

<https://doi.org/10.31891/PT-2025-1-10>

УДК 159.942

Лариса ДАНИЛЕВИЧ

кандидат психологічних наук, доцент,

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

<https://orcid.org/0000-0002-2321-4285>

e-mail: lar62ko@gmail.com

Юлія ТЕПТЮК

кандидат психологічних наук,

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

<https://orcid.org/0000-0002-2918-112X>

e-mail: yuliia.teptiuk@gmail.com

ЕМОЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО КЕРІВНИКА ЯК ЧИННИК УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОСОБИСТІСНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДЛЕГЛИХ

У статті акцентовано увагу на взаємозв'язку вдосконалення системи управління особистісними ресурсами та ефективності професійної діяльності керівника. Обґрунтовується роль емоційного лідерства керівника в процесі вдосконалення управління особистісними ресурсами підлеглих. Узагальнено сутність і зміст теорій емоційного інтелекту, що є основою емоційного лідерства керівника. Порівняльний аналіз міжособистісного і внутрішньоособистісного видів емоційного інтелекту у групах керівників, що різняться ефективністю міжособистісної і ділової взаємодії за оцінками персоналу, виявив наявність статистично значущих достовірних відмінностей. Більш диференційована оцінка емоційного лідерського потенціалу можлива під час дослідження міжособистісного і внутрішньоособистісного видів емоційного інтелекту.

Ключові слова: управління особистісними ресурсами, керівник, емоційний інтелект, емоційне лідерство, лідерський потенціал.

Larysa DANYLEVYCH, Yuliia TEPTYUK

Pavlo Tychnyna Uman State Pedagogical University

EMOTIONAL LEADERSHIP OF A MANAGER AS A FACTOR IN IMPROVING THE MANAGEMENT OF PERSONAL RESOURCES OF SUBORDINATES

The article focuses on the interrelation between the improvement of the system of personal resources management and the effectiveness of the manager's professional activity. The role of emotional leadership of a manager in the process of improving the management of personal resources of subordinates is substantiated. The essence and content of theories of emotional intelligence, which are the basis of emotional leadership of a manager, are generalised. A comparative analysis of the interpersonal and intrapersonal types of emotional intelligence in groups of managers differing in the effectiveness of interpersonal and business interaction according to the staff's assessment has revealed the presence of statistically significant reliable differences.

A comparative analysis of intrapersonal and interpersonal types of emotional intelligence in groups of managers who differ in the effectiveness of business and interpersonal

interaction according to staff assessments has revealed statistically significant differences. The group of managers who received high marks (the first group), compared to the groups of managers who received medium (the second group) and low (the third group) staff assessments, is characterised by a high level of interpersonal emotional intelligence, intrapersonal emotional intelligence, understanding and management of emotions. Managers in the first group have more developed abilities to understand their own emotions and the emotions of others, as well as to manage their own and other people's emotions. The second and third groups of managers are characterised by statistically significant differences only in the level of managing their own and other people's emotions. The level of development of intrapersonal and interpersonal types of emotional intelligence, understanding of own and other people's emotions is in the range of average values with no statistically significant differences. The emotional leadership potential of the heads of teaching teams who received low scores on the effectiveness of interpersonal and business interaction is limited by the lower level of development of managing their own and other people's emotions.

Keywords: management of personal resources; leader; emotional intelligence; emotional leadership; leadership potential.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Удосконалення системи управління особистісними ресурсами пов'язане із перетвореннями в організації. Успішні перетворення в організації можливі, коли їх здійснюють ефективні керівники, які є одночасно лідерами, здатними чинити ефективний вплив на окремих осіб, групи, колектив за допомогою оптимального поєднання формальних і неформальних методів управління.

Таким чином, результативність професійної діяльності у будь-якій сфері детермінується ефективністю системи управління особистісними ресурсами. В умовах трансформації професійного середовища, зростаючої конкуренції традиційні підходи до управління особистісними ресурсами організації, як виявляється, часто є малоефективними. Ця обставина висуває особливі вимоги до управлінської компетентності керівників, наявності лідерського потенціалу, який передбачає реалізацію інноваційних лідерських підходів в управлінні особистісними ресурсами, що сприяє досягненню високого рівня залученості, співробітництва, оптимістичного настрою персоналу щодо майбутніх змін. При цьому потенціал емоційного лідерства керівника визначається рівнем його емоційного інтелекту. Керівник, що володіє високим рівнем емоційного інтелекту, є більш адаптивним, а тому більш ефективним у діловій і міжособистісній взаємодії, оскільки вирізняється вираженими здібностями до розуміння емоцій інших людей і власних, до управління емоційною сферою, що особливо важливо в процесі перетворень в організації. Диференційоване оцінювання емоційного інтелекту під час дослідження дозволяє встановити, чим спричинені обмеження

потенціалу емоційного лідерства, а також окреслити напрямки його подальшого розвитку.

Аналіз досліджень та публікацій

Дослідження Д. Гоулмана дозволили встановити, що незалежно від рівня управління значення емоційного інтелекту вдвічі перевищувало важливість усіх інших складових, які необхідні для досягнення видатних результатів. Також було встановлено взаємозв'язок між показниками прибутку та необхідним рівнем емоційного інтелекту у вищого керівництва [3].

Досліджуючи емоційний стиль менеджерів, Д. Гоулман, Р. Бояцис, Е. Маккі встановили, що високий рівень емоційного інтелекту дозволяє створити в організації корпоративну культуру та робоче середовище, де процвітають плідний обмін інформацією, довіра, здоровий ризик і прагнення до самовдосконалення [6]. Безумовно, така організаційна культура сприятиме успішному процесу перетворень в організації, тоді як низький рівень розвитку емоційного інтелекту, за даними вищезазначених дослідників, породжує атмосферу невпевненості та страху, що, своєю чергою, посилює опір змінам.

Теорії та моделі емоційного інтелекту зарубіжних дослідників вирізняються розмаїттям теоретико-методологічних засад. Поняття «емоційний інтелект» не має однозначного визначення [10]. Порівняльний аналіз та узагальнення різних точок зору дозволяють визначити сутність емоційного інтелекту як здатність ефективно орієнтуватися в емоційній сфері людини: розуміти власні емоції та емоційне підґрунтя стосунків з іншими людьми, регулювати власні емоції, а також керувати емоціями для розв'язання завдань, пов'язаних зі стосунками та мотивацією [7; 13].

Високої практичної значущості набула модель емоційного інтелекту, авторами якої є Д. Гоулман, Р. Бояцис і Е. Маккі. За уточненими даними, вона містить чотири складові, що характеризують 18 особистісних і соціальних навичок. Самосвідомість пов'язана з емоційною самосвідомістю, точною самооцінкою, упевненістю у собі. Самоконтроль передбачає вміння піддавати контролю деструктивні імпульси та емоції, відкритість, адаптивність, волю до перемоги, ініціативність, оптимізм. Соціальна чуйність відображає вміння співпереживати, ділову обізнаність, попереджувальність. Управління відносинами пов'язане із вмінням надихати, впливати, допомагати у самовдосконаленні, сприяти змінам, врегульовувати конфлікти, зміцненням особистих взаємовідносин, командною роботою та співпрацею.

Емоційний інтелект є здатністю до розуміння власних і чужих емоцій та управління ними. При цьому здатність до розуміння емоцій передбачає розпізнання емоції, пережитого емоційного переживання, ідентифікацію емоції, розуміння причин, що викликали певну емоцію, а також можливих наслідків специфічних емоційних переживань. Здатність до управління емоціями корелює із контролем інтенсивності емоцій, регуляцією надмірно сильних емоційних переживань, регуляцією зовнішнього вираження емоцій, можливістю цілеспрямовано викликати певну емоцію. Здатність до розуміння емоцій та управління ними може бути спрямована як на емоції інших людей, так і на власні, тож виокремлюють міжособистісний і внутрішньоособистісний види емоційного інтелекту, які є взаємопов'язаними між собою, проте актуалізують різні когнітивні процеси та навички. Рівень, специфічні індивідуальні особливості емоційного інтелекту зумовлені такими чинниками: когнітивними здібностями (швидкістю і точністю переробки емоційної інформації); уявленням про емоції; особливостями емоційності (емоційною стійкістю, емоційною чутливістю тощо).

Проаналізовані теорії емоційного інтелекту мають емпіричне підтвердження, а також є основою системи практичних розробок щодо розвитку емоційного лідерства [1; 4; 8; 9; 11; 12]. Результати дослідження емоційного інтелекту було покладено в основу розробки проблем емоційного лідерства, його впливу на підвищення ефективності діяльності робочих груп, команд у різних сферах діяльності. Проте слід зазначити, що проблема емоційного лідерства набула більш поглибленого розроблення зарубіжними дослідниками [2; 5; 14 та ін.].

Формулювання цілей статті

Мета статті – емпіричне дослідження взаємозв'язку вдосконалення системи управління особистісними ресурсами та ефективності професійної діяльності керівника.

Виклад основного матеріалу

Розглянемо результати дослідження емоційного інтелекту у керівників педагогічних колективів. У дослідженні брали участь 26 керівників віком від 29-46 років. З них 18 осіб становили респонденти жіночої статі, а 8 – чоловічої. Порівняльний аналіз інтегративного рівня емоційного інтелекту за методикою Н. Холла дозволив виокремити дві однорідні групи керівників, що характеризуються статистично значущими відмінностями. Перша група керівників (47%)

характеризується високим рівнем емоційного інтелекту (середнє значення – 78,35 бали, стандартне відхилення – 5,26). Друга група керівників (53%) характеризується середнім рівнем емоційного інтелекту (середнє значення – 49,84 бали, стандартне відхилення – 4,47). Розглянемо результати порівняльного аналізу рівнів парціального емоційного інтелекту у групах керівників педагогічних колективів (табл. 1).

Таблиця 1

Середні показники, стандартні відхилення, що характеризують рівні розвитку парціального емоційного інтелекту у групах керівників педагогічних колективів (у балах)

Шкали	1 група		2 група	
	СЗ	СВ	СЗ	СВ
Емоційна освіченість	15,25	1,62	10,22	1,21
Управління власними емоціями	14,85	1,85	9,78	1,18
Самомотивація	15,01	1,78	10,12	1,16
Емпатія	16,81	1,94	10,27	1,52
Розпізнавання емоцій інших людей	16,44	1,67	9,46	1,35

Перша група керівників загалом характеризується високим рівнем емоційної обізнаності, високим рівнем управління власними емоціями, високим рівнем самомотивації, високим рівнем емпатії, високим рівнем розпізнавання емоцій інших людей. Такі керівники виявляють емоційну відхідливість, емоційну неригідність, здатні довільно керувати власними емоціями, співпереживають іншим, здатні відображати пережиті іншими почуття, здатні чинити вплив на емоційні стани інших людей.

Для другої групи керівників характерним є середній рівень управління власними емоціями, емоційної обізнаності, розпізнавання емоцій інших людей, а також самомотивації та емпатії. Такі керівники меншою мірою, ніж менеджери першої групи, здатні виявляти емоційну відхідливість, емоційну неригідність, довільне управління власними емоціями, співпереживати іншим, відображати пережиті іншими почуття. У них меншою мірою, ніж у керівників першої групи сформовано вміння впливати на емоційні стани інших людей. Такі результати свідчать про те, що керівники педагогічних колективів характеризуються високим і середнім рівнями інтегративного емоційного інтелекту та різним ступенем вираженості таких його властивостей, як емпатія, управління власними емоціями, самомотивація, емоційна обізнаність, розпізнавання емоцій інших людей.

Розглянемо результати дослідження внутрішньоособистісного і міжособистісного видів емоційного інтелекту керівників за допомогою більш диференційованої оцінки здібностей, що становлять ці види емоційного інтелекту. Для цього проведемо порівняльний аналіз середніх показників у трьох групах керівників, виокремлених на основі середньозважених оцінок ефективності ділової та міжособистісної взаємодії із зазначеними керівниками. У процедурі оцінювання брали участь викладачі, які пропрацювали під керівництвом оцінюваних керівників не менше, ніж півроку. Перша група керівників отримала високі оцінки персоналу, друга група керівників – середні, тоді як третя група – низькі. Порівняльний аналіз середніх показників емоційного інтелекту у трьох групах керівників дозволив виявити певні статистично значущі відмінності (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняльний аналіз середніх показників емоційного інтелекту у групах керівників (у балах)

Шкали емоційного інтелекту	1 група		2 група		3 група	
	СЗ	СВ	СЗ	СВ	СЗ	СВ
Міжособистісний емоційний інтелект	49,87	4,03	44,60	4,16	43,20	4,25
Внутрішньо-особистісний емоційний інтелект	52,05	3,92	43,28	3,75	42,88	3,24
Розуміння емоцій	51,22	4,77	43,77	3,85	42,63	3,13
Управління емоціями	53,13	4,97	45,97	3,36	41,07	3,55

Примітка: СЗ – середнє значення, СВ – стандартне відхилення.

Перша група керівників (44%) порівняно із другою (38%) і третьою (18%) групами характеризується вищими значеннями міжособистісного емоційного інтелекту ($p < 0,05$), внутрішньоособистісного емоційного інтелекту ($p < 0,05$), розуміння та управління емоціями ($p < 0,05$). У них більш виражені здібності до розуміння власних емоцій та емоцій інших людей, а також управління власними та чужими емоціями.

Порівняльний аналіз другої і третьої груп керівників дозволив встановити наявність статистично значущих відмінностей лише за рівнем управління чужими і власними емоціями ($p < 0,05$). При цьому середні значення за шкалами розуміння власних і чужих емоцій, міжособистісного емоційного інтелекту, внутрішньоособистісного емоційного інтелекту перебувають у діапазоні середнього рівня і не виявляють статистично значущих відмінностей.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Як було встановлено, керівники мають різні рівні розвитку емоційного інтелекту, що характеризує рівень їхнього емоційного лідерського потенціалу. У керівників виявлено високий і середній рівні інтегративного емоційного інтелекту. Є підстави констатувати відсутність керівників із низьким рівнем інтегративного емоційного інтелекту.

Керівники, що складають групу, у якій вони характеризуються високим рівнем інтегративного емоційного інтелекту, до того ж мають високі рівні самомотивації, а також емоційної обізнаності, ідентифікації емоцій інших людей, емпатії, управління власними емоціями, вміння чинити вплив на емоційні стани інших людей. Керівники із середнім рівнем інтегративного емоційного інтелекту вирізняються середнім рівнем емоційної обізнаності, управління власними емоціями, самомотивації, емпатії, розпізнавання емоцій інших людей, вміння впливати на емоційний стан інших людей. Ці факти свідчать про те, що досліджувана група керівників педагогічних колективів має емоційний лідерський потенціал, хоча й різного ступеня вираженості.

Порівняльний аналіз внутрішньоособистісного і міжособистісного видів емоційного інтелекту у групах керівників, що різняться ефективністю ділової та міжособистісної взаємодії за оцінками персоналу, виявив наявність статистично значущих достовірних відмінностей. Група керівників, які отримали високі оцінки (перша група), порівняно із групами керівників, які отримали середні (друга група) і низькі (третья група) оцінки персоналу, характеризується високим рівнем міжособистісного емоційного інтелекту, внутрішньоособистісного емоційного інтелекту, розуміння та управління емоціями. У керівників першої групи більш розвинені здібності розуміння власних емоцій та емоцій інших людей, а також управління власними та чужими емоціями. Друга і третя групи керівників характеризуються наявністю статистично значущих відмінностей лише за рівнем управління власними і чужими емоціями. Рівень розвитку внутрішньоособистісного і міжособистісного видів емоційного інтелекту, розуміння власних і чужих емоцій перебуває у діапазоні середніх значень із відсутністю статистично значущих відмінностей. Емоційний лідерський потенціал керівників педагогічних колективів, які отримали низькі оцінки ефективності міжособистісної та ділової взаємодії, обмежується нижчим рівнем розвитку управління власними та чужими емоціями. Більш диференційована оцінка емоційного лідерського потенціалу можлива під час дослідження

міжособистісного і внутрішньоособистісного видів емоційного інтелекту.

Література

1. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: [навч. посіб.]. К. : Знання, 2011. 236 с.
2. Бенніс У. Як стають лідерами. Х. : Гуманітар. центр, 2001. 152 с.
3. Гоулман Д. Емоційний інтелект. Vivat, 2018. 512 с.
4. Гріженко Л.В. Лідерство як соціальний феномен. *Філософія*. 2014. №5(109). С. 48-52.
5. Девід С. Емоційна спритність. Як почати радіти змінам і отримувати задоволення від роботи та життя. Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля». 2018. 288 с.
6. Деніел Гоулман, Річард Бояціс, Енні Маккі. Емоційний інтелект лідера. К. : Наш формат. 2021. 288 с.
7. Карузо Д., Саловей П. Емоційний інтелект керівника: як розвивати й використовувати чотири базові навички емоційного лідерства. К. : Самміт-Книга, 2016. 296 с.
8. Козловська С.Г., Падурець Г.І., Чудаєва І.Б. Емоційна компетентність та лідерство. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2013. Вип. 1(14). С. 130-140.
9. Крупський О.П., Кіба К.С. Взаємозв'язок між емоційною компетентністю та лідерством як складниками педагогічної діяльності. *Педагогіка вищої та середньої школи*. 2012. Вип. 36. С. 222-229.
10. Лагодзінський В.В. Теоретичний аналіз поняття «Емоційне лідерство» як одного із видів лідерства. *Актуальні проблеми психології*. Том I. Випуск 54. С. 36-43.
11. Нестуля С.І. Емоційне лідерство в системі управління персоналом. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2010. №1 (40). С. 77-83.
12. Рекун Г.П., Меденець В.В. Емоційне лідерство в системі управління персоналом. *Мукачівський державний університет*. Економіка і суспільство. 2017. Вип. №13. С. 681-691.
13. Brackett M.A., & Mayer J.D. (2003). Convergent, discriminant, and incremental validity of competing measures of emotional intelligence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 1147-1158.
14. David S., and Congleton C. (2013) 'Emotional Agility'. *Harvard Business Review* [online] November. <https://hbr.org/2013/11/emotional-agility>

References

1. Balabanova L.V., Stelmashenko O.V. Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva: [navch. posib.]. K. : Znannia, 2011. 236 s.
2. Bennis U. Yak staiuti lideramy. Kh. : Humanitar. tsentr, 2001. 152 s.
3. Houlman D. Emotsiinyi intelekt. Vivat, 2018. 512 s.
4. Hrizhenko L.V. Liderstvo yak sotsialnyi fenomen. Filosofii. 2014. №5(109). S. 48-52.
5. Devid C. Emotsiina sprytnist. Yak pochaty radity zminam i otrymuvaty zadovolennia vid roboty ta zhyttia. Knyzhkovyi klub «Klub Simeinoho Dozwillia». 2018. 288 s.
6. Danyel Houlman, Richard Boiatsis, Enni Makki. Emotsiinyi intelekt lidera. K. : Nash format. 2021. 288 s.
7. Karuzo D., Salovei P. Emotsiinyi intelekt kerivnyka: yak rozvyvaty y vykorystovuvaty chotyry bazovi navychky emotsiinoho liderstva. K. : Sammit-Knyha, 2016. 296 s.
8. Kozlovska S.H., Padurets H.I., Chudaieva I.B. Emotsiina kompetentnist ta liderstvo. Visnyk Skhidnoevropejskoho universytetu ekonomiky i menedzhmentu. 2013. Vyp. 1(14). S. 130-140.
9. Krupskiy O.P., Kiba K.S. Vzaiemozviazok mizh emotsiinoiniu kompetentnistiu ta liderstvom yak skladnykamy pedahohichnoi diialnosti. Pedahohika vyshchoi ta serednoi shkoly. 2012. Vyp. 36. S. 222-229.
10. Lahodzynskiy V.V. Teoretychnyi analiz poniattia «Emotsiine liderstvo» yak odnogo iz vydiv liderstva. Aktualni problemy psykholohii. Tom I. Vypusk 54. S. 36-43.
11. Nestulja S.I. Emotsiine liderstvo v systemi upravlinnia personalom. Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy. 2010. №1 (40). S. 77-83.
12. Rekun H.P., Medenets V.V. Emotsiine liderstvo v systemi upravlinnia personalom. Mukachivskiy derzhavnyi universytet. Ekonomika i suspilstvo. 2017. Vyp. №13. S. 681-691.
13. Brackett M.A., & Mayer J.D. (2003). Convergent, discriminant, and incremental validity of competing measures of emotional intelligence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 1147-1158.
14. David S., and Congleton C. (2013) 'Emotional Agility'. *Harvard Business Review* [online] November. <https://hbr.org/2013/11/emotional-agility9>. Krupskiy O.P. Vzajemozv'jazok mizh emocijnoju kompetentnistju ta liderstvom jak skladnykamy pedahohichnoi diialnosti / O.P. Krupskiy, K.S. Kiba. Pedagogika vyshchoi ta serednoi shkoly. 2012. Vyp. 36. S. 222-229.
10. Lagodzinskij V.V. Teoretychnyj analiz ponjattja «Emocijne liderstvo» jak odnogo iz vydiv liderstva. Aktualni problemy psykholohii. Tom I. Vypusk 54. S. 36-43.
11. Nestulja S.I. Emocijne liderstvo v systemi upravlinnia personalom. Naukovyi visnyk Poltavsk'kogo universytetu spozhyvchoi kooperacii Ukrainy. 2010. №1 (40). S. 77-83.
12. Rekun G.P. Emocijne liderstvo v systemi upravlinnia personalom / G.P. Rekun, V.V. Medenec'. Mukachivskiy derzhavnyi universytet. Ekonomika i suspilstvo. 2017. Vyp. №13. S. 681-691.
13. Brackett M.A., & Mayer J.D. (2003). Convergent, discriminant, and incremental validity of competing measures of emotional intelligence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 1147-1158.
14. David S., and Congleton C. (2013) 'Emotional Agility'. *Harvard Business Review* [online] November. <https://hbr.org/2013/11/emotional-agility>