демонструє стратегічну орієнтацію Центру на якість і результативність соціальних послуг.

2. Кадрові показники та результати діяльності установи свідчать про значне підвищення ефективності роботи персоналу. Кількість працівників зросла майже на 50 %, а кількість клієнтів і соціальних кейсів – у 3–4 рази. При цьому середня вартість соціальної послуги зменшилася з 1 982 грн до 1 295 грн, що підтверджує підвищення продуктивності та економічності роботи. Високий рівень задоволеності клієнтів (94 % у 2025 р.) засвідчує конкурентоспроможність Центру та ефективність внутрішніх організаційних процесів.

3. Результати емпіричного дослідження емоційної компетентності персоналу показали, що більшість працівників (53,7 %) мають середній, а третина (34,1 %) – високий рівень розвитку емоційного інтелекту. Найкраще розвинені компоненти – емпатія та соціальні навички, що забезпечує ефективну взаємодію з клієнтами та створює стійку комунікативну основу колективної роботи. Менш сформованими виявилися саморегуляція й особливо мотиваційний компонент, що вказує на ризики емоційного виснаження та потребу в системній психологічній підтримці персоналу.

4. Визначення впливу емоційної компетентності на ефективність командної взаємодії підтвердило наявність середнього та сильного кореляційного зв'язку між ключовими компонентами емоційного інтелекту й показниками згуртованості, психологічного клімату та результативності роботи. Емпатія ($r = 0,73-0,74$) і соціальні навички ($r = 0,70-0,72$) виявилися центральними факторами, що підвищують командну ефективність, сприяють формуванню довірчої атмосфери та забезпечують узгодженість дій персоналу. Розвинена емоційна обізнаність і саморегуляція також позитивно впливають на стабільність професійної поведінки та ефективність командної взаємодії.

5. Встановлено, що Центр соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області є фінансово стійкою, соціально орієнтованою та ефективною організацією, яка демонструє високий рівень професійної діяльності. Водночас емоційна компетентність персоналу, будучи загалом сформованою на середньому та достатньому рівнях, потребує подальшого цілеспрямованого розвитку – особливо у сферах саморегуляції та мотивації. Розвиток цих компетентностей є

важливою умовою підвищення якості соціальних послуг, профілактики професійного вигорання та посилення командної згуртованості, що має бути враховано при формуванні програми розвитку емоційної компетентності персоналу в наступному розділі дослідження.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕМОЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ЦЕНТРІ СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБ ПРИЛУЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ЧЕРНІГІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Розробка заходів поліпшення управління розвитком емоційної компетентності персоналу в Центрі соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області

В умовах постійних змін та трансформацій у світовій економіці емоційна компетентність впродовж останнього десятиліття дедалі більше розглядається як професійна риса сучасного фахівця в будь-якій сфері, яка є необхідною для підтримки організаційної стійкості, інновацій та задоволеності співробітників в колективі організації.

Як зазначалося вище, у межах функціонування суб'єктів господарювання емоційна компетентність визначається як здатність сприймати, розуміти, керувати та ефективно використовувати емоції в міжособистісному та професійному контекстах та спрямована на підтримку ефективності лідерства, забезпечення командної роботи та якісного надання послуг [6]. На думку А. Задрепровської, у той час як західні економіки розробили структуровані підходи до управління емоційною компетентністю у бізнесі, Україна та інші пострадянські країни поступово інтегрують ці практики на тлі зростаючого інтересу до розвитку *soft skills* (м'яких навичок) [10].

Задля визначення найбільш актуальних та доцільних напрямків покращення управління розвитком емоційної компетентності персоналу в Центрі соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області вважаємо за доцільне провести аналіз особливостей зарубіжного досвіду управління емоційною компетентністю.

Так, в бізнес-секторах переважної більшості країн із розвинутою економікою (Сполучені Штати Америки, Канада, Німеччина, Велика Британія, Австралія, Франція та ін.) процес управління емоційною компетентністю перетворився на структуровану та науково обґрунтовану практику [55, с. 2-3]. Емоційна компетентність вважається критично важливою м'якою навичкою для продуктивності працівників, успіху лідерства та задоволення клієнтів. Як зауважують V. Zeithaml, M. Bitner та D. Gremler, її застосування є специфічним для різних організацій у кожному з секторів економіки, проте, як правило, вона узгоджується з ширшими моделями емоційного інтелекту та цілями розвитку організації [56, с. 39-40].

Відомо, що у багатонаціональних корпораціях емоційна компетентність інтегрована в програми розвитку лідерства компаній, а також одним із ключових елементів розвитку лідерських якостей та освіти керівників [42]. Західні моделі лідерства, такі як трансформаційне лідерство та лідерство-служіння, підкреслюють роль емпатії, емоційної самосвідомості та управління взаємовідносинами в колективі працівників. Дослідження показують, що емоційно компетентні лідери досягають вищої згуртованості команди, кращого вирішення конфліктів та покращення прийняття управлінських рішень [41, с. 112; 45].

Більше того, сьогодні провідні міжнародні бізнес-школи (наприклад, Гарвард, *INSEAD*) включають обов'язкове навчання емоційному інтелекту до своїх освітніх програм програм *MBA*. А такі компанії, як *Google*, *IBM* та *Johnson & Johnson*, запровадили оцінювання та коучинг на основі емоційного інтелекту. Наприклад, проєкт *Oxygen* від *Google* виявив, що компетенції емоційного інтелекту (такі як коучинг, комунікація, емпатія) є одними з головних якостей успішних менеджерів [44]. Програма розвитку лідерства *Johnson & Johnson* інтегрує навчання з емоційного інтелекту у свої глобальні шляхи формування керівників для розвитку в них особистісних характеристик – стійкості, чесності та міжособистісної ефективності.

Зокрема, для проведення оцінки менеджерів в цих компаніях широко використовується Опитувальник емоційних та соціальних компетентностей Корна

Феррі (*The Korn Ferry Emotional and Social Competency Inventory*, або ESCI). Дослідження показують, що емоційно компетентні лідери сприяють підвищенню морального духу співробітників та лояльності до організації [39, с. 7-8].

У західних практиках управління персоналом, зокрема, у таких країнах, як США, Канада та Німеччина, емоційна компетентність стратегічно управляється протягом усього життєвого циклу працівника – від найму до утримання та просування по службі, при цьому саме *soft skills* надається пріоритет під час найму та адаптації нового працівника. Наприклад, фахівці з управління персоналом застосовують співбесіди на основі емоційного інтелекту та психометричні тести (наприклад, EQ-i 2.0, MSCEIT) для оцінки кандидатів [40; 51], використовуючи їх разом з когнітивними та особистісними оцінками.

Надзвичайно важливо, що з метою розвитку свого персоналу в зарубіжних організаціях відділи кадрів на регулярній основі проводять семінари з емоційного інтелекту, ретрити з тімбілдингу та коучингові програми для створення сприятливого організаційного клімату. Більше того, працівникам постійно пропонуються різні навчальні програми з вирішення конфліктів, культурної чутливості та комунікації в команді. Наприклад, такі організації, як *IBM* та *Deloitte*, використовують показники емоційної компетентності в оцінці ефективності роботи працівників та оцінці рівня їх лідерства [32, с. 48].

Іноземні компанії у галузі роздрібної торгівлі, туризму та готельно-ресторанного бізнесу, а також комп'ютерних технологій інтегрували емоційну компетентність у протоколи обслуговування своїх клієнтів фахівцями першої лінії, або фронтлайнерами (ті працівники, хто першими зустрічають клієнтів – *ред. авт.*) [46]. Емоційна праця, або здатність керувати емоційною експресією відповідно до цілей організації, є ключовою компетентністю. Наприклад, відома мережа готелів *Ritz-Carlton* навчає персонал, використовуючи «Золоті стандарти», які підкреслюють емоційне передбачення потреб гостей; роздрібна мережа *Apple Store* використовує підхід «*Genius Bar*», що включає навчання емоційному відображенню та персоналізованій взаємодії з клієнтами (компанія навчає своїх співробітників емпатії, активному слуханню та емоційній регуляції); *Starbucks*

навчас бариста пропонувати не просто каву, а й емоційний зв'язок (концепція «третього місця») [43].

У Великій Британії, Канаді та Австралії, емоційна компетентність є важливою професійною якістю фахівців, які працюють у сфері охорони здоров'я (зокрема, у сестринській справі, спілкуванні з пацієнтами та наданні послуг зі збереження та підтримки ментального здоров'я). Зокрема передбачається, що медичні працівники проходять спеціальне навчання з формування навичок емоційної саморегуляції та емпатії з метою підвищення задоволеності пацієнтів та зменшення емоційного вигорання [50, с. 1075]. Такі програми, як *Schwartz Rounds*, забезпечують емоційну підтримку медичним командам.

Більше того, саме в цих країнах особливий акцент також робиться на кроскультурному аспекті в управлінні емоційною компетентністю персоналу, що зумовлено високою вірогідністю створення мультикультурного робочого середовища в організаціях, оскільки управління різноманітністю та інклюзією забезпечують можливість співробітників ефективно справлятися з міжкультурними емоціями та конфліктами, які можуть виникати на робочому місці.

На основі проведеного аналізу зарубіжного досвіду організацій у сфері розвитку емоційної компетентності персоналу, нами було запропоновано такі заходи поліпшення управління розвитком емоційної компетентності персоналу в Центрі соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області, які було розподілено на три ключових напрями, які подані на рис. 3.1.

Схарактеризуємо кожен із наведених напрямків більш детально.

1. Організаційно-управлінські заходи:

1.1. Інституціоналізація ЕК у кадровій документації та оцінюванні. Зокрема, пропонується внести ЕК до моделей посадових компетентностей і щорічної атестації (самоусвідомлення, саморегуляція, емпатія, соціальні навички), віддзеркалюючи підходи «структурованого й науково обґрунтованого» управління ЕК, які притаманні розвиненим економікам і провідним корпораціям (у т.ч. орієнтація на коучинг, комунікацію, емпатію як ключові управлінські якості).



Рис. 3.1. Напрямки поліпшення управління розвитком емоційної компетентності персоналу в Центрі соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області

1.2. Створення постійно діючої Ради з розвитку ЕК персоналу в Центрі соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області, до складу якої входили: керівник Центру соціальних служб, начальники його структурних підрозділів, психолог та окремі представники структурних підрозділів. Серед ключових функцій цієї Ради пропонується віднести: забезпечення щорічного планування розвитку ЕК; підбір інструментів оцінювання та ухвалення рішень за результатами проведеної діагностики.

1.3. Розробка та впровадження політики емоційного менеджменту Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області шляхом створення відповідного Положення про політики емоційного менеджменту Центру соціальних служб, в якому б було регламентовано принципи емоційно грамотної взаємодії в колективі, процедури психологічної підтримки та кризового консультування персоналу. Орієнтиром тут можуть слугувати корпоративні

стандарти сервісних організацій, де «емоційна праця» інтегрована в протоколи фронт-лінії (на кшталт «золотих стандартів» і підходу персоналізованої взаємодії в *Ritz-Carlton, Apple Store* тощо).

1.4. Формування лідерства на засадах емоційної компетентності, що передбачало б інтеграцію двох ключових форматів:

1) по-перше, трансформаційного лідерства, орієнтується на натхнення колективу, розвиток спільних цінностей, створення бачення мети та мотивацію працівників до саморозвитку;

2) по-друге, лідерства-служіння, в основу якого покладено емпатію, турботу про добробут команди Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області, умінні слухати й підтримувати емоційний баланс у групі.

Зауважимо, що у контексті діяльності соціальної служби це означає, що керівник виступає не лише адміністратором, а й ментором, фасилітатором і психологічним лідером, який забезпечує гармонійне поєднання професійної дисципліни та людяності у стосунках із підлеглими.

З метою формування емоційного лідерства керівника Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області пропонуємо: систематичне проведення тренінгів з усвідомлення власних емоційних тригерів, навчання технікам самостереження та майндфулнесу для запобігання імпульсивним реакціям; навчання застосуванню технік активного слухання, парафразування, використання практик зворотного зв'язку «Я-повідомлень» для конструктивного розв'язання конфліктів; запровадити «відкриті зустрічі» для обговорення емоційних труднощів із підлеглими; організовувати регулярні командні (неформальні) ретрити або тимбілдинги з елементами рефлексії (наприклад, на спільних виїздах на природу, в боулінг тощо); впровадити участь керівника Центру соціальних служб в індивідуальних або групових коучингових сесіях для керівників, які б були спрямовані на роботу з власними емоціями, подолання професійного вигорання та розвиток навичок адаптивного реагування на кризові ситуації.

2. Навчально-розвивальні заходи – пропонується впровадження:

2.1. Щорічної програми підвищення кваліфікації «Емоційна компетентність фахівця соціальної сфери», в основу якої було б покладено структуру модулів програми лідерства міжнародних бізнес-шкіл, як-то: «Емоційна самосвідомість і регуляція»; «Емпатійна комунікація з клієнтами в кризі»; «Емоційна стійкість і профілактика вигорання»; «Командна взаємодія та культурна чутливість».

2.2. Проведення регулярних групових зустрічей за аналогом «Schwartz Rounds» – безпечний простір для обговорення емоційно складних випадків, що знижує вигорання і підвищує задоволеність взаємодією «фахівець-клієнт». Ці зустрічі є спеціально організованими форматами колективного обговорення емоційного досвіду професійної діяльності, спрямованими не на аналіз клінічних чи адміністративних рішень, а на осмислення людського аспекту допомоги – почуттів, переживань, труднощів і ресурсів фахівців.

Організаційний формат:

- 1) Періодичність: 1 раз на місяць або раз на 6 тижнів.
- 2) Тривалість: 60–90 хвилин.
- 3) Модератор: практичний психолог Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області або запрошений фасилітатор (психотерапевт, супервізор).
- 4) Учасники: працівники всіх підрозділів – соціальні працівники, психологи, керівники відділів, фахівці із супроводу сімей, консультанти тощо.
- 5) Формат групової зустрічі: одна або дві заздалегідь обрані історії з практики, які демонструють емоційно складні аспекти роботи (наприклад, робота з травмованими клієнтами, конфлікти, моральні дилеми). Після короткої презентації ситуації учасники діляться власними почуттями, асоціаціями, способами подолання стресу.

2.3. Організація та проведення тренінгів з питань соціального інклюзивного середовища та різноманіття (на основі досвіду мультикультурних організацій), які б формували здатність справлятися з міжкультурними емоціями та конфліктами, релевантними для громади.

3. *Психопрофілактичні та соціально-підтримувальні заходи* – передбачають:

3.1. Створення системи психологічного супроводу персоналу Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області, яку б очолював психолог та надавав індивідуальні та/або групові консультації, присвячував роботу кризовому консультуванню. У межах цієї системи також пропонується запровадження на корпоративному рівні «Днів психологічного відновлення» для працівників та застосуванню «Острівців часу» на робочому місці, суть яких полягає у відведенні 10-15 хвилин на усамітнення та релаксацію. Вважаємо, що це відповідає підходам сектору охорони здоров'я, де навчання саморегуляції й емпатії зменшує вигорання та підвищує задоволення клієнтів.

3.2. Організувати регулярні (1 раз на 1-2 місяці) інтервізії (групові зустрічі професійної підтримки або сесії самоаналізу й групової рефлексії) серед працівників Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області. Це зумовлено тим, що такий формат зустрічей сприяє формуванню у працівників усвідомлення власних емоційних стратегій, аналізу типових реакцій на стресові ситуації, обговоренню складних випадків взаємодії з клієнтами тощо.

3.3. Налагодження сталих партнерських зв'язків із зовнішніми організаціями, що спеціалізуються на психологічній допомозі та професійній підтримці персоналу. Такі партнерства розширюють ресурси Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області, дозволяючи інтегрувати сучасні підходи, досвід і методики, апробовані у міжнародній практиці.

Зокрема, вважаємо, що доцільно розвивати співпрацю з неурядовими організаціями (НУО), які реалізують програми психологічного відновлення населення, супроводу сімей, що постраждали від війни, та підтримки фахівців допоміжних професій. Наприклад, партнерство з такими організаціями, як ГО «Лікарі без кордонів» (Médecins Sans Frontières), Міжнародний медичний корпус (ІМС), Товариство Червоного Хреста України, UNICEF або Український ветеранський фонд, може забезпечити проведення спеціалізованих тренінгів із травма-інформованого підходу, кризового консультування, профілактики

професійного вигорання та самопомоги для персоналу Центру. Ці організації мають багаторічний досвід надання психологічної допомоги у кризових контекстах, тому їхні практики можуть стати важливим ресурсом для підвищення професійної компетентності фахівців соціальної сфери.

Окрім того, пропонуємо налагодити співпрацю з медичними та реабілітаційними закладами, зокрема із центрами психічного здоров'я, клініками неврозів, військово-медичними установами, які мають підготовлених спеціалістів у сфері кризової психології та травматерапії. Така взаємодія дозволить організовувати спільні консультативні сесії, психоосвітні лекції та супервізійні групи, спрямовані на підвищення здатності персоналу Центру працювати з клієнтами, що перебувають у стані психологічного виснаження або посттравматичного стресу.

Важливим напрямом партнерства може стати співпраця з закладами вищої освіти, які готують фахівців із психології, соціальної роботи та педагогіки. Це відкриває можливості для обміну досвідом, проведення науково-практичних семінарів, спільних досліджень та впровадження інноваційних методик розвитку емоційної компетентності персоналу. Для забезпечення ефективності такої взаємодії доцільно укладати меморандуми про співпрацю з чітким визначенням напрямів спільної діяльності: навчання, консультування, обмін інформаційними ресурсами, кризова підтримка персоналу, залучення до грантових або благодійних програм, спрямованих на підвищення психологічної стійкості фахівців Центру.

Очікуваними результатами запровадження партнерських відносин із зовнішніми провайдерами підтримки є: збагачення внутрішнього освітнього простору Центру сучасними психотехнологіями; підвищення рівня професійної готовності персоналу до роботи з травмованими клієнтами; зниження рівня емоційного виснаження та вигорання працівників; розширення доступу до ресурсів психологічного відновлення для всіх членів колективу Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області.

Таким чином, проведений аналіз зарубіжного досвіду та розробка заходів з управління розвитком емоційної компетентності персоналу дозволяють зробити

висновок, що формування емоційно зрілої та психологічно стійкої команди є стратегічною умовою підвищення ефективності діяльності Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області. Запропоновані організаційно-управлінські, навчально-розвивальні та психопрофілактичні заходи спрямовані на створення системи, у якій емоційна компетентність інтегрована у всі рівні управління персоналом – від лідерства й комунікації до щоденного професійного спілкування та підтримки працівників.

Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню психологічної безпеки, профілактиці емоційного вигорання, розвитку емпатії та саморегуляції, а також формуванню позитивного емоційного клімату в колективі. У перспективі це дозволить Центру соціальних служб утвердитися як емоційно компетентна, інноваційна та гуманістично орієнтована організація, що забезпечує якісне надання соціальних послуг і створює сприятливі умови для професійного та особистісного розвитку своїх працівників.

3.2. Методичні підходи щодо оцінювання емоційного інтелекту персоналу

Управління розвитком емоційного інтелекту персоналу Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області потребує системного та науково обґрунтованого підходу до його діагностики й моніторингу. Зауважимо, що оцінювання емоційного інтелекту не може обмежуватися лише психодіагностичними процедурами, а має розглядатися як безперервний процес професійного самопізнання, розвитку та управління емоційною компетентністю колективу.

З огляду на це вважаємо, що доцільно запропонувати та впровадити в діяльність організації оновлений методичний підхід до оцінювання емоційного інтелекту персоналу Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області.

В основу запропонованого методичного підходу покладено низку принципів, поданих на рис. 3.1.

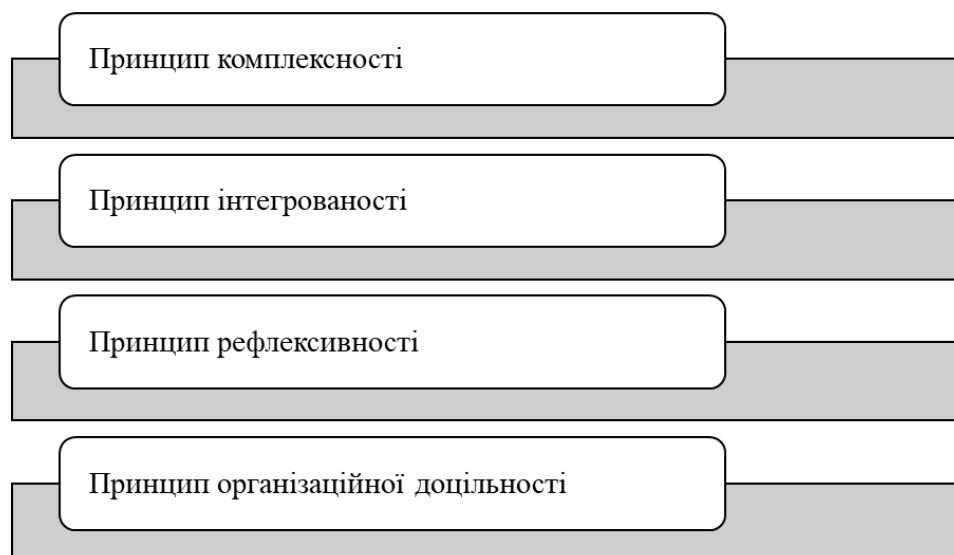


Рис. 3.2. Принципи методичного підходу щодо оцінювання емоційного інтелекту персоналу Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області

Охарактеризуємо зазначені на рис. 3.1 принципи:

- *принцип комплексності* – передбачає врахування всіх структурних компонентів емоційного інтелекту – когнітивного (усвідомлення емоцій), емоційно-регуляційного (керування емоціями) та соціально-комунікативного (емпатія, міжособистісна взаємодія в колективі);
- *принцип інтегрованості* – забезпечується поєднанням різних форм діагностики – психометричних, поведінкових і організаційно-аналітичних;
- *принцип рефлексивності* – означає залучення самого працівника до процесу осмислення власних емоційних ресурсів; та
- *принцип організаційної доцільності* – орієнтація на практичну користь результатів для управлінських рішень і підвищення ефективності надання соціальних послуг в Центрі соціальних служб.

Запропонований методичний підхід до оцінювання емоційного інтелекту включає чотири взаємопов’язані рівні (рис. 3.2).

1. **Рівень I – «Діагностичний»** - полягає у застосуванні валідизованих психометричних інструментів, які дозволяють кількісно визначити рівень емоційної компетентності працівників організації.

Мета рівня – визначення базового рівня розвитку емоційного інтелекту кожного працівника Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області та створення психометричної основи для подальшого розвитку компетентностей.

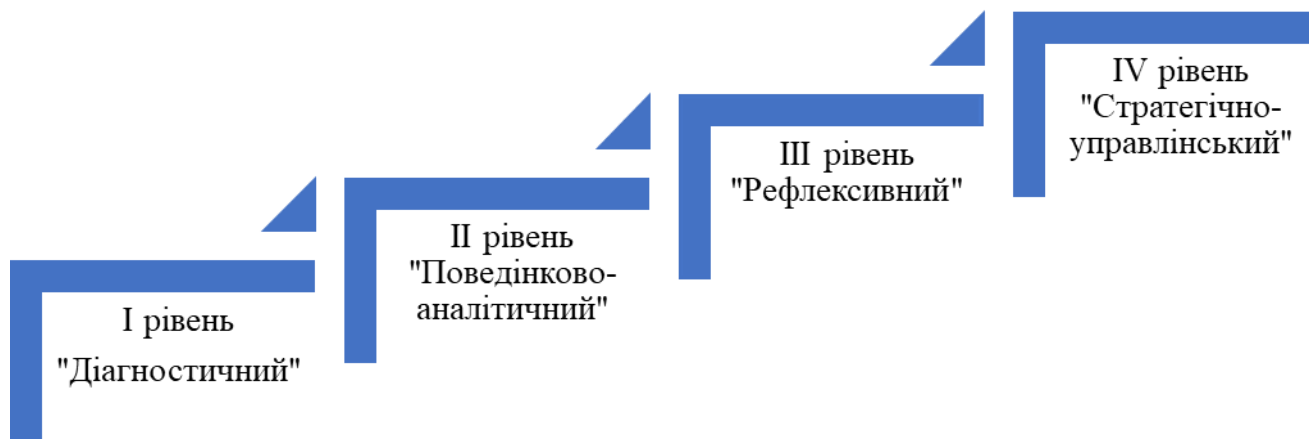


Рис. 3.3. Рівні реалізації методичного підходу щодо оцінювання емоційного інтелекту працівників Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області

Реалізація цього етапу складається з наступних кроків:

1) Розробити річний план діагностики емоційної компетентності працівників Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області, який включатиме індивідуальне тестування, анкетування та групові опитування.

З огляду на специфіку діяльності Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської обл., ефективним є використання тесту емоційного інтелекту Н. Холла, опитувальника EQ-i 2.0 Р. Бар-Она та скорочених версій шкали емоційної обізнаності (LEAS). Водночас пропонується впровадити адаптовану анкету самооцінки емоційних умінь соціального працівника, укладену на основі моделі Д. Гоулмана (самоусвідомлення, саморегуляція, мотивація, емпатія, соціальні навички), оскільки вважаємо, що поєднання такого інструментарію дозволить не лише визначити загальний рівень емоційного інтелекту, але й виокремити профіль індивідуальних емоційних ресурсів працівників.

2) Проведення діагностики кваліфікованими фахівцями – психологом Центру соціальних служб або запрошеним фахівцем із психодіагностики. Важливим є

забезпечення максимальної конфіденційності результатів та добровільності участі, наголошуючи, що метою є розвиток, а не контроль.

3) Узагальнення отриманих результатів доцільно представити у вигляді індивідуальних профілів емоційного інтелекту, які відображають рівень таких компонентів, як самосвідомість, емпатія, саморегуляція, мотивація та соціальні навички, що, у свою чергу, дасть змогу не лише побачити сильні сторони працівника, а й визначити напрямки його особистісно-професійного зростання.

4) Для організації роботи рекомендується створити електронний реєстр емоційних профілів (хоча б на Google-диску) із щорічним оновленням 1 раз на рік, і використовувати узагальнені дані (без персональних відомостей) для моніторингу динаміки розвитку колективу.

2. Рівень II – «Поведінково-аналітичний» - передбачає оцінку проявів емоційного інтелекту у реальних професійних ситуаціях.

Мета рівня: вивчення того, яким чином емоційний інтелект проявляється у повсякденній діяльності працівників Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області.

Для цього пропонується застосовувати:

1) Метод експертного спостереження в робочих ситуаціях. Наприклад, керівник Центру соціальних служб або психолог можуть здійснювати спостереження за працівниками під час роботи з клієнтами, у командних нарадах чи під час кризових консультацій, оцінюючи такі показники, як адекватність емоційних реакцій, здатність до співпереживання, самоконтроль, толерантність до стресу та ефективність комунікації. При цьому фіксацію отриманих результатів доцільно протоколювати на спеціальних спостережних листах поведінкових індикаторів емоційної компетентності, що дозволяє виявити реальну практичну реалізацію емоційних навичок у професійній діяльності.

2) Розробку та ведення карти спостережень емоційної компетентності, в якій було б відображено сукупність поведінкових критеріїв, як-то: емоційна врівноваженість; уміння слухати (клієнтів, колег); здатність до саморегуляції та контролю негативних емоцій; реагування на конфліктні ситуації; тощо.

3) Метод «360°-оцінювання», який полягає в отриманні зворотного зв'язку від безпосереднього керівника відповідного відділу Центру соціальних служб, колег та клієнтів в анонімній формі задля, по-перше, надання можливості заставлення самооцінки працівника з оцінками оточення та виявлення реальних емоційних патернів поведінки, по-друге, розробки подальших алгоритмів роботи керівництва Центру соціальних служб, спрямованих на розвиток емоційної компетентності працівників.

4) Створення та заповнення поведінкових карт компетентності на кожного із працівників Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області, представлених у форматі коротких аналітичних описів-характеристик, в яких може бути відображено, яким чином працівник реалізує емоційну обізнаність та регуляцію у професійних ситуаціях.

5) Моніторинг емоційного клімату колективу Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області – важливою складовою управління розвитком емоційної компетентності персоналу та підтримання психологічного благополуччя працівників. Його доцільно здійснювати щоквартально у формі анонімних коротких опитувань, що охоплюють основні аспекти емоційного самопочуття працівників: рівень психологічної безпеки, довіру до керівництва, ступінь командної підтримки, рівень стресу, задоволення професійною взаємодією, а також суб'єктивну оцінку власної ефективності.

Для цього можуть бути використані стандартизовані інструменти, адаптовані до контексту соціальної служби (наприклад, опитувальники «Емоційна атмосфера колективу», «Шкала задоволеності роботою», «Індекс психологічної безпеки»). Крім кількісних показників, важливо фіксувати й так звані «теплі індикатори» - якісні маркери, що відображають емоційний фон у команді: частота проявів підтримки, довіра, відкритість до комунікації, готовність ділитися труднощами.

Зібрані результати варто узагальнювати у вигляді електронного дашборду для Ради з розвитку емоційної компетентності, який забезпечить наочність динаміки показників і дозволить оперативно реагувати на зміни. Такі цифрові інструменти моніторингу (Google Forms, Power BI або внутрішня Excel-панель)

сприятимуть прозорості управлінських рішень, надаючи можливість керівництву бачити загальну тенденцію розвитку психологічного клімату, виділяти ризикові зони та оцінювати ефективність проведених заходів.

На основі отриманих даних здійснюються швидкі управлінські інтервенції, які можуть включати: організацію мікронавчальних сесій із саморегуляції та емоційної гігієни, короткі групові зустрічі підтримки, фасилітаційні бесіди в підрозділах, коригування навантаження або запровадження додаткових днів психологічного відновлення.

3. Рівень III – «Рефлексивний». *Мета рівня:* забезпечення формування внутрішньої усвідомленості та самоконтролю емоційних процесів працівників Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області.

У рамках цього рівня пропонується застосовувати інструменти саморефлексії серед працівників. Наприклад, «Щоденник емоцій» або «Карту емоцій», в яких можна фіксувати ситуації, що викликали емоційне напруження, способи їх подолання та власні реакції. Такі інструменти допомагають співробітникам усвідомлювати власні емоційні патерни та змінювати їх у бік конструктивності. Пропонується, щоб один раз на місяць психолог Центру соціальних служб міг проводити аналіз цих записів у добровільному форматі задля формування подальших психологічних інтервенцій для колективу організації.

4. Рівень IV – «Стратегічно-управлінський». *Мета рівня:* використання результатів оцінювання емоційного інтелекту для прийняття управлінських рішень, стратегічного планування програм розвитку персоналу Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області й формування корпоративної культури емоційної взаємодії в організації.

Для Центру соціальних служб пропонується:

1) Інституціоналізувати оцінювання емоційного інтелекту працівників Центру соціальних служб шляхом включення показників ЕІ у щорічну систему оцінювання персоналу нарівні з професійними компетентностями.

2) Сформувати «Карту емоційного клімату Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області». Передбачається, що на основі

отриманих результатів діагностики та спостереження доцільно сформувати інтегральну карту емоційної компетентності колективу, яка відображає середні показники емпатії, емоційної стабільності, толерантності до стресу, рівень командної (міжособистісної) згуртованості, психологічної безпеки та рівня стресостійкості працівників.

3) Використовувати дані «Карти емоційного клімату Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області» для планування розвитку персоналу організації, зокрема для розробки індивідуальних планів розвитку структурних підрозділів організації, проведення тренінгів, коучингових сесій і профілактики емоційного вигорання працівників, менторських пар тощо.

Оцінювання емоційного інтелекту працівників в Центрі соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області має проводитися періодично – не рідше, ніж 1 раз на рік, – задля визначення динаміки (прогресу/регресу) в показниках розвитку ЕІ кожного з працівників організації.

Таким чином, ефективне управління розвитком емоційного інтелекту персоналу Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області є стратегічною умовою підвищення якості соціальних послуг і професійної компетентності фахівців. Запропонований нами чотирирівневий методичний підхід, що ґрунтується на принципах комплексності, інтегрованості, рефлексивності та організаційної доцільності, забезпечує науково обґрунтовану діагностику, моніторинг і розвиток емоційної компетентності персоналу та включає «Діагностичний», «Поведінково-аналітичний», «Рефлексивний» та «Стратегічно-управлінський» рівні. Його впровадження сприятиме формуванню емоційно зрілої корпоративної культури, підвищенню психологічної стійкості працівників, удосконаленню управлінських процесів і створенню сприятливого емоційного клімату, що, у свою чергу, зумовлює зростання ефективності діяльності Центру та посилює його соціальну місію.

Висновки до 3 розділу

У третьому розділі було обґрунтовано, що емоційна компетентність персоналу Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області є стратегічним ресурсом, який безпосередньо впливає на якість соціальних послуг, командну згуртованість, психологічну безпеку та стійкість працівників до професійного стресу.

1. На основі аналізу зарубіжного досвіду доведено доцільність інтеграції емоційної компетентності в систему управління персоналом через зміни в кадровій політиці, моделюванні посадових компетентностей, розвитку емоційно орієнтованого лідерства та формування політики емоційного менеджменту як складової корпоративної культури соціальної служби.

2. Запропоновано комплекс організаційно-управлінських, навчально-розвивальних і психопрофілактичних заходів, який спрямований на системне підвищення рівня емоційної компетентності працівників, запобігання професійному вигоранню й посилення психологічного клімату в колективі. Розроблено модульну програму підвищення кваліфікації, формати групової підтримки (аналог «Schwartz Rounds»), інтервізійні зустрічі, систему психологічного супроводу та механізми партнерської взаємодії з зовнішніми організаціями. Таке поєднання освітніх і підтримувальних інструментів забезпечує не лише розвиток окремих емоційних навичок, а й створення безпечного простору для рефлексії та професійного зростання персоналу.

3. Обґрунтовано чотирирівневий методичний підхід до оцінювання емоційного інтелекту персоналу (діагностичний, поведінково-аналітичний, рефлексивний, стратегічно-управлінський рівні), який дозволяє поєднати психометричні методики, спостереження, «360°-оцінювання» та інструменти саморефлексії з управлінськими рішеннями щодо розвитку персоналу. Упровадження цієї системи в діяльність Центру створює передумови для формування емоційно зрілої, стійкої та ефективної команди, підвищення

результативності соціальної роботи та посилення гуманістично орієнтованої корпоративної культури організації.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного аналізу особливостей управління емоційною компетентністю організації нами було зроблено такі теоретичні та практичні висновки:

1. Здійснено теоретичний аналіз поняття емоційної компетентності, визначено її структуру та вплив емоційного інтелекту у професійній діяльності персоналу організації. Встановлено, що емоційна компетентність є багатовимірною характеристикою, яка включає самосвідомість, саморегуляцію, мотивацію, емпатію та соціальні навички, що визначають якість професійної взаємодії. Доведено, що в соціальній сфері, де значна частина роботи пов'язана з високим емоційним навантаженням, рівень емоційного інтелекту впливає на ефективність взаємодії з клієнтами, здатність до самоконтролю, управління конфліктами та попередження вигорання. Наукові моделі Р. Бар-Она, Д. Гоулмана та Саловея–Масра підтверджують, що емоційна компетентність визначає якість лідерства, продуктивність командної роботи та загальну результативність організації.

2. Проведено аналіз діяльності Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області та виявлено, що організація демонструє інтенсивний розвиток та зростання навантаження на персонал, що зумовлює підвищення вимог до емоційної компетентності фахівців. Установлено, що за період 2021–2025 рр. загальний обсяг фінансування Центру зріс на 135,2%, у тому числі грантові надходження – у 6,6 рази, а обсяг державних субвенцій – у 3,7 рази, що свідчить про підвищення спроможності організації залучати ресурси. Кількість клієнтів збільшилася у 3 рази, а кількість соціальних кейсів – у 4 рази, водночас середня вартість однієї соціальної послуги знизилася з 1 982 грн до 1 295 грн, що вказує на зростання операційної ефективності. Рівень задоволеності клієнтів у 2025 році досяг 94%, що підтверджує якість роботи персоналу. Разом із тим інтенсивність роботи з кризовими та травмованими клієнтами підвищує ризики емоційного

виснаження, тому розвиток емоційної компетентності персоналу стає ключовим напрямом кадрової політики.

3. Досліджено рівень емоційної компетентності персоналу та підтверджено її значущий вплив на командну ефективність. За результатами діагностики встановлено, що 53,7% працівників мають середній рівень емоційної компетентності, 34,1% – високий, та лише 12,2% – низький. Найкраще розвиненими компонентами виявилися емпатія та соціальні навички, натомість менш сформованими – саморегуляція та мотивація. Кореляційний аналіз засвідчив сильний та середній зв'язок між компонентами емоційного інтелекту й ключовими показниками командної взаємодії: емпатія демонструє кореляцію $r = 0,73-0,74$ із згуртованістю колективу, соціальні навички – $r = 0,70-0,72$ з якістю комунікації, а саморегуляція – $r = 0,58-0,61$ з психологічною стабільністю та ефективністю вирішення конфліктів. Це підтверджує, що розвиток емоційної компетентності є безпосереднім чинником підвищення продуктивності команди.

4. Розроблено та обґрунтовано комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління розвитком емоційної компетентності персоналу організації. Запропоновано інтеграцію емоційної компетентності у процедури добору, адаптації, оцінювання й професійного розвитку працівників. Серед ключових рекомендацій – створення Ради з розвитку емоційної компетентності, запровадження Положення про політику емоційного менеджменту, формування емоційно орієнтованого лідерства на основі трансформаційного та сервант-лідерства, розробка програми підвищення кваліфікації «Емоційна компетентність фахівця соціальної сфери». Уведення регулярних інтерв'їз, «Schwartz Rounds», тімбілдингів із психологічною рефлексією та системи психологічного супроводу працівників сприятиме зниженню емоційного вигорання й підвищенню якості взаємодії з клієнтами.

5. Запропоновано методичні підходи щодо оцінювання емоційного інтелекту персоналу. Розроблена чотирирівнева модель включає: діагностичний рівень (використання EQ-i 2.0, тесту Холла, LEAS), поведінково-аналітичний (спостереження, карти поведінкових індикаторів, метод «360°»), рефлексивний

(щоденники емоцій, карти емоцій) та стратегічно-управлінський (інституціоналізація ЕК у HR-процесах, щорічне оновлення «Карти емоційного клімату»). Запропонований підхід забезпечує системність діагностики й можливість стратегічного управління розвитком емоційної компетентності персоналу.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що запропонована система управління розвитком емоційної компетентності здатна істотно підвищити ефективність діяльності Центру соціальних служб Прилуцької міської ради Чернігівської області. Вона сприятиме зміцненню психологічної стійкості працівників, підвищенню якості соціальних послуг, оптимізації командної взаємодії та формуванню сучасної гуманістично орієнтованої моделі корпоративної культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бадер, В. І. (2020). Формування емоційної компетентності майбутніх учителів початкової школи при вивченні лінгвістичних дисциплін. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Педагогічні науки*, (3), 33–39.
2. Бантишева, О. О. (2017). *Психологічні особливості емоційного інтелекту осіб юнацького віку, схильних до віктимної поведінки* (Дисертація кандидата психологічних наук). Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова.
3. Васильківський, І. П. (2020). *Виховання емоційного інтелекту учнів середнього шкільного віку* (Дисертація доктора філософії). Національний університет біоресурсів і природокористування України.
4. Веліховська, А. Б., Горбунова, К. М., & Курепін, В. М. (2020). Психолого-педагогічні прийоми формування емоційної компетентності в майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи на практичних заняттях із психології. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*, (73), 199–203.
5. Войціх, І. (2016). Педагогічні умови формування емоційної компетентності майбутніх психологів у процесі професійної підготовки. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Педагогіка*, (4).
6. Гичко, Ю. В. (2021). Емоційна компетентність як важлива умова формування професійного фахівця. URL: <https://surl.lu/ybnjtm> (дата звернення: 10.03.2025).
7. Грицай, Н. (2021). Розвиток емоційної компетентності керівника як чинник ефективного управління. *Психологія і суспільство*, 2(83), 120–128.
8. Житомирський медичний інститут. (2022). Інновації в медичній освіті: модулі емоційного інтелекту та комунікації. *Вісник медичної освіти в Україні*, 11(2), 98–102.

9. Заєць, А. І. (2019). Емоційний інтелект в управлінні персоналом. *Збірник наукових праць КНЕУ*, (25), 112–117. <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/be95cae0-8ac4-42a2-bf0e-7f5960106d3f/download> (дата звернення: 14.03.2025).
10. Заднепровська, А. (2019). Емоційна компетентність як фактор успіху. *Zhyvoe Delo*. URL: <https://zhyvoedelo.com/ua/news/emocionalnaya-kompetentnost-kak-faktor-uspeha> (дата звернення: 14.03.2025).
11. Іванова, Є. О. (2017). Психологічні умови розвитку емоційного інтелекту підлітків. *Український психологічний журнал*, (2), 23–36.
12. Кириченко, Р. В. (2014). Емоційний інтелект як фактор ділової успішності керівника. *Інноваційний потенціал світової науки – XXI сторіччя: Матеріали XXVIII міжнар. наук.-практ. конф.*, (1), 15–16.
13. Коваленко, І. (2020). Емоційний інтелект у HR-практиці українських підприємств. *Менеджмент та лідерство в умовах умов*, 6(1), 87–93.
14. Ковальчук, О. (2022). Емоційний інтелект у HR-практиках: український контекст. *Менеджмент і лідерство в умовах змін*, 5, 45–50.
15. Корман, М. М. (2020). *Емоційний інтелект персоналу як основа формування емоційно інтелектуальної організації*. Вісник ТНЕУ. Психологічні та педагогічні науки, (1), 111–118.
16. Лазуренко, О. О. (2013). Емоційна компетентність як показник рівня сформованості професійної компетентності фахівця. *Інноваційний потенціал світової науки – XXI сторіччя: Матеріали XXIII міжнар. наук.-практ. конф.*
17. Лазуренко, О. О. (2015). Психолого-педагогічний аспект формування емоційної компетентності майбутніх медичних психологів. *Молодий вчений. Психологічні науки*, (2[17]), 411–414.
18. Льошенко, О. А. (2012). Проблеми розвитку емоційної компетентності. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки*, (14), 119–126.
19. Льошенко, О. А. (2012). Соціальна та емоційна компетентність: порівняльний аналіз. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки*, (16), 157–162.

20. Матійків, І. В. (2012). Розвиток емоційної компетентності майбутніх фахівців професій типу «людина-людина»: психологічний аспект. *Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні: Матеріали VIII наук.-техн. конф.*, 240–243.
21. Матійків, І. В. (2012). *Тренінг емоційної компетентності* (Навчально-методичний посібник). Київ: Педагогічна думка.
22. Моргунова, Н. С. (2018). Емоційна компетентність викладача як чинник підвищення ефективності навчання іноземних студентів. *Педагогіка та психологія*, (59), 130–138.
23. Раєвська, Я., & Соліякова, О. (2022). Розвиток емоційної компетентності особистості: теоретичний дискурс. *Психологія. Науковий журнал МАУП*, (1), 78–85.
24. Рекур, Г. П., & Меденець, В. В. (2021). Емоційне лідерство в системі управління персоналом. *Економіка та суспільство*, (13), 117–121.
25. Рибко, А. П. (2024). Емоційна компетентність як феномен сучасної психології. *Наукові записки Одеського національного університету. Психологія та соціальна робота*. Вип. 1 (59). С. 243-251.
26. Романовський, О., Романовська, О., & Черкашина, Т. (2021). Психолого-педагогічні умови формування емоційного інтелекту у майбутніх викладачів вищої школи. *Психолого-педагогічні аспекти розвитку системи вищої освіти та її змісту*, (2), 3–24.
27. Січкарь, С. А., & Денисюк, І. А. (2020). Алгоритм формування емоційної компетентності та емоційного інтелекту засобами української мови. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Філологія*, (46), 127–131.
28. Степанюк, Н., & Ковальова, Т. (2022). Емоційна стійкість медичного персоналу в умовах тривалого стресу: український випадок. *Психологія та здоров'я*, 4(3), 45–52.
29. Сухопара, І. (2020). Емоційна компетентність вчителя в контексті нової української школи. *Наукові записки БДПУ. Педагогічні науки*, (1), 111–122.

30. Українські бізнес-новини. (2022). М'які навички та лідерство: Як українські ІТ-компанії розвивають емоційну компетентність. URL: <https://ubn.news>
31. Укрінформ. (2023). Монобанк та Нова Пошта зосереджуються на емоційному сервісі в умовах воєнної втоми. URL: <https://www.ukrinform.ua>
32. Щетініна, Л. В., Рудакова, С. Г., & Заєць, А. І. (2021). Емоційний інтелект в управлінні персоналом: підходи до розуміння та його розвиток. *Психологія і суспільство*, (3), 45–51.
33. Що таке емоційна компетентність? *Hurma Blog*. (2021). URL: <https://hurma.work/blog/shho-take-emoczijna-kompetentnist> (дата звернення: 14.03.2025).
34. Якимчук, Т., & Щербань, О. (2023). Емоційна праця та вигорання в українських працівників роздрібної торгівлі під час війни. *Журнал психології праці*, 9(1), 29–36.
35. Яндола, К. О. (2018). Формування емоційної компетентності у майбутніх фахівців морально-психологічного забезпечення. *Сучасна війна: гуманітарний аспект: наук.-практ. конф.*, 79–82.
36. Ясточкіна, І. А. (2016). Сутність та складові емоційної компетентності. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Соціальна робота. Соціальна педагогіка*, (21), 161–167.
37. Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2005). Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 441–452. <https://doi.org/10.1002/job.320>
38. Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18(Suppl), 13–25.
39. Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
40. Bradberry, T., & Greaves, J. (2009). *Emotional Intelligence 2.0*. TalentSmart.

41. Cherniss, C. (2010). Emotional intelligence: Toward clarification of a concept. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), 110–126. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01231.x>
42. Derksen, F., Bensing, J., & Lagro-Janssen, A. (2013). Effectiveness of empathy in general practice: A systematic review. *British Journal of General Practice*, 63(606), e76–e84. <https://doi.org/10.3399/bjgp13X660814>
43. Gallo, C. (2016). *The Apple experience: Secrets to building insanely great customer loyalty*. McGraw-Hill.
44. Garvin, D. A., Wagonfeld, A. B., & Kind, L. (2013). *Google's Project Oxygen: Do managers matter?* Harvard Business School Case 313-110.
45. Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
46. Greenberg, N., Docherty, M., Gnanapragasam, S., & Wessely, S. (2020). Managing mental health challenges faced by healthcare workers during COVID-19 pandemic. *BMJ*, 368, m1211. <https://doi.org/10.1136/bmj.m1211>
47. Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
48. Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 54–78. <https://doi.org/10.1037/a0017286>
49. Kafetsios, K., & Zampetakis, L. A. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality and Individual Differences*, 44(3), 712–722. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.10.004>
50. Lown, B. A., & Manning, C. F. (2010). The Schwartz Center Rounds: Evaluation of an interdisciplinary approach to enhancing patient-centered communication, teamwork, and provider support. *Academic Medicine*, 85(6), 1073–1081. <https://doi.org/10.1097/ACM.0b013e3181dbf741>
51. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2002). *MSCEIT user's manual*. Multi-Health Systems.

52. Por, J., Barriball, L., Fitzpatrick, J., & Roberts, J. (2011). Emotional intelligence: Its relationship to stress, coping, well-being and professional performance in nursing students. *Nurse Education Today*, 31(8), 855–860.
<https://doi.org/10.1016/j.nedt.2010.12.023>
53. Schutte, N. S., Malouff, J. M., & Thorsteinsson, E. B. (2007). A meta-analytic investigation of the relationship between emotional intelligence and health. *Personality and Individual Differences*, 42(6), 921–933.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2006.09.003>
54. Shapiro, J. (2011). Perspective: Does medical education promote professional alexithymia? A call for attending to the emotions of patients and self in medical training. *Academic Medicine*, 86(3), 326–332.
<https://doi.org/10.1097/ACM.0b013e3182088833>
55. Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2012). *The emotional intelligence, health, and well-being nexus: What have we learned and what have we missed?* *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 4(1), 1–30.
<https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2011.01062.x>
56. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2017). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

ДОДАТКИ

Додаток А

Діагностика «емоційного інтелекту» (Н. Холл)

Методика призначена для виявлення здібності особистості розуміти відносини, що репрезентується в емоціях, і керувати своєю емоційною сферою на основі прийняття рішень. Вона складається з 30 тверджень і містить п'ять шкал:

шкала 1 - "Емоційна обізнаність";

шкала 2 - "Управління своїми емоціями" (емоційна відхідливість, емоційна нерігідність);

шкала 3 - "Самотивація" (довільне керування своїми емоціями);

шкала 4 - "Емпатія";

шкала 5 - "Розпізнавання емоцій інших людей" (вміння впливати на емоційний стан інших).

Інструкція

Нижче наведені висловлювання, які так чи інакше відображають різні сторони життя. Праворуч від кожного твердження напишіть цифру, виходячи з вашої ступеня згоди з ним: повністю не згоден (-3 бали); в основному не згоден (-2 бали); почасти не згоден (-1 бал); частково згоден (+1 бал); в основному згоден (+2 бали); повністю згоден (+3 бали).

Тестовий матеріал

1. Як негативні, так і позитивні емоції служать для мене джерелом знання про те, як чинити в житті.

- 1) Повністю не згоден
- 2) Здебільшого не згоден
- 3) Частково не згоден
- 4) Частково згоден
- 5) Здебільшого згоден
- 6) Повністю згоден

2. Негативні емоції допомагають мені зрозуміти, що я маю змінити в моєму житті.

- 1) Повністю не згоден
- 2) Здебільшого не згоден
- 3) Частково не згоден
- 4) Частково згоден
- 5) Здебільшого згоден
- 6) Повністю згоден

3. Я спокійний, коли відчуваю тиск збоку.

- 1) Повністю не згоден
- 2) Здебільшого не згоден
- 3) Частково не згоден

- 4) Частково згоден
- 5) Здебільшого згоден
- 6) Повністю згоден

4. Я здатний спостерігати зміну своїх почуттів.

- 1) Повністю не згоден
- 2) Здебільшого не згоден
- 3) Частково не згоден
- 4) Частково згоден
- 5) Здебільшого згоден
- 6) Повністю згоден

5. Коли потрібно, я можу бути спокійним і зосередженим, щоб діяти відповідно до запитів життя.

- 1) Повністю не згоден
- 2) Здебільшого не згоден
- 3) Частково не згоден
- 4) Частково згоден
- 5) Здебільшого згоден
- 6) Повністю згоден

6. Коли необхідно, я можу викликати у себе широкий спектр позитивних емоцій, такі як веселощі, радість, внутрішній підйом і гумор.

- 1) Повністю не згоден
- 2) Здебільшого не згоден
- 3) Частково не згоден
- 4) Частково згоден
- 5) Здебільшого згоден
- 6) Повністю згоден

7. Я стежу за тим, як я відчуваюся.

- 1) Повністю не згоден
- 2) Здебільшого не згоден
- 3) Частково не згоден
- 4) Частково згоден
- 5) Здебільшого згоден
- 6) Повністю згоден

8. Після того як щось засмутило мене, я можу легко впоратися зі своїми почуттями.

- 1) Повністю не згоден
- 2) Здебільшого не згоден
- 3) Частково не згоден
- 4) Частково згоден
- 5) Здебільшого згоден

6) Повністю згоден

9. Я здатний вислуховувати проблеми інших людей.

- 1) Повністю не згоден
- 2) Здебільшого не згоден
- 3) Частково не згоден
- 4) Частково згоден
- 5) Здебільшого згоден
- 6) Повністю згоден

10. Я не зациклююсь на негативних емоціях.

- 1) Повністю не згоден
- 2) Здебільшого не згоден
- 3) Частково не згоден
- 4) Частково згоден
- 5) Здебільшого згоден
- 6) Повністю згоден

11. Я чутливий до емоційних потреб інших.

- 1) Повністю не згоден
- 2) Здебільшого не згоден
- 3) Частково не згоден
- 4) Частково згоден
- 5) Здебільшого згоден
- 6) Повністю згоден

12. Я можу діяти заспокійливо на інших людей.

- 1) Повністю не згоден
- 2) Здебільшого не згоден
- 3) Частково не згоден
- 4) Частково згоден
- 5) Здебільшого згоден
- 6) Повністю згоден

13. Я можу змусити себе знову і знову долати перешкоди.

- 1) Повністю не згоден
- 2) Здебільшого не згоден
- 3) Частково не згоден
- 4) Частково згоден
- 5) Здебільшого згоден
- 6) Повністю згоден

14. Я намагаюся підходити творчо до життєвих проблем.

- 1) Повністю не згоден
- 2) Здебільшого не згоден

- 3) Частково не згоден
- 4) Частково згоден
- 5) Здебільшого згоден
- 6) Повністю згоден

15. Я адекватно реагую на настрої, спонукання та бажання інших людей.

- 1) Повністю не згоден
- 2) Здебільшого не згоден
- 3) Частково не згоден
- 4) Частково згоден
- 5) Здебільшого згоден
- 6) Повністю згоден

16. Я можу легко входити в стан спокою, готовності та зосередженості.

- 1) Повністю не згоден
- 2) Здебільшого не згоден
- 3) Частково не згоден
- 4) Частково згоден
- 5) Здебільшого згоден
- 6) Повністю згоден

17. Коли дозволяє час, я звертаюсь до своїх негативних почуттів та розбираюся, у чому проблема.

- 1) Повністю не згоден
- 2) Здебільшого не згоден
- 3) Частково не згоден
- 4) Частково згоден
- 5) Здебільшого згоден
- 6) Повністю згоден

18. Я здатний швидко заспокоїтись після несподіваного засмучення.

- 1) Повністю не згоден
- 2) Здебільшого не згоден
- 3) Частково не згоден
- 4) Частково згоден
- 5) Здебільшого згоден
- 6) Повністю згоден

19. Розуміння моїх істинних почуттів є важливим для підтримки «хорошої форми».

- 1) Повністю не згоден
- 2) Здебільшого не згоден
- 3) Частково не згоден
- 4) Частково згоден
- 5) Здебільшого згоден

6) Повністю згоден

20. Я добре розумію емоції інших людей, навіть якщо вони не виражені відкрито.

- 1) Повністю не згоден
- 2) Здебільшого не згоден
- 3) Частково не згоден
- 4) Частково згоден
- 5) Здебільшого згоден
- 6) Повністю згоден

21. Я добре можу розпізнавати емоції за виразом обличчя.

- 1) Повністю не згоден
- 2) Здебільшого не згоден
- 3) Частково не згоден
- 4) Частково згоден
- 5) Здебільшого згоден
- 6) Повністю згоден

22. Я можу легко відкинути негативні почуття, коли потрібно діяти.

- 1) Повністю не згоден
- 2) Здебільшого не згоден
- 3) Частково не згоден
- 4) Частково згоден
- 5) Здебільшого згоден
- 6) Повністю згоден

23. Я добре розпізнаю знаки при спілкуванні, які вказують на те, чого інші потребують.

- 1) Повністю не згоден
- 2) Здебільшого не згоден
- 3) Частково не згоден
- 4) Частково згоден
- 5) Здебільшого згоден
- 6) Повністю згоден

24. Люди вважають мене добрим знавцем переживань інших людей.

- 1) Повністю не згоден
- 2) Здебільшого не згоден
- 3) Частково не згоден
- 4) Частково згоден
- 5) Здебільшого згоден
- 6) Повністю згоден

25. Люди, які усвідомлюють свої справжні почуття, краще керують своїм життям.

- 1) Повністю не згоден
- 2) Здебільшого не згоден
- 3) Частково не згоден
- 4) Частково згоден
- 5) Здебільшого згоден
- 6) Повністю згоден

26. Я здатний покращити настрій інших людей.

- 1) Повністю не згоден
- 2) Здебільшого не згоден
- 3) Частково не згоден
- 4) Частково згоден
- 5) Здебільшого згоден
- 6) Повністю згоден

27. Зі мною можна порадитися з питань відносин між людьми.

- 1) Повністю не згоден
- 2) Здебільшого не згоден
- 3) Частково не згоден
- 4) Частково згоден
- 5) Здебільшого згоден
- 6) Повністю згоден

28. Я добре налаштовуюсь на емоції інших людей.

- 1) Повністю не згоден
- 2) Здебільшого не згоден
- 3) Частково не згоден
- 4) Частково згоден
- 5) Здебільшого згоден
- 6) Повністю згоден

29. Я допомагаю іншим використовувати їх спонукання для досягнення особистих цілей.

- 1) Повністю не згоден
- 2) Здебільшого не згоден
- 3) Частково не згоден
- 4) Частково згоден
- 5) Здебільшого згоден
- 6) Повністю згоден

30. Я можу легко відключитися від переживання неприємностей.

- 1) Повністю не згоден
- 2) Здебільшого не згоден

- 3) Частково не згоден
- 4) Частково згоден
- 5) Здебільшого згоден
- 6) Повністю згоден

КЛЮЧ

Шкала 1 - пункти 1, 2, 4, 17, 19, 25.

Шкала 2 - пункти 3, 7, 8, 10, 18, 30.

Шкала 3 - пункти 5, 6, 13, 14, 16, 22.

Шкала 4 - пункти 9, 11, 20, 21, 23, 28.

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

Обробка та інтерпретація РЕЗУЛЬТАТІВ

Рівні парціального емоційного інтелекту у відповідності зі знаком результатів: **14 і більше** - високий; **8-13** - середній; **7 і менш** - низький.

Інтегративний рівень емоційного інтелекту з урахуванням домінуючого знака визначається за такими кількісними показниками: **70 і більше** - високий; **40-69** - середній; **39 і менше** - низький.

Тест на емоційний інтелект (Н. Холл) показує, як ви використовуєте емоції у своєму житті, та враховує різні сторони емоційного інтелекту: ставлення до себе та до інших, здатності до спілкування; ставлення до життя та пошуки гармонії. Емоційний інтелект не менш, ніж класичний IQ сприяє успіху і психічному та фізичному благополуччю людини.

Визначення рівня емпатійності (М. Юсупов)

Інструкція до тесту

Для виявлення рівня емпатійних тенденцій необхідно, відповідаючи на кожне з 36 тверджень, приписувати відповідям такі числа: якщо Ви відповіли «не знаю» — 0, відповіді «ні, ніколи» — припишіть 1, «іноді» — 2, «часто» — 3, «майже завжди» — 4 і відповіді «так, завжди» — 5. Відповідати потрібно на всі пункти.

Тестовий матеріал

1. Мені більше подобаються книги про подорожі, ніж книги із серії «Життя відомих людей».
2. Дорослих дітей дратує турбота батьків.
3. Мені подобається розмірковувати про причини успіхів і невдач інших людей.
4. Серед усіх музичних передач віддаю перевагу передачам про сучасну музику.
5. Надмірну дратівливість і несправедливі докори хворого треба терпіти, навіть якщо вони продовжуються роками.
6. Хворій людині можна допомогти навіть словом.
7. Стороннім людям не слід втручатися в конфлікт між двома людьми.
8. Старі люди, як правило, уразливі без причин.
9. Коли в дитинстві слухав сумну історію, на мої очі самі по собі наверталися сльози.
10. Роздратований стан моїх батьків впливає на мій настрій.
11. Я байдужий до критики на мою адресу.
12. Мені більше подобається розглядати портрети, ніж картини з пейзажами.
13. Я завжди прощав усе батькам, навіть якщо вони були неправі.
14. Якщо кінь погано тягне, його потрібно підганяти.
15. Коли я читаю про драматичні події в житті людей, то відчуваю, немов це відбувається зі мною.
16. Батьки ставляться до своїх дітей справедливо.
17. Коли я бачу підлітків чи дорослих, які сваряться, я втручаюся.
18. Я не звертаю увагу на поганий настрій своїх батьків.
19. Я довго спостерігаю за поведінкою тварин, відклавши інші справи.
20. Фільми і книги можуть викликати сльози тільки у несерйозних людей.
21. Мені подобається спостерігати за виразом облич і поведінкою незнайомих людей.
22. У дитинстві я приводив додому кішок і собак.
23. Усі люди необґрунтовано озлоблені.
24. Дивлячись на сторонню людину, я хочу вгадати, як складеться її життя.
25. У дитинстві молодші за віком ходили за мною по п'ятах.
26. Побачивши покалічену тварину, я намагаюся їй чимось допомогти.
27. Людині стане легше, якщо уважно вислухати її скарги.

28. Побачивши вуличну пригоду, я намагаюся не потрапляти у число свідків.
29. Молодшим подобається, коли я пропоную їм свою ідею, справу чи розвагу.
30. Люди перебільшують здатність тварин відчувати настрій своїх господарів.
31. Зі скрутної конфліктної ситуації людина повинна виходити самотійно.
32. Якщо дитина плаче, на те є свої причини.
33. Молодь повинна задовольняти будь-які прохання і дивацтва стариків.
34. Мені хотілося розібратися, чому деякі мої однокласники іноді замислювалися.
35. Безпритульних домашніх тварин необхідно відловлювати і знищувати.
36. Якщо мої друзі починають обговорювати зі мною свої особисті проблеми, я намагаюся перевести розмову на іншу тему.

Ключ|джерело|

- «не знаю» — 0 балів
- «ні, ніколи» — 1 бал
- «іноді» — 2 бали
- «часто» — 3 бали
- «майже завжди» — 4 бали
- «так, завжди» — 5 балів

Обробка результатів тесту

Перш ніж підрахувати отримані результати, перевірте ступінь відвертості, з яким Ви відповідали. Чи не відповіли Ви «не знаю» на деякі з тверджень під номерами: 3, 9, 11, 13, 28, 36, а також чи не позначили пункти 11, 13, 15, 27 відповідями «так, завжди?». Якщо це так, то Ви побажали бути відвертими перед собою, а в деяких випадках прагнули виглядати в кращому світлі. Результатам тестування можна довіряти, якщо на всі перераховані твердження Ви дали не більш трьох нещирих відповідей, якщо на чотири — варто засумніватися в їхній вірогідності, а якщо на п'ять — можете вважати, що роботу виконали даремно.

Тепер підсумуйте всі бали, приписані відповідям на пункти: 2, 5, 8, 9, 10, 12, 13, 15, 16, 19, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 29, 32. Порівняйте результат зі шкалою розвиненості емпатійних тенденцій.

Аналіз результатів:

Якщо Ви набрали від 82 до 90 балів — це дуже високий рівень емпатійності. У Вас болісно розвинуте почуття співпереживання. У спілкуванні, як барометр, тонко реагуєте на настрій співрозмовника, який ще не встиг сказати ні слова. Вам важко від того, що навколишні використовують Вас як громовідвід, обрушуючи на Вас свій емоційний стан. Погано відчуваєте себе в присутності «важких» людей. Дорослі і діти охоче довіряють Вам свої таємниці і звертаються за порадою. Нерідко відчуваєте комплекс провини, побоюючись завдати людям клопоту; не тільки словом, а й поглядом боїтеся зачепити їх. Тривога за рідних і близьких не

полишає Вас. Водночас Ви самі дуже вразливі. Можете страждати, побачивши скалічену тварину, чи не знаходити собі місця від випадкового холодного привітання Вашого шефа. Ваша вразливість часом довго не дає заснути. Будучи засмученим, потребуєте емоційної підтримки збоку інших. З таким ставленням до життя Ви близькі до невротичних зривів. Потурбуйтеся про психічне здоров'я.

Від 63 до 81 бала — висока емпатійність. Ви чуттєві до нестатків і проблем навколишніх, великодушні, схильні багато чого їм прощати. З непідробним інтересом ставитеся до людей. Вам подобається «читати» їхні обличчя і «заглядати» в їхнє майбутнє. Ви емоційно чуйні, товариські, швидко встановлюєте контакти з навколишніми і знаходите спільну мову. Мабуть, і діти тягнуться до Вас. Навколишні цінують Вашу щиросердність. Ви намагаєтеся не допускати конфліктів і знаходити компромісні рішення. Добре переносите критику на свою адресу. Оцінюючи події, більше довіряєте своїм почуттям і інтуїції, ніж аналітичним висновкам. Волієте працювати з людьми, ніж наодинці. Постійно маєте потребу в соціальному схваленні своїх дій. Попри всі перелічені якості, Ви не завжди акуратні в точній і копіткій роботі. Не треба особливих зусиль, щоб вивести Вас з рівноваги.

Від 37 до 62 балів — нормальний рівень емпатійності, властивий переважній більшості людей. Навколишні не можуть назвати Вас «товстошкірим», але водночас Ви не належите до числа особливо чуттєвих. У міжособистісних стосунках судити про інших більш схильні за їхніми вчинками, ніж довіряти своїм особистим враженням. Ви не позбавлені емоційних проявів, але здебільшого вони перебувають під самоконтролем. У спілкуванні уважні, намагаєтеся зрозуміти більше, ніж сказано словами, але при зайвому впливі почуттів співрозмовника втрачаєте терпіння. Намагаєтеся делікатно не висловлювати свою точку зору, не будучи упевненим, що вона буде прийнята. При читанні художніх творів і перегляді фільмів частіше стежите за дією, ніж за переживаннями героїв. Відчуваєте труднощі у прогнозі розвитку відносин між людьми, тому, трапляється, їхні вчинки виявляються для Вас несподіваними. У Вас немає розкутості почуттів, і це заважає Вашому повноцінному сприйняттю людей.

12—36 балів — низький рівень емпатійності. Ви відчуваєте ускладнення у встановленні контактів з людьми, незатишно відчуваєте себе у великій компанії. Емоційні прояви у вчинках навколишніх часом здаються Вам незрозумілими і позбавленими змісту. Віддаєте перевагу окремим захопленням конкретною справою, а не роботі з людьми. Ви — прихильник точних формулювань і раціональних рішень. Імовірно, у Вас мало друзів, а тих, хто є, цінуєте більше за ділові якості і ясний розум, ніж за чуйність. Люди платять Вам тим самим.

11 балів і менше — дуже низький рівень. Емпатійні тенденції особистості не розвинуті. Вам важко першим почати розмову, тримаєтеся окремо від товаришів по службі. Особливо важкі контакти з дітьми й особами, набагато старшими за Вас. У міжособистісних стосунках нерідко виявляєтеся в несприятливому становищі.

Багато в чому не знаходите взаєморозуміння з навколишніми. Любите гострі відчуття, надаєте перевагу спортивним змаганням, а не мистецтву. У діяльності занадто сконцентровані на собі. Ви можете бути дуже продуктивними в індивідуальній роботі, у взаємодії ж з іншими не завжди виглядаєте найкращим чином. Болісно переносите критику на свою адресу, хоча можете на неї бурхливо не реагувати. Необхідна гімнастика почуттів

Додаток В

Адаптована методика

«Діагностика соціально-психологічного клімату в колективі» (Л. Уманський, А. Журавльов)

Інструкція для учасників дослідження:

Нижче наведені деякі характеристики роботи в житті трудового колективу. Заповнюючи таблицю, па кожній шкалі, що визначає ступінь тієї чи іншої характеристики, зробіть свої позначки:

— позначкою «Х» вкажіть, наскільки дана характеристика притаманна Вашому колективу па сьогодні;

— позначкою «0» вкажіть місце характеристики, що мала б займати, на Вашу думку, в роботі та в житті колективу.

1	Можливість в рамках Вашого колективу вибирати напрямок своєї діяльності, зміст робіт	1	2	3	4	5	6	7
2	Можливість в межах визначених термінів встановлювати на свій розсуд черговість робіт, вибирати спосіб та час їх виконання	1	2	3	4	5	6	7
3	Можливість вибору тих співробітників, з ким хотілось би виконувати ту чи іншу роботу	1	2	3	4	5	6	7
4	Можливість зміни напрямку робіт, виду діяльності	1	2	3	4	5	6	7
5	Задоволеність стосунками з	1	2	3	4	5	6	7

	колегами по роботі							
6	Задоволеність стосунками з керівником	1	2	3	4	5	6	7
7	Можливість проявити свої ділові якості	1	2	3	4	5	6	7
8	Визнання та схвалення колегами по роботі Ваших заслуг та досягнень	1	2	3	4	5	6	7
9	Визнання та схвалення колегами по роботі Ваших особистих якостей	1	2	3	4	5	6	7
10	Визнання та схвалення керівником Ваших особистих якостей	1	2	3	4	5	6	7
11	Отримання чітких однозначних завдань	1	2	3	4	5	6	7
12	Визначеність, ясність у стосунках з керівником	1	2	3	4	5	6	7
13	Ступінь нервового напруження, пов'язаного з роботою	1	2	3	4	5	6	7
14	Ступінь нервового напруження, пов'язаного з	1	2	3	4	5	6	7

	колегами по роботі							
15	Ступінь нервового напруження, пов'язаного з керівником	1	2	3	4	5	6	7

Обробка та інтерпретація результатів:

Для інтерпретації результатів дослідження необхідно розрахувати середнє арифметичне по кожному показнику (по «Х» і по «О») та знайти їх співвідношення за формулою:

$$X / M = 0$$

Чим значення М ближче до 1, тим сприятливіший мікроклімат у колективі. Досвід використання зазначеної методики свідчить про те, що вона дає можливість діагностувати такі показники:

1. загальну оцінку соціально-психологічного клімату в колективі (рівень його сприятливості);
2. оцінку «реального» та «ідеального» соціально-психологічного клімату (орієнтацію членів колективу на «реальні» та «ідеальні» показники клімату);
3. особливості двох основних складових соціально-психологічного клімату: а) орієнтацію на справу; б) орієнтацію на людей.

Для діагностики орієнтації членів колективу на справу використовувались такі запитання: 1, 2, 3, 4, 7, 11, 13.

Для діагностики орієнтації членів колективу на людей використовувались запитання: 5, 6, 8, 9, 10, 12, 14, 15. (Зазначені показники були введені додатково)

**Анкета «Оцінка ефективності командної роботи»
(модифікація за Дж. Саломе та Р. Хекслі)**

Анкета дає можливість оцінити рівень особливості поведінки особистості під час роботи у команді.

На подані нижче запитання необхідно давати відповідь «Так»/ «Ні». Згідно з відповідями необхідно порахувати бали відповідно до таблиці-ключа.

Анкета має 11 запитань, відповіді так – 5 балів, ні – 0 балів

1. Чи любите Ви бути в центрі уваги?

Так. Ні.

2. Чи легко Вам вдається знайти тему для розмови з незнайомою людиною?

Так. Ні.

3. Чи завжди Ви уважно слухаєте співрозмовника?

Так. Ні.

4. Чи є хоча б дві області, у яких Ви розбираєтеся?

Так. Ні.

5. Чи дратує Вас, якщо Вашу думку зневажають?

Так. Ні.

6. Чи гарний Ви оратор?

Так. Ні.

7. Чи будете Ви продовжувати розмову, якщо тема розмови Вам не відома?

Так. Ні.

8. Ви любите більше говорити, ніж слухати?

Так. Ні.

9. Чи любите Ви давати поради?

Так. Ні.

10. Чи маєте Ви власну думку щодо будь-якого питання?

Так. Ні.

11. Чи покажете Ви співрозмовнику, що тема розмови Вам не цікава?

Так. Ні.

Ключ

За певну відповідь анкети нараховуються бали.

Так - 5 Ні - 0

Результати

До 20 - дуже складно працювати в команді, індивідуаліст.

20–40 - контактна, але закрита людина.

45–55 - командний гравець, комунікатор.