

Сергієнко Тетяна Іванівна 

кандидат політичних наук, доцент,

кафедра бізнесу та управління,

Національний університет «Запорізька політехніка»,

м. Запоріжжя, Україна

Sergienko7921@gmail.com

Сергієнко Дар'я Віталіївна,

студентка першого медичного факультету,

Запорізький державний медико-фармацевтичний університет;

здобувачка першого (бакалаврського) рівня

спеціальності D3 «Менеджмент»,

Національний університет «Запорізька політехніка»,

м. Запоріжжя, Україна

dashasergienko0108@gmail.com

ФОРМУВАННЯ ЕМОЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

***Анотація.** У статті досліджується проблема формування емоційної компетентності керівників медичних закладів як ключового чинника ефективного управління персоналом. Обґрунтовано значення емоційного інтелекту, саморегуляції, емпатії та комунікативної культури у забезпеченні сприятливого психологічного клімату в колективі. Визначено основні структурні компоненти емоційної компетентності управлінця у сфері охорони здоров'я та охарактеризовано сучасні освітні технології її розвитку. Доведено, що системне впровадження тренінгових, коучингових та*

інтерактивних методів навчання сприяє підвищенню ефективності управління медичним персоналом.

Ключові слова: емоційна компетентність, емоційний інтелект, управління персоналом, медичний заклад, лідерство, комунікація, професійний розвиток.

Annotation. *The article examines the formation of emotional competence of healthcare institution managers as a key factor in effective personnel management. The importance of emotional intelligence, self-regulation, empathy, and communication culture in ensuring a positive psychological climate in a team is substantiated. The main structural components of emotional competence of a healthcare manager are identified, and modern educational technologies for its development are characterized. It is proven that the systematic implementation of training, coaching, and interactive learning methods contributes to improving the effectiveness of medical staff management.*

Key words: *emotional competence, emotional intelligence, personnel management, healthcare institution, leadership, communication, professional development.*

Актуальність теми Система охорони здоров'я функціонує в умовах підвищеної соціальної відповідальності, професійного стресу та високої інтенсивності міжособистісної взаємодії. Керівники медичних закладів щоденно приймають управлінські рішення, що впливають не лише на ефективність роботи установи, але й на психологічний стан працівників та якість надання медичних послуг. За таких умов особливого значення набуває емоційна компетентність управлінця, яка забезпечує здатність усвідомлювати власні емоції, розуміти емоційні стани інших, конструктивно реагувати на конфліктні ситуації та формувати довірливе професійне середовище.

Традиційна управлінська підготовка в медицині переважно орієнтована на організаційні, економічні та правові аспекти діяльності. Водночас недостатня увага до розвитку емоційної сфери керівника може знижувати ефективність

управління персоналом, спричиняти професійне вигорання та конфлікти в колективі.

Розуміння ролі та особливої значущості емоцій у житті людей сприяло формуванню в психологічній науці таких понять, як «емоційна здатність», «емоційна компетентність» та «емоційний інтелект», які розглядаються як необхідні складові успішного функціонування особистості (Р. Бак, Г. Бреслав, Д. Гоулман, Д. Люсін, Д. Мейер, П. Селовей). Найбільше уваги дослідники приділяють вивченню емоційного інтелекту, його визначенню, структурі та шляхам розвитку. Поняття «емоційної компетентності» як психологічної категорії, хоча й відоме, але досі залишається в деякій мірі поза увагою науковців і інколи ототожнюється з емоційним інтелектом. Окремі аспекти емоційної компетентності були розглянуті у працях І. Андреєвої, Д. Гоулмана, Е. Носенко, К. Саарні, О. Саннікової та інших.

Проте, незважаючи на значну кількість досліджень та їхню практичну цінність, огляд літератури свідчить, що проблема емоційної компетентності лікарів та її вплив на ефективність професійної діяльності залишається недостатньо вивченою. Особливо це стосується психології та педагогіки вищої медичної школи, де розвиток емоційної компетентності студентів-медиків може відігравати ключову роль у формуванні їхньої професійної майстерності та здатності до ефективної комунікації з пацієнтами.

Врахування емоційної компетентності у навчальному процесі в медичних університетах є перспективним напрямом наукових досліджень, оскільки здатність розпізнавати, регулювати власні емоції та розуміти емоційний стан інших сприяє не лише підвищенню якості медичної допомоги, але й формує у студентів стійкі професійні навички, готовність до міжособистісної взаємодії та запобігання професійному вигоранню.

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні сутності емоційної компетентності керівників медичних закладів та визначенні педагогічних умов і технологій її формування як чинника ефективного управління персоналом.

Результати дослідження. Розуміння ролі емоцій у професійній діяльності керівників медичних закладів сприяло появі в психологічній науці таких понять, як «емоційна здатність», «емоційна компетентність» та «емоційний інтелект», які розглядаються як ключові складові успішного управління персоналом (табл. 1).

Таблиця 1

Роль емоцій у професійній діяльності керівників медичних закладів

Поняття	Визначення / Сутність	Значення для керівника медичного закладу
Емоційна здатність	Здатність усвідомлювати, виражати та контролювати власні емоції	Допомагає керівнику ефективно реагувати на стресові ситуації, підтримувати власну мотивацію
Емоційна компетентність	Набір навичок управління власними емоціями та емоціями інших	Сприяє створенню позитивного мікроклімату, зменшує конфлікти, покращує взаємодію з персоналом
Емоційний інтелект	Здатність розпізнавати емоції, розуміти їх причини та ефективно використовувати у професійній діяльності	Ключ до ефективного управління командою, прийняття рішень та мотивації персоналу

Джерело: сформовано авторами

Аналіз представлених понять показує, що емоційна здатність, емоційна компетентність та емоційний інтелект є взаємопов'язаними складовими професійної діяльності керівників медичних закладів [4, с. 48]. Їх розвиток забезпечує ефективне управління персоналом, формування позитивного психологічного клімату та зменшення конфліктів у колективі. Таким чином, емоційні навички керівника виступають ключовим фактором успіху в управлінні медичною установою.

Найбільш вивченим є емоційний інтелект, його структура, шляхи розвитку та застосування в професійній діяльності. Поняття «емоційної компетентності» як психологічного конструкту, хоча й менш досліджене, має критичне значення для керівників медичних установ, оскільки воно визначає здатність до ефективної взаємодії з персоналом, прийняття управлінських рішень та формування здорового психологічного клімату у колективі [3]. Формування емоційної компетентності керівників є цілеспрямованим процесом,

спрямованим на засвоєння системи знань, умінь і навичок, що забезпечують ефективне управління персоналом. До них належать аналіз емоційних станів працівників, вміння регулювати власні емоції, передбачення емоційних реакцій колективу, розвиток рефлексії та здатності до емпатії [6]. Важливою умовою успіху цього процесу є організація навчання та практичної підготовки керівників на основі принципів професійної спрямованості, проблемності, включення особистості до значущої діяльності та використання індивідуально-орієнтованих підходів.

Системне формування емоційної компетентності керівника включає розвиток когнітивного, соціального, регулятивного та емпатійного компонентів. Керівник повинен володіти знаннями про емоційну організацію людини, професійно важливі емоційні якості, способи регуляції емоційних станів під час управлінської взаємодії, а також розуміти психологічні особливості колективу. Практичні уміння включають навички емоційної саморегуляції, передбачення емоційних реакцій співробітників, управління конфліктними ситуаціями, професійну емпатію та адекватне реагування на стресові ситуації.

Ефективне управління персоналом у медичному закладі значною мірою залежить від здатності керівника інтегрувати знання про емоційну сферу, навички її регуляції та міжособистісної взаємодії [1]. Системна підготовка керівників до розвитку емоційної компетентності сприяє підвищенню ефективності роботи колективу, оптимізації управлінських рішень, формуванню здорового психологічного клімату та профілактиці професійного вигорання серед персоналу.

Наочне представлення взаємозв'язку емоційних компетенцій та успішного управління персоналом ілюструє рисунок 1 «Емоційний інтелект у керівництві медичного закладу», який демонструє, як емоційна здатність, емоційна компетентність та емоційний інтелект взаємодіють між собою та впливають на ефективність управлінської діяльності.



Рис. 1. Роль емоційного інтелекту у професійній діяльності керівника медичного закладу

Джерело: сформовано ШІ

На рисунку показано, як емоційна здатність, емоційна компетентність та емоційний інтелект взаємодіють між собою та впливають на ефективність управління персоналом, формування здорового психологічного клімату та підвищення продуктивності колективу. Отже, емоційна компетентність керівника медичного закладу розглядається як інтегративна характеристика особистості, що поєднує здатність до емоційного усвідомлення, саморегуляції, емпатії, соціальної чутливості та конструктивної комунікації. Вона виступає основою ефективного лідерства та управління людськими ресурсами в системі охорони здоров'я [2].

До структури емоційної компетентності керівника доцільно віднести такі компоненти, як:

– когнітивний компонент, що передбачає знання про природу емоцій, механізми стресу та психологічні особливості професійної діяльності медичних працівників;

– регулятивний компонент, який забезпечує здатність контролювати власні емоційні реакції та приймати зважені управлінські рішення;

– емпатійний компонент, що виявляється у розумінні переживань співробітників і пацієнтів;

– комунікативний компонент, пов'язаний із побудовою відкритої та довірливої взаємодії в колективі;

– мотиваційно-ціннісний компонент, що відображає орієнтацію керівника на підтримку персоналу та створення сприятливого психологічного клімату.

Ефективне управління персоналом у медичному закладі передбачає не лише раціональне планування та контроль діяльності, але й формування позитивної організаційної культури. Досвід показує, що керівники з високим рівнем емоційної компетентності здатні знижувати рівень конфліктності, підвищувати мотивацію працівників і сприяти командній взаємодії.

Формування емоційної компетентності потребує системного підходу в межах професійної підготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів у сфері охорони здоров'я. *До ефективних технологій розвитку належать:*

– тренінги з розвитку емоційного інтелекту та управління стресом;

– коучингові програми для керівників;

– рольові ігри та моделювання конфліктних ситуацій у медичному середовищі;

– кейс-методи з аналізом управлінських рішень у кризових умовах;

– групові дискусії та рефлексивні практики.

Особливого значення набуває впровадження програм розвитку лідерства, які поєднують управлінські знання з психологічною підготовкою [5]. Інтеграція таких підходів сприяє формуванню здатності керівника ефективно взаємодіяти з різними категоріями персоналу, враховувати індивідуальні особливості працівників та підтримувати їх професійний розвиток.

У сучасних умовах цифровізації системи охорони здоров'я важливо поєднувати традиційні тренінгові форми з онлайн-платформами та дистанційними курсами, що забезпечують гнучкість і доступність навчання. Використання інтерактивних освітніх технологій дозволяє створити безпечне середовище для відпрацювання навичок емоційної саморегуляції та ефективної комунікації. Таким чином, емоційна компетентність керівника медичного закладу виступає важливою складовою його професійної компетентності та визначає якість управління персоналом. Вона сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню професійного вигорання та зміцненню довіри в колективі.

Висновки. Формування емоційної компетентності керівників медичних закладів є необхідною умовою ефективного управління персоналом у системі охорони здоров'я. Розвиток емоційного інтелекту, здатності до саморегуляції та емпатії забезпечує конструктивну взаємодію в колективі та підвищує результативність управлінської діяльності. Запровадження сучасних педагогічних технологій у процес підготовки та підвищення кваліфікації керівників сприяє формуванню адаптивного, відповідального та лідерсько орієнтованого управлінця, здатного ефективно працювати в умовах професійних викликів сучасної медицини.

Список використаних джерел

1. Запухляк І.Б., Ромашко О.В. Розвиток управлінських компетенцій керівників медичних закладів як фактор зміцнення безпеки здоров'я населення. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (Серія: Економіка та управління в нафтогазовій промисловості)*, 2020. № (1(21)). С. 35–48. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2020-1\(21\)-35-48](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2020-1(21)-35-48).
2. Кращі практики управління медичним закладом. Посібник/Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2021. 137с. URL: <https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/> (дата звернення: 19.02.2026).

3. Нікітюк Ю. Емоційний інтелект як ключовий софт-скіл співробітника в умовах невизначеності. URL: <https://surl.lt/jcarch> (дата звернення: 19.02.2026).

4. Рудінська О. В., Щербакова В. В. Формування адаптивного механізму управління медичним закладом у кризових умовах. *Сучасні напрями змін в управлінні охороною здоров'я: модернізація, якість, комунікація: матеріали міжнародної конференції*, 31 травня 2024 року. / за ред. проф. В. Г. Марічереда. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2024. С. 47- 50. URL: <http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/view/284/8961/20380-1/> (дата звернення: 19.02.2026).

5. Сергієнко Т.І. Політичне лідерство та управлінські компетентності в епоху глобальних змін. *Сучасні політичні візії*, 2025. №1 (3). С. 34-38. <https://doi.org/10.32782/3083-5755/2025/1-6>

6. Цюпенко Т. Емоційний інтелект як засіб розвитку психологічної стійкості особистості в умовах сьогодення. *Наукові записки. Серія: Психологія*, 2024. №4. С. 109–115. <https://doi.org/10.32782/cusu-psy-2024-4-16>.