

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

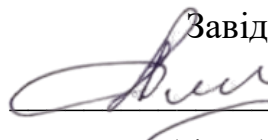
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

Навчально-науковий гуманітарний інститут

Кафедра психології

«Допущений до захисту»

Завідувач кафедри

 Карсканова С. В.
(підпис)

«_10_» __12__2025 р

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

на тему: **ВПЛИВ НЕВЕРБАЛЬНОГО АСПЕКТУ СПІЛКУВАННЯ НА
ДІЯЛЬНІСТЬ В СФЕРІ УПРАВЛІННЯ**

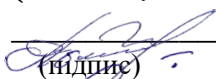
Виконав:

Студент 6559 групи

 Доба О.В.
(підпис)

Керівник роботи:

доктор психол. наук, професор
(посада, науковий ступень вчене звання)

 Яблонський А. І.
(підпис)

Миколаїв – 2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова****Навчально-науковий гуманітарний інститут**

Кафедра психології

Спеціальність 053 Психологія

Освітня програма «Психологія»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Гарант освітньої програми

Литвиненко І.С.

(підпис)

«5» 09 2025 р.

ЗАВДАННЯ**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Студенту Добі О.В.

1. Тема роботи: «ВПЛИВ НЕВЕРБАЛЬНОГО АСПЕКТУ СПІЛКУВАННЯ НА ДІЯЛЬНІСТЬ В СФЕРІ УПРАВЛІННЯ».

Керівник роботи: доктор психол. наук, професор Яблонський Андрій Іванович.

Затверджені наказом ректора № 967-уч від «5» вересня 2025 року

2. Термін подання роботи: 1 грудня 2025 р.

3. Вихідні дані по роботі: спеціальна наукова і методична література та інші матеріали з психології, передовий практичний досвід.

4. Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів):

Теоретичні основи дослідження невербального спілкування в управлінському середовищі.

Емпіричне дослідження особливостей невербального спілкування в управлінському середовищі.

Напрями та методи психологічного супроводу поліпшення невербальної комунікації керівників.

5. Перелік презентаційних матеріалів: презентація доповіді по роботі у форматі Microsoft Power Point загальною кількістю 11 слайдів, з висвітленням таких питань як об'єкт предмет, мета і завдання роботи (2 слайди), використані методи емпіричного дослідження (1 слайд), теоретичні узагальнення з теми дослідження (2 слайди), результати емпіричного дослідження, їх демонстрація (рисунки, таблиці), аналіз та інтерпретація (5 слайдів), висновки (1 слайд).

7. Дата видачі завдання «5» вересня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Но мер	Назва етапів роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1.	Формулювання теми роботи	01.09.2025	
2.	Опрацювання літератури з теми дослідження. Визначення мети, завдань, об'єкта, предмета дослідження.	10.09.2025	Список використаної літератури має включати не менше 40 позицій (передусім сучасні актуальні із яких не менше 25% - за останні п'ять років).
3.	Написання вступу. Визначення методів і бази дослідження.	10.09.2025- 15.09.2025	Вступ (обсяг 3 – 4 сторінки)
4.	Написання Розділу 1. Подання на перевірку	15.09.2025- 30.09.2025.	Розділ 1. (15-20 сторінок)
5.	Підготовка та проведення емпіричного дослідження (констатувальний експеримент).	30.09.2025- 10.10.2025	Розділ 2. (15-20 сторінок)
6.	Написання Розділу 2. Подання на перевірку	10.10.2025 - 31.10.2025	
7.	Підготовка та проведення емпіричного дослідження (формульальний експеримент).	31.10.2025- 10.11.2025	
8.	Написання Розділу 3. Подання на перевірку	10.11.2025- 22.11.2025	Розділ 3 (20-30 сторінок)
9.	Оформлення тексту роботи. Подання керівнику на перевірку. Перевірка роботи на академічну доброчесність	22.11.2025- 25.11.2025	Загальний обсяг основного тексту роботи 70 – 80 сторінок.
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	25.11.2025- 28.11.2025	
11.	Опрацювання зауважень і виправлення недоліків	28.11.2025- 01.12.2025	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на рецензування	01.12.2025- 08.12.2025	
13.	Захист роботи	15.12.2025- 25.12.2025	

Студент



ДОБА О.В.

Науковий керівник



ЯБЛОНСЬКИЙ А.І.

АНОТАЦІЯ

Доба О.В. Вплив невербального аспекту спілкування на діяльність у сфері управління. Кваліфікаційна робота зі спеціальності 053 «Психологія», освітньої програми «Психологія». Миколаїв: НУК ім. адм. Макарова, 2025. 70 сторінок.

У магістерській роботі досліджується вплив невербальної комунікації на ефективність управлінської діяльності. Визначено роль невербальних сигналів, таких як міміка, жести, контакт очей, інтонація голосу, у формуванні довіри в колективі та прийнятті управлінських рішень. Проведене емпіричне дослідження на базі 50 керівників за чотирма основними методиками показало значне покращення невербальних навичок після спеціально розробленого тренінгу. Підвищення перцептивної компетентності та емоційного інтелекту керівників сприяло покращенню ефективності управління, зниженню конфліктності в командах і підвищенню довіри серед співробітників. Автор пропонує конкретні рекомендації для вдосконалення невербальної комунікації в управлінській діяльності.

Ключові слова: невербальна комунікація, управління, емоційний інтелект, перцептивна компетентність, тренінг, ефективність управління.

ANNOTATION

Doba O. The influence of the non-verbal aspect of communication on management activities/ Qualification work on specialty 053 «Psychology», educational program «Psychology». Mykolaiv: Admiral Makarov National University of Shipbuilding. 2025. 70 pages.

The master's thesis explores the impact of non-verbal communication on the effectiveness of managerial activity. The study identifies the role of non-verbal signals, such as facial expressions, gestures, eye contact, and voice intonation, in building trust within a team and making management decisions. An empirical study based on 50 managers using four key methodologies showed significant improvement in non-verbal skills after a specially developed training program. The increase in perceptual competence and emotional intelligence among managers contributed to improved management efficiency, reduced conflict within teams, and enhanced trust among employees. The author provides specific recommendations for improving non-verbal communication in managerial activities.

Keywords: non-verbal communication, management, emotional intelligence, perceptual competence, training, management effectiveness.

Зміст

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ	
НЕВЕРБАЛЬНОГО СПІЛКУВАННЯ В УПРАВЛІНСЬКОМУ	
СЕРЕДОВИЩІ	11
1.1. Комунікація в управлінні: вербальні та невербальні компоненти.....	11
1.2. Функції та види невербальних засобів спілкування в управлінні.....	166
1.3. Вплив невербальних сигналів на прийняття рішень і стиль управління	20
Висновки до першого розділу.....	23
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ	
НЕВЕРБАЛЬНОГО СПІЛКУВАННЯ В УПРАВЛІНСЬКОМУ	
СЕРЕДОВИЩІ	24
2.1. Методика та організація емпіричного дослідження.....	24
2.2. Результати аналізу невербальної комунікації в управлінській діяльності.....	35
2.3. Залежність ефективності управління від рівня розвитку невербальних навичок.....	43
Висновки до другого розділу.....	47
РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ ТА МЕТОДИ ПСИХОЛОГІЧНОГО	
СУПРОВОДУ ПОЛІПШЕННЯ НЕВЕРБАЛЬНОЇ КОМУНІКАЦІЇ	
КЕРІВНИКІВ	48
3.1. Розробка програми розвитку навичок невербального спілкування у сфері управління.....	48
3.2. Оцінка ефективності програми з удосконалення невербальної комунікації керівників.....	62
3.3. Загальні рекомендації для підвищення ефективності управління через розвиток невербальних комунікаційних навичок керівників.....	63
Висновки до третього розділу.....	70
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність дослідження впливу невербального спілкування на діяльність у сфері управління обумовлена його значущістю для сучасних організацій. В умовах глобалізації, розвитку технологій та інтеграції міжнародних ринків ефективність управлінської діяльності залежить не лише від професійних навичок керівників, але й від рівня їх комунікаційних здібностей. Невербальне спілкування, яке включає жести, міміку, тон голосу, пози та інші фізичні прояви, відіграє ключову роль у формуванні ефективної взаємодії в колективі, налагодженні довіри, забезпеченні конструктивних відносин між керівниками та підлеглими, а також у прийнятті важливих управлінських рішень. Проте в умовах швидких змін у соціальному та економічному середовищі необхідно переосмислювати роль невербальних компонентів комунікації, що обумовлює потребу в їхньому глибшому вивченні.

Актуальність теми дослідження зростає у зв'язку з тим, що управлінці повинні не лише бути кваліфікованими професіоналами, але й ефективними комунікаторами. Невербальні сигнали стають важливим елементом менеджменту, оскільки вони допомагають створювати атмосферу довіри, забезпечувати ефективну командну взаємодію, а також допомагають при прийнятті рішень в умовах складної комунікації. Поява нових технологій, зміни в організаційній культурі та зростання міжнародних зв'язків висувують нові вимоги до управлінців, серед яких важливе місце займає розуміння та використання невербальної комунікації.

Науковці з різних країн проводили дослідження, що стосуються взаємозв'язку між невербальними аспектами спілкування та управлінськими процесами. Одним із основоположників дослідження невербальної комунікації є Пол Екман американський психолог, який вивчав емоції та їх вираження через міміку, жестикуляцію, що дозволяє керівникам краще розуміти емоційний стан співрозмовників і коригувати свої управлінські стратегії. Його

робота щодо базових емоцій, виражених через невербальні сигнали, значно вплинула на теорію комунікації. Джон Борг у своїй роботі з комунікації також звертає увагу на те, що невербальні сигнали відіграють важливу роль у формуванні управлінського стилю та міжособистісних відносин в організації.

В Україні дослідженням невербальної комунікації та її впливу на управлінську діяльність займалися відомі вітчизняні науковці. Зокрема, Галант О.І. розглядає аспекти невербального спілкування в організаціях і вказує на важливість розвитку невербальних навичок у керівників. Невмирич І.В. у своїх працях також звертає увагу на взаємозв'язок невербального спілкування і управлінської ефективності, розглядаючи це як ключовий фактор у побудові ефективних команд.

Однак, незважаючи на значний внесок дослідників у вивчення невербальної комунікації в загальному контексті, питання її впливу на конкретні аспекти управлінської діяльності, зокрема на прийняття рішень, стиль керівництва та ефективність управлінських процесів, залишається недостатньо дослідженим. Це зумовлює необхідність подальшого вивчення цієї проблеми, зокрема в контексті сучасних підходів до управлінських стратегій та психології організацій.

Метою роботи є виявлення основних аспектів впливу невербальної комунікації на ефективність управлінської діяльності, а також розробка рекомендацій щодо удосконалення навичок невербального спілкування керівників. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити кілька завдань:

1. Дослідити теоретичні основи невербального спілкування в управлінському середовищі.
2. Проналізувати вплив невербальних сигналів на прийняття управлінських рішень.
3. Оцінити рівень розвитку невербальних навичок у керівників та їх роль в управлінській діяльності.
4. Розробити програму для розвитку невербальних комунікаційних навичок керівників та оцінити її ефективність.

Об'єкт дослідження - процес невербального спілкування в управлінській діяльності.

Предметом дослідження - вплив невербальних сигналів на ефективність управління..

Гіпотеза дослідження. Невербальна комунікація має значний вплив на ефективність управлінської діяльності, оскільки вона допомагає керівникам виявляти емоційний стан співробітників, налагоджувати довірчі взаємини, коригувати прийняття рішень та забезпечувати результативну взаємодію в колективі. Розвиток навичок невербальної комунікації у керівників сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності та оптимізації міжособистісних відносин у команді.

Для досягнення поставленої мети в дослідженні застосовуються такі **методи**: *теоретичні*: аналіз, синтез, узагальнення, аргументація; *емпіричні*: анкетування, спостереження, аналіз відеозаписів управлінських зустрічей, а також інтерв'ю з керівниками та працівниками організацій; психодіагностичні методики (тести Г.Я. Розена, С. Ріджіо, тест Барон-Коена та шкала емоційного інтелекту Н. Холла), експеримент, а також статистичний метод кореляційного аналізу за методом Пірсона.

Теоретичне значення роботи полягає в аналізі впливу невербальних аспектів комунікації на управлінську діяльність, а також у розробці методичних рекомендацій щодо удосконалення навичок невербального спілкування керівників, що можуть бути використані в навчанні управлінців та в практиці управління.

Практичне значення роботи полягає в можливості застосування отриманих результатів для підвищення ефективності управлінських процесів у різних організаціях, а також у використанні розробленої програми для навчання керівників.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел з 50

найменувань. Основний текст роботи – 70 сторінок, робота містить 7 таблиць, 2 рисунки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ НЕВЕРБАЛЬНОГО СПІЛКУВАННЯ В УПРАВЛІНСЬКОМУ СЕРЕДОВИЩІ

1.1. Комунікація в управлінні: вербальні та невербальні компоненти

Комунікація в управлінні є важливим елементом для успішної діяльності організації, оскільки вона забезпечує обмін інформацією, сприяє прийняттю управлінських рішень, формуванню корпоративної культури і ефективній взаємодії між керівниками та працівниками[34, С. 368]. В управлінській практиці комунікація є не лише інструментом передачі інформації, але й основою для мотивації, вирішення конфліктів, побудови довіри та прийняття важливих рішень. Сучасні підходи до комунікації в управлінні зосереджуються на комплексному підході до вербальних і невербальних компонентів, які взаємодіють для досягнення високої ефективності.

Вербальна комунікація у сфері управління включає використання слів для передачі інформації. Вона може бути усною або письмовою, формальною чи неформальною[3, с. 210]. Вербальні компоненти комунікації мають важливе значення в управлінських процесах, оскільки саме через слова керівники передають стратегії, завдання, інструкції та приймають рішення. Вони можуть мати офіційну форму у вигляді звітів, наказів або інструкцій, або неформальну, що включає особисті бесіди, розмови на перервах або під час неформальних зустрічей.

Типи вербальної комунікації:

- усна (включає всі форми спілкування через усне мовлення: наради, зустрічі, телефонні переговори);
- письмова (включає письмову передачу інформації через електронні листи, звіти, накази, документи) [2, С. 188].

Формальна комунікація відбувається згідно з встановленими правилами, що є необхідним для підтримки організаційної структури та виконання

завдань. Вона включає офіційні документи, презентації та засідання. Неформальна комунікація відбувається більш природно і дозволяє розвивати неформальні зв'язки між працівниками та керівництвом, що підвищує мотивацію та згуртованість команди.

Невербальна комунікація – це передача інформації за допомогою невербальних засобів, таких як жести, міміка, поза, інтонація голосу, контакт очей і дистанція. Невербальні сигнали грають ключову роль у створенні атмосфері взаєморозуміння та довіри, допомагають краще сприймати інформацію та можуть значно посилювати чи спростовувати вербальні повідомлення [8, С. 90]. В управлінні невербальна комунікація використовується для вираження емоцій, коригування взаємодії, мотивації працівників, а також для зміцнення авторитету керівника.

Основні форми невербальної комунікації:

1) міміка – вирази обличчя, що демонструють емоційний стан (радість, гнів, сум, здивування тощо). Міміка може підсилювати або спростовувати вербальне повідомлення;

2) жести – рухи рук, голови чи інших частин тіла, які доповнюють чи замінюють слова. Жести можуть сигналізувати про впевненість, цікавість або невпевненість;

3) контакт очей – тривалість і характер зорового контакту можуть сигналізувати про рівень довіри або зацікавленості в спілкуванні. В управлінні це може допомогти керівникові створити атмосферу довіри або встановити контроль у переговорному процесі;

4) пози і рухи тіла – манера тримати своє тіло під час спілкування може вказувати на емоційний стан і готовність до співпраці або, навпаки, на закритість і відчуження;

5) простір і дистанція – фізична відстань між співрозмовниками також є важливим невербальним сигналом. Відстань може вказувати на рівень довіри або інтимності у взаємодії [7, С. 58].

Існує кілька теорій, що пояснюють роль невербальної комунікації, її функції та взаємозв'язок з вербальними повідомленнями.

Теорія функціональної невербальної комунікації (Едвард Т. Холл) зосереджується на тому, що невербальна комунікація включає в себе просторові відносини між людьми. Вона залежить від культурних і соціальних контекстів, у яких люди взаємодіють. Холл виділяє різні зони дистанції під час спілкування: інтимна, особиста, соціальна та публічна[14, С. 111].

Теорія інтегративної невербальної комунікації (Рей Бірдвістелл) підкреслює, що невербальні сигнали і вербальні компоненти взаємодіють між собою, утворюючи єдиний процес комунікації[17, С. 14]. Невербальні сигнали не можуть існувати окремо від слів; вони доповнюють і підсилюють зміст повідомлення.

Теорія емоційного вираження (Пол Екман) стверджує, що певні емоції мають універсальні вирази обличчя, які є однаковими у всіх культурах[13, С. 66]. Екман вважає, що людина здатна виражати базові емоції через міміку, що дозволяє керівникам краще розуміти емоційний стан співробітників і коригувати свою стратегію взаємодії.

Теорія функціональної невербальної комунікації дозволяє керівникам регулювати відстань під час переговорів або зустрічей, тим самим створюючи бажану атмосферу для комунікації. Теорія інтегративної невербальної комунікації підкреслює важливість взаємодії невербальних і вербальних сигналів, що допомагає уникнути конфліктів і непорозумінь. Теорія емоційного вираження дає можливість керівникам точно розпізнавати емоційний стан своїх співробітників і коригувати свої дії, що вкрай важливо для мотивації і вирішення конфліктних ситуацій (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Теорії невербальної комунікації*

Теорія	Автор	Основні ідеї
Теорія функціональної невербальної комунікації	Едвард Т. Холл	Невербальна комунікація є складовою просторових відносин між людьми, що включає різні зони дистанції під час взаємодії (інтимна, особиста, соціальна, публічна).
Теорія інтегративної невербальної комунікації	Рей Бірдвістелл	Невербальні сигнали і вербальні компоненти взаємодіють і утворюють єдиний процес комунікації, не існують окремо один від одного.
Теорія емоційного вираження	Пол Екман	Універсальні емоційні вирази через міміку, які незалежні від культури (радість, гнів, сум, здивування, відраза, страх).

* сформовано автором

Ці теорії допомагають керівникам і комунікаторам в організаціях краще розуміти роль невербальної комунікації, її вплив на міжособистісні відносини та прийняття управлінських рішень.

Розглянемо та систематизуємо невербальні компоненти комунікації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні невербальні компоненти комунікації*

Компонент	Опис	Функція
Міміка	Вирази обличчя, що відображають емоційний стан (радість, сум, гнів, здивування).	Передача емоцій, підтвердження чи спростування вербальної інформації.
Жести	Рухи рук або інших частин тіла, що підкріплюють або замінюють слова.	Підсилення, уточнення чи заміна слів.
Контакт очей	Зоровий контакт між співрозмовниками, який може вказувати на рівень довіри, зацікавленості або агресії.	Зв'язок між співрозмовниками, довіра.

Пози та рухи тіла	Спосіб, у який людина тримає своє тіло під час спілкування.	Вираження впевненості, відкритості чи закритості.
Простір і дистанція	Фізична відстань між співрозмовниками під час комунікації, що може вказувати на рівень інтимності або соціальної відстані.	Визначення меж комунікації та соціальної дистанції.

*сформовано автором

Міміка є одним з найважливіших аспектів невербальної комунікації, оскільки вирази обличчя можуть безпосередньо відображати емоційний стан людини, що дозволяє співрозмовнику зрозуміти її настрій або реакцію на сказане[1, с. 62]. Це допомагає уточнити або спростувати вербальну інформацію, передаючи емоції, що важливо для взаєморозуміння.

Жести підтримують або замінюють слова, посилюючи інформацію, яку ми передаємо. Рухи рук або інших частин тіла можуть допомогти підкреслити важливі моменти або додати емоційного забарвлення до сказаного, що робить комунікацію більш виразною.

Контакт очей є важливим інструментом для встановлення зв'язку між співрозмовниками, виражаючи рівень довіри або зацікавленості [4, с. 211]. Під час управлінських зустрічей зоровий контакт може сигналізувати про відкритість до діалогу або, навпаки, про агресивне чи неприязне ставлення.

Пози та рухи тіла також суттєво впливають на комунікацію, оскільки вони демонструють впевненість або невпевненість у собі, а також готовність до співпраці чи, навпаки, закритість. Вони можуть сигналізувати про підготовленість до взаємодії, що є важливим аспектом в управлінському процесі.

Простір і дистанція під час спілкування вказують на рівень інтимності або соціальної близькості між співрозмовниками. Правильне розуміння дистанції допомагає встановити комфортні умови для обміну інформацією, створюючи сприятливе середовище для ефективної комунікації в управлінських ситуаціях.

Таким чином, невербальні компоненти комунікації не тільки доповнюють, а й значно посилюють зміст переданої інформації, формуючи більш точне та ефективне розуміння між співрозмовниками. Вони здатні підсилити чи змінити вербальні послання, тому важливо, щоб керівники мали здатність розпізнавати і коректно використовувати ці сигнали для досягнення максимальних результатів у взаємодії з командою.

1.2. Функції та види невербальних засобів спілкування в управлінні

Управлінська діяльність сучасного типу базується на високому рівні розвитку комунікативної компетентності керівника, яка включає не лише здатність до чіткого, лаконічного вербального вираження, а й глибоке розуміння ролі невербальних засобів спілкування.

Невербальні прояви – це не допоміжні елементи комунікації, а повноцінний комунікативний код, який функціонує автономно або в поєднанні з вербальним висловлюванням і здатний як посилювати, так і змінювати його смисл [6, с. 95]. У сфері управління, де особливо важливими є міжособистісна взаємодія, вплив, переконання, довіра, авторитет, роль невербального спілкування набуває стратегічного значення.

Вивченням функцій невербальної комунікації в управлінському контексті займалися як зарубіжні, так і вітчизняні дослідники. Серед них варто згадати Пола Екмана, який довів універсальність емоційної міміки; Рея Бірдвістелла, що заклав основи кінесики як науки; Едварда Т. Холла, який розробив концепцію проксемики – використання простору в комунікації; Альберта Меграбіана, який сформулював відомий закон співвідношення вербальних і невербальних каналів у передачі емоційної інформації [18, 20, 22, 23]. Серед українських науковців важливий внесок зробили Н. В. Чепелєва, І. О. Соловійова, А. І. Донцов, які досліджували психологічні аспекти невербальної поведінки в міжособистісному спілкуванні, а також Л. І.

Божович і В. В. Рибалко – у контексті професійного розвитку особистості[19, с. 15].

Функції невербального спілкування в управлінні є багатограними і структурно складними. У науковій літературі виокремлюється щонайменше шість ключових функціональних блоків.

Регулятивна функція забезпечує контроль за перебігом комунікації, сприяє координації дій між учасниками взаємодії. Через жести, паузи, погляд або зміну пози можна сигналізувати про початок, продовження або завершення висловлювання, погодження чи незгоду [24].

Емоційно-експресивна функція дозволяє невербальними засобами транслювати внутрішній психоемоційний стан. [27, с. 130]. У ситуації, коли вербальні повідомлення мають нейтральний характер, саме міміка, тон голосу, позиція тіла можуть передати справжнє ставлення керівника до ситуації або співрозмовника.

Контактна функція спрямована на ініціацію, підтримку або завершення контакту. Через погляд, дистанцію, міміку формується перше враження, створюється відчуття прийняття або, навпаки, відторгнення, що критично важливо для лідерських ролей [36, с. 152].

Ідентифікаційна функція пов'язана з презентацією себе у професійному середовищі. Невербальні елементи формують образ керівника — його професійний імідж, харизму, соціальний статус.

Регуляція міжособистісної дистанції реалізується через просемічні характеристики спілкування [37, с. 261]. Вона визначає рівень дозволеної близькості чи формальності, що особливо актуально в вертикальних (керівник-підлеглий) і горизонтальних (колега-колега) комунікативних відносинах.

Метакомунікативна функція полягає в тому, що невербальні засоби комунікації інтерпретують або коментують зміст словесного повідомлення[13, с. 66]. Наприклад, схвальне кивання голови під час промови посилює значущість вербального посилу.

Таким чином, у контексті управління невербальні засоби не просто супроводжують словесну мову, а виконують роль її регулятора, коректора та навіть альтернативного джерела інформації. У силу цього, керівник, який не володіє навичками аналізу і контролю невербальної поведінки, ризикує втратити ефективність у професійному спілкуванні.

Для більш глибокого аналізу варто розглянути типологію невербальних засобів спілкування в управлінському середовищі, яку наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Види невербальних засобів комунікації в управлінні*

Вид	Характеристика	Управлінське значення
Кінесика	Міміка, жести, пози, мікрорухи, усі форми рухової активності, що несуть комунікативне навантаження	Вираз емоцій, демонстрація впевненості, відкритості, реакцій на запити чи зауваження
Просеміка	Просторові характеристики взаємодії: дистанція, положення в приміщенні, організація робочого простору	Формування статусних ієрархій, атмосфери довіри чи домінування
Окулесика	Характер і тривалість зорового контакту, напрямок погляду, частота кліпання	Виявлення зацікавленості, чесності, відкритості, готовності до взаємодії
Паралінгвістика	Інтонація, тембр, темп мовлення, паузи, зміна ритму	Вираження емоцій, залучення уваги, посилення переконливості вербального повідомлення
Гаптика	Фізичні контакти (дотик, потиск руки, поплескування)	Регуляція емоційної близькості, формування довіри або підкреслення статусу
Візуальний імідж	Зовнішній вигляд, одяг, зачіска, аксесуари, колірна гама, манера триматися	Побудова професійного образу, авторитету, враження про

		компетентність і стиль керівництва
Екстралінгвістичні сигнали	Нерефлексивні прояви – зітхання, сміх, кашель, фіксація погляду в одну точку	Індикатори емоційної напруги, тривожності, впевненості або дискомфорту

* сформовано автором

У таблиці наведено систематизований перелік основних видів невербальної комунікації, релевантних саме до управлінської сфери. Наприклад, кінесика допомагає керівнику сигналізувати про відкритість до діалогу або про свою домінуючу позицію. Просеміка використовується для підкреслення ієрархічних відносин або створення дружнього клімату – залежно від просторової організації взаємодії. Окулесика часто є найпершим критерієм, за яким формується перше враження про керівника, оскільки очі вважаються «дзеркалом намірів».

Паралінгвістика дозволяє керівнику варіювати значення одного й того ж повідомлення, змінюючи інтонацію або паузи. Гаптика є важливим засобом формування емоційної взаємодії, особливо у кризових або конфліктних ситуаціях. Зовнішній вигляд, хоча й не є мовним сигналом у прямому розумінні, справляє вагомое враження на підлеглих і партнерів, транслюючи рівень відповідальності, самодисципліни та поваги до організації[5, с. 116].

Загалом, ефективне використання невербальних засобів комунікації у сфері управління вимагає від керівника не лише базового розуміння їх функцій, але й високого рівня саморегуляції, емоційного інтелекту та адаптивності. Опанування цієї системи дозволяє формувати згуртований колектив, ефективно впливати на мотивацію працівників та створювати позитивне комунікативне середовище, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

1.3. Вплив невербальних сигналів на прийняття рішень і стиль управління

Прийняття управлінських рішень є не лише організаційною або процедурною дією, а насамперед – когнітивно-емоційним актом, який відбувається в умовах міжособистісної взаємодії. З психологічної точки зору, цей процес включає декілька рівнів: сприйняття ситуації, інтерпретація поведінки інших учасників, оцінка й прогнозування наслідків, емоційне реагування, а також формування наміру до дії. У кожному з цих етапів активну роль відіграють невербальні сигнали як індикатори прихованих станів, соціальних ролей і міжособистісної динаміки.

Згідно з теорією емоційного кодування (Ekman, Friesen, 1975), невербальна поведінка відображає як свідомі, так і несвідомі імпульси особистості. Для керівника, який є суб'єктом управління, здатність розпізнавати ці імпульси є ключовою для ефективного прийняття рішень. Наприклад, під час переговорів або оцінки персоналу, саме мікроекспresi обличчя можуть повідомити про справжні наміри співрозмовника, які залишаються поза межами вербального рівня.

Багато психологічних досліджень (зокрема, А. Mehrabian, 1972) доводять, що зміст емоційного повідомлення передається вербально лише на 7%, тоді як інтонація голосу (38%) та невербальні сигнали обличчя і тіла (55%) відіграють вирішальну роль у його сприйнятті. У цьому контексті, управлінське рішення може бути підсилене або спотворене під впливом невербального фону комунікації, що виступає як інформаційне середовище, в якому формується управлінська дія [28, с. 112].

Особливо важливою є роль соціальної перцепції – психологічного процесу сприйняття іншої людини. Керівник, сприймаючи підлеглого або партнера, інтерпретує його наміри, мотивації, рівень компетентності саме через емоційно-забарвлені невербальні маркери: пози, контакт очей, жести,

міміку, дистанцію. Ці характеристики не лише впливають на оцінку ситуації, але й можуть викликати афективні реакції, які, згідно з дослідженнями психологів-когнітивістів (Kahneman, Slovic, Tversky), істотно впливають на раціональність вибору та стратегію поведінки керівника.

Варто наголосити, що психологічна ефективність управління залежить не стільки від жорсткої раціональної логіки, скільки від здатності інтегрувати емоційно-соціальний інтелект у процес взаємодії. Деніел Гоулман (Goleman, 1995) виокремлює «соціальну обізнаність» як ключовий компонент лідерської ефективності, тобто вміння читати невербальні сигнали, розуміти контекстні емоції інших та відповідно коригувати власну поведінку[47, с. 5]..

У психологічній літературі розрізняються два ключові типи керівників: менеджер та лідер, які відрізняються не лише функціональними ролями, а й комунікативними стилями, зокрема в межах невербального коду.

Менеджер у традиційному розумінні виконує адміністраторську функцію, орієнтовану на процес, дисципліну, регламент, виконання завдань[12, с. 55]. Його стиль невербальної комунікації часто є формальним, стандартизованим: фіксований погляд, чіткі, економні жести, нейтральна або приглушена міміка, дотримання офіційної дистанції. Такий стиль підкреслює субординацію, регулює межі дозволеної близькості й дисциплінує контакт.

Лідер, навпаки, діє в межах особистісної взаємодії, де важливу роль відіграє емоційна автентичність, здатність до емпатії, інтуїція. Його невербальна поведінка є більш гнучкою та виразною: частий контакт очей, відкрита поза, змінна інтонація, усмішка, адаптація до невербальних реакцій співрозмовника[15]. Лідер не боїться дотику, емоційної залученості чи тимчасової втрати «контролю над кадром», оскільки його ціллю є не управління, а вплив.

Ці відмінності не є абсолютними, але вказують на різні моделі психологічного реагування. Менеджер більш схильний до когнітивного контролю, тоді як лідер – до афективного регулювання соціального поля. Якщо перший намагається мінімізувати фактори невизначеності через

контроль поведінки, то другий – інтегрує ці фактори в систему комунікації, роблячи її більш адаптивною [21, с. 188].

У дослідженнях М. Аргайла (Argyle, 1988) та Р. Бак (Buck, 1984) підкреслюється, що лідерство передбачає не лише передачу повідомлення, а й створення емоційно-психологічного поля, яке визначає тонус і ціннісні установки колективу. У цьому контексті невербальні засоби є не просто відображенням внутрішніх станів, а засобами їх навмисної трансляції — що є характерною рисою високорефлексивних лідерів.

Крім впливу на стиль управління, невербальні сигнали впливають на як якість, так і швидкість прийняття рішень. У ситуаціях стресу, невизначеності або конфлікту, коли вербальні повідомлення можуть бути спотворені або двозначні, саме невербальна інформація дає керівникові «ключ» до розуміння справжньої динаміки ситуації. Наприклад, занепокоєна міміка, мікродистантні рухи або уникання погляду з боку підлеглого можуть свідчити про приховану проблему, яку не висловлено прямо [16, с. 34].

Такі сигнали активують евристичні механізми, короткі ментальні стратегії, які використовуються для швидкого прийняття рішень без повного аналізу всіх варіантів. Вони можуть бути корисними в умовах обмеженого часу, проте також несуть ризик когнітивних спотворень. Наприклад, керівник, який неправильно інтерпретує емоційну реакцію підлеглого, може ухвалити рішення на основі хибного враження, сформованого під впливом упереджень або власного емоційного стану [26, с. 123].

Отже, з позиції психології, невербальні сигнали не лише доповнюють вербальну комунікацію, а й глибоко інтегруються в систему соціального впливу та управлінського мислення [30, с. 110]. Вони є інструментами інтуїтивної діагностики, засобами афективної регуляції і механізмами формування лідерського впливу. Розуміння та ефективне використання невербального коду дозволяє керівникові розширити діапазон управлінських стратегій – від адміністративного контролю до емоційно забарвленого лідерства. Таким чином, розвиток навичок невербальної комунікації є

необхідною складовою професійної психологічної компетентності сучасного управлінця.

Висновки до першого розділу.

Невербальна комунікація – це передача інформації за допомогою невербальних засобів, таких як жести, міміка, поза, інтонація голосу, контакт очей і дистанція. Невербальні сигнали грають ключову роль у створенні атмосфері взаєморозуміння та довіри, допомагають краще сприймати інформацію та можуть значно посилювати чи спростовувати вербальні повідомлення. В управлінні невербальна комунікація використовується для вираження емоцій, коригування взаємодії, мотивації працівників, а також для зміцнення авторитету керівника.

Управлінська діяльність сучасного типу базується на високому рівні розвитку комунікативної компетентності керівника, яка включає не лише здатність до чіткого, лаконічного вербального вираження, а й глибоке розуміння ролі невербальних засобів спілкування.

Невербальні прояви – це не допоміжні елементи комунікації, а повноцінний комунікативний код, який функціонує автономно або в поєднанні з вербальним висловлюванням і здатний як посилювати, так і змінювати його сенс. У сфері управління, де особливо важливими є міжособистісна взаємодія, вплив, переконання, довіра, авторитет, роль невербального спілкування набуває стратегічного значення.

Прийняття управлінських рішень є не лише організаційною або процедурною дією, а насамперед – когнітивно-емоційним актом, який відбувається в умовах міжособистісної взаємодії. З психологічної точки зору, цей процес включає декілька рівнів: сприйняття ситуації, інтерпретація поведінки інших учасників, оцінка й прогнозування наслідків, емоційне реагування, а також формування наміру до дії. У кожному з цих етапів активну роль відіграють невербальні сигнали як індикатори прихованих станів, соціальних ролей і міжособистісної динаміки.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ НЕВЕРБАЛЬНОГО СПІЛКУВАННЯ В УПРАВЛІННІ

2.1. Методика та організація емпіричного дослідження

Завданням емпіричного етапу дослідження стало вивчення особливостей невербального компонента комунікативної діяльності керівників у процесі їхньої управлінської взаємодії з підлеглими. Актуальність такого дослідження обумовлена потребою в глибшому розумінні механізмів впливу невербальних сигналів на організаційну ефективність, міжособистісний клімат, а також процес прийняття управлінських рішень.

Невербальні засоби комунікації, зокрема міміка, пантоміміка, інтонаційні характеристики мовлення, візуальний контакт і просторово-позиційна поведінка, відіграють визначальну роль у встановленні довіри між учасниками комунікації, створенні авторитету керівника, ефективному делегуванні повноважень і зниженні комунікативних бар'єрів у колективі [35, с. 78]. Як показують сучасні дослідження, саме ці канали передачі інформації часто стають визначальними в оцінці щирості, відкритості й здатності до емпатійного слухання керівника [38, с. 592].

Метою цього етапу нашого дослідження є виявлення особливостей використання невербальних засобів комунікації керівниками різного управлінського рівня, а також встановлення зв'язку між рівнем розвитку невербальної компетентності й ефективністю управлінської діяльності.

У межах дослідження ми поставили перед собою кілька конкретних завдань:

1. дослідити рівень перцептивно-невербальної компетентності у керівників;
2. виявити рівень емоційного інтелекту як підґрунтя комунікативної чутливості;

3. визначити ступінь виразності та чутливості до невербальних сигналів;
4. оцінити реальні прояви невербальної поведінки у змодельованих управлінських ситуаціях;
5. проаналізувати співвідношення між отриманими результатами та рівнем загальної ефективності комунікативної діяльності керівника.

Окремо передбачалося оцінити труднощі, які найчастіше виникають під час невербальної взаємодії в управлінському середовищі.

У роботі було використано комплекс методів дослідження. Теоретичний рівень включав аналіз фахової літератури з психології управління, соціальної психології, невербальної комунікації та емоційного інтелекту. На емпіричному рівні використовувалися валідні та стандартизовані психодіагностичні методики: тест Г.Я. Розена для вимірювання перцептивної чутливості до невербальних сигналів; тест S. Riggio для визначення виразності та рецетивності; методика «Розпізнавання емоцій за очима» С. Барон-Коена для оцінки емоційної інтуїції; опитувальник емоційного інтелекту в адаптації Н. Холла; методика експертної оцінки невербальної поведінки керівника (О.М. Кузнєцова). Для обробки результатів застосовувалися кількісні методи статистичного аналізу: середні арифметичні значення, рангові кореляції, порівняльний аналіз за критерієм Пірсона.

Проведення дослідження передбачало участь 50 респондентів, які займають керівні посади у приватних і державних установах у сфері освіти, охорони здоров'я, ІТ, держуправління та бізнесу. Дослідження здійснювалося з урахуванням етичних вимог, анонімності та добровільності участі. Результати етапу стали основою для формування психокорекційної програми розвитку невербальної комунікативної компетентності управлінців, яка представлена у третьому розділі магістерської роботи.

У межах емпіричного етапу дослідження було використано комплекс психодіагностичних інструментів, які дозволяють багатовимірно охопити феномен невербальної комунікації в управлінському середовищі. Загальні

результати на по респондентах на першому (до тренінгу) та другому (після тренінгу) етапі роботи наведені у Додатках А та Б.

Першим діагностичним засобом став тест перцептивно-невербальної компетентності, розроблений Г.Я. Розен. Ця методика ґрунтується на розумінні того, що ефективна соціальна взаємодія потребує високого рівня емоційної чутливості до інтонацій, жестів, міміки, тобто до невербальних проявів іншої людини. У запропонованій формі тесту респонденту пропонується відповісти на 15 питань, що стосуються ситуацій щоденного спілкування. Вибір відповіді здійснюється з трьох варіантів, які мають різну ступінь соціальної перцепції. За допомогою ключа відповіді кодуються у бали, які згодом перетворюються у стенові оцінки. Результати інтерпретуються відповідно до трьох рівнів розвитку:

- низький рівень (1-3 стени) вказує на труднощі у розумінні емоційного контексту спілкування;
- середній (4-7) відповідає типовій для більшості людей здатності орієнтуватися в невербальних сигналах;
- високий (8-10) свідчить про яскраво виражену перцептивну інтуїцію.

Ця методика є особливо релевантною в управлінській практиці, де здатність до «зчитування» психологічних настроїв колективу прямо впливає на результативність прийняття рішень і запобігання конфліктам.

Другим інструментом виступив тест виразності та чутливості до невербальних сигналів, створений Стівеном Ріджіо. Це один із найнадійніших психодіагностичних засобів, який вимірює два ключові компоненти: експресивність і рецептивність. Під експресивністю розуміється схильність до активного емоційного самовираження за допомогою міміки, жестів, голосових характеристик; рецептивність – це здатність точно і швидко помічати невербальні сигнали інших. Респондент оцінює свою поведінку за шкалою від «повністю не згоден» до «повністю згоден» за 30 твердженнями. Наприклад: «Люди часто легко читають мої емоції» або «Я вловлюю найменші зміни в

настрої інших». Результати підраховуються окремо за кожною шкалою, що дає змогу виявити як збалансованих комунікаторів, так і тих, хто має суттєвий розрив між здатністю виражати і здатністю сприймати. У контексті управління це критично важливо: керівник з високою експресивністю, але низькою рецептивністю може справляти враження емоційного, але недостатньо чутливого до зворотного зв'язку.

Він базується на ідеї, що ефективна міжособистісна взаємодія залежить як від здатності людини емоційно виражати себе (експресивність), так і від її здатності розуміти інших (рецептивність). Ці два аспекти у тесті розділені на окремі шкали.

Основні шкали тесту виглядають наступним чином.

Емоційна експресивність— відображає здатність до зовнішнього вираження емоцій, зокрема через міміку, голос, жести. Високі показники свідчать про відкритість, емоційне багатство та переконливу невербальну присутність людини в спілкуванні.

Емоційна чутливість— демонструє здатність помічати емоційні сигнали інших людей, розпізнавати зміни у їхньому стані, правильно інтерпретувати міміку, інтонацію та інші невербальні ознаки емоцій.

Соціальний контроль— відображає здатність регулювати свої невербальні реакції відповідно до соціального контексту: контролювати міміку, інтонацію, мову тіла залежно від ситуації, ролі чи статусу.

Інтерпретація за цією методикою відбувається наступним чином. Високі бали за шкалою експресивності свідчать про емоційно відкрити, демонстративну особистість, яка активно використовує невербальні засоби у процесі спілкування. Такі керівники справляють враження харизматичних лідерів, здатних надихати підлеглих та викликати довіру. Разом із тим надмірна експресивність може бути трактована як імпульсивність або нестабільність, що вимагає розвитку навичок соціального контролю.

Низькі бали за експресивністю можуть вказувати на стриманість, недостатню пластичність у вираженні емоцій, що може ускладнювати

побудову неформальних комунікаційних зв'язків і знижувати сприйняття керівника як відкритої людини.

Високі бали за шкалою чутливості характеризують керівників, які добре розпізнають емоційний стан інших, вміють адаптуватися до емоційного тону ситуації, завчасно реагують на зростання напруги або конфлікту. Це є позитивним предиктором ефективної управлінської комунікації.

Низький рівень чутливості може свідчити про труднощі у розумінні прихованих емоційних сигналів, що призводить до «збоїв» у взаєморозумінні з підлеглими, хибної інтерпретації намірів чи реакцій співрозмовника.

Високий соціальний контроль притаманний керівникам, які володіють хорошими навичками самопрезентації, дипломатичністю, гнучкістю у спілкуванні. Це дає змогу досягати стратегічних цілей, дотримуючись балансу між природністю і управлінням враженням.

Низький соціальний контроль свідчить про спонтанність або невміння адаптувати невербальні реакції до формальних вимог ситуації, що в управлінні може бути інтерпретовано як невідповідність ролі або брак професійної дистанції.

Цей тест дає змогу побудувати індивідуальний профіль керівника за трьома ключовими параметрами: як він виражає себе, як він сприймає інших і наскільки добре він контролює свою невербальну поведінку. Такі результати є надзвичайно інформативними для планування психокорекційної програми, оскільки дозволяють виділити типові зони розвитку в комунікативній компетентності.

Методика передбачає оцінювання трьох основних показників: емоційної експресивності, емоційної чутливості та соціального контролю. Кожен із цих показників розраховується на основі відповідей на 15 питань (загальна кількість – 45 тверджень), які оцінюються за шкалою від 1 до 5 балів.

1. Емоційна експресивність за методикою має діапазон балів від 15 до 75, а саме:

- 65–75 балів – високий рівень: особа є яскраво виразною, легко передає власні емоції, має розвинену невербальну експресивність. У керівника це проявляється в харизматичному стилі спілкування, здатності надихати.
- 45–64 бали – середній рівень: особа здатна проявляти емоції адекватно ситуації, хоча може мати певну стриманість. Це типовий стиль спілкування для зрілих, стабільних управлінців.
- 15–44 бали – низький рівень: особа емоційно замкнута, її невербальні реакції знижені або невиразні. У комунікації такий керівник може сприйматися як байдужий або незацікавлений.

2. Емоційна чутливість за методикою має діапазон балів також від 15 до 75.

- 60–75 балів – високий рівень: людина має підвищену здатність розпізнавати емоційний стан інших. Це важливо для керівника у розв'язанні конфліктів, мотивації персоналу та управлінні стресом у колективі.
- 40–59 балів – середній рівень: достатня чутливість до емоційних сигналів, спроможність помічати базові реакції, проте не завжди – приховані емоції або мікросигнали.
- 15–39 балів – низький рівень: труднощі з розпізнаванням невербальних емоційних ознак. Імовірна схильність до хибної інтерпретації намірів співрозмовника.

3. Соціальний контроль за методикою має діапазон балів від 15 по 75.

- 60–75 балів – високий рівень: висока здатність адаптувати власну поведінку до соціального контексту. Це стратегічна гнучкість у керівника, яка дає змогу утримувати авторитет без агресії.
- 40–59 балів – середній рівень: адекватний самоконтроль у більшості ситуацій, можлива неузгодженість невербальних проявів у стресових або нових обставинах.

- 15–39 балів – низький рівень: невміння регулювати свої реакції, можливий надлишок або дефіцит виразності, що знижує керівну ефективність та соціальне сприйняття.

Наступним інструментом став тест на розпізнавання емоцій за поглядом (Reading the Mind in the Eyes Test), який був розроблений британським нейропсихологом Саймоном Барон-Коеном для дослідження «теорії розуму» у соціальному контексті. Методика передбачає показ 36 зображень очей, у кожному з яких відображено певний емоційний стан. Респондент повинен вибрати з чотирьох варіантів той, який найточніше, на його думку, передає емоцію або психоемоційний стан. Такий формат максимально наближений до реального управлінського спілкування, де керівник нерідко повинен реагувати на емоційні мікросигнали, не маючи повної інформації. Результати тесту обробляються за кількістю правильних відповідей. Високий бал засвідчує здатність до емпатійного зчитування – важливого компонента соціального інтелекту. Низькі показники можуть свідчити про труднощі у формуванні правильного емоційного враження, що здатне призвести до помилок у прийнятті управлінських рішень.

Мета: вимірювання теорії розуму – здатності розуміти внутрішній стан іншої людини лише за невербальними ознаками (в даному випадку — погляд).

У цій методиці респонденту демонструють 36 фотографій очей (чорно-білих), до кожної додається 4 варіанти відповіді і потрібно вибрати той, що найбільш точно описує емоційний стан. Приклад варіантів: «засуджуючий», «тривожний», «захоплений», «роздратований».

Оцінювання: 1 бал за правильну відповідь, максимум – 36 балів. Інтерпретацію проводять за наступними балами:

- <22 балів – низький рівень емоційної чутливості;
- 23–28 – середній;
- 29 – високий рівень емпатії та соціальної уважності.

Особливе місце у діагностичному комплексі посідає методика емоційного інтелекту в адаптації Н. Холла. Цей тест дозволив оцінити

структуровані компоненти емоційного інтелекту (EQ), що включає п'ять складових: усвідомлення власних емоцій, саморегуляцію, внутрішню мотивацію, емпатію, соціальні навички. Кожен з компонентів у методиці представлений низкою питань, відповідь на які кодується у балах. Після обробки результатів за спеціальним ключем отримується узагальнена шкала емоційного інтелекту та кількісні показники за окремими параметрами. Високий рівень EQ вказує на сформовану здатність до гнучкої емоційної регуляції, продуктивної взаємодії, делегування та прийняття рішень. Особливо важливими в управлінні є дві підшкали: емпатія та соціальні навички, адже саме ці елементи забезпечують ефективну невербальну поведінку у складних соціальних контекстах.

Завершальним, і водночас ключовим для перевірки об'єктивності результатів, є методика експертної оцінки невербальної поведінки за О.М. Кузнєцовою. Вона побудована на принципах спостереження і зовнішнього аналізу поведінки респондента в умовах наближених до реального управлінського процесу. Під час рольових ситуацій експерти оцінюють 6 базових параметрів: контакт очей, міміку, жести, позу, інтонацію, дистанцію. Кожна характеристика фіксується за п'ятибальною шкалою за критеріями адекватності, відповідності контексту, контрольованості та переконливості. Наприклад, міміка оцінюється не лише за ступенем виразності, а й за її синхронізацією з вербальним контентом. Контакт очей може бути сталим, втягуючим або ж унікальним усе це має своє діагностичне значення. Сумарний бал формується як усереднене значення по всіх параметрах і може бути проінтерпретований у категоріях: недостатня невербальна виразність, помірна, виражена або надмірна (домінантна). Методика дає змогу співставити суб'єктивні уявлення респондентів із їх реальними проявами та виявити приховані аспекти комунікативної поведінки, які могли залишитися непоміченими в анкетуванні.

У нашій роботі у частині емпіричного дослідження ми обрали комплексний підхід, бо у сукупності ці методики дозволяють здійснити не

лише зріз наявного рівня розвитку невербальних навичок, а й окреслити індивідуальні профілі сильних і слабких сторін кожного респондента. Також завдяки цьому діагностичному арсеналу можливим стає формування змісту та логіки психокорекційної програми розвитку невербальної комунікативної компетентності у керівників (менеджерів), що буде представлено в подальшій частині дослідження.

Для проведення емпіричного дослідження було обрано респондентів, що є керівниками різного рівня управлінської ланки в приватних та державних організаціях. Вибірка включала респондентів із різних секторів економіки, що дозволяє забезпечити різноманіття управлінських стилів і міжособистісних практик у роботі з підлеглими.

Основні характеристики вибірки наведено у табл. 2.1

Таблиця 2.1

Характеристика вибірки для дослідження

Категорія	Характеристика
Загальна кількість респондентів	50 осіб
Стать	30 жінок 20 чоловіків
Вік (середній/діапазон)	Середній: $38 \pm 4,2$ років діапазон: 27–55 років
Рівень управління	Середній та вищий рівень управління (middle та top management)
Посада	Керівники підрозділів, менеджери середньої та вищої ланки, координатори проєктів
Стаж управлінської діяльності	Від 3 до 25 років; середній – $11 \pm 1,2$ роки
Тип організації	50% – державні установи, 50% – приватний сектор
Сфера діяльності	Освіта, охорона здоров'я, бізнес, державне управління, ІТ

Розподіл за статтю: у вибірку увійшли 30 жінок та 20 чоловіків, що дозволяє дослідити, чи існують гендерні відмінності у використанні невербальних засобів комунікації в управлінській діяльності. Такий розподіл також є репрезентативним для сучасного робочого середовища, де в управлінських структурах спостерігається збалансоване представництво обох статей.

Вік респондентів варіюється від 27 до 55 років, при середньому віці 38 років. Це дозволяє оцінити різні етапи кар'єрного розвитку керівників, оскільки молодші керівники можуть мати інший стиль комунікації порівняно з більш досвідченими. Вік респондентів також забезпечує наявність достатнього досвіду управлінської діяльності, що дозволяє проводити глибокий аналіз невербальних компонентів взаємодії.

Рівень управління в організаціях був представлений керівниками середньої та вищої ланки, що займають посади менеджерів, керівників підрозділів та координаторів проєктів. Вибір цих категорій керівників є обґрунтованим, оскільки ці посадові особи є безпосередніми учасниками міжособистісної комунікації на рівні команд, проєктів та стратегічних управлінських рішень, що дозволяє вивчити використання невербальних сигналів в управлінському контексті.

Сфера діяльності респондентів охоплює різні галузі: освіта, охорона здоров'я, ІТ, бізнес та державне управління. Така різноманітність дозволяє виявити, чи є специфічні особливості невербальної комунікації, пов'язані з різними видами діяльності та різними культурами організацій. Враховуючи різні підходи до управління в цих сферах, можна зробити висновки щодо універсальності або специфічності невербальних комунікативних практик.

Тип організації був поділений на державні та приватні установи в рівних пропорціях (по 50% кожен сектор). Це дало змогу порівняти, як управлінці з різними досвідом (державні установи часто мають більш формалізовані структури управління, тоді як приватні компанії можуть бути гнучкішими в комунікації) використовують невербальні засоби спілкування. Стаж

управлінської діяльності варіюється від 3 до 25 років, середній стаж – 11 років. Таким чином ми хочемо вияснити, як досвід впливає на здатність керівників ефективно використовувати невербальні засоби комунікації. Більш досвідчені керівники, ймовірно, мають вищий рівень невербальної компетентності, що відобразатиметься на їхній здатності налагоджувати довірливі відносини з підлеглими та ефективно керувати емоціями в стресових ситуаціях.

Сформована вибірка респондентів дозволяє провести репрезентативне дослідження різних аспектів невербальної комунікації серед керівників, що працюють у різних умовах, і визначити важливість невербальних сигналів для управлінської діяльності.

2.2. Результати аналізу невербальної комунікації в управлінській діяльності

Розглянемо результати констатувального експерименту, проведеного для оцінки рівня розвитку невербальних комунікативних навичок серед керівників. Невербальна комунікація, яка включає такі елементи, як міміка, жести, контакт очей, інтонація голосу, пози та рухи тіла, є важливим інструментом у процесі управління, оскільки дозволяє керівникам не лише передавати власні емоції, але й зчитувати емоційний стан інших, тим самим покращуючи ефективність комунікації, знижуючи рівень стресу і конфліктів в організаціях.

Наше дослідження було спрямоване на визначення того, як рівень невербальної компетентності керівників впливає на їх здатність до ефективної управлінської діяльності. У ході експерименту було використано чотири стандартизовані психодіагностичні методики, які допомогли всебічно оцінити навички невербальної комунікації керівників. Кожна з цих методик фокусувалася на різних аспектах невербальної поведінки і дозволяла зібрати

дані, необхідні для виявлення кореляцій між невербальними навичками та управлінською ефективністю.

Методики, використані в дослідженні:

1. Тест перцептивно-невербальної компетентності Г.Я. Розена, що оцінює здатність керівника правильно розпізнавати емоційні сигнали співрозмовників.
2. Тест виразності та чутливості до невербальних сигналів Стівена Ріджіо, який оцінює здатність виражати емоції та здатність розпізнавати емоційні сигнали у співрозмовників.
3. Тест на розпізнавання емоцій за поглядом (Reading the Mind in the Eyes Test) С. Барон-Коена, що оцінює здатність визначати емоції за виразами очей.
4. Шкала емоційного інтелекту в адаптації Н. Холла, яка вимірює рівень самосвідомості, саморегуляції, емпатії та соціальних навичок керівника.

Усі ці методики дозволяють всебічно оцінити рівень невербальної компетентності респондентів та з'ясувати, наскільки важливими є ці навички для ефективного виконання управлінських функцій.

Першими наводимо результати тесту перцептивно-невербальної компетентності (Г.Я. Розен). Тест Г.Я. Розена є важливим інструментом для оцінки здатності керівників сприймати невербальні сигнали своїх підлеглих. Тест має форму анкети з 15 питань, на основі яких оцінюється здатність респондента розпізнавати емоційний стан співрозмовника через міміку, жести, інтонацію голосу тощо. Результати тесту поділяються на три групи: низький, середній та високий рівень перцептивної компетентності.

Респонденти, які показали низький рівень, мають значні труднощі в розпізнаванні емоцій співрозмовника, що може негативно впливати на їх здатність ефективно взаємодіяти з підлеглими. Водночас керівники з високим рівнем перцептивної компетентності продемонстрували здатність швидко і точно реагувати на емоційні зміни у співрозмовників, що дозволяє їм більш

ефективно управляти конфліктами та мотивувати співробітників. Зведені результати за методикою представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Результати тесту перцептивно-невербальної компетентності Г.Я. Розена

Група	Кількість респондентів	Середній бал ($\pm$ відхилення)	Стать	Вік	Рівень управління	Тип організації	%респондентів у групі
Низький рівень	10	4 ($\pm 1,5$)	7 чоловіків, 3 жінки	45($\pm 1,8$)	Середня ланка	Приватний сектор	20%
Середній рівень	30	6 ($\pm 1,0$)	17 чоловіків, 13 жінок	38 ($\pm 2,6$)	Середня та вища ланка	50% державний, 50% приватний	60%
Високий рівень	10	8 ($\pm 0,5$)	6 чоловіків, 4 жінки	30 ($\pm 4,1$)	Вища ланка	Приватний сектор	20%

За результатами тесту Г.Я. Розена, 20% респондентів (10 осіб) продемонстрували низький рівень перцептивної компетентності, з оцінкою 4 бали. Цей результат може свідчити про те, що ці керівники мають серйозні труднощі в розпізнаванні емоційних сигналів своїх підлеглих. Така ситуація може негативно впливати на їх здатність будувати довірчі відносини з командою, що може призводити до неефективного управління та проблем у мотивації підлеглих.

Більша частина вибірки – 60% респондентів (30 осіб) отримали середні результати, з оцінкою 6 ($\pm 1,0$) балів. Це вказує на те, що більшість керівників мають достатній рівень розвитку невербальних навичок, який дозволяє їм успішно взаємодіяти з підлеглими та адекватно реагувати на емоційні зміни в

колективі. Вони здатні правильно інтерпретувати емоційні сигнали і, відповідно, коригувати свою поведінку, що підвищує ефективність управлінських рішень.

Також бачимо, що 20% респондентів (10 осіб) продемонстрували високий рівень перцептивної компетентності, отримавши 8 балів. Це свідчить про їх високу чутливість до емоцій співрозмовників, що дозволяє їм оперативно реагувати на емоційні зміни в команді. Такі керівники здатні підтримувати атмосферу довіри та емоційної підтримки в колективі, що, в свою чергу, позитивно впливає на загальну атмосферу на роботі та на ефективність виконання завдань.

Респонденти з низьким рівнем перцептивної компетентності, ймовірно, мають труднощі у розпізнаванні емоційних станів своїх підлеглих. Це може призводити до помилок у прийнятті управлінських рішень, невірному реагуванні на стресові ситуації та погіршення психологічного клімату в колективі. Респонденти цієї групи мають достатньо розвинену здатність розпізнавати емоції в співрозмовників, що дозволяє їм ефективно комунікувати в більшості ситуацій.

Керівники з високим рівнем перцептивної компетентності здатні миттєво виявляти емоційні зміни в підлеглих і адекватно реагувати на них, що сприяє покращенню ефективності управління та зниженню рівня конфліктів у колективі.

Наступною методикою був тесту виразності та чутливості до невербальних сигналів (С. Ріджіо), що оцінює здатність керівника виражати свої емоції через невербальні канали та сприймати емоційні сигнали від інших. Вищі показники експресивності і рецептивності свідчать про високий рівень невербальної компетентності керівника. Респонденти отримали бали за двома основними шкалами: експресивності та рецептивності (табл.2.3)

Таблиця 2.3

Результати тесту виразності та чутливості до невербальних сигналів
(С. Ріджіо)

Шкала	Середній бал	Кількість респондентів	Рівень управління	Сфера діяльності
Експресивність	24	50	Середній та вищий рівень	70% менеджери, 30% керівники відділів
Рецептивність	21	50	Середній та вищий рівень	Бізнес, освіта, охорона здоров'я

Результати тесту виразності та чутливості до невербальних сигналів показали, що 48% респондентів (24 особи) мають високий рівень експресивності, з оцінкою 24 бали, що дозволяє їм ефективно передавати емоції через невербальні сигнали. Це є важливим індикатором того, що більшість керівників можуть сформулювати свої емоції та установки за допомогою міміки, жестикуляції і голосу, що сприяє налагодженню позитивних відносин з підлеглими.

Проте, за шкалою рецептивності, лише 42% респондентів (21 особа) отримали високі оцінки, що вказує на їх здатність правильно зчитувати невербальні сигнали підлеглих. Це означає, що значна частина керівників має певні труднощі у відчитуванні емоційних змін у своїх співрозмовниках, що може призводити до комунікаційних невдач або недорозумінь. Якщо керівник не в змозі правильно прочитати емоційний стан підлеглого, це може знижувати ефективність управлінських рішень і призводити до неправильних стратегій взаємодії з командою.

Загалом, розрив між експресивністю та рецептивністю в тесті Ріджіо може свідчити про те, що деяким керівникам важко синхронізувати свою емоційну виразність з вмінням сприймати і реагувати на емоції інших, що

може негативно позначатися на взаєморозумінні і результатах управлінської діяльності.

Високі показники експресивності вказують на здатність керівників відкрито виражати свої емоції через невербальні канали. Це є важливим для створення атмосфери довіри, підтримки та мотивації в колективі.

Респонденти з високими показниками рецептивності демонструють здатність до розпізнавання емоцій підлеглих, що дозволяє їм адекватно реагувати на зміну настрою команди і коригувати своє управлінське поведінку.

Далі розглянемо результати тесту на розпізнавання емоцій за поглядом, що дозволяє оцінити здатність керівників розпізнавати емоції за виразом очей, що є важливим елементом соціальної чутливості. Більш високі бали свідчать про здатність до точнішого зчитування емоційних сигналів у спілкуванні (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Результати тесту на розпізнавання емоцій за поглядом

Результат	Кількість респондентів	Середній бал	Тип організації	Сфера діяльності
Правильні відповіді 30-36	10	33	Приватний сектор	Бізнес, ІТ
Правильні відповіді 20-29	30	26	Державні установи	Освіта, охорона здоров'я
Правильні відповіді 15-19	10	18	Приватний сектор	Бізнес, маркетинг

Результати тесту на розпізнавання емоцій за поглядом показали, що 20% респондентів (10 осіб) мають дуже високі результати (від 30 до 36 правильних відповідей), що свідчить про їх здатність точно визначати емоції співрозмовника, навіть коли є лише мінімальні невербальні сигнали. Це є

важливим для керівників, оскільки здатність "зчитувати" емоційні стани підлеглих дозволяє їм швидко реагувати на зміни в команді та підтримувати ефективну комунікацію навіть у напружених ситуаціях.

Також бачимо, що 60% респондентів (30 осіб) показали середній рівень, правильно визначивши від 20 до 29 емоційних сигналів. Це означає, що більшість керівників здатні розпізнавати емоційні сигнали підлеглих, хоча іноді можуть мати труднощі з виявленням більш тонких емоційних змін. Така ситуація вказує на те, що більшість керівників можуть належно реагувати на загальний емоційний стан в колективі, проте іноді вони не можуть точно оцінити нюанси емоційного контексту, що може знижувати ефективність їх управлінських рішень.

Для 20% респондентів (10 осіб) цей тест виявився складним, оскільки вони правильно визначили лише від 15 до 19 емоцій. Це свідчить про значні труднощі в розпізнаванні емоцій співрозмовників, що може бути пов'язано з недостатньою чутливістю до невербальних сигналів або нездатністю правильно трактувати вирази обличчя, що, в свою чергу, може негативно вплинути на їхню ефективність у вирішенні конфліктів і взаємодії з командою.

Високий рівень у цьому тесті демонструє вищу здатність керівників розпізнавати емоції своїх підлеглих лише за допомогою погляду, що є важливим для налагодження довірчих відносин і вирішення конфліктів у колективі.

Низькі результати можуть свідчити про труднощі з інтерпретацією невербальних емоційних сигналів, що ускладнює ефективне управління та створення сприятливого психологічного клімату в команді.

Далі наводимо результати тесту емоційного інтелекту в адаптації Н. Холла, що оцінює рівень емоційного інтелекту, зокрема здатність до самосвідомості, саморегуляції, емпатії та ефективних соціальних навичок. Ці параметри є важливими для управлінської діяльності, оскільки дозволяють керівникам краще розуміти власні емоції та емоції своїх підлеглих, а також адекватно на них реагувати (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Результати тесту емоційного інтелекту в адаптації Н. Холла

Параметр	Середній бал	Кількість респондентів	Рівень управління	Сфера діяльності
Самосвідомість	35	50	Вищий рівень	Державне управління
Саморегуляція	31	50	Середній рівень	Приватний сектор
Емпатія	38	50	Вищий рівень	Освіта, охорона здоров'я
Соціальні навички	32	50	Середній рівень	ІТ, бізнес

Тест емоційного інтелекту показав, що 55% респондентів (27 осіб) мають високі результати за шкалами самосвідомості, саморегуляції, емпатії та соціальних навичок. Це свідчить про те, що більшість керівників здатні розуміти свої емоції, контролювати їх, а також ефективно взаємодіяти з підлеглими, враховуючи їх емоційний стан. Такі керівники зазвичай мають високий рівень соціального інтелекту і здатні створювати довірчі та продуктивні відносини в команді.

Встановлено, що 35% респондентів (18 осіб) продемонстрували середні показники, що свідчить про їх здатність контролювати свої емоції, проте іноді вони можуть мати труднощі в емоційному регулюванні в стресових ситуаціях. Це може впливати на їх здатність ефективно справлятися з кризовими ситуаціями, де важливо володіти високим рівнем емоційної саморегуляції.

Також, 10% респондентів (5 осіб) мали низькі результати, що вказує на значні труднощі з управлінням своїми емоціями і емоціями інших людей. Це може призводити до емоційних перевантажень і неправильної реакції на складні ситуації, що впливає на їх здатність зберігати авторитет і підтримувати ефективну комунікацію в колективі. Високі бали вказують на керівників з високим рівнем емоційного інтелекту, що дозволяє їм ефективно адаптуватися

до різних ситуацій, розуміти емоційний стан підлеглих і будувати продуктивні взаємодії. Низькі бали можуть вказувати на проблеми з саморегуляцією чи емпатією, що знижує ефективність управління людьми і призводить до негативних емоційних проявів у команді.

Підсумовуючи результати проведеного експерименту, можна сказати, що наявність високого рівня невербальних комунікативних навичок дійсно позитивно корелює з ефективністю управлінської діяльності. Керівники з високими балами за тестами на перцептивну компетентність, виразність, рецептивність, а також емоційний інтелект здатні не тільки краще розпізнавати емоції інших, а й ефективно використовувати невербальні сигнали для налаштування ефективної взаємодії з підлеглими. Ці результати підтверджують частину нашої гіпотези, що високий рівень невербальних навичок сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності.

2.3. Залежність ефективності управління від рівня розвитку

невербальних навичок

На цьому етапі дослідження ми аналізуємо взаємозв'язок між рівнем розвитку невербальних комунікативних навичок керівників та їх ефективністю в управлінні. Для цього ми використовували чотири психодіагностичні методики, що вимірюють різні аспекти невербальної компетентності. Застосування кореляційного аналізу дозволяє встановити, чи є зв'язок між розвитком невербальних навичок і управлінською ефективністю керівників. Для оцінки ефективності управління ми використали набір критеріїв, що включають здатність вирішувати конфлікти, приймати рішення, мотивацію підлеглих та досягнення цілей організації. Оцінки кожного керівника за цими критеріями дозволили визначити загальний бал ефективності управління.

Для оцінки залежності між рівнем розвитку невербальних навичок і ефективністю управління ми застосували метод кореляційного аналізу

Пірсона, який дозволяє вимірювати лінійний зв'язок між двома змінними. Коефіцієнт кореляції Пірсона варіюється від -1 до 1, де:

- 0,1-0,3 – слабка кореляція,
- 0,3-0,5 – середня кореляція,
- 0,5 і більше – сильна кореляція.

Використовували програму Jamovi (вер.2.3.28) для проведення кореляційного аналізу, що дозволяє отримати р-значення – статистичний індикатор, який допомагає визначити значущість зв'язку між змінними. Якщо р-значення менше за 0,05, результат вважається статистично значущим.

Після проведення аналізу за допомогою кореляційного методу Пірсона, ми отримали наступні коефіцієнти кореляції між результатами тестів і оцінками ефективності управлінської діяльності (табл.2.6-2.9)

Таблиця 2.6

Кореляція між результатами тесту Г.Я. Розена та ефективністю управління

Тест	Коефіцієнт кореляції (r)	р-значення
Тест перцептивно-невербальної компетентності (Г.Я. Розен)	0,72	< 0,001

Результат 0,72 свідчить про сильну позитивну кореляцію між здатністю керівників сприймати емоційні сигнали підлеглих і їх ефективністю в управлінні. Оскільки р-значення менше за 0,001, ми можемо зробити висновок, що цей зв'язок є статистично значущим, що підтверджує важливість перцептивно-невербальної компетентності для успішного управління.

Таблиця 2.7

Кореляція між тестом Стівена Ріджіо та ефективністю управління

Тест	Коефіцієнт кореляції (r)	р-значення
Тест виразності та чутливості до невербальних сигналів	0,68	< 0,001

Кореляція 0,68 показує, що здатність керівників виражати свої емоції та чутливо реагувати на емоції підлеглих корелює з ефективністю їх управлінської діяльності. Це також підтверджується статистично значущим р-значенням менше за 0,001.

Таблиця 2.8

Кореляція між тестом на розпізнавання емоцій за поглядом та ефективністю управління

Тест	Коефіцієнт кореляції (r)	р-значення
Тест на розпізнавання емоцій за поглядом (Reading the Mind in the Eyes Test)	0,65	< 0,001

Кореляція 0,65 між здатністю розпізнавати емоції через погляд і ефективністю управлінської діяльності вказує на помірний зв'язок. Незважаючи на те, що цей зв'язок слабший порівняно з іншими, р-значення менше за 0,001 підтверджує його статистичну значущість, що свідчить про важливість здатності точно сприймати емоційний стан підлеглих для досягнення успіху в управлінні.

Таблиця 2.9

Кореляція між шкалою емоційного інтелекту та ефективністю управління

Тест	Коефіцієнт кореляції (r)	р-значення
Шкала емоційного інтелекту в адаптації Н. Холла	0,80	< 0,001

Кореляція 0,80 є найбільш сильною серед усіх тестів, що показує, що високий рівень емоційного інтелекту керівника корелює з високою ефективністю управлінської діяльності. Р-значення менше за 0,001 підтверджує, що цей зв'язок є дуже статистично значущим.

Тест перцептивно-невербальної компетентності продемонстрував сильну позитивну кореляцію з ефективністю управління ($r = 0,72$, $p < 0,001$). Це свідчить про те, що здатність керівників розпізнавати емоції підлеглих прямо пов'язана з їх здатністю ефективно вирішувати управлінські завдання. Керівники, які вміють розуміти емоційний стан співробітників, можуть більш ефективно реагувати на їхні потреби, тим самим підвищуючи ефективність своєї роботи.

Тест виразності та чутливості до невербальних сигналів ($r = 0,68$, $p < 0,001$) також показав сильний зв'язок з ефективністю управління. Це вказує на важливість здатності керівників не лише правильно сприймати невербальні сигнали, але й виражати свої емоції через жести, міміку та інтонацію. Такі навички дозволяють створити емоційно здорову атмосферу в колективі, що підвищує мотивацію співробітників та сприяє досягненню корпоративних цілей.

Тест на розпізнавання емоцій за поглядом вказує на середню кореляцію ($r = 0,65$, $p < 0,001$), що демонструє важливість здатності вловлювати емоції співрозмовника через його погляд. Однак цей аспект невербальної комунікації є менш важливим порівняно з іншими, оскільки не є єдиним каналом, через який керівники можуть впливати на своїх підлеглих.

Шкала емоційного інтелекту показала найсильнішу кореляцію ($r = 0,80$, $p < 0,001$). Це свідчить про те, що високий рівень емоційного інтелекту у керівника, який включає самосвідомість, саморегуляцію, емпатію та соціальні навички, є ключовим фактором успіху в управлінській діяльності. Керівники з високим емоційним інтелектом здатні ефективно вирішувати проблеми, створювати позитивну атмосферу в колективі і мотивувати співробітників до досягнення результатів.

Результати аналізу підтверджують нашу гіпотезу про те, що високий рівень невербальних комунікативних навичок сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності. Всі тестовані аспекти невербальних навичок – здатність до розпізнавання емоцій, виразності, чутливості до невербальних сигналів і емоційного інтелекту – показали статистично значущі кореляції з ефективністю управління, що підкреслює їх важливість для успішного керівництва.

Висновки до другого розділу

У розділі детально описано методику емпіричного дослідження, яке було проведено з використанням психодіагностичних інструментів: Тест перцептивно-невербальної компетентності Г.Я. Розена, що оцінює здатність керівника правильно розпізнавати емоційні сигнали співрозмовників; Тест виразності та чутливості до невербальних сигналів Стівена Ріджіо, який оцінює здатність виражати емоції та здатність розпізнавати емоційні сигнали у співрозмовників; тест на розпізнавання емоцій за поглядом (Reading the Mind in the Eyes Test) С. Барон-Коена, що оцінює здатність визначати емоції за виразами очей; шкала емоційного інтелекту в адаптації Н. Холла, яка вимірює рівень самосвідомості, саморегуляції, емпатії та соціальних навичок керівника.

Усі ці методики дозволяють всебічно оцінити рівень невербальної компетентності респондентів та з'ясувати, наскільки важливими є ці навички для ефективного виконання управлінських функцій.

За результатами дослідження виявлено, що високий рівень розвитку невербальних навичок у керівників позитивно впливає на ефективність їх управлінської діяльності. Керівники з високим рівнем перцептивної чутливості до невербальних сигналів успішніше реагують на емоційні зміни в колективі і можуть забезпечити більш ефективне управління.

Результати аналізу підтвердили припущення про те, що високий рівень невербальних комунікативних навичок сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності. Всі тестовані аспекти невербальних навичок – здатність до розпізнавання емоцій, виразності, чутливості до невербальних сигналів і емоційного інтелекту – показали статистично значущі кореляції з ефективністю управління, що підкреслює їх важливість для успішного керівництва.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА МЕТОДИ ПСИХОЛОГІЧНОГО СУПРОВОДУ ПОЛІПШЕННЯ НЕВЕРБАЛЬНОЇ КОМУНІКАЦІЇ КЕРІВНИКІВ

3.1. Розробка програми розвитку навичок невербального спілкування у сфері управління

Підвищення ефективності управлінської діяльності є однією з основних цілей, які стоять перед сучасними керівниками. Важливим елементом, що визначає успіх керівника, є його здатність ефективно комунікувати з підлеглими, партнерами та клієнтами. Однією з ключових складових цієї комунікації є невербальне спілкування, яке включає міміку, жести, інтонацію голосу та інші невербальні сигнали, що передають емоції та наміри людини. Існують численні дослідження, що підтверджують важливість невербальних навичок для управлінців, але часто їх розвиток залишається недооціненим у професійному середовищі.

За результатами нашого дослідження, а також за даними численних інших досліджень, можна виділити кілька основних прогалин у невербальній комунікації управлінців, над якими варто працювати:

- низький рівень сприйняття емоцій підлеглих;
- недостатня експресивність невербальної комунікації;
- проблеми з емоційним самоконтролем;
- відсутність емпатії;
- невміння регулювати дистанцію в комунікації;

Багато керівників мають труднощі з розпізнаванням емоцій підлеглих, що може призвести до неправильних рішень або ігнорування потреб команди. Відсутність здатності зчитувати емоційні сигнали може створювати відчуженість між керівником і підлеглими, призводити до непорозумінь та зниження ефективності комунікації. Багато керівників не використовують достатньо виразних невербальних сигналів для підсилення своїх слів, що знижує ефективність комунікації. Керівники, які не використовують міміку,

жести та інтонацію, не можуть на достатньому рівні передавати емоційне забарвлення своїх ідей і намірів, що може сприяти нерозумінню або зниженню мотивації співробітників. Керівники інколи не здатні контролювати свої емоції в стресових ситуаціях, що призводить до емоційних вибухів, які можуть зруйнувати психологічний клімат в колективі. Це також може впливати на здатність приймати збалансовані та ефективні рішення. Відсутність здатності ставити себе на місце інших або неусвідомлення емоційних потреб підлеглих є ще однією проблемою. Керівники, які не проявляють емпатії, можуть не розуміти потреб і переживань своїх співробітників, що сприяє формуванню відчуження та зниження ефективності взаємодії. Недостатня увага до соціальних дистанцій може призводити до проблем в управлінні командою. Наприклад, занадто близький контакт може створювати відчуття дискомфорту у підлеглих, а занадто велика дистанція – відчуження від керівника.

Для того, щоб підвищити ефективність управлінської діяльності через розвиток невербальних навичок керівників, ми розробили тренінгову програму, яка покликана усунути основні прогалини в невербальній комунікації, виявлені під час дослідження. Керівники, які володіють високим рівнем невербальної компетентності, можуть значно покращити взаємодію з підлеглими, що позитивно впливає на атмосферу в колективі та сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Програма тренінгів розроблена з урахуванням таких основних аспектів невербальної комунікації:

- розпізнавання емоцій підлеглих;
- виразність невербальних сигналів;
- емоційний самоконтроль;
- емпатія та активне слухання;
- коригування соціальної дистанції в комунікації.

Кожен з цих аспектів є важливим для ефективного управління. Наприклад, розпізнавання емоцій підлеглих дозволяє керівникам більш точно оцінювати ситуацію в колективі, вираження емоцій допомагає передавати

більш переконливі меседжі, емоційний самоконтроль підтримує здоровий психологічний клімат у команді, а емпатія дозволяє краще розуміти потреби співробітників, створюючи атмосферу довіри. Коригування соціальної дистанції допомагає підтримувати правильний баланс між особистим і професійним простором в процесі комунікації.

Тренінг. Розвиток навичок невербальної комунікації керівників

Метою цього тренінгу є усунення основних прогалин у невербальній комунікації керівників і покращення їх здатності ефективно керувати командою через невербальні сигнали. Тренінг побудований на основі методів активного навчання та інтерактивних вправ, що дозволяють керівникам не лише отримувати знання, але й безпосередньо практикувати їх у реальних ситуаціях.

Основні елементи тренінгу:

1)розпізнавання емоцій підлеглих.

Мета: навчити керівників визначати емоційний стан підлеглих через невербальні сигнали, зокрема міміку та жести.

Методи:

- відео-аналіз реальних ситуацій, де учасники повинні інтерпретувати невербальні сигнали співрозмовників.
- рольові ігри для практики розпізнавання емоцій за допомогою міміки, інтонації та жестів.
- аналіз помилок при інтерпретації невербальних сигналів з подальшим зворотним зв'язком.

2)виразність невербальних сигналів.

Мета: розвинути здатність керівників виражати свої емоції та наміри через невербальні сигнали.

Методи:

- рольові ігри з використанням різних емоцій, щоб керівники могли навчитися виражати емоції через міміку, жести та позу.

- відео-аналіз публічних виступів, щоб оцінити ефективність вираження емоцій у реальних ситуаціях.
- техніки підсилення вербальних повідомлень невербальними сигналами.

3)емоційний самоконтроль.

Мета: допомогти керівникам навчитися контролювати свої емоції, особливо в стресових ситуаціях.

Методи:

- техніки дихання та медитації для зниження рівня стресу.
- рольові ігри на управління емоціями в кризових ситуаціях.
- використання практик релаксації та розслаблення під час емоційних напруг.

4)емпатія та активне слухання.

Мета: покращити здатність керівників слухати підлеглих і розуміти їх емоційні потреби.

Методи:

- вправи на активне слухання, де керівники повинні відтворювати те, що чують від підлеглих, підтверджуючи правильність розуміння.
- тренінги на розвиток емпатії через обговорення реальних кейсів, коли керівники повинні поставити себе на місце своїх співробітників і виявити їх емоції.
- робота в парах або групах для відпрацювання технік підтримки та розуміння в складних ситуаціях.

5)коригування соціальної дистанції в комунікації

Мета: навчити керівників правильно визначати соціальну дистанцію при спілкуванні з підлеглими.

Методи:

- тренування за допомогою вправ на зчитування невербальних сигналів (жести, поза) щодо соціальної дистанції.

- рольові ігри для оцінки комфортної та дискомфортної дистанції під час спілкування в різних ситуаціях.
- обговорення важливості соціальної дистанції для встановлення довіри та комфорту в робочому середовищі.

Програма тренінгу (рекомендований автором варіант)

Програма тренінгу складається з п'яти сесій, кожна з яких тривала 2-3 години. Кожен тренінг був спрямований на розвиток певної навички, і проводився з використанням інтерактивних методів: відео-аналізу, рольових ігор, вправ для саморозвитку та зворотного зв'язку. В кінці кожного тренінгу учасники отримували рекомендації щодо покращення своїх навичок у реальних робочих ситуаціях.

Методика проведення тренінгу

Для 50 респондентів було організовано 5 тренінгів, кожен з яких був спрямований на розвиток одного з аспектів невербальної комунікації. Тренінги проводились протягом 4 тижнів, з однією сесією на тиждень. Для кожного респондента були заздалегідь визначені індивідуальні цілі та завдання.

Основні етапи тренінгу:

- Вступна частина (10 хв.):
- Ознайомлення з цілями тренінгу.
- Обговорення значення невербальної комунікації в управлінні.
- Формулювання завдань для кожного учасника.
- Основна частина (90 хв.):
- Теоретична частина (15 хв.): пояснення основ невербальної комунікації та методів розвитку кожного аспекту.
- Практичні вправи (60 хв.): виконання вправ, рольових ігор, робота в групах, відео-аналіз ситуацій.
- Зворотний зв'язок (15 хвилин): обговорення результатів виконаних завдань, відповіді на питання.
- Заклучна частина (10 хвилин):

- Підбиття підсумків тренінгу.
- Оцінка прогресу учасників.
- Рекомендації для самостійного вдосконалення невербальних навичок.

3.2. Оцінка ефективності програми з удосконалення невербальної комунікації керівників

Після завершення тренінгової програми було проведено повторне тестування (формульальний етап дослідження) за чотирма основними методиками, які використовувалися в констатувальному етапі дослідження. Це дозволило оцінити ефективність тренінгу та порівняти зміни в невербальних навичках керівників до та після проходження програми. Результати тестування показали позитивні зміни в усіх ключових аспектах невербальної комунікації.

Тест Г.Я. Розена оцінює здатність керівників правильно розпізнавати емоційні сигнали співрозмовників, що є основним елементом ефективної управлінської діяльності. Результати первинного тестування показали, що значна частина респондентів має середній рівень здатності до розпізнавання емоцій. Після тренінгу було відзначено суттєве покращення, а саме: збільшення кількості респондентів з високим рівнем перцептивної компетентності і зниження кількості респондентів з низьким рівнем (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Результати тесту перцептивно-невербальної компетентності Г.Я.

Розена після тренінгу

Група	Кількість респондентів	Середній бал ($\pm$ відхилення)	Стать	Вік	Рівень управління	Тип організації	% респондентів у групі
Низький рівень	5	4,2 ($\pm 1,1$)	3 чоловіки, 2 жінки	45 ($\pm 1,8$)	Середня ланка	Приватний сектор	10%

Середній рівень	25	6,5 ($\pm 1,0$)	15 чоловіків, 10 жінок	38 ($\pm 2,3$)	Середня ланка	50% державний, 50% приватний	50%
Високий рівень	20	8,1 ($\pm 0,4$)	12 чоловіків, 8 жінок	30 ($\pm 3,2$)	Вища ланка	Приватний сектор	40%

Результати повторного тестування показали, що після тренінгу кількість керівників з високим рівнем перцептивної компетентності зросла на 20%, а кількість керівників з низьким рівнем зменшилася до 10% (рис. 3.1)

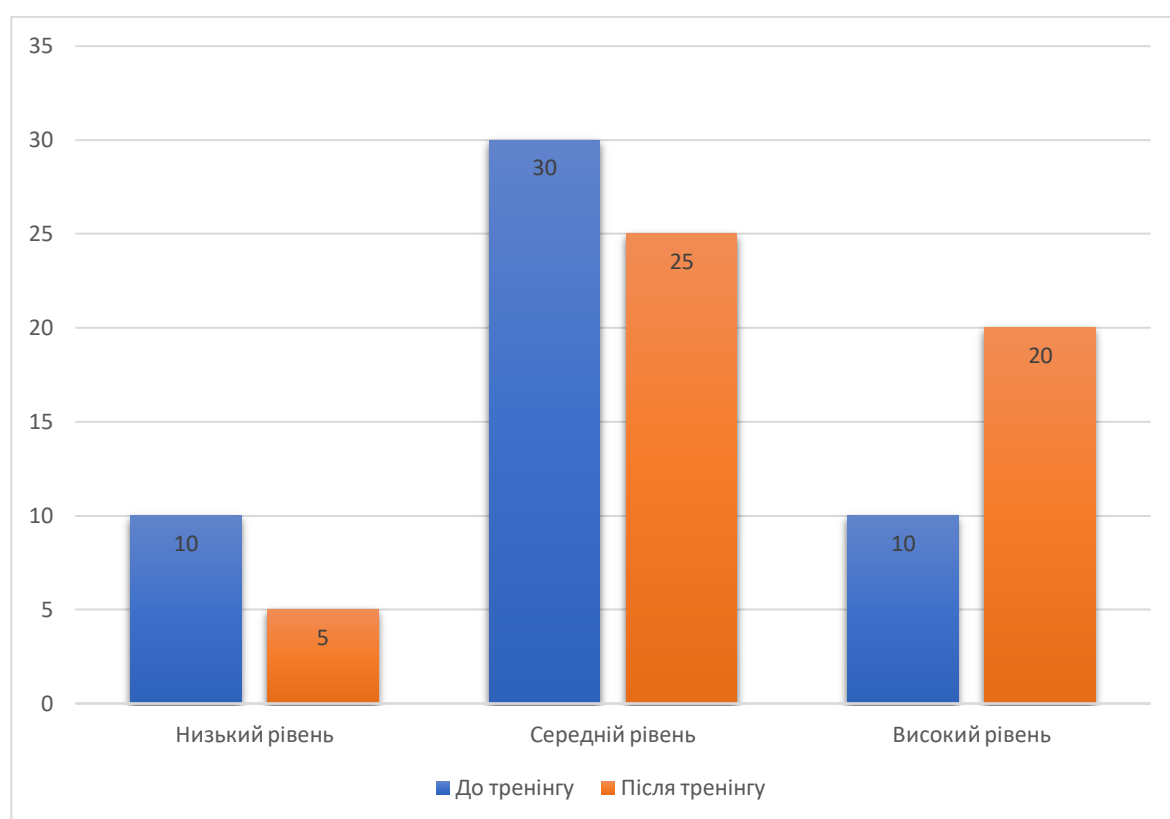


Рис. 3.1. Зміна рівнів перцептивної компетентності до і після тренінгу

Показники середнього рівня також покращилися, що свідчить про те, що тренінг допоміг керівникам покращити здатність розпізнавати емоції підлеглих та коригувати свою поведінку в залежності від емоційного стану співрозмовника. Це позитивно може вплинути впливає на ефективність управлінських рішень і взаємодію в колективі.

Наступним по порядку у нас був застосований тест виразності та чутливості до невербальних сигналів (С. Ріджіо). Цей тест оцінює здатність керівника виражати емоції через невербальні канали, а також здатність правильно інтерпретувати емоційні сигнали інших. Результати первинного тестування показали, що більшість керівників мають середній рівень виразності та рецептивності. Після проходження тренінгу показники покращилися, а саме – респонденти стали виразніше передавати свої емоції і краще розпізнавати емоційні сигнали підлеглих (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Результати тесту виразності та чутливості до невербальних сигналів (С. Ріджіо) після тренінгу

Шкала	Середній бал	Кількість респондентів	Рівень управління	Сфера діяльності
Експресивність	26 ($\pm 2,5$)	50	Середній та вищий рівень	Бізнес, освіта, охорона здоров'я
Рецептивність	23 ($\pm 2,3$)	50	Середній та вищий рівень	Бізнес, освіта, охорона здоров'я

Показники експресивності збільшились на 20% після тренінгу. Це вказує на те, що більшість керівників стали здатні краще виражати свої емоції через невербальні канали, що позитивно впливає на комунікацію з підлеглими. Респонденти з високим рівнем рецептивності (сприйняття емоцій підлеглих) зросли на 18%, що дозволяє керівникам більш ефективно взаємодіяти з

командою та відповідно коригувати свою поведінку, враховуючи емоційний стан підлеглих (рис. 3.2)

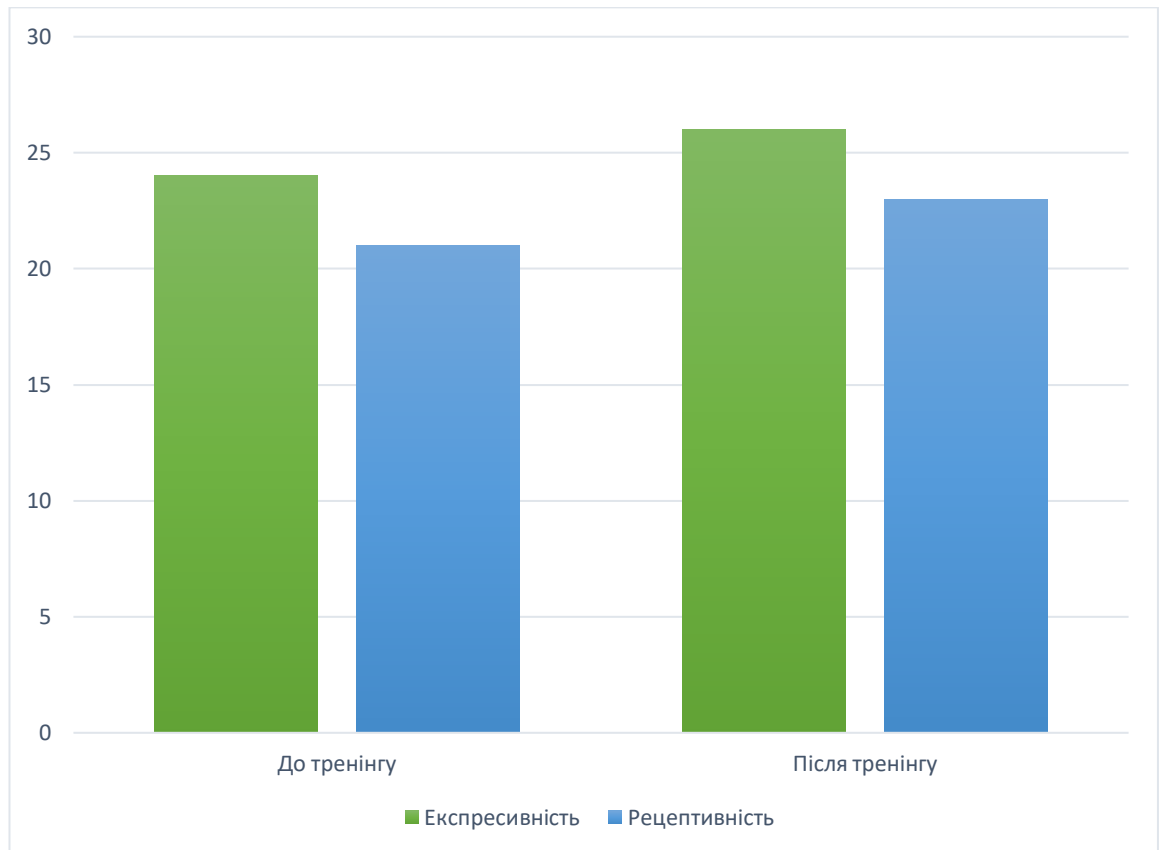


Рис. 3.2. Зміна виразності та чутливості до невербальних сигналів до та після тренінгу

Наступними порівняємо результати тесту на розпізнавання емоцій за поглядом (Саймон Барон-Коен). Цей тест дозволяє оцінити здатність керівників розпізнавати емоції за виразами очей, що є важливою складовою соціальної чутливості. Результати показали покращення здатності керівників виявляти емоційні зміни у підлеглих лише за допомогою погляду (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

Результати тесту на розпізнавання емоцій за поглядом (Барон-Коен)
після тренінгу

Результат	Кількість респондентів	Середній бал	Тип організації	Сфера діяльності
-----------	------------------------	--------------	-----------------	------------------

30-36 правильних відповідей	15	34 ($\pm 1,4$)	Приватний сектор	Бізнес, ІТ
20-29 правильних відповідей	30	25 ($\pm 2,1$)	Державні установи	Освіта, охорона здоров'я
15-19 правильних відповідей	5	18 ($\pm 1,3$)	Приватний сектор	Бізнес, маркетинг

Після тренінгу кількість респондентів, які правильно визначали більше 30 емоційних сигналів, зросла на 15%. Це свідчить про те, що керівники стали більш чутливими до емоцій своїх підлеглих, що є важливим для ефективної взаємодії і запобігання конфліктам у колективі. Респонденти, що раніше мали труднощі з визначенням емоцій (менше 15 правильних відповідей), значно покращили свої результати, що підтверджує ефективність тренінгу в розвитку соціальної чутливості (рис. 3.3)

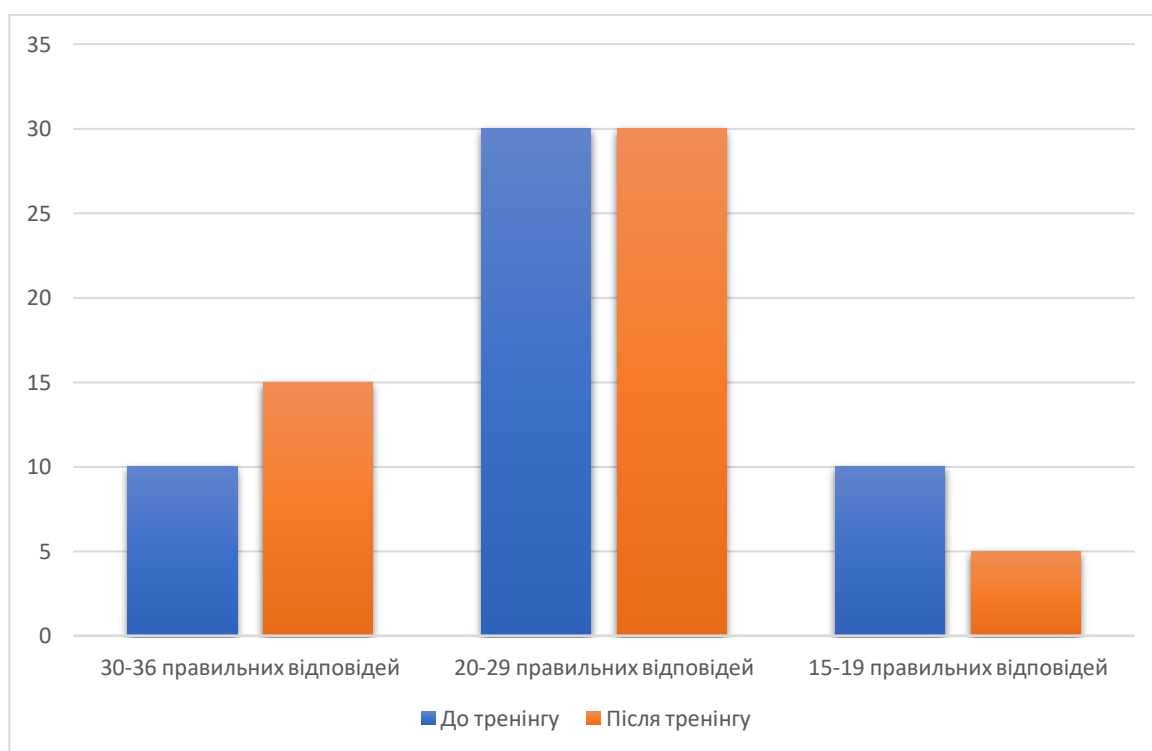


Рис. 3.3. Зміна показників розпізнавання емоцій за поглядом до та після тренінгу

Та на завершення розглянемо зміни за шкалою емоційного інтелекту в адаптації Н. Холла, що оцінює рівень емоційного інтелекту керівників, зокрема їх здатність до самосвідомості, саморегуляції, емпатії та соціальних навичок. Після проведення тренінгу було відзначено покращення показників у всіх параметрах емоційного інтелекту, що дозволило керівникам краще управляти своїми емоціями та емоціями підлеглих, підвищуючи ефективність управлінської діяльності (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Результати за шкалою емоційного інтелекту в адаптації Н. Холла після тренінгу

Параметр	Середній бал	Кількість респондентів	Рівень управління	Сфера діяльності
Самосвідомість	38 ($\pm 3,1$)	50	Вища ланка	Державне управління
Саморегуляція	35 ($\pm 2,8$)	50	Середня ланка	Приватний сектор
Емпатія	40 ($\pm 2,4$)	50	Вища ланка	Освіта, охорона здоров'я
Соціальні навички	33 ($\pm 2,6$)	50	Середня ланка	ІТ, бізнес

Після тренінгу середній бал за параметром самосвідомості зріс на 10%, що свідчить про підвищення рівня емоційної саморефлексії серед керівників. Показники саморегуляції також підвищились на 8%, що дозволяє керівникам ефективніше управляти своїми емоціями в стресових ситуаціях. Покращення в емпатії на 12% дозволило керівникам краще розуміти емоційний стан своїх

підлеглих, що сприяє поліпшенню атмосфери в команді. Зростання соціальних навичок на 10% підтверджує, що керівники стали ефективніше будувати відносини в команді, що позитивно впливає на загальну ефективність управлінських процесів (рис. 3.4)

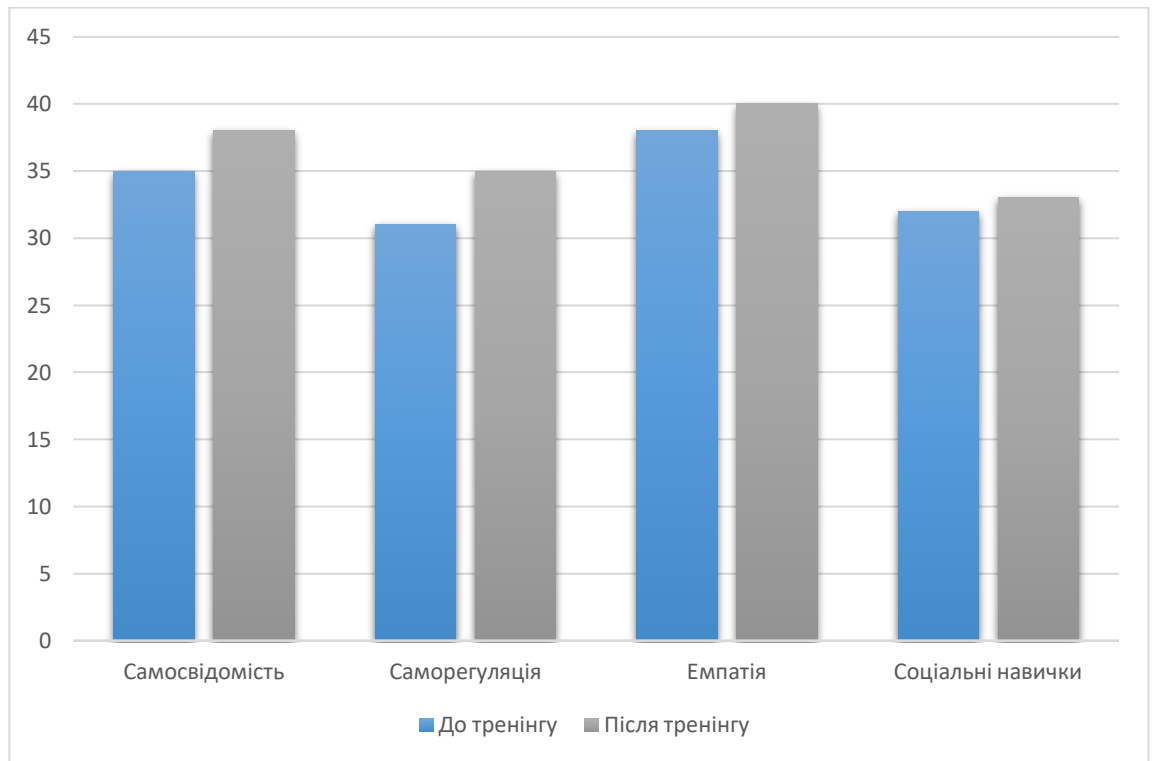


Рис. 3.4 Зміни складових за шкалою емоційного інтелекту в адаптації Н. Холла до та після тренінгу

Повторне тестування після проведення тренінгу показало, що розвинути навички невербальної комунікації дійсно можна за допомогою спеціально розробленої програми тренінгів. Зокрема, усі аспекти невербальної комунікації, на яких було зосереджено тренінг, показали покращення. Покращення в розпізнаванні емоцій підлеглих, виразності та чутливості до невербальних сигналів, соціальній чутливості, емоційному самоконтролю та емпатії свідчить про високу ефективність програми. Це підтверджує, на нашу

думку, нашу гіпотезу про те, що розвинені невербальні навички позитивно впливають на ефективність управлінської діяльності.

Тренінг показав, що навіть керівники з низьким рівнем невербальних навичок можуть значно покращити свої комунікаційні здібності, що в свою чергу позитивно позначається на їх здатності управляти командою, приймати більш збалансовані рішення та сприяти створенню сприятливого психологічного клімату в організації.

Для оцінки ефективності тренінгу ми провели кореляційний аналіз результатів усіх чотирьох методик, що були застосовані під час дослідження. Це дозволить нам оцінити взаємозв'язок між розвитком різних аспектів невербальної комунікації та управлінською ефективністю керівників (табл. 3.5)

Таблиця 3.5

Кореляція результатів за всіма методиками після тренінгу

Методика	Кореляція з перцептивною компетентніс тю	Кореляція з експресивніс тю	Кореляція з рецептивніс тю	Кореляція з емоційни м інтелекто м
Тест перцептивно- невербальної компетентнос ті (Г.Я. Розен)	----	0,58	0,60	0,52
Тест виразності та чутливості до невербальних сигналів (С. Ріджіо)	0,58	-----	0,70	0,65
Тест на розпізнавання емоцій за поглядом	0,60	0,70	----	0,55

(Саймон Барон-Кое́н)				
Шкала емоційного інтелекту в адаптації Н. Холла	0,52	0,65	0,55	----

Першою розглянемо кореляцію між тестом перцептивно-невербальної компетентності (Г.Я. Розена) та іншими методиками. Тест Г.Я. Розена, який оцінює здатність керівників розпізнавати емоційні сигнали підлеглих, показав суттєву кореляцію з усіма іншими методиками. Зокрема, найбільша кореляція спостерігається з тестом виразності та чутливості до невербальних сигналів (0,58) та тестом на розпізнавання емоцій за поглядом (0,60). Це означає, що керівники, які краще розпізнають емоції підлеглих, також краще виражають свої емоції та здатні точніше інтерпретувати емоційні сигнали інших. Також є середня кореляція з шкалою емоційного інтелекту (0,52), що свідчить про те, що високий рівень перцептивної компетентності пов'язаний з більш розвиненими емоційними навичками, такими як саморегуляція і емпатія.

Наступною розглянемо Кореляцію між тестом виразності та чутливості до невербальних сигналів (С. Ріджіо) та іншими методиками. Тест виразності та чутливості до невербальних сигналів виявив найвищу кореляцію з рецетивністю (0,70), що підтверджує, що керівники, здатні виражати свої емоції через невербальні сигнали, також більш чутливі до емоцій підлеглих. Це вказує на двосторонній зв'язок між здатністю передавати та отримувати невербальні сигнали. Є також висока кореляція з емоційним інтелектом (0,65), що свідчить про тісний зв'язок між здатністю керівників виражати емоції та рівнем їх соціальних і емоційних навичок. Далі згідно порядку розглянемо кореляцію між тестом на розпізнавання емоцій за поглядом (Барон-Кое́н) та іншими методиками. Тест на розпізнавання емоцій за поглядом показав високу кореляцію з виразністю (0,70) та рецетивністю (0,60). Це означає, що керівники, які добре розпізнають емоції за виразом очей, також є більш

виразними у передачі своїх емоцій і здатні краще зчитувати емоційні сигнали підлеглих. З емоційним інтелектом кореляція склала 0,55, що свідчить про зв'язок між здатністю визначати емоції за поглядом і рівнем емпатії та соціальних навичок. Та на завершення розглянемо кореляцію між шкалою емоційного інтелекту Н. Холла та іншими методиками. Шкала емоційного інтелекту продемонструвала високу кореляцію з експресивністю (0,65) та рецептивністю (0,55), що підтверджує, що керівники з високим рівнем емоційного інтелекту здатні як виражати свої емоції, так і розпізнавати емоційні сигнали підлеглих. Також є середня кореляція з тестом на перцептивно-невербальну компетентність (0,52), що вказує на важливість емоційного інтелекту для розвитку здатності розпізнавати емоції та керувати емоційною реакцією в різних ситуаціях

Результати кореляційного аналізу підтверджують, що всі методики, які використовувались для оцінки невербальних навичок керівників, взаємопов'язані і сприяють загальному розвитку комунікаційних навичок у управлінців. Найбільш сильний зв'язок спостерігається між тестами на виразність та рецептивність, що вказує на те, що здатність виражати емоції пов'язана з здатністю сприймати емоційні сигнали інших. Покращення результатів за всіма тестами після тренінгу свідчить про те, що програма тренінгів була успішною в розвитку невербальних навичок керівників, що в свою чергу сприяло покращенню ефективності управлінської діяльності.

3.3. Загальні рекомендації для підвищення ефективності управління через розвиток невербальних комунікаційних навичок керівників

Враховуючи результати дослідження, можна зробити висновок, що розвиток невербальних комунікаційних навичок є основою для підвищення ефективності управління. Невербальна комунікація — це важливий інструмент взаємодії, що допомагає керівникам не лише передавати свої

емоції, але й розуміти емоційний стан підлеглих, створювати атмосферу довіри і підтримки в команді. Це дозволяє підвищити не тільки ефективність роботи, але й загальний психологічний клімат в колективі.

У ході нашого дослідження були виявлені певні прогалини у невербальній комунікації, які потребують корекції. Найбільші труднощі виникають у керівників у таких аспектах, як розпізнавання емоцій підлеглих, виразність невербальних сигналів, емоційний самоконтроль, емпатія та регулювання соціальної дистанції. Наводимо загальні рекомендації, які допоможуть покращити ці навички та підвищити ефективність управлінської діяльності (рис. 3.6)



Рис. 3.5. Загальні рекомендації покращення невербальної комунікації
серед управлінців

У результаті проведеного дослідження, ми з'ясували, що розвиток невербальних комунікаційних навичок є основою для підвищення ефективності управлінської діяльності. Невербальна комунікація – це важливий інструмент взаємодії, що дозволяє керівникам не тільки передавати свої емоції, але й розуміти емоційний стан підлеглих, створювати атмосферу довіри і підтримки в команді. Це безпосередньо впливає на ефективність роботи, сприяє поліпшенню психологічного клімату в колективі, що, своєю чергою, підвищує продуктивність і знижує ймовірність конфліктів.

Наше дослідження дозволило виявити кілька ключових проблем у сфері невербальної комунікації, які потребують корекції. Найбільші труднощі у керівників виникають в таких аспектах, як розпізнавання емоцій підлеглих, виразність невербальних сигналів, емоційний самоконтроль, емпатія та регулювання соціальної дистанції в комунікації. Усі ці фактори можуть значно знижувати ефективність управлінських процесів, викликати емоційну відчуженість у колективі та ускладнювати взаємодію з підлеглими. Отже, керівники повинні активно працювати над вдосконаленням своїх невербальних комунікаційних навичок, щоб зберегти психологічний клімат у команді на високому рівні та забезпечити кращу взаємодію з підлеглими.

Враховуючи результати дослідження, пропонуємо кілька загальних рекомендацій для керівників, спрямованих на розвиток ключових невербальних навичок, які безпосередньо впливають на управлінську ефективність і взаємодію в колективі.

Одним із найбільш важливих аспектів невербальної комунікації є здатність керівника правильно розпізнавати емоційний стан підлеглих. Як показали результати нашого дослідження, більшість керівників мають труднощі в розпізнаванні емоцій своїх співробітників, що значно ускладнює процес прийняття управлінських рішень. Невміння вчасно виявити емоційний стан підлеглих може призвести до погіршення психологічного клімату в колективі та до неправильного реагування на потреби співробітників.

Щоб покращити здатність розпізнавати емоції підлеглих, керівникам слід активно розвивати емоційний інтелект. Це можна досягти через спеціалізовані тренінги та рольові ігри, де вони зможуть практикуватися у виявленні емоцій через невербальні сигнали. Важливо також застосовувати техніки активного слухання, які дозволяють краще зрозуміти як слова, так і невербальні сигнали співрозмовника. Вивчення невербальних сигналів підлеглих дозволить керівникам вчасно реагувати на зміни настрою в команді і таким чином уникнути непорозумінь.

Невербальна виразність є однією з основних складових ефективної комунікації. Респонденти нашого дослідження продемонстрували, що багато керівників не використовують достатньо виразних невербальних сигналів для підсилення своїх слів. Недостатня виразність може спричинити нерозуміння або недовіру з боку команди, що в свою чергу негативно впливає на продуктивність роботи. Тому важливо, щоб керівники могли чітко передавати свої емоції та наміри через міміку, жести та інтонацію голосу.

В цьому контексті керівники повинні активно тренувати свою здатність використовувати міміку та жести для підсилення своїх слів. Це дозволить створювати більш зрозуміле та ефективне повідомлення, що підвищить рівень довіри з боку співробітників. Також рекомендується регулярно здійснювати самоаналіз невербальних сигналів під час комунікацій, щоб оцінити їх ефективність. Важливо пам'ятати, що виразність невербальних сигналів дозволяє не лише передавати емоції, а й робить комунікацію більш природною та менш формальною, що створює атмосферу довіри в команді.

Емоційний самоконтроль є критично важливим аспектом ефективного управління. Як показали результати дослідження, керівники часто стикаються з труднощами в контролюванні своїх емоцій, що може призвести до емоційних вибухів або неконтрольованих реакцій. Це не тільки порушує психологічну атмосферу в колективі, а й може створити додаткові стресові ситуації для співробітників.

Для розвитку емоційного самоконтролю керівникам необхідно активно практикувати техніки релаксації, медитації та контролю за емоціями через спеціальні тренування. Важливо навчитися розпізнавати, коли емоції можуть взяти верх, і вміти вчасно зупинятися, щоб уникнути імпульсивних дій. Це допоможе зберігати спокій в кризових ситуаціях і приймати зважені управлінські рішення. Регулярна рефлексія емоційного стану після складних ситуацій також допоможе краще розуміти свої реакції і уникати емоційних вибухів у майбутньому.

Емпатія дозволяє керівникам краще розуміти емоції та потреби своїх підлеглих, що сприяє побудові міцних і довірливих відносин у команді. Наше дослідження показало, що багато керівників мають труднощі з проявом емпатії, що часто призводить до недооцінки емоційних потреб співробітників і погіршення взаємодії в команді.

Для покращення емпатії керівники повинні активно працювати над розвитком цієї навички, в тому числі через техніки активного слухання та здатність ставити себе на місце інших. Важливо регулярно проводити зворотні зв'язки з підлеглими, щоб отримати точну інформацію про їхні потреби та емоційний стан. Підвищення рівня емпатії дозволить керівникам краще реагувати на емоції підлеглих, адаптувати свої управлінські стратегії та підтримувати гармонійні відносини в колективі.

Управління соціальною дистанцією є важливою частиною невербальної комунікації. Як показало наше дослідження, керівники часто не звертають достатньої уваги на соціальну дистанцію під час комунікації, що може призвести до незручності або відчуження у відносинах з підлеглими. Некоректна соціальна дистанція може призвести до того, що підлеглі почуватимуть себе незахищеними або, навпаки, занадто відстороненими від керівника.

Для коригування соціальної дистанції керівники повинні бути уважними до невербальних сигналів підлеглих і постійно адаптувати свою поведінку в залежності від контексту. Важливо також враховувати індивідуальні

особливості співробітників, щоб кожен член команди відчував себе комфортно в комунікації з керівником. Це дозволить створити здорову атмосферу довіри та поваги в колективі, де кожен співробітник буде почуватися комфортно і готовим до ефективної співпраці.

Керівники повинні регулярно проводити самооцінку своїх невербальних навичок. Це можна зробити за допомогою відео-аналізу, зворотного зв'язку від колег і підлеглих, а також особистої рефлексії після проведених зустрічей і нарад. Самооцінка дозволяє виявити слабкі місця в невербальній комунікації та працювати над їх коригуванням.

Цей процес допоможе керівникам не тільки виявляти свої помилки, але й навчитися використовувати свої сильні сторони для досягнення кращих результатів у взаємодії з командою. Регулярна самооцінка також допомагає зберігати об'єктивність і коригувати свої невербальні сигнали в залежності від змін у команді або ситуації.

Емоційний інтелект є важливою складовою управлінських навичок. Він включає в себе здатність розуміти свої емоції, ефективно їх регулювати, а також розуміти емоції інших. Це дозволяє керівникам краще реагувати на емоційні зміни в команді та ефективно управляти емоційними процесами в колективі.

Керівникам рекомендується активно працювати над розвитком емоційного інтелекту через тренінги, саморефлексію та зворотний зв'язок. Важливо, щоб вони мали високу здатність до самосвідомості, саморегуляції і розуміння емоцій інших людей. Це дозволяє будувати ефективніші відносини в колективі та уникати емоційних викривлень, що можуть спричинити проблеми в управлінні.

Активне слухання – це основа ефективної невербальної комунікації. Це означає не просто слухати слова співрозмовника, а й звертати увагу на його невербальні сигнали: міміку, жести, позу та інтонацію. Керівники повинні практикувати активне слухання, що дозволить їм глибше розуміти не лише інформацію, а й емоційний контекст, в якому вона подається.

Це дозволить більш точно реагувати на потреби підлеглих, знижувати кількість конфліктів і створювати здорову атмосферу в команді. Активне слухання сприяє розвитку емпатії, підвищує довіру між керівником і підлеглими та забезпечує кращу ефективність управлінських рішень.

Розвиток невербальних навичок є безперервним процесом. Керівники повинні постійно удосконалювати свої навички, відвідуючи тренінги, читання спеціалізованої літератури або спостерігаючи за досвідченими лідерами. Це дозволить їм бути більш чутливими до змін у колективі і своєчасно адаптувати свою комунікацію відповідно до потреб співробітників.

Навчання допоможе керівникам залишатися відкритими до нових методів і підходів, які зможуть допомогти їм покращити свої управлінські навички та стати більш ефективними лідерами.

Невербальні сигнали можуть бути потужним інструментом для підтримки мотивації в команді. Керівники можуть використовувати свою міміку, жести та інтонацію для вираження підтримки, схвалення та визнання досягнень своїх підлеглих. Це зміцнює командний дух і сприяє високій продуктивності.

Регулярне визнання досягнень співробітників через невербальні сигнали створює в команді атмосферу позитивного підкріплення, що є важливим для збереження високої мотивації. Позитивні невербальні сигнали допомагають співробітникам відчувати свою значущість у команді та підтримують високий рівень залученості в робочі процеси.

Розроблені нами рекомендації спрямовані на покращення невербальних комунікаційних навичок керівників. Вони допоможуть підвищити ефективність управління, створити атмосферу довіри і взаємоповаги в команді, покращити мотивацію співробітників і знизити ймовірність конфліктів.

Висновки до третього розділу.

Для підвищення ефективності управлінської діяльності через розвиток невербальних навичок керівників, було розроблено тренінгову програму, яка покликана усунути основні прогалини в невербальній комунікації, виявлені під час дослідження. Керівники, які володіють високим рівнем невербальної компетентності, можуть значно покращити взаємодію з підлеглими, що позитивно впливає на атмосферу в колективі та сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Метою цього тренінгу є усунення основних прогалин у невербальній комунікації керівників і покращення їх здатності ефективно керувати командою через невербальні сигнали. Тренінг побудований на основі методів активного навчання та інтерактивних вправ, що дозволяють керівникам не лише отримувати знання, але й безпосередньо практикувати їх у реальних ситуаціях.

Тренінг продемонстрував високу ефективність у покращенні невербальних навичок керівників. Після тренінгу було зафіксовано значне покращення в усіх аспектах невербальної комунікації, включаючи здатність розпізнавати емоційні сигнали підлеглих, виразніше передавати емоції через міміку, жести і інтонацію, а також знижувати рівень стресу і конфліктів у колективах. Це, в свою чергу, позитивно впливає на атмосферу в команді та ефективність управлінської діяльності.

Зміни, що відбулися після тренінгу, підтверджують важливість розвитку невербальних навичок для підвищення ефективності управлінської діяльності. Керівники, які стали більш чутливими до емоцій підлеглих і здатними ефективно виражати свої емоції, покращили свої комунікативні здібності, що сприяло більш високій ефективності управління в цілому. Таким чином, розвиток невербальних навичок є важливим кроком для покращення управлінської діяльності, підвищення довіри в колективі та зниження рівня конфліктів у команді.

ВИСНОВКИ

1. Управлінська діяльність неможлива без ефективної комунікації, що поєднує вербальні та невербальні компоненти. Невербальні сигнали, такі як жести, міміка, контакт очей і інтонація голосу, є ключовими для повного розуміння емоційного стану і намірів як керівника, так і підлеглих. Їх інтеграція з вербальними повідомленнями забезпечує точніше і ефективніше управління, підвищуючи рівень довіри в команді та знижуючи ймовірність конфліктів, що сприяє успішному виконанню управлінських функцій.

2. Невербальна комунікація є важливим інструментом для керівників у процесі прийняття рішень та формування командної атмосфери. Керівники, які володіють високим рівнем невербальних навичок, здатні не лише точно розпізнавати емоційні сигнали підлеглих, але й ефективно впливати на емоційний фон комунікації. Це дозволяє їм оперативно реагувати на зміни в емоційному стані колективу, коригувати взаємодію та створювати довіру, що значно покращує результати управлінської діяльності.

3. У ході експериментального дослідження (констатувальний та формувальний етап) було використано чотири основні методики для оцінки рівня невербальних навичок керівників, зокрема тест Г.Я. Розена, тест С. Ріджіо, тест на розпізнавання емоцій за поглядом та шкала емоційного інтелекту Н. Холла. Згідно з результатами тесту Г.Я. Розена, здатність керівників правильно розпізнавати емоційні сигнали підлеглих безпосередньо впливає на ефективність їх управлінської діяльності, оскільки високий рівень перцептивної компетентності корелює з більш успішною взаємодією з командою. Результати тесту виразності та чутливості до невербальних сигналів показали, що 48% респондентів мають високий рівень експресивності, виявляючи відкритість в емоційному вираженні через міміку та жести. Водночас лише 42% респондентів продемонстрували високу рецептивність, тобто здатність точно сприймати невербальні сигнали інших.

Тест на розпізнавання емоцій за поглядом виявив, що 20% респондентів здатні точно визначати емоції лише за виразами очей (від 30 до 36 правильних відповідей). 60% респондентів досягли середнього рівня, правильно визначивши від 20 до 29 емоційних сигналів, що показує, що більшість керівників здатні вловлювати основні емоційні сигнали. 20% респондентів, що набрали 15-19 правильних відповідей, мають труднощі з розпізнаванням емоцій, що може призводити до комунікаційних проблем. За результатами тесту емоційного інтелекту, 55% респондентів продемонстрували високий рівень розвитку емоційного інтелекту, що включає самосвідомість, саморегуляцію, емпатію та соціальні навички. Це дозволяє їм ефективно регулювати свої емоції і взаємодіяти з підлеглими. 35% респондентів показали середні результати, а 10% – низькі, що свідчить про труднощі з саморегуляцією та управлінням емоціями в стресових ситуаціях.

4. Розроблений у дослідженні тренінг з розвитку невербальних комунікативних навичок для керівників показав свою високу ефективність у формуванні ключових аспектів невербальної компетентності. Після проведення тренінгу було зафіксовано значне покращення в багатьох сферах, таких як сприйняття емоцій підлеглих, виразність невербальних сигналів, емоційний самоконтроль, емпатія, та здатність регулювати соціальну дистанцію. У результаті тренінгу керівники підвищили свою здатність розпізнавати емоційний стан підлеглих, що дозволяє їм точніше і швидше реагувати на зміни в команді. Керівники, які підвищили свою виразність, почали ефективніше комунікувати через міміку, жести та інтонацію голосу, що сприяло зниженню рівня стресу та підвищенню довіри в колективі. Покращення емоційного самоконтролю допомогло знизити рівень конфліктів у колективах і поліпшити загальну атмосферу взаємодії.

5. Після проведення тренінгу спостерігали суттєві покращення за всіма використаними методиками. За результатами тесту перцептивно-невербальної компетентності (Г.Я. Розена) середній бал респондентів збільшився на 20%, що свідчить про покращення здатності керівників розпізнавати емоційні

сигнали підлеглих. Результати емпіричного дослідження підтверджують гіпотезу, що високий рівень невербальних комунікативних навичок керівників сприяє підвищенню ефективності їх управлінської діяльності. Зміни, які відбулися в респондентів після проходження тренінгу, підтверджують важливість розвитку невербальних навичок для успішної управлінської діяльності. Керівники, які стали більш чутливими до емоцій підлеглих і здатними ефективно виражати свої емоції, покращили свої комунікативні здібності, що сприяло більш високій ефективності управління в цілому. Таким чином, ми можемо зробити висновок, що невербальна комунікація є невід'ємною складовою ефективного управління, а розвиток цих навичок є важливим кроком для покращення управлінської діяльності керівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барабанова Н. Р. «Теорія комунікації» в комплексі дисциплін для підготовки. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2014. № 1. С. 62-68.
2. Ботвина Н. В. Міжнародні культурні традиції: мова та етика ділового спілкування: навч. Посібник. Київ: АртЕк, 2022. 206 с.
3. Ботвина Н. В. Роль кінетичних невербальних засобів спілкування у міжнародній діловій комунікації. *Вісник Академії адвокатури України*. 2014. Число 1. С. 209-215.
4. Взаємодія вербальних і селекційних засобів комунікації // Комунікативна лінгвістика та прагмалінгвістика. *Лінгвістичні дослідження: зб. наук. праць*. ХНПУ ім. Г. П. Сковороди. 2013. Випуск:35. С.210-221.
5. Гавриш М. М., Коваль Т. П. Невербальна комунікація: поклін як соціальний знак. *Наукові праці Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Філологічні науки*. Кам'янець-Подільський. - 2015. Вип. 38. С. 116–120.
6. Гірчук О. В. Психологічні умови формування самоставлення особистості. *Індивідуальність у психологічних вимірах спільнот та професій : зб. наук. пр.* Київ : Аграр Медіа Груп, 2018. С. 91–96.
7. Гончарук О. Вплив тактильних засобів комунікації на ефективність психокорекційної роботи. *Сучасні проблеми психології*. 2022. № 2. С. 56-63.
8. Горобець В. Погляд як елемент невербальної комунікації. *Психокорекційні практики*. 2021. № 5(20). С. 89-101.
9. Даневська В. В. Особливості емоційного інтелекту у майбутніх психологів : випускна кваліфікаційна робота. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. — URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/19452/1/%D0%94%D0%B0%D0%BD%D0%B5%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%92.%D0%92..pdf>

10. Дерев'янка С. П, Лавренко С. А. Емоційний інтелект як професійно важлива якість сучасного психолога. *Детермінанти посилення ролі освіти у повоєнному відновленні України : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. для освітян* (м. Чернігів, 22 берез. 2023 р.). Чернігів, 2023. С. 214-216.
11. Дерев'янка С. П. Характеристики емпатії студентів-психологів. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія : Психологічні науки*. 2015. Вип. 126. С. 70-74.
12. Долинська Л. В. Черевко В. П.. Формування комунікативної компетентності майбутніх менеджерів: навч.-метод. Посібник. Київ: ЛСП, 2022. – 95 с.
13. Іваненко М.Г. Вплив невербальної комунікації на процеси соціальної взаємодії серед осіб, схильних до агресивної поведінки. *Психологія девіантної поведінки*. 2020. № 2(1). С. 65-71.
14. Іванченко В.М. Методологія корекційної роботи з використанням невербальних засобів. Одеса: Чорноморський Центр, 2022. 174 с.
15. Іващенко В.М. Емоційна взаємодія у психокорекційній роботі. *Психологія і сучасність*. Харків. 2021. 150 с.
16. Коваленко О. Поза та постава у невербальному спілкуванні. *Соціальна психологія*. 2018. № 2(9). С. 34-47.
17. Ковалинська І. В. Невербальна комунікація. Київ : Вид-во «Освіта України», 2014. С. 14.
18. Коваль М. Використання невербальної комунікації у психокорекційній роботі. *Практична психологія*. 2023. № 6(18). С. 55-70.
19. Коун О. М., Мельничук Т. І. Резилієнс-довідник: практичний посібник. Київ: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України. 2023. 25 с.
20. Колотій Н.В. Важливість використання невербальних засобів комунікації під час публічних виступів фахівців технічного профілю. *Прикладні соціально-комунікаційні технології. Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського*. 2021. Том 32 (71) № 3 ч. 2. С. 247-251.

21. Кострицкая Н. М. , Свистун В. І., Ягупов В. В. Методика навчання студентів спілкування в управлінській діяльності: навч. Посібник. Київ: Центр навч. л-ри, 2022. 272 с.
22. Кравченко Л. В. Невербальна комунікація: основні теоретичні підходи та практичне застосування. *Український психологічний журнал*. 2020. № 3. С. 12-21.
23. Литвиненко А. Емоційні сигнали в невербальній комунікації. *Клінічна психологія*. 2021. № 3(10). С. 41-54.
24. Льошенко О. Емоційний інтелект та емоційна компетентність: проблеми співвідношення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2010. №2.
25. Мартинюк А. А. Роль невербальної комунікації у педагогічній діяльності вчителя сучасної початкової школи : дип. роб. Чернівецький національний університет ім. Юрія Федьковича. Чернівці, 2022. 86 с.
26. Мельник О. Г. Емоційний інтелект і критичне мислення. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія"*. Сер. : Психологія і педагогіка. 2009. Вип. 12. С. 122-131
27. Мельник О. П. Інтонаційні характеристики невербальної комунікації у ситуаціях підвищеної напруги. *Психологія і безпека*. 2021. № 4(11). С. 122-130.
28. Мельник О. П. Невербальні аспекти комунікації правопорушників із працівниками правоохоронних органів. *Психологія і безпека*. 2019. № 3(5). С. 112-119.
29. Мельник О.П. Практикум з психології невербального спілкування. Дніпро: Наукове Видання, 2018. 112 с.
30. Модестова Т. Вербальні та невербальні аспекти міжособистісної комунікації у сучасному контексті. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки*. 2014 №1 (22). С. 109 – 115.
31. Носаль М. І. Зв'язок емоційного інтелекту та суб'єктивного благополуччя у студентів-психологів : випускна кваліфікаційна робота. Київ

: Національний авіаційний університет, 2024. URL: <https://er.nau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0a94c686-222b-4cfe-8049-da0f4ab74dcd/content>

32. Носенко, Е.Л. Четверик А.Г. Курс лекцій з дисципліни «Теорія емоційного інтелекту» із завданнями для самоконтролю. 2016. 113 с.

33. Ольгович О.В. Невербальна комунікація як складова міжкультурної компетентності. *Наукові записки ТНПУ. Серія «Філологічна»*. 2009. Вип. 11. С. 81 – 87.

34. Павленко Т. В. Основні психологічні підходи визначення поняття «комунікація». *Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка*. 2016. № 9. С. 368 – 376.

35. Петренко С.І. Використання невербальних засобів у психокорекційній практиці. Київ : Академічний вісник, 2021. С. 78.

36. Петренко С.І. Психокорекційні аспекти невербальної комунікації. Київ : Освіта, 2019. С. 152.

37. Подофей С. О. Емоційний інтелект особистості й особливості його становлення. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Психологічні науки*. 2019. Вип. 1. С. 260-265.

38. Ракітянська Л. М. Теорія і практика формування емоційного інтелекту майбутніх учителів музичного мистецтва в університеті : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04. Київ, 2021. 592 с.

39. Савенкова Л. О., Сгадова В. В., Борисенко Л. Л. та ін. Психологія спілкування : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2015. С. 309.

40. Селіванова О. О. Основи теорії мовної комунікації. Черкаси: Вид. Чабаненко Ю. А., 2021. 350 с.

41. Сидоренко Ж.В. Взаємозв'язок життєстійкості та емоційного інтелекту в осіб юнацького віку. *Журнал психологічних досліджень*. 2021. С. 150-160.

42. Сидоренко І. Дистанція у спілкуванні: культурні та психологічні аспекти. *Комунікативні дослідження*. 2022. № 1(8). С. 22-33.

43. Стасюк М. М. Психолого-педагогічні умови розвитку емоційного інтелекту у студентів ІТ-спеціальностей : дис. д-ра філос.: 053. Львів, 2020. 346 с.

44. Темрук, О.В. Колісник Л.О. Проблема емоційного інтелекту на сучасному етапі розвитку психологічної думки. Переяслав-Хмельницький, 2014. С. 207 - 223.

45. Хижняк С. Психосоціальний стрес: прояв та реалізація. *Біологія і хімія в школі*. 2009. № 5. С. 3–4.

46. Чорнобай О.Л. Комунікативна лінгвістика (мовна комунікація) як основа опанування засобів юридичної комунікації. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Юридичні науки*. 2015. № 813. С. 168-174.

47. Goleman D. Emotional intelligence. New York: Bantam Books, 2009. - 352 p. 5

48. Mayer J.D., P. Salovey Salovey P. The Intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*. 2000. V. 12. № 4. P. 433- 442.

49. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 2004. № 60, P. 197–215.

50. Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0. 2003. *Emotion*, 3, P. 97–105.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А

Зведені результати по вибірці (констатувальний етап)

Респондент	Тест Г.Я. Розена	Тест Ріджіо	Тест Барон- Коен	Шкала емоційного інтелекту
1	4 ($\pm 1,5$)	24	26	31
2	5 ($\pm 1,0$)	22	25	29
3	6 ($\pm 1,0$)	27	28	32
4	3 ($\pm 1,2$)	23	24	28
5	7 ($\pm 1,3$)	26	27	34
6	5 ($\pm 1,0$)	22	24	30
7	6 ($\pm 1,2$)	25	27	33
8	4 ($\pm 1,5$)	24	25	31
9	8 ($\pm 0,5$)	28	29	36
10	5 ($\pm 1,0$)	23	26	32
11	7 ($\pm 1,3$)	27	28	33
12	6 ($\pm 1,2$)	25	24	30
13	4 ($\pm 1,5$)	22	23	29
14	6 ($\pm 1,0$)	27	28	32
15	5 ($\pm 1,3$)	26	27	31
16	7 ($\pm 1,0$)	28	29	35
17	8 ($\pm 0,5$)	30	31	37
18	6 ($\pm 1,2$)	24	25	31
19	5 ($\pm 1,0$)	23	24	30
20	7 ($\pm 1,3$)	27	29	33
21	4 ($\pm 1,5$)	22	23	28
22	6 ($\pm 1,0$)	26	27	32
23	5 ($\pm 1,0$)	23	25	30
24	7 ($\pm 1,3$)	28	30	34
25	6 ($\pm 1,2$)	27	28	33
26	5 ($\pm 1,0$)	22	24	31
27	8 ($\pm 0,5$)	29	30	36
28	6 ($\pm 1,2$)	24	25	32
29	5 ($\pm 1,0$)	23	24	30
30	7 ($\pm 1,3$)	27	29	33
31	4 ($\pm 1,5$)	22	23	28
32	6 ($\pm 1,0$)	25	27	32
33	5 ($\pm 1,0$)	23	25	30
34	8 ($\pm 0,5$)	29	30	35
35	6 ($\pm 1,2$)	27	28	33
36	5 ($\pm 1,0$)	24	25	31
37	7 ($\pm 1,3$)	28	29	34

38	6 ($\pm 1,2$)	25	26	32
39	8 ($\pm 0,5$)	30	31	36
40	6 ($\pm 1,0$)	24	25	30
41	7 ($\pm 1,3$)	27	28	33
42	6 ($\pm 1,2$)	25	26	31
43	5 ($\pm 1,0$)	23	24	30
44	8 ($\pm 0,5$)	30	31	35
45	6 ($\pm 1,2$)	27	28	32
46	5 ($\pm 1,0$)	22	23	29
47	7 ($\pm 1,3$)	28	29	34
48	6 ($\pm 1,2$)	24	25	31
49	5 ($\pm 1,0$)	23	24	30
50	8 ($\pm 0,5$)	30	31	36

Додаток Б

Таблиця Б

Зведені результати по вибірці (формувальний етап)

Респондент	Тест Г.Я. Розена	Тест Ріджіо	Тест Барон- Коен	Шкала емоційного інтелекту
1	5 ($\pm 1,5$)	26	28	34
2	6 ($\pm 1,0$)	24	26	31
3	7 ($\pm 1,0$)	29	31	36
4	4 ($\pm 1,2$)	26	28	32
5	8 ($\pm 1,3$)	28	30	37
6	6 ($\pm 1,0$)	25	27	32
7	7 ($\pm 1,2$)	28	30	35
8	5 ($\pm 1,5$)	25	27	33
9	9 ($\pm 0,5$)	30	32	38
10	6 ($\pm 1,0$)	26	28	34
11	8 ($\pm 1,3$)	29	31	36
12	7 ($\pm 1,2$)	26	28	32
13	5 ($\pm 1,5$)	24	26	31
14	7 ($\pm 1,0$)	28	30	35
15	6 ($\pm 1,3$)	27	29	34
16	8 ($\pm 1,0$)	30	32	37
17	9 ($\pm 0,5$)	31	33	39
18	7 ($\pm 1,2$)	26	28	33
19	6 ($\pm 1,0$)	25	27	32
20	8 ($\pm 1,3$)	30	32	36
21	5 ($\pm 1,5$)	23	25	30
22	7 ($\pm 1,0$)	28	30	34
23	6 ($\pm 1,0$)	26	28	33
24	8 ($\pm 1,3$)	30	32	36
25	7 ($\pm 1,2$)	29	31	35
26	6 ($\pm 1,0$)	25	27	33
27	9 ($\pm 0,5$)	32	34	38
28	7 ($\pm 1,2$)	27	29	34
29	6 ($\pm 1,0$)	24	26	32
30	8 ($\pm 1,3$)	30	32	35
31	5 ($\pm 1,5$)	24	26	31
32	7 ($\pm 1,0$)	28	30	34
33	6 ($\pm 1,0$)	25	27	32
34	9 ($\pm 0,5$)	31	33	37
35	7 ($\pm 1,2$)	28	30	35
36	6 ($\pm 1,0$)	26	28	32
37	8 ($\pm 1,3$)	30	32	36
38	7 ($\pm 1,2$)	28	30	34
39	9 ($\pm 0,5$)	32	34	38
40	7 ($\pm 1,0$)	26	28	33
41	8 ($\pm 1,3$)	30	32	36
42	7 ($\pm 1,2$)	28	30	34

43	6 ($\pm 1,0$)	25	27	32
44	9 ($\pm 0,5$)	31	33	37
45	7 ($\pm 1,2$)	28	30	35
46	6 ($\pm 1,0$)	24	26	31
47	8 ($\pm 1,3$)	30	32	36
48	7 ($\pm 1,2$)	27	29	34
49	6 ($\pm 1,0$)	24	26	32
50	9 ($\pm 0,5$)	32	34	38

