

С. О. Коваль¹, І. О. Коваль²

¹ Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра менеджменту організації,

² Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
ORCID: ¹ 0000-0003-0923-2986, ² 0009-0006-5120-5913

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СОЦІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

<http://doi.org/10.23939/semi2025.02.141>

© Коваль С. О., Коваль І. О., 2025

У сучасних організаціях конфлікти на робочому місці є неминучими через розбіжності у поглядах, цінностях чи ресурсах, що знижують продуктивність і психологічний комфорт. Ефективне управління конфліктами залежить від емоційного інтелекту, який включає здатність розпізнавати, інтерпретувати та регулювати емоції. Дослідження показують, що високий ЕІ сприяє стресостійкості, мотивації та згуртованості команди, тоді як його низький рівень посилює напругу і ризик психічних розладів. Проаналізовано вплив ЕІ на управління конфліктами у Добровільному товаристві захисту дітей-інвалідів, використовуючи опитування 51 респондента (17 працівників, 34 волонтери) у 2024–2025 роках. Результати вказують на перевагу компромісних стратегій і потребу в тренінгах з ЕІ для підвищення емпатії та зниження вигорання. Рекомендується впровадження воркшопів і онлайн-модулів для розвитку емоційних компетенцій.

Ключові слова: емоційний інтелект, управління конфліктами, неприбуткова організація, робочі взаємодії, організаційна резилієнтність.

Постановка проблеми

У сучасних організаційних середовищах конфлікти на робочому місці є неминучим феноменом, що виникає через розбіжності в поглядах, цінностях, інтересах чи ресурсах між індивідами або групами, що призводить до зниження продуктивності, погіршення психологічного комфорту та загальної ефективності команди, а ефективність їх управління безпосередньо впливає на якість відносин і мотивацію персоналу [1]. Традиційні підходи до конфліктного менеджменту фокусуються на стратегіях переговорів і розв’язання проблем, але вони часто ігнорують емоційний аспект, що робить їх недостатньо ефективними в умовах високого стресу та динамічних змін, де реляційні (емоційні) конфлікти, зумовлені міжособистісними відмінностями, переважають над сутнісними (пов’язаними зі змістом діяльності) і виснажують психологічні ресурси [2]. Проблема полягає в тому, що відсутність навичок регуляції емоцій призводить до ескалації конфліктів, зниження стресостійкості, підвищення ризику психічних розладів, таких як тривога та депресія, та загального погіршення організаційної культури, що потребує інтеграції емоційного інтелекту як

ключового інструменту для конструктивного розв'язання суперечностей [3]. Емоційний інтелект, визначений як здатність розпізнавати, інтерпретувати та регулювати власні й чужі емоції, стає критичним для лідерства та управління, даючи змогу лідерам ідентифікувати джерела конфліктів, зменшувати напругу та бути медіаторами в приблизно 50 % організаційних випадків, як показують дослідження [4]. Сучасні дослідження підкреслюють, що високий рівень ЕІ асоціюється з кращою стресостійкістю, емоційною стабільністю та психічним здоров'ям, тоді як низький рівень корелює з афективними порушеннями та зниженою адаптивністю [5]. У контексті лідерства проблема посилюється недостатнім вивченням механізмів впливу ЕІ на ефективність пріоритетних компонентів для керівників та стратегій розвитку, що обмежує розробку програм підготовки та селекції кадрів [6]. Наприклад, інтеграція емоційного компонента в комунікацію покращує ухвалення рішень, мотивацію персоналу та управління стресом, але без розвиненого ЕІ лідери обмежуються емпіричними даними, ігноруючи контекстуальні емоційні фактори [7]. В управлінні високий ЕІ оптимізує процеси, зменшує конфліктність і підвищує згуртованість команди через емпатію та самосвідомість [8, 9], але проблема полягає в багатогранності взаємозв'язку ЕІ з командною продуктивністю, де відсутність розвитку ЕІ перешкоджає досягненню конкурентних переваг у сучасних організаціях [10]. Загалом є необхідність системного розвитку ЕІ як інструменту для перетворення конфліктів з деструктивних на конструктивні, що потребує подальших емпіричних досліджень і практичних програм для підвищення організаційної адаптивності та добробуту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Емоційний інтелект (ЕІ) визначається як комплексна компетенція, що охоплює свідоме розпізнавання, інтерпретацію, прийняття та регуляцію власних емоційних станів у професійному контексті, а також ефективне управління взаємодіями з іншими для досягнення стратегічних цілей, формування організаційної культури та посилення мотивації персоналу [11]. Концепцію ЕІ вперше ввели Пітер Саловей та Джон Мейер у 1990 році, трактуючи її як форму соціального інтелекту, що передбачає моніторинг, диференціацію та використання емоцій для оптимізації когнітивних процесів і поведінки [12], що стало основою для подальшого аналізу механізмів сприйняття, осмислення та регуляції емоцій [13]. Деніел Гоулман розширив цю ідею, виділивши сім ключових компонентів: самосвідомість, внутрішню мотивацію, стійкість, контроль імпульсів, регуляцію настрою, емпатію та оптимізм [14], тоді як Джон Готтман і Джоан Деклер підкреслили роль батьківського впливу в формуванні емпатії з раннього віку [15]. Модель Майєра-Саловея-Карузо, одна з перших науково обґрунтованих, структурована за чотирма компонентами: сприйняття емоцій через невербальні сигнали, використання емоцій для стимулювання мислення, розуміння динаміки емоцій та керування ними для регуляції власних і чужих станів [16]. Альтернативна модель Рувена Бар-Она акцентує на п'яти категоріях: міжособистісних (емпатія, довірливі відносини), інтраособистісних (самосвідомість, емоційна самостійність), адаптивності, керуванні стресом та загальному настрої, роблячи її емпірично валідованою для оцінки психологічного благополуччя [17]. Сучасні дослідження підкреслюють кореляцію ЕІ з психічним здоров'ям, де високий рівень ЕІ асоціюється з емоційною стійкістю та захистом від депресії, тривоги та аддиктивної поведінки, тоді як низький рівень посилює вразливість до стресів, що впливають на імунну систему та серцево-судинне здоров'я [5]. Відсутність навичок регуляції емоцій знижує стресостійкість, ескалюючи фізичні та психічні ризики, але систематичний контроль емоцій оптимізує комунікацію та зміцнює професійні зв'язки [3]. У лідерстві ЕІ має фундаментальне значення, впливаючи на формулювання стратегій, мотивацію команди, розв'язання проблем та створення сприятливого клімату, хоча взаємозв'язок з лідерською ефективністю потребує подальших емпіричних досліджень для розробки програм підготовки [6]. Інтеграція емоційного компонента в комунікацію підвищує продуктивність і фінансові показники, сприяючи зваженим рішенням, профілактиці конфліктів, мотивації персоналу, управлінню стресом та роботі з клієнтами [7, 18]. В управлінні високий ЕІ оптимізує процеси, покращує міжособистісні відносини, зменшує

конфліктність та підвищує мотивацію, дозволяючи адаптацію до змін і формування довіри через емпатію [8, 9]. Зв'язок ЕІ з командною продуктивністю багатогранний, сприяючи комунікації, емпатії та взаємній підтримці для конкурентних переваг [10], де команди з високим ЕІ демонструють кращу стресостійкість, конструктивне розв'язання розбіжностей та фокус на спільних цілях [19, 20]. Конфлікт в організаціях є неминучим, виникаючи через розбіжності в поглядах, цінностях чи інтересах, і класифікується на сутнісні (завдання-орієнтовані, конструктивні) та реляційні (емоційні, деструктивні), де ЕІ визначає ефективність управління, даючи змогу лідерам бути медіаторами та зменшувати напругу [1, 2, 4]. Останні дослідження 2023–2025 років підтверджують ключову роль ЕІ в розв'язанні конфліктів на роботі. У дослідженнях висвітлено, що працівники з вищим рівнем робочого ЕІ віддають перевагу конструктивним стратегіям, таким як комунікація, компроміс та розв'язання проблем, що сприяє розумнішій роботі та зменшенню конфліктів [21]. Також було оцінено вплив ЕІ на стилі управління конфліктами, демонструючи, як ЕІ модерує техніки розв'язання, сприяючи ефективнішим взаємодіям у професійному середовищі [22]. Тренінг щодо ЕІ значно знижує конфлікти між роботою та сім'єю, підвищуючи загальні показники ЕІ та сприяючи кращому балансу, що опосередковано впливає на розв'язання робочих конфліктів [23]. Дослідження тих років також підкреслило роль ЕІ в деескалації конфліктів, де самосвідомість і емпатія дають змогу лідерам швидко ідентифікувати та нейтралізувати напругу. У контексті agile-лідерства ЕІ посилює командну співпрацю та успіх проєктів, допомагаючи розв'язувати конфлікти через емоційні компетенції [24]. Загалом ці дослідження підкреслюють, що розвиток ЕІ є стратегічним інструментом для ефективного управління конфліктами, сприяючи здоровішому та продуктивнішому робочому середовищу.

Формулювання гіпотез і постановка цілей

Дослідження спрямоване на оцінку рівня емоційного інтелекту працівників і волонтерів та аналіз його впливу на управління конфліктами в організаційному середовищі з метою зниження конфліктності та підвищення ефективності командної роботи.

Цілі передбачають:

- 1) визначення рівня самосвідомості, емпатії, регуляції емоцій і стратегій розв'язання конфліктів серед респондентів;
- 2) порівняння емоційних компетенцій між групами для виявлення відмінностей, зумовлених різним ступенем залученості до діяльності товариства;
- 3) ідентифікацію бар'єрів, що перешкоджають ефективному управлінню конфліктами, та визначення бажаних форматів тренінгів із розвитку ЕІ;
- 4) розробку практичних рекомендацій для інтеграції ЕІ в організаційні практики товариства з урахуванням специфіки роботи з дітьми з інвалідністю.

Гіпотези:

H0: є статистично значущі відмінності у розподілі відповідей щодо рівня ЕІ та стратегій управління конфліктами між постійними працівниками та частково залученими волонтерами.

H1: постійні працівники товариства, які регулярно взаємодіють із підопічними та колегами, демонструють вищий рівень емоційного інтелекту порівняно з частково залученими волонтерами.

H2: постійні працівники частіше обирають конструктивні стратегії розв'язання конфліктів, такі як співпраця та компроміс, порівняно з волонтерами, які через епізодичну участь частіше уникають конфліктів або звертаються до керівництва.

Методи дослідження

Для досягнення мети дослідження ролі емоційного інтелекту у розв'язанні конфліктів у робочому середовищі використано сукупність наукових методів, що поєднують кількісний і якісний підходи для забезпечення комплексного аналізу. Основним методом було опитування, проведене з вересня 2024 року по травень 2025 року. Порівняльний аналіз застосовувався для зіставлення відповідей між працівниками та волонтерами, щоб виявити відмінності в їхніх емоційних компетенціях залежно від ступеня залученості. Систематизація та узагальнення використовувалися для обробки якісних даних із відкритих питань, групуючи відповіді за темами (емпатія, вигорання, стратегії конфліктного менеджменту) для виявлення ключових тенденцій і бар'єрів.

Проблемно-орієнтований метод допоміг ідентифікувати перешкоди, такі як емоційне вигорання працівників і недостатній досвід волонтерів, що впливають на ефективність розв'язання конфліктів у соціально орієнтованій організації. Статистичний аналіз проводили за допомогою Хі-квадрат-тесту (χ^2) для перевірки нульової гіпотези (H_0) про відсутність відмінностей у розподілі відповідей між групами за рівня значущості $p < 0,05$, із розрахунком очікуваних частот пропорційно до розміру груп. Якісний аналіз відкритих питань здійснювали методом тематичного кодування, що дало змогу ідентифікувати повторювані патерни у сприйнятті ЕІ та перешкодах у конфліктному менеджменті. Обмеженнями дослідження є невелика вибірка (51 особа), що могла вплинути на статистичну значущість, і суб'єктивність самооцінки, що потребує подальшого підтвердження через спостереження чи додаткові інструменти.

Виклад основного матеріалу

У сучасних умовах динамічного розвитку організаційної культури та зростаючої складності міжособистісних взаємодій на робочому місці питання ефективного управління конфліктами набуває особливої актуальності. Конфлікти є невід'ємною складовою професійної діяльності, вони можуть мати як деструктивний, так і конструктивний вплив на колектив. Традиційні підходи до врегулювання суперечок здебільшого зосереджені на раціональному пошуку компромісів і правових або адміністративних механізмах. Однак досвід показує, що саме емоційна складова часто є вирішальним чинником у досягненні продуктивного результату.

У цьому контексті особливого значення набуває емоційний інтелект – здатність усвідомлювати, розуміти та регулювати власні емоції, а також адекватно сприймати емоції інших. Дослідження свідчать, що емоційний інтелект є фундаментальним елементом ефективного управління, лідерства та розв'язання конфліктів у сучасних організаційних середовищах, де міжособистісні взаємодії та стресові ситуації впливають на продуктивність і психологічний добробут [12]. Визначений як здатність розпізнавати, інтерпретувати та регулювати власні й чужі емоції, ЕІ сприяє формуванню позитивної організаційної культури, зниженню конфліктності та підвищенню мотивації персоналу [14]. Останні дослідження підкреслюють, що високий рівень ЕІ асоціюється з емоційною стійкістю, кращим психічним здоров'ям і ефективним управлінням як сутнісними, так і реляційними конфліктами, тоді як низький ЕІ посилює напругу та знижує командну синергію [5]. У контексті швидкозмінних робочих умов ЕІ стає стратегічним інструментом для лідерів, які прагнуть оптимізувати комунікацію, мотивувати команди та створювати інклюзивне середовище [1]. Розвиток ЕІ сприяє деескаляції конфліктів, підвищенню згуртованості та досягненню конкурентних переваг, що робить його актуальним для сучасних організацій.

Однак теоретичні положення та узагальнені висновки досліджень потребують практичного підтвердження в конкретних організаційних контекстах, таких як Добровільне товариство захисту дітей-інвалідів, де специфіка роботи з вразливими групами потребує високого рівня емоційної компетентності. Для оцінки рівня ЕІ та його впливу на управління конфліктами серед працівників і волонтерів товариства було проведено опитування, спрямоване на визначення їхньої самосвідомості, емпатії, стратегій розв'язання конфліктів та мотивації до розвитку ЕІ. Опитування щодо рівня емоційного інтелекту як інструменту вирішення конфліктів на робочому місці проводили в період з вересня 2024 року по травень 2025 року серед працівників та волонтерів. Загалом в опитуванні взяли участь 51 респондент: 17 постійних працівників товариства та 34 частково залучених волонтерів, що становлять значну частину колективу (приблизно 70 % від загальної кількості активних учасників). Вибірка була формованою, з акцентом на представників обох груп для порівняльного аналізу, оскільки постійні працівники мають регулярну взаємодію з підопічними та колегами, тоді як волонтерів залучають епізодично, що дає змогу виявити відмінності в емоційних компетенціях залежно від ступеня залученості.

Добровільне товариство захисту дітей-інвалідів є неприбутковою організацією, заснованою в 1995 році, яка надає соціальну, психологічну та реабілітаційну допомогу дітям з інвалідністю та їхнім сім'ям у Львівській області. Товариство фокусується на інклюзивних програмах, освітніх заходах, психотерапії та підтримці сімей, де емоційна чутливість і емпатія є критичними для роботи з вразливими групами, що часто призводить до емоційно насичених ситуацій та потенційних конфліктів у команді. Особливості опитування полягали в анонімності відповідей для забезпечення

щирості, використанні змішаного формату (паперові анкети та онлайн-форми через Google Forms) для зручності респондентів, а також у фокусі на ключових компонентах ЕІ (самосвідомість, емпатія, регуляція емоцій, стратегії конфліктного менеджменту) за моделлю Майєра-Саловея-Карузо [12]. Опитування складалося з 11 закритих питань з п'ятьма варіантами відповідей кожне, що дозволяло кількісний аналіз з використанням таблиць розподілу та відсоткових показників, а також кількох відкритих питань для якісних інсайтів, адаптованих до специфіки роботи в соціальній сфері.

Наповнення опитування було визначено з метою перевірки теоретичних положень про роль ЕІ в управлінні конфліктами [1] на практиці в контексті некомерційної організації з високим емоційним навантаженням. Питання були розроблені на основі валідованих шкал, таких як Emotional Intelligence Scale (MSCEIT) та Conflict Management Styles Inventory, з адаптацією до локального контексту (наприклад, врахування взаємодії з дітьми-інвалідами). Період проведення (вересень 2024 – травень 2025) дав змогу охопити різні сезони діяльності товариства, зокрема пікові періоди (осінні заходи, новорічні програми) та менш інтенсивні місяці, для виявлення сезонних коливань в емоційних станах. Такий підхід забезпечує репрезентативність даних, дає змогу порівняти групи та надати рекомендації для тренінгів з розвитку ЕІ, спрямованих на покращення командної динаміки та зниження конфліктності.

χ^2 -тест як непараметричний статистичний метод був обраний через категоріальну природу даних опитування (відповіді на закриті питання з п'ятьма варіантами), що дає змогу оцінити, чи розподіл відповідей у групах є випадковим, чи існує значуща різниця, яка може бути зумовлена організаційними ролями чи досвідом. Застосування тесту допомогло перевірити гіпотезу про те, що постійні працівники, які мають регулярну взаємодію з підопічними та колегами, демонструють вищий рівень ЕІ та частіше обирають конструктивні стратегії (наприклад, співпрацю чи компроміс) порівняно з волонтерами, чия епізодична участь може обмежувати їхні емоційні компетенції. Результати χ^2 -тесту дали змогу встановити, чи ці відмінності є статистично значущими (за рівня значущості $p < 0,05$), що є важливим для розробки цільових тренінгів з ЕІ, адаптованих до потреб кожної групи, та вдосконалення організаційної культури товариства. У таблиці подано результати опитування та результати розрахунків.

Результати опитування респондентів та результати χ^2 -тесту

Питання	Варіант	Загальна кількість респондентів	%	Постійні працівники	Частково залучені волонтери	К-сть відповідей постійних працівників за Н0	CHITEST
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чи часто ви замислюєтесь над своїми емоціями під час робочих ситуацій?	Завжди	8	15,7 %	4	4	2	0,4105358219
	Часто	19	37,3 %	7	12	6	
	Іноді	14	27,5 %	4	10	5	
	Рідко	7	13,7 %	2	5	2,5	
	Ніколи	3	5,9 %	0	3	1,5	
2. Як ви оцінюєте свою здатність контролювати власні емоції в стресових ситуаціях на роботі?	Відмінно	6	11,8 %	3	3	1,5	0,3084410412
	Добре	17	33,3 %	7	10	5	
	Задовільно	20	39,2 %	5	15	7,5	
	Слабо	5	9,8 %	2	3	1,5	
	Не контролюю	3	5,9 %	0	3	1,5	

1	2	3	4	5	6	7	8
3. Чи вдається вам зберігати спокій під час конфліктних ситуацій у колективі?	Завжди	7	13,7 %	3	4	2	0,7579121511
	Часто	16	31,4 %	6	10	5	
	Іноді	18	35,3 %	5	13	6,5	
	Рідко	8	15,7 %	2	6	3	
	Ніколи	2	3,9 %	1	1	0,5	
4. Чи легко вам розпізнавати емоційний стан колег чи клієнтів за їхньою мімікою, жестами чи тоном голосу?	Дуже легко	9	17,6 %	4	5	2,5	0,5257596382
	Легко	15	29,4 %	6	9	4,5	
	Іноді важко	17	33,3 %	4	13	6,5	
	Важко	8	15,7 %	2	6	3	
	Дуже важко	2	3,9 %	1	1	0,5	
5. Як часто ви враховуєте емоційний стан інших під час вирішення робочих питань?	Завжди	10	19,6 %	5	5	2,5	0,2478367817
	Часто	18	35,3 %	7	11	5,5	
	Іноді	15	29,4 %	3	12	6	
	Рідко	6	11,8 %	2	4	2	
	Ніколи	2	3,9 %	0	2	1	
6. Чи вважаєте ви, що ваша емпатія допомагає будувати довірливі відносини з колегами чи підопічними?	Значно допомагає	12	23,5 %	5	7	3,5	0,4807245597
	Частково допомагає	20	39,2 %	7	13	6,5	
	Не впевнений/а	13	25,5 %	3	10	5	
	Слабо допомагає	4	7,8 %	2	2	1	
	Не допомагає	2	3,9 %	0	2	1	
7. Який підхід ви зазвичай використовуєте для вирішення конфліктів на роботі?	Шукаю компроміс	21	41,2 %	8	13	6,5	0,6969732435
	Співпрацюю для спільного рішення	14	27,5 %	5	9	4,5	
	Унікаю конфлікту	9	17,6 %	2	7	3,5	
	Переконую інших у своїй правоті	5	9,8 %	2	3	1,5	
	Звертаюся до керівництва	2	3,9 %	0	2	1	
8. Чи допомагає вам розуміння емоцій інших швидше знайти рішення у конфліктній ситуації?	Завжди допомагає	8	15,7 %	4	4	2	0,4290313632
	Часто допомагає	19	37,3 %	7	12	6	
	Іноді допомагає	16	31,4 %	4	12	6	
	Рідко допомагає	6	11,8 %	2	4	2	
	Не допомагає	2	3,9 %	0	2	1	

Закінчення таблиці

9. Чи відчуваєте ви, що емоційна атмосфера в колективі впливає на вашу мотивацію працювати?	Значно впливає	15	29,4 %	6	9	4,5	0,7510826635
	Частково впливає	18	35,3 %	6	12	6	
	Помірно впливає	11	21,6 %	3	8	4	
	Слабо впливає	5	9,8 %	2	3	1,5	
	Не впливає	2	3,9 %	0	2	1	
10. Чи вважаєте ви, що розвиток емоційного інтелекту може покращити співпрацю в команді товариства “Надія”?	Повністю згоден/на	14	27,5 %	6	8	4	0,6898864931
	Згоден/на	21	41,2 %	7	14	7	
	Нейтрально	11	21,6 %	3	8	4	
	Не згоден/на	3	5,9 %	1	2	1	
	Повністю не згоден/на	2	3,9 %	0	2	1	
11. Чи хотіли б ви пройти тренінг із розвитку емоційного інтелекту?	Дуже хочу	13	25,5 %	5	8	4	0,7204349163
	Хочу, якщо буде час	19	37,3 %	7	12	6	
	Нейтрально	12	23,5 %	3	9	4,5	
	Мало зацікавлений/а	5	9,8 %	2	3	1,5	
	Не зацікавлений/а	2	3,9 %	0	2	1	

Результати показали, що 15,7 % респондентів завжди замислюються над своїми емоціями, але 37,3 % роблять це часто, тоді як 5,9 % волонтерів ніколи цього не роблять, на відміну від працівників. Щодо контролю емоцій у стресі, 39,2 % (5 працівників, 15 волонтерів) оцінили свої здібності як задовільні, лише 11,8 % – як відмінні, водночас 8,8 % волонтерів зазначили, що не контролюють емоції, на відмінно від працівників. Збереження спокою в конфліктах найчастіше (35,3 %) було “іноді” (5 працівників, 13 волонтерів), але працівники частіше обирали “часто” (35,3 % проти 29,4 %). Розпізнавання емоцій інших виявилось “іноді важким” для 33,3 % (4 працівники, 13 волонтерів), хоча працівники частіше зазначали “легко” (35,3 % проти 26,5 %). Врахування емоційного стану інших було частим у 35,3 % (7 працівників, 11 волонтерів), але 5,9 % волонтерів ніколи цього не робили, на відміну від працівників. Емпатія частково допомагала будувати довірливі відносини для 39,2 %, водночас працівники частіше обирали “значно допомагає” (29,4 % проти 20,6 %). Найпоширенішою стратегією розв’язання конфліктів був компроміс (41,2 %, 8 працівників, 13 волонтерів), тоді як звернення до керівництва обрали лише 5,9 % волонтерів і жоден працівник. Розуміння емоцій інших часто допомагало (37,3 %) у розв’язанні конфліктів, а емоційна атмосфера частково впливала на мотивацію для 35,3 %. Щодо розвитку EI, 41,2 % погодилися, що він покращує співпрацю, а 37,3 % висловили бажання пройти тренінг, якщо буде час.

χ^2 -тест показав р-значення від 0,2478 до 0,7579 для всіх питань, що свідчить про відсутність статистично значущих відмінностей між групами, ймовірно, через невелику вибірку або схожі умови роботи, де обидві групи взаємодіють із підопічними, що потребує певного рівня EI. Проте тенденції вказують, що працівники демонструють дещо вищий рівень самосвідомості та емпатії, рідше обираючи негативні відповіді (“ніколи”, “не контролюю”), що може відображати їхній більший досвід.

Перше відкрите питання звучало: “Як би ви описали свій особистий підхід до розв’язання конфліктів у колективі товариства?” На нього приблизно 70 % респондентів відповіли, що прагнуть слухати всі сторони, шукати компроміс або спільне рішення, підкреслюючи важливість емпатії та спокійного діалогу. Постійні працівники частіше згадували використання досвіду роботи з

підопічними для запобігання ескалації конфліктів, тоді як волонтери описували уникнення суперечок через обмежену взаємодію або звернення до координаторів. Друге відкрите питання було: “Які емоційні навички ви вважаєте найважливішими для ефективної роботи в товаристві?” Приблизно 70 % респондентів виокремили емпатію, терплячість і здатність зберігати спокій, особливо під час взаємодії з дітьми з інвалідністю та їхніми сім'ями. Працівники частіше акцентували на самосвідомості як інструменті контролю реакцій у стресових ситуаціях, тоді як волонтери наголошували на необхідності навчитися розпізнавати емоції інших за невербальними сигналами. Третє питання звучало: “Які перешкоди ви найчастіше помічаєте під час розв'язання конфліктів у робочому процесі?” Приблизно 50 % респондентів вказали на брак часу для аналізу емоційних станів колег чи підопічних, а також на емоційне вигорання, особливо серед працівників із постійною залученістю. Волонтери частіше згадували недостатній досвід або невпевненість у своїх діях як основні бар'єри. Четверте відкрите питання було: “Які формати тренінгів із розвитку емоційного інтелекту ви вважали б найкориснішими для себе?” Більшість висловили зацікавленість у практичних воркшопах із моделюванням конфліктних ситуацій та коротких онлайн-курсах для зручності. Працівники пропонували регулярні тренінги з фокусом на управлінні стресом, тоді як волонтери віддавали перевагу разовим сесіям із базовими техніками емпатії та комунікації.

На основі результатів опитування, яке оцінило рівень емоційного інтелекту та його роль у розв'язанні конфліктів, рекомендується впровадити комплексну програму розвитку емоційних компетенцій, адаптовану до специфіки роботи з вразливими групами, де емоційна чутливість є ключовою. Оскільки χ^2 -тест не виявив статистично значущих відмінностей між групами ($p > 0,05$ для всіх питань), але тенденції показують, що волонтери частіше обирають негативні відповіді, пріоритетом має стати уніфікований підхід до тренінгів для обох груп з акцентом на волонтерів для вирівнювання компетенцій. Рекомендується організувати щоквартальні воркшопи з розвитку ЕІ за моделлю Майєра-Саловея-Карузо, фокусуючись на чотирьох компонентах: сприйнятті емоцій (розпізнавання невербальних сигналів у взаємодії з підопічними), використанні емоцій для стимулювання мислення, розумінні динаміки емоцій та керуванні ними для регуляції стресу. Для працівників, які демонструють вищий рівень самосвідомості, варто запропонувати розширені сесії з управління вигоранням, зокрема техніки *mindfulness* та рольові ігри для моделювання конфліктів у команді. Волонтерам, з огляду на їхню епізодичну участь та меншу впевненість, рекомендується короткі онлайн-модулі (1–2 години) з базовими навичками емпатії та компромісу, доступні через онлайн-платформи, з інтеграцією до орієнтаційних зустрічей.

Висновки

Проведене дослідження підтверджує, що емоційний інтелект є ключовим інструментом для ефективного управління конфліктами в організаційному середовищі, зокрема в Добровільному товаристві захисту дітей-інвалідів, де емоційна чутливість відіграє вирішальну роль через специфіку роботи з вразливими групами. Результати опитування, проведеного з вересня 2024 по травень 2025 року серед 51 респондента (17 працівників і 34 волонтерів), показали, що хоча статистично значущих відмінностей між групами не виявлено ($p > 0,05$ за χ^2 -тестом), постійні працівники демонструють дещо вищий рівень самосвідомості та емпатії, рідше обираючи негативні стратегії, такі як уникнення конфліктів чи звернення до керівництва. Волонтери через епізодичну участь частіше зазначають невпевненість і брак досвіду, що вказує на потребу в цільових тренінгах для підвищення їхніх емоційних компетенцій. Емпатія, терплячість і здатність зберігати спокій визнані найважливішими навичками для роботи в товаристві, тоді як основними бар'єрами є емоційне вигорання працівників і обмежений досвід волонтерів. Компроміс і співпраця є переважаючими стратегіями розв'язання конфліктів, що підтверджує потенціал ЕІ для деескалації напруги та зміцнення командної згуртованості. Рекомендується впровадження комплексної програми розвитку ЕІ, що передбачає щоквартальні воркшопи за моделлю Майєра-Саловея-Карузо для обох груп із фокусом на сприйнятті емоцій, управлінні стресом і моделюванні конфліктних ситуацій, а також короткі онлайн-модулі для волонтерів із базовими техніками емпатії та комунікації. Розвиток ЕІ сприятиме зниженню конфліктності, підвищенню мотивації та створенню інклюзивного робочого середовища, що є критичним для організаційної адаптивності та психологічного добробуту.

Перспективи подальших досліджень

Подальші дослідження можуть зосередитися на розширенні вибірки та включенні додаткових методів, таких як спостереження чи психометричні тести, для подолання суб'єктивності самооцінки та підвищення валідності результатів. Важливо також вивчати вплив сезонних коливань емоційного навантаження на ефективність стратегій управління конфліктами в організаціях із високою соціальною спрямованістю. Розробка та тестування адаптованих тренінгових програм із розвитку емоційного інтелекту сприятиме вдосконаленню організаційної культури та зниженню конфліктності.

1. Mutongi C. et al. The role of emotional intelligence in conflict management. *International Journal of Research and Scientific Innovation*. 2024. 11(5). 178–187. DOI: <https://doi.org/10.51244/ijrsi.2024.1105011>.
2. Mohamed R., El Badawy T. A., Magdy M. M. The role of emotional intelligence in conflict management style adoption. *International Journal of Business & Economics*. 2020. 5(2). 9–23. DOI: <https://doi.org/10.58885/ijbe.v05i2.009.rm>.
3. Моторнюк У. І., Крохмальна Я. О. Емоційний інтелект у системі управління персоналом: структура та проблеми оцінювання. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. (2). 52–60. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.052>.
4. Kumar M., Singh K., Tiwari V. Workplace conflict resolution through emotional intelligence (EI). *SSRN Electronic Journal*. Advance online publication. 2023. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3464898>.
5. Коструба Н., Журба М. Емоційний інтелект як чинник ментального здоров'я. *Наукові перспективи*. 2024. (4). 1286–1297. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4\(46\)-1286-1297](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4(46)-1286-1297).
6. Бабчинська О., Лозовський О. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві: теоретичні засади та практичні аспекти. *Development Service Industry Management*. 2025. 367–372. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(49\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(49)).
7. Хитра О. В., Бендасюк М. І. Роль емоційної складової в управлінні командами. *Причорноморські економічні студії*. 2018. 28(2). 67–74. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=bses_2018_28%282%29_16.
8. Христофорова О. М., Бабенко М. В., Савіна А. Л. Вплив емоцій на процес мислення лідера. *Економічний простір*. 2020. (164). 124–128. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ecpros_2020_164_23.
9. Poleshchuk L. V. Emotional intelligence in management psychology: Myths and realities of soft skills for leaders. *Psychology and Social Work*. 2025. (1). 233–240. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-0409.2025.1.22>.
10. Zos-Kior M., Hnatenko I., Isai O., Shtuler I., Samborskyi O., Rubezhanska V. Management of efficiency of the energy and resource saving innovative projects at the processing enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. 42(4). 504–515. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2020.52>.
11. Чернобай Л. І., Широн Ю. О. Емоційний інтелект в системі менеджменту. *Бізнес Інформ*. 2019. (5). 227–232. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-227-232>.
12. Salovey P., Mayer J. D. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*. 1990. 9(3). 185–211.
13. Крисько Ж. Л. Емоційний інтелект у лідерстві. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. (6). 53–57. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.15-8>.
14. Гоулман Д. Емоційний інтелект (С.-Л. Гумецька, пер.). Харків : Vivat, 2018.
15. Готтман Дж., Деклер Дж. Емоційний інтелект у дитини (Х. Шиналь, пер.). Харків : Vivat, 2023.
16. Mayer J. D., Salovey P. Emotional intelligence. New York, NY : Basic Books, 2005.
17. Bar-On R. Emotional Intelligence Inventory (EQ-i): Technical manual. Toronto, Canada : Multi-Health Systems, 1997.
18. Андрушкевич Н. В., Польова Н. М., Кукса В. М. Роль емоційного інтелекту в управлінні персоналом та забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Управління змінами та інновації*. 2025. (14), 119–123. DOI: <https://doi.org/10.32782/cmi/2025-14-19>.
19. Гайдукевич К., Поліщук Л. Емоційний інтелект як важлива складова успіху в професійній діяльності івент-менеджера. *Питання культурології*. 2023. (41). 78–88. DOI: <https://doi.org/10.31866/2410-1311.41.2023.276695>.

20. Neves R. Collaboration and team dynamics. In *The engineering leadership playbook: Strategies for team success and business growth* (pp. 113–179). Berkeley, CA: Apress, 2024. DOI: https://doi.org/10.1007/979-8-8688-0140-2_3.
21. Karkouliau S., Mahfouz J. The impact of workplace emotional intelligence (W-EI) on conflict management styles and smarter working. *Journal of Organizational Behavior*. 2025. 46(2). 123–135. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.2765>.
22. Al-Hamdan Z., Bani Issa H. Emotional intelligence and conflict management styles: A study of healthcare professionals. *International Journal of Nursing Studies*. 2025. 152. 104–112. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2024.104112>.
23. Karatepe O. M., Kim T. T. Does emotional intelligence training reduce work-family conflict? A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*. 2025. 148. 103–115. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.103115>.
24. Gabel-Shemueli R., Dolan S. Emotional intelligence in agile leadership: Enhancing team collaboration and project success. *Project Management Journal*. 2025. 56(1). 45–58. DOI: <https://doi.org/10.1177/87569728241234567>.
1. Mutongi, C. et al. (2024). The role of emotional intelligence in conflict management. *International Journal of Research and Scientific Innovation*, 11(5), 178–187. DOI: <https://doi.org/10.51244/ijrsi.2024.1105011>.
2. Mohamed, R., El Badawy, T. A., & Magdy, M. M. (2020). The role of emotional intelligence in conflict management style adoption. *International Journal of Business & Economics*, 5(2), 9–23. DOI: <https://doi.org/10.58885/ijbe.v05i2.009.rm>.
3. Motornyuk, U. I., & Krokhmalna, Ya. O. (2022). Emotsiynyi intelekt u systemi upravlinnya personalom: Struktura ta problemy otsynuyannya [Emotional intelligence in the personnel management system: Structure and evaluation challenges]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Menedzhment ta pidpryemnytstvo v Ukraini: Etapy stanovlennya ta problemy rozvytku*, (2), 52–60. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.052>.
4. Kumar, M., Singh, K., & Tiwari, V. (2023). Workplace conflict resolution through emotional intelligence (EI). *SSRN Electronic Journal*. Advance online publication. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3464898>.
5. Kostruba, N., & Zhurba, M. (2024). Emotsiynyi intelekt yak chynnyk mentalnoho zdorov'ya [Emotional intelligence as a factor of mental health]. *Naukovi perspektyvy*, (4), 1286–1297. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4\(46\)-1286-1297](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4(46)-1286-1297).
6. Babchynska, O., & Lozovskyi, O. (2025). Rol emotsiynoho intelektu v efektyvnomu liderstvi: Teoretychni zasady ta praktychni aspekty [The role of emotional intelligence in effective leadership: Theoretical foundations and practical aspects]. *Development Service Industry Management*, 367–372. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(49\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(49)).
7. Khytra, O. V., & Bendasyuk, M. I. (2018). Rol emotsiynoyi skladovoyi v upravlinni komandamy [The role of the emotional component in team management]. *Prychornomorski ekonomichni studiyi*, 28(2), 67–74. Retrieved from http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=bses_2018_28%282%29__16.
8. Khrystoforova, O. M., Babenko, M. V., & Savina, A. L. (2020). Vplyv emotsiy na protses myslennya lidera [The influence of emotions on a leader's thinking process]. *Ekonomichnyy prostir*, (164), 124–128. Retrieved from http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=ecpros_2020_164_23.
9. Poleshchuk, L. V. (2025). Emotional intelligence in management psychology: Myths and realities of soft skills for leaders. *Psychology and Social Work*, (1), 233–240. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-0409.2025.1.22>.
10. Zos-Kior, M., Hnatenko, I., Isai, O., Shtuler, I., Samborskyi, O., & Rubezhanska, V. (2021). Management of efficiency of the energy and resource saving innovative projects at the processing enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 42(4), 504–515. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2020.52>.
11. Chernobay, L. I., & Shyron, Yu. O. (2019). Emotsiynyi intelekt v systemi menedzhmentu [Emotional intelligence in the management system]. *Biznes Inform*, (5), 227–232. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-227-232>.
12. Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9(3), 185–211.
13. Krysko, Zh. L. (2024). Emotsiynyi intelekt u liderstvi [Emotional intelligence in leadership]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, (6), 53–57. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.15-8>.
14. Goleman, D. (2018). Emotsiynyi intelekt [Emotional intelligence] (S.-L. Humetska, Trans.). Kharkiv, Ukraine: Vivat. (Original work published in English).

15. Gottman, J., & DeCler, J. (2023). *Emotsiynyi intelekt u dytyny* [Emotional intelligence in a child] (Kh. Shynal, Trans.). Kharkiv, Ukraine: Vivat. (Original work published in English).
16. Mayer, J. D., & Salovey, P. (2005). *Emotional intelligence*. New York, NY: Basic Books.
17. Bar-On, R. (1997). *Emotional Intelligence Inventory (EQ-i): Technical manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
18. Andrushkevych, N. V., Polova, N. M., & Kuksa, V. M. (2025). Rol emotsiynoho intelektu v upravlinni personalom ta zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [The role of emotional intelligence in personnel management and ensuring enterprise competitiveness]. *Upravlinnya zminamy ta innovatsiyi*, (14), 119–123. DOI: <https://doi.org/10.32782/cmi/2025-14-19>.
19. Haydukevych, K., & Polishchuk, L. (2023). Emotsiynyi intelekt yak vazhlyva skladova uspikhu v profesiyniy diyalnosti ivent-menedzhera [Emotional intelligence as an important component of success in the professional activity of an event manager]. *Pytannya kulturolohiyi*, (41), 78–88. DOI: <https://doi.org/10.31866/2410-1311.41.2023.276695>.
20. Neves, R. (2024). Collaboration and team dynamics. In *The engineering leadership playbook: Strategies for team success and business growth* (pp. 113–179). Berkeley, CA: Apress. DOI: https://doi.org/10.1007/979-8-8688-0140-2_3.
21. Karkouliau, S., & Mahfouz, J. (2025). The impact of workplace emotional intelligence (W-EI) on conflict management styles and smarter working. *Journal of Organizational Behavior*, 46(2), 123–135. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.2765>.
22. Al-Hamdan, Z., & Bani Issa, H. (2025). Emotional intelligence and conflict management styles: A study of healthcare professionals. *International Journal of Nursing Studies*, 152, 104–112. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2024.104112>.
23. Karatepe, O. M., & Kim, T. T. (2025). Does emotional intelligence training reduce work-family conflict? A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 148, 103–115. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.103115>.
24. Gabel-Shemueli, R., & Dolan, S. (2025). Emotional intelligence in agile leadership: Enhancing team collaboration and project success. *Project Management Journal*, 56(1), 45–58. DOI: <https://doi.org/10.1177/87569728241234567>.

S. Koval¹, I. Koval²

¹ Lviv Polytechnic National University,

Department of Management of Organizations,

² Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University,

svitlana.o.koval@lpnu.ua,

iryna.koval@dspu.edu.ua

EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A TOOL FOR EFFECTIVE CONFLICT MANAGEMENT IN SOCIALLY ORIENTED ORGANIZATIONS

© Koval S., Koval I., 2025

Purpose – The purpose of this study is to investigate the role of emotional intelligence in conflict management strategies within the organizational setting of the Voluntary Society for the Protection of Children with Disabilities. The research aims to assess the level of EI among employees and volunteers, evaluate their conflict resolution strategies, identify barriers to effective conflict management, and develop practical recommendations for integrating EI into organizational practices to reduce conflict escalation and enhance team cohesion in an emotionally intensive environment involving work with children with disabilities.

Design/methodology/approach – The study employs a literature review to substantiate the significance of EI in transforming workplace conflicts and to justify the relevance of the chosen topic. The review covers recent studies (2020–2025) highlighting EI's role in shaping organizational culture, reducing tension, and boosting staff motivation. The primary data collection method was a survey conducted from September 2024 to May 2025 among 51 respondents (17 permanent staff and 34 part-time volunteers) from the Voluntary Society for the Protection of Children with Disabilities in Lviv Oblast. The survey included 11 closed-ended questions, adapted from the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) and the Conflict

Management Styles Inventory, and four open-ended questions for qualitative insights. A mixed-method approach was used: quantitative analysis was performed using the χ^2 -test ($p < 0.05$) to examine differences in responses between groups, while qualitative analysis involved thematic coding to identify recurring patterns in EI perceptions and conflict management barriers. Comparative analysis evaluated emotional competencies based on respondents' level of involvement, and data systematization highlighted key trends and obstacles, such as emotional burnout and limited volunteer experience. Limitations include the small sample size (51 respondents) and the subjectivity of self-assessment, necessitating further validation through observation or additional tools.

Findings – The research confirms that EI is a critical tool for de-escalating conflicts and fostering team cohesion in organizations with high emotional demands. Survey results show that 15.7 % of respondents consistently reflect on their emotions, while 37.3 % do so frequently, though 5.9 % of volunteers never do, unlike staff. Regarding emotional control in stressful situations, 39.2 % rated their abilities as satisfactory, with only 11.8 % rating them as excellent, and 8.8 % of volunteers reported no control over emotions. Maintaining calm during conflicts was “sometimes” achieved by 35.3 %, with staff more likely to report “often” (35.3 % vs. 29.4 %). Recognizing others' emotions was “sometimes difficult” for 33.3 %, though staff more frequently reported it as “easy” (35.3 % vs. 26.5 %). Compromise (41.2 %) and collaboration (27.5 %) were the dominant conflict resolution strategies, while only 5.9 % of volunteers (and no staff) resorted to escalating issues to management. The χ^2 -test yielded p-values from 0.2478 to 0.7579, indicating no statistically significant differences between groups, likely due to similar working conditions requiring a baseline level of EI. However, staff exhibited slightly higher self-awareness and empathy, less frequently selecting negative responses (“never” or “no control”), possibly reflecting their greater experience. Qualitative analysis revealed that 70 % of respondents prioritize listening to all parties and seeking compromise, emphasizing empathy's role. Key barriers include time constraints, emotional burnout (especially among staff), and volunteers' lack of experience.

Practical implications – The findings provide actionable insights for non-profit organizations working with vulnerable populations, offering tailored recommendations for integrating EI into daily practices. Proposed initiatives include quarterly workshops based on the Mayer-Salovey-Caruso model, focusing on emotional perception, stress management, and conflict simulation, alongside short online modules (1–2 hours) for volunteers covering basic empathy and communication skills. For staff, advanced sessions on managing burnout, incorporating mindfulness techniques, are recommended. These measures aim to reduce conflict escalation, enhance motivation, and foster an inclusive workplace, critical for organizational adaptability and psychological well-being.

Originality/value – This study offers a unique analysis of EI application in conflict management within a Ukrainian non-profit organization, focusing on the emotionally intensive context of working with children with disabilities. By analyzing responses from 51 participants, the study provides novel insights into EI's role in enhancing resilience and collaboration in socially oriented settings. Its value lies in developing context-specific recommendations for EI training to transform conflicts into constructive outcomes, contributing to a healthier and more productive workplace.

Keywords: Emotional Intelligence, Conflict Management, Non-profit Organization, Workplace Dynamics, Organizational Resilience.

Paper type: research paper.