

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

Освітньо-професійна програма Зв'язки з громадськістю
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

д.е. н., професор Тамара ЛОЗИНСЬКА

8 грудня 2021 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Формування емоційного інтелекту публічних
службовців як основа підтримки сприятливого соціально-
психологічного клімату в колективі органу місцевого
самоврядування»**

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Загорулько Костянтин Олегович

Керівник кваліфікаційної роботи:

Ірина ШУПТА

Полтава – 2021 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ОСНОВИ БЕЗПЕРЕРВНОГО НАВЧАННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ДЛЯ ПІДТРИМКИ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ	11
1.1. Роль та значення емоційного інтелекту як основи безперервного навчання публічних службовців для підтримки соціально-психологічного клімату в колективі.....	11
1.2. Стратегія та нормативно-правове забезпечення безперервного навчання осіб місцевого самоврядування з метою розвитку емоційного інтелекту.....	20
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РІВНЯ СФОРМОВАНOSTІ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ОСНОВИ ПІДТРИМКИ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	29
2.1. Рівень сформованості емоційного інтелекту посадових осіб місцевого самоврядування	29
2.2. Аналіз впливу емоційного інтелекту на взаємодію між працівниками в умовах конфлікту.....	36
Висновки до розділу 2.....	46
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ОСНОВИ ПІДТРИМКИ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	49
3.1. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі як фактор розвитку емоційного інтелекту публічних службовців...	49

3.3. Сучасні технології реалізації програми розвитку емоційного інтелекту як інструменту підвищення ефективності діяльності посадових осіб місцевого самоврядування.....	55
Висновки до розділу 3.....	58
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

Актуальність теми. Діяльність публічного службовця органу місцевого самоврядування характеризується високим ступенем відповідальності, стресогенністю, інтенсивними міжособистісними відносинами, необхідністю введення інновацій, що відповідно вимагає від управлінців перш за все прояву лідерських здібностей. Ця необхідність назріла у зв'язку зі зміною векторів, коли замість добре відомого TQM (Total Quality Management) фахівці почали говорити про настання епохи TQL (Total Quality Leadership), а саме : загального лідерства задля якості. У цей час такі характеристики, як творче інноваційне мислення, оптимізм, емоційна стійкість, підприємливість, стресостійкість, вміння керувати власними емоціями, налаштовувати соціально-психологічний комфорт у колективі визначають успішність професійної діяльності як посадовця, так і колективу в цілому.

Настав час суттєвого осучаснення та оновлення системи підвищення кваліфікації посадових осіб та представників місцевого самоврядування, особливо питань професійної підготовки, що стосуються набуття лідерських якостей, коли професіоналізм є передумовою ефективності та результативності праці, успішності не лише розпочатої децентралізації державної влади та реформування місцевого самоврядування, про те й України в цілому. Це зумовлює актуальність даного дослідження.

Проблемі формування емоційного інтелекту як основи безперервного навчання посадових осіб органів місцевого самоврядування, на жаль, приділена в силу новизни допоки недостатня увага. Протягом останніх років концепція емоційного інтелекту (далі – EQ) почала знаходити своє місце в дослідженнях з публічного управління та адміністрування.

Проблематика досліджень щодо емоційного інтелекту говорить про те, що це широко обговорювана проблема, особливо в психології особистості, де зафіксовані певні вимоги до оптимального функціонування

людини, зокрема прояви емоційної компетентності, емоційної зрілості, емоційної культури, емоційної креативності. Про це свідчать дослідження С. В. Бикова, В. К. Вілюнас, Т. С. Кириленко, О. А. Льошенко, С. Д. Максименко, І. Г. Павлова, О. П. Саннікова, О. Я. Чебикін, Ю. Г. Черножук та решти дослідників.

Вагомий внесок у дослідження емоційного інтелекту, його структури та впливу на професійну діяльність був зроблений значною кількістю як зарубіжних (Д. Гоулман, Г. Орме, Дж. Мейер, П. Селовей, Д. Карузо, Р. Бар-Он, Р. Робертс, М. Зайнер, Дж. Блок, М. Чапмен, К. Саарні та ін.), так і науковцями пострадянського простору (Д. В. Люсін, Е. Л. Носенко, Н. В. Каврига, О. І. Власова, А. С. Петровська, В. Ф. Моргун, І. Н. Андрєєва, А. С. Кравцова, В. Р. Міляєва,). Слід також звернути увагу на те, що зростає також і практичний інтерес до проблематики емоційного інтелекту, поскільки вона має прикладний аспект, зокрема в сфері лідерства та управління (Д. Гастелло, Д. Гоуман, В. Єрмаков, А. Мітлош, А. Петровська), у сфері освіти (Е. Аронсон, М. Манойлова) та в сфері бізнесу.

Отже, **актуальність дослідження** зумовлена як теоретичними міркуваннями, зокрема необхідністю в подальшому концептуалізувати феномен емоційного інтелекту, так і практичними завданнями, що пов'язані необхідністю визначити особистісні властивості, на підставі яких можна спрогнозувати життєвий успіх суб'єкта життєдіяльності, що знайшло відповідне відображення у формулюванні теми магістерської роботи: «Формування емоційного інтелекту службовців як основа попередження конфліктів у професійній діяльності посадових осіб місцевого самоврядування».

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема проведеного дослідження, пов'язана з проблематикою і є складовою частиною науково дослідної роботи за темою: «Формування ефективної системи публічного управління в Україні» (№ державної реєстрації 017U003104, 2017-2026 рр.).

Мета кваліфікаційної роботи полягає в розкритті ролі та значення емоційного інтелекту як основи попередження конфліктів у професійній діяльності посадових осіб місцевого самоврядування.

Виходячи з поставленої мети, до магістерської роботи поставлені наступні **завдання** :

- висвітлити теоретичні основи формування емоційного інтелекту як основи як основи попередження конфліктів у професійній діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема з'ясувати роль та значення емоційного інтелекту як основи безперервного навчання публічних службовців, дослідити стратегію та нормативно-правове забезпечення безперервного навчання осіб місцевого самоврядування з метою розвитку емоційного інтелекту, а також описати роль та місце коучингу та інших сучасних технологій розвитку емоційного інтелекту в системі перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців;

- здійснити оцінку рівня емоційного інтелекту посадових осіб органу місцевого самоврядування як основи безперервного навчання, а саме : оцінити рівень сформованості емоційного інтелекту посадових осіб місцевого самоврядування, а також поаналізувати вплив емоційного інтелекту на взаємодію між працівниками в умовах конфлікту;

- накреслити основні шляхи розвитку емоційного інтелекту як основи підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі органу місцевого самоврядування через : формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі як фактор розвитку емоційного інтелекту публічних службовців, а також впровадження сучасних технологій реалізації програми розвитку емоційного інтелекту як інструменту підвищення ефективності діяльності посадових осіб місцевого самоврядування.

Об'єктом дослідження виступає процес формування емоційного інтелекту службовців як як основи підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі Драбинівської сільської ради

Полтавського району.

Предмет дослідження – сукупність методологічних, методичних і прикладних питань формування емоційного інтелекту службовців як як основи підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі органу місцевого самоврядування.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є методи й прийоми наукового пізнання. У процесі дослідження було використано комплексу загальнонаукових (аналіз і синтез, компаративно-історичний, логіко-семантичний, метод системного підходу, інституціонального підходу, моделювання та декомпозиції, хронологічний тощо) і спеціальних методів (збору і обробки інформації, опитування, соціометричного методу тощо), кожний із яких дозволяє дослідити проблему з різних позицій.

Елементи наукової новизни полягають в наступному :

вперше : визначено структуру та характер взаємозв'язків між складовими емоційного інтелекту і складовими відповідними компетенціями, необхідними для підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі органу місцевого самоврядування розроблено модель схеми взаємодії кадрів управління при створенні сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі; програму зміцнення фізичного здоров'я співробітників, а також програму першого дня (Теорія + Практика) тренінгу розвитку емоційного інтелекту управлінського персоналу та програму другого дня (Практика) тренінгу розвитку емоційного інтелекту управлінського персоналу Драбинівської сільської ради;

удосконалено : зміст професійної підготовки посадових осіб органів місцевого самоврядування в частині розвитку емоційного інтелекту, формування стресостійкості за допомогою сучасних інтерактивних технологій;

дістали подальшого розвитку : знань про емоційний інтелект, стресостійкість особистості дорослого віку.

Практичне значення одержаних результатів. Опрацьовані в

магістерській роботі теоретичні положення, висновки і пропозиції щодо формування емоційного інтелекту службовців як основа попередження конфліктів у професійній діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування створюють основу для виявлення й розв'язання сучасних проблем ефективного управління у Драбинівській сільській раді Полтавського району, Полтавської області.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою дипломної роботи оприлюднені у формі доповіді «Особливості територіальної громади Драбинівської сільської ради» на студентській науково-практичній конференції за результатами проходження виробничих 17-18 березня 2021 року, м. Полтава), публікації «Роль та значення техніки фрірайтингу в процесі саморозвитку публічного службовця» на II Міжнародній науково-практичній конференції «Освіта і наука сучасності: міжгалузева проблематика і розвиток наук», що відбулася 29 жовтня 2021 року м. Кембридж-Вінниця (США, Україна).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел (40 найменувань), 13 додатків. Робота містить 8 таблиць, 14 рисунків, викладена на 59 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ОСНОВИ БЕЗПЕРЕРВНОГО НАВЧАННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1. Роль та значення емоційного інтелекту як основи безперервного навчання публічних службовців

Розпочаті реформи, що націлені на приведення в нашої державі європейських стандартів життя, вихід України на передові позиції в світі, визначає той факт, що першочерговим завданням успішної реалізації накреслених планів є ефективне управління людськими та інформаційними ресурсами. На даний час особливо відчутною є потреба в інтелектуальних ресурсах, а знання як економічний ресурс є ключовим ресурсом ефективності органів влади, так як сприяють адаптуванню до нових умов зовнішнього середовища. Процес, коли цілеспрямовано починають використовувати та покращувати організаційні знання в органах влади та органах місцевого самоврядування, дозволяє вивільнити достатні потенціали економії ресурсів, що не можна отримати за допомогою традиційних механізмів управління.

Для посадових осіб місцевого самоврядування характерними є висока відповідальність, стресовий характер діяльності, напружена міжособистісна взаємодія, постійне впровадження інновацій. А це вимагає від публічних службовців розвитку лідерських задатків, таких що характерні для ери TQL (Total Quality Leadership): загального лідерства задля якості [6, с. 10]. Саме наявність творчого інноваційного мислення, позитивної налаштованості, емоційної врівноваженості, підприємливості, вміння конструктивно виходити зі стресових ситуацій, управляти власною поведінкою, забезпечувати стабільність соціально-психологічний клімату в колективі позначається як на успішності діяльності самого працівника, так і колективу в цілому.

Як ефективно посадова особа керуватиме власними почуттями, вміє розбиратися у власних емоціях : розпізнає їх, раціонально використовує задля досягнення групових цілей, показує її рівень емоційного інтелекту. Зокрема Д. Гоулмена говорить про співвідношення IQ і EQ, що складає 1 : 24, тобто емоційний інтелект перевершує раціональний інтелект приблизно в двадцять чотири рази.

Варто зазначити, що міжнародна тренінгова компанія Talent Smart, котра вже декілька десятиліть займається дослідженням емоційного інтелекту, опублікувала дані, де вказано, що саме EQ на 58% визначає можливість кар'єрного розвитку в будь-якій сфері. Так, високий EQ властивий 90% топ-менеджерів світових організацій, тому люди з високим емоційним інтелектом заробляють в середньому на 29 тис. дол. на рік. Це більша сума, ніж у їхніх колег, що продемонстрували низький EQ.

Емоційний інтелект як наукова проблема почав привертати увагу дослідників зовсім недавно, наприкінці 90-х років XX століття, коли завдяки появі праць американських психологів Дж. Майєра та П. Саловея, вперше вперше почали взгадувати термін «емоційний інтелект», почалася інтенсивна дослідницька діяльність щодо його вивчення [14, с. 86]. Про різні прояви інтелекту говорили і такі вчені, як Л. Гутман, Дж. Гілфорд, Г. Айзенк і Ф. Чапин. Сам термін «соціальний інтелект» був введений в психологію Е. Торндайком у 1920 році для позначення «далекоглядності в міжособистісних відносинах», у вітчизняній психології знайшовши поширення тільки в 1980-х рр. (Ю. М. Ємельянов, Л. І. Уманський та ін.).

Передумовою появи концепції емоційного інтелекту справедливо вважають дослідження американського психолога Г. Гарднера, який почав говорити про множинність форм прояву інтелекту. Однак, зацікавленість до феномену емоційного інтелекту, його ролі в життєдіяльності людини зумовила праця іншого американського психолога Д. Гоулмана «Emotional Intelligence», котра була опублікована в 1995 р. У цій праці описано історію розвитку теорії емоційного інтелекту, подано огляд сучасних наукових

уявлень про емоційний інтелект. Автор навіть представив власну модель емоційного інтелекту, отримавши назву надалі змішаної моделі.

Основи змісту і функцій емоційного інтелекту присвячені роботи зарубіжних авторів таких як: Е. Торндайка (1920), Г. Оллпорта (1937), Дж. Гілфорда (1967), М. Саллівена (1967), Д. Китинга (1980), М. Форда (1983), М. Тісак (1983) та ін. Істотне місце в дослідженнях даної проблеми на пострадянському просторі приділили такі вчені, як І. Андрєєва, Н. Амінов, О. Власова, Г. Гарскова, С. Дерев'янка, Н. Коврига, А. Кидрон, Н. Кудрявцев, В. Куніцин, Д. Люсін, М. Манойлова, Н. Носенко, А. Южанинов та ін.

Всі з перерахованих вчених внесли свою лепту в інтерпретацію цього поняття. Тлумачення поняття «емоційний інтелект», подане різними дослідниками, наводиться за допомогою даних таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Тлумачення поняття «емоційний інтелект» різними дослідниками

Автор	Рік, джерело	Тлумачення
Д. Гуолман	2009 р., [11]	«Здатність розуміти власні почуття та почуття інших людей, самому себе мотивувати, повністю керувати емоціями».
Г. Гарскова	1999 р., [9]	«Емоційний інтелект – це здатність ставлення особистості, репрезентовані в емоційних реакціях, та керувати керувант емоційною сферою на основі інтелектуального аналізу та синтезу».
Д. Карузо	2017, [12]	Унікальне перетинання розуму та почуттів
Д. В. Люсин	2004 р., [18]	«... здатність до розумінню своїх і чужих емоції і управління ними».
А. С. Кочарян, К. Г. Параскевова	2011 [17]	«Емоційний інтелект – це психологічний механізм, який не є емоційним, але пов'язаний з переробкою емоційної інформації, здатність розуміти відносини особистості, що репрезентується в емоціях, і керувати емоційною сферою на основі інтелектуального аналізу і синтезу».

Джерело : [узагальнено та систематизовано автором]

Як зазначає І. М. Андрєєва, на описовому рівні ці поняття певною

мірою перекривають одне одного [3, с. 28]. Як показують дані численних досліджень, емоційний інтелект визначає успішність діяльності людини. Саме завдяки розвиненому емоційному інтелекту людина може досягти суттєвих результатів у таких сферах, як у бізнес, менеджменті чи політика, про що говорять дослідження різних авторів [2; 5].

Варто наголосити на тому факті, що емоційна креативність та емоційний інтелект – це терміни, що зовсім недавно ввійшли до наукового обігу. Не необхідність їх введення в науковий обіг тим, що на даний час суттєво розширились соціальні компоненти природи людини, та й соціальність є тією рушійною силою, що визначає успішність людського буття. На сьогодні нема чіткої диференціації таких понять, як «емоційна креативність», «емоційний інтелект». EQ має такі складові (рис. 1.1) :

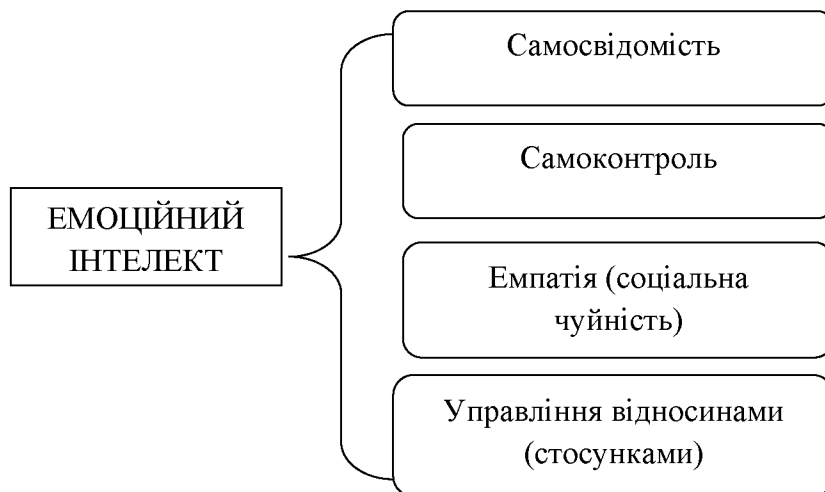


Рис. 1.1. Складові емоційного інтелекту

Щоб знайти спосіб порозумітися зі світу, засіб самопізнання, саморозвитку, успішної самореалізації. Усвідомлення власних емоцій, управління ними, уміння ставити себе на місце іншого і приймати його почуття, проявляти дружнє ставлення до людей при роботі з ними. В рамках співвідношення емоцій та діяльності з'являється термін емоційна компетентність – здатність особистості здійснювати оптимальну координацію між емоціями і цілеспрямованою поведінкою. Згідно з дослідженнями у сфері розвитку емоційного інтелекту, він проявляється в

діяльності через п'ятнадцять компетенцій (таблиця 1.2) [34]:

Таблиця 1.2

Основні компетенції, задіяні в розвитку емоційного інтелекту

Компетенція	Опис компетенції
1. Самоповага	Суб'єктивне емоційне оцінювання власної значущості, ставлення індивіда до себе як до особистості.
2. Емоційне самоусвідомлення	Здатність зрозуміти власні почуття, визначити причини, що зумовили їх появу.
3. Асертивність	Уміння відстоювати власну думку, власні «кордони», створювати здорові стосунки для себе та оточуючих.
4. Незалежність	Здатність самостійно визначати цілі, задачі та методи їх досягнення, вирішувати проблеми власними силами, керуючись власними мірками поведінки.
5. Самоактуалізація	Досягнення найвищого рівня особистісного росту, а саме: особиста зрілість, максимальна вираженість психологічного здоров'я особистості, високий рівень психологічної культури, достатня освіченість та соціальність.
6. Емпатія	Наше розуміння іншої людини через співпереживання. Спроби не оцінювати його за зовнішніми атрибутами, а проаналізувати внутрішні особливості поведінки
7. Соціальна відповідальність	Передусім відповідальність перед іншими людьми та даними їм обіцянками.
8. Керування міжособистісними відносинами	Вміння датність налагоджувати, підтримувати збалансовані емоційно взаємовигідні відносини.
9. Стресовитривалість	Здатність доторкнутися до почуттів – своїх, таких, що виникли як відповідь на реакцію зовні, і почуттів іншої людини, дотримуючись при цьому внутрішніх кордонів.
10. Контроль імпульсивності	Вміння протистояти імпульсу, здатність контролювати агресивні, ворожі та безвідповідальні прояви у власній поведінці.
11. Реалістичність	Здатність чітко розрізняти обставини того, що відбувається в дійсності. Життя за принципом: «Тут і зараз».
12. Гнучкість	Здатність мати більше, ніж один емоційний стан, переживання чи вчинок, вміння їх змінювати у відповідь на вплив зовнішніх сигналів.
13. Вміння вирішувати проблеми	Вміння з'ясовувати проблеми та знаходити ефективні шляхи щодо їхнього вирішення.
14. Оптимізм	Погляд на життя з позитивної точки зору, впевненість в кращому майбутньому.
15. Відчуття щастя	Самовдоволеність, здатність жити із задоволенням. Показник загального рівня емоційного інтелекту.

Емоційний інтелект лежить в основі емоційної саморегуляції, а високий рівень емоційного інтелекту дає можливість розуміти власні емоції та емоції інших людей, керувати емоційною сферою. Емоційний інтелект допомагає приймати рішення на основі відображення і осмислення емоцій, які мають для особистості певний зміст. Емоційний інтелект складається з вміння свідомо керувати емоціями, розуміти емоції, асимілювати емоції в мислення, розрізняти та виражати емоції [3; с. 137].

Емоційний інтелект суттєво позначається на ефективності діяльності працівників різних сфер діяльності. Як показало оцінювання, проведене американським психологом Д. Гоулменом, емоційний інтелект є істотно важливішим від раціонального, особливо для управлінського персоналу (рис. 1.2).

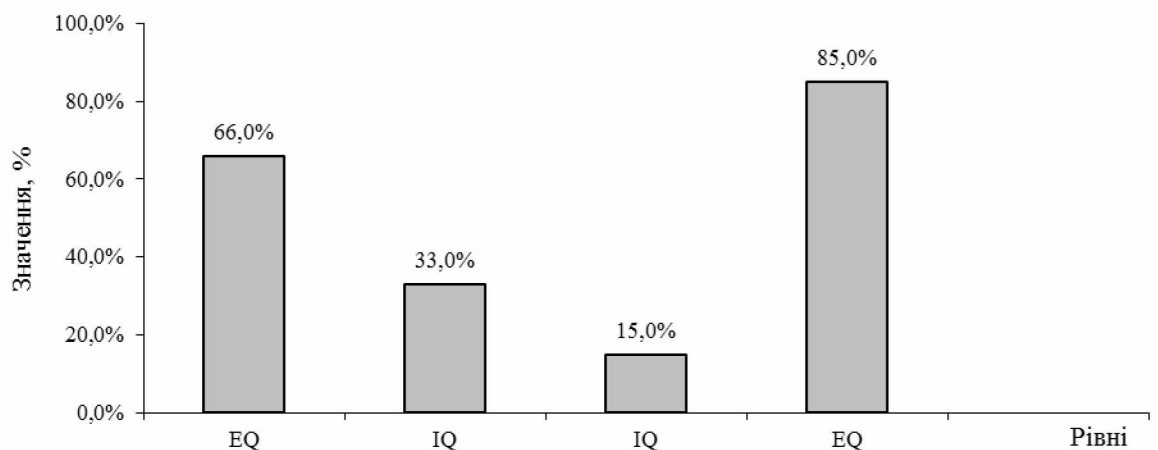


Рис. 1.2. Вплив IQ та EQ на результати праці (за Д. Гоулменом) [11]

У працях сучасних зарубіжних і вітчизняних психолого-педагогічних дослідників відповідно до теорій емоція розглядається як особливий тип знання [39, с. 20-27]. Керуючись цим підходом впроваджені поняття «емоційний інтелект» (EQ), емоційна компетентність, як раз і відображають ідею єдності афективних та інтелектуальних процесів.

В працях вітчизняних дослідників проблема емоційного інтелекту є недостатньо популярною, тому західні ідеї та теорії, знаходять відгук поки що лише в бізнес-колах. У сфері публічного управління поступово проникає

усвідомлення того факту, що для ефективного управління співробітниками органу публічної влади в цілому потрібно поєднувати розумовий розвиток та емоційний потенціал. Однак в Україні ідея емоційного лідерства потребує активного зусиль в популяризації. Саме задля ефективного вивчення і впровадження в роботу нових підходів ми вдаємося до допомоги зарубіжних колег.

Емоційне лідерство потребує передусім домінування певних рис характеру, зокрема вміння дослухатися до думки оточуючих, співпереживати, розуміти партнера. Нерозвиненість цих характеристик у публічного службовця потребує спеціальної підготовки у спеціальних тренінгах. Завдяки таким тренінгам можна усвідомити необхідність розвитку у себе емоційного інтелекту, зробивши перші кроки на шляху керування власними емоціями та розуміння емоцій партнерів по спілкуванню.

Варто зазначити, емоційний інтелект – це ментальні здібності, що розвивається впродовж життя людини. Процес розвитку емоційного інтелекту є доволі складним, він потребує значних зусиль. Однак, як показують сучасні реалії, вітчизняні роботодавці не мають бажання витрачати значних коштів на таку підготовку. Пригадується вислів як данина «совковості»: «Порятунок порятунок потопуючого є справою рук самого потопуючого!», що негативно позначається на розвитку емоційного лідерства в Україні.

Не можливо уявити розвиток емоційного інтелекту без формування та реалізації засад емоційного менеджменту. Емоційний менеджмент, за С. Колотом, припускає визнання того факту, що у процесі роботи у людей виявляються емоції і виникають емоційні відносини, які мають енергетичне, ціннісне, інформаційне та мотивуюче значення, а також визначають емоційне середовище як невід’ємну складову організаційної діяльності [15, с. 396].

Керуючись ключовими ідеями емоційного менеджменту, емоційна діяльність, перш за все спрямована на оптимізацію емоційної атмосфери організації, що відноситься до кола обов’язків управлінського персоналу, Це

є також однією із основних компетенцій менеджера. Ми ведемо сьогодні мову не просто про лідерство, а про емоційно інтелектуальне лідерство.

На сьогодні найефективнішими лідерами є ті, хто зумів ефективно використати власні сфери впливу на підлеглих, тим самим задіявши всі сфери особистості підлеглого для підвищення його ефективності.

Кращими керівниками є емоційно інтелектуальні лідери, бо вони мають відповідні характеристики емоційного інтелекту та необхідні навички (табл. 1.2) [16, с. 92]. Особистість бере на себе відповідальність за ефективність своєї роботи, подає її через призму власної системи цінностей.

Компетентність – це здатність особи розв’язувати різноманітні виробничі завдання конкретної організації, а компетенція є певним стандартом поведінки, забезпечуючим цю здатність [2, с. 225].

У Моделі компетенцій державних службовців, представленої українськими дослідниками, поряд з такими структурними елементами як компетенції посади та компетенції професійного завдання містяться також і ключові компетенції. Складові емоційного інтелекту та відповідні компетенції представлені в додатку А₁.

Спеціальні вимоги як складова вимог до осіб, які претендують на вступ на державну службу, формуються та затверджуються суб’єктом призначення за формами. Ці форми наводяться в додатках 1-4 згаданого Порядку в розрізі ряду компетенцій (додаток А₂) [32], окремо для: а) посад державної служби категорії «Б»; б) посад державної служби категорії «В».

Ключовим чинником в процесі формування емоційно інтелектуальної організації є її забезпеченість емоційно інтелектуальними лідерами та сфокусованість стратегії організації в напрямку розвитку емоційного інтелекту та відповідної компетентності персоналу (рис. 1.3) [16, с. 92].

Емоційний інтелект публічних службовців є основою формування емоційно інтелектуального публічного органу. Це є можливим, коли дотримуються низки умов, про які ми говорили вище, та які необхідно

втілити в практику.

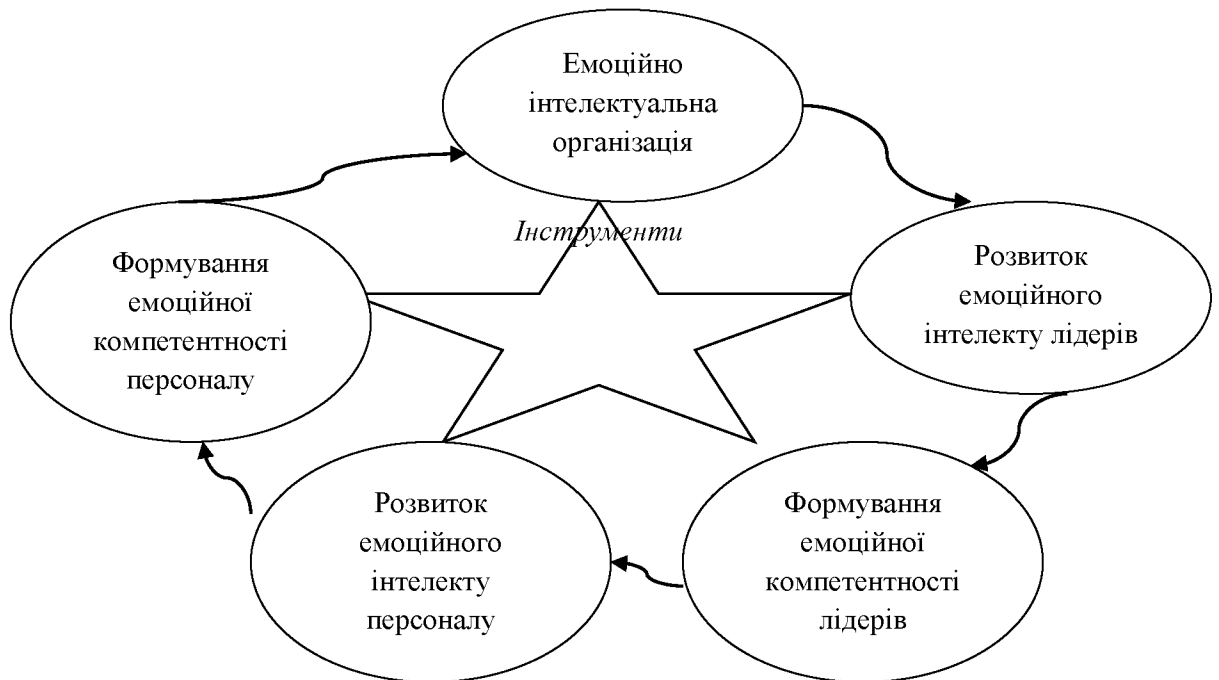


Рис. 1.3. Формування емоційно інтелектуальної організації

На даний час в публічному управлінні та адмініструванні все ще залишається актуальною проблема – це розроблення шляхів, інструментарію та методів формування складових необхідної організації. Тому ця проблема є метою наших подальших досліджень. Програми розвитку емоційного інтелекту є ефективним інструментом підвищення продуктивності праці, мотивування посадових осіб органів місцевого самоврядування, а також ефективності організації в цілому. Подібні програми розвитку емоційного інтелекту повинні стати необхідними для посадових осіб місцевого самоврядування, а розвиток емоційного інтелекту – необхідними компонентом корпоративної культури на шляху інтеграції України в європейський простір.

1.2. Стратегія та нормативно-правове забезпечення безперервного навчання осіб місцевого самоврядування з метою розвитку емоційного інтелекту

Започатковані реформи, спрямовані на впровадження в нашої країні європейських стандартів життя, а також та вихід України на провідні позиції у світі, висуває одне із пріоритетних завдань, а саме : ефективне управління людськими та інформаційними ресурсами. На даний час дедалі актуальнішою є потреба в інтелектуальних ресурсах, а отже знання, є ключовим ресурсом ефективності органів публічної влади, бо саме вони дозволяють адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища.

Ефективність управління органами місцевого самоврядування тісно пов'язана із забезпеченням професіоналізму посадових осіб місцевого самоврядування. Водночас професіоналізація державної служби є першочерговим завданням, вирішення якого необхідною умовою реального входження України до спільноти провідних Європейських держав [34]. В сучасних умовах необхідно, щоб кожна посадова особа місцевого самоврядування мали необхідні знання та вміння, що є необхідними для роботи в складних соціальних, економічних і політичних умовах дійсності.

Як показує світовий та вітчизняний досвід, у процесі навчання посадових осіб місцевого самоврядування особливе місце посідає підвищення кваліфікації, тобто вид навчання, котрий забезпечує його безперервність й актуальність впродовж усієї трудової кар'єри працівника.

Підвищення кваліфікації за програмами тематичних короткотермінових семінарів відіграє важливу роль у професіоналізації органів місцевого самоврядування, що зумовлено такими перевагами, зокрема : чітка спрямованість на задоволення конкретних навчальних потреб і професійних інтересів; можливість за досить короткий проміжок часу вдосконалити окремі елементи професійної компетентності, розширити й систематизувати знання, суттєво зрушити рівень вмінь, необхідних для виконання конкретних

посадових обов'язків.

На сьогодні плани тематичних семінарів розробляються з урахуванням певних принципів, а саме : відповідності вимогам сучасності; науковості; професійної спрямованості; зв'язку теорії з практикою; системності. В органах місцевого самоврядування, де є необхідність безперервного навчання персоналу, забезпечення умов для обміну знаннями й досвідом між публічними службовцями, ефективне управління знаннями є засобом підсилення інституційної спроможності в плані здійснення міжнародних стратегічних комунікацій, підвищення рівня інвестиційної привабливості України. Крім того, управління знаннями забезпечує притік нових ідей.

В умовах реформування в органах місцевого самоврядування одним із факторів, що зрушити з місця в напрямку ефективності діяльності, є якісне управління організаційним знаннями. Для успішної реалізації стратегічних зрушень в Україні, домінування принципів «належного врядування», потрібно забезпечити належне зберігання та використання всіх накопичених знань, а також створення якісно нових знань. Основними управлінськими інструментами створення, збереження та обміну знань в органах публічної влади є: організаційне навчання, організація спільнот практиків, сторітеллінг, а також впровадження практики наставництва [2, с. 166].

Специфіка служби в органах місцевого самоврядування зумовлює необхідність застосування компетентнісно-орієнтованого підходу до управління знаннями. Цей підхід об'єднав організаційні, технологічні та людські фактори, а також вбудовував управління знаннями в Стратегію реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні [29]. Для ефективного управління знаннями вкрай важливо звернути увагу на розроблення організаційної культури та системи мотивації, оскільки це сприяє активному створенню, збереженню та обміну знаннями в органах місцевого самоврядування. Це також сприяє розвитку неформальних комунікаційних мереж і довірчих відносин всередині органів публічної влади.

Організаційне навчання, що базується на використанні сучасних

технологій, є ключовим інструментом управління знаннями. Забезпечення дієвості системи навчальних закладів із підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, підвищення рівня їх професійної компетентності на даний час покладено на Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів України, Національну академію державного управління при Президентові України та її регіональних інститутів, Центрів підвищення кваліфікації тощо. Зокрема, в статті 46 проекту Закону України «Про державну службу» зазначено, що підвищення професійної компетентності здійснюється постійно, зокрема через навчання у відповідних навчальних закладах [27]. Крім того, важливим засобом розвитку стратегічних галузей знань органів місцевого самоврядування є консолідація зусиль спільнот практиків, які стосуються пошуку нових механізмів управління знаннями, здатних одночасно підвищити швидкість розповсюдження неявних знань та знизити вплив представників інтелектуальної праці на діяльність органів публічної влади. Спільноти практиків (англ. Community of practice, CoP) – це добровільне віртуальне об'єднання професіоналів чи певних зацікавлених осіб з метою вирішення практичних проблем. По суті, це об'єднання практиків, які задіяні для пошуку нових ідей. Не так давно подібні спільноти практики стали поширеними й в публічному секторі, переважно в зарубіжних країнах [40]. В нашій країні – це всього лише перші кроки щодо впровадження.

Більшість дослідників в галузі управління знаннями констатують той факт, що наразі ми переживаємо так звану «третю хвилю» [2, с. 60]. Під час першої хвилі увага науковців і практиків було зосереджена навколо дослідження проблеми можливостей нових технологій. Під час другої хвилі почали звертати увагу на сутності знання й того, як люди «знають» та навчаються. Третя хвиля розвитку управління знаннями сфокусована навколо таких питань, як формування особистісної та командної продуктивності, а також належне використання можливостей «управління знаннями» з метою забезпечення стратегічних цілей організації [19].

Впровадження Європейського досвіду вказує на успіх кроків щодо адаптації в нашій країні [33]. Так, у 2010 – 2015 рр. завдяки активній співпраці Державного фонду сприяння місцевому самоврядуванню в Україні зі швейцарсько-українським проектом «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO дали поштовх до створення е-платформи «Спільнота практиків : інновації у місцевому самоврядуванні», зокрема :

дозволили об'єднати практиків із місцевого самоврядування багатьох регіонів України; дозволило налагодити процес обговорення нагальних питань розвитку територій, залучити громади до створення ресурсних центрів; дозволило долучитись до обговорення актуальних питань розвитку територій; навчитись правильно визначати запитання, отримувати відповіді експертів з місцевого самоврядування, фінансового чи проектного менеджменту, просто від своїх колег; дозволило генерувати нові ідеї для муніципальної реформи, спільними зусиллями знайти правильні рішення з метою реалізації в нових програмах із надання публічних послуг; зумовило позитивні зміни, що позначилися на діяльності конкретних громад.

Так, наприклад кожен учасник спільноти практиків отримав шанс долучитися до процесу управління знаннями в унікальному проекті е-навчання «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO за участю науковців Національної академії державного управління при Президентові України, галузевих експертів та керівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування [1, с. 168].

Таким чином, учасники спільнот практиків мають можливість отримати нові знання, що дозволяє не витратити зайвий час на пошук необхідної інформації або отримати власний досвід, допомогу при вирішенні виникаючих у процесі роботи питань. Це дає можливість обговорити якісь питання в колі однодумців, котрі мають необхідний досвід у тій самій сфері, дозволяє налагодити довірчі взаємовідносини в професійному середовищі. Такі інструменти управління знаннями як сторітеллінг і наставництво дозволяють перетворити неформалізовані особисті знання співробітників у формалізовані

організаційні (відбувається соціалізація знань) ефективними (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Зміст і характеристика інструментів управління знаннями [2, с. 169]

Назва інструменту	Характеристика інструменту
Сторітеллінг (англ. <i>storytelling</i> «розповідання історій»)	Метод передачі експертних знань завдяки цікаво побудованому оповіданні про якісь минулі події, що стосувалися керівництва, або ж взаємодії співробітників чи просто про якісь події, що передаються за неофіційними каналами. Грамотно створена історія викликає почуття співпереживання, емпатії. Дає відчуття, що ти поділяєш точку зору автора. В сторітеллінгові відсутнє нав'язування думок, формат «це можна робити, а це ні». Є шлях, за яким слідє читач – і сам вирішує, як сприймати побачене.
Наставництво	У загальному розумінні наставництво є способом передачі знань і навичок більш досвідченою людиною менш досвідченій. У більш широкому, сучасному значенні наставник – це кваліфікований спеціаліст, який має достатній досвід роботи в організації, який по-перше, допомагає новим співробітникам адаптуватися в організації, по-друге, сприяє їх професійному розвитку, кар'єрному зростанню, по-третє, бере участь в оцінюванні результатів їх діяльності.

На даний час сторітеллінг почали дедалі більше використовувати в сфері політики, коучингові, психотерапії та інших перспективних галузях, де відбувається передача знань. Близьким, проте не тотожним сторітеллінгу є легендування. Як наголошують фахівці з кадрового менеджменту, приблизно 10% співробітників будуть працювати добре, незалежно ні від чого. Ще 10% будуть показувати погані результати праці, навіть без належного мотивування та стимулювання. А от праця решти 80% є запорукою мистецтва управління та стимулювання, насамперед – мистецтва наставництва та сторітеллінгу [2].

На сьогодні будь-яка організація з людськими ресурсами, що є в її розпорядженні – це насамперед система, що навчається сама. Так, персонал може вчитися один у одного, у керівників, у колег. Накопичуються арсенал

професійних навичок під час підвищення кваліфікації. Можна отримати нові знання через залучення запрошених фахівців (короткотермінові тематичні зустрічі, лекції, семінари тощо). За умови, що організація в процесі навчання визначає й вирішує поставлені завдання (головне завдання – це активна й згуртована реакція всього колективу на виклики швидко мінливого зовнішнього середовища чи постановку завдань Уряду чи громади), є можливим досягнення мультиплікаційного ефекту навчання. Беручи до уваги ці фактори, розуміємо, що найбільш ефективним інструментом для вирішення визначених завдань є система наставництва.

При впровадженні системи наставництва закономірно виникають питання: «Чи всім категоріям співробітників потрібен наставник? Коли допомога наставника є особливо важливою?» Як показує практика, наставник необхідний, перш за все, у таких випадках:

1) новачкам, які прийшли в злагоджену команду, – їм потрібен не тільки доступ до інформації та навчання новим навичкам, а й просто людська допомога та підтримка;

2) співробітники, які мають великий потенціал для професійного зростання, в перспективі зможуть привести команду до нових досягнень;

3) працівникам з низькою ефективністю праці – від цього залежить загальна результативність роботи усієї команди. Наставництво є системою, в якій ключовою фігурою є наставник, тобто людина, яка має певний досвід і знання, високий рівень комунікації, прагне допомогти своєму підопічному накопичити необхідний досвід, достатній для оволодіння професією. Основними категоріями процесу наставництва є професійна адаптація новопризначених службовців в органах місцевого самоврядування [2, с. 63].

Наставник несе відповідальність за інтеграцію нового публічного службовця до виконання повноважень, що пов'язані з реалізацією завдань та виконанням функцій органу місцевого самоврядування. Він відповідальний за реалізацію різних процедур, що повинні призвести до повного освоєння новопризначеним службовцем покладених обов'язків, правил і норм установи

та колективу. Зокрема, в статті 48 проекту Закону України «Про державну службу» говориться про те, що, «наставництво встановлюється тривалістю до 3 місяців, залежно від складності передбачених за посадою обов'язків та професійної компетентності державного службовця і може проходити одночасно з випробувальним терміном [27]. При цьому для наставника процес передачі досвіду та знань є найбільш ефективним способом підвищення своєї кваліфікації, розвитку інноваційного змісту власної трудової діяльності, виходу на більш високий рівень професійної компетенції.

Отже, наставництво – це циклічний процес, коли співробітник, який пропрацював в організації певний час і досягнув досить високих результатів, може стати наставником. Система наставництва – це процес взаємодії наставника зі своїм підопічним, націлений на формування в нього внутрішніх моральних установок. Найважливішими питаннями для органу місцевого самоврядування є:

1) якість наставництва та 2) сумлінне виконання наставниками своїх обов'язків. Тому ми говоримо про систему наставництва як про комплекс заходів, котрі організація зобов'язана вжити, щоб забезпечити якісну підготовку наставників та певною мірою гарантувати ефективність їхньої роботи

В різних організаціях напрацьовані різні підходи до призначення та підготовки наставників. В організаціях з давніми традиціями та розвиненою корпоративною культурою наставниками можуть бути всі співробітники, починаючи з певного посадового рівня. У деяких навіть існує думка, що сама собою наявність традицій і культури є достатньою умовою для того, щоб не проводити формального навчання наставників. В тих організаціях, що вперше вводять систему наставництва, наставниками спочатку можуть ставати:

1) добровольці та/або 2) співробітники, що максимально відповідають переліченим вище критеріям.

Розуміючи, що наставництво не є природженим даром, як

майстерність, яку можна освоїти, тому наставників потрібно навчати: на відповідних тренінгах (внутрішніх чи зовнішніх); на семінарах з обміну досвідом; під час зустрічей наставників зі своїми власними наставниками.

Успіх у роботі наставника – це коли новопризначений службовець органу місцевого самоврядування може знайти правильні відповіді на складні запитання стосовно робочих ситуацій, може сам ініціювати різні варіанти просування своїх конструктивних ідей та побажань. На даний час у нашій країні дедалі набуває популярності електронне наставництво. Досить вдалим прикладом електронного наставництва, що започатковано на електронному курсі на тему: «Управління проектами з місцевого та регіонального розвитку» є спільна ініціатива швейцарсько-українського проекту «Підтримка децентралізації в Україні» (DESPRO) та Державного фонду сприяння місцевому самоврядуванню в Україні. Завдяки цьому проекту 560 осіб самостійно зареєструвалися, щоб взяти участь в навчанні (2014 р.) [2, с. 63].

Таким чином, у процесі дослідження ефективних сучасних інструментів управління знаннями, нормативно-правового забезпечення безперервного навчання осіб місцевого самоврядування з метою розвитку емоційного інтелекту були виявлені та систематизовані основні управлінські інструменти створення, збереження та обміну знань в органах місцевого самоврядування. На нашу думку, з-поміж ефективних інструментів управління знаннями слід назвати організаційне навчання, спільноти практики, сторітеллінг та наставництво.

Висновки до розділу 1

Слід зазначити, що проблемі формування емоційного інтелекту як основи безперервного навчання посадових осіб органів місцевого самоврядування приділено в силу новизни недостатня увага. Аналіз публікацій показав, що емоційний інтелект є інтелектуальною, хоча і специфічною здатністю, спрямованою на розуміння і керування емоційними

проявами (емоційними переживаннями, емоційними станами, відносинами та ін.). Розгляд концепцій емоційного інтелекту виявив наступне: загальним для різних концепцій є розуміння даного конструкта як здатності до впізнання, розуміння емоцій і управління ними як у внутрішньоособистісному, так і міжособистісному плані.

З метою побудови ефективної системи неперервного професійного навчання персоналу необхідно забезпечити поєднання зусиль відповідних органів влади та навчальних закладів, що займаються підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації публічних службовців.

Потреби сьогодення диктують такі правила: фахове навчання в частині розвитку емоційного інтелекту повинно бути випереджаючим, враховувати динаміку соціально-економічних процесів. Необхідно забезпечити активне функціонування, високий ступінь організації та науково-методичного керівництва системою підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування. Сама система розвитку посадових осіб місцевого самоврядування повинна реалізовуватися в двох форматах: груповому та індивідуальному. Потрібно також розглядати й формат дистанційного навчання, що займає окреме місце в системі розвитку персоналу. З-поміж сучасних технологій розвитку емоційного інтелекту в системі перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування важлива роль та місце відведено тренінгам, наставництву та коучингу.

Застосування коуч-менеджменту як основи безперервного навчання посадових осіб місцевого самоврядування, перш за все, спрямоване на зміну культури, системи відносин, комунікацій, що є конче важливим для розвитку емоційного інтелекту. Саме коучинг визначає зону перспективного розвитку персоналу і спрямовує їх на зростання та взаємодію в команді.

Посадова особа, яка відчуває власну значущість і вагомість, а також має можливість розвивати свої навики і здібності, може працювати більш ефективно й швидше досягати поставленої мети.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РІВНЯ СФОРМОВАНOSTІ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ОСНОВИ ПІДТРИМКИ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1. Рівень сформованості емоційного інтелекту посадових осіб місцевого самоврядування

Якість діяльності посадових осіб місцевого самоврядування залежить від цілої низки показників, серед яких важливе місце займає психологічний стан публічних службовців, уміння боротись із емоційними та психічними навантаженнями у процесі здійснення професійної діяльності. Досить часто сильні негативні емоції та фізичні реакції посадових осіб місцевого самоврядування певним чином гальмують активність. Це в свою чергу негативно позначається при плануванні кар'єри, не дозволяє публічному службовцю максимально реалізувати свої здібності. Публічному службовцю потрібно вміти розуміти як власні почуття, так і почуття інших людей. Необхідно навчитися керувати ними, вміти мотивувати себе, будувати взаємини всередині трудового колективу.

Щоб дослідити рівень сформованості емоційного інтелекту ми скористалися тестом емоційного інтелекту ЕмІн Д. В. Люсіна – психодіагностичною методикою, призначеною для вимірювання емоційного інтелекту (EQ) відповідно до теоретичних уявлень автора. В основу опитувальника покладено трактування ЕІ як здатність до розуміння своїх і чужих емоцій та управління ними.

Тест Д. В. Люсіна містить у собі 46 питань, кожне із питань можна віднести до однієї з п'яти груп загального емоційного інтелекту. Ще на етапі підготовки тесту до використання всі питання були об'єднані за блоками

згідно з цими п'ятьма групами (додаток Б), що суттєво полегшило обробку отриманих результатів. У зв'язку з цим показники емоційного інтелекту зрощених оцінювалися саме за допомогою цих п'яти груп:

- 1) розуміння чужих емоцій (МП);
- 2) керування чужими емоціями (МУ);
- 3) розуміння своїх емоцій (ВП);
- 4) керування своїми емоціями (ВУ);
- 5) контроль експресії – контроль зовнішнього прояву своїх емоцій (ВЕ).

Підсумувавши бали за всіма п'ятьма групами, можна отримати загальний показник емоційного інтелекту випробуваного.

Варто зазначити, що більшість осіб, які взяли участь у дослідження, має середнє значення загального емоційного інтелекту (42, 8%), 35,6 % опитаних має високе та дуже високе значення. Такі результати є непоганими, особливо для осіб, які більшу частину свого часу проводять у безпосередньому контакті з людьми, емоційний інтелект дуже важливий. Відсоткове співвідношення результатів загального емоційного інтелекту опитаних представлено

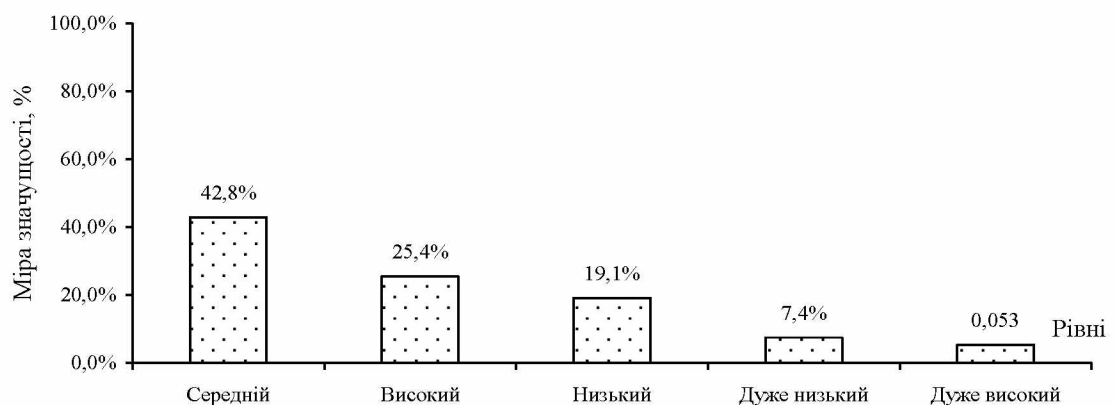


Рис. 2.1. Рівень розвитку інтегративного показника ЕІ апарату Драбинівської сільської ради (за «Методикою оцінки ЕІ» (Н.Холла)), 2021р.

Також за результатами анкет опитаних, можна простежити, у яких в

блоках питань анкети респонденти набирали меншу кількість балів.

Варто звернути увагу на блоки ВП та ВЕ. По кожному із цих блоків респондент може набрати максимально 21 бал. Після проведення аналізу, було виявлено закономірність, у 93 % випадків респонденти набирали більше балів із блоку питань ВУ, ніж із блоку ВЕ. Отриманий результат дозволяє констатувати той факт, в опитаних публічних службовців є що здатність і потреба керувати своїми емоціями, викликати та підтримувати бажані емоції, тримати під контролем небажані набагато вищі здібності контролювати зовнішній вияв цих емоцій. Контролювати міміку, інтонацію голосу, жести у них виходить набагато складніше, ніж керувати емоціями всередині себе.

Саме в блоці ВЕ здебільшого респонденти втрачали бали. Майже 65 % опитаних не набрали більше 10 балів у цьому блоці. Наприклад, є випадок, де респондент набрав лише 2 бали. Максимальний набраний бал – 15.

Таблиця 2.1

Ситуація отримання балів за блоком запитань, що відповідають за контроль зовнішнього прояву емоцій персоналу апарату Драбинівської сільської ради Полтавського району, 2021 р.

Шкали	Кількість голосів опитаних, у	
	голосах	%
Від 0 до 6 балів	4	21,4
Від 7 до 10 балів	8	44,9
Від 11 до 15 балів	6	33,7
Від 16 до 21 балу	0	0,00

Після табличної форми анкети респондентам пропонувалося відповісти на чотири закриті питання, які дають їм можливість самим оцінити, наскільки важливий емоційний інтелект у роботі (табл. 2.2).

Так, більшість опитаних співробітників Драбинівської сільської ради зауважили, що їхній настрій має вплив на ефективність роботи, гарний настрій сприяє, на їхню думку, підвищенню ефективності в роботі.

Варто зазначити, що 76,7% респондентів (див. табл. 2.2) вважають, що

вміють підлаштовуватися під емоційний стан своїх відвідувачів і що це дуже важливо, адже ефективність їх діяльності багато в чому залежить саме від цього, публічний службовець повинен вміти розпізнати, чого саме хоче від нього відвідувач.

Таблиця 2.2

Відповіді респондентів на закриті питання вопрос анкети, 2021 р.

Запитання	Відповіді опитаних, %	
	так	ні
1. Чи помічали Ви, що коли Ви перебуваєте в хорошому настрої, ефективність Вашої роботи збільшується?	92,8	7,2
2. Чи вважаєте Ви, що Ваш зіпсований настрій може знижувати ефективність Вашої роботи?	87,6	12,4
3. Чи вмієте Ви підлаштовуватися під емоційне стан своїх клієнтів /відвідувачів?	76,7	23,3
4. Чи вважаєте Ви, що емоційний інтелект є важливим у вашій роботі, і його потрібно розвивати?	95,0	5,0

З даних табл. 2.2 помітно, що практично всі опитані службовці (95%) усвідомлюють необхідність емоційного інтелекту в своїй діяльності і той факт, що його потрібно розвивати. Стосовно того, чи позначається на результатах діяльності зіпсований настрій, то цей факт визнало 87,6 % респондентів.

Безперечно, що такі фактори, як спадковість, оточуюче середовище, гендерні ознаки, вік впливають на розвиток емоційного інтелекту людини. На сьогодні нема такої людини, котра б не знала зі свого особистого досвіду, так і зі спостережень над життям оточуючих, що в наш час феномен тривоги охоплює всі сторони життя. Ще З. Фрейд охарактеризував тривогу як стан очікування невизначеності, що супроводжується почуттям безпорадності.

Вимірювання тривоги як стану особистості є особливо важливим, тому що вона багато в чому обумовлює поведінку суб'єкта.

Під час написання кваліфікаційної роботи ми зацікавилися, чи існує взаємозв'язок емоційного інтелекту і тривоги. У таблиці 2.3. презентовано результати дослідження цього показника за допомогою методики діагностики самооцінки рівня тривожності (авт. Ч.Д. Спілбергер, адап. Л.Ю. Ханіним – додаток В).

Таблиця 2.3

Кількісні показники особистісної тривожності соціальних працівників різних вікових категорій

Вікова категорія	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
Публічні службовці віком від 20-ти до 39-ти років	37,44	54,67	7,89
Публічні службовці віком від 40-ти до 59-ти років	46,35	48,4	5,25
Публічні службовці віком старші 60-ти років	72,49	20,08	7,43

Як показують дані табл. 2.3, найменше серед опитаних з високим рівнем особистісної тривожності у період від 20-ти до 39-ти років (37,44 %). Практично половина (46,35%) публічних службовців середнього дорослого віку продемонстрували вияви високої тривожності. Переважна більшість (72,49%) публічні службовці віком старші 60-ти років характеризуються високою тривожністю, що може розглядатися як дезадаптивна реакція, котра пов'язана з переживаннями досліджуваних занепокоєння, безпорадності, незахищеності, роздратування або паніки, особливо, в ситуаціях оцінки їх компетентності, і потребує зниження суб'єктивної значущості поставлених завдань й перенесення акценту на осмислення змісту діяльності та формування почуття впевненості в успіху. У таких працівників навіть несуттєві невдачі можуть погіршити емоційний стан, викликати сльозливість. Саме тому вони потребують набагато більше часу, щоб заспокоїтися.

Більш літні працівники значно частіше переживають, що не впораються

з поставленими завданнями, відчують невпевненість у власних можливостях подолати стресові ситуації, котрі виникають у процесі виконання їхніх професійних обов'язків. Ця група респондентів прогнозує менш позитивні наслідки різних складних робочих ситуацій тощо, що може бути пов'язано з такими віковими психофізіологічними особливостями як погіршення загального стану здоров'я, в тому числі й нервової системи, зменшенням адаптивних можливостей досліджуваних, а також таким явищем як емоційне вигорання.

Було виявлено, що публічні службовці віком від 20-ти років до 39-ти років, які характеризуються переважно середнім рівнем особистісної тривожності (56,67%). Аналогічний результат констатовано у половини (48,40%) досліджуваних віком від 40-ка до 59-ти років та майже у чверті (20,08%) – віком від 60-ти років. Це впевнені в собі, бадьорі, спокійні та зібрані звичних для них ситуаціях і умовах життєдіяльності. Однак, помітне виникнення легкого занепокоєння та напруження у випадках зіткнення з новими стресорами або значними труднощами, що активізує у досліджуваних когнітивні процеси та пошукову активність для вирішення проблеми. Після припинення дії стресора публічні службовці потребували небагато часу для повернення до сприятливого емоційного стану.

Щодо низького рівня тривожності, то він зустрічається рідко, причому у всіх вікових групах. Констатований у 7,89% працівників Драбинівської СР у період ранньої, у 5,25% середньої та у 7,43% пізньої дорослості. Було виявлено, що слабка особистісна тривожність досліджуваних перешкоджала нормальній адаптації і заважала особистісному розвитку та продуктивній діяльності, а також пригальмувала підвищення почуття відповідальності. Навіть при виникненні суттєвих складних ситуацій, емоційний стан опитаних майже не змінювався. У зв'язку з чим, вони не ставали більш уважними та обережними, спостерігається у певному віковому онтогенезі досліджуваних. Можна констатувати той факт, що, чим старші фахівці, тим вища їхня особистісна тривожність. Схильність до такого емоційного вияву, як стан

тривоги, у відповідь на вплив незначних загрозливих чинників, значно знижує адаптаційні можливості публічних службовців щодо подолання стресових ситуацій, які можуть виникнути під час виконання ними професійних завдань. Публічні службовці середнього та пізнього дорослого віку значно частіше характеризуються наявністю тривожності як більш сталої особистісної якості, такої, що вимагає корекції задля розвитку їхньої стресостійкості в цілому, часто призводило до ризиків у тих випадках, коли краще ще раз обдумати ситуацію та уникнути можливих втрат, а не ставити під загрозу здоров'я, внутрішні ресурси тощо у порівнянні досліджуваними ранньої дорослості, у яких тривожність була пов'язана з відсутністю життєвого та професійного досвіду поведінки себе у незнайомих ситуаціях,

Аналіз результатів дослідження рівня тривожності публічних службовців дозволяє прослідкувати певну тенденцію, що спостерігається у певному віковому онтогенезі досліджуваних. Можна констатувати, чим старшими стають публічні службовці, тим більше зростає їх особистісна тривожність. Схильність до такого емоційного вияву, як стан тривоги, у відповідь на вплив незначних загрозливих чинників, значно знижує адаптаційні можливості публічних службовців щодо подолання стресових ситуацій, які можуть виникнути під час виконання ними професійних завдань. Посадові особи ОМС середнього та пізнього дорослого віку у порівнянні з досліджуваними ранньої дорослості, у яких тривожність була пов'язана з недостатнім життєвим і професійним досвідом поведінки себе у незнайомих ситуаціях, значно частіше характеризуються наявністю тривожності як більш сталої особистісної якості, що вимагає корекції задля розвитку їхньої стресостійкості в цілому.

2.2. Аналіз впливу емоційного інтелекту на взаємодію між працівниками в умовах конфлікту

Рівень сформованості когнітивного компонента психологічної

готовності керівників до взаємодії в умовах конфлікту (за завданням методики Ташевої А. І. «Дослідження міжособистісного сприйняття у конфліктній ситуації» (модифікація Місенко О. В., додаток Д) представлено на рис. 2.2.

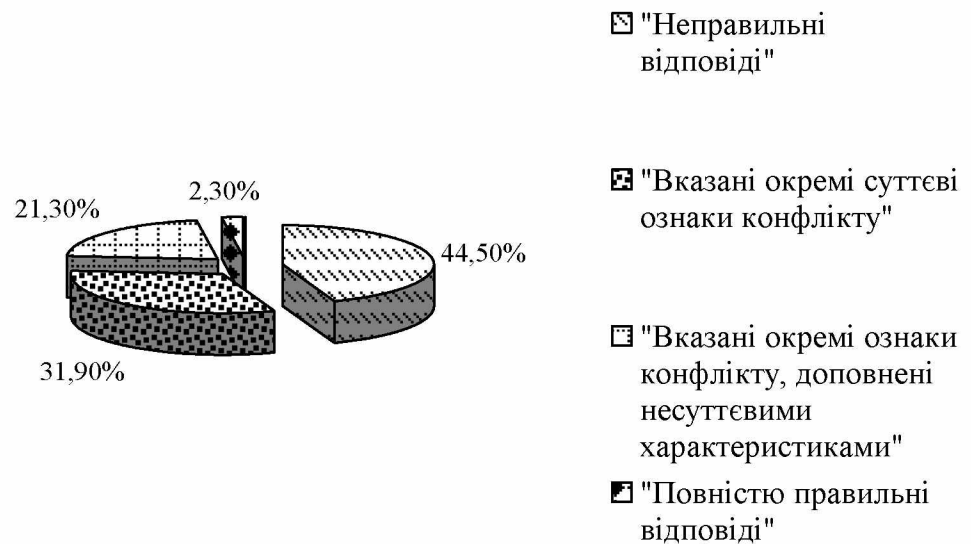


Рис. 2.2. Рівень знань опитуваних публічних службовців щодо сутності поняття «конфлікт» Драбинівської СР, вересень 2021 р.

Аналізуючи відповіді опитаних співробітників (рис. 2.1) помічаємо, що семеро опитуваних (44,5 %) дали «неправильні», Це були, наприклад, такі відповіді: «Конфлікт – це нечіткість стосунків поміж учасниками управлінського процесу»). Більшість респондентів дали «частково правильні» відповіді. Зокрема, 31,9 % опитаних службовців, визначаючи сутність терміну «конфлікт», наводили окремі суттєві характеристики конфлікту, котрі доповнювали несуттєвими характеристиками (наприклад, «конфлікт – це протиріччя, щоке викликає збільшення емоційної напруги серед людей, порушення ними морально-етичних норм та правил...»); 21,3 % опитанихвиокремлювали певні суттєві ознаки конфлікту (наприклад, «конфлікт – це протиріччя у поглядах між людьми, прагнення реалізувати власні бажання за допомогою будь-яких засобів («бажання вилаяти кого-небудь», «вдарити» тощо). Тільки 2,3 % відповідей респондентів є «повністю

правильними» відповідями.

Отже, результати свідчать, на наш погляд, про недостатній рівень знань про конфлікт, що впливає позначається на стані психологічної готовності публічних службовців до взаємодії в умовах конфлікту.

Аналіз результатів дослідження за методикою А. І. Ташевої «Дослідження міжособистісного сприйняття у конфліктній ситуації» (модифікація Місенко О. В., додаток Е) продемонструємо за допомогою рис. 2.3:

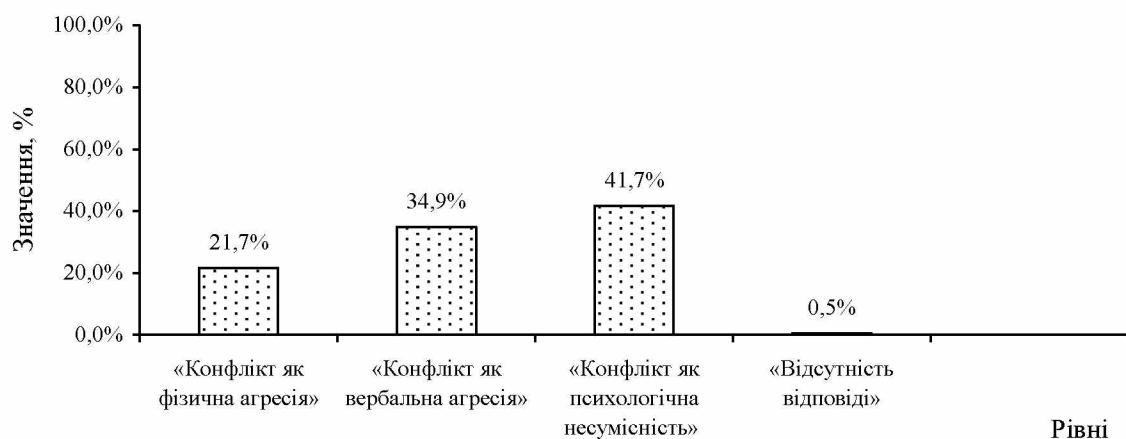


Рис. 2.3. Особливості сприйняття публічними службовцями феномену «конфлікт» Драбинівської СР, вересень 2021 р.

Аналіз відповідей співробітників Драбинівської СР говорить про те, що процес конфлікту в більшості з них (41,7 %) викликає асоціації, пов'язані із ситуацією психологічної несумісності учасників конфлікту. Опитані наводили такі характеристики, як: «розлад», «протиріччя», «незгода», «непорозуміння» та ін.). Для 21,7 %) опитаних ситуація, схожа на конфліктну була пов'язана з актами фізичної агресії, на кшталт: «битви», «бою», «рукопашної», «боротьби» та ін. 34,9 %, респондентів вбачали в конфлікті вербальну агресію та характеризуючи зміст цього поняття, використовували слова, пов'язані вербальними діями, що використовуються у випадку бажання завдати опонентові психологічної шкоди будь-кому. Це такі слова: сварка, лайка, скандал тощо. Лише незначна кількість опитаних (1,9 %) не

відповіли на поставлене запитання.

Таким чином, результати дослідження засвідчують, що для більшості службовців Драбинівської сільської ради конфлікт – це негативне, деструктивне явище, що відобразилося в двох основних аспектах.

Перший аспект вказує на те, що конфлікт службовці сприймають як певну загрозу, руйнівний чинник управлінської взаємодії. Другий аспект засвідчує, що багато хто з опитаних недостатньо усвідомив конструктивності у характеристиках конфлікту, тобто службовці не завжди були спроможними вбачати в конфлікті засіб для розвитку власної особистості та органу МС в цілому.

Отже, результати, отримані в ході дослідження, дозволяють зробити висновки про те, що, більшість опитаних публічних службовців проявили недостатній рівень конфліктологічних знань. Більшість з них вбачають у конфлікті лише негативні, деструктивні характеристики. Можна констатувати, що зафіксовано певну обмеженість та стереотипізованість уявлень про конструктивні особливості конфлікту. Можна говорити про односторонність підходу публічних службовців до управління конфліктами в ОМС.

Діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування свідчить про необхідність знань і навичок у галузі конфліктології, управління, діагностики, профілактики і прогнозування конфліктів. За даними Н. Підбуцької, Т. Черняєвої та інших [24, 36], фахівці–початківці, як правило, не готові до управління конфліктними ситуаціями в процесі професійної діяльності. Це виявляється у недостатньому розвитку в них необхідних якостей, що забезпечують фахівцеві орієнтування в складній ситуації професійної взаємодії, вміння керувати негативними емоційними станами, впливати на опонента, виконувати дії щодо попередження або розв'язання конфлікту.

Здійснимо аналіз результатів, які відображають рівень сформованості конфліктологічних умінь і навичок адмінперсоналу Драбинівської сільської

ради, а далі визначимо домінуючі стратегії поведінки в умовах конфліктної ситуації.

Рівень конфліктологічних умінь і навичок визначимо за допомогою методики Веттена Д. А., Камерона К. С. «Управління міжособистісними конфліктами» (додаток З₁, додаток З₂).

Дані проведеного анкетування вказують на те, що більшість адмінперсоналу Драбинівської сільської ради мають недостатньо сформовані конфліктологічні вміння та навички. Так, високий рівень загального показника сформованості конфліктологічних умінь та навичок продемонстрували всього лише 16,9 % опитаних, а 48,4 % (майже половина) продемонстрували середній рівень сформованості таких умінь та навичок. 34,7 % опитаних співробітників мають низький рівень сформованості конфліктологічних умінь та навичок.

Проаналізуємо рівні сформованості кожного виду конфліктологічних умінь і навичок. Як показують дані табл. 2.4, пальму першості за рівнем сформованості отримали вміння та навички, що забезпечують здатність публічних службовців «приймати оптимальне рішення в умовах конфлікту». Високий рівень їх розвитку продемонстрували 28,3 % опитаних працівників. У більше, ніж половини публічних службовців (50,5 %) виявлено середній рівень розвитку названих умінь та навичок. Водночас 28,3 % мають низький рівень сформованості таких умінь та навичок. Подібна ситуація пояснюється специфікою статусу публічного службовця, яку він займає в суспільстві, тобто публічний службовець доволі часто виступає посередником при вирішенні конфліктних ситуацій.

На другому місці за рівнем сформованості опинилися вміння та навички, що дають можливість «прогнозувати виникнення конфлікту». Зокрема, високий рівень сформованості умінь та навичок продемонстрували лише у 16,9 % респондентів, а середній рівень – 48,4 % опитаних. Низький рівень сформованості цих умінь та навичок проявили 34,7 % респондентів. Тобто, значна частина публічних службовців не здатна прогнозувати

виникнення конфлікту, вони також не здатні використати певні дії з метою профілактики конфлікту. Тому, на нашу думку, керівництву слід звернути увагу на розвиток вказаних умінь та навичок публічних службовців з метою контексті забезпечення ефективного управління конфліктами в Драбинівській СР.

Третє місце посіли вміння та навички «конструктивного сприйняття критики». Так, 4,7 % опитаних мають високий рівень розвитку названих умінь та навичок. 17,9 % опитаних виявили середній рівень сформованості таких умінь та навичок. Засмучує той факт, що більшість працівників (77,4 %) мають низький рівень вмінь та навичок. Це говорить про те, що для переважної більшості службовців критика є доволі потужним фактором, що зумовлює неприємне напруження, знецінює образ Я-ідеального, руйнує його статус лідера серед членів свого колективу. Особливо це проявляється в поведінці управлінського персоналу, оскільки останні згідно власних функціональних обов'язків змушені оцінювати інших. Їм непросто прийняти факти несприятливого розвитку конфліктної ситуації, оскільки в їх поведінці є присутніми особистісно-професійні обмеження та недоліки.

Разом з тим, наявність деструктивної критики позначається на появі в персоналу досліджуваного ОМС внутрішньоособистісних конфліктів, для яких характерним є певні нотки розчарування, песимістичного оцінювання перспектив у майбутньому, характерних ознак синдрому «професійного вигорання». На наше глибоке переконання, формування в службовців Драбинівської СР умінь та навичок, які б навчили їх конструктивно сприймати критику, повинно стати одним із напрямків ефективного управління конфліктами.

Важливим аспектом аналізу є така складова, як «домінуючі стратегії поведінки в умовах конфліктної ситуації» (при для діагностиці цієї складової використовувалася методика Веттена Д. А., Камерона К. С. «Стратегія боротьби з конфліктом», спрямована на вивчення поведінкових стратегій, які переважають в керівників департаменту в умовах конфлікту; додаток К).

Аналіз відповідей учасників опитування представлено на рис. 2. 4. Зауважимо, що в основу визначення змісту зазначених стратегій покладено відомий підхід американських учених К. Томаса та Р. Кілмана, які ще в 1972 р. розробили модель «конфлікт-менеджменту» [26].

Керуючись цим підходом, поведінка учасників конфлікту може бути описана за допомогою двох основних параметрів: наполегливості, з якою люди намагаються реалізувати свої прагнення, та готовністю до співпраці, до взаємодії в умовах конфлікту. К. Томас і Р. Кілмен визначили такі стратегії поведінки в умовах конфлікту :

1) боротьба (примус), або суперництво, тобто прагнення досягти задоволення власних потреб на противагу іншій стороні; 2) пристосування, або поступливість, тобто поступання власними інтересами на користь іншої сторони); 3) уникнення, що може означати реакцію на конфлікт, певне ігнорування чи фактичне заперечення конфлікту); 4) компроміс – усереднена позиція, коли враховані позиції учасників конфлікту, однак прагнення в обох сторін задовольняються частково); 5) співпраця, чи партнерство, тобто прагнення до інтеграції інтересів усіх учасників конфлікту.

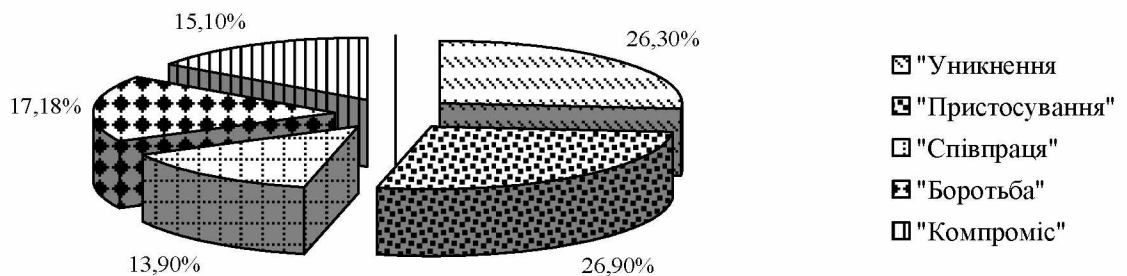


Рис. 2.4. Домінуючі стратегії поведінки співробітників Драбинівської сільської ради в умовах конфлікту, вересень 2021 р.

Як показують дані рис. 2.4, домінуючою стратегією для публічних

службовців в умовах конфлікту є стратегія «Пристосування» (26,9 %), котру обрала третина опитаних службовців. Таке прагнення уникати конфліктів є небажаним явищем в колективі, поскільки вказує на недостатній рівень сформованості конфліктологічних умінь і навичок фахівця, а саме : вмінь та навичок «передбачати виникнення конфліктної ситуації» та вмінь та навичок «приймати оптимальне рішення в умовах конфліктної ситуації».

Вбачаємо проблему в тому, що невміння передбачити конфліктну ситуацію через побоювання як загрозу виникнення конфліктів у діяльності може в майбутньому позначитися на появі синдрому «страху конфлікту», тобто конфліктофобії. На рівні досліджуваного органу МС конфліктофобія прослідковується у поведінці, для якої характерним є небажання аналізувати та обговорювати певні суперечності в діяльності сільської ради. Ця тактика поведінки публічних службовців, за якої неможливо задовільнити ні власні інтереси, ні інтереси решти учасників конфлікту, не дає позитивних результатів, поскільки не є успішною, а отже конфлікт залишається не вирішеним і через деякий час може відновитися.

На другому місці опинилася стратегія «Уникнення». Її обрали 26,3 % опитаних. Вибір даної стратегії може виявитися доцільним за умови наявності діади: керівник – підлеглий. Це можна пояснити особливостями посадового статусу, адже існує система взаєностосунків керівника з персоналом. У взаєминах керівника з керівниками вищого рангу більш закономірною є стратегія «пристосування», навіть психологічно виправданою, адже набуває ознак довгострокової стратегії, тобто орієнтації на кооперацію при вирішенні міжособистісних конфліктів.

Проте, якщо поглянути на цю ситуацію з іншого кута зору, то подібна поведінка не виправдана, бо призводить до формальної реалізації управлінських завдань. Це підтвердили й наведені вище дані, котрі свідчать про те, що більшість службовців до конфліктів ставляться негативно, певною мірою з наявністю агресії. Подібну поведінку можна пояснити негативним досвідом взаємодії в конфлікті, котрий мав кожен із них, а позитивний досвід

при розв'язанні конфліктів існує не в кожного. На рівні досліджуваного ОМС це може виявлятися, зокрема, як приховування реальних організаційних протиріч.

За наявності реальної конфліктної ситуації більшість опитаних (53,2 %, коли складемо до купи показники стратегій «Уникнення» й «Пристосування»), нездатні «піднятися над ситуацією». Вони не можуть вийти за межі ситуації, сприймаючи її нібито осторонь, і зайняти надситуативну позицію.

Несприятливим фактором можна визнати й те, що у 17,8 % опитаних службовців існує прагнення використати стратегію «боротьби». Така ситуація констатує той факт, що в сучасних умовах розвитку органу місцевого самоврядування в публічних службовців є прагнення сприймати свою позицію за наявності розбіжностей і протиріч як сигнал до «боротьби за виживання». Причиною цьому на особистісному рівні є, на нашу думку, неусвідомлена потреба в конкуренції. У публічних службовців домінує бажання задовольнити власні інтереси за рахунок утискування інтересів іншої сторони. Пояснюється це тим, що досить часто реальні організаційні протиріччя ігноруються й не аналізуються. Подібні протиріччя є організаційно зумовленими. Далі вони персоніфікуються, а провина покладається на окремих людей. За таких умов «конфліктопрагнення» плавно переростає в «конфліктофобію».

Таким чином, ми спостерігаємо ситуацію, що нагадує «замкнене коло» – «конфліктофобія» перетворюється на «конфліктопрагнення» та навпаки.

Не може не бентежити й те, що найбільш конструктивні стратегії поведінки в конфлікті у виборах публічних службовців отримали такі невеликі показники. Зокрема, стратегію «Співпраці» обрали лише 13,9 % респондентів, а стратегію «Компромісу» – 15,1 % публічних службовців. Тобто, у переважної більшості публічних службовців неформовано прагнення до творчого вирішення конфліктів, вони просто

психологічно неготові до свідомого переведення деструктивного конфлікту в площину конструктивності.

Беручи до уваги отримані дані, зауважимо, що чотири з п'яти стратегій управління конфліктом («Боротьба», «Уникнення», «Пристосування» та «Компроміс») за своєю сутністю є такими, що демонструють суперництво сторін (А проти Б). Суперники думають, що можуть покращити свої позиції лише підштовхнувши опонента до поступки. Так, «Уникнення» є програшним варіантом для обох сторін, а от «компроміс», «пристосування» чи «боротьба» приносять лише частковий успіх. Єдиною стратегією, що ґрунтується на використанні техніки А+Б («виграш-виграш») й містить мінімальну кількість негативних побічних наслідків, є «Співпраця».

Окрім того, одним із завдань нашого дослідження було встановити стан взаємовідносин у виробничих підрозділах підприємства, зокрема оцінити ступінь конфліктності у взаємовідносинах в колективі, виявити якість виконання посадових обов'язків та оцінити рівень моральних якостей у колективі та визначити, хто є в колективах авторитетом (анкета міститься в додатку Л).

У системі відносин робочого колективу виділяють такі елементи: горизонтальні відносини між співробітниками одного рангу; вертикальні відносини між співробітниками з різних рівнів субординації; відносини між відділами; відносини із зовнішніми партнерами, іншими організаціями; відносини з державою та міжнародні відносини.

Узагальнюючі дані оцінювання взаємовідносин в колективі (у балах) наведено в табл. 2.4. Детальний опис цієї методи можна знайти у книзі А. Я. Анцупова та А. І. Шипілова [4]. Серед показників оцінки взаємовідносин у підрозділах виступили:

- оцінка їх ставлення (МС),
- ставлення до них (СМ),
- якість виконання (ЯВ),
- моральні якості (МЯ) та визначено загальний статус підрозділу A_0 .

Таблиця 2.4

Узагальнюючі порівняльні дані оцінювання взаємовідносин в колективі (на прикладі керівного складу СТОВ «Вітчизна»), 2014 р.

Показники оцінки взаємовідносин у підрозділах, у балах	ОЦІНЮВАНІ ГРУПИ					
	Апарат сільської ради	Відділ освіти	Служба у справах сім'ї	Депутатський корпус	Виконавчий комітет	Постійні комісії
Оцінка їх ставлення (МС)	3,28	1,9	1,5	1,8	1,7	1,4
Ставлення до них (СМ)	3,01	1,3	0,4	2,69	1,3	1,1
Якість виконання (ЯВ)	3,39	2,20	1,3	3,15	1,89	1,8
Моральні якості (МЯ)	3,3	1,7	1,2	1,84	3,3	1,3
Загальний статус підрозділу A_0	3,24	1,77	1,1	2,37	2,04	1,4

Він показав, що в цілому загальний статус є найвищим у групі апарату сільської ради ($A_0 = 3,24$), відповідно вищими виявилися й показники оцінки взаємовідносин, таких як оцінка ставлення, ставлення до них якості виконання та моральних якостей (при оцінюванні використовувалася методика А. Я. Анцупова). Найменшими – служба у справах сім'ї та постійні комісії.

У сучасному світі з прискоренням змін у суспільстві публічний має постійно вдосконалити свої навички. Використання емоційного інтелекту за таких умов забезпечує ефективність прийняття різних рішень, зокрема і кадрових, економить безліч ресурсів, найціннішим у тому числі є час. Розвиток емоційного інтелекту є спільною справою, як органу місцевого самоврядування, так і самого службовця. Тому одним із завдань нашого дослідження було вивчення думок публічних службовців щодо шляхів розвитку емоційного інтелекту.

У ході проведеного моніторингу з метою вивчення думок респондентів щодо шляхів розвитку емоційного інтелекту (додаток М) було доведено, що

вагомим показником є спеціальна освіта (рис. 2.5).

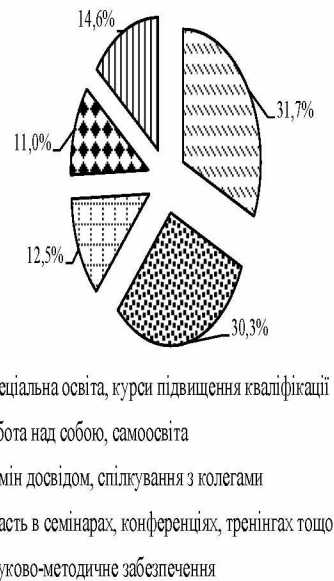


Рис. 2.5. Пріоритетні шляхи розвитку емоційного інтелекту в посадових осіб Драбинівської сільської ради, 2021 р.

Це можуть бути : курси підвищення кваліфікації (41 % ; робота над собою, самоосвіта, індивідуальний коучинг (30,3 %); науково-методичне забезпечення 14,6 %; обмін досвідом, спілкування з колегами (12,5 %) та участь в семінарах, конференціях, тренінгах, коучингах, круглих столах, вебінарах тощо (11,0 %).

Таким чином, саме ці шляхи розвитку є пріоритетними для розвитку емоційного інтелекту в посадових осіб сільської ради. Саме на них буде зосереджена увага в наступному розділі кваліфікаційної роботи.

Висновки до розділу 2

Аналіз рівня сформованості емоційного інтелекту посадових осіб органу місцевого самоврядування як основи підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі органу місцевого самоврядування показав наступне:

Стосовно рівня сформованості емоційного інтелекту посадових осіб місцевого самоврядування :

1. Тест Люсіна показав, що більшість публічних службовців отримали середнє значення загального емоційного інтелекту (42, 8%), 35,6 % опитаних має високе та дуже високе значення. Більшість опитаних співробітників Драбинівської сільської ради зауважили, що їхній настрій має вплив на ефективність роботи, гарний настрій сприяє, на їхню думку, підвищенню ефективності в роботі.

Так, 76,7% респондентів вважають, що вміють підлаштовуватися під емоційний стан своїх відвідувачів і що це дуже важливо, адже ефективність їх діяльності багато в чому залежить саме від цього, публічний службовець повинен вміти розпізнати, чого саме хоче від нього відвідувач.

2. Було встановлено, що чим старшими стають публічні службовці, тим більше зростає їх особистісна тривожність. Схильність до такого емоційного вияву, як стан тривоги, у відповідь на вплив незначних загрозливих чинників, значно знижує адаптаційні можливості публічних службовців щодо подолання стресових ситуацій, які можуть виникнути під час виконання ними професійних завдань. Тому посадові особи віком ОМС віком від 40-ка до 59-ти років віком від 60-ти років у порівнянні з досліджуваними віком від 20-ти до 39-ти років, у яких тривожність була пов'язана з відсутністю життєвого та професійного досвіду поведінки себе в незнайомих ситуаціях, значно частіше характеризуються наявністю тривожності як більш сталої особистісної якості, що вимагає корекції задля розвитку їхньої стресостійкості в цілому.

3. Варто зазначити, рівень знань опитуваних публічних службовців Драбинівської СР щодо сутності поняття «конфлікт» є недостатнім, оскільки переважна більшість не розуміє сутності та змісту поняття «конфлікт». Для переважної більшості опитуваних (41,7 %) процес конфлікту асоціюється із ситуацією психологічної несумісності учасників конфлікту. 34,9 %, визнали конфлікт як вербальну агресію та

охарактеризували зміст цього поняття за допомогою слів, сенсове навантаження яких відображає уявлення про конфлікт як про вербальні дії, спрямовані на завдання психологічної шкоди будь-кому («сварка», «лайка», «скандал» тощо).

4. Більшість службовців Драбинівської сільської ради мають недостатньо сформовані конфліктологічні вміння та навички (високий рівень загального показника сформованості конфліктологічних умінь та навичок продемонстрували 16,9 %, у той же час половина опитаних (48,4 %) – середній рівень сформованості таких умінь та навичок).

5. З – поміж стратегій управління конфліктами публічні службовці у переважній більшості обрали стратегію «Пристосування» (26,9 %) та «Уникнення» (26,3 %). Прагнення уникати конфліктів не є доцільним, поскільки вказує на недостатній рівень сформованості конфліктологічних умінь і навичок фахівця, а саме : вміння й навички «передбачати виникнення конфліктної ситуації», вміння й навички «приймати оптимальне рішення в умовах конфліктної ситуації».

6. Щодо оцінювання взаємовідносин в колективі, то в цілому загальний статус є найвищим у групі апарату сільської ради ($A_0 = 3,24$), відповідно вищими виявилися й показники оцінки взаємовідносин, таких як оцінка ставлення, ставлення до них якості виконання та моральних якостей. Найменшими – служба у справах сім'ї та постійні комісії.

7. Серед пріоритетних шляхів розвитку емоційного інтелекту в посадових осіб Драбинівської сільської ради було названо: курси підвищення кваліфікації (41 % ; робота над собою, самоосвіта, індивідуальний коучинг (30,3 %); науково-методичне забезпечення (14,6 %).

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ОСНОВИ ПІДТРИМКИ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі як фактор розвитку емоційного інтелекту публічних службовців

Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в органах місцевого самоврядування – складний та тривалий процес. Головна його мета – досягнення стану, коли робота приносить фахівцям цієї сфери задоволення, коли виконують спільну роботу з радістю. Досягти цього можна лише через умілу організацію праці, справедливу оцінку та винагороду працівників, сприяючи їхньому професійному зростанню, розумінню їх проблем [8, с. 83]. Враховуючи більш «податливі» фактори мікросередовища в плані позитивного впливу в порівнянні з факторами макросередовища, керівникам органів місцевого самоврядування в управлінській діяльності, з метою забезпечення ефективності, варто передусім створити позитивні умови для реалізації цих факторів (співвідношення факторів мікросередовища, що впливають на психологічний клімат, та умови, що забезпечують їх позитивний вплив).

Велика роль у зміцненні та згуртованості трудового колективу, а також у створенні в ньому сприятливого соціально-психологічного клімату належить управлінським кадрам управління. Вони шляхом прийняття різних стандартних та нестандартних рішень регулюють соціально-психологічний клімат у трудовому колективі. Саме тому управлінські кадри повинні бути

сильними, висококваліфікованими, комунікабельними фахівцями та справжніми лідерами. Як відомо, сильна управлінська команда завжди формує сильну систему управління. Пропонуємо наступну методологічну схему взаємодії кадрів управління при створенні сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі органу місцевого самоврядування.

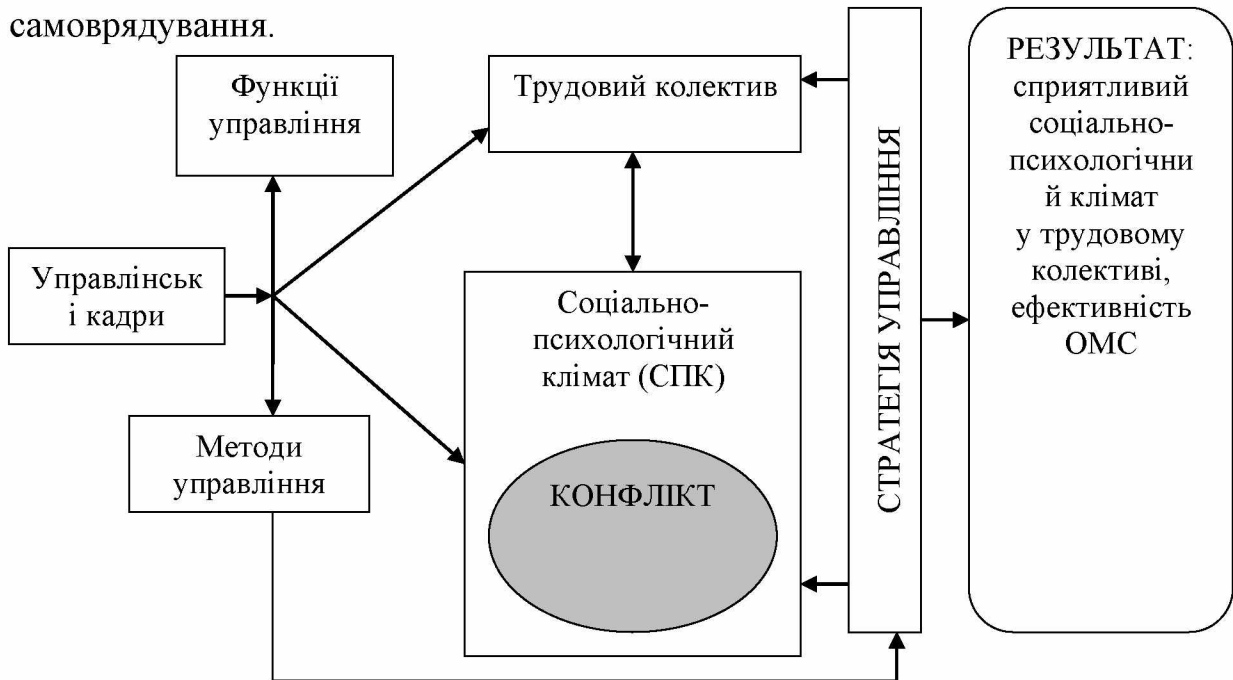


Рис. 3.1. Проектована модель схеми взаємодії кадрів управління при створенні сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі Драбинівської сільської ради, проект 2022 р.

Як показав аналіз, у колективі досліджуваного органу МС трапляються конфлікти. Водночас мінімізація конфліктних ситуацій та забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату здатні прискорювати чи уповільнювати розвиток ключових якостей службовця, необхідні у сфері публічного управління: готовність до постійної інноваційної діяльності, вміння діяти в екстремальних ситуаціях, йти на ризик, приймати нестандартні рішення, ініціативність і заповзятливість, готовність до безперервності підвищення кваліфікації, поєднання професійної та гуманітарної культури. В цьому плані важливу роль відіграє розроблена нами

модель управління персоналом як важливий сегмент системи керування ОМС. Управління персоналом пов'язане з використанням можливостей працівників задля досягнення цілей органу МС (рис. 3.2).



Рис. 3. 2. Рекомендовані методи управління персоналом Драбинівської сільської ради з метою максимального використання можливостей персоналу для досягнення цілей ОМС, проект 2022 р.

Такий фактор, як рівень сформованості soft-і hard-навичок, істотно впливає на соціально-психологічний клімат колективу організації [7]. Конфлікти часто призводять до стресових станів серед публічних службовців, що спонукає знайти способи формування стресостійкості.

Так, на нашу думку, коридорно-кабінетна система організації простору в підтримує відтворення «функціональних колодязів», застарілих моделей комунікації, жорстких ієрархічних систем підпорядкування та уповільненого поширення знань.

Тому істотна кількість опитаних публічних службовців вважають, що їхні офіси не повинні різюче відрізнятися від будівель бізнес-організацій, а близько 70% готові працювати у просторі без особистих кабінетів.

Серед заходів, що дозволять поліпшити організація праці публічних службовців, тим самим позитивно налаштовуючи їх на працю та зменшуючи рівень стресу на робочому місці, можна запропонувати:

1. Розширити досвід використання гнучких робочих просторів, що підтримують різні робочі завдання працівників (activity-based office).

2. Впровадити гнучкий графік роботи для службовців ОМС при фіксації 3-4 години на день, впродовж яких співробітник повинен бути завжди доступним для виконання робочих задач. Впровадити віддалений формат під час використання інструментів командної онлайн-роботи, способів захисту конфіденційної інформації та методів, що дозволяють відстежувати ефективність працівників незалежно від часу їхньої фізичної присутності на робочому місці.

Формування стресостійкості в досліджуваному ОМС повинно відбуватися за двома напрямками (рис. 3.3): індивідуальним та груповим.

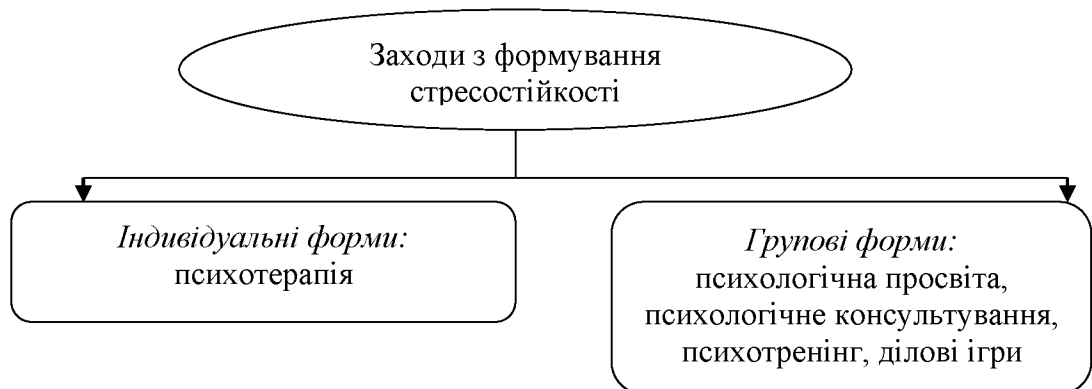


Рис. 3.3. Напрями формування стресостійкості серед персоналу Драбинівської СР, проект 2022 р.

Розроблена нами програма розвитку стресостійкості передбачає як індивідуальні, так і групові заходи. Так, психологічна просвіта, психологічне консультування, психотренінг, ділові ігри можуть проводитися в групах, а от психотерапія – індивідуально.

Зміст програми за темами та формами проведення відображено за допомогою даних додатку Н, а змістове наповнення програми формування стресостійкості продемонстровано в додатку П

Серед пропонованих індивідуальних методів нейтралізації стресу (рис. 3.4). Найважливішим засобом досягнення цих цілей служить створення сприятливого організаційного клімату. При виникненні стрессогенної ситуації організаційний клімат може як посилити її вплив, так і перетворити її негативну реакцію в позитивну. Важка ситуація може ще більше згуртувати організацію та посилити її творчий потенціал та ділову активність.

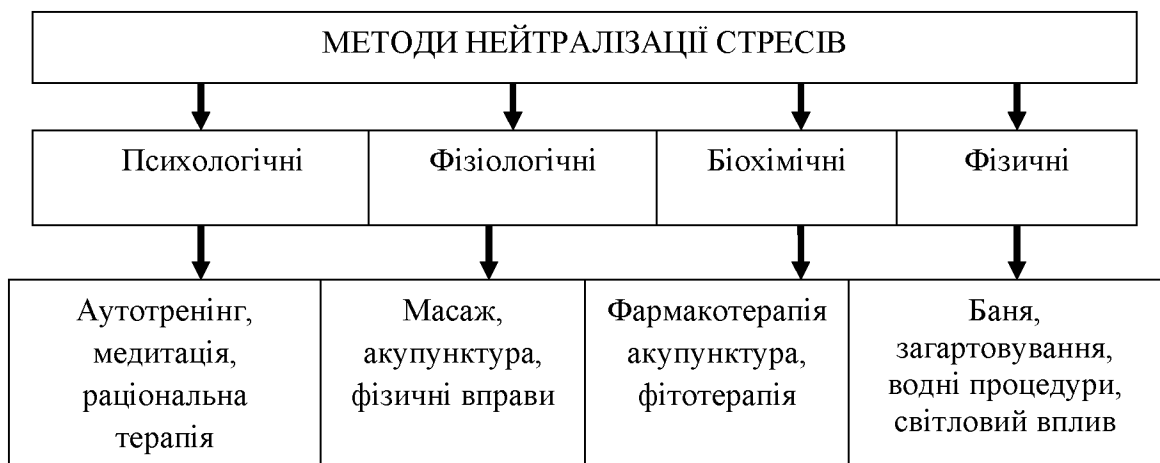


Рис. 3.4. Пропоновані індивідуальні методи нейтралізації стресів, проект 2022 р.

Ефективним антистресовим фактором є різні фітнес-програми, які багато організацій надають своїм співробітникам. Подібна практика впливає і на стійкість співробітників до стресів.

Психологічне розвантаження є надзвичайно актуальним та дієвим способом гармонізації психоемоційного стану особистості, саме тому важливим є застосування кімнати психологічного розвантаження в органах місцевого самоврядування. В організаційному плані психологічна допомога «вигорілим» може будувалася в такий спосіб.

Групи чисельністю від 8 до 12 осіб зустрічаються 10 разів через день тривалість зустрічі може становити 1,5 – 2 години. Процес психологічної допомоги доцільно поділити на три етапи – адаптаційний, стабілізаційний та підсумковий, завершальний. При завершенні кожного етапу психолог

повинен обговорити ефективність психологічної допомоги та намітити програму початку наступного етапу. Стиль ведення занять є недирективним.

Запропонована програма зміцнення фізичного здоров'я наведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Запропонована програма зміцнення фізичного здоров'я співробітників
Драбинівської сільської ради, проект, 2022 р.**

Тривалість	Частота занять	Сумарний час занять на тиждень	Види вправ:	
			Обов'язкові	Рекомендовані
30 днів	мінімум 2 дні на тиждень	мінімум 20 хв	1). Дихальні вправи Рекомендація – відео від програми «Новий день» 2). Ранкова зарядка. Розминка шиї, кінцівок, спини. Вправи, що включають роботу всіх частин тіла. Рекомендації – відео «Ранкова зарядка» 160, «Класичний пілатес»	1) Вправи на прес, віджимання, різні види статичних вправ, планок. 2) Біг та заняття різними видами спорту за можливості (футбол, волейбол, плавання та ін.). 3) Йога та інші види медитації за бажанням.

Кімната психологічного розвантаження може використовуватися психологами для надання індивідуальних консультацій, проведення заходів психокорекції.

3.3. Сучасні технології реалізації програми розвитку емоційного інтелекту як інструменту підвищення ефективності діяльності посадових осіб місцевого самоврядування

У січні-лютому 2021 року Генеральний департамент з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування НАДС провів опитування служб управління персоналом

стосовно потреб у наданні методичної допомоги з питань управління людськими ресурсами. Серед запитань було наступне: «Чи використовуєте ви у практичній діяльності додаткові методи та інструменти управління персоналом, які прямо не передбачені законодавством, але відповідають йому?». Згідно даних, переважна більшість опитаних (86%) використовують у практичній діяльності додаткові методи та інструменти управління персоналом, які прямо не передбачені законодавством, проте відповідають йому. Найбільш популярними стали: тимбілдінг (командоутворення) (20,8%), адаптація (12,5%), розвиток організаційної культури (8,3%).

На даний професійне навчання як самоосвіта може здобуватися під час роботи в науково-практичних конференціях, фахових семінарах чи тренінгах, майстер-класах, курсах з оволодіння практичними навичками та ін. На підставі оцінювання результатів його службової діяльності публічного службовця, що відображені в індивідуальній програмі можна визначити потребу у формуванні, розвитку, оновленні відповідних компетентностей публічного службовця [28]. Досвід провідних європейських країн показує, що, визнання результатів неформального професійного навчання дає суттєвий соціальний ефект як для працівників, які підвищують свій статус, так і для суспільства в цілому.

Варто зазначити, що в 2020 р. було проведено конкурс «Кращі практики впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад». Серед номінантів у такій номінації «Підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників» був і Полтавський обласний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування державних підприємств, установ і організацій. Цей конкурс дозволив створити сучасну платформу для відбору кращих освітніх інноваційних практик у сфері професійного навчання

представників органів влади, що безумовно сприятиме підвищенню стандартів професійного навчання та самоосвіти.

Серед доцільних способів формування емоційного інтелекту публічного службовця є (табл. 3.3):

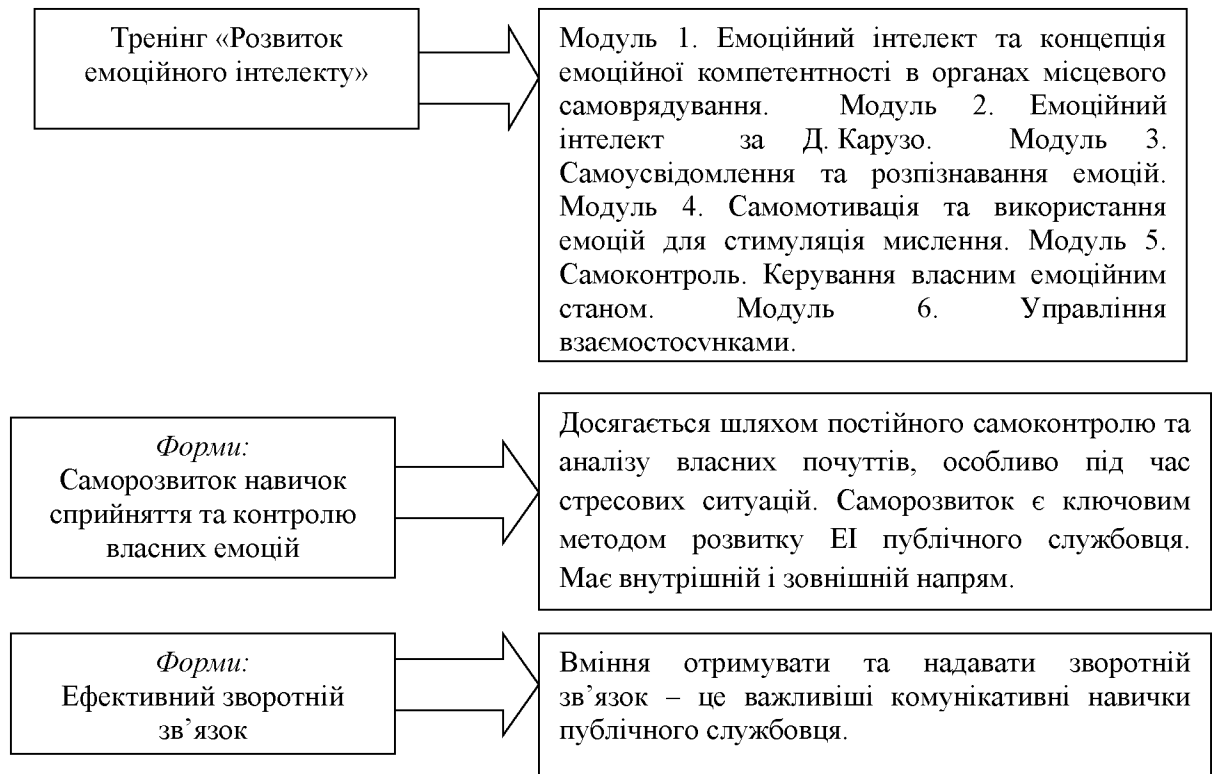


Рис. 3.5. Рекомендовані способи розвитку емоційного інтелекту публічного службовця, проект 2022 р.

Корпоративні програми розвитку емоційного лідерства набувають все більшої популярності серед керівників органів місцевого самоврядування, що роблять розвиток емоційного інтелекту своєї організації частиною корпоративної культури. Варто наголосити на таких вигодах від проведення Корпоративної програми розвитку емоційного лідерства як підвищення мотивації персоналу та зростання цінності органу місцевого самоврядування як працедавця. Основним елементом управління ОМС є взаємодія керівництва з персоналом. Головною фігурою у створенні сприятливої емоційної атмосфери в ОМС є керівник, а функція лідерства набуває актуальності при управлінні ОМС. Люди виступають головним джерелом

конкурентних переваг у всіх сферах, особливо в економічній. Тому розуміння її можливостей та пов'язаних з ними обмежень, виявлення їх та раціональне застосування є базовими умовами успіху кожної організації [35].

Зразок Корпоративної програми розвитку емоційного інтелекту персоналу наведено за допомогою даних додатку Р.

На нашу думку, особлива роль повинна відводитися менеджерам. Менеджер стає ключовим елементом в управлінні людськими активами і від нього залежить діяльність всього ОМС. Функція лідерства стає вирішальною під час управління організацією. У процесі організації тренінгів для адмінперсоналу, важливо визначити цілі та завдання. Так, цілями й завданнями тренінгів є: формування знань про емоційний інтелект, надання можливості відтренувати навички саморегуляції, самомотивації й управління взаєвідносинами в колективі.

З-поміж задач – навичок для розвитку: надання знань про складові управлінської компетентності, проведення оцінювання рівня її зрілості; формування розуміння взаємозв'язку управлінських функцій з емоційною компетентністю менеджера; оволодіння знаннями щодо складових і навичок емоційного інтелекту; формування навичок емоційної компетентності керівника.

Схема тренінгу представлена на рис. 3.6.

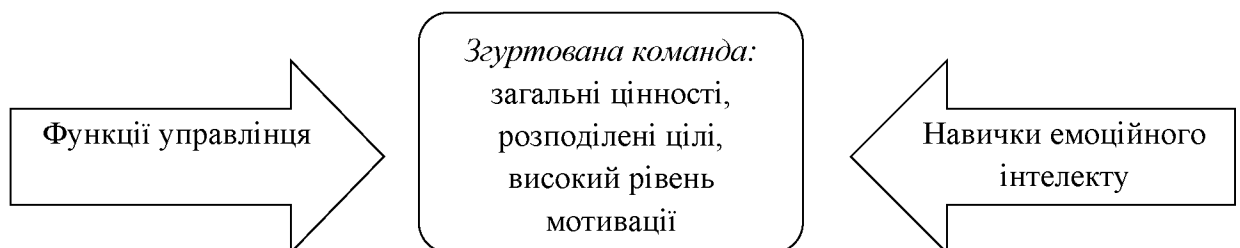


Рис. 3.6. Схема рекомендованого тренінгу розвитку емоційного інтелекту управлінського персоналу Драбинівської СР, проект 2022 р.

Передтренінгова підготовка включає: за бажанням учасники можуть здійснити індивідуальне тестування, результати якого обговорюються з

тренером конфіденційно.

Тестування проходитиме за такими методиками: 1) Тест на емоційний інтелект. 2) Тест знань по управлінським функціям. 3). Фокус- група з керівником. 4) Анкета очікувань учасників (три відкритих питання).

Рекомендована програма першого та другого дня наведена в додатках C_1 та C_2 .

Крім того, слід передбачити є можливість проведення посттренінгового супроводу за бажанням учасників, який передбачає:

- 1). Звіт тренера.
- 2) Анкета зворотнього зв'язку учасників.
- 3) Тест знань.
- 4) 2-3 коуч - сесії для учасників.

Таким чином, органи місцевого самоврядування найбільше зацікавлені в освітньому рівні своїх посадовців та депутатів, підвищенні їх кваліфікації. Серед різноманіття сучасних технологій реалізації програми розвитку емоційного інтелекту як інструменту підвищення ефективності діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, особливе місце займають інноваційні, класифіковані нами за різними ознаками.

Висновки до розділу 3

1. З метою розвитку розвитку емоційного інтелекту серед публічних службовців місцевого самоврядування як основи підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі спроектована модель схеми взаємодії кадрів управління при створенні сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.

2. Серед пропонованих методів управління персоналом Драбинівської сільської ради з метою максимального використання можливостей персоналу для досягнення цілей органу місцевого самоврядування: методи соціального нормування, методи виховання, методи поведінки соціально-трудової активності, методи соціальної наступності, методи соціального

стимулювання.

3. З-поміж напрямів формування стресостійкості задля мінімізації деструктивного впливу конфліктів належне місце повинні зайняти індивідуальні (психотерапія) та групові (психологічна просвіта, психологічне консультування, психотренінг, ділові ігри тощо) форми. Рекомендована до впровадження програма формування стресостійкості персоналу, а також індивідуальні методи нейтралізації стресів, програма зміцнення фізичного здоров'я співробітників Драбинівської сільської ради.

Аналіз сучасних технологій реалізації програми розвитку емоційного інтелекту як інструменту підвищення ефективності діяльності посадових осіб місцевого самоврядування дозволив:

1. Викремити способи розвитку емоційного інтелекту публічного службовця, а саме: тренінги, саморозвиток навичок сприйняття та контролю власних емоцій, ефективний зворотній зв'язок.

2. Рекомендована до впровадження Корпоративна програма розвитку емоційного інтелекту персоналу Драбинівської сільської ради.

3. Ключова роль при формуванні емоційного інтелекту належить управлінському персоналу. Саме для цієї категорії персоналу нами розроблено програму першого дня (Теорія + Практика) тренінгу розвитку емоційного інтелекту управлінського персоналу, а також програму другого дня (Практика) тренінгу розвитку емоційного інтелекту управлінського персоналу Драбинівської сільської ради.

ВИСНОВКИ

Діяльність публічних службовців органу місцевого самоврядування характеризується високим ступенем відповідальності, стресогенністю, інтенсивними міжособистісними відносинами, необхідністю введення інновацій, що відповідно вимагає від управлінців передусім прояву лідерських здібностей, креативності та емоційного інтелекту. Саме наявність творчого інноваційного мислення, оптимізму, емоційної стійкості, підприємливості, стресостійкості, вміння керувати власною поведінкою та створювати соціально-психологічний комфорт у колективі визначальним чином впливає на успіх професійної діяльності як посадовця, так і колективу в цілому.

На основі вивчення теоретичних основ формування емоційного інтелекту посадових осіб органів місцевого самоврядування та беручи до уваги дані оцінювання рівня емоційного інтелекту посадових осіб Драбинівської сільської ради Полтавського району, Полтавської області можна зробити наступні висновки:

1. Проблемі формування емоційного інтелекту як основи безперервного навчання посадових осіб органів місцевого самоврядування, на жаль, приділена в силу новизни допоки недостатня увага. Впродовж останніх років концепція емоційного інтелекту почала знаходити своє місце в дослідженнях з публічного управління та адміністрування. Зростає також і практичний інтерес до проблематики емоційного інтелекту, поскільки вона має прикладний аспект, зокрема в сфері лідерства та управління, в сфері освіти та в сфері бізнесу.

Аналіз рівня сформованості емоційного інтелекту посадових осіб органу місцевого самоврядування як основи підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі органу місцевого самоврядування показав наступне:

1. Щодо рівня сформованості емоційного інтелекту посадових осіб

місцевого самоврядування, то психодіагностичне дестування з використанням методики Люсіна виявило, що переважна більшість публічних службовців отримали середнє значення загального емоційного інтелекту (42, 8%), водночас 35,6 % опитаних – високе та дуже високе значення.

2. Чим старшими стають публічні службовці, тим більше зростає їх особистісна тривожність. Подібний стан тривоги, у відповідь на вплив незначних загрозливих чинників, значно знижує адаптаційні можливості публічних службовців щодо подолання стресових ситуацій, які можуть виникнути під час виконання ними професійних завдань. Це можна пояснити тим, що службовці вікової категорії від 40-ка до 59-ти років та від 60-ти років у порівнянні з молодшими колегами (20-ти до 39-ти років), у яких тривожність була пов'язана з відсутністю життєвого та професійного досвіду поведіння себе в незнайомих ситуаціях, значно частіше характеризуються наявністю тривожності як більш сталої особистісної якості, що вимагає корекції задля розвитку їхньої стресостійкості в цілому.

3. Рівень знань опитуваних публічних службовців Драбинівської сільської ради СР щодо сутності поняття «конфлікт» є недостатнім, оскільки переважна більшість не розуміє сутності та змісту поняття «конфлікт». Переважна більшість респондентів (41,7 %) процес конфлікту асоціюють з ситуацією психологічної несумісності учасників конфлікту. 34,9 %, визнали конфлікт як вербальну агресію та охарактеризували зміст цього поняття за допомогою слів, сенсове навантаження яких відображає уявлення про конфлікт як про вербальні дії, спрямовані на завдання психологічної шкоди будь-кому («сварка», «лайка», «скандал» тощо). Це говорить про відсутність базових знань щодо поняття «конфлікт».

4. Конфліктологічні вміння та навички публічних службовців сформовані недостатньо, оскільки високий рівень загального показника сформованості конфліктологічних умінь та навичок було виявлено лише в 16,9 %, а в майже половини опитаних (48,4 %) виявлено середній рівень

сформованості таких умінь та навичок.

5. Переважна більшість персоналу серед стратегій управління конфліктами обрали стратегію «Пристосування» (26,9 %) та «Уникнення» (26,3 %). Прагнення уникати конфліктів є небажаним, воно вказує на недостатній рівень сформованості конфліктологічних умінь і навичок фахівця, зокрема таких як: уміння і навички «передбачати виникнення конфліктної ситуації» та уміння і навички «приймати оптимальне рішення в умовах конфліктної ситуації».

6. Оцінювання взаємовідносин в колективі показало, що в цілому загальний статус найвищим є в групі апарату сільської ради ($A_0 = 3,24$), відповідно вищими виявилися й показники оцінки взаємовідносин, таких як оцінка ставлення, ставлення до них якості виконання та моральних якостей. Найменшими – службі у справах сім'ї та постійних комісіях.

7. З-поміж пріоритетних шляхів розвитку емоційного інтелекту співробітники Драбинівської сільської ради обрали: курси підвищення кваліфікації (41 %; робота над собою, самоосвіта, індивідуальний коучинг (30,3 %); науково-методичне забезпечення (14,6 %).

З метою розвитку формування емоційного інтелекту серед публічних службовців місцевого самоврядування як основи підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі внесено наступні пропозиції:

1. Спроектowana модель схеми взаємодії кадрів управління при створенні сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.

2. Виокремлені методів управління персоналом Драбинівської сільської ради з метою максимального використання можливостей персоналу для досягнення цілей органу місцевого самоврядування: методи соціального нормування, методи виховання, методи поведінки соціально-трудової активності, методи соціальної наступності, методи соціального стимулювання.

3. З-поміж напрямів формування стресостійкості задля мінімізації

деструктивного впливу конфліктів належне місце повинні зайняти індивідуальні (психотерапія) та групові (психологічна просвіта, психологічне консультування, психотренінг, ділові ігри тощо) форми. Рекомендована до впровадження програма формування стресостійкості персоналу, а також індивідуальні методи нейтралізації стресів, програма зміцнення фізичного здоров'я співробітників Драбинівської сільської ради.

4. Рекомендована до впровадження Корпоративна програма розвитку емоційного інтелекту персоналу Драбинівської сільської ради.

5. При формуванні емоційного інтелекту головна відводиться управлінському персоналу. Для цієї категорії персоналу було розроблено програму першого дня (Теорія + Практика) тренінгу розвитку емоційного інтелекту управлінського персоналу, а також програму другого дня (Практика) тренінгу розвитку емоційного інтелекту управлінського персоналу Драбинівської сільської ради.