

## СЕКЦІЯ 3 ДЕРЖАВНА СЛУЖБА

### ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА РІВЕНЬ ПСИХОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

### THE IMPACT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON THE PSYCHOLOGICAL SAFETY OF CIVIL SERVANTS DURING THE COVID-19 PANDEMIC

Пандемія COVID-19 стала глобальним викликом, що вплинув на всі аспекти життя, включаючи психологічну безпеку державних службовців, які своєю результативністю роботи безпосередньо впливають на рівень фінансово-економічної безпеки держави. У цьому контексті емоційний інтелект (EI) відіграє вирішальну роль у здатності адаптуватися до нових умов, керувати стресом та забезпечувати ефективне виконання професійних обов'язків. Це дослідження спрямоване на аналіз взаємозв'язку між рівнем EI державних службовців та їх відчуттям психологічної безпеки на робочому місці під час пандемії.

В рамках дослідження авторами було виявлено, що середній рівень емоційного інтелекту пов'язаний з найвищим рівнем відчуття психологічної безпеки. Це може бути пояснено тим, що державні службовці з середнім рівнем EI здатні ефективно розпізнавати та розуміти свої емоції, а також емоції інших, що сприяє створенню підтримуючої атмосфери на робочому місці. Водночас, високий рівень EI також демонструє добрий рівень психологічної безпеки, хоча й не найвищий.

Встановлено, що низький рівень EI часто супроводжується високим рівнем стресу, але з суперечливим значенням високого рівня психологічної безпеки. Це може бути викликано відчуттям потреби та зайнятості, що компенсує недостатність EI. Здатність керувати власними емоціями та емоціями інших є критично важливою для подолання стресу, покращення міжособистісних відносин та підтримки загальної ефективності роботи. В умовах пандемії ці навички допомагають службовцям швидко адаптуватися до змін, приймати зважені рішення та надавати психологічну підтримку як колегам, так і громадянам.

Це дослідження підкреслює важливість розвитку емоційного інтелекту у державних службовців як ключового елемента забезпечення їх психологічної безпеки в умовах кризових ситуацій. Результати можуть бути використані для розробки програм навчання та розвитку EI, що сприятиме підвищенню рівня психологічної безпеки та загальної ефективності роботи державних установ.

**Ключові слова:** емоційний інтелект, державні службовці, психологічна безпека, пан-

демія COVID-19, адаптація в умовах пандемії, стрес на робочому місці.

The COVID-19 pandemic has become a global challenge that has affected all aspects of life, including the psychological safety of public servants, whose job performance directly influences the level of the state's financial and economic security. In this context, emotional intelligence (EI) plays a crucial role in the ability to adapt to new conditions, manage stress, and ensure the effective performance of professional duties. This study aims to analyze the relationship between the level of EI of civil servants and their sense of psychological safety in the workplace during the pandemic.

The study found that a medium level of emotional intelligence is associated with the highest level of psychological safety. This can be explained by the fact that civil servants with a medium level of EI are able to effectively recognize and understand their own emotions as well as the emotions of others, which contributes to creating a supportive atmosphere in the workplace. At the same time, a high level of EI also shows a good level of psychological safety, although not the highest.

The results of the study indicate that a low level of EI is often accompanied by a high level of stress but with a contradictory value of a high level of psychological safety. This may be due to a sense of necessity and busyness that compensates for the lack of EI. The ability to manage one's own emotions and the emotions of others is critically important for overcoming stress, improving interpersonal relationships, and maintaining overall work efficiency. In a pandemic, these skills help employees quickly adapt to changes, make informed decisions, and provide psychological support to both colleagues and citizens.

This study highlights the importance of developing emotional intelligence in civil servants as a key element in ensuring their psychological safety in crisis situations. The results can be used to develop training and EI development programs, which will contribute to increasing the level of psychological safety and the overall efficiency of government institutions.

**Key words:** Emotional Intelligence, Civil Servants, Psychological Safety, COVID-19 Pandemic, Pandemic Adaptation, Workplace Stress.

УДК 354:328.185:616.915  
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.41.19>

#### Білик О.І.

д. наук держ. упр. професор,  
професор кафедри адміністративного  
та фінансового менеджменту  
Національний університетт  
«Львівська політехніка»

#### Цигилик Н.В.

к. тех. наук, доцент,  
доцент кафедри адміністративного  
та фінансового менеджменту  
Національний університетт  
«Львівська політехніка»

**Постановка проблеми.** Пандемія COVID-19 створила безпрецедентні виклики для суспільства, зокрема для державних службовців. Ці виклики охоплюють не лише фізичне здоров'я, але й психологічну безпеку, що є критично важливим для забезпечення ефективної роботи державних установ. В умовах постійної невизначеності, стресу та зростаючого тиску емоційний інтелект (EI) державних службовців стає визначальним фактором у підтримці психологічної стабільності як самих службовців, так і суспільства в цілому. Основною проблемою є забезпечення ефективної роботи державних службовців у кризових ситуаціях, що вимагає високого рівня психологічної стабільності та адаптивності. Психологічна безпека на робочому місці є актуальною темою, особливо після того, як пандемія показала, що гнучкість і адаптація можливі відповідно до обставин і потреб персоналу. Незважаючи на те, що організації роблять більше для підтримки окремих людей, все ще існує широке занепокоєння щодо відсутності психологічної безпеки, особливо в державних службовців. Однак, високий рівень стресу та емоційне вигорання можуть значно знизити ефективність виконання службових обов'язків, впливаючи на загальний рівень надання публічних послуг. Тому важливо дослідити фактори, які сприяють збереженню психологічної безпеки та підвищенню ефективності роботи державних службовців.

Одним з таких факторів є емоційний інтелект (EI), який включає здатність розпізнавати, розуміти та керувати власними емоціями та емоціями інших людей. Дослідження показують, що високий рівень EI сприяє зниженню стресу, покращенню міжособистісних відносин і підвищенню загальної продуктивності працівників. Однак, у контексті публічного управління, особливо під час пандемії, це питання досліджено недостатньо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У контексті пандемії COVID-19 багато дослідників звернули увагу на важливість психологічної безпеки. Психологічна безпека є основою ефективної командної динаміки та організаційної ефективності на сучасному робочому місці.

Психологічна безпека, хоч і не нова концепція, привернула значну увагу під час пандемії COVID-19, оскільки робочі місця перемістили увагу на благополуччя працівників. Пандемія підкреслила важливість створення середовища, де працівники відчуватимуть себе в безпеці, щоб висловити свої занепокоєння, особливо в періоди невизначеності та стресу. Оскільки організації стикалися з дистанцій-

ною роботою, економічною нестабільністю та проблемами зі здоров'ям, потреба в психологічній безпеці ставала все більш виразною. Психологічна безпека була визначена як протипага страху перед наслідками, коли ви висловлюєте свої занепокоєння на робочому місці, зокрема В. Кан визначає психологічну «без страху перед негативними наслідками для самооцінки, статусу чи кар'єри» [1]. Серед дослідників психологічної безпеки на робочому місці можна виокремити роботи Шейна і Бенніса [2], Кармеллі та Гоффера [3], які визначають психологічну безпеку як когнітивний стан, що сприяє організаційній навчальній поведінці та змінам. Концепцію психологічної безпеки на робочому місці, як спільну віру команди щодо безпечного міжособистісного ризику та основою до співпраці висунула Е. Едмонсон [4]. Проте слід відзначити і те, що роль емоційного інтелекту (EI) та його вплив на психологічний стан працівників, зокрема державних службовців є очевидним. Сутність значення емоційного інтелекту досліджували такі науковці, як Х. Передало [5], Л. Щетініна, С. Рудакова, А. Заєць [6], М. Шпак [7], І. Філіппова [8]. Дослідження, присвячені розробці моделей компетенцій для державних службовців, де EI займає одне з центральних місць, здійснювали І.Дорош [9], І. Клименко, Е. Афонін [10], Т. Рєпнова [11]. Роль соціальної безпеки на робочому місці визначили у своїх працях Ф. Фаузїа [12], Р. Лав [13]. В. Толмачевський [14] та Л. Таранюку [15] розглядали роль емоційного інтелекту у професійній сфері під час пандемії професійній сфері під час пандемії.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проаналізувавши праці вітчизняних і зарубіжних науковців, було виявлено, що недостатньо вивченим залишається питання покращення рівня психологічної безпеки державних службовців. Саме інтеграція досліджень емоційного інтелекту та психологічної безпеки дозволяє розробити ефективні стратегії для підвищення продуктивності та благополуччя державних службовців. В умовах пандемії COVID-19, коли навантаження та стрес значно зросли, важливість цих аспектів стає ще більш очевидною. Аналіз цього питання допоможе виявити ключові аспекти, які можуть бути використані для розробки програм підвищення EI серед державних службовців, що сприятиме покращенню їхньої психологічної стійкості та загальної ефективності державного управління в умовах кризи.

**Метою даної статті** є дослідження впливу емоційного інтелекту на психологічну безпеку державних службовців під час пандемії COVID-19.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Психологічна безпека та емоційний інтелект є важливими аспектами психології та психологічного благополуччя. Психологічна безпека визначається як стан психічного здоров'я, при якому людина відчуває себе захищеною від стресів, конфліктів та негативних впливів з боку оточуючого середовища. Це включає в себе відчуття безпеки у власній особистості, відносинах з іншими людьми та в середовищі, де вона перебуває. Крім того, психологічна безпека має вирішальне значення для запобігання професійному вигоранню та стимулювання трудової діяльності, особливо у державних службовців.

Така емоційна робота може призвести до високого ступеня вигорання та незадоволеності роботою, що безпосередньо пов'язано з організаційними результатами. Співробітники з високим рівнем задоволеності роботою відіграють вирішальну роль у забезпеченні успіху організації. Такі люди демонструють кращі результати роботи, підвищену продуктивність, меншу кількість прогулів і стійку лояльність до робочого місця.

Пандемія COVID-19 мала безпосередній вплив на рівень стресу серед людей у всьому світі. Цей стрес виникав з різних причин, таких як загроза захворювання, соціальна ізоляція, економічні труднощі та нестабільність. Цей стрес вплинув на психологічну безпеку людей, що означає їхню здатність відчувати себе захищеними та безпечними в своєму оточенні та ситуаціях. Світові дослідження стану значення психологічної безпеки показують позитивну динаміку (рис. 1).

Пандемія призвела до збільшення рівня стресу і серед державних службовців через невизначеність, зміни у робочому середовищі та високий обсяг роботи. Це вплинуло на їхню психологічну безпеку, зокрема на відчуття захищеності та емоційне благополуччя.

Тому важливо дослідити чи залежить рівень психологічної безпеки, яка є індикатором успішного функціонування і діяльності публічних урядових інституцій, зокрема сфери державної служби.

Для здійснення дослідження було державних службовців, в кількості – 100 осіб, категорії Б (27%) та В(73%) та відповідної вікової структури (покоління Х та Y):

покоління Х (народжені у 1963 – 1981 рр.): 60%: з них категорії Б – 72%; В – 28%.

покоління Y (народжені у 1982 – 2000 рр.): 40%: з них категорії Б – 39%; В – 61%.

Опитування здійснювалося із врахуванням анонімності, в розрізі таких основних напрямків та за допомогою шкали Лейкерта:

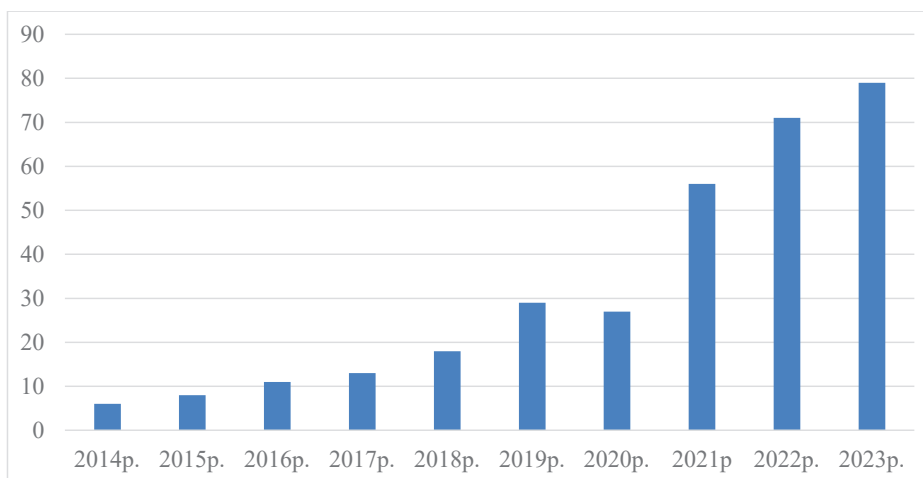
- відчуття психологічної безпеки на робочому місці (4-високий рівень психологічної безпеки, 3 – достатній рівень, 2 – задовільний рівень, 1 – незадовільний рівень)

- емоційний інтелект (попередньо здійснити оцінювання запропоновано за методикою Хола та присвоїти значення від 1 до 3, де 1 – це низький рівень EI, 2- середній рівень EI, 3 – високий рівень EI),

- рівень стресу на робочому місці (від 1 до 5, де 1 – найнижче значення, а 5 – найвище);

- факт перенесення Covid-19 (так-1, ні – 0).

За допомогою статистичних методів та програмного забезпечення Minitab, було



**Рис. 1. Світові тенденції значення психологічної безпеки**

\*складено авторами на основі [16]

здійснено розрахунок структури та залежності зазначених складових і їх впливу на психологічну безпеку державних службовців.

За методикою Хола, емоційний інтелект 100 державних службовців із двох поколінь, X та Y, був проаналізований на основі відповідей на 30 питань, що оцінювалися за 5 шкалами. Визначено такі компоненти: емоційна обізнаність, контроль над власними емоціями, управління емоціями інших, емпатія та самомотивація. Середні показники цих компонентів визначали рівень емоційного інтелекту (низький, середній, високий) кількісним методом. В результаті було встановлено високі показники у 40% службовців категорії Б та 20% категорії В:

21% мають високу емоційну обізнаність;

17% – високий контроль над власними емоціями;

20% – високе управління емоціями інших;

23% – висока емпатія;

17% – висока самомотивація.

Половина держслужбовців категорії Б та 40% категорії В мають середні показники, і відповідно, середній рівень емоційного інтелекту. Вони включають:

64% з середньою емоційною обізнаністю;

67% з середнім контролем над власними емоціями;

57% з середнім управлінням емоціями інших;

56% з середньою емпатією;

66% з середньою самомотивацією.

Низькі показники спостерігаються у 40% держслужбовців категорії В та 10% категорії Б, що свідчить про низький рівень емоційного інтелекту у цих групах. Оцінка ефективності виконання завдань показала, що категорія Б виконала завдання на 93%, а категорія В – на 82%, що корелює з рівнем їхнього емоційного інтелекту. Загальний низький рівень інтелекту у певних групах суттєво вплинув на їх результативність.

Використавши програмне забезпечення Minitab дозволяє наочно представити здійснені розрахунки за допомогою теплових графіків (рис. 2), де в першому представлені результати відчуття психологічної безпеки в залежності від стресу та рівня емоційного інтелекту державних службовців, які не були інфіковані Covid -19, в іншому – тих, хто переніс захворювання.

Отже, на основі здійсненого спостереження можна зробити наступні висновки:

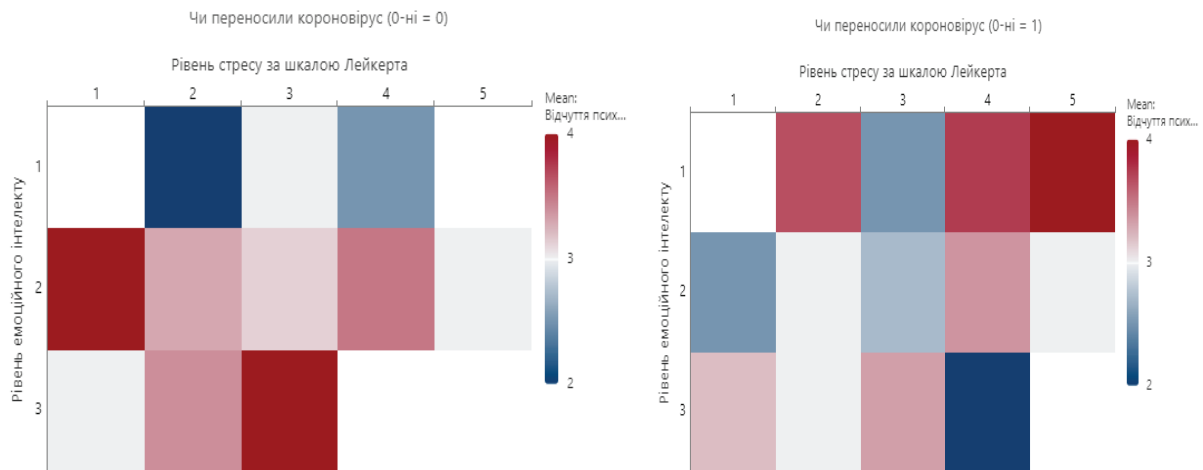
1. Відчуття психологічної безпеки 3 має найвищу кількість спостережень (N=18), що вказує на значний зв'язок між цими рівнями. Найнижчий рівень відчуття психологічної без-

пеки (1) має низьку кількість спостережень (N=6).

2. Взаємозалежність стресу емоційного інтелекту не є очевидним фактом, оскільки за умови перенесення захворювання ці показники не корелюють. Так, багато досліджень підтверджують, що пандемія має шкідливий вплив на психічне здоров'я, враховуючи економічні зриви, соціальну ізоляцію та потенційну травму, пов'язану з хворобою та смертю. Імовірність занепокоєння була вищою для основних працівників; ті, хто дуже стурбований ризиком зараження, порівняно з тими, хто не хвилювався, або тими, хто мав COVID-19; і для тих, хто має більші показники самотності [18, 19].

3. Пандемія Covid-19, низький рівень емоційного інтелекту породжують високий рівень стресу проте із суперечливим значенням високого рівня психологічної безпеки на робочому місці, що може бути викликаним відчуттям потреби, зайнятості тощо. Емоційний інтелект включає здатність розпізнавати, розуміти та керувати власними емоціями, а також емоціями інших людей. Він є важливим інструментом для подолання стресу, покращення міжособистісних відносин і підтримки загальної ефективності роботи. Зокрема, в умовах пандемії, коли стресові ситуації стали повсякденністю, ЕІ допомагає службовцям адаптуватися до швидкозмінних умов, приймати зважені рішення і надавати психологічну підтримку як колегам, так і громадянам. Низький рівень емоційного інтелекту може компенсуватися високим рівнем підтримки від колег і керівництва, що сприяє відчуттю психологічної безпеки. Організації впроваджували заходи підтримки, такі як консультації, тренінги зі стрес-менеджменту, що допомагають працівникам відчувати себе захищеними. В умовах пандемії організації забезпечували чіткі інструкції та структуру роботи, що знижує невизначеність і сприяє відчуттю безпеки.

4. Відчуття психологічної безпеки є найвищим при рівні емоційного інтелекту 2, особливо на рівні 3, що вказує на можливий оптимальний рівень емоційного інтелекту для відчуття безпеки. Високий рівень емоційного інтелекту (3) показує добрий рівень психологічної безпеки, але не найвищий. Така ситуація може бути викликана декількома факторами. Люди з дуже високим емоційним інтелектом (3) можуть бути більш схильні до переважання емоціями інших людей, що може знизити їхнє власне відчуття психологічної безпеки. На рівні 2, люди можуть мати достатній рівень емоційного інтелекту, щоб розуміти і регулювати свої емоції, а також ефективно



**Рис. 2. Теплова діаграма залежності відчуття психологічної безпеки державних службовців\***

\*сформовано авторами на основі власних опитувань та за допомогою програмного забезпечення Minitab

взаємодіяти з іншими, не відчуваючи переважання. На таку ситуацію можуть впливати і інші чинники: взаємодія з оточенням, очікування і результати, індивідуальні особливості тощо.

**Висновки.** Це дослідження продемонструвало, що емоційний інтелект відіграє вирішальну роль у забезпеченні психологічної безпеки державних службовців в умовах пандемії COVID-19. Встановлено, що середній рівень емоційного інтелекту (показник 2) пов'язаний з найвищим рівнем відчуття психологічної безпеки. Це може бути пояснено здатністю таких працівників ефективно розпізнавати та розуміти свої емоції, а також емоції інших людей, що сприяє створенню підтримуючої атмосфери на робочому місці. Водночас високий рівень емоційного інтелекту (показник 3) також демонструє високий рівень психологічної безпеки, хоча і не найвищий. Це вказує на те, що навіть при високому рівні EI можливі інші чинники, які можуть впливати на психологічну безпеку, такі як робоче середовище, підтримка з боку керівництва та колег, а також особисті обставини. Ці результати також показують, що низький рівень емоційного інтелекту часто супроводжується високим рівнем стресу, але водночас може бути пов'язаний з високим рівнем психологічної безпеки. Це суперечливе спостереження можна пояснити відчуттям потрібності та зайнятості, що може компенсувати недостатність EI.

Загалом, здатність управляти власними емоціями та емоціями інших є критично важливою для подолання стресу, покращення міжособистісних відносин та підтримки загальної ефективності роботи. В умовах пандемії ці

навички допомагають службовцям швидко адаптуватися до змін, приймати зважені рішення та надавати психологічну підтримку як колегам, так і громадянам.

Це дослідження підкреслює важливість розвитку емоційного інтелекту у державних службовців як ключового елемента забезпечення їх психологічної безпеки в умовах кризових ситуацій. Результати можуть бути використані для розробки програм навчання та розвитку EI, що сприятиме підвищенню рівня психологічної безпеки та загальної ефективності роботи державних установ.

На основі проведеного дослідження рекомендується впровадження програм розвитку емоційного інтелекту у системі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Це сприятиме не лише їх особистісному розвитку, але й покращенню роботи організацій в цілому, забезпечуючи високий рівень психологічної безпеки та ефективного виконання службових обов'язків в умовах постійних змін та невизначеності.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Kahn W. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*. 1990. Vol. 33. P. 692–724.
2. Schein E., Bennis W. *Personal and Organizational Change via Group Methods*. New York : Wiley, 1965. 376 p.
3. Carmeli A., Hoffer J. High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*. 2009. Vol. 30. P. 709–729.
4. Edmondson A. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*. 1999. Vol. 44, no. 2. P. 350–383.

5. Передало Х. Роль емоційного інтелекту у системі основних компетенцій менеджер. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. Т. 2, № 2. С. 63–69..

6. Щетіна Л., Рудакова С., Засць А. Емоційний інтелект в управлінні персоналом: підходи до розуміння та його розвитку. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 385–393.

7. Шпак М. Емоційний інтелект в контексті сучасних психологічних досліджень. *Психологія особистості*. 2011. Т. 2, № 1. С. 282–288.

8. Філіппова І. Емоційний інтелект як засіб успішної самореалізації. *Соціальна психологія*. 2007. № 4. С. 68–79.

9. Дорош І. Ресурси особистості як чинник стресостійкості державних службовців. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2020. № 2. С. 144–152.

10. Клименко І., Афонін Е., Журавльов А. Моделі компетенцій державних службовців. Київ : НАДУ, 2012.176с.

11. Репнова Т. П. Емоційний інтелект сучасного лідера публічної служби *Пріоритетні напрями розвитку наукової думки в ХХІ столітті*: матеріали ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції. 2021р. Одеса : ОІ МАУП, 2021

1. 12 Fauzia F., Nurtjahjanti H. Hubungan Antara Psychosocial safety climate Dengan Work engagement

Pada Karyawan Frontliner Pt Bank X Tbk Cabang Area Y. *J Empati*. 2013. Vol. 2, no. 3. P. 347–358.

12. Psychological safety climate as a lead indicator of workplace bullying and harassment, job resources, psychological health and employee engagement / R. Law et al. *Accident Analysis and Prevention*. 2011. Vol. 43, no. 5. P. 1782–1793.

13. Толмачевська В. Емоційний інтелект як складова емоційної експресії в контексті професійної діяльності медичного персоналу в умовах COVID-19. *Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки*. 2021. № 11. С. 203–213.

14. Таранюк Л. М. Механізм синергетичної взаємодії інструментів економічної політики як драйвер стабілізації секторів економіки в контексті пандемії COVID-19: монографія / за заг. ред. І. І. Д'яконової. Суми : Видавництво ТОВ «Коллаж-Принт», 2021. – С. 38-57.

15. Psychological Safety. *Google Trends*. 2024. URL: [https://trends.google.com/trends/explore?date=all\\_2008&gprop=news&q=Psychological%20Safety](https://trends.google.com/trends/explore?date=all_2008&gprop=news&q=Psychological%20Safety). (Дата звернення 29.08.2024)

16. Ghebreyesus T. Addressing mental health needs: An integral part of COVID-19 response. *World Psychiatry*. 2020. Vol. 19. P. 129–130..

17. Daly M., Robinson E. Psychological distress and adaptation to the COVID-19 crisis in the United States. *Journal of Psychiatric Research*. 2021. Vol. 136. P. 603–609.