

УДК 159.923

DOI <https://doi.org/10.32782/cusu-psy-2025-3-7>

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО СТАНУ ОСОБИСТОСТІ ЛІДЕРА В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Лукіна Наталія Борисівна,

кандидат психологічних наук,

старший викладач кафедри психології

Чорноморського національного університету імені Петра Могили

ORCID ID: 0009-0001-3229-7318

Шевченко Олена Василівна,

здобувачка вищої освіти спеціальності 053 «Психологія»

Чорноморського національного університету імені Петра Могили

ORCID ID: 0009-0004-0075-5152

У статті представлені результати теоретичного дослідження поняття лідерства. Адже успішний розвиток сучасного суспільства й організацій в умовах глобалізації, технологічних змін і динамічного середовища визначається не лише наявністю ресурсів, а й ефективністю управлінської діяльності, ключовим елементом якої є лідерство. Феномен лідерства охоплює здатність особистості впливати на поведінку інших людей, організовувати їхню спільну діяльність, формувати бачення мети та мотивувати до її досягнення.

Проаналізовано результати емпіричного дослідження щодо емоційного інтелекту та рівня суб'єктивного контролю серед керівників підрозділів Товариства з обмеженою відповідальністю «СВАНТОВІТ». Для оцінювання емоційного стану особистості лідера застосовано Методику визначення рівня емоційного інтелекту Н. Холла та Методику дослідження рівня суб'єктивного контролю Дж. Роттера (в адаптації Є. Бажина, С. Голинкіної та А. Еткінда). Аналіз показав, що найбільш розвиненим компонентом емоційного інтелекту є емпатія (33% високих результатів), тоді як управління емоціями виявилося найменш сформованим (лише 21% високих результатів).

Загальний рівень суб'єктивного контролю свідчить про переважання внутрішнього локусу (58%), що є сприятливим для управлінської діяльності, однак у сфері невдач виявлено домінування зовнішнього локусу (54%). Отримані результати дозволяють зробити висновок про необхідність розвитку навичок емоційної саморегуляції та відповідального ставлення до поразок як важливих складників ефективного лідерства. Лідерські характеристики не є допоміжним компонентом, а виступають системоутворювальним чинником ефективного управління, який має бути ключовим об'єктом розвитку в управлінському середовищі.

Розкрито сучасні тенденції розвитку лідерства в організаційній сфері. Отримані дані можуть бути використані для подальшого розроблення програм розвитку лідерського потенціалу.

Ключові слова: лідер, емоційний інтелект, емпатія, саморегуляція, суб'єктивний контроль, локус контролю.

Lukina Natalia, Shevchenko Olena. Research on the emotional state of a leader's personality in modern organizations

The article presents the results of a theoretical study of the concept of leadership. After all, the successful development of modern society and organizations in the context of globalization, technological change, and a dynamic environment is determined not only by the availability of resources, but also by the effectiveness of management activities, a key element of which is leadership. The phenomenon of leadership encompasses the ability of an individual to influence the behavior of others, organize their joint activities, form a vision of the goal, and motivate them to achieve it.

The results of an empirical study on emotional intelligence and the level of subjective control among managers of different departments of "SVANTOVIT" LLC. To assess the emotional state of a leader's personality, N. Hall's Emotional Intelligence test and J. Rotter's Locus of Control Scale (adapted by E. Bazhin, S. Golyunkina, and A. Etkind) were applied. The analysis revealed that the most developed component of emotional intelligence is empathy (33% of participants showed high results), while emotion management turned out to be the least developed (only 21% with high results).

© Лукіна Н. Б., Шевченко О. В., 2025

Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

The overall level of subjective control indicates the predominance of an internal locus (58%), which is favorable for managerial activity. However, in the sphere of failures, external locus predominates (54%), suggesting a tendency to attribute mistakes to external factors. The findings highlight the importance of developing emotional self-regulation skills and fostering responsibility for failures as essential elements of effective leadership. Leadership characteristics are not a secondary component, but rather a systemic factor in effective management, which should be a key focus of development in the management environment.

Current trends in leadership development in the organizational sphere are revealed. The data obtained can be used for further development of leadership potential programs.

Key words: leader, emotional intelligence, empathy, self-regulation, subjective control, locus of control.

Вступ

У сучасних умовах розвитку організацій лідерство розглядається не лише як управлінська функція, а також як комплекс особистісних характеристик, що забезпечують ефективну взаємодію, мотивацію персоналу та здатність ухвалювати стратегічні рішення. Особлива роль лідера в управлінні полягає в поєднанні організаційної функції зі здатністю надихати команду, створювати позитивний психологічний клімат і забезпечувати адаптивність організації до змінних умов середовища. Вивчення функцій лідерства дозволяє краще зрозуміти механізми впливу на групову поведінку, оптимізацію управлінських процесів і формування ефективних команд.

Одним із ключових чинників результативності лідерської діяльності є емоційний інтелект (далі – EQ) – здатність розуміти власні емоції, управляти ними та впливати на емоційний стан інших [3]. Іншим важливим аспектом є локус контролю, який визначає, бере особистість відповідальність за події у своєму житті (внутрішній локус) чи приписує їх зовнішнім обставинам (зовнішній локус) [12].

Поєднання цих характеристик формує емоційно-психологічну основу ефективного лідерства. Високий рівень EQ в поєднанні із внутрішнім локусом контролю сприяє відповідальності, стресостійкості та здатності до командоутворення. Натомість низькі показники цих якостей можуть призводити до зниження продуктивності управлінських рішень, зростання конфліктності й емоційного вигорання.

Матеріали та метод

Мета дослідження – проаналізувати емоційний стан керівників ТОВ «СВАНТОВІТ» з використанням методик Н. Холла та Дж. Роттера, визначити їхні сильні і слабкі сторони, а також надати рекомендації щодо розвитку емоційно-лідерських компетентностей. Дослідження проводилося серед керівників підрозділів різного спрямування ТОВ «СВАНТОВІТ». Участь у дослідженні взяли 24 особи. Тестування відбувалося індивідуально, у спокійних умовах, з попереднім інструктажем.

Аналіз емоційного стану особистості лідера проводили з використанням *Методики визначення рівня емоційного інтелекту Ніколаса Холла (N. Hall)* – це психодіагностичний інструмент, що дозволяє оцінити здатність особистості розпізнавати, розуміти та керувати емоціями, як власними, так і інших людей. Цей тест широко використовується у психологічних дослідженнях, освітніх закладах і кадрових службах для оцінювання емоційної компетентності.

Методика дослідження рівня суб'єктивного контролю (далі – РСК) Дж. Роттера в адаптації Є. Бажина, С. Голинкіної та А. Еткінда призначена для виявлення того, наскільки особистість схильна вважати себе відповідальною за події, що з нею трапляються, чи покласти це на зовнішні обставини (випадок, долю, інших людей).

Результати

Методика емоційного інтелекту Н. Холла дозволяє визначити рівень емоційного інтелекту (EQ) за п'ятьма основними шкалами, як-от:

1. Емоційна обізнаність (усвідомлення власних емоцій).
2. Управління емоціями.

- 3.Самомотивація.
- 4.Емпатія (розуміння емоцій інших).
- 5.Розпізнавання емоцій інших.

Зведені результати дослідження емоційного інтелекту за Н. Холлом представлені в табл. 1.

Таблиця 1

Рівень емоційного інтелекту (n = 24, %)

Компонент EQ	Високий	Середній	Низький
Емоційна обізнаність	6 (25%)	13 (54%)	5 (21%)
Управління емоціями	5 (21%)	14 (58%)	5 (21%)
Самомотивація	7 (29%)	12 (50%)	5 (21%)
Емпатія	8 (33%)	10 (42%)	6 (25%)
Розпізнавання емоцій інших	6 (25%)	13 (54%)	5 (21%)

Отже, з таблиці 1 видно, що найбільш розвинений компонент – *емпатія*: 33% учасників мають високий рівень, що свідчить про здатність розуміти почуття інших, бути співчутливими та відкритими у стосунках. Середній рівень домінує в усіх п'яти компонентах (від 42 до 58%), що є нормальним для більшості людей і свідчить про потенціал для розвитку емоційної сфери. Найменше сформований компонент *управління емоціями*, лише 21% мають високий рівень, а інші можуть потребувати навичок емоційної регуляції (стресостійкість, контроль імпульсів тощо). Низький рівень у 20–25% учасників у кожному з компонентів, що вказує на потребу в цілеспрямованій психологічній роботі.

Зведені результати дослідження, представлені в гістограмі (рис. 1).

Отже, застосування методики Н. Холла дозволило оцінити рівень емоційного інтелекту працівників компанії «СВАНТОВІТ» за п'ятьма ключовими компонентами:

1. *Емоційною усвідомленістю*: більшість учасників демонструють високий рівень усвідомлення власних емоцій, що сприяє кращому розумінню себе й ефективнішій взаємодії з колегами.

2. *Управлінням власними емоціями*: значна частина респондентів виявила здатність контролювати свої емоційні реакції, що позитивно впливає на стресостійкість та ухвалення рішень у складних ситуаціях.

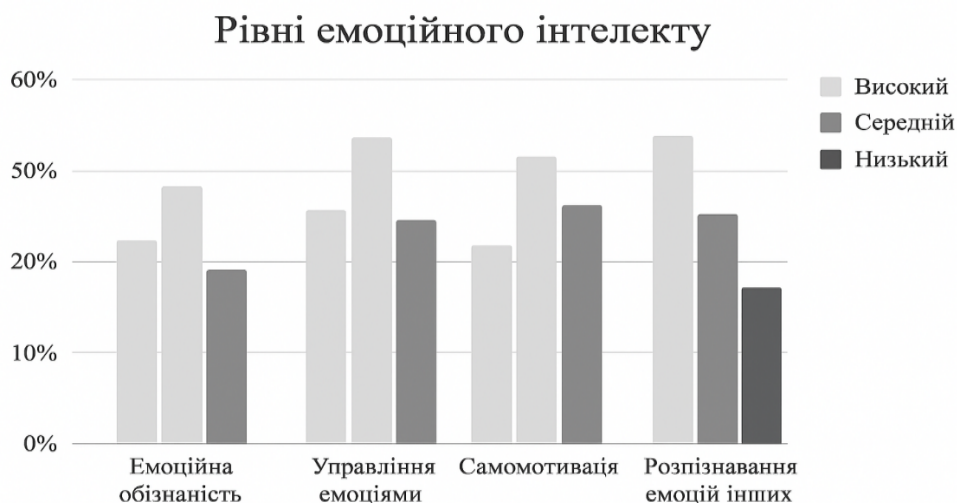


Рис. 1. Рівні емоційного інтелекту за методикою Н. Холла

3. *Самомотивацією*: рівень самомотивації серед працівників є достатнім для підтримки високої продуктивності й ініціативності в роботі.

4. *Емпатією*: учасники дослідження показали високий рівень емпатії, що сприяє створенню позитивного психологічного клімату в колективі й ефективному вирішенню конфліктів.

5. *Управлінням емоціями інших*: респонденти виявили здатність впливати на емоційний стан колег, що є важливим для лідерства та командної роботи.

Загальний рівень емоційного інтелекту в компанії «СВАНТОВІТ» можна схарактеризувати як високий, що свідчить про готовність працівників до ефективної взаємодії, адаптації до змін і підтримки позитивного робочого середовища.

Наступним етапом дослідження було використання Методики дослідження рівня суб'єктивного контролю (РСК) Дж. Роттера в адаптації Є. Бажина, С. Голинкіної та А. Еткінда [2]. Дана методика дослідження дозволяє оцінити локус контролю – чи людина схильна брати відповідальність за події у своєму житті (внутрішній локус) чи вважає, що все залежить від зовнішніх обставин (зовнішній локус). Методика була застосована з метою проаналізувати емоційний стан особистості лідера, зокрема його локус контролю, що впливає на сприйняття відповідальності, ухвалення рішень та управлінську ефективність.

Основні шкали методики РСК: «Загальний рівень інтернальності» (далі – ЗРІ) – наскільки людина схильна брати відповідальність за своє життя; «Інтернальність у сфері досягнень» (далі – ІСД) – контроль за професійними, навчальними результатами; «Інтернальність у сфері невдач» (далі – ІСН) – сприйняття причин власних помилок; «Інтернальність у сфері сімейних стосунків» (далі – ІСС) – як людина оцінює свій вплив у сімейному житті; «Інтернальність у сфері здоров'я та хвороб» (далі – ІСЗ) – чи визнає особисту відповідальність за своє здоров'я.

Зведені результати дослідження РСК представлено в таблиці 2.

Таблиця 2

Рівень суб'єктивного контролю (n = 24, %)

Шкала	Внутрішній (%)	Зовнішній (%)
Загальний РСК	58 (14 осіб)	42 (10 осіб)
Досягнення (ДС)	62 (15 осіб)	38 (9 осіб)
Невдачі (НДС)	46 (11 осіб)	54 (13 осіб)
Сімейні відносини (СР)	50 (12 осіб)	50 (12 осіб)
Виробничі відносини (ВР)	55 (13 осіб)	45 (11 осіб)

За результатами дослідження рівня суб'єктивного контролю серед 24 осіб виявлено таке:

1. *Загальний рівень РСК* засвідчив переважання внутрішнього локусу контролю в більшості учасників (58%), що свідчить про готовність брати відповідальність за власні вчинки, ухвалювати рішення та впливати на перебіг подій у своєму житті.

2. *У сфері досягнень* 62% респондентів також демонструють внутрішню позицію, що свідчить про мотивацію до успіху, активність та цілеспрямованість. Вони вважають, що результат залежить від їхніх зусиль.

3. *Натомість у сфері невдач* спостерігається домінування зовнішнього локусу контролю (54%). Це може свідчити про схильність до зовнішньої атрибуції причин невдач, уникання відповідальності або труднощі із прийняттям поразок.

4. *У сімейній сфері* локус контролю розподілений порівну (50 на 50%), що вказує на індивідуальні особливості сприйняття ролей у сімейних відносинах, зокрема і вплив соціального контексту.

5. *У виробничій сфері* більшість респондентів (55%) також мають внутрішній локус, що є позитивним показником відповідальності та залученості у професійну діяльність.

Як видно з таблиці 2, внутрішній локус контролю переважає в більшості сфер, особливо у сфері досягнень (62%) та загальному РСК (58%), що свідчить про особисту відповідальність і самоконтроль.

У сфері невдач більше схильності приписувати відповідальність зовнішнім обставинам (54%).

У сімейних відносинах спостерігається баланс між внутрішнім і зовнішнім контролем.

У виробничій сфері також більше довіри до власних рішень (55%).

Отже, у досліджуваної групи загалом переважає внутрішній локус контролю, що є сприятливим фактором для розвитку відповідальності, самореалізації та адаптивності. Проте у сфері невдач помітна тенденція до зовнішнього приписування, що може потребувати психолого-педагогічної підтримки для формування навичок емоційної зрілості та відповідального ставлення до труднощів.

Дослідження рівня суб'єктивного контролю (РСК) за Методикою Дж. Роттера (в адаптації Є. Бажина, С. Голинкіної та А. Еткінда) [2] дає змогу оцінити, наскільки люди схильні приписувати відповідальність за події у своєму житті собі (внутрішній локус) або зовнішнім чинникам (зовнішній локус). Це дослідження є особливо важливим для аналізу психологічної зрілості, мотиваційної структури особистості та готовності до ухвалення відповідальних рішень.

Основні проблемні аспекти, виявлені у процесі дослідження:

1. Розбіжності у сферах контролю. Було виявлено, що *рівень контролю залежить від життєвої сфери*. Наприклад, у сфері досягнень переважає внутрішній локус, що свідчить про відповідальність та ініціативність. Натомість у сфері невдач домінує зовнішній локус, тобто респонденти схильні шукати виправдання своїм невдачам у зовнішніх обставинах.

2. Дисбаланс у розподілі відповідальності. Частина учасників показала негнучкість локусу контролю, тобто однакова стратегія приписування відповідальності в різних ситуаціях (успіх – «я», невдача – «інші»), що може свідчити про незрілість в ухваленні рішень, психологічні захисти або уникнення саморефлексії.

3. Рівень суб'єктивного контролю в сімейній і професійній сферах. У сфері сімейних відносин результати виявили розподіл 50/50, що вказує на складність у чіткому визначенні відповідальності в міжособистісних стосунках. У професійній сфері переважає внутрішній локус, що є позитивною характеристикою для лідерських або організаційних здібностей.

4. Наявність учасників з переважно зовнішнім локусом. Приблизно 40% обстежених демонструють тенденцію до зовнішнього локусу, що потребує уваги – такі особи можуть мати знижену мотивацію, низьку впевненість у собі, уникати відповідальності, що впливає на командну роботу й адаптацію до стресу.

5. Психолого-педагогічні наслідки. Отримані результати можуть бути індикатором потреби у психологічному супроводі, тренінгах відповідальності, розвитку рефлексії та формуванні позитивної Я-концепції.

Отже, порівняння результатів двох методик показує взаємозв'язок між емоційним інтелектом і локусом контролю. Високий рівень емпатії та самомотивації поєднується із внутрішнім локусом у сфері досягнень, що свідчить про готовність брати на себе відповідальність та вести за собою інших. Водночас не досить сформовані навички управління емоціями та зовнішня атрибуція невдач є ризиками для розвитку ефективного лідерства.

Такі результати співзвучні з дослідженнями Д. Гоулмана [3], який наголошує на значущості саморегуляції для керівників, а також з даними про те, що інтерналі демонструють вищу продуктивність і адаптивність у складних ситуаціях.

Особистість лідера – ключовий чинник, що впливає на ефективність управлінської діяльності. Основні психологічні характеристики лідера, як-от рівень емоційного інтелекту, стиль керівництва, здатність до комунікації, рівень суб'єктивного контролю та мотивація, визнача-

ють: якість ухвалення рішень, ефективність взаємодії з підлеглими, стресостійкість, рівень довіри в колективі.

Згідно із проведеним аналізом методик ЕІ (Н. Холл) [9] та РСК (Дж. Роттер) [12] емпірично доведено, що лідери з високим емоційним інтелектом краще розуміють емоційні стани співробітників, можуть ефективно керувати конфліктами, мотивувати команду, що позитивно впливає на продуктивність. Лідери з високим суб'єктивним контролем демонструють внутрішню відповідальність за результати своєї діяльності. Це сприяє більш цілеспрямованій і проактивній управлінській поведінці.

Неналежний розвиток лідерських якостей (низький рівень інтернальності або емоційного інтелекту) призводить до втрати авторитету, частих конфліктів і зниження ефективності управління. Рекомендовано впроваджувати програми розвитку EQ та корекційні заходи для формування відповідального ставлення до помилок.

Висновки

Особистість лідера є визначальним фактором ефективності управлінської діяльності. Лідер, який постійно розвивається, адаптується до змін і підтримує команду, здатен вивести компанію на новий рівень успіху. Лідер є ключовою фігурою в будь-якій організації, адже саме він формує її стратегію, мотивує персонал і забезпечує ефективну взаємодію всередині колективу. Особистісні якості лідера безпосередньо впливають на ефективність управління, оскільки визначають стиль керівництва, культуру компанії та рівень продуктивності команди.

Отже, емоційний стан особистості лідера є ключовим чинником, що визначає ефективність управлінської діяльності. Також розвинені особисті якості, як-от раціональне мислення, амбітність, професіоналізм, прагнення до розвитку та харизматичність, сприяють формуванню ефективного стилю лідерства, позитивного психологічного клімату в колективі та високої продуктивності праці.

Література:

1. Вітвицька С. Психологія лідерства : навчальний посібник. Київ : Академвидав, 2016. 248 с.
2. Бажин Є., Голинкіна С., Еткінд А. Діагностика рівня суб'єктивного контролю. *Питання психології*. 1984. № 1. С. 152–156.
3. Гоулман Д. Емоційний інтелект. Чому він може значити більше, ніж IQ / пер. з англ. Київ : КМ-Букс, 2019. 512 с.
4. Жаріков Є., Крушельницький Е. Психологія управління. Київ, 2002. 268 с.
5. Чепелева Н. Психологія управління : навчальний посібник. Київ : Либідь, 2018. 312 с.
6. Bar-On R. The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Rationale, Description and Summary of Psychometric Properties. *Measuring Emotional Intelligence*. Springer, 2004. P. 115–145.
7. Boyatzis R.E., McKee A. Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion. Boston : Harvard Business School Press, 2005. 256 p.
8. Cherniss C. Emotional Intelligence: Toward Clarification of a Concept. *Industrial and Organizational Psychology*. 2010. Vol. 3. № 2. P. 110–126.
9. Hall N. Emotional Intelligence. Test Manual. San Diego : EI Assessments, 1999. 64 p.
10. Mayer J.D., Salovey P., Caruso D.R. Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Psychological Inquiry*. 2004. Vol. 15. № 3. P. 197–215.
11. Petrides K.V., Furnham A. Trait Emotional Intelligence: Psychometric Investigation with Reference to Established Trait Taxonomies. *European Journal of Personality*. 2001. Vol. 15. № 6. P. 425–448.
12. Rotter J.B. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*. 1966. Vol. 80. № 1. P. 1–28.

Отримано: 29.09.2025

Рекомендовано: 03.11.2025

Опубліковано: 03.12.2025