

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГІЇ  
КАФЕДРА ЗАГАЛЬНОЇ ПСИХОЛОГІЇ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
«ЗВ'ЯЗОК ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ КЕРІВНИКА ЗІ СТИЛЕМ  
УПРАВЛІННЯ»

на здобуття освітнього рівня «МАГІСТР»  
зі спеціальності «053-Психологія»

здобувача 2 року навчання  
ОС «Магістр» ОПП «Психологія»  
Заочної форми навчання

**Нелі ТОДОРЮК**

Науковий керівник:

кандидат психологічних наук, доцент

**Олександр ВАКУЛЕНКО**

Допустити до захисту на ЕК №1  
кафедра загальної психології  
протокол № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

Завідувачка кафедри:

кандидат психологічних наук, доцент

**Ганна ЮРЧИНСЬКА**

\_\_\_\_\_ (підпис)

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗВ'ЯЗКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ КЕРІВНИКА ЗІ СТИЛЕМ УПРАВЛІННЯ.....</b>	<b>7</b>
1.1. Поняття та структура емоційного інтелекту.....	7
1.2. Класифікація стилів управління.....	14
1.3. Емпатія та асертивність в контексті ефективної управлінської діяльності.....	21
Висновки до розділу 1.....	27
<b>РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗВ'ЯЗКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ КЕРІВНИКА ЗІ СТИЛЕМ УПРАВЛІННЯ.....</b>	<b>29</b>
2.1. Етапи та процедура дослідження.....	29
2.1.1. Опис вибірки.....	31
2.1.2. Методологічний інструментарій.....	39
2.2. Аналіз отриманих результатів.....	43
2.2.1. Загальний огляд результатів.....	43
2.2.2. Результат аналізу статевих відмінностей .....	51
2.2.3. Результати кореляційного аналізу.....	55
Висновки до розділу 2.....	60
<b>РОЗДІЛ 3. ПСИХОКОРЕКЦІЙНА ПРОГРАМА ЩОДО РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ.....</b>	<b>62</b>
3.1. Необхідність розвитку емоційного інтелекту для ефективного управління.....	62
3.2. Методи розвитку емоційного інтелекту.....	67
3.2.1. Тренінги та коучинг для керівників.....	67
3.2.2. Практичні вправи для підвищення ЕІ.....	71
3.2.3. Саморефлексія та самоосвіта.....	75
Висновки до розділу 3.....	79

<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>81</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>86</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>96</b>

## ВСТУП

### **Актуальність теми дослідження.**

Актуальність теми дослідження зумовлена важливістю розвитку емоційного інтелекту (ЕІ) в сучасному управлінні. Уміння керівника усвідомлювати та керувати своїми емоціями, а також розуміти емоційний стан своїх підлеглих, є ключовим фактором успішного функціонування організації. Емоційний інтелект допомагає керівникам покращувати свої комунікаційні навички та створювати сприятливу робочу атмосферу, що підвищує ефективність роботи команди. Зокрема, високий рівень ЕІ забезпечує кращу адаптацію до змін, управління стресовими ситуаціями та сприяє вирішенню конфліктів.

Стиль управління також відіграє значну роль у досягненні цілей організації та забезпеченні високого рівня ефективності роботи. Підбір оптимального стилю керівництва, який відповідає потребам підлеглих та ситуаційним вимогам, сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності співробітників. Таким чином, стиль управління можна вважати відображенням професійних якостей керівника та його здатності створювати умови для розвитку потенціалу працівників.

Залежність стилю управління від рівня емоційного інтелекту керівника підкреслює необхідність усвідомлення важливості цієї взаємозв'язку для забезпечення успішного лідерства. Проблема емоційного інтелекту та його зв'язку з управлінськими стилями привертала увагу багатьох дослідників. Зокрема, розвиток асертивності як елемент емоційного інтелекту майбутніх менеджерів досліджували Г. Мешко, О. Мешко та М. Фіткайло (2023). Емпатія як важливий чинник успішної управлінської діяльності вивчалася у працях Л. Журавльової (2008, 2014). Вплив стилю управління на ефективність діяльності персоналу розглядався в дослідженнях О. Кобилецького, С. Завійського та ін. (2023). Особливості емоційного інтелекту в українській психологічній науці аналізували О. Паламарчук, І. Візнюк та І. Чухрій (2023). Стилі керівництва та їх вплив на управлінську діяльність розглядали І. Перерва (2023), Я. Василькевич та О. Кікінежді (2024). Керівники з високим рівнем ЕІ частіше обирають гнучкі та

демократичні стилі управління, які забезпечують високу мотивацію співробітників і сприяють їхньому професійному розвитку.

Таким чином, розвиток емоційного інтелекту керівників є важливим компонентом підвищення ефективності управлінської діяльності та досягнення організаційних цілей. Незважаючи на значну увагу до питання емоційного інтелекту та стилів управління, окремі аспекти цього взаємозв'язку залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює необхідність подальших наукових пошуків у цій галузі.

#### **Мета і завдання дослідження.**

**Мета дослідження** - теоретично обґрунтувати та емпірично встановити залежність стилю управління керівника від рівня його емоційного інтелекту.

#### **Завдання дослідження:**

1. Здійснити критичний аналіз наукових джерел з обраної теми.
2. Встановити наявність зв'язку між стилем управління та емоційним інтелектом.
3. Виявити статеві відмінності між провідним стилем управління та показниками емоційного інтелекту.
4. Розробити рекомендації щодо розвитку емоційного інтелекту керівника в контексті його професійної діяльності.

**Об'єкт дослідження** - емоційний інтелект.

**Предмет дослідження** - зв'язок між рівнем емоційного інтелекту керівника та вибором стилю управління.

**Методи дослідження** включають теоретичні та емпіричні:

*Теоретичні методи* - аналіз, синтез, узагальнення, систематизація сучасних знань з проблематики дослідження;

*Емпіричні методи* – «Методика дослідження емоційного інтелекту особистості» (Зарицька), «Діагностика схильності до певного стилю керівництва» (Кокурн та ін.), «Тест-опитувальника компонентів асертивності» (ТОКАС) (Саннікової, та ін.);

*Методи математичної статистики* - описова статистика для визначення тенденцій, кореляційний аналіз для виявлення взаємозв'язків (кореляція Спірмена), критерій відмінності для двох незалежних вибірок (критерій. Мана-Уїтні) та кореляційний аналіз.

**Структура кваліфікаційної роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного з розділів, загального висновку, списку використаних джерела та додатків. Робота містить 25 таблиць, 11 рисунків, 8 додатків та 109 найменувань наукових джерел яких 77 англійських. Основна частина роботи складає 85 сторінок, загальний обсяг 125 сторінок.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗВ'ЯЗКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ КЕРІВНИКА ЗІ СТИЛЕМ УПРАВЛІННЯ

### 1.1. Поняття та структура емоційного інтелекту

Емоційний інтелект (ЕІ) — це здатність людини розпізнавати, розуміти, використовувати та керувати як власними емоціями, так і емоціями інших людей. Цей концепт отримав велику увагу в сучасних психологічних дослідженнях і визначається як складний психологічний феномен, що включає різні аспекти соціальної та емоційної взаємодії. Шиделко та Мірик (2021) наголошують на тому, що емоційний інтелект є не лише індивідуальною характеристикою, але й інтегрованим набором когнітивних та емоційних здібностей, що сприяє успішній соціальній адаптації. ЕІ дозволяє не тільки усвідомлювати власні емоції, але й аналізувати та впливати на емоційний стан інших людей (Шиделко & Мірик, 2021).

Теоретичний аналіз емоційного інтелекту як психологічного поняття також підтверджує його складну структуру. Згідно з Марчуком (2021), емоційний інтелект включає декілька ключових компонентів, таких як емоційна обізнаність, саморегуляція, емпатія та соціальні навички. Ці компоненти дозволяють індивідам ефективно використовувати емоції для розв'язання проблем, прийняття рішень і підтримки міжособистісних відносин. Підхід до вивчення ЕІ також передбачає різні моделі, які зосереджені на індивідуальних і соціальних аспектах емоцій (Марчук, 2021).

У дослідженні зарубіжних підходів до розуміння емоційного інтелекту Басюк (2022) акцентує увагу на його становленні та розвитку в межах міжнародних наукових студій. Вона підкреслює, що емоційний інтелект є інтегральною частиною когнітивно-емоційних процесів, які формуються протягом життя людини (Басюк, 2022).

Дослідження Паламарчук, Візнюк та Чухрія (2023) акцентує увагу на вивченні емоційного інтелекту в контексті української психологічної науки. Автори підкреслюють важливість дослідження цього феномену в умовах сучасних

соціальних і професійних викликів. Вони вказують на те, що розвиток емоційного інтелекту може сприяти підвищенню ефективності управлінських рішень, покращенню міжособистісної комунікації та зниженню рівня стресу в умовах професійної діяльності (Паламарчук, Візнюк, & Чухрій, 2023).

Емоційний інтелект (EI) як поняття було вперше визначено Пітером Саловей та Джоном Майєром у 1990 році, і з того часу його значення продовжує залишатися предметом досліджень у різних наукових галузях. У початковій теорії Саловей і Майєр описали емоційний інтелект як здатність розпізнавати, використовувати, розуміти і керувати емоціями. Вони визначали EI як форму соціального інтелекту, який дозволяє людині взаємодіяти з емоційною інформацією, впливаючи на своє мислення та дії (Trifonova, 2020).

Модель емоційного інтелекту, запропонована Майєром і Саловей, складається з чотирьох основних аспектів: сприйняття емоцій, їх асиміляція, розуміння та управління. Ця модель здобула визнання у психологічних дослідженнях як така, що відображає здатність людей правильно обробляти емоційно заряджену інформацію, інтегруючи її у прийняття рішень та когнітивні процеси (Pellitteri, 2022).

Гоулман, популяризувавши концепцію EI у 1995 році, додав до моделі нові аспекти, такі як самоусвідомлення, саморегуляція, соціальні навички, емпатія та мотивація. Його підхід поєднує когнітивні здібності з особистісними рисами, що дозволяє пояснити, як емоційний інтелект впливає на успіх у професійному середовищі, зокрема в управлінні та лідерстві (Taibolatov & Burdina, 2020).

Обидві моделі (Майєра-Саловей і Гоулмана) підкреслюють роль емоційного інтелекту в ефективності міжособистісних відносин, особливо в контексті керівництва та управління. Емоційна обізнаність та управління емоціями, за даними досліджень, є ключовими навичками для лідерів, що сприяють створенню сприятливого емоційного середовища у робочих колективах (Pellitteri, 2022).

Таким чином, емоційний інтелект, згідно з сучасними теоріями, є інтегрованою здатністю, що поєднує емоційні та когнітивні процеси, а його

розвиток має значний вплив на професійну діяльність, особливо в умовах лідерства.

Емоційний інтелект складається з кількох ключових компонентів, які забезпечують ефективність управлінської діяльності. Одним з найважливіших компонентів є емоційна обізнаність, що включає здатність керівника усвідомлювати свої емоції, розуміти їх причини та можливі наслідки для інших. Ця складова емоційного інтелекту дозволяє керівникам приймати більш виважені рішення в складних ситуаціях та підтримувати професійну атмосферу в колективі (Zabin et al., 2022).

Другий важливий елемент — регулювання емоцій, який пов'язаний зі здатністю контролювати власні емоційні реакції. Для лідера це означає можливість зберігати спокій у стресових ситуаціях та уникати імпульсивних рішень, що є особливо важливим для підтримки ефективної взаємодії з підлеглими та досягнення довгострокових цілей (Grunberg et al., 2020).

Емпатія є ще одним фундаментальним компонентом емоційного інтелекту, який визначає здатність розуміти емоції інших людей. Це дозволяє керівникам вникати в потреби та проблеми своїх підлеглих, будуючи довірчі стосунки в команді та створюючи підтримуюче робоче середовище (Manda et al., 2020).

Крім того, соціальні навички — здатність до ефективної комунікації та вирішення конфліктів — є необхідними для лідера, який прагне створити гармонійні робочі стосунки. Це допомагає керівникам досягати високого рівня співпраці в колективі та сприяє досягненню організаційних цілей (Chiş-Manolache, 2021).

Нарешті, мотивація є рушійною силою, яка підтримує керівника в досягненні цілей та мотивує його команду. Мотивовані керівники здатні надихати інших на продуктивну роботу, що сприяє загальній ефективності організації (Munira et al., 2022).

Когнітивні та емоційні аспекти емоційного інтелекту є взаємопов'язаними складовими процесу прийняття управлінських рішень. Взаємозв'язок між цими аспектами має важливе значення для розвитку ефективності керівників, оскільки

забезпечує інтеграцію раціонального мислення з емоційною обізнаністю. Попелюшко та Семко (2024) підкреслюють, що розвиток емоційного інтелекту у людей дорослого віку сприяє не лише кращому розумінню емоцій, а й більш глибокому використанню когнітивних процесів під час прийняття рішень (Попелюшко & Семко, 2024). Це дозволяє керівникам знаходити баланс між емоційною та раціональною складовими своїх дій.

Дубчак і Мінзак (2024) акцентують увагу на тому, що формування емоційного інтелекту починається ще в підлітковому віці, а його розвиток є передумовою для вдосконалення когнітивних здібностей на дорослих етапах життя (Дубчак & Мінзак, 2024). Їхні висновки підкреслюють, що здатність до співпереживання та рефлексії є основою для прийняття збалансованих управлінських рішень.

Жердева (2023) зазначає, що теоретичні засади формування емоційного інтелекту демонструють, як когнітивні навички взаємодіють з емоційними здібностями у складних ситуаціях, таких як управління конфліктами чи прийняття стратегічних рішень (Жердева, 2023). Басюк (2022) аналізує становлення поняття емоційного інтелекту у зарубіжних дослідженнях і підкреслює, що його когнітивний компонент, такий як метапізнання, є критичним для ефективного управління, оскільки дозволяє оцінювати та коригувати власні думки та дії (Басюк, 2022). Бакута (2024) розглядає емоційний інтелект як частину ширшого поняття соціального інтелекту, підкреслюючи, що когнітивні та емоційні аспекти працюють у синергії, забезпечуючи ефективне вирішення соціальних та управлінських задач (Бакута, 2024).

Губа та Асатрян (2020) наголошують, що теоретико-методологічні засади дослідження емоційного інтелекту вказують на його роль у прогнозуванні та аналізі наслідків управлінських рішень, особливо у стресових ситуаціях (Губа & Асатрян, 2020). Августюк (2021) підкреслює зв'язок між емоційним інтелектом та метапізнанням, зазначаючи, що здатність до саморефлексії і контроль над власними емоціями є вирішальними факторами в управлінській діяльності (Августюк, 2021).

Дослідження свідчать про те, що емоційний інтелект сприяє більш ефективній комунікації та взаємодії в команді та має безпосередній вплив на процеси мислення і аналізу в управлінській діяльності. Взаємодія когнітивних процесів, таких як аналіз інформації, з емоційними реакціями керівника дозволяє йому приймати більш збалансовані та виважені рішення. Зокрема, когнітивні процеси, такі як мислення та аналіз, впливають на те, як керівники реагують на ситуації стресу або невизначеності, а емоційний інтелект допомагає їм ефективно управляти власними емоціями та підтримувати позитивне емоційне середовище в команді (Cristofaro, 2020).

Когнітивні процеси, пов'язані з емоційним інтелектом, дозволяють керівникам використовувати емоції як джерело інформації для прийняття рішень. Наприклад, емоції можуть допомогти швидше адаптуватися до змін або краще зрозуміти мотивацію співробітників. Цей взаємозв'язок між когнітивними та емоційними процесами є особливо важливим у складних ситуаціях, коли емоційні реакції можуть змінювати спосіб, у який обробляється інформація. Дослідження показують, що емоційний інтелект допомагає керівникам краще орієнтуватися в соціальних і організаційних умовах, де потрібна висока когнітивна гнучкість (Ramchandran et al., 2020).

Керівники, які володіють високим рівнем емоційного інтелекту, зазвичай мають кращі управлінські навички, оскільки вони можуть використовувати свої емоції для підвищення ефективності прийняття рішень. Вони здатні адаптувати свою поведінку до змінних умов, зберігаючи при цьому когнітивну стабільність та емоційну рівновагу, що є критичним фактором для прийняття стратегічних рішень (Kundi, 2021).

Таким чином, когнітивні та емоційні аспекти емоційного інтелекту працюють в синергії, допомагаючи керівникам приймати більш обґрунтовані рішення в умовах невизначеності та стресу. Емоційний інтелект покращує здатність обробляти інформацію та дозволяє краще взаємодіяти з іншими, підтримуючи ефективну командну роботу та досягнення організаційних цілей.

Емоційний інтелект відіграє ключову роль в управлінському контексті, впливаючи на ефективність лідерства, комунікацію з командою, вирішення конфліктів та прийняття рішень. Управлінці з високим рівнем емоційного інтелекту здатні краще розуміти емоції як свої, так і своїх підлеглих, що сприяє більшій гармонії у робочих колективах та покращує загальну продуктивність. Висока емоційна обізнаність дозволяє керівникам точно реагувати на емоційні сигнали та створювати сприятливу атмосферу для співпраці, що сприяє підвищенню довіри та мотивації працівників (Tĩmbalius, 2022).

Успішна комунікація є критично важливою для ефективного лідерства, оскільки вона визначає здатність керівника надихати, координувати та мотивувати команду до досягнення спільних цілей. Одним із ключових елементів ефективної комунікації є емоційний інтелект, який забезпечує керівників необхідними інструментами для налагодження більш глибоких та довірливих зв'язків з колегами та підлеглими. Емоційний інтелект включає вміння розпізнавати емоції інших людей, активно слухати, співпереживати та розуміти різні точки зору. Ці якості сприяють створенню атмосфери відкритого діалогу та співпраці, що є критично важливим для подолання комунікаційних бар'єрів.

Олійник (2023) зазначає, що використання факторного аналізу дозволяє визначити основні методи та принципи, які керівники можуть застосовувати для вдосконалення комунікаційних процесів у своїй діяльності (Олійник, 2023). Зокрема, його дослідження демонструє, що керівники з високим рівнем емоційного інтелекту здатні краще адаптувати стиль спілкування до потреб команди, що підвищує продуктивність і задоволення співробітників.

Дослідження Бушуєва, Пілюхіної та Джахіда (2023) вказує на те, що формування ціннісно-орієнтованого лідерства є ефективним підходом до забезпечення комунікаційної гармонії, особливо в складних сферах, таких як менеджмент проєктів ядерної безпеки (Бушуєв, Пілюхіна & Джахід, 2023). Вони акцентують увагу на важливості емпатії та довіри у спілкуванні, підкреслюючи, що ці чинники сприяють глибшому взаєморозумінню та зміцненню командної співпраці. Наукові праці Іванової (2012) підтверджують, що навички активного

слухання, здатність до емпатії та інші компоненти емоційного інтелекту є основою для розвитку ефективних лідерських якостей (Іванова, 2012). Авторка також підкреслює, що постійне вдосконалення цих навичок значно підвищує ефективність управління та комунікації в організаціях.

Романовський і Петрова (2016) досліджують формування лідерських якостей у студентів, майбутніх психологів, і зазначають, що високий рівень емоційного інтелекту значно покращує здатність до конструктивного спілкування та вирішення конфліктів (Романовський & Петрова, 2016). Цей підхід можна легко адаптувати й до практик професійних керівників, які прагнуть покращити свою комунікативну компетентність. Бурківська і Мрочко (2024) досліджують роль лідерства в умовах організаційних змін, акцентуючи увагу на здатності лідерів адаптувати свої комунікаційні стратегії для вирішення викликів (Бурківська & Мрочко, 2024). Вони наголошують, що емоційний інтелект є фундаментальним елементом для підтримки стабільності в команді та знаходження нових можливостей навіть у складних умовах.

Емоційний інтелект сприяє вирішенню конфліктів, оскільки керівники з розвиненими емоційними навичками можуть ідентифікувати та вирішувати приховані емоції, що лежать в основі конфліктів, знаходячи взаємовигідні рішення (Sharma et al., 2023).

Також емоційний інтелект безпосередньо впливає на процес прийняття рішень. Керівники з високим рівнем ЕІ можуть оцінювати ситуації комплексно, враховуючи як емоційні, так і раціональні аспекти, що дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення в умовах стресу або невизначеності (Kundi, 2021). Завдяки цьому, вони здатні краще адаптуватися до змін і мотивувати своїх підлеглих до продуктивної праці. Емоційний інтелект є важливою складовою ефективного управління, сприяючи покращенню комунікації, вирішенню конфліктів та прийняттю рішень, що в кінцевому результаті підвищує ефективність управлінської діяльності та успіх організації.

## 1.2. Класифікація стилів управління

Стилі управління є важливим аспектом ефективного керівництва, адже саме вони визначають взаємодію між лідером та його командою, впливаючи на продуктивність, мотивацію та залученість підлеглих. Відповідно до досліджень, ефективність діяльності персоналу безпосередньо залежить від обраного стилю управління, оскільки різні підходи мають різний вплив на мотивацію та продуктивність співробітників. Як зазначають Кобилецький, Завійський, Сарвас, Краснощок та Кузьма (2023), стилі управління можуть як підвищувати, так і знижувати рівень залученості працівників до процесу праці, що в результаті впливає на загальні результати діяльності організації (Кобилецький, Завійський, Сарвас, Краснощок, & Кузьма, 2023).

Одним із найбільш відомих є авторитарний стиль управління, який характеризується сильною централізацією влади та жорстким контролем з боку керівника. Цей стиль ефективний у ситуаціях, коли необхідно приймати швидкі рішення або коли команда потребує чітких інструкцій. Проте, як зазначає Перерва (2023), цей підхід може викликати зниження мотивації та ініціативи серед підлеглих, що негативно позначається на їхній продуктивності (Перерва, 2023).

Іншим популярним підходом є демократичний стиль управління, який передбачає колективне прийняття рішень та активну участь співробітників у процесі керування. Цей стиль забезпечує більшу залученість підлеглих і сприяє розвитку командної роботи та ініціативності. Василькевич і Кікінежді (2024) підкреслюють, що демократичний стиль допомагає створити позитивний мікроклімат у команді, що сприяє більшій мотивації та задоволенню працівників роботою (Василькевич & Кікінежді, 2024).

Ще одним стилем управління є ліберальний (або *laissez-faire*), який характеризується мінімальним втручанням керівника у процесі роботи команди. Лідер, який використовує цей підхід, надає працівникам повну свободу у прийнятті рішень і виконанні завдань. Цей стиль може бути ефективним у висококваліфікованих командах, де працівники мають достатньо досвіду та компетентності для самостійного виконання завдань. Ліберальний або делегуючий

стиль управління надає співробітникам більше свободи та відповідальності в процесі виконання завдань. Він найбільш ефективний у командах, де працівники володіють високим рівнем професійної компетентності і здатні самостійно приймати рішення. Процик (2023) зазначає, що хоча ліберальний стиль може сприяти розвитку творчого потенціалу та ініціативності, він також несе ризик недостатнього контролю, що може призвести до зниження дисципліни (Процик, 2023). Однак, такий підхід може призводити до нестачі координації та зниження продуктивності, якщо команда не має достатньо внутрішньої організованості або якщо відсутні чіткі цілі. Ліберальний стиль може створювати ситуації, коли працівники не отримують необхідної підтримки, що може призвести до відчуття невизначеності та зниження мотивації.

Окрім цього, сучасні підходи до управління включають ситуаційне керівництво, де керівник адаптує свій стиль до конкретних умов і потреб колективу. Як зазначає Халамендик (2023), гнучкість керівника та здатність варіювати підхід до управління залежно від ситуації дозволяють досягати високої ефективності управлінської діяльності, зберігаючи баланс між контролем і довірою до команди (Халамендик, 2023).

Кожен стиль має свої переваги та сфери ефективного застосування. Вибір стилю управління повинен базуватися на врахуванні специфіки команди, рівня її професіоналізму, ситуації, а також індивідуальних потреб і особливостей підлеглих. Найбільш ефективними є керівники, які здатні гнучко змінювати свій стиль управління залежно від обставин, поєднуючи різні підходи для досягнення найкращих результатів. Гнучкість у керівництві, здатність слухати команду та враховувати її потреби є важливими чинниками для створення атмосфери довіри, підтримки та взаємоповаги, що, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності та успішності організації загалом.

Авторитарний стиль управління характеризується сильною централізацією влади, жорстким контролем та одностороннім прийняттям рішень. Керівник, що застосовує цей стиль, самостійно приймає всі ключові рішення, мінімально залучаючи команду до процесу управління. Лебедев і Перерва (2023)

підкреслюють, що авторитарний стиль може бути ефективним у кризових ситуаціях або тоді, коли необхідно приймати швидкі рішення, однак його тривале використання може призвести до зниження мотивації персоналу (Лебедев & Перерва, 2023).

Кобилецький, Завійський, Сарвас, Краснощок і Кузьма (2023) вказують, що авторитарний стиль управління має позитивний вплив на ефективність діяльності персоналу в умовах жорсткої ієрархії та структурованості, однак він може негативно позначитися на інноваційності та творчості працівників (Кобилецький, Завійський, Сарвас, Краснощок, & Кузьма, 2023).

Чертюк (2020) зазначає, що формування стилю управління повинно враховувати специфіку організації, її структуру та потреби працівників. Авторитарний стиль може бути дієвим на початкових етапах формування організаційних процесів, однак для довгострокового розвитку рекомендується інтеграція інших стилів, які більшою мірою залучають команду до процесу прийняття рішень (Чертюк, 2020).

Однією з головних переваг авторитарного стилю є швидкість прийняття рішень, оскільки він не вимагає тривалих обговорень чи консультацій. Це особливо корисно в кризових ситуаціях або коли необхідно досягти швидких результатів в умовах обмеженого часу. Однак надмірна централізація може призводити до проблем з мотивацією працівників, оскільки вони почуваються відірваними від процесу прийняття рішень і не відчують власної залученості в успіх організації (Chiang et al., 2020).

Авторитарний стиль ефективний у середовищах, де важлива суворі дисципліна або коли команда складається з недостатньо досвідчених працівників, які потребують чітких інструкцій. Наприклад, в організаціях, де необхідний високий рівень відповідальності та чітке виконання завдань, авторитарний підхід може забезпечити необхідний рівень контролю і забезпечити стабільність у виконанні завдань. Проте, цей стиль може призвести до відчуження команди та викликати емоційну втому, особливо якщо керівник пригнічує емоції підлеглих або не надає можливості висловити власні думки (Asim et al., 2021).

Недоліки авторитарного управління включають обмежену гнучкість та інноваційність, оскільки підлеглі можуть боятися проявляти ініціативу через жорсткі рамки контролю. У довгостроковій перспективі це може призвести до зниження рівня креативності та продуктивності команди, оскільки працівники не відчують стимулів для власного розвитку або пошуку нових рішень (Zhao et al., 2022). Авторитарний стиль може бути ефективним у певних контекстах, але вимагає обережного використання для уникнення негативних наслідків для команди та її мотивації.

Демократичний стиль управління характеризується активним залученням підлеглих до процесу прийняття рішень, що підвищує рівень мотивації та відповідальності в команді. Основною перевагою цього стилю є акцент на співпраці, колективному прийнятті рішень і відкритому обміну думками між керівником та підлеглими. У демократичному стилі керівництва всі члени команди мають можливість висловити свої ідеї та пропозиції, що сприяє більшій залученості працівників у робочі процеси та підвищує їхню мотивацію до досягнення спільних цілей. Хаватова (2024) наголошує, що демократичний стиль управління сприяє підвищенню рівня довіри між керівником і працівниками, створюючи умови для формування позитивного мікроклімату в команді (Хаватова, 2024).

Івацко (2021) зазначає, що демократичний стиль є особливо ефективним у професійній освіті, оскільки він стимулює творчий підхід і розвиток ініціативи у підлеглих. Цей стиль управління дозволяє керівникам максимально використовувати потенціал команди для досягнення спільних цілей (Івацко, 2021).

Шеремет (2021) додає, що демократичний стиль управління є ключовим фактором успішного лідерства в сучасних організаціях, де важливо враховувати потреби працівників і стимулювати їхню активну участь у прийнятті рішень. Автор підкреслює, що цей стиль забезпечує стійке зростання продуктивності завдяки відкритості та співпраці (Шеремет, 2021). Стеценко і Ткачук (2020) вказують, що формування демократичного стилю управління в закладах освіти сприяє залученню всіх учасників освітнього процесу до прийняття рішень, що підвищує їхню мотивацію та відповідальність за спільні досягнення (Стеценко & Ткачук,

2020). Байлов і Устіловська (2021) акцентують, що демократичний стиль управління на підприємствах сприяє не лише підвищенню мотивації працівників, але й розвитку інноваційного потенціалу команди, оскільки відкритість до ідей працівників сприяє генерації нових рішень та підходів (Байлов & Устіловська, 2021).

Дослідження показують, що саме залучення підлеглих до прийняття рішень є ключовим чинником для підвищення їх продуктивності, оскільки вони відчують свою цінність у робочому процесі та значущість власної думки для загального успіху організації (Bairawati & Prapanca, 2023).

Вплив демократичного стилю управління на продуктивність команди також проявляється у розвитку творчого підходу та інновацій. Коли підлеглі мають можливість впливати на прийняття рішень, це стимулює їх до прояву ініціативності та творчості, що сприяє пошуку нових ефективних рішень для організації (Gruessner, 2023). Таким чином, демократичне управління стимулює не лише індивідуальну ефективність, але й колективну роботу, сприяючи підвищенню згуртованості в команді.

З іншого боку, колективне прийняття рішень може сповільнювати процес управління в тих випадках, коли необхідні швидкі дії, або якщо в команді існують суперечності щодо прийняття рішення. У таких ситуаціях демократичний стиль може виявитися менш ефективним, порівняно з більш централізованими підходами до керівництва. Проте навіть за наявності таких викликів, дослідження підтверджують, що демократичне управління залишається одним із найбільш ефективних стилів для підтримки високої мотивації та згуртованості колективу (Jaafar et al., 2023). Демократичний стиль управління сприяє підвищенню залученості працівників до робочих процесів та стимулює їх досягати кращих результатів завдяки співпраці та творчому підходу.

Ліберальний (делегуєчий) стиль управління базується на передачі повноважень і відповідальності підлеглим, що сприяє підвищенню самостійності працівників і формуванню атмосфери довіри в організації. Такий стиль передбачає мінімальне втручання керівника в повсякденну діяльність підлеглих, дозволяючи

їм самостійно приймати рішення та нести відповідальність за результати своєї роботи. Це може бути особливо ефективним у ситуаціях, коли працівники мають високий рівень професійної компетентності та досвіду. Дослідження показують, що делегування повноважень підвищує рівень довіри між керівником і підлеглими, що, своєю чергою, стимулює мотивацію та підвищує продуктивність працівників (Hanna et al., 2019).

Однак, попри очевидні переваги цього стилю, існують також певні ризики. Ліберальний стиль управління може призвести до недостатнього контролю за діяльністю підлеглих, що може спричинити хаос або зниження якості виконання завдань у випадку недостатньої дисципліни або організації. У деяких випадках, через відсутність чіткого керівництва, працівники можуть відчувати невизначеність щодо своїх обов'язків або цілей, що може негативно вплинути на їхню продуктивність і загальну ефективність команди (Riaño Castillo et al., 2021).

Довірчі відносини та ефективне делегування відповідальності можуть бути ключовими факторами успіху ліберального стилю управління. Якщо керівник ефективно делегує важливі завдання та повноваження, це сприяє розвитку самостійності й відповідальності серед працівників, що може призвести до підвищення інноваційності та здатності команди швидко адаптуватися до нових умов (Hansen & Neumann, 2023). Однак для того, щоб уникнути ризиків, важливо забезпечити належний баланс між автономією та контролем з боку керівника.

Таким чином, ліберальний стиль управління може бути ефективним за умови високого рівня довіри та самостійності співробітників, однак недостатній контроль може стати потенційною загрозою для успішного функціонування організації.

Ситуаційний підхід до управління базується на адаптації стилю керівництва залежно від потреб конкретної ситуації та рівня підготовленості команди. Такий підхід дозволяє керівнику змінювати свій стиль управління залежно від рівня компетентності і мотивації підлеглих, а також складності завдань і зовнішніх умов. Ізюмцева (2020) наголошує, що адаптивний стиль управління є ключовим у сучасних умовах постійних змін. Вона зазначає, що успішна адаптація стилю керівництва сприяє підвищенню ефективності управління та створює умови для

швидкої реакції на зовнішні виклики. Зокрема, авторка підкреслює, що ефективність ситуаційного підходу залежить від здатності керівника гнучко змінювати свої методи в залежності від ступеня складності задач і психологічного стану підлеглих. Це означає, що керівник повинен постійно оцінювати рівень компетентності працівників, їхню готовність до виконання завдань і здатність працювати у змінних умовах (Ізюмцева, 2020).

Основна ідея ситуаційного лідерства полягає в тому, що не існує єдиного найкращого стилю управління — ефективність керівництва залежить від здатності лідера варіювати свій підхід, виходячи з конкретних обставин (Manyuchi & Sukdeo, 2021).

Наприклад, коли працівники мають високий рівень професійної підготовки, лідер може застосовувати делегуючий стиль управління, що дозволяє команді самостійно приймати рішення. Навпаки, якщо працівники тільки починають свою діяльність і ще не мають достатньо досвіду, лідеру необхідно використовувати більш директивний підхід, надаючи чіткі інструкції та підтримку. Таким чином, ситуаційний підхід дає можливість керівнику гнучко реагувати на потреби команди, забезпечуючи як мотивацію, так і ефективність роботи (Setiawan et al., 2019).

Ситуаційне лідерство базується на розумінні того, що в організації завжди є фактори, які змінюються, і саме здатність адаптувати свій стиль управління робить керівника ефективним. У цьому контексті ключовим моментом є здатність керівника емоційно відчувати, які саме потреби і виклики стоять перед працівниками. Це означає, що емоційний інтелект стає невід'ємною частиною ситуаційного лідерства, оскільки дозволяє лідеру краще розуміти настрої і мотивацію підлеглих, розпізнавати ознаки стресу або невпевненості, а також своєчасно надавати необхідну підтримку. Наприклад, у ситуації, коли в команді спостерігається зниження мотивації або працівники відчувають виснаження через високий рівень навантаження, керівник із розвиненим емоційним інтелектом може запропонувати емоційну підтримку, організувати командну зустріч для обговорення проблем та надання можливостей для відновлення сил.

Крім того, ситуаційний підхід допомагає лідерам ефективніше управляти змінами та вирішувати кризові ситуації. Керівники, які можуть адаптувати свій стиль управління до нових умов, швидше реагують на зовнішні зміни, що дозволяє їм підтримувати високий рівень ефективності в умовах невизначеності. Це особливо важливо в контексті сучасних організацій, де зовнішні чинники можуть швидко змінюватися, створюючи нові виклики для управлінської діяльності (Lippitt, 2021). Ситуаційний підхід до управління сприяє підвищенню ефективності лідера, оскільки дозволяє йому застосовувати різні стилі управління в залежності від конкретних обставин і рівня підготовленості команди, забезпечуючи тим самим більш високий рівень продуктивності і задоволення працівників.

Ефективне застосування ситуаційного підходу вимагає знання різних стилів управління і розвинених навичок емоційного інтелекту. Лідер повинен мати здатність до саморефлексії, бути емпатичним і асертивним, щоб забезпечувати високу мотивацію та продуктивність працівників. Емоційна компетентність керівника відіграє ключову роль, адже саме вона дозволяє швидко адаптувати стиль управління до нових умов, підтримувати високий рівень ефективності команди, а також створювати атмосферу, у якій працівники можуть розвиватися і реалізовувати свій потенціал.

### **1.3. Емпатія та асертивність в контексті ефективної управлінської діяльності**

Емпатія відіграє критичну роль у побудові довірчих відносин між керівником і підлеглими, створюючи умови для успішного функціонування команди. Емпатія дозволяє керівникові глибше розуміти емоції та потреби своїх співробітників, що сприяє формуванню атмосфери довіри, відкритої комунікації та співпраці. Це важливо для підвищення продуктивності та залученості працівників, оскільки вони почуваються цінованими та зрозумілими на робочому місці. Журавльова (2014) підкреслює, що емпатія в управлінській діяльності є ключовим фактором для забезпечення успішної комунікації та формування командного духу, що дозволяє

керівнику ефективно взаємодіяти з колективом, враховуючи не лише раціональні, але й емоційні аспекти прийняття рішень (Журавльова, 2008; Дробот, 2023).

Окрім цього, асертивність також є важливим інструментом, що допомагає керівникові ефективно виражати свої думки і потреби, не порушуючи при цьому прав інших. Як зазначають Мешко, Мешко і Фіткайло (2023), асертивність сприяє розвитку управлінських навичок майбутніх менеджерів, забезпечуючи їх здатністю чітко та впевнено комунікувати з підлеглими, підтримуючи при цьому конструктивну робочу атмосферу. Вона дозволяє уникати конфліктів, оскільки керівники, які володіють цією навичкою, здатні підтримувати баланс між власними інтересами та інтересами своїх підлеглих (Мешко, Мешко, & Фіткайло, 2023).

Асертивність як психологічна ресурсність також сприяє розвитку успішної комунікативно-управлінської діяльності в соціокультурній сфері. Костюченко (2022) зазначає, що асертивність є одним із ключових ресурсів для менеджерів, оскільки вона допомагає створювати атмосферу відкритості та взаємної поваги в команді. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню мотивації та продуктивності співробітників, а також розвитку їхньої ініціативності та творчого потенціалу (Костюченко, 2022).

У свою чергу, дослідження Воронько-Невідничої, Багана та Торяника (2022) демонструють, що емпатія та асертивність керівника мають вирішальний вплив на імідж менеджера, який, у свою чергу, впливає на процес прийняття управлінських рішень. Керівники, які здатні комбінувати емпатію та асертивність, зазвичай сприймаються як більш компетентні та авторитетні, що полегшує їм встановлення довірчих відносин із командою та підвищує ефективність управління (Воронько-Невіднича, Баган, & Торяник, 2022).

Дослідження свідчать, що емпатичні лідери здатні краще мотивувати своїх підлеглих, стимулюючи їх до досягнення високих результатів і забезпечуючи психологічну підтримку в складних ситуаціях (Purohit, 2023). Крім того, емпатія сприяє розвитку міцніших міжособистісних зв'язків у колективі, оскільки керівники, які демонструють співчуття та здатність поставити себе на місце інших, краще розуміють емоційні та професійні виклики, з якими стикаються їхні підлеглі.

Це, своєю чергою, зміцнює відчуття підтримки та згуртованості в команді, знижуючи рівень стресу та конфліктів. Емпатичні лідери здатні не лише розпізнавати емоції своїх співробітників, але й реагувати на них належним чином, сприяючи створенню продуктивного робочого середовища, яке стимулює розвиток довіри та відповідальності серед працівників (Flavián et al., 2019).

Дослідження також демонструють, що рівень довіри в команді прямо впливає на її продуктивність та ефективність. Керівники, які використовують емпатію як інструмент управління, сприяють підвищенню залученості співробітників і їхньої відданості команді, що своєю чергою підвищує загальну ефективність і досягнення командних цілей (Flavián et al., 2019).

Крім того, емпатія в управлінні сприяє зниженню плинності кадрів, оскільки працівники, які відчувають підтримку та розуміння з боку керівництва, рідше прагнуть змінити робоче місце. Вони бачать у своєму лідері авторитетну особу та наставника, готового допомогти у складних ситуаціях і підтримати у розвитку кар'єри. Це створює більш стійкий і надійний колектив, де кожен працівник має можливість реалізувати свій потенціал та отримувати задоволення від своєї роботи.

Асертивність є важливим інструментом для керівника, що дозволяє йому ефективно виражати свої думки та потреби, при цьому поважаючи права інших. Керівники, які демонструють асертивність, можуть чітко і впевнено спілкуватися, не вдаючись до агресивної поведінки, що дозволяє їм підтримувати відкриту комунікацію з підлеглими. Асертивність сприяє уникненню непорозумінь та конфліктів, оскільки керівник здатний висловлювати свою думку, не нав'язуючи її іншим, а також чітко окреслювати межі своїх повноважень і відповідальності. Дослідження показують, що асертивні лідери краще справляються з вирішенням конфліктів та управлінням стресом, що дозволяє створювати більш продуктивне робоче середовище (Ahmed et al., 2019).

Асертивність також сприяє досягненню балансу між керівництвом і підлеглими, оскільки вона дозволяє лідерам ефективно приймати рішення і водночас залишатися відкритими до пропозицій та зворотного зв'язку. Цей підхід дозволяє уникнути як пасивного, так і агресивного стилю управління, які можуть

привести до непорозуміння і зниження мотивації працівників. Асертивність підвищує здатність лідера до активного слухання, що, своєю чергою, дозволяє йому краще розуміти потреби і очікування своїх підлеглих, а також забезпечує належне реагування на виникаючі проблеми (Batic & Gogov, 2023).

Крім того, асертивність допомагає керівникам уникати конфліктів, але й продуктивно їх вирішувати, що є важливим елементом ефективного управління. Вона дозволяє керівникам зберігати рівновагу між власними інтересами та інтересами команди, що сприяє розвитку довіри та позитивної робочої атмосфери (Rustici, 2019). Таким чином, асертивність є ключовим елементом успішного лідерства, що сприяє підвищенню ефективності управління, покращенню комунікації в команді та більш продуктивному вирішенню конфліктів.

Емпатія та асертивність є двома важливими соціальними навичками, які доповнюють одна одну в лідерській діяльності та сприяють підвищенню ефективності управління. Емпатія допомагає керівнику глибше розуміти емоції та потреби своїх підлеглих, що створює довірчу атмосферу в команді, сприяючи продуктивності та залученості працівників. Асертивність, своєю чергою, дозволяє керівнику чітко та впевнено виражати свої думки і потреби, не порушуючи прав інших. Ця комбінація емпатії та асертивності допомагає лідерам гнучко підходити до різних управлінських ситуацій, знаходячи баланс між підтримкою працівників і впевненим прийняттям рішень (Hernández-Xumet et al., 2023).

Взаємодія між емпатією та асертивністю є ключовою у вирішенні конфліктів у команді. Лідери, які володіють обома навичками, здатні краще розуміти емоційний фон конфлікту і водночас впевнено вести дискусію, знаходячи рішення, що задовольняють усі сторони. Такий підхід дозволяє уникати агресивної або пасивної поведінки, яка часто призводить до ескалації конфліктів. Дослідження показують, що емпатія підвищує здатність керівників до активного слухання, а асертивність забезпечує ясність у комунікації, що сприяє більш конструктивному вирішенню конфліктів і підвищенню ефективності команди (Chang et al., 2021).

Лідери, які здатні поєднувати емпатію та асертивність, також краще управляють емоціями команди, що сприяє зниженню рівня стресу та покращенню

робочого середовища. Ці навички дозволяють лідерам залишатися відкритими до зворотного зв'язку, створюючи середовище, де підлеглі відчувають підтримку і розуміння, але водночас отримують чіткі інструкції та бачення цілей. Це поєднання сприяє розвитку довіри та взаємоповаги, що підвищує продуктивність команди (Adham, 2023). Емпатія та асертивність разом створюють потужний інструмент для керівника, який прагне досягти балансу між підтримкою своїх підлеглих і ефективним управлінням командою, підвищуючи її загальну продуктивність та успішність.

Емпатія та асертивність є критичними факторами, що впливають на корпоративну культуру та мотивацію працівників у сучасних організаціях. Емпатія керівника допомагає створювати атмосферу підтримки, розуміння і відкритості, де працівники відчувають себе цінуваними та мають можливість відкрито висловлювати свої думки. Це сприяє формуванню позитивної корпоративної культури, в якій заохочуються співпраця, інноваційність і ініціативність. Казнодій (2024) наголошує, що асертивність є однією з ключових психологічних характеристик, яка дозволяє керівникам ефективно встановлювати межі та одночасно підтримувати конструктивний діалог із підлеглими, що сприяє зміцненню довіри у команді (Казнодій, 2024).

Завдяки поєднанню емпатії та асертивності, керівник здатний досягати високих результатів та формувати команду, яка є згуртованою, мотивованою та здатною до саморозвитку. Такий підхід дозволяє забезпечити стабільність і стійкість організації, навіть у складних умовах, сприяючи при цьому розвитку як окремих працівників, так і всієї команди загалом. Емоційна компетентність керівника відіграє ключову роль, адже саме вона дозволяє швидко адаптувати стиль управління до нових умов, підтримувати високий рівень ефективності команди, а також створювати атмосферу, у якій працівники можуть розвиватися і реалізовувати свій потенціал.

Скорнякова, Ковальчук і Заверуха (2021) зазначають, що розвиток асертивності на ранніх етапах особистісного становлення сприяє формуванню

впевненості в собі та здатності конструктивно вирішувати конфлікти, що є важливим у професійному житті (Скорнякова, Ковальчук & Заверуха, 2021).

Дробот (2023) додає, що розвиток асертивності у майбутніх фахівців освітньої галузі є важливим для створення середовища, де цінуються відкритість і ініціативність, а також формується ефективна взаємодія між колегами (Дробот, 2023). Трофімова (2023) досліджує специфіку прояву асертивності серед лікарів загальної практики та підкреслює, що здатність чітко висловлювати свої думки і водночас зберігати емпатію є ключовою для зниження рівня стресу в медичних колективах (Трофімова, 2023).

Острроверхова (2022) розглядає асертивність як важливу умову вирішення конфліктів у різних контекстах, включаючи подружні стосунки, що підтверджує універсальність цього підходу для зниження напруги та стимулювання співпраці (Острроверхова, 2022). Скляренко (2023) акцентує на ролі асертивності у професійному становленні психологів-консультантів, особливо у складних соціальних умовах. Вона підкреслює, що асертивність допомагає підтримувати баланс між професійними вимогами та особистісними кордонами (Скляренко, 2023).

Дослідження підтверджують, що керівники, які демонструють емпатію, здатні підвищити інноваційні здібності своїх працівників завдяки створенню довірливих відносин у колективі та мотивації до творчих рішень (Zhang et al., 2023).

Асертивність, зі свого боку, дозволяє керівнику ефективно комунікувати свої очікування, завдання і межі відповідальності. Це сприяє тому, що працівники краще розуміють свої ролі та обов'язки, що зменшує ймовірність непорозумінь і конфліктів. Асертивний підхід також сприяє підтримці балансу між мотивацією працівників і ефективністю їхньої роботи, оскільки забезпечує конструктивний зворотний зв'язок та чіткі очікування, які є основою продуктивного середовища (Košíčiarová et al., 2021).

Емпатія і асертивність керівників є важливими не тільки для індивідуальної мотивації, але й для розвитку корпоративної культури, орієнтованої на інновації. Створюючи культуру довіри та співпраці, керівники можуть сприяти формуванню

інноваційного мислення серед працівників, що є важливим для розвитку компанії в сучасних умовах швидких змін (Villaluz & Hechanova, 2019). Отже, емпатія та асертивність створюють сприятливе середовище для підвищення мотивації працівників, сприяють позитивному робочому клімату та допомагають розвивати інноваційний потенціал команди.

### **Висновки до розділу 1**

Емоційний інтелект (EI) допомагає керівникам розпізнавати та керувати своїми емоціями та дозволяє ефективніше взаємодіяти з підлеглими, сприяючи підвищенню мотивації та загальної продуктивності колективу. Визначені різні підходи до розуміння структури EI, включаючи моделі Майєра-Саловей та Гоулмана, які підкреслюють значення таких компонентів, як емоційна обізнаність, саморегуляція, емпатія, соціальні навички та мотивація.

Розгляд стилів управління показав, що вибір стилю керівництва безпосередньо впливає на результативність діяльності персоналу. Авторитарний стиль може бути ефективним у критичних ситуаціях, однак він часто негативно позначається на мотивації співробітників. Демократичний стиль, навпаки, сприяє залученню колективу до прийняття рішень та розвитку творчих підходів. Ліберальний стиль надає працівникам більше автономії, проте вимагає високого рівня самодисципліни і відповідальності, а ситуаційний підхід дозволяє керівнику адаптувати стиль управління відповідно до умов та завдань.

Аналіз ролі емпатії та асертивності в управлінській діяльності показав, що ці якості є важливими для побудови довірчих стосунків у колективі та ефективної комунікації. Емпатія сприяє глибшому розумінню емоцій і потреб підлеглих, що допомагає зменшувати конфлікти та підтримувати позитивний робочий клімат. Асертивність дозволяє керівникам чітко висловлювати свої очікування і одночасно поважати права підлеглих, що забезпечує баланс між керівництвом та командою.

Отже, результати теоретичного аналізу підтверджують, що розвиток емоційного інтелекту, емпатії та асертивності у керівника сприяє підвищенню ефективності управління, покращенню комунікації та створенню позитивного

робочого середовища, що в кінцевому підсумку підвищує продуктивність і залученість працівників.

## РОЗДІЛ 2

### ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗВ'ЯЗКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ КЕРІВНИКА ЗІ СТИЛЕМ УПРАВЛІННЯ

#### 2.1. Етапи та процедура дослідження

Етапи та процедура дослідження були розроблені відповідно до загальної мети роботи, яка полягала у встановленні зв'язку між емоційним інтелектом керівника та його стилем управління. Послідовність кроків ґрунтувалася на комплексному підході, що поєднує теоретичний аналіз, емпіричне дослідження та розробку практичних рекомендацій.

Таблиця 2.1

#### Статевий розподіл вибірки

№	Назва етапу	Короткий зміст
1	Аналіз літератури	Вивчення теоретичних основ емоційного інтелекту та стилів управління
2	Онлайн-опитування	Збір емпіричних даних за допомогою комплексу психодіагностичних інструментів представлених у формі фізичного анкетування із використанням стандартизованих методик
3	Розробка рекомендацій	Розробка рекомендацій щодо розвитку емоційного інтелекту керівників для ефективного управління
4	Математико-статистичний аналіз	Аналіз результатів із використанням статистичних методів для перевірки гіпотез

*Перший етап* дослідження полягав у вивченні сучасної наукової літератури з проблематики емоційного інтелекту та стилів управління. Було проаналізовано основні концепції емоційного інтелекту, його структуру, складові та вплив на професійну діяльність керівників. Особливу увагу приділено класифікації стилів управління, їх характеристикам, а також перевагам і недолікам у різних організаційних контекстах. Теоретична база, сформована на цьому етапі, стала підґрунтям для створення дослідницької програми, вибору методик та інтерпретації результатів.

*Другий етап* включав збір емпіричних даних за допомогою комплексу психодіагностичних інструментів представлених у формі фізичного анкетування. Учасникам було запропоновано відповісти на серію запитань, що відповідали трьом методикам: дослідження емоційного інтелекту, діагностика схильності до певного стилю керівництва та оцінка асертивності. Такий формат опитування дозволив зручно й ефективно зібрати інформацію від широкої аудиторії керівників, зберігаючи їх анонімність та забезпечуючи стандартизацію процесу збору даних.

*На третьому етапі* було розроблено рекомендації щодо проведення тренінгу, пов'язаного з розвитком емоційного інтелекту керівників. Основна мета рекомендацій – підвищення рівня емоційної компетентності керівників, зокрема таких аспектів, як усвідомлення власних емоцій, емпатія, саморегуляція та вміння використовувати емоції для досягнення професійних цілей. Рекомендації акцентують увагу на використанні різних форм навчання, таких як тренінги, коучинг, та практичні вправи для підвищення емоційного інтелекту.

*Завершальним етапом* дослідження став аналіз зібраних даних із використанням математико-статистичних методів. Описова статистика використовувалась для визначення основних тенденцій, кореляційний аналіз – для встановлення взаємозв'язків між змінними, а критерії відмінностей (Мана-Уїтні, Уїлкоксона) – для порівняння груп. Цей етап був спрямований на перевірку гіпотез дослідження, формування висновків та підготовку рекомендацій для практичного впровадження отриманих результатів.

Отримані дані стали основою для розробки рекомендацій, спрямованих на вдосконалення управлінської діяльності через розвиток емоційного інтелекту керівників. Проведення тренінгу дозволило інтегрувати практичний аспект у дослідження, що дало змогу оцінити потенційну ефективність інтервенцій для підвищення емоційної компетентності. Усі етапи були взаємопов'язані та сприяли отриманню цілісної картини щодо взаємозв'язку емоційного інтелекту та стилю управління.

### 2.1.1. Опис вибірки

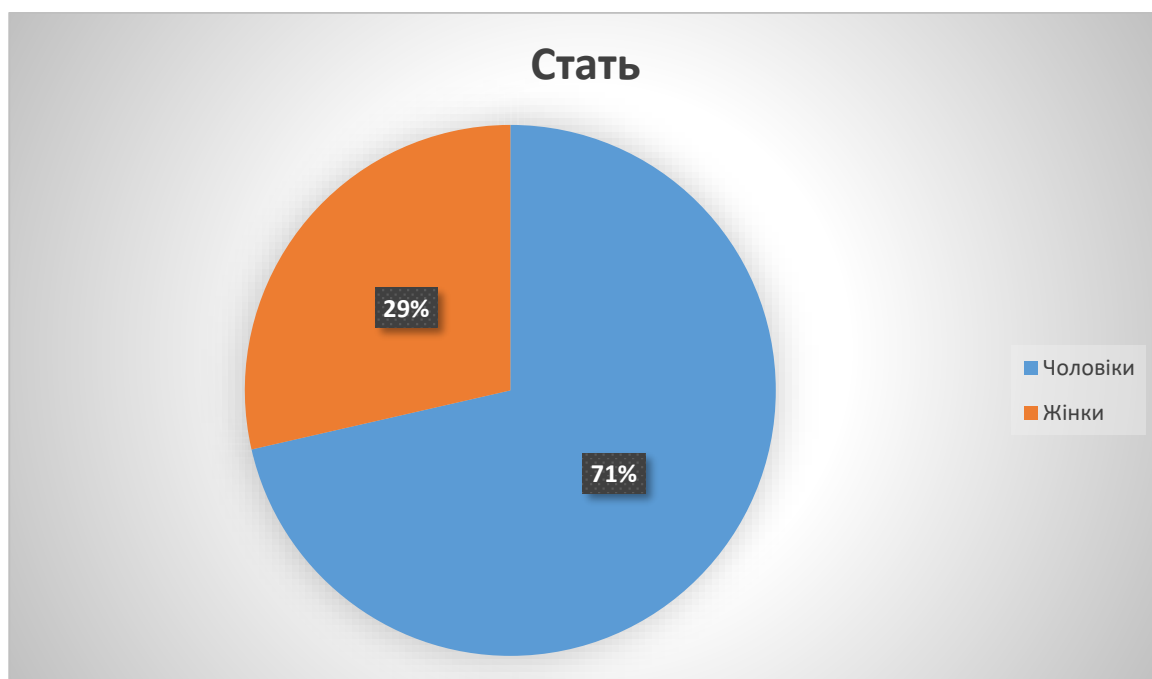
Було проведено дослідження вибірки керівників з метою аналізу їх емоційного інтелекту та стилю управління. Вибірка складалася з 35 осіб, з яких 71,4% були чоловіками (25 осіб) і лише 28,6% – жінками (10 осіб) (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

#### Статевий розподіл вибірки

Змінна	Кількість	Співвідношення у %
Чоловіки	25	71,4%
Жінки	10	28,6%

Такий гендерний розподіл відображає певну диспропорцію, що може бути пов'язано з особливостями професійної сфери, в якій традиційно чоловіки частіше займають керівні посади.



**Рис. 2.1. Статевий розподіл вибірки**

Гендерні особливості є важливими для розуміння впливу емоційного інтелекту на стиль управління, оскільки різні статеві групи можуть демонструвати відмінні підходи до вирішення управлінських задач.

Таблиця 2.3

**Вікова характеристика вибірки**

<b>Змінна</b>	<b>Медіана</b>	<b>Середнє</b>	<b>Стандартне відхилення</b>
Вік	39	39,2	5,61

Середній вік респондентів становив 39,2 роки, а медіана – 39 років, що свідчить про те, що вибірка представлена переважно зрілими особами з достатнім професійним досвідом. Стандартне відхилення, рівне 5,61 року, свідчить про відносно однорідну вікову групу. Водночас діапазон віку, який склав від 29 до 54 років, вказує на наявність як молодих, так і більш досвідчених керівників. Такий розподіл дозволяє досліджувати вікові аспекти впливу емоційного інтелекту на управлінський стиль.

Таблиця 2.4

**Розподіл вибірки за рівнем освіти**

<b>Змінна</b>	<b>Кількість</b>	<b>Співвідношення у %</b>
Вища	31	88,6%
Післядипломна/Друга вища	4	11,4%

Рівень освіти учасників дослідження також є важливим фактором, який враховувався. Переважна більшість респондентів (88,6%) мали вищу освіту, що підтверджує їхній високий професійний рівень та готовність до керівних функцій.



**Рис. 2.2. Розподіл вибірки за рівнем освіти**

Деякі учасники (11,4%) мали післядипломну або другу вищу освіту, що свідчить про прагнення до постійного розвитку та вдосконалення професійних навичок.

Таблиця 2.5

**Розподіл вибірки за сферою діяльності**

Змінна	Кількість	Співвідношення у %
Державна служба	29	82,9%
Приватний сектор	4	11,4%
Інше	2	5,7%

Сфера діяльності керівників виявилася переважно орієнтованою на державний сектор, де працювали 82,9% респондентів. Лише 11,4% працювали у приватному секторі, а 5,7% представляли інші сфери.



**Рис. 2.3. Розподіл вибірки за сферою діяльності**

Такий розподіл може свідчити про специфіку досліджуваної вибірки, де домінує саме державна служба, яка, можливо, має особливі вимоги до емоційного інтелекту та стилів управління.

Таблиця 2.6

**Розподіл вибірки за стажем роботи**

Змінна	Кількість	Співвідношення у %
Менше року	2	5,7%
1-3 роки	13	37,1%
4-6 роки	10	28,6%
7 років і більше	10	28,6%

Стаж роботи учасників дослідження також було проаналізовано. Майже третина із них (28,6%) мала значний досвід – понад 7 років. Ще 28,6% мали стаж роботи від 4 до 6 років. Разом ці дві групи складають більшість вибірки, що свідчить про те, що дослідження базується на учасниках дослідження з достатнім досвідом роботи.



**Рис. 2.4. Розподіл вибірки за стажем роботи**

Молоді фахівці зі стажем менше року становили лише 5,7%, що може бути пояснено складністю отримання керівної посади без досвіду. Інша значна частина (37,1%) мала стаж від 1 до 3 років, що свідчить про зростаючу тенденцію залучення молодих фахівців до управлінської діяльності.

Таблиця 2.7

**Розподіл вибірки за сферою відповідальності**

Змінна	Кількість	Співвідношення у %
Управління персоналом	24	68,6%
Управління проектами	3	8,6%
Інше	8	22,9%

Було проведено детальний аналіз вибірки керівників за кількома важливими характеристиками, що дозволяють краще зрозуміти взаємозв'язок між емоційним інтелектом і стилем управління. Одним із ключових параметрів стало вивчення сфери відповідальності учасників.



**Рис. 2.5. Розподіл вибірки за сферою відповідальності**

Було встановлено, що більшість керівників (68,6%) зосереджені на управлінні персоналом, що підкреслює важливість комунікативних і емоційних навичок для ефективної роботи з людьми. Лише 8,6% учасників спеціалізуються на управлінні проектами, що може свідчити про специфіку вибірки, орієнтованої на більш міжособистісно-орієнтовані управлінські функції. Решта учасників дослідження (22,9%) мають інші сфери відповідальності, які також можуть передбачати використання емоційного інтелекту в різних управлінських контекстах.

Таблиця 2.8

**Розподіл вибірки за кількістю підлеглих**

Змінна	Кількість	Співвідношення у %
Немає	1	2,9%
1-5 осіб	7	20%
6-10 осіб	13	37,1%
11-20 осіб	9	25,7%
Більше 20 осіб	5	14,3%

Стаж роботи респондентів був розподілений таким чином, що більшість керівників (37,1%) відповідають за групи від 6 до 10 осіб, що є типовим для середнього рівня управління. Водночас 25,7% учасників мали більшу

відповідальність, керуючи командами з 11–20 осіб, а 14,3% працювали з групами понад 20 осіб.



**Рис. 2.6. Розподіл вибірки за кількістю підлеглих**

Менші команди з кількістю до 5 осіб або відсутність відповідальності за персонал були менш поширеними серед вибірки (22,9% сумарно). Такий розподіл свідчить про значну різноманітність у рівнях управління та типах відповідальності, що може впливати на стиль керівництва та рівень розвитку емоційного інтелекту.

Таблиця 2.9

**Розподіл вибірки за сімейним станом**

Змінна	Кількість	Співвідношення у %
Неодружений/Незаміжня	5	14,3%
Одружений/Заміжня	25	71,4%
Розлучений/Розлучена	4	11,4%
Вдовець/Вдова	1	2,9%

Аналіз сімейного стану показав, що більшість керівників (71,4%) перебувають у шлюбі, що може бути пов'язано з їх стабільністю та можливістю ефективно виконувати професійні обов'язки.



**Рис. 2.7. Розподіл вибірки за сімейним станом**

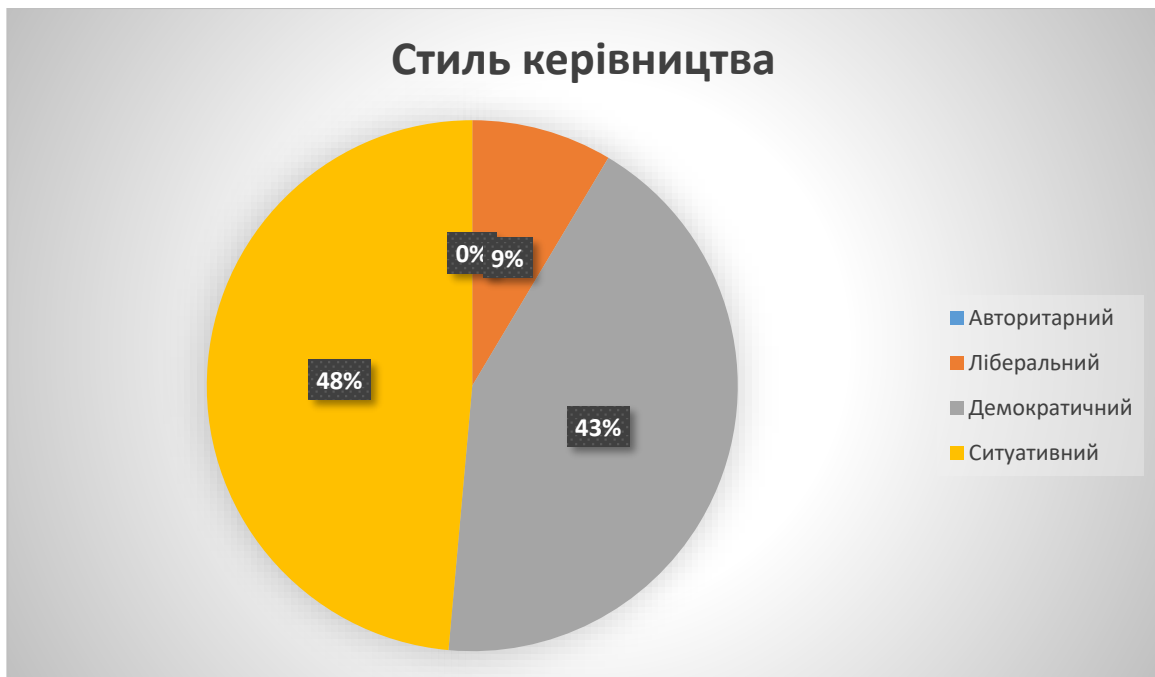
Незначна частина учасників дослідження (14,3%) була неодруженою або незаміжною, тоді як розлучені та вдови/вдівці становили 11,4% і 2,9% відповідно. Ці дані дозволяють припустити, що сімейний стан може впливати на управлінський стиль через фактори соціальної підтримки, стресостійкості та емоційної рівноваженості.

Таблиця 2.10

**Розподіл вибірки за стилем керівництва (самооцінка керівників)**

Змінна	Кількість	Співвідношення у %
Авторитарний	0	0%
Ліберальний	3	8,6%
Демократичний	15	42,9%
Ситуативний	17	48,6%

Самооцінка керівників щодо їхнього стилю управління надала цікаві результати. Найбільш поширеним був ситуативний стиль (48,6%), що підкреслює гнучкість у прийнятті рішень залежно від конкретних умов.



**Рис. 2.8. Розподіл вибірки за стилем керівництва**

Демократичний стиль обрали 42,9% учасників дослідження, що вказує на орієнтацію на командну роботу та залучення колективу до процесу прийняття рішень. Ліберальний стиль був менш популярним, його обрали лише 8,6% учасників, що може бути пов'язано з необхідністю більш активного контролю та організації в управлінській діяльності. Жоден із учасників не ідентифікував себе як авторитарного керівника, що свідчить про тенденцію до уникнення жорстких методів управління у сучасній практиці.

Загалом, аналіз показав, що більшість учасників дослідження – це зрілі професіонали з високим рівнем освіти, які здебільшого працюють у державному секторі. Також вибірка керівників характеризується переважно відповідальністю за управління персоналом середніх і великих груп, стабільністю у сімейному житті та схильністю до демократичних і ситуативних стилів управління.

### **2.1.2. Методологічний інструментарій**

Для досягнення поставлених цілей було обрано три стандартизовані методики, кожна з яких спрямована на оцінку специфічних характеристик керівників (див. табл. 2.11).

## Картка інструментів дослідження

№	Назви інструментів	Автори	Шкали
1	Методика дослідження емоційного інтелекту особистості (див. дод. Б)	В. В. Зарицька	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розуміння особистістю власних емоцій</li> <li>- Самоконтроль і саморегуляція емоцій</li> <li>- Розуміння особистістю емоцій інших</li> <li>- Здатність використовувати емоції у діяльності та спілкуванні</li> <li>- Загальний рівень розвитку емоційного інтелекту</li> </ul>
2	Діагностика схильності до певного стилю керівництва (див. дод. В)	О. М. Кокун та ін.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Авторитарний стиль</li> <li>- Демократичний стиль</li> <li>- Ліберальний стиль</li> <li>- Провідний стиль керівництва</li> </ul>
3	Тест-опитувальника компонентів асертивності (ТОКАС) (див. дод. Г)	адаптація О. П. Саннікова О. І. Санніков Н. М. Подоляк	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Афективна складова</li> <li>- Когнітивно-сміслова складова</li> <li>- Поведінкова складова</li> <li>- Контрольно-регулятивна складова</li> <li>- Загальний показник асертивності</li> </ul>

*Методика дослідження емоційного інтелекту особистості*, розроблена В. В. Зарицькою, є одним із ключових інструментів для оцінки рівня розвитку емоційного інтелекту у керівників. Ця методика базується на багатовимірному підході до розуміння емоційної компетентності як важливого аспекту ефективної управлінської діяльності. Вона дозволяє оцінити як окремі компоненти емоційного інтелекту, так і його загальний рівень, що особливо актуально в контексті професійної діяльності керівників, де значну роль відіграють комунікативні та регулятивні функції.

Методика охоплює кілька шкал, які спрямовані на різні аспекти емоційного інтелекту. Оцінка розуміння особистістю власних емоцій дозволяє виявити

здатність усвідомлювати та аналізувати власний емоційний стан, що є фундаментом для емоційної саморегуляції. Шкала самоконтролю та саморегуляції емоцій акцентує увагу на здатності керівників зберігати емоційну рівновагу в складних ситуаціях, контролювати імпульсивність та підтримувати продуктивність у стресових умовах. Важливим компонентом є також шкала, яка оцінює розуміння особистістю емоцій інших людей, що має прямий вплив на формування емпатії — критично важливої навички для побудови ефективних професійних взаємодій.

Крім того, шкала здатності використовувати емоції у діяльності та спілкуванні підкреслює практичне значення емоційного інтелекту для досягнення професійних цілей і підтримання позитивного мікроклімату в колективі. Високі показники за цією шкалою свідчать про те, що керівник здатен інтегрувати емоції у прийняття рішень та управлінські процеси, що значно підвищує їх ефективність. Узагальнююча шкала загального рівня розвитку емоційного інтелекту дає змогу отримати інтегральний показник, який відображає загальну компетентність респондента у сфері емоційного управління. Практичне використання методики полягає у її здатності виявляти сильні та слабкі сторони в емоційній компетентності керівників.

*Методика діагностики схильності до певного стилю керівництва*, розроблена О. М. Кокуном та його колегами, є важливим інструментом для вивчення особливостей управлінської діяльності. Ця методика базується на концепції стилів керівництва, які відображають різні підходи до організації взаємодії з підлеглими, прийняття рішень та контролю за виконанням завдань. Вона дозволяє визначити домінуючий стиль керівництва, а також оцінити здатність керівника адаптуватися до різних ситуацій, обираючи відповідний стиль.

Інструмент включає чотири основні шкали, які відображають класичні управлінські стилі. Авторитарний стиль характеризується жорстким контролем, високим рівнем директивності та мінімальною участю підлеглих у процесі прийняття рішень. Цей стиль може бути ефективним у кризових умовах або при необхідності швидкого виконання завдань, однак він може знижувати мотивацію персоналу та створювати напруження у колективі. Демократичний стиль

передбачає активну участь підлеглих у прийнятті рішень, сприяє розвитку довіри та співпраці в команді. Цей стиль часто асоціюється з високим рівнем мотивації та залученості працівників, особливо у творчих і складних завданнях.

Ліберальний стиль управління орієнтований на мінімальне втручання керівника у діяльність підлеглих. Він надає їм велику свободу дій, що може бути корисним у роботі з висококваліфікованими спеціалістами, але водночас вимагає від команди високої самодисципліни. Провідний стиль керівництва, як інтегральний показник, дозволяє виявити загальну схильність керівника до того чи іншого стилю, що є ключовим для розуміння його управлінських стратегій та поведінкових моделей у різних ситуаціях.

Практичне значення цієї методики полягає у її здатності ідентифікувати як сильні, так і потенційно проблемні аспекти управлінської діяльності керівника. Вона може бути використана як для діагностики поточного стилю керівництва, так і для оцінки можливостей розвитку більш гнучкого підходу до управління. Завдяки цьому інструменту стає можливим виявлення взаємозв'язку між домінуючим стилем керівництва та іншими особистісними характеристиками, такими як емоційний інтелект, що є важливим аспектом сучасних досліджень у сфері організаційної психології.

***Тест-опитувальника компонентів асертивності (ТОКАС)***, адаптована О. П. Санніковою, О. І. Санніковим та Н. М. Подоляк, є ефективним інструментом для оцінки рівня асертивності як важливої складової успішного управління. Ця методика базується на розумінні асертивності як здатності особистості впевнено висловлювати власні думки, відстоювати свої інтереси без порушення прав і почуттів інших людей. Високий рівень асертивності є ключовим для керівників, оскільки сприяє встановленню конструктивних відносин із підлеглими, ефективному вирішенню конфліктів і підвищенню загальної продуктивності команди.

Методика охоплює п'ять основних шкал, кожна з яких дозволяє оцінити окремі аспекти асертивної поведінки. Афективна складова характеризує здатність особистості контролювати свої емоції та реагувати на стресові ситуації без зайвої

агресії чи пасивності. Когнітивно-сміслова складова визначає вміння аналізувати ситуації, оцінювати наслідки власних дій і формувати адекватну стратегію поведінки. Поведінкова складова описує практичне втілення асертивних навичок у спілкуванні, наприклад, використання впевненого тону голосу, чіткості висловлювань і мови тіла.

Контрольно-регулятивна складова є важливою для оцінки здатності керівника керувати своєю поведінкою у складних умовах, дотримуючись балансу між рішучістю та гнучкістю. Загальний показник асертивності узагальнює результати за всіма шкалами, надаючи цілісну картину рівня впевненості керівника у взаємодії з іншими людьми. Такий підхід дозволяє отримати комплексну оцінку, яка є корисною для аналізу ефективності управлінських рішень.

Практичне застосування методики «Токас» дає змогу визначити рівень асертивності як основу для побудови ефективної комунікації та попередження конфліктів у команді. Цей інструмент також сприяє формуванню рекомендацій щодо вдосконалення навичок керівника у межах програм розвитку емоційного інтелекту. Оцінка асертивності через цю методику допомагає дослідити взаємозв'язок між здатністю керівника впевнено взаємодіяти та його загальним стилем управління, що робить її незамінною у контексті сучасної організаційної психології.

Кожен інструмент забезпечив цінну інформацію для аналізу взаємозв'язків між досліджуваними змінними. Комбінація кількісних даних і стандартизованого підходу до їх збирання дозволила досягти високої надійності й достовірності результатів.

## **2.2. Аналіз отриманих результатів**

### **2.2.1. Загальний огляд результатів**

Було досліджено рівень розвитку емоційного інтелекту керівників та його окремі складові, результати якого представлені у табл. 2.12 та 2.13. Згідно з отриманими даними, медіанні показники за всіма змінними засвідчують стабільний рівень розвитку емоційного інтелекту в досліджуваній вибірці.

**Результати методики дослідження емоційного інтелекту особистості**

<b>Змінна</b>	<b>Медіана</b>	<b>Середнє</b>	<b>Стандартне відхилення</b>
Розуміння особистістю власних емоцій	49	47,8	5,04
Самоконтроль і саморегуляція емоцій	55	54,3	6,33
Розуміння особистістю емоцій інших	59	60,3	8,62
Здатність використовувати емоції у діяльності та спілкуванні	51	50,6	6,83
Загальний рівень розвитку емоційного інтелекту	212	213	17,97

Так, медіана за показником розуміння особистістю власних емоцій становить 49, що вказує на достатній рівень усвідомлення керівниками своїх емоційних станів. Середнє значення за цією змінною є трохи нижчим (47,8), що свідчить про певну варіативність у результатах між учасниками дослідження. Рівень самоконтролю та саморегуляції емоцій має вищий медіанний показник (55), що підтверджує важливість цієї характеристики в управлінській діяльності. Середнє значення тут становить 54,3 зі стандартним відхиленням 6,33, що вказує на відносно незначну розбіжність між результатами.

Особливо високими є показники розуміння особистістю емоцій інших, що демонструють медіану 59 та середнє значення 60,3. Це свідчить про розвинену емпатію у більшості учасників дослідження, що є ключовим компонентом ефективного управління колективом. Варто зазначити, що стандартне відхилення для цього показника (8,62) є дещо вищим, ніж для інших змінних, що може свідчити про наявність керівників з різним рівнем цієї навички. Здатність використовувати емоції у діяльності та спілкуванні оцінюється медіаною 51, що є співставним із середнім значенням 50,6, а стандартне відхилення 6,83 свідчить про відносну однорідність результатів у цій категорії.

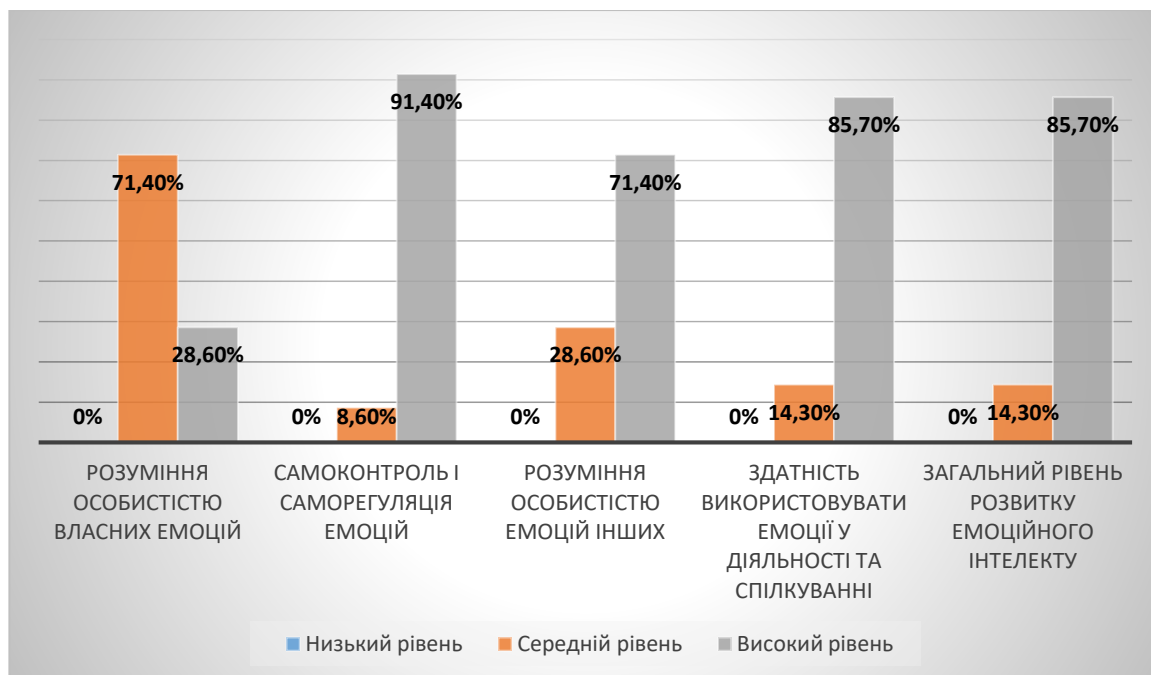
Загальний рівень розвитку емоційного інтелекту у вибірці оцінюється медіаною 212 та середнім значенням 213, що свідчить про доволі високий рівень ЕІ у керівників. Стандартне відхилення, яке дорівнює 17,97, свідчить про те, що попри загалом високі результати, спостерігається певна різноманітність у рівнях розвитку емоційного інтелекту між учасниками дослідження.

Таблиця 2.13

**Рівні прояву емоційного інтелекту та його показників (у %)**

<b>Змінна</b>	<b>Низький рівень</b>	<b>Середній рівень</b>	<b>Високий рівень</b>
Розуміння особистістю власних емоцій	0%	71,4%	28,6%
Самоконтроль і саморегуляція емоцій	0%	8,6%	91,4%
Розуміння особистістю емоцій інших	0%	28,6%	71,4%
Здатність використовувати емоції у діяльності та спілкуванні	0%	14,3%	85,7%
Загальний рівень розвитку емоційного інтелекту	0%	14,3%	85,7%

У табл. 2.13 рівні прояву емоційного інтелекту представлені у відсотковому співвідношенні. Жоден із учасників дослідження не продемонстрував низького рівня за жодною змінною, що свідчить про загальний достатній розвиток емоційного інтелекту у вибірці. Найбільша кількість керівників (85,7%) має високий рівень загального розвитку емоційного інтелекту. Водночас високий рівень розуміння власних емоцій проявляють 28,6% учасників, тоді як у більшості цей показник знаходиться на середньому рівні (71,4%).



**Рис. 2.9. Рівні прояву емоційного інтелекту та його показників**

Цікаво, що самоконтроль та саморегуляція емоцій виявляють найбільш домінуючі показники – 91,4% мають високий рівень за цією змінною. Аналогічно, здатність використовувати емоції у діяльності та спілкуванні також проявляється на високому рівні у 85,7% учасників, що підкреслює важливість цих характеристик у професійній діяльності.

Таким чином, аналіз результатів дослідження дозволяє зробити висновок, що керівники, представлені у вибірці, загалом мають високий рівень розвитку емоційного інтелекту. Особливо виразними є їхні здатності до самоконтролю, розуміння емоцій інших людей та ефективного використання емоцій у діяльності. Ці навички є критично важливими для управлінської діяльності, що ще раз підтверджує значущість емоційного інтелекту в контексті сучасного управління.

Було досліджено особливості схильності керівників до різних стилів керівництва, а також розподіл вибірки за провідними стилями управління (див.табл. 2.14 та 2.15).

Таблиця 2.14

**Результати діагностики схильності до певного стилю керівництва**

<b>Змінна</b>	<b>Медіана</b>	<b>Середнє</b>	<b>Стандартне відхилення</b>
Авторитарний стиль	2	2,97	2,35
Демократичний стиль	11	11,2	2,92
Ліберальний стиль	3	3,83	1,71

Згідно з даними табл. 2.14, медіанні показники свідчать, що демократичний стиль керівництва є найпоширенішим серед досліджуваних керівників, оскільки його медіана становить 11, що значно перевищує медіанні значення інших стилів. Середнє значення для демократичного стилю становить 11,2, зі стандартним відхиленням 2,92, що свідчить про відносно однорідний розподіл цієї характеристики у вибірці. Авторитарний стиль має найнижчу медіану – 2, а середнє значення 2,97 зі стандартним відхиленням 2,35, що може вказувати на незначну кількість керівників, які схильні до авторитарного управління, хоча деякі учасники дослідження все ж демонструють високі показники за цією змінною. Ліберальний стиль, у свою чергу, має медіану 3 та середнє значення 3,83 при стандартному відхиленні 1,71, що також свідчить про його відносно низьку поширеність.

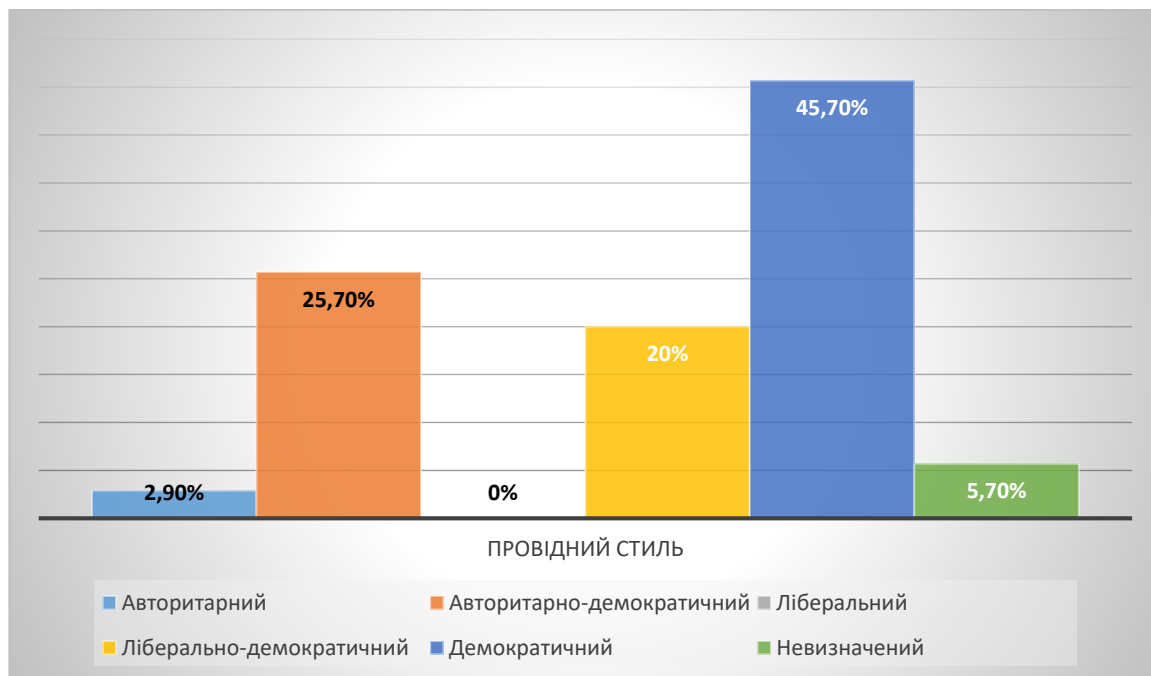
Таблиця 2.15

**Розподіл вибірки за провідним стилем керівництва**

<b>Змінна</b>	<b>Кількість</b>	<b>Співвідношення у %</b>
Авторитарний	1	2,9%
Авторитарно-демократичний	9	25,7%
Ліберальний	0	0%
Ліберально-демократичний	7	20%
Демократичний	16	45,7%
Невизначений	2	5,7%

Дані табл. 2.15 дозволяють глибше зрозуміти розподіл вибірки за провідними стилями управління. Було встановлено, що найпоширенішим стилем є демократичний, який обрали 45,7% респондентів, підтверджуючи його популярність та ефективність у контексті управлінської діяльності. Ліберально-

демократичний стиль також посідає значну частку, представлений 20% вибірки. Авторитарно-демократичний стиль займає третю позицію з часткою 25,7%, що свідчить про схильність деяких керівників до поєднання рис авторитарного та демократичного підходів, залежно від ситуації.



**Рис. 2.10. Розподіл вибірки за провідним стилем керівництва**

Авторитарний стиль виявився найменш популярним серед керівників, оскільки лише 2,9% респондентів продемонстрували схильність до цього стилю, що підтверджує сучасну тенденцію до уникнення жорстких авторитарних методів управління. Ліберальний стиль зовсім не було обрано як провідний жодним із учасників дослідження, що може свідчити про його невідповідність потребам сучасного управління. Невизначеність у виборі стилю спостерігалася у 5,7% вибірки, що може бути пов'язано з недостатньою ясністю у перевагах або гнучкістю керівників у виборі управлінського підходу залежно від ситуації.

Аналіз цих даних вказує на переважання демократичного стилю управління серед керівників, що, ймовірно, пов'язано із його здатністю забезпечувати рівновагу між орієнтацією на результат та підтримкою команди. Низька поширеність авторитарного та ліберального стилів відображає сучасні тенденції управління, що все більше акцентують на необхідності ефективної комунікації, емпатії та участі колективу у прийнятті рішень. Зокрема, поєднання демократичних

та авторитарних підходів у рамках авторитарно-демократичного стилю може вказувати на адаптивність керівників у складних або кризових ситуаціях, де необхідні елементи контролю.

Було досліджено рівень асертивності керівників за методикою «Токас», яка дозволила оцінити різні аспекти цієї якості, а також загальний рівень її прояву (див. табл. 2.16 та 2.17).

Таблиця 2.16

#### Результати методики «Тест-опитувальника компонентів асертивності»

<b>Змінна</b>	<b>Медіана</b>	<b>Середнє</b>	<b>Стандартне відхилення</b>
Афективна складова	13	13	1,84
Когнітивно-смилова складова	13	12,8	1,53
Поведінкова складова	14	14,4	1,19
Контрольно-регулятивна складова	13	13,1	1,24
Загальний показник асертивності	13	13	1,01

Згідно з табл. 2.16, усі складові асертивності демонструють схожі медіанні та середні значення, що свідчить про відносно рівномірний розвиток даної характеристики у вибірці. Афективна складова, яка відображає здатність особистості контролювати емоційні прояви у спілкуванні, має медіану 13 та середнє значення 13 зі стандартним відхиленням 1,84. Це свідчить про те, що більшість учасників дослідження демонструють адекватний рівень емоційного контролю. Когнітивно-смилова складова, що характеризує здатність керівників до усвідомлення своїх цінностей та пріоритетів у взаємодії, має дещо нижче середнє значення – 12,8 при медіані 13 та стандартному відхиленні 1,53, що вказує на високий рівень осмислення у більшості вибірки.

Поведінкова складова, яка відображає здатність до впевнених дій у ситуаціях комунікації, демонструє медіану 14 та найвище середнє значення серед інших складових – 14,4 при стандартному відхиленні 1,19. Це може свідчити про те, що керівники у вибірці загалом володіють добре розвинутими навичками впевненої

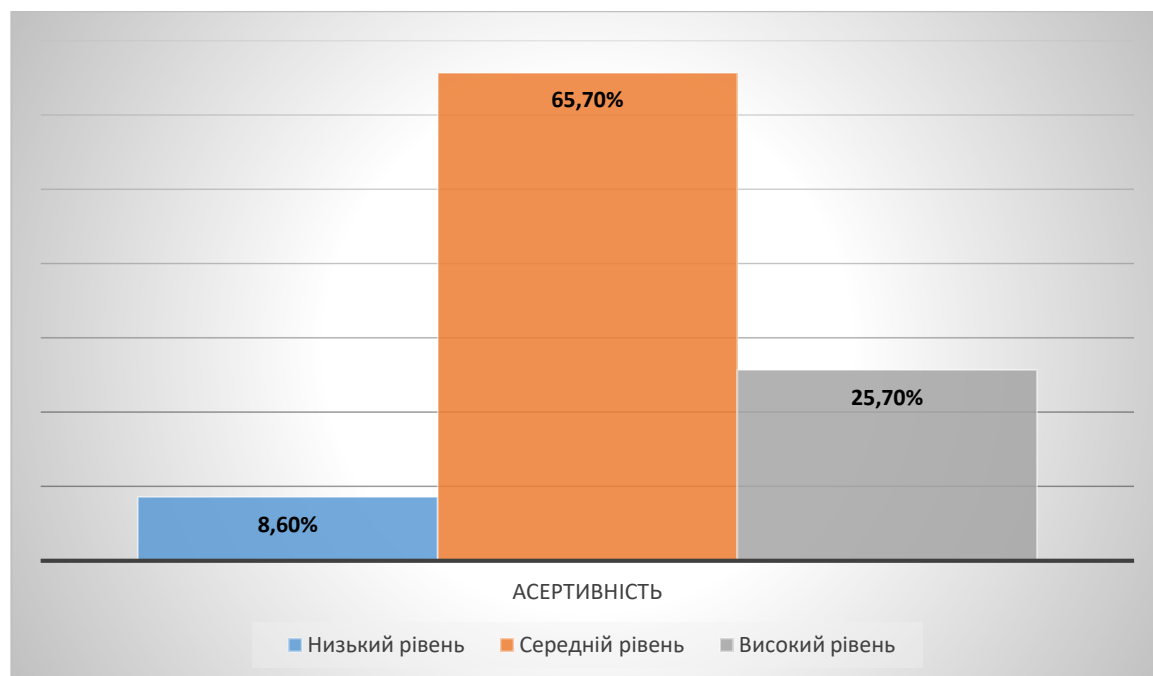
поведінки. Контрольно-регулятивна складова, що включає здатність контролювати ситуації та відповідати за свої рішення, має медіану 13 та середнє значення 13,1 при стандартному відхиленні 1,24, що свідчить про стабільність показників цієї складової серед вибірки. Загальний показник асертивності демонструє однакові значення медіани та середнього – 13, що разом із найнижчим стандартним відхиленням (1,01) вказує на загальну рівномірність розвитку цієї якості серед досліджуваних керівників.

Таблиця 2.17

### Рівні прояву асертивності серед керівників (у %)

Змінна	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
Асертивність	8,6%	65,7%	25,7%

Дані табл. 2.17 дозволяють визначити розподіл рівнів асертивності у вибірці. Було встановлено, що більшість керівників (65,7%) мають середній рівень асертивності, що вказує на адекватну, але не надмірну впевненість у своїй поведінці, яка забезпечує гармонійне спілкування в управлінських ситуаціях.



**Рис. 2.11. Рівні прояву асертивності серед керівників**

Високий рівень асертивності виявлено у 25,7% респондентів, що свідчить про їхню впевненість у діях і здатність ефективно досягати своїх цілей, залишаючи

простір для співпраці. Лише 8,6% керівників продемонстрували низький рівень асертивності, що може свідчити про труднощі у вираженні своїх позицій або ухваленні рішень.

Аналіз цих результатів свідчить про те, що більшість керівників мають добре розвинуті навички асертивної поведінки, які дозволяють їм ефективно діяти в управлінському середовищі. Високий та середній рівні асертивності, які домінують у вибірці, підкреслюють здатність керівників впевнено комунікувати, брати відповідальність за рішення та створювати конструктивні взаємини з підлеглими. Ці якості є важливими для успішного управління, особливо в умовах, які потребують балансу між твердістю у досягненні цілей та емпатією до потреб команди.

### 2.2.2. Результат аналізу статевих відмінностей

Було досліджено статеві відмінності у рівнях емоційного інтелекту, стилях керівництва та асертивності серед керівників (див. табл. 2.18, 2.19 та 2.20).

Таблиця 2.18

#### Статеві відмінності у прояві емоційного інтелекту (u-критерій Мана-Уїтні)

Змінна	р-значущість	Середнє серед чоловіків	Середнє серед жінок
Розуміння особистістю власних емоцій	0,687	47,68	48
Самоконтроль і саморегуляція емоцій	0,840	54,08	54,9
Розуміння особистістю емоцій інших	0,028*	58,24	65,5
Здатність використовувати емоції у діяльності та спілкуванні	0,204	49,56	53,2
Загальний рівень розвитку емоційного інтелекту	0,120	209,56	221,6

Примітка: «\*» - статистична значущість на рівні  $p < 0,05$ .

Результати аналізу, представлені у табл. 2.18, свідчать, що у більшості змінних емоційного інтелекту статистично значущих відмінностей між чоловіками та жінками не виявлено. Значення р-значущості для таких аспектів, як розуміння

власних емоцій ( $p = 0,687$ ), самоконтроль і саморегуляція емоцій ( $p = 0,840$ ), а також здатність використовувати емоції у діяльності та спілкуванні ( $p = 0,204$ ), перевищують поріг  $0,05$ , що підтверджує відсутність статистично значущих відмінностей. Загальний рівень емоційного інтелекту також не демонструє значущих відмінностей між чоловіками та жінками ( $p = 0,120$ ), хоча середнє значення серед жінок ( $221,6$ ) є дещо вищим, ніж серед чоловіків ( $209,56$ ). Водночас виявлено значущі статеві відмінності у показнику розуміння емоцій інших людей ( $p = 0,028$ ), де середнє значення серед жінок ( $65,5$ ) значно перевищує відповідний показник серед чоловіків ( $58,24$ ). Це може вказувати на те, що жінки мають більш розвинену емпатію, що відповідає тенденціям, зафіксованим у психологічних дослідженнях.

Таблиця 2.19

#### Статеві відмінності у стилі керівництва (u-критерій Мана-Уїтні)

Змінна	Р-значущість	Середнє серед чоловіків	Середнє серед жінок
Авторитарний стиль	0,752	3,08	2,7
Демократичний стиль	0,311	10,84	12,1
Ліберальний стиль	0,224	4,08	3,2

Примітка: «\*» - статистична значущість на рівні  $p < 0,05$ .

Аналіз статевих відмінностей у стилях керівництва, представлений у табл. 2.19, також демонструє відсутність значущих відмінностей у середніх показниках між чоловіками та жінками. Значення  $p$  для авторитарного стилю ( $p = 0,752$ ), демократичного стилю ( $p = 0,311$ ) та ліберального стилю ( $p = 0,224$ ) свідчать про те, що стиль керівництва не залежить від статі керівника. Хоча середні значення вказують на певні тенденції, зокрема, дещо вищий рівень демократичного стилю серед жінок ( $12,1$  проти  $10,84$  серед чоловіків), ці відмінності не є статистично значущими.

Таблиця 2.20

**Статеві відмінності у рівні асертивності (u-критерій Мана-Уїтні)**

<b>Змінна</b>	<b>р-значущість</b>	<b>Середнє серед чоловіків</b>	<b>Середнє серед жінок</b>
Загальний показник асертивності	0,476	12,84	13,3

*Примітка: «\*» - статистична значущість на рівні  $p < 0,05$ .*

Результати дослідження рівня асертивності, наведені у табл. 2.20, також не виявили значущих відмінностей між чоловіками та жінками. Загальний показник асертивності має р-значущість 0,476, що значно перевищує порогове значення, отже, можна стверджувати, що рівень асертивності серед керівників не залежить від статі. Проте середнє значення серед жінок (13,3) є трохи вищим, ніж серед чоловіків (12,84), що може свідчити про дещо більшу впевненість жінок у комунікації та здатність ефективно відстоювати свої позиції.

Результати аналізу підтверджують, що рівень емоційного інтелекту, стиль керівництва та асертивність мають переважно схожі прояви незалежно від статі, за винятком розуміння емоцій інших людей, де жінки демонструють помітно вищі показники.

Також у ході аналізу було встановлено відмінності у стилях керівництва залежно від сфери відповідальності та самооцінки керівниками власного стилю управління (див. табл. 2.21 та 2.22).

Таблиця 2.21

**Відмінності у стилі керівництва залежно від сфери відповідальності (ANOVA)**

<b>Змінна</b>	<b>р-значущість</b>	<b>Середнє серед управління персоналом</b>	<b>Середнє серед управління проектами</b>	<b>Середнє серед інші</b>
Авторитарний стиль	0,025*	3,25	3,67	1,88

*Примітка: «\*» - статистична значущість на рівні  $p < 0,05$ .*

Результати, представлені у табл. 2.21, вказують на статистично значущі відмінності у використанні авторитарного стилю керівництва між групами, що займаються різними сферами діяльності ( $p = 0,025$ ). Керівники, які працюють в управлінні проектами, демонструють найвищий середній показник авторитарного стилю (3,67), що може свідчити про необхідність більшого контролю та чіткої регламентації процесів у цій сфері. У сфері управління персоналом середнє значення авторитарного стилю становить 3,25, що також є доволі високим показником, оскільки керівникам, ймовірно, доводиться приймати швидкі рішення та контролювати дисципліну в колективах. Водночас найнижчий середній показник авторитарного стилю (1,88) було зафіксовано серед керівників, які працюють в інших сферах, що може бути пов'язано з характером їхньої діяльності, де авторитарний підхід є менш актуальним.

Таблиця 2.22

**Відмінності у стилі керівництва залежно від самооцінки стилю керівництва (ANOVA)**

Змінна	р-значущість	Середнє серед ідентифікації себе з ліберальним стилем	Середнє серед ідентифікації себе з демократичним стилем	Середнє серед ідентифікації себе з ситуативним стилем
Ліберальний стиль	0,005*	2,33	3,27	4,59

Примітка: «\*» - статистична значущість на рівні  $p < 0,05$ .

Табл. 2.22 демонструє значущі відмінності у використанні ліберального стилю керівництва залежно від самооцінки керівниками власного стилю управління ( $p = 0,005$ ). Було встановлено, що керівники, які ідентифікують себе з ситуативним стилем керівництва, мають найвищий середній показник ліберального стилю (4,59). Це свідчить про те, що у своєму підході вони проявляють значну гнучкість і готовність адаптуватися до змінних умов, інколи делегуючи прийняття рішень іншим членам команди. У той же час керівники, які ототожнюють себе з демократичним стилем, мають середній показник ліберального стилю на рівні 3,27,

що відображає прагнення до збалансованого підходу у керівництві. Найнижчий показник ліберального стилю (2,33) демонструють ті, хто ідентифікує себе з ліберальним стилем управління, що може свідчити про реальне переважання інших управлінських підходів, навіть за самооцінки як ліберального керівника.

Загалом, аналіз цих результатів вказує на значний вплив специфіки діяльності та особистісної самооцінки керівників на вибір стилю управління. Сфера відповідальності визначає рівень необхідного контролю, що пояснює популярність авторитарного стилю у сферах управління проектами та персоналом. Водночас самооцінка керівників стосовно власного стилю управління часто не повністю відповідає реальному використанню тих чи інших підходів, що підкреслює важливість комплексної оцінки управлінської діяльності. Ці дані дозволяють зробити висновок про те, що стиль керівництва формується під впливом як об'єктивних чинників, пов'язаних зі специфікою роботи, так і суб'єктивних характеристик керівників, таких як їхня самооцінка та управлінські уподобання.

### 2.2.3. Результати кореляційного аналізу

Було проведено кореляційний аналіз, який дозволив виявити взаємозв'язки між показниками емоційного інтелекту, асертивності та стилями керівництва (див. табл. 2.23, 2.24 та 2.25).

Таблиця 2.23

#### Кореляційний аналіз показників емоційного інтелекту та стилю керівництва (rho-коефіцієнт Спірмена)

Змінна	Авторитарний стиль	Демократичний стиль	Ліберальний стиль
Розуміння особистістю власних емоцій	-0,165	0,243	-0,236
Самоконтроль і саморегуляція емоцій	-0,236	0,301*	-0,279*
Розуміння особистістю емоцій інших	0,020	0,021	-0,114

Здатність використовувати емоції у діяльності та спілкуванні	-0,258*	0,030	0,201
Загальний рівень розвитку емоційного інтелекту	-0,187	0,190	-0,164

Примітка: «\*» - статистична значущість на рівні  $p < 0,05$ .

Результати, представлені в таблиці 2.23, демонструють, що окремі компоненти емоційного інтелекту мають різний вплив на перевагу того чи іншого стилю управління. Зокрема, самоконтроль і саморегуляція емоцій позитивно корелюють із демократичним стилем керівництва ( $\rho = 0,301$ ,  $p < 0,05$ ), що свідчить про те, що керівники з високим рівнем здатності регулювати свої емоції частіше використовують демократичний підхід. Негативні кореляції самоконтролю з авторитарним стилем ( $\rho = -0,236$ ) та ліберальним стилем ( $\rho = -0,279$ ,  $p < 0,05$ ) вказують на те, що цей компонент емоційного інтелекту несумісний із крайнощами управління, як надмірна жорсткість чи повна свобода підлеглих. Здатність використовувати емоції у діяльності та спілкуванні також демонструє негативну кореляцію з авторитарним стилем ( $\rho = -0,258$ ,  $p < 0,05$ ), що підтверджує переважання м'яких, людських підходів у керівників, які вміють конструктивно використовувати емоції.

Таблиця 2.24

### Кореляційний аналіз показників асертивності та стилю керівництва ( $\rho$ -коефіцієнт Спірмена)

Змінна	Авторитарний стиль	Демократичний стиль	Ліберальний стиль
Афективна складова	-0,197	0,304*	-0,168
Когнітивно-сміслова складова	0,019	0,121	-0,258*
Поведінкова складова	0,423*	-0,230	-0,142
Контрольно-регулятивна складова	-0,428*	0,323*	0,018
Загальний показник асертивності	-0,132	0,239	-0,173

Примітка: «\*» - статистична значущість на рівні  $p < 0,05$ .

Кореляційний аналіз, наведений у табл. 2.24, виявляє цікаві зв'язки між компонентами асертивності та стилями керівництва, що дозволяє глибше зрозуміти роль цих характеристик у формуванні управлінської поведінки. Афективна складова позитивно корелює з демократичним стилем ( $\rho = 0,304$ ,  $p < 0,05$ ), що підкреслює важливість емоційної виразності для створення атмосфери відкритості та співпраці в колективі.

Водночас її слабкі негативні кореляції з авторитарним ( $\rho = -0,197$ ) і ліберальним стилем ( $\rho = -0,168$ ) свідчать, що в цих підходах емоційна складова не є провідною. Когнітивно-сміслова складова має негативний зв'язок із ліберальним стилем ( $\rho = -0,258$ ,  $p < 0,05$ ), що вказує на слабку структурованість цього стилю, тоді як її взаємозв'язки з авторитарним і демократичним стилями не є статистично значущими, демонструючи нейтральний вплив на ці підходи. Поведінкова складова значно корелює з авторитарним стилем ( $\rho = 0,423$ ,  $p < 0,05$ ), що пояснюється прагненням до активного контролю та впевненості у діях, які характерні для цього стилю.

Негативні, хоча й незначущі, кореляції з демократичним ( $\rho = -0,230$ ) і ліберальним стилями ( $\rho = -0,142$ ) свідчать, що ці стилі менше орієнтовані на домінуючу поведінку. Контрольно-регулятивна складова виявляє найсильніший негативний зв'язок із авторитарним стилем ( $\rho = -0,428$ ,  $p < 0,05$ ), що свідчить про конфлікт між потребою в самоконтролі та директивністю цього підходу. Водночас її позитивна кореляція з демократичним стилем ( $\rho = 0,323$ ,  $p < 0,05$ ) підтверджує важливість регуляції емоцій та балансування управлінських рішень у цьому підході. Загальний показник асертивності корелює позитивно лише з демократичним стилем ( $\rho = 0,239$ ), хоч і без статистичної значущості, підкреслюючи роль емоційної та комунікативної компетентності для цього стилю, тоді як авторитарний і ліберальний стилі мають слабкі негативні кореляції ( $\rho = -0,132$  та  $\rho = -0,173$  відповідно).

Отримані результати свідчать, що окремі складові асертивності є ключовими для формування стилів керівництва, де демократичний стиль найбільше пов'язаний із емоційною відкритістю та саморегуляцією, авторитарний — із впевненістю у

діях, а ліберальний стиль демонструє меншу залежність від структурованого та осмисленого підходу.

Таблиця 2.25

**Кореляційний аналіз показників емоційного інтелекту та показників асертивності (rho-коефіцієнт Спірмена)**

<b>Змінна</b>	<b>Афективна складова</b>	<b>Когнітивно-смысловая складова</b>	<b>Поведінкова складова</b>	<b>Контрольно-регулятивна складова</b>	<b>Загальний показник асертивності</b>
Розуміння особистістю власних емоцій	0,048	0,044	0,051	0,277*	0,097
Самоконтроль і саморегуляція емоцій	-0,170	0,059	-0,163	-0,018	-0,089
Розуміння особистістю емоцій інших	0,010	0,278*	0,122	0,032	0,196
Здатність використовувати емоції у діяльності та спілкуванні	-0,018	0,174	0,075	0,252*	0,222
Загальний рівень розвитку емоційного інтелекту	0,003	0,233	0,017	0,202	0,170

*Примітка: «\*» - статистична значущість на рівні  $p < 0,05$ .*

Кореляційний аналіз у табл. 2.25 показує взаємозв'язок між компонентами емоційного інтелекту (EI) та складовими асертивності, вказуючи на важливість цих характеристик у формуванні ефективної управлінської поведінки. Найсильніший позитивний зв'язок спостерігається між здатністю розуміти власні емоції та контрольно-регулятивною складовою асертивності ( $\rho = 0,277$ ,  $p < 0,05$ ), що свідчить про значення самосвідомості для управління емоціями та контролю дій у відповідальних ситуаціях. Це підкреслює, що керівники, які усвідомлюють свої емоційні реакції, здатні ефективніше управляти своєю поведінкою, що є важливим для врівноваженого лідерства.

Здатність використовувати емоції у діяльності та спілкуванні також виявляє позитивний зв'язок із контролью-регулятивною складовою ( $\rho = 0,252$ ,  $p < 0,05$ ) та загальним рівнем асертивності ( $\rho = 0,222$ ). Це свідчить, що вміння інтегрувати емоції в процес прийняття рішень і спілкування підвищує впевненість у поведінці та сприяє досягненню результатів. Така здатність є важливим фактором для конструктивної комунікації в управлінській діяльності.

Розуміння емоцій інших людей показало значущу позитивну кореляцію з когнітивно-сміисловою складовою асертивності ( $\rho = 0,278$ ,  $p < 0,05$ ). Це підкреслює роль емпатії у побудові структурованих і логічних стратегій взаємодії, які враховують емоційний стан співробітників, що особливо важливо для створення ефективної та гармонійної команди.

Інші складові емоційного інтелекту, такі як самоконтроль і саморегуляція емоцій, не виявили значущих кореляцій із компонентами асертивності, що може свідчити про складність і багатовимірність цих характеристик у контексті управлінської діяльності. Загальний рівень розвитку емоційного інтелекту показує слабкий, хоча й незначущий позитивний зв'язок із загальним показником асертивності ( $\rho = 0,170$ ), що вказує на необхідність розвитку всіх компонентів ЕІ для досягнення кращих результатів у управлінні.

Результати аналізу підтверджують, що емоційний інтелект та асертивність взаємодоповнюють одне одного у формуванні стилю керівництва. Демократичний стиль керівництва, що базується на самоконтролі та регуляції, має найсильніший зв'язок із цими характеристиками, сприяючи створенню балансу між емоційною відкритістю та структурованістю. Авторитарний стиль, своєю чергою, більше асоціюється з поведінковими аспектами впевненості, однак часто демонструє низький рівень саморегуляції. Ліберальний стиль, з огляду на слабкі кореляції з показниками ЕІ та асертивності, виглядає менш ефективним у сучасних управлінських умовах, що свідчить про його обмежену здатність підтримувати високий рівень емоційної взаємодії та результативності.

## Висновки до розділу 2

У ході аналізу встановлено, що рівень розвитку емоційного інтелекту у досліджуваній вибірці керівників загалом є високим. Особливо вираженими є показники самоконтролю, розуміння емоцій інших та здатності ефективно використовувати емоції у професійній діяльності. Це свідчить про важливу роль емоційного інтелекту в управлінні, зокрема у побудові міжособистісних взаємодій і підтриманні продуктивності колективу.

Було виявлено, що найбільш поширеним стилем керівництва серед учасників дослідження є демократичний, який демонструє найкращий баланс між досягненням результатів та підтримкою команди. Ситуативний стиль також має значну популярність, що вказує на адаптивність керівників до різних умов. Авторитарний стиль виявився найменш поширеним, що відображає тенденцію до уникнення жорстких методів управління у сучасному контексті. Ліберальний стиль був обраний рідко, що свідчить про обмежену його ефективність в умовах організаційної роботи.

Дослідження асертивності показало, що більшість керівників мають середній або високий рівень цієї якості, що сприяє їхній здатності впевнено комунікувати, брати відповідальність за рішення та встановлювати конструктивні взаємини з підлеглими. Це є вагомим показником успішності управлінської діяльності, адже асертивність забезпечує ефективне розв'язання конфліктів і підтримання позитивної атмосфери у колективі.

Аналіз статевих відмінностей показав, що жінки мають дещо вищі показники розуміння емоцій інших людей, тоді як інші аспекти емоційного інтелекту, асертивність та стилі управління не виявили суттєвих відмінностей між чоловіками та жінками. Це свідчить про те, що ефективне керівництво не залежить від статі, однак може бути обумовлене індивідуальними характеристиками.

Кореляційний аналіз показав, що демократичний стиль управління найбільш тісно пов'язаний із компонентами емоційного інтелекту, такими як самоконтроль і здатність використовувати емоції у діяльності. Авторитарний стиль негативно корелює із показниками саморегуляції, тоді як поведінкова складова асертивності

демонструє позитивний зв'язок із цим стилем, що свідчить про різні підходи до впевненості у поведінці керівників.

У підсумку, проведене емпіричне дослідження підтвердило значущість емоційного інтелекту, стилів керівництва та асертивності у професійній діяльності керівників, а також показало ефективність практичних інтервенцій для їх розвитку.

## РОЗДІЛ 3

# ПСИХОКОРЕКЦІЙНА ПРОГРАМА ЩОДО РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ

### **3.1. Необхідність розвитку емоційного інтелекту для ефективного управління**

Емоційний інтелект (EI) є центральним аспектом сучасного управління, що значною мірою визначає ефективність міжособистісної взаємодії, лідерства, управління командами та організаційного успіху. Сучасні дослідження підкреслюють важливість EI для створення позитивного робочого середовища, де ключовими є довіра, співпраця та ефективна комунікація. Зокрема, дослідження AlQurashi (2021) підтвердило, що такі компоненти EI, як самосвідомість, емоційна регуляція, мотивація, емпатія та соціальні навички, мають позитивний і статистично значущий вплив на ефективність управління (AlQurashi, 2021).

Емоційний інтелект (EI) займає центральну роль у сучасному управлінні, виступаючи основою для успішної міжособистісної взаємодії, стратегічного лідерства та управління командами. У сучасному світі керівник з високим рівнем EI здатний створювати позитивний робочий клімат, підтримувати довіру та сприяти розвитку співпраці серед співробітників. Це пов'язано з його здатністю регулювати власні емоції, усвідомлювати почуття інших, приймати зважені рішення та ефективно комунікувати. Дослідження підтверджують, що лідери з високим рівнем EI є більш схильними до трансформаційного стилю управління, що сприяє адаптації до змін та підтримці високого рівня продуктивності команди (Koutsioumpa, 2023).

Дослідження Khalisah (2023) продемонструвало, що емоційний інтелект (EI) є ключовим фактором у покращенні процесу прийняття рішень. Завдяки здатності збалансовувати раціональний та інтуїтивний підходи, керівники з високим рівнем EI краще справляються з викликами, пов'язаними зі стресом і невизначеністю, що сприяє прийняттю більш зважених і ефективних рішень (Khalisah, 2023). Такий

баланс дозволяє уникати як надмірної емоційності, так і жорсткого раціоналізму, що є особливо важливим в умовах динамічних змін.

Крім того, аналіз командної ефективності, проведений Varina та ін. (2022), показав, що менеджери з високим рівнем ЕІ суттєво впливають на згуртованість команд і досягнення стратегічних цілей. Цей вплив проявляється у створенні позитивного робочого середовища, побудові довірливих стосунків і зменшенні конфліктів у колективі (Varina et al., 2022). Високий рівень ЕІ керівників сприяє оптимізації командної взаємодії, що, своєю чергою, підвищує продуктивність і мотивацію співробітників.

В умовах сучасного складного бізнес-середовища ЕІ виступає критично важливим інструментом для адаптації та досягнення ефективності. Nagy та ін. (2023) наголошують, що ефективність управління в сучасних організаціях залежить від здатності керівників застосовувати психологічні підходи, засновані на ЕІ. Це включає покращення взаємодії між співробітниками, розвиток емпатії та створення емоційно комфортного середовища для продуктивної роботи (Nagy et al., 2023). ЕІ дозволяє не лише краще керувати міжособистісними стосунками, але й сприяє досягненню довгострокових організаційних цілей.

Розвиток ЕІ також має позитивний вплив на загальну продуктивність і рівень стресу на робочому місці. Дослідження Dâmbean та Gabor (2021) підтвердило, що керівники, які активно розвивають свій емоційний інтелект підвищують власну ефективність та сприяють зниженню стресових факторів серед працівників. Це дозволяє створити здоровіший клімат у колективі та покращити емоційне благополуччя команди (Dâmbean & Gabor, 2021).

Сучасні інтервенційні програми, спрямовані на розвиток ЕІ, довели свою ефективність у покращенні лідерських навичок. Як зазначено в дослідженні Kumar та Balasubramanian (2023), інтеграція тренінгів із розвитку ЕІ сприяє зниженню конфліктів у командах і формуванню стабільної, продуктивної атмосфери (Kumar & Balasubramanian, 2023). Дослідження підтверджують, що лідери з високим рівнем ЕІ є більш схильними до трансформаційного стилю управління, що сприяє

адаптації до змін та підтримці високого рівня продуктивності команди (Koutsioumpa, 2023).

Розуміння значення емоційного інтелекту в лідерстві також виявлено у корпоративних середовищах, де ефективне управління емоціями сприяє поліпшенню взаємовідносин між керівниками та підлеглими, зменшенню конфліктів та створенню командної гармонії. ЕІ розглядається як одна з найважливіших навичок, яка перевершує навіть технічні або когнітивні вміння у контексті соціальних взаємодій. Це забезпечує керівнику перевагу, дозволяючи залишатися спокійним у кризових ситуаціях і знаходити конструктивні шляхи розв'язання проблем (Mishra, 2022).

Дослідження підтверджують зв'язок між емоційним інтелектом та якістю стратегічних рішень керівників. Зокрема, керівники з високим рівнем ЕІ демонструють вищу здатність враховувати емоційні, соціальні та інтелектуальні аспекти при ухваленні рішень. Це дозволяє їм краще адаптувати свої підходи до управління залежно від ситуації, що є важливою складовою стратегічного лідерства (Alzoubi & Aziz, 2021).

Крім того, ЕІ є основою для ефективної комунікації, яка включає вміння слухати, висловлювати думки та налагоджувати стосунки з колективом. Ця навичка особливо важлива для лідерів, які прагнуть створити інклюзивну атмосферу, де кожен працівник відчуває себе почутим і цінним. ЕІ допомагає долати бар'єри у спілкуванні, запобігати конфліктам та будувати довіру, що сприяє успішному вирішенню професійних завдань (Bulut, 2022).

Емоційний інтелект також визначає здатність керівника управляти стресом та створювати сприятливу атмосферу для розвитку команди. У результаті інтеграції ЕІ у лідерство зростає рівень задоволеності працівників, зменшується плинність кадрів та підвищується продуктивність. Таким чином, розвиток емоційного інтелекту стає критично важливим для стратегічного лідерства, сприяючи довгостроковій ефективності управління.

Адаптивний стиль управління є критично важливим у сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується постійними змінами, невизначеністю та

необхідністю швидкої реакції на нові виклики. У цьому контексті розвиток емоційного інтелекту стає вирішальним фактором, який дозволяє керівникам ефективно адаптувати свій стиль управління до специфіки ситуації, зберігаючи баланс між контролем і демократичністю. Емоційна компетентність сприяє гнучкості керівника, що є основою адаптивного управління (Dissanayake, 2021).

Адаптивний стиль управління є важливою складовою сучасного управління, особливо в умовах змінного середовища, де емоційний інтелект відіграє ключову роль. Дослідження, проведене Balti та Zouaoui (2023), показало, що емоційний інтелект керівників має прямий вплив на адаптивну продуктивність працівників, а також опосередкований ефект через формування клімату «служіння», що сприяє взаєморозумінню і підтримці в організаційному середовищі (Balti та Zouaoui, 2023). Інше дослідження, проведене Pellitteri (2022), показало, що емоційний інтелект дозволяє керівникам краще справлятися з емоційними викликами у міжособистісних стосунках і сприяє створенню сприятливого емоційного тону в організаціях. Це, своєю чергою, сприяє ефективному прийняттю рішень та зниженню рівня стресу серед працівників (Pellitteri, 2022).

Дослідження Dasborough та ін. (2021) проаналізувало роль емоційного інтелекту в організаційному лідерстві та виявило його значний вплив на здатність керівників адаптуватися до змін та ефективно вирішувати проблеми, пов'язані із сучасними викликами управління. Дослідники підкреслили, що емоційний інтелект є ключовим фактором для побудови довіри в організаціях і створення сприятливого клімату для співробітників (Dasborough та ін., 2021). Крім того, Sharma та Tiwari (2022) зазначили, що емоційний інтелект у бізнес-контексті позитивно впливає на задоволення працівників і ефективність команд, оскільки сприяє кращому управлінню міжособистісними стосунками та розвитку організаційної культури (Sharma & Tiwari, 2022). Емоційна компетентність сприяє гнучкості керівника, що є основою адаптивного управління. Дослідження підтверджують, що керівники з високим рівнем емоційного інтелекту краще сприймають зворотний зв'язок від підлеглих і здатні перебудовувати свої управлінські стратегії, враховуючи потреби команди та зовнішні фактори (Dissanayake, 2021).

У ході емпіричного дослідження було встановлено, що керівники з розвиненим самоконтролем та здатністю до саморегуляції демонструють схильність до демократичного підходу в управлінні, який є більш ефективним у колективах із високим рівнем залученості працівників. Натомість низький рівень емоційної регуляції часто асоціюється з авторитарними стилями, які обмежують інноваційність і співпрацю в команді. Ці результати підтверджують важливість розвитку емоційного інтелекту для створення гармонійного робочого середовища, яке одночасно забезпечує дисципліну та свободу творчості (Alfalah, 2022).

Особливу роль емоційний інтелект відіграє у вирішенні конфліктів, які неминуче виникають у будь-якому колективі. Керівники з високим рівнем емоційної компетентності здатні ефективно ідентифікувати причини конфлікту, враховуючи емоційний стан усіх сторін, і знаходити рішення, що задовольняють учасників ситуації. Вони використовують емпатію для зниження напруженості та налагодження конструктивного діалогу, що зменшує ризики ескалації конфлікту та сприяє стабільності в колективі (Mendoza & Del Rio, 2023).

Крім того, емоційний інтелект сприяє формуванню мотиваційного клімату в організації, що є важливим компонентом адаптивного управління. Дослідження Balti та Zouaoui (2023) підкреслило, що емоційний інтелект керівників значно впливає на продуктивність співробітників через формування клімату служіння, який підтримує взаєморозуміння, довіру та індивідуальну мотивацію (Balti & Zouaoui, 2023). Інше дослідження Hassan та ін. (2022) виявило, що керівники з високим рівнем емоційного інтелекту здатні краще розуміти потреби своїх працівників, створюючи середовище, яке сприяє розвитку їхньої професійної лояльності та залученості (Hassan et al., 2022). Дослідження Cavins (2021) додатково показало, що керівники, які використовують емоційний інтелект у своїй практиці, здатні адаптуватися до невизначеності, зміцнюючи емоційний зв'язок між співробітниками та керівництвом (Cavins, 2021).

Результати досліджень вказують, що керівники з розвиненою емоційною компетентністю створюють позитивну атмосферу, яка підвищує рівень залученості працівників та їх задоволення роботою. Вони використовують розуміння

індивідуальних потреб співробітників для формування персоналізованих мотиваційних стратегій, які враховують як матеріальні, так і нематеріальні аспекти стимулювання. Такий підхід сприяє зростанню продуктивності, зменшенню плинності кадрів та формуванню лояльності до організації (Rahman et al., 2021).

Емоційний інтелект забезпечує керівників інструментами для ефективної адаптації до різних управлінських ситуацій. Емоційний інтелект покращує взаємодію в команді та розвиває мотивацію, а також забезпечує здатність до стратегічного мислення та прийняття рішень у складних умовах сучасного середовища. Розвиток цієї компетенції є важливою умовою для формування гнучкого та ефективного стилю управління.

## **3.2. Методи розвитку емоційного інтелекту**

### **3.2.1. Тренінги та коучинг для керівників**

Тренінги та коучинг є важливими інструментами для розвитку емоційного інтелекту керівників, забезпечуючи інтерактивний підхід до вдосконалення їх емоційної компетентності. Замість конкретної тренінгової програми, підходи до розвитку ЕІ включають загальні рекомендації, спрямовані на підвищення рівня самоусвідомлення, емпатії та навичок управління емоціями, що безпосередньо сприяє вдосконаленню управлінських підходів керівників. Основні компоненти розвитку включають теоретичні блоки, практичні вправи та інтерактивні обговорення, які дозволяють учасникам отримати як теоретичні знання, так і практичні навички застосування емоційного інтелекту в робочих ситуаціях.

Одним із ключових елементів тренінгу є вправа «Контроль емоцій у стресових ситуаціях», яка спрямована на розвиток здатності керівників управляти своїми емоціями у конфліктних чи напружених умовах. Учасники моделюють стресові ситуації, такі як взаємодія з невдоволеними клієнтами чи підлеглими, що дозволяє їм ідентифікувати власні емоційні реакції та вчитися керувати ними. Практика емпатії через вправу «Прийняття іншого» допомагає керівникам краще розуміти емоційні потреби своїх колег і підлеглих, що сприяє створенню продуктивної атмосфери в колективі.

Сучасні тренінгові програми для розвитку емоційного інтелекту (ЕІ) керівників є важливим компонентом ефективного управління. Вони базуються на теоретичних моделях ЕІ, таких як підхід Д. Гоулмана, і орієнтовані на розвиток ключових компетенцій: емпатії, саморегуляції, розуміння емоцій, а також здатності управляти міжособистісними стосунками. Згідно з дослідженнями, спеціалізовані програми значно підвищують як особистісні, так і професійні навички керівників (Persich et al., 2021).

Тренінги адаптуються під потреби різних рівнів керівників, від молодих менеджерів до досвідчених лідерів. Наприклад, дослідження підтверджують ефективність інтерактивних підходів, таких як кейс-методи, рольові ігри та групова динаміка, які сприяють практичному засвоєнню навичок і формуванню поведінкових змін. Це також допомагає керівникам адаптувати свої стилі управління відповідно до конкретних ситуацій, зокрема у складних умовах чи під час конфліктів (Džananović & Bajraktarević, 2022).

Основні компоненти тренінгових програм включають розвиток емпатії, яка є базовою для створення довіри та ефективної комунікації у команді. Навички саморегуляції, своєю чергою, дозволяють керівникам контролювати свої емоції в стресових ситуаціях та уникати імпульсивних рішень. Також акцент робиться на емоційній обізнаності, яка сприяє кращому розумінню потреб підлеглих і прогнозуванню можливих проблем у командній роботі (Mičičeta et al., 2021).

Ефективність цих програм підтверджується значним зростанням результативності учасників як у рамках їх професійної діяльності, так і в міжособистісному спілкуванні. Наприклад, дослідження доводять, що після завершення тренінгів керівники демонструють вищу здатність до стратегічного управління емоціями, що позитивно впливає на робочий клімат і командну взаємодію (Hassan et al., 2022).

Додатковим компонентом є коучинг, який забезпечує індивідуальний підхід до розвитку емоційного інтелекту. Керівники отримують зворотний зв'язок щодо своїх сильних сторін та зон для вдосконалення, що дозволяє створити персоналізовані стратегії розвитку. Коучинг також сприяє формуванню

довгострокових звичок, які підтримують емоційну компетентність у щоденній діяльності.

Індивідуальний характер коучингу забезпечує значно більший вплив на розвиток емоційного інтелекту, ніж традиційні групові програми, оскільки дозволяє налаштувати процес відповідно до потреб конкретного керівника. Це робить коучинг ефективним інструментом для досягнення як особистісних, так і професійних цілей. Учасники можуть моделювати стресові ситуації, такі як взаємодія з невдоволеними клієнтами чи підлеглими, що дозволяє їм ідентифікувати власні емоційні реакції та вчитися керувати ними. Практика емпатії допомагає керівникам краще розуміти емоційні потреби своїх колег і підлеглих, що сприяє створенню продуктивної атмосфери в колективі.

Коучинг є важливим інструментом розвитку емоційного інтелекту (EI), оскільки забезпечує індивідуалізований підхід до навчання, що дозволяє врахувати специфічні потреби кожного керівника. У своїй основі коучинг орієнтований на створення ефективних лідерських стратегій через вдосконалення ключових аспектів EI, таких як самосвідомість, управління емоціями, емпатія та соціальні навички. Дослідження підтверджують, що коучинг може значно підвищити рівень лідерської ефективності завдяки поліпшенню цих компетенцій (Halliwell et al., 2021).

Роль коуча у цьому процесі полягає у створенні простору для саморефлексії та індивідуального розвитку. Коуч допомагає керівникам усвідомлювати власні емоційні реакції, навчитися керувати ними та застосовувати їх для досягнення поставлених цілей. Інтервенції, засновані на коучингу, сприяють підвищенню саморегуляції, адаптивності та лідерської впевненості. Наприклад, у дослідженні, проведеному у корпоративному середовищі, коучинг продемонстрував позитивний вплив на розвиток емоційної компетенції, зокрема через поліпшення самосвідомості та емпатії (Tannenbaum & Salas, 2020).

Однією з ключових переваг коучингу є його здатність забезпечувати персоналізований підхід, порівняно з груповими тренінгами. Коучинг дозволяє глибше працювати над індивідуальними особливостями керівника та його

специфічними завданнями. Як показує практика, коучингові програми, що включають техніки позитивної психології, значно покращують показники лідерської результативності. Наприклад, інтеграція підходів позитивної психології у коучинг сприяла створенню позитивного робочого середовища та збільшенню задоволеності підлеглих, що підтверджено в дослідженнях (Addison & Shapiro, 2023).

Груповий коучинг є потужним інструментом для розвитку емоційного інтелекту (EI) керівників, оскільки він поєднує індивідуальне навчання з командною взаємодією, що сприяє підвищенню ефективності лідерства. Завдяки груповому підходу керівники мають можливість не лише розвивати ключові складові емоційного інтелекту, такі як самосвідомість, саморегуляція, емпатія та здатність ефективно управляти емоціями, але й застосовувати ці навички в реальних управлінських ситуаціях. Унікальність цього підходу полягає у створенні безпечного та підтримуючого середовища, де учасники можуть відкрито обговорювати складні виклики, отримувати зворотний зв'язок та спільно знаходити рішення, що сприяє зміцненню довіри й розвитку колективної емоційної компетентності (Mbokota & Reid, 2022).

Одним із ключових аспектів групового коучингу є використання практичних методів, таких як кейси та симуляційні вправи, що дозволяють учасникам зануритися у реалістичні робочі ситуації. Наприклад, під час симуляцій керівники можуть аналізувати власні емоційні реакції на стресові або конфліктні обставини та випробовувати різні стратегії реагування. Це допомагає не лише глибше зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, але й дає змогу напрацювати навички, які можуть бути застосовані у повсякденній роботі. Дослідження підтверджують, що такі методи сприяють значному підвищенню як індивідуальної, так і командної емоційної компетентності, особливо в контексті управління складними міжособистісними ситуаціями (Salminen-Tuomaala, 2020).

Крім того, важливою складовою групового коучингу є робота над емоційною стійкістю. Учасники вчаться управляти емоційним вигоранням, знаходити ресурси для відновлення та підтримки високої мотивації. Наприклад, практики з розвитку

навичок усвідомленості (mindfulness) та технік зниження стресу інтегруються у коучингові сесії для закріплення навичок саморегуляції. Учасники також обговорюють реальні приклади з власного досвіду, що робить навчання не лише практичним, але й глибоко персоналізованим.

Ще одним важливим елементом є створення культури зворотного зв'язку. У груповому коучингу керівники отримують навички надання і прийняття конструктивного зворотного зв'язку, що сприяє підвищенню власної ефективності та зміцненню командної взаємодії. Це особливо важливо в сучасних умовах, коли робота часто виконується в умовах високої емоційної напруги та швидких змін.

Додатково, груповий коучинг сприяє розвитку соціальної компетентності керівників через практичні вправи, що імітують реальні робочі ситуації, такі як управління конфліктами або прийняття колективних рішень. Це дозволяє учасникам вивчати поведінкові моделі, які сприяють створенню позитивного робочого середовища. Згідно з дослідженнями, керівники, які пройшли груповий коучинг, демонструють значні покращення у своїх лідерських якостях і здатності ефективно взаємодіяти з підлеглими (Peters, 2023).

Компонент саморефлексії дозволяє учасникам виявляти свої емоційні тригери та розробляти стратегії їх контролю. Ці вправи посилюють здатність до самоусвідомлення, що позитивно впливає на демократичний стиль управління та знижує схильність до авторитаризму. Коучинг забезпечує індивідуальний підхід до розвитку емоційного інтелекту, дозволяючи створити персоналізовані стратегії розвитку та формувати довгострокові звички, які підтримують емоційну компетентність у щоденній діяльності.

### **3.2.2. Практичні вправи для підвищення ЕІ**

Практичні вправи, спрямовані на розвиток ключових компонентів емоційного інтелекту керівників, демонструють високу ефективність у підвищенні їхніх емоційних і соціальних навичок. Основний акцент робиться на інтерактивних і рефлексивних методах, які дозволяють учасникам не тільки отримувати знання, а й застосовувати їх у реальних управлінських ситуаціях.

Розвиток емоційної обізнаності через щоденне спостереження та рефлексію є важливим аспектом підвищення емоційного інтелекту (EI). Ця методика базується на практиках, що допомагають усвідомити і зрозуміти власні емоції, їх причини та вплив на поведінку. Щоденне спостереження дозволяє ідентифікувати емоційні реакції в різних ситуаціях, аналізуючи їх контекст та динаміку. Наприклад, дослідження демонструють, що регулярний аналіз емоцій сприяє розвитку здатності до емоційної регуляції та зниженню рівня повторюваних негативних думок (Eckland & Berenbaum, 2020).

Щоденники емоцій є одним із найефективніших інструментів для систематичного аналізу емоційного досвіду. Ця практика включає запис власних емоційних станів, їх причин та наслідків упродовж дня. Ведення щоденника дозволяє помічати емоційні закономірності, розпізнавати тригери та відслідковувати прогрес у здатності управляти емоціями. Дослідження доводять, що використання таких інструментів покращує емоційну обізнаність і сприяє раціоналізації емоційних рішень (Arefian, 2022).

Практика рефлексії через регулярний аналіз емоцій дозволяє інтегрувати емоційний досвід у процес особистісного та професійного розвитку. Крім того, методи усвідомленості, такі як уважне спостереження за власними емоційними реакціями в режимі реального часу, допомагають знизити рівень стресу та сприяють позитивній адаптації до викликів. Наприклад, впровадження цих технік у навчальні програми для викладачів продемонструвало їх ефективність у підвищенні професійної компетенції та особистісної задоволеності (Pekkarinen et al., 2023).

Вправа на розпізнавання емоцій допомагає розвинути здатність розпізнавати емоції інших людей. Використання карток з емоціями та завдань відтворювати їх через міміку й жести підвищує чутливість до емоційних проявів колег. Це вдосконалює навички емпатії, що є ключовим елементом демократичного стилю управління. Вправи на контроль емоцій у стресових ситуаціях дозволяють моделювати робочі сценарії, наприклад, взаємодію з невдоволеним клієнтом, що сприяє розвитку самоконтролю та здатності використовувати емоції у діяльності.

Емпатійні техніки є основою для вдосконалення міжособистісної взаємодії, оскільки вони допомагають керівникам краще розуміти емоції та перспективу інших людей, будуючи довіру та взаєморозуміння. Розвиток активного слухання, наприклад, передбачає здатність уважно слухати співрозмовника, не перериваючи, і надавати зворотний зв'язок, що підтверджує розуміння. Вправи, спрямовані на покращення активного слухання, продемонстрували значне підвищення емпатійних навичок, особливо у студентів медичних професій, які брали участь у рольових іграх, що імітують реальні сценарії спілкування з пацієнтами (Szalai-Szolcsányi et al., 2022).

Значну роль у розвитку саморефлексії та навичок самоконтролю відіграє вправа саморефлексії та емоційних тригерів, яка допомагає учасникам ідентифікувати свої емоційні тригери та формулювати стратегії їхнього контролю, що дозволяє їм ефективніше управляти емоціями в професійній діяльності. В результаті чого, дає можливість керівникам більш усвідомлено реагувати на стресові фактори, при цьому знижуючи рівень конфліктності у командах.

Важливим також є формування навичок командної підтримки через вправу командна емоційна підтримка, яка дає можливість визначити, як кожен учасник може сприяти емоційному балансу в команді, внаслідок чого покращується взаєморозуміння та підвищується довіра серед членів команди.

Практики побудови емоційного зв'язку відіграють фундаментальну роль у розвитку емпатійного спілкування, оскільки вони дозволяють учасникам глибше зрозуміти емоції інших людей і враховувати їх у процесі взаємодії. Одним із найефективніших методів є використання творчих драматичних практик, таких як психодрама та симуляція складних емоційних ситуацій. Ці методики створюють умови для відтворення реалістичних сценаріїв, що дозволяє учасникам не лише аналізувати емоційні реакції інших людей, але й навчитися інтегрувати ці знання у свої дії. Наприклад, дослідження, проведене серед медичних працівників, показало, що навчання емпатійним комунікативним навичкам за допомогою таких підходів значно підвищило якість взаємодії з пацієнтами, збільшило задоволеність пацієнтів

і позитивно вплинуло на їхнє сприйняття медичної допомоги (Aktas & Pasinlioğlu, 2020).

Інший ефективний підхід полягає у впровадженні методик для інтеграції емоційного регулювання в комунікацію. Такі вправи спрямовані на розвиток когнітивної та емоційної емпатії, що дозволяє учасникам бачити ситуацію з точки зору іншої людини. Це є ключовим елементом для розуміння почуттів інших та, відповідно, прийняття рішень, які враховують як раціональні, так і емоційні аспекти взаємодії. Наприклад, тренінги з активного емпатійного слухання демонструють значне покращення міжособистісної взаємодії та підвищення комунікаційних навичок. У дослідженні, що проводилося серед студентів університету, участь у курсі з основ емпатійного слухання допомогла їм глибше зрозуміти позиції інших людей, що сприяло зміцненню якості міжособистісних стосунків (Bletscher & Lee, 2020).

Окрім цього, важливим компонентом таких практик є їхня здатність навчати регуляції емоцій під час стресових або конфліктних ситуацій. Наприклад, симуляційні вправи, орієнтовані на управління емоціями у складних робочих умовах, допомагають учасникам знижувати рівень напруги та підтримувати конструктивний діалог навіть у кризових моментах. Вправи, що розвивають навички саморефлексії, дозволяють учасникам аналізувати власні емоційні реакції та адаптувати їх відповідно до потреб взаємодії.

Інтеграція творчих та інтерактивних методик, таких як психодрама, емпатійне слухання та вправи з емоційного регулювання, створює умови для глибокого засвоєння навичок ефективного спілкування. Це особливо важливо у професійному середовищі, де від якості міжособистісної взаємодії залежить результативність роботи, задоволеність клієнтів та загальна емоційна атмосфера у команді.

Дихальні та медитативні практики є ефективними методами для розвитку саморегуляції, що сприяє управлінню стресом та стабілізації емоційного стану. Використання дихальних вправ, таких як контрольоване діафрагмальне дихання або *Vhastrika* пранаяма, дозволяє знизити рівень стресу через активацію парасимпатичної нервової системи. Дослідження показують, що ці техніки

сприяють зниженню тривожності та підвищенню емоційної рівноваги шляхом модифікації активності мозкових зон, пов'язаних з емоційною регуляцією, таких як амігдала та префронтальна кора (Novaes et al., 2020).

Медитативні практики, включаючи усвідомлену медитацію, є не менш важливими для емоційної саморегуляції. Вони спрямовані на покращення концентрації та усвідомлення емоційних станів через регулярні короткі сесії медитації. Наприклад, дослідження впливу 7-хвилинних медитаційних практик показало значне зниження рівня сприйнятого стресу та тривожності, що підтверджує їхню ефективність навіть у короткостроковій перспективі (Sun et al., 2023).

Комплексний підхід, що поєднує дихальні вправи та медитацію, демонструє особливу ефективність у створенні стану психологічного спокою та фізіологічної релаксації. Наприклад, курс «Breath-Body-Mind», що включає дихання, медитацію та фокусування уваги, показав значне покращення у регуляції емоцій та зниження симптомів тривожності серед студентів медичних факультетів, а також покращення якості сну (Gerbarg et al., 2023).

Практика емпатії через взаємодію з колегами допомагає підвищити якість міжособистісної комунікації. Розподіл учасників на пари для обміну досвідом та активного слухання сприяє створенню позитивної атмосфери в колективі, що є необхідним для адаптивного стилю управління. Вправи на саморефлексію, такі як ідентифікація емоційних тригерів та розробка стратегій їхнього контролю, дозволяють ефективніше управляти емоціями в професійній діяльності.

### **3.2.3. Саморефлексія та самоосвіта**

Саморефлексія та самоосвіта є невід'ємними складовими розвитку емоційного інтелекту керівників, забезпечуючи довготривалі зміни в їхній професійній діяльності. Вправи з рефлексії, такі як ідентифікація емоційних тригерів, відіграють ключову роль у формуванні усвідомленого підходу до управління власними емоціями. Завдяки цим вправам керівники навчаються ідентифікувати ситуації, що провокують сильні емоційні реакції, та розробляти стратегії для їх

контролю. Це дозволяє знизити рівень конфліктності в управлінні та підвищити стресостійкість.

Розвиток самосвідомості через щоденні рефлексивні практики є важливим компонентом підвищення емоційного інтелекту (EI), оскільки дозволяє людині глибше зрозуміти власні емоційні реакції та їхній вплив на поведінку. Це допомагає ефективно контролювати та спрямовувати емоції у конструктивне русло.

Одним із найефективніших методів для розвитку самосвідомості є використання журналів самопостереження. Ведення щоденних записів, що включають опис емоційних станів, тригерів і способів реагування, дозволяє ідентифікувати повторювані патерни, розуміти, що саме впливає на певні емоції, та розробляти стратегії для їхнього ефективного управління. Така систематична практика дає можливість не тільки краще справлятися з негативними емоціями, як от тривога чи стрес, але й розвивати здатність до саморегуляції. Наприклад, дослідження підтверджують, що ведення рефлексивних журналів сприяє зниженню рівня стресу та тривожності завдяки аналізу емоційних переживань і посиленню усвідомлення (MacIsaac et al., 2022).

Рефлексивні практики також є потужним інструментом для аналізу міжособистісної взаємодії. Завдяки регулярним спостереженням за своїми емоціями під час спілкування з іншими людьми можна виявляти моменти, які викликають дискомфорт або призводять до конфліктів. Наприклад, через аналіз конкретних ситуацій, що спричинили напруження, можна знаходити більш адаптивні способи реагування, що допоможе підвищити ефективність комунікації. Дослідження в освітньому середовищі показало, що регулярна рефлексія сприяє розвитку критичного мислення та емоційної чутливості, та й допомагає знизити рівень емоційного вигорання, зокрема через опрацювання емоційних складнощів у взаємодії (Baker & Szreder, 2022).

Окрім того, щоденні рефлексії можуть бути доповнені іншими практиками, такими як техніки усвідомленості (mindfulness), медитації або візуалізації. Усі ці методи допомагають людині глибше зануритися у свій емоційний досвід, знижуючи вплив руйнівних емоцій і підвищуючи загальну емоційну стійкість.

Регулярність таких практик є ключовим фактором для досягнення стійких результатів.

Крім того, інтеграція технологічних інструментів, таких як мобільні застосунки для ведення журналів, розширює можливості саморефлексії. Дослідження показують, що додатки з тематичними підказками для записів допомагають користувачам фокусуватися на позитивних аспектах їхнього досвіду, що сприяє покращенню психологічного благополуччя та емоційного самоконтролю (Adiga et al., 2020).

Формування звички до регулярного аналізу власного емоційного стану через щоденну рефлексію закладає основу для розвитку навички глибокого самоаналізу, що сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень. Вивчення наукових джерел та літератури є важливим етапом у покращенні емоційної компетенції, оскільки воно дозволяє отримувати актуальну інформацію, а й критично аналізувати сучасні підходи до розвитку емоційного інтелекту (EI). Сучасні дослідження підтверджують ефективність інтеграції онлайн-навчання у програми з розвитку EI. Наприклад, дослідження у контексті емоційного інтелекту в онлайн-освіті показали, що навчальні курси, які базуються на електронних ресурсах, суттєво покращують академічну залученість студентів. Онлайн-тренінги, побудовані на інтерактивних методиках, таких як рольові ігри та обговорення кейсів, дозволяють учасникам більш ефективно освоювати емоційні навички (Silva & Almeida, 2023).

Електронні ресурси, зокрема онлайн-курси та відеолекції, забезпечують доступ до матеріалів, які раніше були доступними лише у класичному форматі. Наприклад, результати пілотного дослідження щодо розробки програм емоційної компетентності в онлайн-середовищі свідчать, що такі формати сприяють розвитку саморегуляції та дозволяють адаптувати навчання до індивідуальних потреб учасників (Merry, 2021).

Крім того, розвиток емоційного інтелекту через онлайн-платформи сприяє створенню інноваційних педагогічних підходів. Використання штучного інтелекту та алгоритмів глибокого навчання дозволяє аналізувати емоційні реакції студентів

у реальному часі, що дає можливість коригувати зміст програм для досягнення кращих результатів. Наприклад, у дослідженнях, присвячених онлайн-навчанню, показано, що використання алгоритмів для виявлення емоцій викладачів і студентів сприяє покращенню якості взаємодії у навчальному середовищі (Patel et al., 2023).

Створення індивідуальних планів розвитку емоційного інтелекту є важливим етапом самовдосконалення, що сприяє ефективному встановленню цілей, моніторингу прогресу та розвитку ключових компетенцій. Дослідження демонструють, що використання індивідуальних планів дозволяє учасникам краще структурувати свої цілі, зокрема у контексті розвитку емоційного інтелекту, а також створює сприятливі умови для отримання зворотного зв'язку від менторів та коучів. Наприклад, дослідження серед викладачів STEM-напрямків показало, що індивідуальні плани розвитку (IDP) ефективно знижують тривогу, пов'язану з виконанням професійних завдань, підвищують залученість і надають можливість чіткіше визначати шляхи досягнення довгострокових цілей (Hardy et al., 2021).

Інструменти самооцінки, такі як тести на визначення емоційної компетенції (наприклад, MSCEIT або SSEIT), є невід'ємною складовою індивідуальних планів розвитку. Вони дозволяють учасникам ідентифікувати свої сильні та слабкі сторони в емоційній сфері, що допомагає краще фокусувати зусилля на необхідних аспектах розвитку. У контексті медичної освіти індивідуальні оцінки допомогли визначити критичні точки для покращення навичок емоційного управління та співпраці серед учасників програм лідерства, що включали елементи емоційного інтелекту (Chandrapal et al., 2022).

Планування розвитку емоційного інтелекту також може включати інтеграцію цифрових інструментів для моніторингу прогресу. Використання технологій, таких як інтерактивні платформи з можливістю створення та оцінювання персоналізованих навчальних завдань, продемонструвало високу ефективність у стимулюванні самоорганізації та підвищенні мотивації до розвитку емоційної компетентності. Наприклад, у рамках дослідження використання індивідуальних навчальних планів серед студентів-медиків підвищило їхню здатність до саморефлексії та адаптації до стресових умов навчання (Getto et al., 2021).

Самоосвіта представлена як невід'ємний елемент довгострокового розвитку емоційного інтелекту, з рекомендаціями щодо використання літератури з управлінської психології та інструментів для особистісного розвитку. Особливий акцент робиться на важливості систематичного навчання, зокрема через ознайомлення з новітніми дослідженнями у сфері лідерства та комунікації, що сприяє підвищенню професійної компетентності керівників та адаптивності їхніх стилів управління.

### **Висновки до розділу 3**

Результати проведеного емпіричного дослідження та теоретичного аналізу підтвердили критичну роль емоційного інтелекту (EI) у формуванні ефективних управлінських підходів і створенні адаптивного робочого середовища. Встановлено, що керівники з високим рівнем EI, зокрема емоційної обізнаності, емпатії та саморегуляції, демонструють більшу схильність до демократичного й трансформаційного стилів управління. Це сприяє підвищенню рівня продуктивності, залученості працівників і гармонізації командної взаємодії. Водночас недостатній рівень EI корелює з переважанням авторитарного підходу, що обмежує інноваційність та ефективність співпраці.

Розроблена психокорекційна програма інтегрує різні методи розвитку EI, що охоплюють тренінги, коучинг, практичні вправи та саморефлексію. Зокрема, тренінги спрямовані на вдосконалення емоційної обізнаності, розвитку емпатії та регуляції емоцій у стресових ситуаціях. Коучингові програми забезпечують персоналізований підхід до вдосконалення управлінських компетенцій через моделювання реальних робочих сценаріїв. Груповий коучинг акцентує увагу на розвитку соціальних навичок та емоційної компетентності через симуляції та обговорення кейсів.

Практичні вправи, такі як ведення щоденника емоцій, техніки емпатії та медитативні практики, довели свою ефективність у зниженні стресу, підвищенні самоконтролю та якості міжособистісної комунікації. Особлива увага приділена розвитку активного слухання та технік побудови емоційного зв'язку, які

підвищують довіру та сприяють створенню позитивного робочого клімату. Використання дихальних вправ і медитаційних технік стабілізує емоційний стан керівників і сприяє підвищенню їхньої адаптивності до стресових умов.

Саморефлексія та самоосвіта виступають основою довгострокового розвитку ЕІ. Ведення рефлексивних журналів, вивчення сучасних наукових досліджень та створення індивідуальних планів розвитку ЕІ є ключовими компонентами, які сприяють усвідомленню сильних і слабких сторін керівника та стимулюють їхній особистісний і професійний розвиток.

У цілому, інтегрований підхід до розвитку емоційного інтелекту сприяє формуванню гнучких і адаптивних управлінських стратегій, які відповідають сучасним викликам організаційного середовища. Програма розвитку ЕІ має високу практичну цінність та може бути використана для підвищення лідерських навичок і досягнення довгострокових організаційних цілей.

## ВИСНОВКИ

Відповідно меті та поставленим завданням можна зробити наступні висновки:

1. У ході теоретичного аналізу було здійснено ґрунтовне дослідження поняття емоційного інтелекту (ЕІ) та його ролі в управлінській діяльності. Встановлено, що емоційний інтелект є важливою компетенцією керівника, яка включає здатність розпізнавати, розуміти та регулювати власні емоції і емоції інших. Вивчено ключові моделі емоційного інтелекту, зокрема модель Майєра-Саловей та модель Гоулмана, які підкреслюють значення емоційної обізнаності, саморегуляції, емпатії, соціальних навичок та мотивації.

Аналіз стилів управління продемонстрував, що різні підходи до керівництва мають суттєвий вплив на результативність роботи колективу. Авторитарний стиль виявився ефективним у критичних ситуаціях, однак його використання може знижувати мотивацію співробітників. Демократичний стиль сприяє залученню персоналу до процесу прийняття рішень і розвитку інноваційних рішень, а ліберальний стиль передбачає більшу автономію працівників, що потребує високого рівня самодисципліни. Ситуаційний підхід дозволяє керівнику адаптувати стиль управління до поточних умов і завдань, забезпечуючи гнучкість у керівництві.

Окрему увагу приділено емпатії та асертивності як важливим управлінським якостям. Емпатія допомагає керівникам глибше розуміти емоції та потреби підлеглих, що сприяє зниженню конфліктів і підтриманню позитивного робочого клімату. Асертивність забезпечує здатність керівника чітко висловлювати свої очікування, зберігаючи баланс між вимогливістю та повагою до працівників.

2. Емпіричне дослідження дозволило встановити наявність значущих взаємозв'язків між емоційним інтелектом керівників та їхніми стилями управління. Зокрема, виявлено, що різні компоненти емоційного інтелекту впливають на перевагу певного управлінського підходу:

Демократичний стиль управління має найбільш тісний позитивний зв'язок із самоконтролем і саморегуляцією емоцій. Це свідчить про те, що керівники з розвиненими навичками регуляції емоцій частіше застосовують підходи, які

сприяють залученню команди до процесу прийняття рішень та створення сприятливого робочого клімату. Також позитивна кореляція контрольної-регулятивної складової асертивності з демократичним стилем підтверджує важливість здатності до впевненого і водночас збалансованого керівництва.

Авторитарний стиль управління асоціюється з поведінковою складовою асертивності, що свідчить про його зв'язок із упевненими діями та прагненням до досягнення результату. Водночас наявність негативної кореляції між самоконтролем і авторитарним стилем та між контрольної-регулятивною складовою асертивності і цим стилем вказує на те, що авторитарні підходи меншою мірою залежать від здатності керівників до емоційної саморегуляції та балансу.

Ліберальний стиль управління виявив слабші кореляції з показниками емоційного інтелекту та асертивності. Негативні зв'язки між самоконтролем і когнітивно-сміисловою складовою асертивності свідчать про труднощі в забезпеченні чіткості та структурованості в управлінні при переважанні цього стилю.

Окремо встановлено зв'язок між компонентами емоційного інтелекту та асертивності, який також впливає на вибір управлінського підходу. Наприклад, здатність керівників до розуміння власних емоцій і використання емоцій у діяльності позитивно корелює з контрольної-регулятивною складовою асертивності, що підтверджує роль самосвідомості та емоційної компетентності у формуванні ефективних управлінських стратегій.

3. Дослідження виявило особливості статевих відмінностей у рівнях емоційного інтелекту, стилях керівництва та асертивності серед керівників. У більшості компонентів емоційного інтелекту статистично значущих статевих відмінностей не виявлено, що підтверджує схожість у рівнях емоційної компетентності серед чоловіків і жінок. Наприклад, показники розуміння власних емоцій, самоконтролю і саморегуляції, а також здатності використовувати емоції у діяльності не мають значущих відмінностей. Водночас за показником розуміння емоцій інших людей виявлено значущу різницю, де жінки демонструють вищі

середні значення. Це свідчить про те, що жінки мають більш розвинену емпатію, що узгоджується з загальними тенденціями у психологічних дослідженнях.

Аналіз стилів управління не виявив статистично значущих відмінностей між чоловіками та жінками за показниками авторитарного, демократичного та ліберального стилю. Це свідчить про те, що стать керівника не є визначальним фактором у виборі управлінського підходу. Середні значення вказують на тенденцію до дещо вищого рівня демократичного стилю серед жінок, однак ці відмінності не є статистично значущими.

У рівнях асертивності між чоловіками та жінками не виявлено значущих відмінностей. Загальний показник асертивності демонструє схожі середні значення, хоча жінки мають трохи вищий середній рівень, що може свідчити про їхню впевненість у комунікації.

Виявлено значущі відмінності у використанні авторитарного стилю залежно від сфери відповідальності керівників. Найвищий рівень авторитарності характерний для управління проектами, тоді як найнижчий — для керівників у інших сферах діяльності. Це вказує на залежність стилю керівництва від специфіки робочих завдань.

Самооцінка керівників щодо власного стилю управління має вплив на вибір реальних управлінських підходів. Зокрема, керівники, які ототожнюють себе з ситуативним стилем, демонструють найвищий показник ліберального стилю, що свідчить про їхню гнучкість і адаптивність до змінних умов.

Статеві відмінності в рівнях емоційного інтелекту та стилях керівництва є мінімальними, за винятком емпатії, яка виявляється вищою у жінок. Сфера діяльності та особистісна самооцінка керівників також мають вплив на вибір управлінських підходів, що вимагає подальшого врахування цих факторів у практиці управління.

4. На основі проведеного емпіричного дослідження та аналізу отриманих результатів було розроблено практичні рекомендації, спрямовані на розвиток емоційного інтелекту керівників у контексті їхньої професійної діяльності. Дослідження підтвердило, що емоційний інтелект відіграє критично важливу роль

у формуванні ефективного стилю управління, підвищенні продуктивності команди та створенні позитивного робочого середовища. Рекомендації орієнтовані на цілісний розвиток ключових компонентів емоційного інтелекту, таких як емоційна обізнаність, емпатія, саморегуляція та асертивність.

Практична частина рекомендацій передбачає інтеграцію методів тренінгів, коучингу, практичних вправ і саморефлексії у професійне середовище керівників. Тренінги забезпечують вдосконалення навичок розпізнавання та регуляції емоцій, управління стресом і розвитку емпатії. Коучинг, у свою чергу, дозволяє адаптувати методи до індивідуальних потреб керівників, що сприяє глибшому розумінню власних емоційних реакцій та побудові персональних стратегій розвитку. Практичні вправи, включаючи моделювання управлінських ситуацій і аналіз емоційних тригерів, підвищують здатність керівників до ефективного вирішення конфліктів, адаптації до змін і підтримки стійкого позитивного клімату в колективі.

Окремий акцент зроблено на важливості саморефлексії та самоосвіти як довгострокових інструментів вдосконалення емоційної компетентності. Запровадження щоденної практики аналізу емоційного стану, вивчення літератури з теми емоційного інтелекту та участь у семінарах сприяють системному розвитку навичок, необхідних для ефективного лідерства. Розроблені рекомендації також враховують необхідність інтеграції емоційного інтелекту у щоденну управлінську діяльність, що включає впровадження технік регуляції емоцій у складних ситуаціях, формування культури відкритого діалогу в колективі та створення сприятливого мотиваційного клімату.

Таким чином, розроблені рекомендації, що поєднує теоретичну основу, практичні вправи та коучинг, можуть бути ефективними як інструмент для підвищення професійної компетентності керівників. Її застосування в системі професійного розвитку сприятиме формуванню більш ефективних, інтегративних і адаптивних управлінських підходів, необхідних у сучасному динамічному середовищі. Інтеграція подібних програм у практику професійного навчання керівників є важливою умовою підвищення якості управління та розвитку сучасного лідерства.

Отримані результати можуть бути використані для створення тренінгових програм і коучингових сесій, що сприятимуть удосконаленню управлінських навичок, зокрема саморегуляції, емпатії та асертивності. Дані дослідження можуть мати продовження у використанні для розробки індивідуальних планів розвитку керівників, які сприятимуть підвищенню їх ефективності та адаптивності в складних умовах сучасного робочого середовища.

Окрім того, результати дослідження можуть бути корисними для фахівців з управління персоналом, HR-менеджерів і організаційних психологів при побудові стратегій щодо підтримки ефективного лідерства в організаціях. Інтеграція отриманих даних у програми професійного розвитку дозволить підвищити якість керівництва та зменшити рівень конфліктів у колективі, забезпечуючи позитивний психологічний клімат і сприяючи продуктивній взаємодії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Байлов, І. А., & Устіловська, А. С. (2021). Ефективний стиль управління персоналом підприємства.
2. Басюк, Н. А. (2022). Емоційний інтелект: становлення та розвиток поняття в зарубіжних дослідженнях. Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Педагогічні науки, (110), 253-266.
3. Бурківська, Т. О., & Мрочко, І. І. (2024). Роль лідерства у процесі змін: відкриття нових можливостей та вирішення викликів. Організація, від імені якої випущено видання, 67.
4. Бушуєв, С. Д., Пілюхіна, К. В., & Джахід, Б. (2023). Формування ціннісно-орієнтованого лідерства в менеджменті проєктів ядерної безпеки. Управління розвитком складних систем, (55), 6-11.
5. Василькевич, Я., & Кікінежді, О. (2024). Стиль управління як інтегративна характеристика діяльності керівника. Вісник Національного університету оборони України, 16-24.
6. Воронько-Невіднича, Т. В., Баган, Н. В., & Торяник, А. І. (2022). Вплив іміджу менеджера на процес прийняття управлінських рішень. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут», (24), 75-79.
7. Дробот, О. (2023). Особливості розвитку асертивності майбутніх фахівців освітньої галузі. Наукові перспективи (Naukovì perspektivi), (3 (33)).
8. Журавльова, Л. П. (2008). Емпатія в системі особистісних чинників успішної управлінської діяльності. Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології ім. ГС Костюка, 1(20), 92-95.
9. Журавльова, Л. П. (2014). Емпатія та особистісне зростання в акмеогенезі.
10. Іванова, М. О. (2012). Навички ефективного лідерства. Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти: зб. наук. праць.–Вип, 32-33.

- 11.Івацко, Т. (2021). Стилі управління підприємницькою діяльністю у професійній освіті. указ Президента України № 406/2021 (витяг) творчі пошуки В підготовці конкурентоспроможних фахівців.
- 12.Ізюмцева, Н. В. (2020). Адаптивний стиль управління в умовах змін. *Modern approaches to the introduction of science into practice*, 434.
- 13.Казнодій, І. О. (2024). Психологічні детермінанти асертивності особистості (Doctoral dissertation, Тернопіль, ЗУНУ).
- 14.Кобилецький, О., Завійський, С., Сарвас, Р., Краснощок, В., & Кузьма, С. (2023). Вплив стилю управління на ефективність діяльності персоналу. *Академічні візії*, (24).
- 15.Костюченко, О. В. (2022). Асертивність як психологічна ресурсність менеджера соціокультурної сфери в успішній комунікативно-управлінській діяльності.
- 16.Лебедєв, А. В., & Перерва, П. Г. (2023). Вивчення стилів управління на підприємстві.
- 17.Марчук, С. В. (2021). Теоретичний аналіз поняття емоційного інтелекту в психології. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*, (3), 20-23.
- 18.Мешко, Г. М., Мешко, О. І., & Фіткайло, М. І. (2023). Розвиток асертивності майбутніх менеджерів як об'єкт наукового дискурсу. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку*, 341.
- 19.Олійник, І. В. (2023). Факторний аналіз методів та принципів ефективного лідерства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*, 3(49).
- 20.Паламарчук, О., Візнюк, І., & Чухрій, І. (2023). Теоретичний аналіз вивчення емоційного інтелекту в українській психологічній науці. *Наукові інновації та передові технології*, (13 (27)).
- 21.Перерва, І. М. (2023). Стилі керівництва та їх місце в управлінні діяльністю підприємства.

- 22.Процик, Н. (2023). До проблеми впливу стилю управління на ефективність діяльності персоналу: теоретичний аналіз.
- 23.Романовський, О. Г., & Петрова, А. В. (2016). Формування і розвиток лідерських якостей у студентів психологів під час навчання. Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти: матеріали, 25-26.
- 24.Скляренко, С. (2023). Роль асертивності в професійному становленні психолога-консультанта в умовах соціальних викликів. Перспективи та інновації науки, (10 (28)).
- 25.Скорнякова, Н., Ковальчук, З., & Заверуха, О. (2021). Психологічні особливості розвитку асертивності в юнацькому віці кваліфікаційна робота.
- 26.Стеценко, Н., & Ткачук, Г. (2020). До проблеми формування індивідуального стилю управління закладом освіти. Молодь і ринок, (3/182).
- 27.Трофімова, А. В. (2023). Особливості прояву асертивності в лікарів загальної практики. Островерхова, К. А. (2022). Асертивність як умова вирішення конфліктів у подружній парі.
- 28.Хаватова, О. (2024). Психологія індивідуального стилю управління. Dnipro Academy of Continuing Education Herald. Series: Public Management and Administration, 1(1), 12-18.
- 29.Халамендик, В. (2023). Соціально-психологічні методи управління школою та класифікація стилів керівництва менеджменту в освіті.
- 30.Чертюк, В. В. (2020). Формування стилю управління в сучасних організаціях. Міністерство освіти і науки України. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Рада молодих учених та студентів, 49.
- 31.Шеремет, А. М. (2021, November). Психологічні особливості керівників з різним стилем управління. In The 5 th International scientific and practical conference—Topical issues of modern science, society and education (November 28-30, 2021) SPC—Sci-conf. com. ual, Kharkiv, Ukraine. 2021. 2101 p. (p. 1199).

32. Шиделко, А. В., & Мірик, Ю. В. (2021). Сутнісні характеристики, поняття й структура емоційного інтелекту як психологічного феномену. *Modern science: innovations and prospects*, 337-345.
33. Addison, L., & Shapiro, J. (2023). Coach for positive (Coach4+): using the intersection of positive psychology, positive organisational psychology and executive leadership coaching to facilitate positive leadership outcomes. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 16, 219 - 232.
34. Adham, T. (2023). Conflict Resolution in Team: Analyzing the of Conflicts and Best Skills for Resolution. *Scholars Journal of Engineering and Technology*.
35. Adiga, D., Bhavsar, M., Palan, U., & Patel, S. (2020). Daily Journals: Extracting Insights for Well-being. *Proceedings of the 14th EAI International Conference on Pervasive Computing Technologies for Healthcare*.
36. Ahmed, R., Fakhry, S., & Saad, N. (2019). Conflict Resolution Strategies Training Program and its Effect on Assertiveness among Nursing Students. *Egyptian Journal of Health Care*.
37. Aktas, S., & Pasinlioğlu, T. (2020). The effect of empathy training given to midwives on the empathic communication skills of midwives and the birth satisfaction of mothers giving birth with the help of these midwives: A quasi-experimental study.. *Journal of evaluation in clinical practice*.
38. AlQurashi, S. (2021). Effect of emotional intelligence on the effectiveness of management leadership (A field study on the male/Female leaders in Jeddah Schools). *journal of King Abdulaziz University Economics and Administration*.
39. Alzoubi, H., & Aziz, R. (2021). Does Emotional Intelligence Contribute to Quality of Strategic Decisions? The Mediating Role of Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7, 130.
40. Arefian, M. (2022). 'Reflections facilitate emotions and emotions filter reflections': beginning teachers' perceptions of affective reflective practices. *Reflective Practice*, 24, 59 - 70.
41. Asim, M., Zhiying, L., Nadeem, M., Ghani, U., Arshad, M., & Yi, X. (2021). How Authoritarian Leadership Affects Employee's Helping Behavior? The Mediating Role

- of Rumination and Moderating Role of Psychological Ownership. *Frontiers in Psychology*, 12.
42. Bairawati, C., & Prapanca, D. (2023). The Influence of Democratic Leadership Style, Work Productivity and Career Development on Work Motivation on Employees. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*.
43. Baker, C., & Szreder, M. (2022). Reflecting and journaling. *Early Years Educator*.
44. Balti, M., & Zouaoui, S. (2023). Employee and manager's emotional intelligence and individual adaptive performance: the role of servant leadership climate. *Journal of Management Development*.
45. Barinua, V., Nwoji, C., & Ford, H. (2022). Manager's Emotional Intelligence and Team Effectiveness: A Theoretical Review. *Saudi Journal of Business and Management Studies*.
46. Batic, D., & Gogov, B. (2023). Assertiveness as a communication style in the work of police. The strategic and security concept for the countries of southeast europe.
47. Bletscher, C., & Lee, S. (2020). The Impact of Active Empathetic Listening on an Introductory Communication Course. *College Teaching*, 69, 161 - 168.
48. Bulut, M. (2022). The Role And Importance Of Emotional Intelligence In An Effective Communication Process. *EKEV Akademi Dergisi*.
49. Castillo, A., Padilla, M., & Hernández, D. (2021). Self-evaluation and evaluation of nursing leaders Leadership Styles. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 29.
50. Cavins, B. (2021). Uncertain Times: Emotional-Social Intelligence and Relational Leadership Practices: A Conceptual Framework. *Visions in Leisure and Business*.
51. Chandrapal, J., Park, C., Holtschneider, M., Doty, J., & Taylor, D. (2022). Using Individual Assessments as a Tool for Formative Feedback on Emotional Intelligence Training Programs in Healthcare Learners. *Journal of Medical Education and Curricular Development*, 9.
52. Chang, E., Dams, R., & Steinberg, M. (2021). Conflict Resolution and Interpersonal Strategies. *Career Development in Academic Radiation Oncology*.

53. Chiang, J., Chen, X., Liu, H., Akutsu, S., & Wang, Z. (2020). We have emotions but can't show them! Authoritarian leadership, emotion suppression climate, and team performance. *Human Relations*, 74, 1082 - 1111.
54. Chiş-Manolache, D. (2021). Emotional intelligence – an essential component in creating a modern leader. *STRATEGIES XXI - Security and Defense Faculty*.
55. Cristofaro, M. (2020). "I feel and think, therefore I am": An Affect-Cognitive Theory of management decisions. *European Management Journal*, 38, 344-355.
56. Dâmbean, C., & Gabor, M. (2021). Implications of Emotional Intelligence in Human Resource Management. *ECONOMICS*, 9, 73 - 90.
57. Dasborough, M., Ashkanasy, N., Humphrey, R., Harms, P., Credé, M., & Wood, D. (2021). Does leadership still not need emotional intelligence? Continuing "The Great EI Debate". *The Leadership Quarterly*.
58. Džananović, A., & Bajraktarević, J. (2022). Emotional intelligence of managers in function modern management. *EMC Review - Časopis za ekonomiju - APEIRON*.
59. Eckland, N., & Berenbaum, H. (2020). Emotional Awareness in Daily Life: Exploring Its Potential Role in Repetitive Thinking and Healthy Coping.. *Behavior therapy*, 52, 338-349 .
60. Flavián, C., Guinaliu, M., & Jordan, P. (2019). Antecedents and consequences of trust on a virtual team leader. *European Journal of Management and Business Economics*.
61. Gerbarg, P., Cruz-Cordero, Y., Conte, V., García, M., Braña, A., Estape, E., & Brown, R. (2023). Breath–Body–Mind Core Techniques to Manage Medical Student Stress. *Journal of Medical Education and Curricular Development*, 10.
62. Getto, L., Drake, J., Kern, A., & Fredette, J. (2021). Implementation of a monthly individualized learning plan with emergency medicine residents. *AEM Education and Training*, 5.
63. Gruessner, R. (2023). The modified democratic management model: an ideal leadership model for healthcare?. *British Journal of Healthcare Management*.
64. Grunberg, N., McManigle, J., & Barry, E. (2020). Using Social Psychology Principles to Develop Emotionally Intelligent Healthcare Leaders. *Frontiers in Psychology*, 11.

65. Halliwell, P., Mitchell, R., & Boyle, B. (2021). Interrelations between enhanced emotional intelligence, leadership self-efficacy and task-oriented leadership behaviour—a leadership coaching study. *Leadership & Organization Development Journal*.
66. Hanna, J., Elms, A., Gill, H., Stanley, D., & Powell, D. (2019). The effect of leader risk-taking on subordinate felt trust. *Leadership & Organization Development Journal*.
67. Hansen, H., & Neumann, C. (2023). Logistics of care: Trust-reform and self-managing teams in municipal home care services. *Journal of Social Policy*.
68. Hardy, T., Hansen, M., Bahamonde, R., & Kimble-Hill, A. (2021). Insights Gained into the Use of Individual Development Plans as a Framework for Mentoring NIH Postbaccalaureate Research Education Program (PREP) Trainees.. *Journal of chemical education*, 99 1, 417-427 .
69. Hassan, F., Sharip, S., Ibrahim, S., Awang, M., & Fadzil, M. (2022). Leaders' Emotional Intelligence Influencing Employees' Emotions: An Empirical Investigation in the Public Sector. 13th Global conference on business and social sciences.
70. Hernández-Xumet, J., García-Hernández, A., Fernández-González, J., & Marrero-González, C. (2023). Beyond scientific and technical training: Assessing the relevance of empathy and assertiveness in future physiotherapists: A cross-sectional study. *Health Science Reports*, 6.
71. Jaafar, S., Bahaudin, M., & Zuki, M. (2023). Lecturers` leadership style influences voluntary: It is a democratic matter?. *Journal of Social Science and Humanities*.
72. Khalisah, N. (2023). The Role of Emotional Intelligence in Effective Decision-Making. *Journal of Management and Administration Provision*.
73. Košičiarová, I., Kádeková, Z., & Štarchoň, P. (2021). Leadership and Motivation as Important Aspects of the International Company's Corporate Culture. *Sustainability*, 13, 3916.
74. Koutsioumpa, E. (2023). Contribution of Emotional Intelligence to Efficient Leadership. A Narrative Review. *Technium Social Sciences Journal*.
75. Kundi, G. (2021). Relationship between Emotional Intelligence and Managerial Decision-Making Styles: Multi-Mediation Analysis. *Revista Amazonia Investiga*.

- 76.Lippitt, M. (2021). Situational Mindsets: A Context Approach to Leadership. *Journal of Leadership Studies*.
- 77.MacIsaac, A., Mushquash, A., & Wekerle, C. (2022). Writing Yourself Well: Dispositional Self-Reflection Moderates the Effect of a Smartphone App-Based Journaling Intervention on Psychological Wellbeing across Time. *Behaviour Change*, 40, 297 - 313.
- 78.Manda, I., TodoruÈ, D., & Manda, C. (2020). Valorisation of Managerial and Entrepreneurial Qualities Through the Development of Emotional Intelligence. *Ovidius University Annals: Economic Sciences Series*, 698-705.
- 79.Manyuchi, M., & Sukdeo, N. (2021). Application of the Situational Leadership Model to Achieve Effective Performance in Mining Organizations Teams. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*.
- 80.Mbokota, G., & Reid, A. (2022). The role of group coaching in developing leadership effectiveness in a business school leadership development programme. *South African Journal of Business Management*.
- 81.Merry, K. (2021). Developing emotionally intelligent teaching approaches in online learning. *Journal of Perspectives in Applied Academic Practice*.
- 82.Mičieta, B., Biňasová, V., Furmannová, B., Gabajová, G., & Kasajová, M. (2021). Emotional intelligence as an aspect in the performance of the work of a global manager. *SHS Web of Conferences*.
- 83.Mishra, D. (2022). An Analysis of the Role of Emotional Intelligence in Corporate Leadership. *ECS Transactions*.
- 84.Munira, K., Rahman, D., & Akhter, S. (2022). Impact of Emotional Intelligence on Sustainable Leadership. *Business Perspective Review*.
- 85.Nagy, H., Marczell-Szilágyi, E., & Magyar, T. (2023). What can HR management do with emotional intelligence?. *Serbian Journal of Management*.
- 86.Novaes, M., Palhano-Fontes, F., Onias, H., Andrade, K., Lobão-Soares, B., Arruda-Sanchez, T., Kozasa, E., Santaella, D., & De Araujo, D. (2020). Effects of Yoga Respiratory Practice (Bhastrika pranayama) on Anxiety, Affect, and Brain Functional

- Connectivity and Activity: A Randomized Controlled Trial. *Frontiers in Psychiatry*, 11.
87. Patel, A., Addicott, C., & Buelow, J. (2023). Instructors' emotional intelligence and learning engagement of online students. *European Journal of Open, Distance and E-Learning*, 25, 129 - 135.
88. Pekkarinen, V., Hirsto, L., & Nevgi, A. (2023). Emotions and social reflection in being and developing as a university teacher. *Cogent Education*, 10.
89. Pellitteri, J. (2022). Emotional Intelligence and Leadership Styles in Education. *Psychologie a její kontexty*.
90. Persich, M., Smith, R., Cloonan, S., Woods-Lubbert, R., Skalamera, J., Berryhill, S., Weihs, K., Lane, R., Allen, J., Dailey, N., Alkozei, A., Vanuk, J., & Killgore, W. (2021). Development and validation of an online emotional intelligence training program. *Frontiers in Psychology*, 14.
91. Peters, B. (2023). Fostering ego development through group coaching in a postgraduate program. *International Coaching Psychology Review*.
92. Purohit, P. (2023). The Role of Empathy in Effective Management: A Descriptive study of Human Centric Leadership. *Psychology and Education*.
93. Ramchandran, K., Tranel, D., Duster, K., & Denburg, N. (2020). The Role of Emotional vs. Cognitive Intelligence in Economic Decision-Making Amongst Older Adults. *Frontiers in Neuroscience*, 14.
94. Rustici, M. (2019). Communication Styles. *Communication in Emergency Medicine*.
95. Salminen-Tuomaala, M. (2020). Developing emotional intelligence and situational awareness through simulation coaching. *Clinical nursing studies*, 8, 13.
96. Setiawan, T., Firdaus, A., & Putra, A. (2019). The study of situational leadership style on an Indonesian construction company. *Malaysian Journal of Civil Engineering*.
97. Sharma, F., Aljapurkar, A., Purandhare, S., & Joshi, M. (2023). Emotional Intelligence in HR. *Prayukti – Journal of Management Applications*.
98. Sharma, S., & Tiwari, V. (2022). Emotional Intelligence in the Field of Business and Management: A Bibliometric Analysis of the Last Two Decades. *Vision: The Journal of Business Perspective*.

99. Silva, A., & Almeida, N. (2023). Can engagement and performance be improved through online training on emotional intelligence? A quasi-experimental approach. *International Journal of Educational Management*.
100. Sun, C., Tong, J., Qi, X., He, Z., & Qian, J. (2023). Effects of 7-minute practices of breathing and meditation on stress reduction.. *PsyCh journal*.
101. Szalai-Szolcsányi, J., Warta, V., & Eklics, K. (2022). Empathic Communication Skill Training in Medical Education. 8th International Conference on Higher Education Advances (HEAd'22).
102. Taibolatov, K., & Burdina, Y. (2020). Methodological foundations of emotional intelligence research. , 64, 131-135.
103. Tannenbaum, S., & Salas, E. (2020). *Coaching. Teams That Work*.
104. Țîmbaliuc, N. (2022). Emotional intelligence and management styles. 30 Years of Economic Reforms in the Republic of Moldova: Economic Progress via Innovation and Competitiveness.
105. Trifonova, S. (2020). Mayer and P. Salovey Model of Emotional Intelligence. *Diogenes*.
106. Villaluz, V., & Hechanova, M. (2019). Ownership and leadership in building an innovation culture. *Leadership & Organization Development Journal*.
107. Zabin, R., Bosacki, S., & Novak, J. (2022). The Role of Emotional Intelligence in Ontario International Graduate Students: An Auto-Ethnography. *Journal of Comparative & International Higher Education*.
108. Zhang, T., Zhang, J., & Zhang, T. (2023). Manager Empathy and Employee Innovative Behavior: The Mediating Role of Guanxi. *Social Behavior and Personality: an international journal*.
109. Zhao, H., Su, Q., Lou, M., Hang, C., & Zhang, L. (2022). Does authoritarianism necessarily stifle creativity? The role of discipline-focused authoritarian leadership. *Frontiers in Psychology*, 13.

## ДОДАТКИ

Додаток А

### Анкета учасника дослідження

Шановний учаснику дослідження!

Ми запрошуємо Вас взяти участь у нашому опитуванні. Ваші відповіді допоможуть нам краще зрозуміти певні аспекти соціальної поведінки та взаємодії. Заповнення анкети є повністю анонімним, і всі отримані дані будуть використовуватись лише в узагальненому вигляді для наукових цілей. Відповідаючи на питання, будь ласка, будьте чесними та обирайте ті варіанти, які найбільше відповідають Вашим особистим відчуттям і досвіду. Заповнення анкети займе не більше 15 хвилин. Дякуємо за Ваш час і готовність допомогти!

### Загальні питання

1. Вкажіть Ваш вік: \_\_\_\_\_
2. Вкажіть Вашу стать:  Чоловіча,  Жіноча
3. Вкажіть Ваш рівень освіти:  Середня,  Неповна вища,  Вища,  Післядипломна/Друга вища
4. Вкажіть сферу діяльності:  Державна служба,  Приватний сектор,  Неприбуткові організації,  Інше \_\_\_\_\_
5. Вкажіть Вашу посаду: \_\_\_\_\_
6. Стаж роботи на керівній посаді:  Менше року,  1-3 роки,  4-6 років,  7 років і більше
7. Сфера відповідальності:  Управління персоналом,  Управління проектами,  Фінансове управління,  Інше \_\_\_\_\_
8. Кількість підлеглих:  Немає,  1-5 осіб,  6-10 осіб,  11-20 осіб,  Більше 20 осіб
9. Вкажіть Ваш сімейний стан:  Неодружений/Незаміжня,  Одружений/Заміжня,  Розлучений/Розлучена,  Вдовий/Вдова
10. Наявність дітей:  
 Немає,  1 дитина,  2 дитини,  3 і більше дітей
11. Якого стилю керівництва Ви дотримуєтесь у роботі зі своїми підлеглими?  
 Демократичний,  Ліберальний,  Авторитарний,  Ситуативний

**Блан опитування «Методика дослідження емоційного інтелекту особистості»**

**Інструкція:** «Опитувальник складається з ряду тверджень, кожне з яких має чотири варіанти відповіді. Ваше завдання — уважно прочитати кожне твердження та обрати варіант, який найбільше відповідає вашим відчуттям чи поведінці, і поставити відповідний номер оцінки:

1 бал — «Майже ніколи»

2 бали — «Частково»

3 бали — «Часто»

4 бали — «Майже завжди»

**Блан для заповнення**

Твердження	Оцінка
1. Мене легко розхвилювати	
2. Мене важко засмутити	
3. Я не відчуваю розгубленості перед труднощами	
4. Я відчуваю в собі впевненість	
5. Я надмірно хвилююсь навіть через дрібниці	
6. Я відчуваю себе беззахисним перед відповідальними особами	
7. Хвилювання заважає мені зосередитися на справі	
8. Від образи я плачу	
9. У важких ситуаціях, я, як дитина, потребую, щоб мене пожаліли	
10. Відчуваю розгубленість перед труднощами, коли не знаю як їх подолати	
11. Неприємності викликають в мене хвилювання	
12. Критика на мою адресу в присутності інших викликає в мене хвилювання	
13. Для забезпечення власного спокою я намагаюсь підтримувати з людьми позитивні стосунки	
14. Радісні новини викликають у мене почуття задоволення	
15. Критика віч-на-віч змушує мене зробити відповідні висновки	
16. Я адекватно реагую на негативну критику на свою адресу	
17. Мені не важко самого себе критикувати	
18. Я не відчуваю неприязні до людини, яка мене критикувала	
19. На необгрунтовану критику на людях я спокійно даю пояснення	
20. Я позитивно ставлюся до критики віч-на-віч	
21. Я не серджусь, коли в мене щось не виходить в роботі	
22. Я не втрачаю терпіння, коли треба когось чекати	
23. Мені не важко забути образи та простити людину, яка зробила мені боляче	
24. Мене виводить з рівноваги безвідповідальне ставлення інших людей до роботи	
25. Коли я гніваюсь, то не схильний щось ламати чи розбивати	
26. Я привітно ставлюсь до людей у повсякденному житті та уважно в умовах конфлікту	
27. Я проявляю незадоволення, якщо не вдається доробити справу до кінця	
28. Складні життєві ситуації не викликають у мене неспокій	
29. Незначні неприємності не викликають у мене спалаху гніву	
30. У стресовому стані я можу зосередитися на роботі	
31. У стресовому стані мої звички не змінюються	
32. Коли я гніваюсь, то намагаюсь нікому не зашкодити	
33. Перед розв'язанням складного завдання я намагаюсь настроїтися на його виконання	
34. Я залишаюсь спокійним у період змін у житті: нова робота, нові викладачі, нові друзі та інше	

35. Я складаю список завдань, які треба виконати в першу чергу	
36. Якщо під час відпочинку щось іде не за планом, я спокійно реауюю на зміни	
37. Якщо мене щось турбує, я намагаюсь знайти шлях розв'язання проблеми	
38. Якщо мені терміново треба прийняти рішення, я намагаюсь подивитися на проблему очима сторонньої людини	
39. Сумний вигляд людини означає, що вона чимось схвильована	
40. Пригнічений вигляд означає, що людину хтось принизив	
41. Оптимістичний вигляд означає, що людину хвалять за роботу	
42. Ображений вигляд означає, що людину необґрунтовано звинувачують	
43. Почуття провини означає, що людина зробила щось не так	
44. Сумний вираз обличчя означає втрату чогось важливого в житті	
45. Щаслива очікувана подія надає обличчю вираз бурхливої радості	
46. Людина, якій довіряє оточення, має оптимістичний вигляд	
47. Байдушність до всього означає, що у людини відсутня мета в житті, в роботі	
48. Причиною недовіри до людей можуть бути образи в дитинстві	
49. Зрада може викликати сильний гнів	
50. Втрата сенсу життя викликає печаль	
51. Якщо людина робить щось корисне для інших є впевненість у тому, що до неї будуть ставитись із вдячністю	
52. Якщо у людини здійснюються мрії, то її можна вважати щасливою	
53. Важкі хронічні захворювання можуть призводити до песимізму, нервових зривів	
54. Байдушність до людей призводить потім до самотності	
55. Я втрачаю душевну рівновагу, якщо оточення чимось пригнічене	
56. Я не можу залишатись спокійним, якщо оточення чимось схвильоване	
57. Коли друзі говорять про свої проблеми, я намагаюсь їм допомогти	
58. Мене охоплює хвилювання, коли бачу заплакану дитину	
59. Веселий настрій оточення викликає в мене аналогічні емоції	
60. У мене не часто змінюється настрій	
61. Мене важко образити	
62. Я сплю спокійно	
63. У конфліктних ситуаціях я намагаюсь виглядати спокійно	
64. У мене викликає хвилювання, коли я виглядаю гірше, ніж інші	
65. У будь-яких справах я проявляю активність	
66. Коли ситуація складна, я намагаюсь стримувати емоції	
67. Якщо з людьми довірливі стосунки, то я вільно проявляю емоції	
68. Якщо важлива розмова, то емоції проявляю відповідно до ситуації	
69. Якщо людина для мене не цікава, то не проявляю ніяких емоцій	
70. На несуттєву розмову я реауюю спокійно	
71. У мене вигляд врівноваженої людини	
72. Я намагаюсь бути спокійним навіть тоді, коли в душі схвильований	
73. Я все роблю з позитивним настроєм	
74. У діловому спілкуванні я намагаюсь проявляти симпатію до співрозмовника	
75. Я сміливо дивлюсь в вічі співрозмовнику	
76. Якщо я симпатизую людині, то ніщо мені не заважає це проявляти	

### Блан опитування «Діагностика схильності до певного стилю керівництва»

**Інструкція:** «Уявіть собі, що ви керуєте колективом. Вам буде запропоновано відповісти, як би ви здійснювали це керівництво в ситуаціях, описаних в опитувальнику. Для кожного пункту опитувальника надається три варіанти відповіді. Ваше завдання — обрати один з варіантів, який найкраще характеризує вашу поведінку в якості керівника, і записати відповідний варіант до бланку для заповнення»

#### Бланк тверджень

Твердження	Варіанти відповіді
1. Під час прийняття важливих рішень Ви:	а) порадитесь з колективом; б) постараетесь не брати на себе відповідальність за прийняття рішення; в) приймете рішення одноосібно.
2. Під час організації виконання завдання:	а) надасте свободу вибору способу виконання завдання учасникам колективу, залишивши за собою лише загальний контроль; б) не будете втручатися в хід виконання завдання, вважаючи, що колектив сам зробить все як потрібно; в) будете регламентувати діяльність членів колективу, суворо визначаючи, як потрібно робити.
3. При здійсненні контролю за діяльністю підлеглих:	а) будете жорстко контролювати кожного з них; б) довірите здійснення контролю самим підлеглим; в) вважатимете, що контроль не обов'язковий.
4. В екстремальній для колективу ситуації:	а) будете радитися з колективом; б) візьмете все керівництво на себе; в) повністю покладетеся на лідерів колективу.
5. Будуючи взаємовідносини з членами колективу:	а) будете надавати допомогу підлеглим в їх особистих справах; б) будете спілкуватися, в основному, якщо до Вас звернуться; в) будете підтримувати свободу спілкування між Вами та підлеглими.
6. При управлінні колективом:	а) будете надавати допомогу підлеглим в їх особистих справах; б) вважатимете, що в особисті справи підлеглих немає необхідності втручатися; в) будете цікавитися особистими справами підлеглих скоріше через ввічливість.
7. У відносинах з членами колективу:	а) будете намагатися підтримувати добрі особисті відносини навіть на шкоду діловим; б) будете підтримувати лише ділові відносини; в) будете намагатися підтримувати і особисті, і ділові відносини в однаковій мірі.
8. По відношенню до зауважень з боку колективу:	а) не допустите зауважень на свою адресу; б) вислухаєте та врахуєте зауваження; в) віднесетесь до зауважень байдуже.
9. При підтриманні дисципліни:	а) будете добиватися беззаперечної слухняності підлеглих; б) зумієте підтримувати дисципліну без нагадування про неї підлеглим; в) врахуєте, що підтримання дисципліни – це не Ваш коник, і не будете здійснювати тиск на підлеглих.
10. Стосовно того, що про Вас подумає колектив:	а) Вам буде байдуже; б) намагатиметесь завжди бути хорошим для підлеглих, на загострення не підете; в) внесете корективи у свою поведінку, якщо оцінка буде негативною.

11. Розподіливши повноваження між собою та підлеглими:	а) будете вимагати, щоб Вам доповідали про всі деталі; б) будете покладатися на старанність підлеглих; в) будете здійснювати лише загальний контроль.
12. При виникненні труднощів при прийнятті рішення:	а) звернетесь за порадою до підлеглих; б) радитися з підлеглими не будете, оскільки все рівно відповідати за все доведеться Вам; в) приймете поради підлеглих, навіть якщо їх не просили.
13. Контролюючи роботу підлеглих:	а) будете хвалити виконавців, відмічати їх позитивні результати; б) будете вишукувати в першу чергу недоліки, які потрібно виправити; в) здійснювати контроль будете за нагоди (навіщо втручатися?).
14. Керуючи підлеглими:	а) зумієте так наказати, що завдання будуть виконуватися беззаперечно; б) будете в основному використовувати прохання, а не наказ; в) взагалі не вмієте наказувати.
15. При недостатності знань для прийняття рішення:	а) будете вирішувати самі – адже Ви керівник; б) не побоїтесь звернутися за допомогою до підлеглих; в) будете намагатися відкласти рішення: може все вирішиться само по собі.
16. Оцінюючи себе як керівника, можете припустити, що Ви:	а) будете суворим, навіть причепливим; б) будете вимогливим, але справедливим; в) нажаль, будете не дуже вимогливим.
17. По відношенню до нововведень:	а) будете скоріше консервативним (як би чого не трапилось); б) якщо вони доцільні, то охоче їх підтримаєте; в) якщо вони корисні, доб'єтесь їх впровадження у наказному порядку.
18. Ви вважаєте, що в нормальному колективі:	а) підлегли повинні мати можливість працювати самостійно, без постійного і жорсткого контролю керівника; б) повинен здійснюватися жорсткий і постійний контроль, оскільки на совість підлеглих розраховувати не доводиться; в) виконавці можуть бути представлені самі собі.

### Блан для заповнення

№ твердження	Варіант відповіді	№ твердження	Варіант відповіді
1		10	
2		11	
3		12	
4		13	
5		14	
6		15	
7		16	
8		17	
9		18	

**Блан опитування «Тест-опитувальника компонентів асертивності» (ТОКАС)**

**Інструкція:** «Оцініть, наскільки вам відповідає кожне із запропонованих тверджень, згідно з такою шкалою:

1 бал — «Ні»

2 бали — «Швидше ні»

3 бали — «Швидше так»

4 бали — «Так»

**Блан для заповнення**

<b>Твердження</b>	<b>Оцінка</b>
1. Я завжди позитивно ставлюся до себе.	
2. Останнім часом я часто переживаю розчарування.	
3. Мені добре знайоме почуття приниження.	
4. Деякі люди викликають у мене презирство.	
5. Я відчуваю себе внутрішньо сильним.	
6. Я рідко сумніваюся у своєму виборі.	
7. Я розумію, що у мене прав менше, ніж у інших.	
8. Я завжди відкрито висловлюю свою думку.	
9. Думаю, що думку інших людей стосовно моїх вчинків слід враховувати.	
10. Коли я часто дістаю відмову, то починаю думати, що зі мною не все гаразд.	
11. Я здатний управляти своїм життям.	
12. Я легко починаю, підтримую і закінчую розмову.	
13. На групових фото я завжди знаходжуся ззаду або збоку.	
14. Мені важко сказати «Ні».	
15. Я легко вказую на помилки іншої людини.	
16. Мене можна назвати людиною відповідальною за свої вчинки.	
17. Надаю можливість іншим вирішувати, що необхідно зробити.	
18. Мені рідко випадає можливість бути самим собою.	
19. Я завжди формулюю і обстоюю свою думку, навіть якщо це пов'язано з якимись труднощами.	
20. Іноді я відчуваю себе безпорадним і безправним.	

### Результати описової статистики

#### Descriptives

	<b>N</b>	<b>Missing</b>	<b>Mean</b>	<b>Median</b>	<b>SD</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>
Вік	35	0	39.23	39	5.61	29	54
Розуміння особистістю власних емоцій	35	0	47.77	49	5.04	37	57
Самоконтроль і саморегуляція емоцій	35	0	54.31	55	6.33	33	64
Розуміння особистістю емоцій інших	35	0	60.31	59	8.62	43	74
Здатність використовувати емоції у діяльності та спілкуванні	35	0	50.60	51	6.83	37	76
Загальний рівень розвитку емоційного інтелекту	35	0	213.00	212	17.97	175	248
Авторитарний стиль	35	0	2.97	2	2.35	0	11
Демократичний стиль	35	0	11.20	11	2.92	1	15
Ліберальний стиль	35	0	3.83	3	1.71	1	8
Афективна складова	35	0	12.97	13	1.84	10	18
Когнітивно-сміслова складова	35	0	12.80	13	1.53	10	16
Поведінкова складова	35	0	14.37	14	1.19	12	17
Контрольно-регулятивна складова	35	0	13.14	13	1.24	11	15
Загальний показник асертивності	35	0	12.97	13	1.01	11	15

## Результати частотного аналізу

### Frequencies

Frequencies of Стать

Стать	Counts	% of Total	Cumulative %
ч	25	71.4 %	71.4 %
ж	10	28.6 %	100.0 %

Frequencies of Рівень освіти

Рівень освіти	Counts	% of Total	Cumulative %
Вища	31	88.6 %	88.6 %
Післядипломна/Друга вища	4	11.4 %	100.0 %

Frequencies of Сфера діяльності

Сфера діяльності	Counts	% of Total	Cumulative %
Державана служба	29	82.9 %	82.9 %
Приватний сектор	4	11.4 %	94.3 %
Інше	2	5.7 %	100.0 %

## Frequencies of Стаж роботи

<b>Стаж роботи</b>	<b>Counts</b>	<b>% of Total</b>	<b>Cumulative %</b>
Менше року	2	5.7 %	5.7 %
1-3 роки	13	37.1 %	42.9 %
4-6 роки	10	28.6 %	71.4 %
7 років і більше	10	28.6 %	100.0 %

## Frequencies of Сфера відповідальності

<b>Сфера відповідальності</b>	<b>Counts</b>	<b>% of Total</b>	<b>Cumulative %</b>
Управління персоналом	24	68.6 %	68.6 %
Управління проектами	3	8.6 %	77.1 %
Інше	8	22.9 %	100.0 %

## Frequencies of Кількість підлеглих

<b>Кількість підлеглих</b>	<b>Counts</b>	<b>% of Total</b>	<b>Cumulative %</b>
Немає	1	2.9 %	2.9 %
1-5 осіб	7	20.0 %	22.9 %
6-10 осіб	13	37.1 %	60.0 %
11-20 осіб	9	25.7 %	85.7 %
Більше 20	5	14.3 %	100.0 %

## Frequencies of Сімейний стан

<b>Сімейний стан</b>	<b>Counts</b>	<b>% of Total</b>	<b>Cumulative %</b>
Неодружений/Незаміжня	5	14.3 %	14.3 %
Одружений/Заміжня	25	71.4 %	85.7 %
Розлучений/Розлучена	4	11.4 %	97.1 %
Вдовець/Вдова	1	2.9 %	100.0 %

## Frequencies of Стиль керівництва

<b>Стиль керівництва</b>	<b>Counts</b>	<b>% of Total</b>	<b>Cumulative %</b>
Ліберальний	3	8.6 %	8.6 %
Демократичний	15	42.9 %	51.4 %
Ситуативний	17	48.6 %	100.0 %

## Frequencies

## Frequencies of Рівень «Розуміння особистістю власних емоцій»

<b>Рівень «Розуміння особистістю власних емоцій»</b>	<b>Counts</b>	<b>% of Total</b>	<b>Cumulative %</b>
Достатній рівень	25	71.4 %	71.4 %
Високий рівень	10	28.6 %	100.0 %

## Frequencies of Рівень «Самоконтроль і саморегуляція емоцій»

<b>Рівень «Самоконтроль і саморегуляція емоцій»</b>	<b>Counts</b>	<b>% of Total</b>	<b>Cumulative %</b>
Достатній рівень	3	8.6 %	8.6 %
Високий рівень	32	91.4 %	100.0 %

## Frequencies of Рівень «Розуміння особистістю емоцій інших»

<b>Рівень «Розуміння особистістю емоцій інших»</b>	<b>Counts</b>	<b>% of Total</b>	<b>Cumulative %</b>
Достатній рівень	10	28.6 %	28.6 %
Високий рівень	25	71.4 %	100.0 %

## Frequencies of Рівень «Здатність використовувати емоції у діяльності та спілкуванні»

<b>Рівень «Здатність використовувати емоції у діяльності та спілкуванні»</b>	<b>Counts</b>	<b>% of Total</b>	<b>Cumulative %</b>
Достатній рівень	5	14.3 %	14.3 %
Високий рівень	30	85.7 %	100.0 %

## Frequencies of Рівень «Загальний рівень розвитку емоційного інтелекту»

<b>Рівень «Загальний рівень розвитку емоційного інтелекту»</b>	<b>Counts</b>	<b>% of Total</b>	<b>Cumulative %</b>
Достатній рівень	5	14.3 %	14.3 %
Високий рівень	30	85.7 %	100.0 %

## Frequencies of Провідний стиль

<b>Провідний стиль</b>	<b>Counts</b>	<b>% of Total</b>	<b>Cumulative %</b>
Авторитарний	1	2.9 %	2.9 %
Авторитарно-демократичний	9	25.7 %	28.6 %
Ліберально-демократичний	7	20.0 %	48.6 %
Демократичний стиль	16	45.7 %	94.3 %
Невизначений	2	5.7 %	100.0 %

## Frequencies of Рівень асертивності

<b>Рівень асертивності</b>	<b>Counts</b>	<b>% of Total</b>	<b>Cumulative %</b>
Високий рівень	9	25.7 %	25.7 %
Низький рівень	3	8.6 %	34.3 %
Середній рівень	23	65.7 %	100.0 %

## Результати аналізу відмінностей

### Independent Samples T-Test

Independent Samples T-Test

		Statistic	p	Mean difference	SE difference	Effect Size
Розуміння особистістю власних емоцій	Mann-Whitney U	113.5	0.687	-1.0000		Rank biserial correlation 0.0920
Самоконтроль і саморегуляція емоцій	Mann-Whitney U	119.0	0.840	-0.0818		Rank biserial correlation 0.0480
Розуміння особистістю емоцій інших	Mann-Whitney U	64.5	0.028	-7.0000		Rank biserial correlation 0.4840
Здатність використовувати емоції у діяльності та спілкуванні	Mann-Whitney U	90.0	0.204	-3.0000		Rank biserial correlation 0.2800
Загальний рівень розвитку емоційного інтелекту	Mann-Whitney U	82.0	0.120	-12.0000		Rank biserial correlation 0.3440
Авторитарний стиль	Mann-Whitney U	116.0	0.752	4.14e-5		Rank biserial correlation 0.0720
Демократичний стиль	Mann-Whitney U	97.0	0.311	-1.0000		Rank biserial correlation 0.2240
Ліберальний стиль	Mann-Whitney U	92.0	0.224	0.9999		Rank biserial correlation 0.2640
Афективна складова	Mann-Whitney U	115.0	0.723	-3.65e-5		Rank biserial correlation 0.0800
Когнітивно-смілова складова	Mann-Whitney U	107.5	0.525	-2.91e-5		Rank biserial correlation 0.1400
Поведінкова складова	Mann-Whitney U	109.5	0.569	5.11e-5		Rank biserial correlation 0.1240

## Independent Samples T-Test

		<b>Statistic</b>	<b>p</b>	<b>Mean difference</b>	<b>SE difference</b>	<b>Effect Size</b>
Контрольно-регулятивна складова	Mann-Whitney U	91.0	0.206	-1.0000		Rank biserial correlation 0.2720
Загальний показник асертивності	Mann-Whitney U	106.0	0.476	-1.57e-5		Rank biserial correlation 0.1520

Note.  $H_a \mu_c \neq \mu_j$

## Group Descriptives

	<b>Group</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Median</b>	<b>SD</b>	<b>SE</b>
Розуміння особистістю власних емоцій	ч	25	47.68	48.00	5.023	1.005
	ж	10	48.00	50.00	5.35	1.693
Самоконтроль і саморегуляція емоцій	ч	25	54.08	55.00	6.701	1.340
	ж	10	54.90	55.50	5.59	1.767
Розуміння особистістю емоцій інших	ч	25	58.24	59.00	8.095	1.619
	ж	10	65.50	66.50	7.99	2.527
Здатність використовувати емоції у діяльності та спілкуванні	ч	25	49.56	50.00	5.165	1.033
	ж	10	53.20	52.00	9.72	3.072
Загальний рівень розвитку емоційного інтелекту	ч	25	209.56	209.00	17.108	3.422
	ж	10	221.60	221.50	18.02	5.698
Авторитарний стиль	ч	25	3.08	3.00	2.499	0.500
	ж	10	2.70	2.00	2.00	0.633
Демократичний стиль	ч	25	10.84	11.00	3.158	0.632
	ж	10	12.10	11.50	2.08	0.657

## Group Descriptives

	Group	N	Mean	Median	SD	SE
Ліберальний стиль	ч	25	4.08	4.00	1.778	0.356
	ж	10	3.20	3.00	1.40	0.442
Афективна складова	ч	25	12.88	13.00	1.878	0.376
	ж	10	13.20	13.00	1.81	0.573
Когнітивно-сміслова складова	ч	25	12.68	13.00	1.376	0.275
	ж	10	13.10	13.00	1.91	0.605
Поведінкова складова	ч	25	14.40	15.00	1.118	0.224
	ж	10	14.30	14.00	1.42	0.448
Контрольно-регулятивна складова	ч	25	13.00	13.00	1.118	0.224
	ж	10	13.50	14.00	1.51	0.477
Загальний показник асертивності	ч	25	12.84	13.00	0.898	0.180
	ж	10	13.30	13.00	1.25	0.396

## One-Way ANOVA

One-Way ANOVA (Welch's)

	F	df1	df2	p
Розуміння особистістю власних емоцій	0.47574	1	6.38	0.515
Самоконтроль і саморегуляція емоцій	0.90583	1	3.95	0.396
Розуміння особистістю емоцій інших	0.08956	1	3.69	0.781
Здатність використовувати емоції у діяльності та спілкуванні	4.46097	1	20.73	0.047
Загальний рівень розвитку емоційного інтелекту	0.14671	1	3.84	0.722
Авторитарний стиль	1.01635	1	4.19	0.368
Демократичний стиль	0.05261	1	6.21	0.826
Ліберальний стиль	4.07944	1	4.92	0.100
Афективна складова	9.37e-4	1	3.70	0.977

## One-Way ANOVA (Welch's)

	<b>F</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>p</b>
Когнітивно-сміслова складова	4.58602	1	5.30	0.082
Поведінкова складова	0.81551	1	4.98	0.408
Контрольно-регулятивна складова	1.67434	1	4.48	0.258
Загальний показник асертивності	0.00515	1	4.39	0.946

## Group Descriptives

	<b>Рівень освіти</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>SD</b>	<b>SE</b>
Розуміння особистістю власних емоцій	Вища	31	47.90	5.281	0.949
	Післядипломна/Друга вища	4	46.75	2.754	1.377
Самоконтроль і саморегуляція емоцій	Вища	31	53.97	6.390	1.148
	Післядипломна/Друга вища	4	57.00	5.944	2.972
Розуміння особистістю емоцій інших	Вища	31	60.48	8.660	1.555
	Післядипломна/Друга вища	4	59.00	9.416	4.708
Здатність використовувати емоції у діяльності та спілкуванні	Вища	31	50.23	7.159	1.286
	Післядипломна/Друга вища	4	53.50	1.732	0.866
Загальний рівень розвитку емоційного інтелекту	Вища	31	212.58	18.222	3.273
	Післядипломна/Друга вища	4	216.25	18.007	9.003
Авторитарний стиль	Вища	31	3.10	2.385	0.428
	Післядипломна/Друга вища	4	2.00	2.000	1.000

## Group Descriptives

	Рівень освіти	N	Mean	SD	SE
Демократичний стиль	Вища	31	11.23	3.063	0.550
	Післядипломна/Друга вища	4	11.00	1.633	0.816
Ліберальний стиль	Вища	31	3.68	1.720	0.309
	Післядипломна/Друга вища	4	5.00	1.155	0.577
Афективна складова	Вища	31	12.97	1.853	0.333
	Післядипломна/Друга вища	4	13.00	2.000	1.000
Когнітивно-сміслова складова	Вища	31	12.94	1.548	0.278
	Післядипломна/Друга вища	4	11.75	0.957	0.479
Поведінкова складова	Вища	31	14.42	1.232	0.221
	Післядипломна/Друга вища	4	14.00	0.816	0.408
Контрольно-регулятивна складова	Вища	31	13.06	1.263	0.227
	Післядипломна/Друга вища	4	13.75	0.957	0.479
Загальний показник асертивності	Вища	31	12.97	1.048	0.188
	Післядипломна/Друга вища	4	13.00	0.816	0.408

## One-Way ANOVA

One-Way ANOVA (Welch's)

	F	df1	df2	p
Розуміння особистістю власних емоцій	1.113	3	5.24	0.423
Самоконтроль і саморегуляція емоцій	1.862	3	16.54	0.175

## One-Way ANOVA (Welch's)

	<b>F</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>p</b>
Розуміння особистістю емоцій інших	3.311	3	5.87	0.101
Здатність використовувати емоції у діяльності та спілкуванні	0.404	3	4.41	0.758
Загальний рівень розвитку емоційного інтелекту	1.088	3	4.72	0.438
Авторитарний стиль	0.215	3	4.85	0.882
Демократичний стиль	0.341	3	4.42	0.798
Ліберальний стиль	0.170	3	4.40	0.912
Афективна складова	3.579	3	6.65	0.078
Когнітивно-сміслова складова	NaN	3	NaN	NaN
Поведінкова складова	0.165	3	4.50	0.915
Контрольно-регулятивна складова	0.954	3	5.69	0.475
Загальний показник асертивності	NaN	3	NaN	NaN

## Group Descriptives

	<b>Стаж роботи</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>SD</b>	<b>SE</b>
Розуміння особистістю власних емоцій	Менше року	2	46.50	3.536	2.500
	1-3 роки	13	45.69	5.648	1.566
	4-6 роки	10	49.00	4.667	1.476
	7 років і більше	10	49.50	4.327	1.368
Самоконтроль і саморегуляція емоцій	Менше року	2	52.50	0.707	0.500
	1-3 роки	13	52.54	7.996	2.218
	4-6 роки	10	55.30	5.229	1.654
	7 років і більше	10	56.00	5.416	1.713
Розуміння особистістю емоцій інших	Менше року	2	50.00	4.243	3.000

## Group Descriptives

	<b>Стаж роботи</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>SD</b>	<b>SE</b>
	1-3 роки	13	60.77	7.167	1.988
	4-6 роки	10	59.60	11.384	3.600
	7 років і більше	10	62.50	7.106	2.247
Здатність використовувати емоції у діяльності та спілкуванні	Менше року	2	44.00	9.899	7.000
	1-3 роки	13	51.23	8.288	2.299
	4-6 роки	10	51.80	7.269	2.299
	7 років і більше	10	49.90	2.885	0.912
Загальний рівень розвитку емоційного інтелекту	Менше року	2	193.00	18.385	13.000
	1-3 роки	13	210.23	18.922	5.248
	4-6 роки	10	215.70	20.462	6.471
	7 років і більше	10	217.90	12.324	3.897
Авторитарний стиль	Менше року	2	2.50	2.121	1.500
	1-3 роки	13	3.00	2.000	0.555
	4-6 роки	10	2.50	2.121	0.671
	7 років і більше	10	3.50	3.136	0.992
Демократичний стиль	Менше року	2	10.50	6.364	4.500
	1-3 роки	13	11.38	2.364	0.656
	4-6 роки	10	11.90	1.853	0.586
	7 років і більше	10	10.40	3.921	1.240
Ліберальний стиль	Менше року	2	5.00	4.243	3.000
	1-3 роки	13	3.62	1.261	0.350
	4-6 роки	10	3.60	1.430	0.452
	7 років і більше	10	4.10	2.079	0.657

## Group Descriptives

	<b>Стаж роботи</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>SD</b>	<b>SE</b>
Афективна складова	Менше року	2	14.50	0.707	0.500
	1-3 роки	13	12.31	1.316	0.365
	4-6 роки	10	13.00	1.944	0.615
	7 років і більше	10	13.50	2.273	0.719
Когнітивно-сміслова складова	Менше року	2	13.00	0.000	0.000
	1-3 роки	13	12.85	1.519	0.421
	4-6 роки	10	12.90	2.025	0.640
	7 років і більше	10	12.60	1.265	0.400
Поведінкова складова	Менше року	2	13.50	2.121	1.500
	1-3 роки	13	14.31	1.109	0.308
	4-6 роки	10	14.60	1.430	0.452
	7 років і більше	10	14.40	0.966	0.306
Контрольно-регулятивна складова	Менше року	2	13.50	0.707	0.500
	1-3 роки	13	12.77	1.166	0.323
	4-6 роки	10	13.00	1.155	0.365
	7 років і більше	10	13.70	1.418	0.448
Загальний показник асертивності	Менше року	2	13.00	0.000	0.000
	1-3 роки	13	12.62	1.044	0.290
	4-6 роки	10	13.10	1.101	0.348
	7 років і більше	10	13.30	0.949	0.300

## One-Way ANOVA

One-Way ANOVA (Welch's)

	<b>F</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>p</b>
Розуміння особистістю власних емоцій	0.773	2	5.47	0.506
Самоконтроль і саморегуляція емоцій	0.871	2	5.83	0.467
Розуміння особистістю емоцій інших	0.901	2	5.26	0.461
Здатність використовувати емоції у діяльності та спілкуванні	1.903	2	5.40	0.237
Загальний рівень розвитку емоційного інтелекту	0.250	2	5.40	0.788
Авторитарний стиль	0.104	2	5.23	0.903
Демократичний стиль	0.538	2	5.60	0.611
Ліберальний стиль	9.026	2	11.29	0.005
Афективна складова	0.864	2	6.23	0.466
Когнітивно-сміслова складова	2.583	2	10.16	0.124
Поведінкова складова	2.894	2	6.03	0.131
Контрольно-регулятивна складова	0.479	2	5.44	0.643
Загальний показник асертивності	3.587	2	6.95	0.085

### Group Descriptives

	<b>Стиль керівництва</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>SD</b>	<b>SE</b>
Розуміння особистістю власних емоцій	Ліберальний	3	50.33	6.506	3.756
	Демократичний	15	46.53	4.673	1.207
	Ситуативний	17	48.41	5.149	1.249
Самоконтроль і саморегуляція емоцій	Ліберальний	3	59.00	6.245	3.606
	Демократичний	15	54.33	5.690	1.469
	Ситуативний	17	53.47	6.866	1.665
Розуміння особистістю емоцій інших	Ліберальний	3	58.00	14.177	8.185

## Group Descriptives

	Стиль керівництва	N	Mean	SD	SE
	Демократичний	15	62.67	8.304	2.144
	Ситуативний	17	58.65	7.945	1.927
Здатність використовувати емоції у діяльності та спілкуванні	Ліберальний	3	42.00	7.810	4.509
	Демократичний	15	52.13	7.472	1.929
	Ситуативний	17	50.76	5.142	1.247
Загальний рівень розвитку емоційного інтелекту	Ліберальний	3	209.33	25.423	14.678
	Демократичний	15	215.67	17.236	4.450
	Ситуативний	17	211.29	18.258	4.428
Авторитарний стиль	Ліберальний	3	3.33	3.215	1.856
	Демократичний	15	3.13	1.506	0.389
	Ситуативний	17	2.76	2.884	0.699
Демократичний стиль	Ліберальний	3	12.33	3.055	1.764
	Демократичний	15	11.60	2.197	0.567
	Ситуативний	17	10.65	3.463	0.840
Ліберальний стиль	Ліберальний	3	2.33	0.577	0.333
	Демократичний	15	3.27	1.580	0.408
	Ситуативний	17	4.59	1.622	0.394
Афективна складова	Ліберальний	3	13.33	1.528	0.882
	Демократичний	15	13.40	1.805	0.466
	Ситуативний	17	12.53	1.908	0.463
Когнітивно-сміслова складова	Ліберальний	3	12.33	0.577	0.333
	Демократичний	15	13.47	1.685	0.435
	Ситуативний	17	12.29	1.312	0.318
Поведінкова складова	Ліберальний	3	13.00	1.000	0.577

## Group Descriptives

	<b>Стиль керівництва</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>SD</b>	<b>SE</b>
Контрольно-регулятивна складова	Демократичний	15	14.67	1.234	0.319
	Ситуативний	17	14.35	1.057	0.256
	Ліберальний	3	12.67	1.528	0.882
	Демократичний	15	13.40	1.404	0.363
	Ситуативний	17	13.00	1.061	0.257
	Ліберальний	3	12.33	0.577	0.333
Загальний показник асертивності	Демократичний	15	13.47	1.125	0.291
	Ситуативний	17	12.65	0.786	0.191
	Ліберальний	3	12.33	0.577	0.333

## Результати кореляційного аналізу

Correlation Matrix

		Авторитарний стиль	Демократичний стиль	Ліберальний стиль	Розуміння особистістю власних емоцій	Самоконтроль і саморегуляція емоцій	Розуміння особистістю емоцій інших	Здатність використовувати емоції у діяльності та спілкуванні	Загальний рівень розвитку емоційного інтелекту
Авторитарний стиль	Spearman's rho	—							
	df	—							
	p-value	—							
Демократичний стиль	Spearman's rho	0.748 <sup>**</sup>	—						
	df	33	—						
	p-value	< .001	—						
Ліберальний стиль	Spearman's rho	0.086	-0.550 <sup>***</sup>	—					
	df	33	33	—					
	p-value	0.622	< .001	—					
Розуміння особистістю власних емоцій	Spearman's rho	0.165	0.243	-0.236	—				
	df	33	33	33	—				
	p-value	0.343	0.160	0.173	—				
Самоконтроль і саморегуляція емоцій	Spearman's rho	0.236	0.301	-0.279	0.444 <sup>**</sup>	—			
	df	33	33	33	33	—			
	p-value	0.173	0.079	0.105	0.008	—			

## Correlation Matrix

		Авторитарний стиль	Демократичний стиль	Ліберальний стиль	Розуміння особистістю власних емоцій	Самоконтроль і саморегуляція емоцій	Розуміння особистістю емоцій інших	Здатність використовувати емоції у діяльності і спілкуванні	Загальний рівень розвитку емоційного інтелекту
Розуміння особистістю емоцій інших	Spearman's rho	0.020	0.021	-0.114	0.285	0.373 *	—		
	df	33	33	33	33	33	—		
	p-value	0.909	0.907	0.513	0.098	0.027	—		
Здатність використовувати емоції у діяльності і спілкуванні	Spearman's rho	-0.258	0.030	0.201	0.208	0.363 *	0.107	—	
	df	33	33	33	33	33	33	—	
	p-value	0.135	0.866	0.246	0.231	0.032	0.540	—	
Загальний рівень розвитку емоційного інтелекту	Spearman's rho	-0.187	0.190	-0.164	0.684 **	0.767 **	0.706 **	0.530 **	—
	df	33	33	33	33	33	33	33	—
	p-value	0.283	0.273	0.346	< .001	< .001	< .001	0.001	—

Note. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

## Correlation Matrix

		Авторитарний стиль	Демократичний стиль	Ліберальний стиль	Афективна складова	Когнітивна складова	Поведінкова складова	Контрольно-регулятивна складова	Загальний показник асертивності
Авторитарний стиль	Spearman's rho	—							
	df	—							
	p-value	—							
Демократичний стиль	Spearman's rho	0.748 ***	—						
	df	33	—						
	p-value	< .001	—						
Ліберальний стиль	Spearman's rho	0.086	-0.550 ***	—					
	df	33	33	—					
	p-value	0.622	< .001	—					
Афективна складова	Spearman's rho	0.197	0.304	-0.168	—				
	df	33	33	33	—				
	p-value	0.256	0.076	0.334	—				
Когнітивна складова	Spearman's rho	0.019	0.121	-0.258	0.180	—			
	df	33	33	33	33	—			
	p-value	0.913	0.488	0.134	0.302	—			
Поведінкова складова	Spearman's rho	0.423 *	-0.230	-0.142	0.203	0.305	—		
	df	33	33	33	33	33	—		
	p-value	0.011	0.185	0.415	0.241	0.074	—		







## Correlation Matrix

	Афективна складова	Когнітивна складова	Поведінкова складова	Контрольована регулятивна складова	Загальний показник асертивності	Розуміння особистістю власних емоцій	Самоконтроль і саморегуляція емоцій	Розуміння особистістю емоцій інших	Здатність використовувати емоції у діяльності та спілкуванні	Загальний рівень розвитку емоційного інтелекту	
p-value	0.916	0.319	0.670	0.144	0.200	0.231	0.032	0.540	—		
Загальний рівень розвитку емоційного інтелекту	Spearman's rho	0.003	0.233	0.017	0.202	0.170	0.684*	0.767**	0.706*	0.530**	—
df	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	—
p-value	0.986	0.178	0.921	0.244	0.329	< .01	< .01	< .01	0.001	—	—

Note. \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001