УДК 351:159.942
Липчанський В.О.[1], Тушевська Т.В.[2], Скуренко О.Я.[3]
[1] доц. Центральноукраїнського національного технічного університету
[2] асп. Центральноукраїнського національного технічного університету
[3] студ.гр.ПА-25Мз Центральноукраїнського національного технічного університету

РОЗВИТОК ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІНЦЯ

Тривалі військові дії на теренах України змінюють усі сфери суспільного життя. Зростання соціальної напруги у населення, часті політичні трансформації, надмірний рівень професійного вигорання державних службовців через роботу в умовах змін – ці та багато інших факторів вимагають перегляду системи публічного управління та адаптації до сучасних викликів. Класичні підходи, що засновані виключно на правових нормах, адміністративних процедурах та фундаментальних знаннях про управління, в сучасних умовах не забезпечують належного рівня взаємодії між управлінцями та громадянами. Одночасно зростають вимоги до державного службовця, де його професійна компетентність не обмежується знанням теоретичних основ публічного управління, законів, нормативів та процедур, а й передбачає володіння навичками ефективної взаємодії із колегами та громадянами, знижувати рівень конфліктності, коректно діяти в непередбачуваних ситуаціях та зберігати психологічну стійкість у проблемних випадках.

Ефективність публічного управління в сучасних умовах визначається рівнем раціонального використання людських ресурсів. Об’єктом уваги стає морально-психологічний стан публічних службовців, створення умов та можливостей для розвитку їх професійного потенціалу, підвищення рівня резильєнтності, формування психологічної толерантності до роботи в умовах перманентних змін та підвищеного рівня відповідальності [1].

У даному контексті ключового значення набуває розвиток емоційного інтелекту управлінця публічної сфери, оскільки саме він є психологічним ресурсом, що забезпечує стабільність управлінських процесів.

Емоційний інтелект прийнято визначати як здатність розуміти, усвідомлювати, розрізняти та управляти своїми емоціями, визначати джерела своїх мотиваційних механізмів, оцінювати поведінку, думки, вміти ідентифікувати та керувати власним емоційним станом. Також ознакою володіння емоційного інтелекту є здатність розуміти та управляти емоційними станами інших, розвивати уважність до індивідуальних та колективних потреб, визначати причину їх переживань та почуттів, сприяти розвитку особистісного потенціалу [2].

Необхідність вивчення теми емоційного інтелекту в публічній сфері полягає у тому, що саме він визначає стиль лідерства, рівень довіри в колективі та ефективність комунікації. Управлінець із високим рівнем емоційного інтелекту здатен підтримувати мотивацію працівників, екологічно вирішувати конфлікти та приймати збалансовані рішення навіть у кризових умовах.

Гоулман Д. виділяє п'ять компонентів емоційного інтелекту: самоусвідомлення, саморегуляція, соціальні навички, мотивація та емпатії [3]. Так, самоусвідомлення пов'язане із управлінською рефлексією. Вона виражається у здатності публічного управлінця критично оцінювати власні дії та рішення, а також усвідомлювати вплив особистих емоцій на колег та громадян. Саморегуляція показує емоційну стабільність управлінця, що заключається у вмінні зберігати самоконтроль у нестандартних ситуаціях, стійкості та дотриманні етичних норм. Комунікативна компетентність вказує на уміння вести переговори, згуртовувати колег, вирішувати колективні спори, працювати в команді та зрештою бути лідером. Мотивацією для публічного управлінця є служіння суспільним інтересам, а саме: готовність працювати на благо громадян, нести соціальну користь дотримуючись адміністративних процедур. Емпатія – здатність приймати управлінські рішення, проявляючи толерантність та справедливість.

Розглядаючи питання розвитку емоційного інтелекту у працівників доцільно дослідити методи оцінювання його рівня. Враховуючи специфіку роботи та рівень відповідальності запропоновано використовувати ряд методів [4]:

1. Адаптований метод Майера, Саловея, Карузо (MSCEIT). Тест складається з 141 питання, що містять завдання на оцінку запропонованих фотографій та рисунків, ситуації, тверджень або певних історій. В цілому метод спрямований на оцінку здібностей працівника.
2. Методика Холла. Оцінка емоційного інтелекту ґрунтується на аналізі рівня емоційної обізнаності, управління своїми емоціями, самомотивації, емпатії та управління емоціями інших. На тестування виділяється 10 хв.
3. Модель EQ-i. Особливість даного оцінювання у тому, що воно спрямоване не на результативність, а на потенціал продуктивності та успіху працівника. Аналізуються такі блоки, як пізнання власної особистості, навички міжособистісного спілкування, адаптаційні здібності, управління стресовими ситуаціями та домінування позитивного настрою. Тест налічує 133 питання та займає не більше 10 хв.

Існує ряд проблем щодо впровадження механізму оцінки рівня емоційного інтелекту публічних управлінців. По-перше, це різноманіття методик оцінювання та відсутність відповідних фахівців, що спеціалізуються

на їх проведенні. По-друге, відомі моделі оцінки розроблені іноземними авторами, тому не враховують культурні особливості української нації та складні виклики сьогодення. Також серед факторів, що ускладнюють розвиток емоційного інтелекту – перманентний стрес, психологічних тиск та травматичний досвід українців, пов'язаний із військовими діями.

Способами активізації процесів щодо розвитку емоційного інтелекту публічних управлінців можуть бути наступні: підготовка тренерів та фахівців (HR-спеціалістів, психологів) для проведення оцінювання рівня емоційного інтелекту працівників через навчання та програми підвищення кваліфікації; розробка метрик оцінювання компетенцій у розрізі емоційного інтелекту для публічної служби, а також включення їх у систему відбору, оцінки, навчання та кар'єрного зростання працівників; впровадження навчальних програм і практик розвитку серед управлінців (тренінги з емоційної грамотності, управління стресом, поведінки в конфліктах); регулярне проведення заходів, спрямованих на підтримку психологічного здоров'я працівників (спільний відпочинок, релаксуючі вправи, ретрити тощо); моніторинг результатів проведення програм з підвищення рівня емоційного інтелекту та оцінка їх ефективності.

Отже, оцінка та розвиток емоційного інтелекту є невід'ємною умовою професійного росту публічного управлінця. Недостатній рівень емоційної компетентності значно знижує адаптивні здібності працівників, продуктивність праці та негативно впливає на психічне та фізичне здоров'я працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Багрім О. Специфіка розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців у воєнний та післявоєнний період в Україні / О. Багрім // *Аспекти публічного управління*. 2024. № 4. С. 52-58. DOI: https://doi.org/10.15421/152448 (дата звернення: 05.10.2025).

2. Кифяк В.І., Лусте О.О. Емоційний інтелект як інструмент управління бізнес-командами в умовах флуктацій. Наука і техніка сьогодні. 2023. №1 (15). С. 47-61. http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/3509/3529 (дата звернення: 05.10.2025).

3. Гоулман Д. Емоційний інтелект / пер. з англ. С. Л. Гумецької. Харків : Віват, 2019. 512 с.

4. Оцінювання емоційного інтелекту державних службовців України: порівняльний аналіз методик MSCEIT, Холла, EQ-I / Н. Ю. Подольчак та ін. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2022. № 3. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-3-02- 01 (дата звернення: 07.10.2025)