

**Цигилик Н.В.**

Національний університет «Львівська політехніка»

## ВПЛИВ ВІКУ ТА РІВНЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ<sup>1</sup>

У статті досліджено вплив віку та рівня емоційного інтелекту на ефективність державних службовців України. Для цього застосовано кількісні та якісні методи дослідження результатів оцінки ефективності роботи та опитування у Google Forms 300 державних службовців, які територіально проживають на всій території України: від Сходу до Заходу, від Півночі до Півдня. З них категорії А – 2% осіб, категорії Б – 25% осіб, категорії В – 73% осіб. Опитування у Google Forms проводилося серед держслужбовців рандомно за розробленою автором формою. Оцінка рівня емоційного інтелекту проводилася за методикою Холла. Визначалися 5 складових емоційного інтелекту за 5 шкалами з результатів опрацювання відповідей на 30 питань. Зокрема, визначалася емоційна обізнаність, управління своїми емоціями, управління емоціями інших, емпатія, самомотивація. При цьому рівень емоційного інтелекту визначався як: низький, середній, високий. Рівень ефективності роботи визначався з результатів щорічного оцінювання якості виконання поставлених завдань, які підлягали оцінюванню. Кількість поставлених завдань для виконання держслужбовцями, яка оцінювалася, в середньому становила 3 штуки. Оцінювання якості виконання поставлених завдань проводилася за ключовими показниками діяльності, які були прописані для кожного держслужбовця окремо. Тип поставлених завдань різнився між собою для забезпечення різноплановості дослідження щодо вивчення впливу емоційного інтелекту на ефективність виконання різнопланових завдань. Встановлено, що вік не впливає на результативність виконання поставлених завдань та ефективність державних службовців, а рівень емоційного інтелекту впливає прямо пропорційно. Показано, що чим вища категорія державних службовців, тим вищий рівень емоційного інтелекту вони мають. Проте, у 10% державних службовців категорії А спостерігається середній рівень емоційного інтелекту. При цьому рівень виконання поставлених завдань у цих державних службовців є високим з позитивним, а не відмінним результатом оцінки якості виконання поставлених завдань. Це пояснюється кваліфікаційною асиметрією і може бути подолано шляхом підвищення рівня професійності та емоційного інтелекту державних службовців.

**Ключові слова:** вік, державний службовець, держслужба, емоційний інтелект, ефективність, ключові показники діяльності, рівень виконання поставлених завдань, теорія поколінь.

**Постановка проблеми.** Діяльність державних службовців, зокрема, рівень її ефективності та результативності безпосередньо впливає на ефективність управління державою в цілому [1; 3; 4]. Тому надзвичайно важливо забезпечити високий рівень ефективності та результативності діяльності державних службовців всіма можливими способами. Оскільки сучасний світ з приходом пандемії Covid-19 з VUCA-світу став BANI-світом – крихким, тривожним, нелінійним та незрозумілим: надзвичайно важливими стають не тільки hard-skills працівників, але й їх soft-skills [2]. Причому, серед soft-skills на перший план виходить емоційний інтелект – здатність усвідомлювати,

усвідомлювати керувати власними емоціями та емоціями інших. Згідно з останніми дослідженнями, емоційний інтелект для успішного виконання поставлених завдань та просування кар'єрною драбиною у даний час є важливішим навіть, ніж коефіцієнт інтелекту людини (IQ) [4]. З іншої сторони – вік також впливає на вибір підходів до виконання поставлених завдань та швидкість і якість досягнення поставленої мети. Отже, поряд з IQ та EQ він може впливати на результативність та ефективність досягнення поставленої мети. Саме тому стаття присвячена питанню вивчення впливу віку та рівня емоційного інтелекту на ефективність державних службовців України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В останні три десятиліття кількість робіт, присвячених емоційному інтелекту та його впливу на

<sup>1</sup> Дослідження виконане в межах проекту, що фінансується Національним фондом досліджень України: «Оцінка наслідків впливу пандемії Covid-19 на кадровий потенціал України та визначення шляхів їх подолання». Реєстраційний номер 2021.01/0433

різні сфери життя, а також успішність на роботі значно збільшилася. Зокрема, питанню емоційного інтелекту державних службовців присвятили свої роботи українські вчені: Асєєва Ю., Білик О., Дерев'яно С., Зайчикова Т., Карковська В., Подольчак Н., Подорожня А., Свідерська Г., Тринчук О., Фурман Ф. [3-7]. Питанню ефективності управління професійним та особистісним розвитком державних службовців присвячені роботи Гошовської В., Думи О., Міляєвої Р., Наливайко Л., Хім М., Яримстого М. та ін. [8].

У роботі [5] на основі аналізу 16 робіт щодо емоційного інтелекту державних службовців автори зробили висновок, що їх результативна діяльність є запорукою успішного управління державою та процвітання бізнесу. Крім цього, була запропонована теорія, що в основу результативності діяльності державних службовців може бути покладений емоційний інтелект. Зокрема, авторами доведено, що емоційна стабільність, яка підтримується емоційним інтелектом може бути одним із чинників, яка впливає на результативність праці. Проте, у роботі не було досліджений безпосередній вплив рівня емоційного інтелекту на результативність, а, отже, і ефективність державних службовців.

У роботі [1] автори дослідили взаємозв'язок між рівнем емоційного інтелекту державних службовців, рівнем їх мотивації та залученості. Зокрема, було встановлено пряму залежність між цими показниками та зроблено висновок щодо доцільності використання рівня емоційного інтелекту як критерію просування кар'єрною драбиною. Проте, у роботі не показано взаємозв'язок між мотивацією і залученістю та результативністю виконання поставлених завдань, а, отже, і ефективністю державних службовців.

Особливості емоційного інтелекту державних службовців України було досліджено у роботі [3]. Зокрема, встановлено, що понад 40% державних службовців з вибірки дослідження 92 особи віком від 22 до 42 років, незалежно від віку, посади та стажу роботи, мають середній рівень емоційного інтелекту. Показано, що майже 50% державних службовців з вибірки дослідження володіють лідерськими якостями на рівні вище середнього, а високоефективний тип лідерства притаманний понад 40% осіб. Проте, у роботі не досліджено вплив емоційного інтелекту цих державних службовців на їх результативність.

У роботі [6] автори проаналізували взаємозв'язок між емоційним інтелектом, стилями управління конфліктами та результативністю

100 державних службовців 5 рангу у Східній Яві – провінції Індонезії. Зокрема, було встановлено, що емоційний інтелект суттєво впливає на результативність державних службовців, а також на вибір стилю управління конфліктами. Проте, дослідження здійснювалося серед державних службовців виключно найнижчого рангу та не містило дослідження залежності впливу рівня емоційного інтелекту на результативність державних службовців всіх рангів. З огляду на це питання не можна вважати повністю вивченим.

У роботі [7], в якій автор цієї статті є співавтором встановлено рівні емоційного інтелекту для 300 державних службовців, зокрема 67% мають середній рівень емоційного інтелекту, 19% – високий рівень емоційного інтелекту і 14% – низький рівень емоційного інтелекту визначений за методом Холла. При цьому з державних службовців 40% категорії С, 50% В та 10% А мають середній рівень емоційної обізнаності, управління своїм емоціями, управління емоціями інших людей, емпатії та самомотивації. При цьому високий рівень цих показників мають 90% категорії А, 40% В і 20% С, а низький – 10% категорії В і 40% С. Державні службовці категорії А не мають низьких показників складових емоційного інтелекту. Проте у роботі наочно не доведена результативність виконання поставлених завдань цими державними службовцями та їх ефективність. Лише зроблений опосередкований висновок, що рівень емоційного інтелекту впливає на успішність державних службовців.

У роботі [8] встановлено можливості практичного застосування теорії поколінь для активізації професійного і особистісного розвитку державних службовців, а також розроблено матрицю мотивації поколінь X, Y та Z. Проте не встановлено вплив віку на загальну результативність виконання завдань, а отже і ефективність державних службовців, лише описано особливості кожного покоління при виконанні поставлених завдань.

**Постановка завдання.** З огляду на сказане вище мета роботи – встановити вплив віку та рівня емоційного інтелекту на ефективність державних службовців України. Для досягнення цієї мети були поставлені такі завдання:

1. Оцінити вплив рівня емоційного інтелекту на результативність виконання поставлених завдань та ефективність державних службовців.

2. Оцінити вплив віку державних службовців на результативність виконання поставлених завдань та ефективність державних службовців.

3. Встановити тип залежності впливу віку та рівня емоційного інтелекту на ефективність державних службовців України.

#### Виклад основного матеріалу дослідження.

У Google Forms був створений опитувальник з ранжуванням за віком, місцем проживання, категорійністю посади (А, Б, В), результативністю, а також доданий тест на визначення рівня емоційного інтелекту за методикою Холла. За допомогою цього методу була зібрана інформація серед 300 державних службовців, які рівномірно проживали на всій території України: від Сходу до Заходу, від Півночі до Півдня. Причому розподіл за категорійністю посад становив: категорії А – 2% осіб, категорії Б – 25% осіб, категорії В – 73% осіб (рис. 1, а). Такий розподіл пов'язаний перш за все з процентним співвідношенням кількості державних службовців всієї України за категоріями. Зокрема, станом на 01.05.2022 р. фактична кількість працюючих державних службовців України становила 168176 осіб, з них: категорії А – 188 осіб (0,1%), категорії Б – 41882 осіб (24,9%), категорії В – 126106 осіб (75%) (рис. 1, б) [9]. Виходячи з поставлених завдань для отримання достовірних результатів було вирішено змінити відсоток державних службовців, які приймуть участь в опитуванні. Зокрема, кількість державних службовців категорії А збільшили до 2%, оскільки навіть 1% від 300 осіб становило б лише 3 людини. Відповідно, було зменшено кількість державних службовців категорії В до 73%, що становило 219 осіб.

Розподіл за віком відповідно до теорії поколінь з 300 осіб становив:

– покоління Х (народжені у 1963 – 1981 рр.): 60%: з них категорії А – 12%; Б – 64%; В – 28%.

– покоління Y (народжені у 1982 – 2000 рр.): 35%: з них категорії А – 1%; Б – 38%; В – 61%.

Покоління Z (народжені після 2001 р.) у дослідженні не розглядається, оскільки серед державних службовців з вибірки 300 осіб ще не має їх представників внаслідок вимог, які прописані у Законі України від 10.12.2015 р. № 889-VIII «Про державну службу». Відповідно до нього державним службовцем може бути особа, яка має ступінь бакалавра або магістра.

Як видно з розподілу – найбільша кількість державних службовців категорії А, які прийняли участь в опитуванні належать до покоління Х. З них найбільше – 64% державних службовців належать до категорії Б. Це пояснюється підвищеною тривалістю перебування цих службовців на державній службі, порівняно з поколінням Б.

За методом Холла було визначено 5 складових емоційного інтелекту 300 державних службовців двох поколінь: Х та Y. Оцінювання здійснювалося за 5 шкалами з результатів опрацювання відповідей на 30 питань. Зокрема, було визначено: емоційну обізнаність, управління своїми емоціями, управління емоціями інших, емпатію, самомотивацію. При цьому рівень емоційного інтелекту визначався як середнє арифметичне цих показників якісним методом: низький, середній, високий. Таким чином, було встановлено, що з 90% державних службовців категорії А, 40% категорії Б та 20% категорії В мають високий рівень показників: емоційної обізнаності (21%); управління своїми емоціями (17%); управління емоціями інших людей (20%); емпатії (23%); самомотивації (17%). Отже, вони мають високий рівень емоційного інтелекту.

Десять відсотків державних службовців категорії А, 50% категорії Б та 40% категорії В мають середній рівень цих показників, а, отже і середній рівень емоційного інтелекту. Зокрема, з державних службовців середній рівень показників мають: 64% – емоційної обізнаності, 67% –

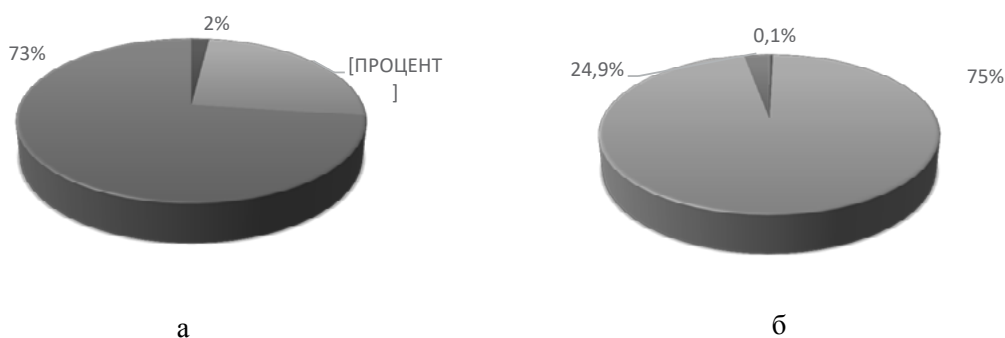


Рис. 1. Розподіл державних службовців за категорійністю посад: а – у проведеному дослідженні; б – фактично в Україні станом на 01.05.2022 р.

Джерело: побудовано авторами

управління своїми емоціями; 57% – управління емоціями інших людей; 56% – емпатії; 66% – самомотивації.

Низький рівень показників емоційної обізнаності, управління своїми емоціями, управління емоціями інших, емпатії та самомотивації мають 40% державних службовців категорії В та 10% державних службовців категорії Б. З огляду на це вони мають низький рівень емоційного інтелекту. Слід зауважити, що державні службовці категорії А не мають низьких показників складових емоційного інтелекту.

Такий розподіл складових емоційного інтелекту опосередковано вказує на пряму залежність між ступенем успішності виконання поставлених завдань і загальним рівнем емоційного інтелекту державних службовців. Для того, щоб підтвердити цей висновок було здійснено оцінки результативності та рівня цих категорій державних службовців. Зокрема, рівень результативності та ефективності роботи визначався з результатів щорічного оцінювання якості виконання поставлених завдань, які підлягали оцінюванню. Кількість поставлених завдань для виконання держслужбовцями, яка оцінювалася, в середньому становила 3 штуки. Оцінювання якості виконання поставлених завдань проводилася за ключовими показниками діяльності, які були прописані для кожного держслужбовця окремо. Тип поставлених завдань різнився між собою для забезпечення різноплановості дослідження щодо вивчення впливу емоційного інтелекту на ефективність виконання різнопланових завдань.

В результаті проведеної оцінки було отримано такі результати: державні службовці категорії А виконали поставлені завдання в середньому на 98%. Такі результати пояснюються тим, що у 15% державних службовців категорії А з вибірки 300 осіб є середній рівень емоційного інтелекту. Саме тому рівень виконання поставлених завдань у цих державних службовців є високим з позитивним, а не відмінним результатом оцінки якості виконання поставлених завдань. Це пояснюється кваліфікаційною асиметрією і може бути подолано шляхом підвищення їх рівня професійності та емоційного інтелекту. Аналогічно можна пояснити виконання поставлених завдань державними службовцями категорії Б в середньому на 93% та державними службовцями категорії В у середньому на 82%. Зокрема, на таку результативність вплинув низький рівень емоційного інтелекту 40% державних службовців категорії В та 10% – категорії Б. Завдяки тому, що 50% державних службовців категорії Б та

40% категорії В мають середній рівень емоційного інтелекту – вдалося забезпечити достатній рівень виконання завдань цими категоріями державних службовців. Таким чином, прослідковується прямий зв'язок між рівнем емоційного інтелекту державних службовців, їх результативністю та ефективністю.

Результати оцінки результативності та ефективності державних службовців залежно від їх віку та приналежності до покоління X або Y представлені у таблиці 1.

Таблиця 1

**Результати оцінки результативності та ефективності державних службовців залежно від їх віку та приналежності до покоління X або Y**

Категорія	Результативність, %	
	Покоління X	Покоління Y
А	98	97
Б	93	93
В	82	82

З таблиці 1 видно, що вік та відношення до певного покоління абсолютно не впливає на результативність та ефективність державних службовців. Незначне підвищення результативності покоління X державних службовців категорії А можна пояснити їх більшою на 11% кількістю, порівняно з категорією Y при відносно малому (лише 2%) відсотку в загальній вибірці з 300 осіб. Якщо оцінювати загальний рівень виконання поставлених завдань державними службовцями категорії А, то він є високим, але не відмінним.

**Висновки.** Узагальнюючи результати аналізу даних проведеного опитування вибірки 300 державних службовців, які територіально проживають на всій території України: від Сходу до Заходу, від Півночі до Півдня (з них категорії А – 2% осіб, категорії Б – 25% осіб, категорії В – 73%) можна зробити наступні висновки:

Рівень емоційного інтелекту державних службовців однозначно впливає на результативність виконання поставлених завдань та їх ефективність. Зокрема, з досліджуваної вибірки при високому рівні емоційного інтелекту відмінну результативність та ефективність (97-98%) показали 90% державних службовців категорії А, 40% категорії Б та 20% категорії В. Позитивну результативність та ефективність (92%) при середньому рівні емоційного інтелекту показали десять відсотків державних службовців категорії А, 50% категорії Б та 40% категорії В. Недостатню результатив-

ність та ефективність (82%) показали 40% державних службовців категорії В та 10% державних службовців категорії Б, які мають низький рівень емоційного інтелекту. Не досягнення 100% результативності виконання поставлених завдань та загальної ефективності державними службовцями категорії А пояснюється кваліфікаційною асиметрією. Це може бути подолано шляхом підвищення їх рівня професійності та емоційного інтелекту тієї частки державних службовців, які мають середній рівень емоційного інтелекту (10%). Аналогічно можна пояснити результативність та ефективність державних службовців категорії Б (93%) та категорії В (82%). Цим категоріям державних службовців також вартує прицільно зайнятися підвищенням рівня свого емоційного інтелекту та подоланням кваліфікаційної асиметрії, яка неминуче виникає в результаті від-

мінності фактичних навиків на вмінь від необхідних при просуванні кар'єрною драбиною або на початку роботи держслужбовцем.

Вік абсолютно не впливає на результативність виконання поставлених завдань та ефективність державних службовців.

Залежність впливу віку на ефективність державних службовців України відсутня. Залежність впливу рівня емоційного інтелекту на ефективність державних службовців є прямо пропорційною: при підвищенні рівня емоційного інтелекту ефективність державних службовців підвищується.

Дослідження виконані в межах проекту, що фінансується Національним фондом досліджень України: «Оцінка наслідків впливу пандемії Covid-19 на кадровий потенціал України та визначення шляхів їх подолання». Реєстраційний номер 2021.01/0433.

#### Список літератури:

1. Levitats Z., Vigoda-Gadot E. Emotionally Engaged Civil Servants: Toward a Multilevel Theory and Multisource Analysis in Public Administration. *Review of Public Personnel Administration*. 2019. №40. С. 426–446.
2. Чалюк Ю. О. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST TA BANI світу. *Economy and Society*. 2022. № 36. DOI: 10.32782/2524–0072/2022–36–21.
3. Asieieva Y., Trynchuk O., Furman A., Melnichuk I., Koval K. Emotional intelligence peculiarities of civil servants of Ukraine. *Amazonia Investiga*. 2021. 10(48). С. 129–137. <https://doi.org/10.34069/AI/2021.48.12.14>
4. Fareeda M. Q. Su, A. Awand. The effect of emotional intelligence, intellectual intelligence and transformational leadership on project success; an empirical study of public projects of Pakistan. *Project Leadership and Society*. 2021. № 2. С. 1–10.
5. Farihah Hassan, Sharfizie Mohd Sharip, Siti Sara Ibrahim, Marinah Awang, Mohd Afif Mohd Fadzil. An Analysis of Civil Staff Members' Emotional Intelligence on A Systematic Review. *Asian Journal of Behavioural Sciences*. 2022. 4(3). P. 1-12. <https://myjms.mohe.gov.my/index.php/ajbs/article/view/19457>
6. Noermijati S., Indah K. R. The Influence of Emotional Intelligence on Employee Performance Mediated by Cooperative Conflict Management Style of Integrating and Compromising. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 17 (1). P. 37–47.
7. Подольчак, Н. Ю., Карковська, В. Я., Білик, О. І., Цигилик, Н. В. Оцінювання емоційного інтелекту державних службовців України: порівняльний аналіз методик MSCEIT, Холла, EQ-I. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2022. 3. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-3-02-01>
8. Дума О. І., Хім М. К. Управління ефективністю професійного та особистісного розвитку державних службовців на основі положень теорії поколінь. *Економіка та держава*. 2019. № 6. С. 74–78. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.6.74
9. Статистичні дані про склад державних службовців у період воєнного стану. Національне агентство України з питань державної служби. <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/statzvit.pdf>

#### **Tsygulyk N.V. THE INFLUENCE OF THE AGE AND LEVEL OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON THE EFFICIENCY OF CIVIL SERVANTS OF UKRAINE**

*The article examines the influence of age and the level of emotional intelligence on the efficiency of civil servants of Ukraine. For this purpose, quantitative and qualitative research methods were applied to the results of the evaluation of work efficiency and a survey in Google Forms of 300 civil servants who territorially live in the entire territory of Ukraine: from the East to the West, from the North to the South. Of them, category A – 2% of people, category B – 25% of people, category C – 73% of people. The Google Forms survey was conducted among civil servants randomly according to the form developed by the author. The assessment of the level of emotional intelligence was carried out according to the Hall method. 5 components of emotional intelligence were determined on 5 scales from the results of processing answers to 30 questions. In particular, emotional*

*awareness, managing one's emotions, managing the emotions of others, empathy, and self-motivation were determined. At the same time, the level of emotional intelligence was defined as: low, medium, high. The level of work efficiency was determined from the results of the annual assessment of the quality of the tasks that were to be evaluated. The number of tasks assigned to be performed by civil servants, which was evaluated, was on average 3 pieces. Assessment of the quality of performance of tasks was carried out according to key indicators that were prescribed for each civil servant separately. The type of assigned tasks differed among themselves to ensure the diversity of the research on the impact of emotional intelligence on the effectiveness of performing multifaceted tasks. It was established that the level of emotional intelligence has a direct proportional effect on the level of performance of assigned tasks and the efficiency of civil servants. It was established that age does not affect the performance of tasks and the efficiency of civil servants, and the level of emotional intelligence has a directly proportional effect. However, 10% of civil servants of category A have an average level of emotional intelligence. At the same time, the level of performance of assigned tasks by these civil servants is high, with a positive, not excellent result of the assessment of the quality of performance of assigned tasks. This is explained by qualification asymmetry and can be overcome by increasing the level of professionalism and emotional intelligence of civil servants.*

**Key words:** *age, civil servant, civil service, emotional intelligence, efficiency, key performance indicators, level of performance of assigned tasks, the theory of generations.*