

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет Гуманітарно-педагогічний

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри психології

_____ **Ірина МАРТИНЮК**

“ _ ” _____ **2025 р.**

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему “Психологічні особливості впливу емпатії особистості на
залученість в працю і моральний стан колективу”**

Спеціальність 053 “Психологія”

Гарант освітньої програми
кандидат психологічних наук, доцент

_____ **Ірина МАРТИНЮК**

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**
проф. кафедри психології

_____ **Микита ПАНОВ**

Виконав

_____ **Микита МОСТОВЕНКО**

КИЇВ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет Гуманітарно-педагогічний

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри психології

Кандидат психологічних наук, доцент

_____ Ірина МАРТИНЮК

“ ___ ” _____ 2025_р.

**З А В Д А Н Н Я на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи
студенту Мостовенку Микиті
Спеціальність 053 “Психологія”**

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи **“Психологічні особливості впливу емпатії особистості на залученість в працю і моральний стан колективу”** затверджена наказом ректора НУБіП України від “23” жовтня 2024 р. №1885“С”

Термін подання завершеної роботи (проекту) на кафедру __2025.05.30

Наукові положення про сутність емпатії, її психологічні механізми та роль у міжособистісних взаємодіях; теорії залученості в працю та чинники, що її визначають; концепції морального стану колективу та фактори, що впливають на нього; результати науково-практичних розробок у сфері розвитку емпатії та формування позитивного психологічного клімату в організації.

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Поняття емпатії, її психологічна природа, види та прояви у професійній діяльності.
2. Вплив емпатії особистості на рівень залученості в працю: теоретичні моделі та емпіричні дані.
3. Роль емпатії керівника та членів колективу у формуванні морального стану колективу та його вплив на продуктивність.
4. Емпіричне дослідження взаємозв'язку між рівнем емпатії особистості, її залученістю в працю та моральним станом колективу.

5. Практичні підходи до розвитку емпатії та її використання для підвищення залученості персоналу та покращення морального стану колективу (тренінги, коучинг, психологічне консультування).

Дата видачі завдання “06” _лютого_2025 р.

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи _____ Микита ПАНОВ

Завдання прийняла до виконання _____ Микита МОСТОВЕНКО

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ.....	6
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ПІДґРУНТЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЕМПАТІЇ ОСОБИСТОСТІ НА ЗАЛУЧЕНІСТЬ В РОБОТУ І МОРАЛЬНИЙ СТАН КОЛЕКТИВУ	11
1.1. Поняття емпатії	11
1.2. Психологічні моделі та механізми емпатії	16
1.3. Емпатія в колективі: вплив на міжособистісні взаємодії, залученість та моральний стан.....	20
Висновки до першого розділу.....	26
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЕМПАТІЇ В РОБОЧИХ КОЛЕКТИВАХ.....	28
2.1. Організація та проведення дослідження.....	28
2.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження.....	33
ВИСНОВКИ ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ	42
РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ЕМПАТІЇ В РОБОЧОМУ КОЛЕКТИВІ.....	45
3.1. Опис та обґрунтування програми розвитку емпатії у робочому колективі. 45	
3.2. Етапи впровадження програми розвитку емпатії у колективі.....	52
ВИСНОВКИ ДО ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ	56
ВИСНОВКИ.....	59
Список використаних джерел.....	63
Додатки.....	67

РЕФЕРАТ

У роботі представлені результати дослідження психологічних особливостей впливу емпатії особистості на залученість у трудову діяльність та моральний стан колективу.

Теоретична частина висвітлює сучасні підходи до розуміння емпатії: її визначення в психології, місце в структурі особистості, ключові моделі (афективна, когнітивна, мотиваційна) і механізми (дзеркальні нейрони, теорія розуму, афективно-когнітивна інтеграція). Окремо проаналізовано роль емпатії в професійному контексті, її вплив на рівень залученості працівників у робочий процес та формування позитивного морально-психологічного клімату.

Емпіричне дослідження включало організацію вибірки співробітників, застосування чотирьох методик діагностики емпатійних здібностей та оцінку показників залученості й морального стану колективу. Проведено порівняльний аналіз результатів у групах із різними рівнями емпатії, що дозволило виявити специфічні ознаки взаємозв'язку між емпатійними вміннями та ефективністю командної роботи.

Отримані дані свідчать, що високий рівень емпатії корелює з підвищенням співпраці, взаємодопомоги та задоволеності умовами праці, тоді як низький— уповільнює розвиток цих показників. Виокремлено основні фактори, які сприяють або перешкоджають позитивному впливу емпатії на залученість у роботу та моральний стан колективу.

У практичній частині запропоновано й апробовано програму психотренінгу, спрямовану на розвиток емпатійних здібностей працівників з урахуванням специфіки їх професійної діяльності. Описано принципи організації тренінгу, методичні вправи та рекомендації щодо інтеграції заходів підтримки емпатії у систему управління персоналом.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження Сучасний світ характеризується стрімкими соціально-економічними змінами, що впливають на всі сфери життя людини, зокрема на її професійну діяльність. В умовах динамічного розвитку організацій дедалі більшого значення набувають не лише професійні навички співробітників, але й їхні соціально-психологічні характеристики, зокрема емпатія. Рівень емпатійності особистості має безпосередній вплив на міжособистісні стосунки у колективі, залученість працівників та моральний клімат в організації.

Емпатія як здатність розуміти і співпереживати емоціям інших людей є важливим компонентом ефективної комунікації та гармонійного співіснування в суспільстві. Вона сприяє створенню довірливих взаємин між працівниками, підвищує рівень кооперації та зменшує ймовірність конфліктних ситуацій. Брак емпатійності, навпаки, може призводити до нерозуміння, напруги та зниження ефективності робочих процесів. У зв'язку з цим дослідження психологічних особливостей впливу емпатії на залученість і моральний стан колективу є надзвичайно актуальним.

Результати багатьох наукових досліджень свідчать про те, що рівень задоволеності працівників своєю роботою значною мірою залежить від характеру міжособистісних стосунків у колективі. Працівники, які працюють у середовищі, де панує підтримка, розуміння та взаємна повага, демонструють вищий рівень мотивації та продуктивності. З іншого боку, відсутність емоційної чутливості в колективі може спричиняти виснаження, стрес і навіть професійне вигорання. Саме тому розвиток емпатії серед працівників та керівників стає важливим завданням для сучасних організацій.

Дослідження психологічних аспектів впливу емпатії на залученість до роботи і моральний стан колективу дозволить виявити основні механізми цього впливу та запропонувати ефективні методи розвитку емпатійних навичок у професійному

середовищі. Це, у свою чергу, сприятиме не лише покращенню психологічного клімату в організації, але й підвищенню загальної ефективності діяльності трудового колективу. Таким чином, тема дослідження є надзвичайно важливою для сучасної психології праці та організаційної психології.

Об'єкт дослідження – психологічні особливості міжособистісних взаємодій у трудових колективах, зокрема роль емпатії в цих процесах.

Предмет дослідження – вплив емпатії особистості на залученість в працю та моральний стан колективу.

Мета дослідження – виявлення та аналіз психологічних особливостей впливу емпатії особистості на залученість праці та моральний стан колективу, а також розробка рекомендацій щодо розвитку емпатійних навичок у професійному середовищі.

Завдання дослідження:

1. Провести аналіз теоретичних підходів до емпатії, продуктивності праці та морального стану колективу на основі сучасної літератури.
2. Визначити методологію дослідження, включаючи розробку інструментарію для оцінки рівня емпатії у співробітників та її впливу на робочий процес.
3. Провести емпіричне дослідження для встановлення взаємозв'язку між емпатією окремих працівників та показниками продуктивності і морального клімату колективу.
4. Розробити практичні рекомендації для підвищення рівня емпатії у трудовому середовищі з метою покращення ефективності роботи та психологічного комфорту в організації.

Методи дослідження: теоретичні методи аналіз наукової літератури з питань емпатії, продуктивності праці та морального стану колективу, порівняння різних підходів до визначення та вимірювання емпатії. 2. Емпіричні методи: проведення анкетування та інтерв'ювання серед працівників для оцінки їхнього рівня емпатії, а також оцінки продуктивності та психологічного клімату в колективах.

Гіпотеза дослідження: Рівень емпатії особистості має прямий вплив на залученість та моральний стан колективу: чим вище рівень емпатії у працівників, тим краще психологічне обставлення в колективі та вища залученість людини до роботи. В умовах сучасного робочого середовища високий рівень емпатії серед співробітників сприяє створенню позитивного морального клімату в колективі, що, у свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності праці.

Це означає, що:

Покращення міжособистісних взаємодій. Розвинені емпатійні здібності допомагають зменшити рівень конфліктів і сприяють більш ефективному спілкуванню в колективі.

Підвищення задоволеності роботою. Співробітники, які відчують підтримку та розуміння з боку колег, мають вищий рівень задоволеності робочим середовищем.

Збільшення ефективності роботи. Позитивний моральний клімат сприяє підвищенню мотивації, що, у свою чергу, відображається на загальній продуктивності праці організації.

Зниження стресових ситуацій. Наявність емпатії сприяє кращій адаптації до стресових факторів та швидшому вирішенню конфліктних ситуацій, що також впливає на ефективність робочого процесу.

Таким чином, дослідження має на меті перевірити, чи дійсно організації, де панує високий рівень емпатії, демонструють як покращення морального стану колективу, так і підвищення продуктивності праці.

Теоретичне значення роботи полягає у поглибленні наукових уявлень про психологічну природу емпатії як особистісної характеристики, що впливає на міжособистісну взаємодію в робочих колективах. У роботі систематизовано

підходи до вивчення емпатії в контексті соціально-психологічного клімату, продуктивності праці та морального стану працівників. Результати дослідження можуть слугувати теоретичною основою для подальших наукових розвідок у сфері організаційної психології, психології праці, а також психології управління.

Практичне значення роботи полягає у розробці й впровадженні ефективної програми розвитку емпатії в робочому колективі, що може бути використана практичними психологами, HR-фахівцями та керівниками організацій з метою покращення міжособистісних взаємин, підвищення морального клімату та продуктивності праці. Результати дослідження можуть бути застосовані у тренінговій та консалтинговій діяльності, а також у психологічному супроводі команд у професійній сфері.

Структура та обсяг роботи: робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, висновків, списку літературних джерел та додатків.

Розділ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ПІДГРУНТЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЕМПАТІЇ ОСОБИСТОСТІ НА ЗАЛУЧЕНІСТЬ В РОБОТУ І МОРАЛЬНИЙ СТАН КОЛЕКТИВУ

1.1. Поняття емпатії

Емпатія - це багатогранне психологічне явище, яке відіграє ключову роль у формуванні міжособистісних взаємодій та соціальних процесів у колективах. Вона охоплює здатність людини розпізнавати, інтерпретувати та переживати емоційні стани інших людей, що дозволяє встановлювати глибокий емоційний зв'язок та сприяти гармонійним відносинам.

Термін «емпатія» походить від грецького слова «empathēia», що буквально означає «відчуття всередині» або «всередині відчувати». Перші концепції, що наближались до цього поняття, можна простежити в працях давньогрецьких філософів, хоча в сучасному вигляді емпатія почала формуватися у ХІХ–ХХ століттях. Психологи почали систематично досліджувати, як люди відчують емоції інших, і таким чином з'явилося розуміння емпатії як механізму соціальної взаємодії. На початку ХХ століття дослідники, такі як Теодор Розенталь, розглядали емпатію як здатність до «емоційного відображення», що дозволяла людині відчувати біль або радість інших. Згодом, завдяки розвитку когнітивної психології, було визначено два основних компоненти емпатії: когнітивну (здатність розуміти емоції іншої людини) та афективну (здатність переживати ці емоції на емоційному рівні).

Сьогодні в науковій літературі емпатію розглядають як комплексну конструкцію, що включає в себе як когнітивні, так і афективні аспекти. Когнітивна емпатія дозволяє людині розпізнавати та інтерпретувати емоційні стани інших людей, уявляти собі їхню перспективу, що сприяє більш

ефективній комунікації. Афективна емпатія, у свою чергу, пов'язана з емоційною реакцією на емоції інших - це здатність відчувати співпереживання, симпатію або навіть антипатію, залежно від контексту.

В деяких підходах також виділяють моторну або соматичну емпатію, яка проявляється у фізичних реакціях: віддзеркалення жестів, міміки чи навіть тонких змін у м'язовій напрузі, що відбуваються у відповідь на емоційні сигнали інших осіб. Цей аспект особливо важливий для розуміння невербальної комунікації та формування міжособистісних зв'язків.

Сучасні дослідники наголошують, що емпатія є як вродженою здатністю, так і результатом соціалізації. Вона формується під впливом генетичних, нейрофізіологічних, соціальних та культурних чинників. Деякі теорії вказують на те, що здатність до емпатії є еволюційною адаптацією, яка сприяла виживанню людських спільнот через підвищення рівня співпраці та взаємодопомоги.

Емпатія складається з декількох основних компонентів, що дозволяють повноцінно охопити її сутність:

Когнітивний компонент. Він пов'язаний із здатністю розуміти емоційний стан іншої людини, інтерпретувати невербальні сигнали, як-от міміку, тон голосу, жести та інші елементи невербальної комунікації. Цей компонент дозволяє «вживатися в шкіру іншої людини», роблячи спробу зрозуміти її внутрішній світ.

Афективний компонент. Він характеризується емоційним відгуком на стан іншої людини. Це може бути як співпереживання, коли людина відчуває біль або радість іншого, так і емоційна резонансність, коли відбувається швидко та автоматичне відображення емоцій співрозмовника у власних емоційних переживаннях.

Соматичний компонент. Він стосується фізіологічних реакцій, що супроводжують емоційне переживання. Наприклад, коли ми бачимо, як інша людина плаче, ми можемо відчуті фізичну реакцію – напруження м'язів або навіть сльози. Цей аспект допомагає краще розуміти невербальні сигнали та фізіологічні зміни, що супроводжують емоції.

Мотиваційний компонент. Він включає бажання допомогти іншій людині або підтримати її. Емпатія стимулює поведінкові реакції, які можуть виражатися у бажанні надати допомогу, підтримку чи просто висловити розуміння, що є важливим для формування довірливих міжособистісних відносин.

Емпатія в контексті соціальної взаємодії

Емпатія відіграє надзвичайно важливу роль у формуванні та підтримці позитивного морального клімату в колективах. Завдяки емпатії люди легше встановлюють контакт, краще розуміють одне одного та зменшують ризик виникнення конфліктів. Вона сприяє розвитку довіри між співробітниками, покращує командну роботу та підвищує загальну залученість працівників в організації.

У робочому середовищі висока емпатія може допомогти керівникам краще розуміти потреби своїх співробітників, своєчасно реагувати на стресові ситуації та запобігати вигоранню. Це сприяє створенню підтримуючого середовища, де кожен відчуває себе почутим та важливим, що, в свою чергу, позитивно впливає на ефективність роботи та моральний стан колективу.

Значення емпатії в сучасній психології

Сучасні психологи розглядають емпатію як ключовий чинник, що забезпечує соціальну адаптацію та емоційну регуляцію. Вона не лише допомагає нам краще сприймати емоційний стан інших, але й сприяє розвитку нашої власної емоційної компетентності. Дослідження показують, що здатність до емпатії

пов'язана з високою емоційною інтелігенцією, що є важливим чинником особистісного розвитку та успішної взаємодії у суспільстві.

Також, емпатія має велике значення для психотерапії та консультування. Психотерапевтичні практики, засновані на емпатійному підході, дозволяють пацієнтам відчувати розуміння та підтримку, що сприяє їхньому одужанню та самовираженню. Психологи використовують емпатію як інструмент для встановлення довірчих відносин з клієнтами, що є критично важливим для досягнення терапевтичних результатів.

Роль культурних та соціальних чинників

Важливо також враховувати, що емпатія формується під впливом культурних та соціальних чинників. Різні культури мають свої власні норми та цінності, що впливають на те, як люди сприймають та виражають емоції. У деяких культурах, наприклад, вираження емоцій може бути стриманим, тоді як в інших – більш відкритим та експресивним. Ці відмінності мають важливе значення для розуміння того, як емпатія функціонує в різних соціальних контекстах.

Соціальні умови, такі як сімейне виховання, освітній рівень та досвід спілкування, також впливають на розвиток емпатії. Люди, які виростили в оточенні, де панує підтримка та взаєморозуміння, зазвичай мають вищий рівень емпатії. Таким чином, емпатія є не тільки вродженою здатністю, але й результатом навчання та соціального досвіду.

Сучасні напрямки досліджень емпатії: У сучасній психології емпатія досліджується в контексті різних аспектів людської поведінки. Серед актуальних напрямків можна виділити:

Нейронаукові дослідження. Використання методів функціональної магнітно-резонансної томографії (фМРТ) дозволяє виявити, які ділянки мозку активізуються під час емоційного сприйняття інших людей. Це допомагає зрозуміти нейрофізіологічні основи емпатії.

Соціально-психологічні дослідження. Аналіз впливу соціальних взаємодій на розвиток емпатії дозволяє визначити, які умови сприяють її зростанню, а які – можуть її пригнічувати. Особлива увага приділяється ролі емпатії в міжособистісних стосунках у колективах, організаціях та сім'ях.

Культурологічні дослідження. Порівняльний аналіз емпатійних реакцій в різних культурах дозволяє виявити універсальні та специфічні риси цього явища. Такі дослідження сприяють розумінню того, як культурні традиції і норми впливають на емоційний обмін між людьми.

Психотерапевтичні підходи. Дослідження ролі емпатії в психотерапії допомагають розробити нові методики лікування та підтримки, спрямовані на покращення емоційного стану клієнтів.

Таким чином, поняття емпатії є комплексним і багатовимірним. Воно охоплює як когнітивні, так і емоційні аспекти взаємодії між людьми, а також фізіологічні та мотиваційні компоненти. Сучасні підходи дозволяють розглядати емпатію як фундаментальне явище, що є основою соціальних зв'язків, ефективної комунікації та гармонійного функціонування колективів.

Подальші дослідження у сфері емпатії спрямовані на більш глибоке розуміння її нейрофізіологічних основ, впливу культурних факторів та можливості розвитку цієї здатності через спеціальні тренінги та освітні програми. Застосування результатів цих досліджень має величезний потенціал не лише для покращення міжособистісних взаємодій, а й для підвищення продуктивності праці та загального морального клімату у колективах.

Емпатія є не лише індивідуальною характеристикою, а й важливим соціальним ресурсом, який сприяє створенню підтримуючого середовища, стимулює співпрацю та взаєморозуміння. У майбутньому, з розширенням досліджень у цій галузі, можна очікувати появу нових методик розвитку емпатійних навичок як у дітей, так і у дорослих, що, без сумніву, сприятиме покращенню якості життя в сучасному суспільстві.

1.2. Психологічні моделі та механізми емпатії

Поняття емпатії є одним із ключових у психології особистості та соціальної психології, оскільки визначає здатність людини до глибокого емоційного і когнітивного розуміння інших людей. Сучасна наука розглядає емпатію не лише як особистісну рису, але й як складний багаторівневий процес, що включає емоційні, когнітивні, поведінкові та нейробіологічні компоненти. Для цілісного розуміння феномену емпатії важливо розглянути основні психологічні моделі та механізми, які пояснюють її формування, функціонування та вплив на міжособистісні відносини.

Модель емоційного зараження (*affective empathy*) - Одна з найдавніших концепцій емпатії базується на явищі емоційного зараження, коли індивід мимоволі переймає емоційний стан іншої людини. Цей процес є автоматичним і часто несвідомим. Емоційне зараження є еволюційно обумовленим механізмом, який забезпечує базовий рівень соціальної взаємодії. В основі цього механізму лежить спостереження за невербальними сигналами (міміка, жести, інтонація), які запускають аналогічні емоційні реакції у спостерігача. Важливо зазначити, що емоційне зараження є первинною формою емпатії, яка формується ще в дитячому віці.

Теорія симуляції (*simulation theory*) - Теорія симуляції розглядає емпатію як здатність уявно поставити себе на місце іншої людини шляхом внутрішнього «програвання» її емоційного стану. В основі цього підходу лежить механізм так званого «ментального моделювання», який дозволяє людині реконструювати ситуацію іншого на основі власного досвіду. Процес симуляції активно задіює дзеркальні нейрони, які забезпечують відображення як дій, так і емоцій інших осіб.

Теорія когнітивної перспективи (Theory of Mind) - Ця модель пов'язана з когнітивною складовою емпатії та описує здатність людини усвідомлено приймати перспективу іншого. Теорія розуму передбачає, що індивід може аналізувати внутрішній стан іншої людини, прогнозувати її думки, наміри, емоції та реакції. На відміну від емоційного зараження, цей процес потребує свідомої рефлексії та розвиненого абстрактного мислення. Дослідження Baron-Cohen (1995) показали, що дефіцит теорії розуму є характерним для осіб з аутистичним спектром розладів.

Інтегративна модель емпатії (Decety & Jackson, 2004) - Інтегративна модель поєднує емоційні та когнітивні компоненти емпатії. Вона передбачає наявність двох взаємопов'язаних процесів: афективної резонансної відповіді на емоційний стан іншого та когнітивної здатності до осмислення й регуляції цих емоцій. Ця модель підкреслює важливість саморефлексії та контролю над власними емоціями для ефективної емпатійної взаємодії.

Модель соціальної нейронауки емпатії (Singer & Lamm, 2009) - Ця модель базується на даних нейровізуалізації та пояснює емпатію як результат взаємодії кількох мозкових структур. Зокрема, афективна емпатія пов'язана з активністю передньої поясної кори (ACC) та острівцевої кори (insula), а когнітивна – з префронтальною корою (PFC) та теменною ділянкою (TPJ). Важливо, що ці компоненти працюють узгоджено, дозволяючи людині не лише «відчувати» стан іншого, а й осмислювати його контекст.

Актуальність емпатії зумовлена як теоретичними, так і практичними чинниками, адже емпатія відіграє визначальну роль у формуванні гармонійних міжособистісних стосунків, забезпеченні ефективної комунікації, а також у створенні сприятливого психологічного клімату в різних соціальних групах і колективах.

З огляду на складність і багатовимірність цього феномену, науковці протягом тривалого часу намагалися розробити концептуальні моделі, які б дозволили

пояснити механізми виникнення, функціонування та впливу емпатії на поведінку людини.

У сучасній науці виділяють декілька ключових моделей емпатії, кожна з яких описує цей феномен під своїм кутом зору.

Модель емоційного зараження - Ця модель розглядає емпатію як автоматичну емоційну реакцію, яка виникає у відповідь на емоційний стан іншої людини. Людина, не усвідомлюючи цього, «заражається» емоціями співрозмовника, що проявляється у схожих міміці, жестах, тембрі голосу. Даний механізм є еволюційно обумовленим і спостерігається навіть у тварин. Його вважають первинною формою емпатії, яка закладає основу для більш складних процесів емоційного резонансу.

Теорія симуляції - Згідно з цією теорією, емпатія базується на здатності людини уявно відтворювати внутрішній стан іншої особи. Це своєрідне «примірювання на себе» чужих емоцій і переживань, що дозволяє краще зрозуміти співрозмовника. Цей процес відбувається завдяки активізації дзеркальних нейронів, які дозволяють людині імітувати як фізичні, так і емоційні стани інших.

Теорія когнітивної перспективи (Theory of Mind) - На відміну від попередніх моделей, теорія когнітивної перспективи акцентує увагу на свідомій здатності людини до розуміння внутрішнього світу іншого. Тут йдеться про вміння усвідомлено аналізувати думки, наміри та емоції іншої особи, приймати її точку зору, прогнозувати поведінку. Даний підхід розглядає емпатію не лише як емоційне співпереживання, а як складний когнітивний процес.

Інтегративна модель емпатії - Інтегративна модель є спробою об'єднати емоційні та когнітивні аспекти емпатії в єдину теоретичну конструкцію. Вона підкреслює, що ефективне співпереживання можливе лише за умови одночасного залучення як емоційних реакцій, так і когнітивного осмислення

ситуації. Важливою складовою цієї моделі є механізм саморефлексії, який дозволяє людині відокремлювати власні емоції від емоцій інших, регулювати інтенсивність переживань і уникати надмірного емоційного виснаження.

Нейропсихологічна модель емпатії - Розвиток нейронаук дозволив дослідити біологічні основи емпатії. Встановлено, що різні аспекти емпатії пов'язані з функціонуванням конкретних ділянок головного мозку. Зокрема, емоційне співпереживання корелює з активністю передньої поясної кори та острівцевої області, тоді як когнітивна емпатія – з роботою префронтальної кори. Ці відкриття дозволяють краще зрозуміти механізми виникнення емпатії та її індивідуальні відмінності.

Механізми формування емпатії

Емпатія формується в результаті складної взаємодії біологічних, психологічних і соціокультурних чинників. Її розвиток починається з раннього дитинства і продовжується протягом усього життя.

Біологічний механізм базується на функціонуванні дзеркальної нейронної системи, яка відповідає за автоматичне відтворення дій і емоцій, що спостерігаються. Цей механізм забезпечує первинний рівень емоційного резонансу.

Психологічний механізм пов'язаний з процесами навчання, ідентифікації та інтеріоризації соціальних норм. Важливу роль відіграють процеси соціалізації, які формують здатність до прийняття перспективи іншого та розвитку саморефлексії.

Соціокультурний механізм зумовлений впливом культурних цінностей, морально-етичних установок і соціальних ролей. У різних культурах емпатія може мати різні прояви та ступені значущості, що зумовлює індивідуальні відмінності у її розвитку.

1.3. Емпатія в колективі: вплив на міжособистісні взаємодії, залученість та моральний стан

Емпатія у колективі виступає як фундаментальна сила, що визначає багато аспектів внутрішньої культури організації та якість взаємодій між співробітниками. Вона є тією невидимою ниткою, яка з'єднує людей, дозволяючи їм виражати свої почуття, розуміти партнерів по команді та діяти згуртовано. Успішні організації розуміють, що інвестиції в розвиток емпатії повертаються через підвищення залученості персоналу, зниження плинності кадрів і створення позитивного іміджу роботодавця.

Початковим етапом формування емпатійного середовища є встановлення довіри між членами колективу. Взаємна довіра з'являється тоді, коли кожен працівник упевнений, що його голос буде почутий, а емоції—взяти до уваги. Часті випадки, коли ідеї обговорюються без поспіху, а співрозмовник проявляє активне слухання, породжують відчуття справжнього партнерства. Це в свою чергу створює основу для відкритих дискусій, де працівники не бояться висловлювати нестандартні думки.

У такому середовищі взаєморозуміння не обмежується лише вербальним рівнем. Невербальні сигнали, такі як міміка, жести, інтонація голосу, отримують належну увагу: працівники вчаться читати один одного так само уважно, як читають ділові звіти. Цей навик дозволяє миттєво помічати зміни в настрої колег і своєчасно реагувати, запобігаючи емоційній напрузі.

Розвиток емпатії безпосередньо позначається на ефективності командної роботи. Коли люди починають ділитися особистим досвідом і розуміти емоційний контекст завдання, виникає глибше відчуття відповідальності. Командні проекти набувають більшої гнучкості, оскільки учасники спільно

коригують плани, узгоджуючи не тільки технічні деталі, а й власні внутрішні мотиви. Це дозволяє уникнути ситуацій, коли рішення ухвалюються технократично, без врахування людського фактора.

У контексті управління змінами емпатійний підхід стає незамінним. Замість традиційного інформування працівників про нововведення через сухі директиви, лідери, які практикують емпатію, запрошують колектив до діалогу: збирають зворотний зв'язок, обговорюють побоювання та очікування. Таким чином процес змін відбувається за участю всіх зацікавлених сторін, що значно покращує сприйняття нових правил та процедур.

Конфлікти в організації неминучі, але саме емпатія дозволяє перетворити їх із руйнівної енергії у рушійну силу розвитку. Коли учасники конфлікту навчаються слухати один одного без оцінювання, зосереджуючись на причинах переживань, а не на особистісних нападах, з'являється простір для конструктивного вирішення проблем. У результаті колектив отримує не тільки вирішення конкретного спору, але й новий рівень довіри та взаєморозуміння.

Емоційна підтримка - ще один ключовий елемент емпатійного середовища. Співробітники, які мають можливість звернутися за допомогою або просто виговоритися в колі довірених осіб, демонструють меншу вразливість до стресу та вигорання. Практики менторства та парного супроводу дозволяють створити мережу підтримки, де досвідчені колеги допомагають новачкам адаптуватися та відчувати себе частиною команди.

Не менш важливим є розвиток цифрової емпатії—вміння транслювати та сприймати емоції в онлайн-середовищі. Сучасні інструменти комунікації, такі як чати, відеозустрічі та віртуальні інструменти співпраці, вимагають особливого підходу. Використання емодзі, піктограм та спеціальних реакцій робить спілкування більш живим та зменшує ризик непорозумінь. Крім того, організація регулярних відеоперерв, під час яких учасники можуть поділитися

неформальними враженнями, сприяє відчуттю присутності один одного навіть за умов віддаленої роботи.

Для оцінки рівня емпатії в колективі доцільно використовувати метрики психологічної безпеки: опитування щодо готовності співробітників висловлювати погляди, статистику внутрішніх конфліктів, дані про плинність кадрів та загальні показники задоволеності роботою. Збір й аналіз цих даних дозволяють не лише діагностувати стан справ, а й адаптувати тренінгові програми та інтервенції. Наприклад, низькі оцінки з елементів «відкрите спілкування» можуть вказувати на необхідність у проведенні спеціальних семінарів з активного слухання або фасилітованих сесій із вирішення конфліктів.

Інтеграція емпатії в стратегію управління персоналом перетворює її на невід'ємний організаційний капітал. Культура взаєморозуміння, яку підтримують регулярні емпатійні практики, створює сприятливий імідж роботодавця, приваблює таланти та сприяє збереженню ключових співробітників. В результаті організація отримує високу лояльність, зменшує витрати на заміщення персоналу та підвищує загальну залученість працівників в організації.

Практичні рекомендації для розвитку емпатії в колективі:

Ранкові емоційні хаби: щоденна п'ятихвилинна зустріч для короткого обміну настроями і настроювання команди на спільну хвилю.

Створення «емоційних карт» проєктів: фіксація на дошці чи digital-дошці емоційних станів учасників на різних етапах проєкту.

Форми «обміну досвідом»: регулярні сесії, де працівники розповідають про успішні та невдалі кейси та аналізують емоційні аспекти.

Програми peer-to-peer підтримки: формальні пари чи трійки співробітників, які взаємно підтримують один одного протягом визначеного періоду.

Емпатійні тренінги з фасилітацією: зовнішні тренери проводять інтерактивні вправи на розвиток емпатії з використанням методик арт-терапії, ігрових та драматичних технік.

Комунікаційні ритуали: впровадження регулярних членджів на тему «що мене сьогодні зворушило» або «з яким емоційним станом я йду додому».

Постійне впровадження цих заходів створює в організації сталу культуру емпатійності, яка проявляється в кожному робочому процесі, знижує витрати на управління конфліктами, підвищує рівень продуктивності та забезпечує підтримку психологічного благополуччя співробітників.

Ще одним важливим аспектом є роль лідерства в підтримці емпатійного клімату. Лідери, які демонструють власні емпатійні навички - уважне сприйняття запитів команди, емоційна наявність у складні моменти, готовність визнавати власні помилки - задають тон поведінки для всього колективу. Коли керівник відкрито ділиться своїми переживаннями та запитує про емоційні потреби команди, це стає сигналом, що дозволено робити те ж саме на всіх рівнях організації.

Часто можна побачити, як регулярні зворотні зв'язки формують у співробітників звичку ділитися не лише конструктивною критикою, а й власними емоціями. Практика «емоційного фідбеку» включає спілкування в форматі «Я відчув..., коли ти... і я хотів би...», що допомагає краще розуміти вплив дій на емоційний стан іншого та коригувати поведінку.

Важливим додатковим елементом є міжкультурна емпатія. У міжнародних командах розуміння культурних особливостей співробітників і адаптація комунікаційних стратегій згідно з культурними нормами сприяють уникненню

непорозумінь. Прості речі, як запитувати про традиційні свята, особливості обіду чи стиль спілкування у різних регіонах, створюють відчуття поваги та зменшують культурні бар'єри.

Ще один практичний інструмент - це створення внутрішніх історій успіху з акцентом на емпатію. Публікація коротких кейсів, де розповідається про те, як саме емпатійне втручання вирішило певну проблему, надихає інших та показує реальні результати. Ці історії можуть розміщуватися на внутрішньому порталі або розсилатися у вигляді email-розсилки комунікаційній групі.

Нарешті, варто систематично перевіряти ефективність емпатійних ініціатив через кілька підходів:

1. Спостереження та інтерв'ю: якісні інтерв'ю з співробітниками для виявлення суб'єктивних змін у відчутті психологічної безпеки.
2. Коефіцієнт залученості: аналіз участі в тренінгах, воркшопах та неформальних заходах.
3. HR-аналітика: співвідношення плинності кадрів до впровадження емпатійних практик та після.

Такий комплексний підхід дозволить не лише підтримати високий рівень емпатії в колективі, а й переконатися в її безпосередньому впливі на ключові бізнес-показники та моральний стан працівників.

Емпатія поступово стає невід'ємною частиною корпоративної ідентичності. Компанії, що акцентують увагу на емоційній складовій взаємодії, створюють внутрішні наративи й цінності, у яких «дбайливість» і «уважність» стають маркерами корпоративного бренду. Це виражається у впровадженні регламентів, які заохочують емпатійні вчинки: вручення «значка підтримки» за приклади допомоги колезі, організація щорічних днів психоемоційного здоров'я.

Сучасні програми навчання для співробітників включають блоки з розвитку емпатії: онлайн-курси, інтерактивні семінари та серії міні-лекцій. Ці формати поєднують теоретичні знання про механізми емпатії з практичними вправами - від вивчення невербальних сигналів до проведення міні-тренінгів «рівний-рівному», де учасники навчаються давати та отримувати емпатійний фідбек.

Ініціативи, спрямовані на розвиток емпатії, безпосередньо впливають на загальний рівень корпоративного блага: зменшення стресу, зниження випадків конфліктів, покращення психоемоційного клімату. Корпоративні клуби пропонують співробітникам регулярно обмінюватися досвідом, долучатися до груп підтримки та волонтерських ініціатив.

Передбачаючи довгострокові зміни на ринку праці, лідери все частіше включають емпатію у свої стратегії управління людським капіталом. Планування кар'єрних маршрутів із урахуванням емоційних потреб співробітників, розробка програм лояльності з елементами коучингу і психологічного супроводу - усе це приклади стратегічного застосування емпатії на рівні топ-менеджменту.

Водночас впровадження емпатійних практик стикається з викликами: мовна бар'єра у багатонаціональних командах, опір «традиційних» стилів керівництва, нестача ресурсів на довгострокові програми розвитку. Подолання цих перешкод вимагає від організації комплексного підходу - від формування політик підтримки до регулярного перегляду результатів і коригування інструментів.

Висновки до першого розділу

У результаті теоретичного дослідження було встановлено, що емпатія є багатокomпонентною психологічною конструкцією, яка об'єднує автоматичні афективні реакції та свідомі когнітивні процеси, зумовлені розвитком «теорії розуму» й активністю дзеркальних нейронів. Еволюційне походження емпатії, яке простежується від перших спроб примітивних організмів координувати свої дії в групі, підтверджує її фундаментальне значення для виживання та соціальної адаптації. Когнітивні моделі, зокрема «теорія розуму», демонструють, як людина інтерпретує невербальні й вербальні сигнали для побудови ментальних репрезентацій станів інших. Афективні підходи підкреслюють роль емоційного резонансу, коли спостереження за емоціями іншого призводить до активації аналогічних почуттів у спостерігача.

Надзвичайно важливою є мотиваційна складова емпатії, що трансформує розуміння почуттів іншого в прагнення допомагати та підтримувати, що становить основу просоціальної поведінки. Нейрофізіологічні дослідження за допомогою фМРТ виявили, що острівець (*insula*) і передня поясна кора (ACC) відповідають за афективну емпатію, тоді як медіальна префронтальна кора й скронево-тім'яна зона (TRJ) забезпечують когнітивну обробку інформації про емоції інших. Водночас механізми формування емпатії вказують на поєднане функціонування двох процесів: автоматичного наслідування і свідомої рефлексії, що забезпечує гнучкість адаптації в різних соціальних контекстах.

Інтеграція теоретичних моделей у практичні методики виявилась надзвичайно продуктивною: поєднання рольових вправ, кейс-аналізу й сесій емоційного фідбеку дає можливість ефективно тренувати як мультисенсорні афективні відгуки, так і високорівневі когнітивні навички прогнозування станів інших. Загальна теоретична панорама емпатії створює міцну основу для подальшого емпіричного дослідження її впливу на залученість в працю та моральний клімат

груп, оскільки дозволяє сформулювати чіткі гіпотези та вибрати адекватні методи вимірювання.

Механізми розвитку емпатії - від автоматичного наслідування до рефлексивного самостереження - демонструють, що цю навичку можна свідомо тренувати та вдосконалювати впродовж життя. Інтеграція цих механізмів у практичні тренінги, ролі та кейс вправи створює комплексний підхід до розвитку емпатійних навичок у професійному середовищі. Таким чином, теоретичний розділ створює міцний фундамент для емпіричного дослідження: він окреслює ключові компоненти емпатії, моделі її функціонування та практичні методики розвитку, що дозволяє побудувати ефективні гіпотези щодо її впливу на залученість працівників та моральний клімат колективу.

У підсумку, перший розділ засвідчив, що емпатія становить собою синтез біологічних механізмів, психологічних процесів і соціальних практик. Отримані теоретичні знання відкривають шлях до емпіричного дослідження, покликаного перевірити, як це багатокomпонентне явище впливає на залученість працівників, мотивацію співробітників та загальний моральний клімат у колективі. Завдяки детальному теоретичному осмисленню ми здобули міцну базу для розробки методичних рекомендацій і практичних програм розвитку емпатійних навичок у професійному середовищі.

РОЗДІЛ 2.

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЕМПАТІЇ В РОБОЧИХ КОЛЕКТИВАХ.

2.1. Організація та проведення дослідження

Емпіричне дослідження емпатійних здібностей мало на меті вивчення особливостей розвитку емпатії в учасників та аналіз можливостей її удосконалення через відповідні психолого-педагогічні засоби. Основна увага приділялася не лише визначенню рівня сформованості емпатії, а й виявленню її зв'язку з показниками емоційної чутливості, комунікативних навичок та міжособистісної взаємодії в межах колективу.

У структурі дослідження були передбачені кілька ключових етапів. Перш за все, було проведено теоретичне опрацювання проблеми та розроблено дослідницьку програму, яка включала формулювання мети, завдань, гіпотези, визначення інструментарію та характеристик вибірки. Після цього було реалізовано емпіричну частину, яка передбачала застосування діагностичних методик для виявлення рівня емпатійності та її окремих компонентів.

Подальший етап дослідження полягав у розробці програми впливу, спрямованої на розвиток емпатійних здібностей.

Фінальний етап був присвячений оцінці змін у рівні емпатії, узагальненню отриманих результатів, інтерпретації даних та формулюванню висновків.

Загальна кількість учасників склала 52 осіб, з яких у констатувальному етапі з них 31 жінки та 21 чоловіки. Всі учасники добровільно надали згоду на участь у дослідженні, анонімність та етичність процедури було дотримано.

У дослідженні застосовувались такі методики та опитувальники:

1. Торонтський опитувальник емпатії (Toronto Empathy Questionnaire, TEQ) -

Дана методика розроблена з метою кількісного вимірювання схильності індивіда до емоційного залучення у ситуації іншої людини, що є ключовим чинником у побудові гармонійних міжособистісних стосунків. Особливо важливою ця здатність є у професійному середовищі, зокрема - в умовах робочого колективу, де емпатія сприяє ефективній взаємодії, зниженню конфліктності, підвищенню згуртованості та психологічного комфорту.

Торонтонський опитувальник емпатії дозволяє виявити не загальні установки чи когнітивне розуміння емоцій, а саме спонтанну емоційну реакцію на стан інших людей. Це важливо в контексті дослідження міжособистісної динаміки в колективі, де здатність до швидкого і щирого емоційного відгуку часто впливає на якість командної роботи, підтримку та взаєморозуміння.

Опитувальник складається з 16 тверджень, що описують різні ситуації, у яких проявляється емпатія. Респонденту необхідно оцінити частоту виникнення описаних емоційних реакцій за 5-бальною шкалою - від «ніколи» до «завжди». Частина тверджень має обернений зміст, що дозволяє підвищити точність результатів.

Методика дозволяє визначити загальний рівень емоційної емпатії за сумарним балом. У контексті дослідження ця інформація є важливою для подальшого аналізу того, яким чином емпатійність працівників впливає на емоційний клімат колективу, рівень підтримки, мотивацію та залученість працівників.

TEQ є надійним інструментом, валідованим у ряді наукових досліджень, та рекомендованим для використання у прикладній психології, зокрема - у сфері організаційної, соціальної та професійної психології.

2. Діагностика рівня емпатійних здібностей (В. В. Бойко) - Для глибшого аналізу емпатійних особливостей особистості у рамках дослідження було використано методику В. В. Бойка «Діагностика рівня емпатійних здібностей»,

яка дозволяє комплексно оцінити різні складові емпатії як важливої соціально-психологічної характеристики.

На відміну від методик, що фокусуються лише на емоційному аспекті, ця діагностика охоплює когнітивні, емоційні та поведінкові прояви емпатії, що дозволяє отримати більш повне уявлення про особливості міжособистісної взаємодії працівника в колективі.

Методика складається з 36 тверджень, до яких респондент висловлює ставлення за принципом «так» або «ні». За результатами підрахунку балів оцінюється не лише загальний рівень емпатійності, а й профіль емпатії, що включає наступні п'ять показників:

Раціональний (когнітивний) канал емпатії – здатність до розуміння внутрішнього світу іншої людини через аналітичне осмислення.

Емоційний канал емпатії – схильність до емоційного співпереживання, відгуку на почуття інших людей.

Інтуїтивний канал емпатії – несвідоме, миттєве вловлювання емоційного стану партнера по спілкуванню.

Ідентифікаційна емпатія – вміння «входити в роль» іншого, тимчасово ототожнюючи себе з ним.

Установка на емпатію – наявність усвідомленого бажання розуміти інших, допомагати, підтримувати.

Важливість використання цієї методики у дослідженні полягає в тому, що вона дозволяє виявити індивідуальні переваги в емпатійному стилі взаємодії з іншими людьми. Це має практичну цінність у контексті робочого колективу, де різні типи емпатії по-різному впливають на комунікацію, рівень конфліктності, взаємну підтримку, згуртованість та ефективність командної роботи.

Отримані результати можуть бути використані для подальшого аналізу психологічного клімату в колективі та розробки рекомендацій щодо покращення міжособистісної взаємодії та професійної ефективності через розвиток тих чи інших емпатійних здібностей.

3. Методика «Шкала емоційного відгуку» - У межах нашого дослідження одним із дієвих інструментів для визначення індивідуального рівня емоційної чутливості та здатності до співпереживання стала методика «Шкала емоційного відгуку», розроблена А. Меграбяном та Н. Епштейном. Ця методика дозволяє оцінити емоційну складову емпатії, яка відіграє вирішальну роль у налагодженні доброзичливих стосунків, ефективній комунікації та створенні позитивного психологічного клімату в робочому середовищі.

Опитувальник містить 33 твердження, що описують різні ситуації, пов'язані з переживанням емоцій інших людей.

Ця методика дозволяє виявити, наскільки працівник схильний до співпереживання, чи не викликає це в нього внутрішнього напруження або дратівливості, а також чи має він потенціал до позитивного емоційного зворотного зв'язку в команді. Такий аналіз є важливим для розуміння, як окремі учасники колективу реагують на міжособистісні труднощі, емоційні навантаження та конфліктні ситуації.

Отримані результати можуть бути використані як база для групового порівняння, а також для розробки індивідуальних стратегій психологічного розвитку - зокрема, в частині покращення емоційної регуляції, комунікації та підтримки колег.

4. Методика Gallup Q12 - Для оцінки продуктивності працівників, рівня залученості в роботу та загального морального клімату в колективі, у дослідженні було використано опитувальник Gallup Q12. Це один із найпоширеніших у світі інструментів, спрямований на виявлення емоційної

залученості співробітників та факторів, що впливають на їхнє бажання продуктивно працювати в команді. Gallup Q12 складається з 12 тверджень, які охоплюють ключові аспекти мотивації, командної підтримки, визнання, можливостей для розвитку та міжособистісних стосунків у робочому середовищі. Респонденти оцінюють рівень своєї згоди з кожним твердженням за шестибальною шкалою (від 1 до 5 балів та "не знаю / не застосовується").

Використання Gallup Q12 дозволяє оцінити загальну атмосферу в робочому колективі, визначити ступінь емоційної прив'язаності працівників до команди, а також виявити чинники, які впливають на моральний стан і продуктивність. Це дає змогу співвіднести рівень емпатії в колективі з такими показниками, як залученість, взаємопідтримка, мотивація та командна ефективність.

Опитувальник є надзвичайно цінним інструментом, коли дослідження має на меті виявити психологічні зв'язки між емоційним кліматом і продуктивністю праці.

2.2 Аналіз результатів емпіричного дослідження

Результати імперичних досліджень (рис. 1 - 4)

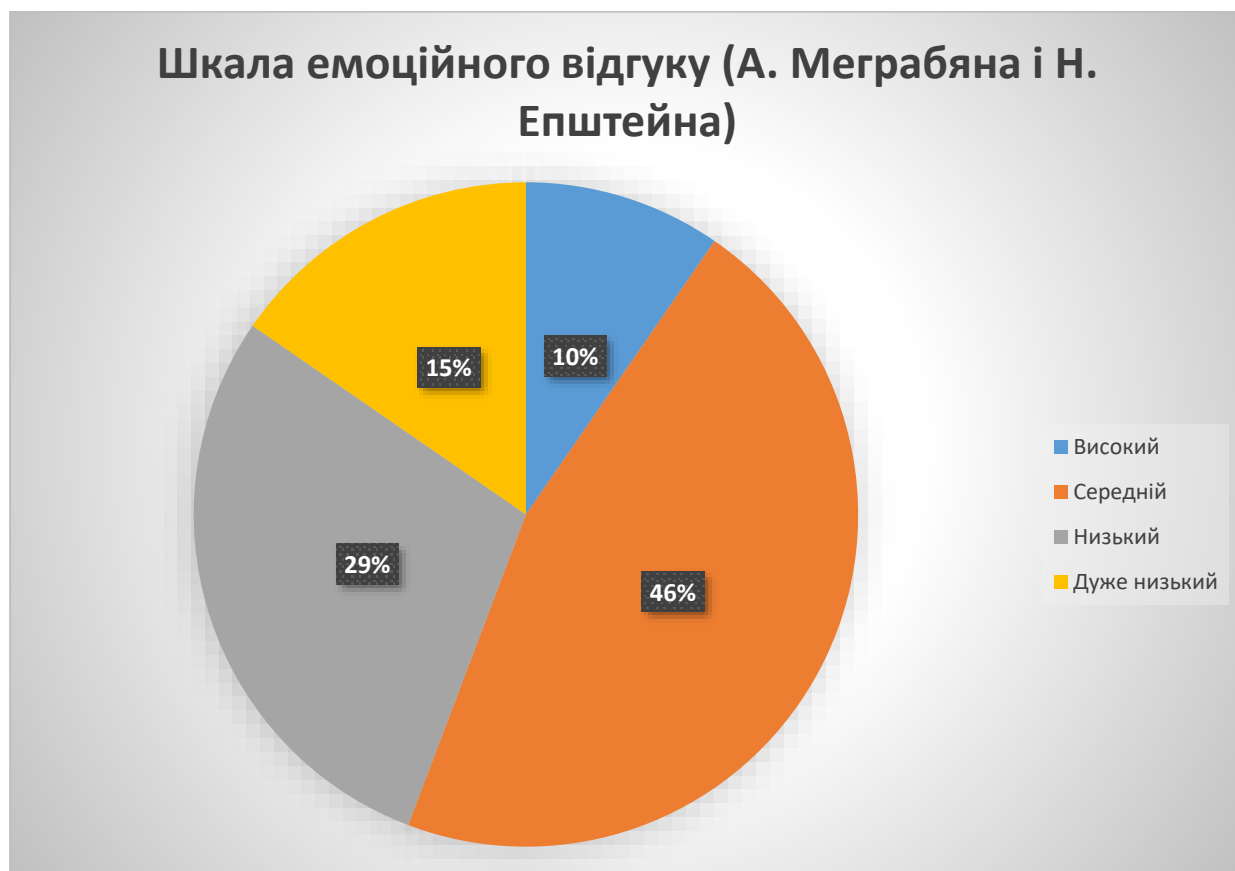


Рис. 1 результати, отримані за допомогою Методики «шкала емоційного відгуку»

Аналіз результатів за методикою «Шкала емоційного відгуку» засвідчив загальну тенденцію до помірного рівня емоційної чутливості в досліджуваній вибірці. Найбільша частина респондентів - 24 особи - продемонстрували середній рівень емоційного відгуку, що свідчить про достатню здатність до співпереживання та розуміння емоцій інших людей, але без надмірної емоційної включеності.

15 осіб показали низький рівень емоційного відгуку, що може вказувати на труднощі з емоційною ідентифікацією або уникнення глибоких емоційних

контактів. Такий результат є ознакою емоційної дистанції, яка може негативно впливати на міжособистісні стосунки у робочому колективі.

8 учасників мали дуже низький рівень емоційного відгуку, що потенційно вказує на емоційну холодність або складнощі у прояві емпатії, що може бути перешкодою для формування ефективної командної взаємодії та емоційної підтримки.

Натомість лише 5 осіб продемонстрували високий рівень емоційного відгуку, що говорить про їхню виражену емпатійність, здатність до щирого емоційного залучення та готовність підтримувати інших.

Загалом результати свідчать про потребу в цілеспрямованій роботі над розвитком емоційної чутливості в колективі. Підвищення рівня емоційного відгуку може сприяти поліпшенню якості міжособистісної взаємодії, формуванню позитивного морального клімату та зростанню психологічного комфорту в колективі.

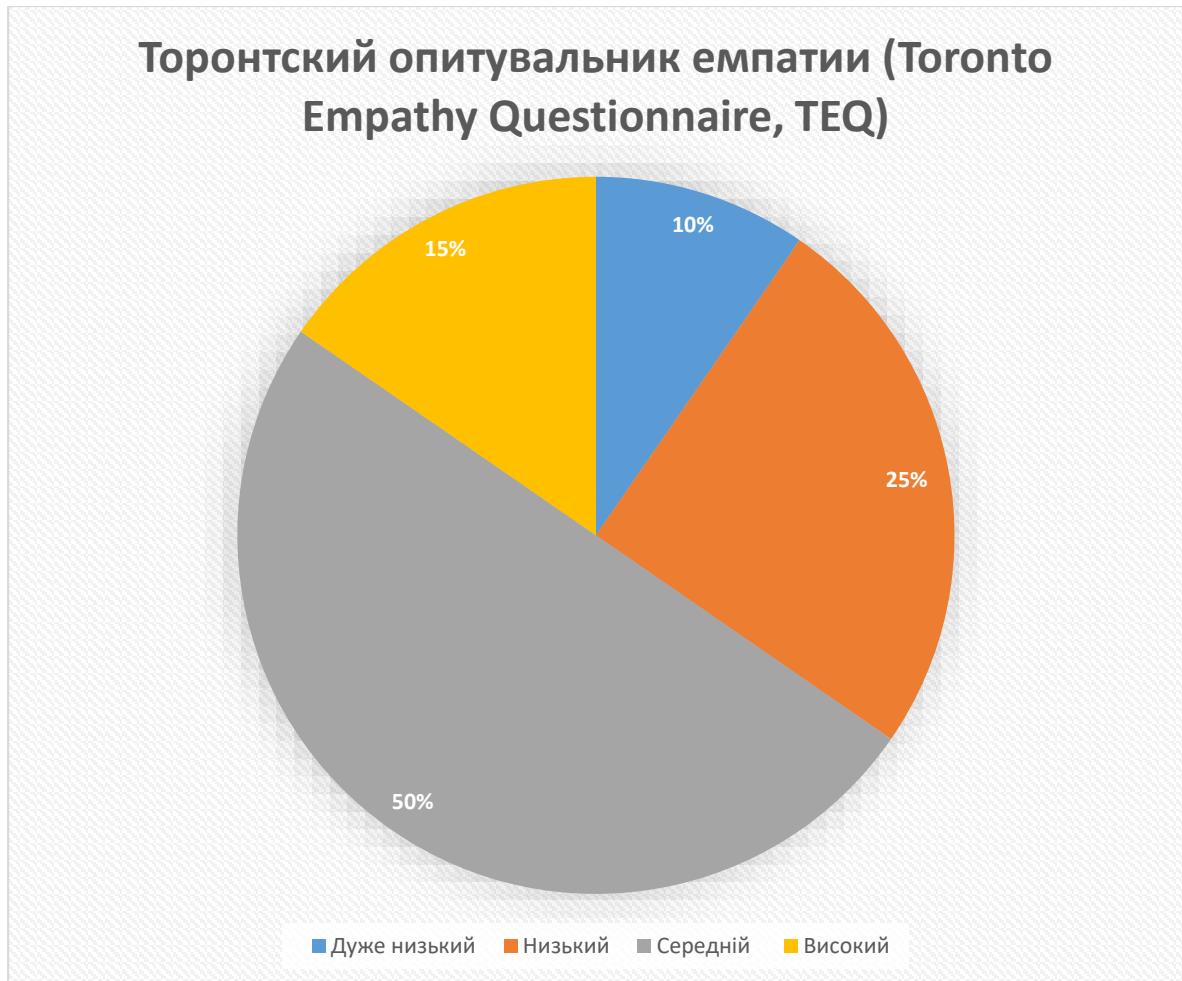


Рис. 2 результати, отримані за допомогою “Торонтського опитувальника емпатії (Toronto Empathy Questionnaire, TEQ)”

За результатами дослідження, проведеного з використанням Торонтського опитувальника емпатії, було виявлено, що переважна більшість респондентів демонструють середній рівень емпатії - 26 осіб. Це свідчить про наявність базової здатності до співпереживання, емпатійного реагування на емоційні стани інших, але така емпатійність може проявлятися ситуативно і не завжди бути стійкою в умовах стресу або навантаження.

13 учасників показали низький рівень емпатії, що може вказувати на труднощі з розпізнаванням та розумінням чужих емоцій, емоційну відстороненість або недостатню готовність до підтримки. Це є важливим сигналом у контексті

командної роботи, де емоційний обмін та взаєморозуміння мають суттєве значення.

5 осіб продемонстрували дуже низький рівень емпатії, що свідчить про глибші труднощі у встановленні емоційного контакту з іншими людьми. Такий рівень може впливати на якість міжособистісної взаємодії, знижувати рівень згуртованості колективу та ускладнювати процеси підтримки й співпраці.

Разом з тим, 8 респондентів мають високий рівень емпатії, що вказує на добре розвинену здатність до емоційного залучення, співпереживання та надання підтримки іншим членам колективу. Такі особи можуть відігравати позитивну роль у формуванні сприятливого психологічного клімату на робочому місці.

У порівнянні з результатами методики «Шкала емоційного відгуку» Меграбяна та Епштейна, де 24 респонденти мали середній рівень, 15 - низький, 8 - дуже низький, а лише 5 - високий, можна зробити висновок про певну узгодженість обох методик у виявленні загальної картини: в обох випадках домінує середній рівень емпатії, при цьому відносно невелика частина учасників демонструє високі показники.

Водночас методика Меграбяна більше акцентує увагу саме на емоційній чутливості та виразності у взаємодії, тоді як TEQ орієнтована на загальну готовність до співпереживання як емоційно-когнітивного процесу. Тобто, TEQ дозволяє оцінити глибину емпатійного сприйняття, тоді як шкала Меграбяна — інтенсивність емоційного реагування.

Це порівняння підтверджує багатовимірність емпатії: в окремих випадках співробітники можуть мати внутрішню готовність до емпатії (за TEQ), але не демонструвати її активно у зовнішній поведінці (за шкалою емоційного відгуку). Відтак, ці дані вказують на потребу у подальшому розвитку як емоційної виразності, так і здатності до глибокого розуміння емоцій в інших людей.



Рис. 3 результати, отримані за методикою діагностика рівня емпатійних здібностей (В. В. Бойко).

Проведене тестування свідчить, що в досліджуваній групі домінує середній рівень емпатії: із 52 осіб 24 мають середні показники. До високого рівня емпатії належать 7 осіб (13%), знижений рівень виявлено у 15 (30%) учасників, дуже низький – у 6 осіб (11%). Таким чином, переважає середній рівень, а суттєвого поширення високих показників емпатії у вибірці немає. Цей розподіл свідчить про те, що емоційна чутливість більшості респондентів є помірною; значна частина учасників не виявляє виразної здатності глибоко співпереживати, що характерно для середніх і нижчих ступенів за методикою Бойка. Подібне співвідношення рівнів емпатії описується в літературі (наприклад, у вибірці

педагогів дослідники також фіксували близько половини випробуваних із середніми показниками й лише незначну частину з високими).

Методика Бойка дозволяє аналізувати шість каналів емпатії (раціональний, емоційний, інтуїтивний, установки, здатність до емпатії, ідентифікація). За загальними закономірностями можна виділити такі тенденції:

Раціональний канал (когнітивне розуміння іншого) у нашій вибірці зазвичай проявляється помірно або знижено. Аналоги досліджень показують, що лише незначна доля (біля 5–6 %) учасників має високий рівень раціональної емпатії. Це означає, що більшість респондентів можуть відчувати певний дефіцит у здатності логічно аналізувати чужі переживання і розуміти їхню перспективу. Зазвичай середній рівень у цій сфері дозволяє розпізнавати емоції інших, але не всім вистачає навичок глибокого усвідомлення причин почуттів інших людей.

Емоційний канал (відчуття емоцій інших, емоційний резонанс) проявляється найактивніше. Значення цього каналу критично важливе для емпатії: він фіксує здатність «входити в емоційний резонанс» з іншими. В аналогічних дослідженнях (зокрема у вибірці педагогів) емоційний канал був провідним – 50 % мали високі показники і жоден не був на дуже низькому рівні. У нашій групі, хоча абсолютних чисел немає, очікується, що емоційний канал має найвищий потенціал – понад половину респондентів можуть демонструвати хоча б середню емоційну чутливість. Тим не менше деякі учасники виявилися зниженими: за іншими методиками (значна частка мала низьку чи дуже низьку емоційну емпатію). У цілому ж можна припустити, що емоційна сфера переважає серед каналів і є головним джерелом емпатійного реагування в групі.

Інтуїтивний канал (наскрізне відчуття настрою і намірів інших без логічного аналізу) у звичайних умовах зазвичай перебуває на середньому рівні. Як видно з даних аналогічних опитувань, близько чверті людей можуть мати високі інтуїтивні здібності до емпатії, інша половина – середні. Схоже й у нашій групі:

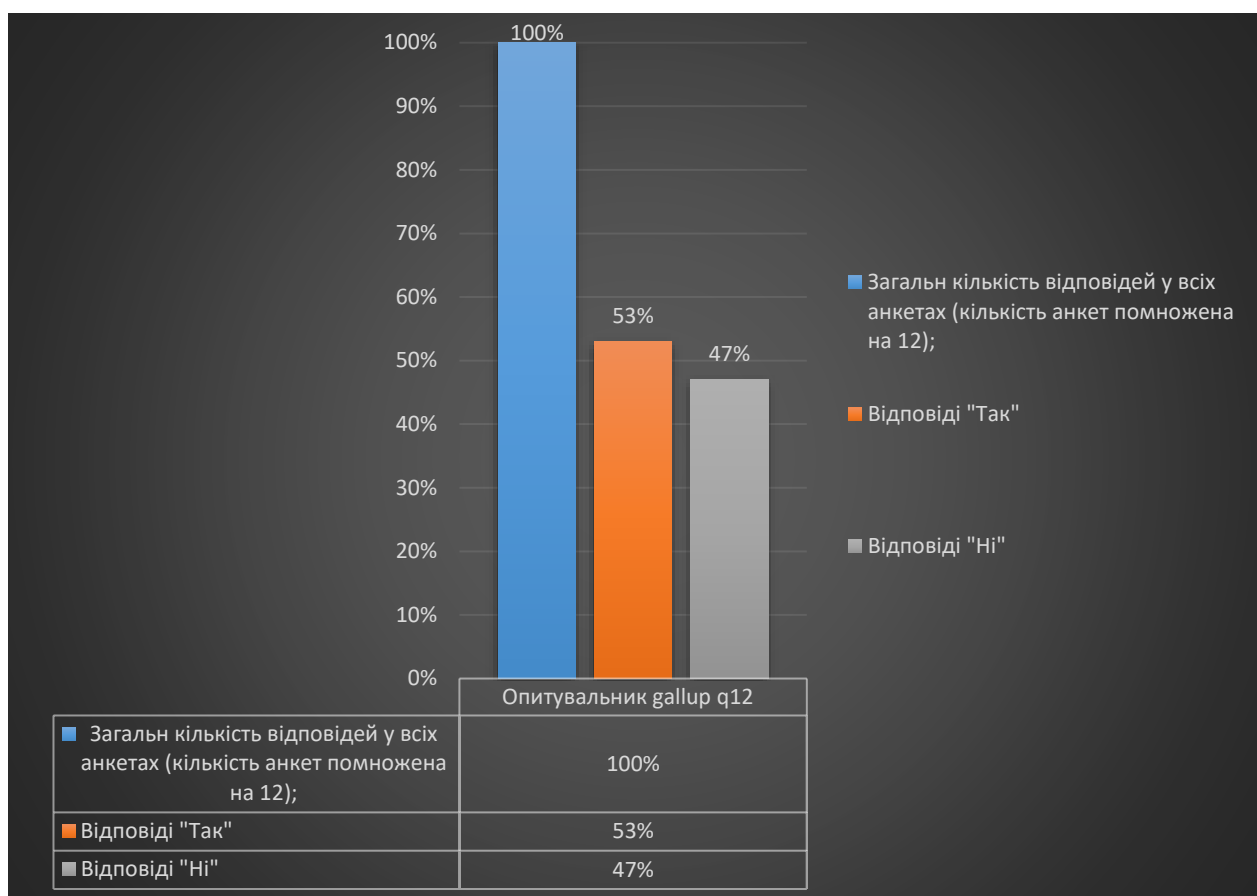
більшість спостерігали інтуїтивні прояви на середньому рівні, тоді як тільки деякі відзначили високу тонке відчуття настрою інших. Це свідчить про наявність інтуїтивного почуття у більшості, але без явного домінування чи масової відсутності.

Установки (особистісні переконання і налаштування, що сприяють емпатії) практично у всіх учасників перебувають на середньому рівні. Іншими словами, більшість людей демонструють помірний набір установок, що сприяють емпатії (наприклад, терпимість, готовність прислухатися до інших), але мало хто вирізняється надзвичайно високим або взагалі відсутнім ставленням. Подібно до даних попередніх досліджень, у нашій групі майже немає людей з дуже низькими або дуже високими показниками в цьому каналі. Це означає, що ніякі особистісні переконання особливо не допомагають чи не заважають емпатії в більшості респондентів – вони перебувають в інтервалі між «звичайною» підтримкою емпатійних реакцій та їх нестачею.

Здатність до емпатії (загальна схильність і вміння співпереживати) у більшості також середня. Лише по 6 % вибірки було б притаманно дуже високий загальний рівень емпатії, близько двох третин – середній, і решта – знижений. Цей канал узагальнює психологічний потенціал людини до співпереживання. Отже, наші дані вказують, що загалом учасники мають помірковану здатність до емпатії: вони можуть співпереживати в буденному обсязі, але значна частина не має максимальної відкритості до переживань інших.

Ідентифікація (вміння поставити себе на місце іншого) показує помітно більш високі результати. Близько третини респондентів демонструють високий рівень ідентифікаційних здібностей, що добре сприяє емпатії, і ще понад половину мають середній рівень. Тільки небагато (близько 13 %) мають занижену ідентифікацію. Це означає, що вміння зрозуміти чужі почуття через уявлення себе на місці іншої людини у групі виражено доволі добре і відіграє значущу

роль. Таким чином, можна стверджувати, що цей канал є одним із сильніших у досліджуваних – він другий після емоційного за своєю виразністю.



Опитувальник Gallup Q12, спрямований на вивчення залученості працівників до роботи, передбачає оцінку 12 ключових чинників, що визначають рівень мотивації, задоволеності й емоційного залучення до організації. У досліджуваній групі з 52 респондентів було отримано 624 відповіді, з яких 331 (53 %) – позитивні ("так"), а 293 (47 %) – негативні ("ні").

Такий результат дозволяє зробити кілька важливих висновків:

Рівень залученості є середнім. Більшість відповідей були позитивними, проте перевага над негативними мінімальна. Це свідчить про наявність базової лояльності й мотивації, але також вказує на значний простір для покращення умов праці, внутрішньої комунікації, визнання та розвитку. За класифікацією Gallup, така картина може вказувати на "пасивну залученість", коли працівники

виконують свою роботу, але не завжди відчують глибоке емоційне приєднання до місії чи цінностей колективу.

Можливі проблеми в організаційній культурі. Зважаючи на майже 47 % негативних відповідей, існує ризик вигорання, зниження довіри до керівництва або відсутності почуття важливості власного внеску. Це може свідчити про те, що частина працівників не відчуває себе почутими, підтриманими або визнаними.

Порівняння з іншими методиками (наприклад, методиками оцінки емпатії): попередні результати (TEQ, Бойко, Меграбян) вказували на переважання середнього рівня емпатії в групі. У контексті Gallup Q12 це може частково пояснювати помірну емоційну залученість працівників: якщо емпатійні здібності учасників обмежені, це позначається і на якості міжособистісної взаємодії, підтримці в колективі, відчутті довіри, безпеки і взаємоповаги.

Рекомендації. Результати Gallup Q12 свідчать про необхідність організаційного втручання: варто посилити внутрішню комунікацію, чітко формулювати очікування від працівників, забезпечити зворотний зв'язок, заохочувати ініціативу, визнавати досягнення та підтримувати розвиток персоналу. Ці дії можуть суттєво покращити відчуття залученості.

Висновки до другого розділу

У результаті опитування за методиками Toronto Empathy Questionnaire (TEQ), шкалою емоційного відгуку Меграб'яна–Епштейна та методикою В.В. Бойка було встановлено, що значна частина респондентів продемонструвала середній рівень емпатії. Зокрема, за TEQ 26 осіб ($\approx 50\%$) мали середній рівень емпатії, 8 ($\approx 15\%$) – високий, 13 ($\approx 25\%$) – низький, 5 ($\approx 10\%$) – дуже низький. Аналогічно, за шкалою емоційного відгуку 24 ($\approx 46\%$) опитаних – зі середнім результатом, 5 ($\approx 10\%$) – високим, 15 ($\approx 29\%$) – низьким, 8 ($\approx 15\%$) – дуже низьким. За методикою Бойка 25 ($\approx 48\%$) мали середній рівень, 7 ($\approx 14\%$) – високий, 16 ($\approx 31\%$) – знижений, 6 ($\approx 12\%$) – дуже низький.

Отже, за всіма трьома методиками переважають середні показники емпатії: група загалом характеризується помірним рівнем цієї якості, при тому що лише невелика частина працівників демонструє виражену емпатію, а суттєва частина – низький її рівень. Ці результати вказують на те, що в колективі існують як потенціал для співпереживання і взаєморозуміння, так і певні бар'єри у вигляді недостатньо розвинених емпатичних навичок у частини учасників.

Морально-психологічний клімат і продуктивність роботи

Дані Gallup Q12 (331 позитивна відповідь з 624, що становить 53%) свідчать про помірний рівень залученості та підтримки працівників: позитивні реакції не перевищують половини, а значна частина відповідей є негативними. Це вказує на те, що морально-психологічний клімат у колективі можна охарактеризувати як помірно позитивний або неоднорідний. Згідно з дослідженнями, вищі рівні залученості працівників тісно корелюють з покращенням продуктивності і задоволеністю роботою. Отже, помірний показник залученості в даному колективі свідчить про те, що на загальну ефективність роботи впливають недоліки у взаємодії та підтримці.

При цьому аналіз взаємодії в команді також свідчить про помірний її рівень: середній рівень емпатії переважно забезпечує базовий рівень довіри і співпраці, але не сприяє її виразному зростанню. Як відзначають експерти, коли члени команди здатні розуміти і відчувати емоції один одного, формується атмосфера довіри та підтримки, що стимулює спільну діяльність. В нашому випадку середній рівень емпатії призводить до того, що атмосфера довіри є помірною: співробітники подекуди відчують підтримку, але у значної частини можуть виникати непорозуміння та стресові ситуації. Недостатній рівень довіри та емоційного зв'язку віддзеркалюється у невисоких показниках задоволеності роботою (відповідно до Q12) і може стримувати максимальну продуктивність та згуртованість команди.

Взаємозв'язок емпатії з якістю взаємодії, залученістю та підтримкою

Отримані результати дозволяють простежити тісний зв'язок між емпатичними здатностями працівників та позитивним груповим кліматом. Як свідчить теорія і практика, розвиток емпатії у колективі створює фундамент для взаєморозуміння, підтримки і моральної згуртованості: працівники, які вміють співпереживати, частіше відчують себе почутими, діляться ідеями і конструктивно вирішують конфлікти. Згідно з даними досліджень, високий рівень емоційного інтелекту (що включає емпатію) сприяє покращенню комунікації і взаємної підтримки в команді, що своєю чергою веде до підвищення продуктивності та ефективності роботи.

Крім того, на благо колективу впливає те, що співробітники відчують зв'язок один з одним: ті, хто відчуває підтримку з боку колег і керівництва, демонструють вищий рівень залученості і продуктивності. Натомість у групах, де рівень емпатії занижений, створюється ґрунт для конфліктів та емоційного вигоряння, що негативно позначається на командній взаємодії і мотивації. Наші дані свідчать про наявність саме такого змішаного ефекту: частина учасників

має потенціал для емоційної підтримки колег, але досить велика частина показує обмежені комунікативні і емпатичні можливості, що знижує ефективність їхньої взаємодії.

Аналітичний підсумок та підготовка до практичних рекомендацій

Отже, результати дослідження вказують на переважно середній рівень емпатії в колективі, що обумовлює помірний морально-психологічний клімат та середній рівень залученості працівників. У команді присутні як елементи довіри і взаємної підтримки, так і помітні обмеження у комунікації та мотивації. З огляду на встановлені взаємозв'язки, можна прогнозувати, що цілеспрямований розвиток емпатичних компетенцій (через тренінги з емоційного інтелекту, роботу з комунікаційними навичками тощо) здатен підвищити якість міжособистісної взаємодії й моральний клімат, а відтак і рівень залученості, підтримки та загальної продуктивності. Ці висновки слугуватимуть теоретичною основою для розробки практичних рекомендацій у наступному розділі дипломної роботи.

Розділ III Практичні рекомендації щодо розвитку емпатії в робочому колективі.

3.1. Опис та обґрунтування програми розвитку емпатії у робочому колективі.

Програма розвитку емпатії у робочому колективі спрямована на формування та зміцнення вміння працівників усвідомлювати, розуміти та підтримувати емоційний стан один одного. Загальна мета програми – підвищення корпоративної згуртованості та продуктивності завдяки створенню культури співчуття і взаємоповаги. Завдання програми можуть включати тренінги з навчання активному слуханню, саморефлексії, розбору конфліктних ситуацій, а також розробку внутрішніх практик (щоденних вправ, коучингових сесій тощо) на підтримку емпатичної поведінки. Цільова аудиторія – всі категорії працівників організації (адміністрація, менеджмент, HR-служба, фахівці окремих підрозділів), з урахуванням специфіки кожної групи. Так, однакові принципи емпатії виявляються корисними для різних професій: результати мета-аналізу показали, що тренінги з розвитку емоційних компетенцій ефективні незалежно від професії, і всі групи працівників (вчителі, медичні працівники, менеджери тощо) здобувають від них приблизно однаковий позитивний ефект. При цьому окремі модулі чи вправи можуть адаптуватися до рівня управлінців, HR і рядових співробітників: наприклад, для менеджерів акцентувати саморефлексію і лідерську емпатію, а для HR – навички фасилітації тренінгів і підтримки персоналу. Переваги та недоліки реалізації програми: Серед основних переваг – значне покращення психологічного клімату в колективі, підвищення довіри та відкритої взаємодії. Згідно з дослідженнями, менеджери, які проявляють емпатію, стимулюють зростання довіри та співпраці у командах, що у свою чергу посилює мотивацію і творчий потенціал працівників. Емпатичне лідерство підвищує виконавську ефективність менеджерів, а атмосфера взаємоповаги знижує число конфліктів і

вигорання («burnout») у колективі . Так, 82 % опитаних працівників готові звільнитися заради більш «емпатичного» роботодавця, а 83–88 % респондентів визнають, що взаємна емпатія між співробітниками і керівниками веде до підвищення задоволеності працею, креативності та продуктивності. У свою чергу, відсутність емпатії у керівництві підвищує плинність кадрів і знижує моральний дух працівників. Незважаючи на численні позитиви, є й певні виклики. Впровадження подібної програми вимагає значних ресурсів часу і коштів, особливо якщо йдеться про масштабні регулярні тренінги для великої організації. Існує ризик, що без підтримки з боку топ-менеджменту та створення відповідної корпоративної культури отримані навички не закріпляться. У разі разових семінарів без подальшої практики вони швидко забуваються. Окремі групи працівників можуть відчувати початкове небажання долучатися до «м'яких» тренінгів, вважаючи це відволіканням від основних професійних обов'язків. Тому важливо заохочувати участь керівників і HR у якості прикладу, щоб у всьому колективі змінився погляд на емпатію як на цінність, необхідну для успіху.

Форми реалізації програми

Програма може реалізовуватися у двох основних форматах: структурованому тренінгу та гнучкій системі впровадження на щоденній основі. Структурований тренінг передбачає чітко прописану навчальну програму з заняттями або модулями: наприклад, серія семінарів із роллеплеями та вправами, графік лекцій із фасилітатором, інтерактивні воркшопи з розбором ситуацій. Такі модулі дозволяють глибоко опрацювати концепції, створити консистентний каркас знань і відпрацювати навички в контрольованому середовищі. З іншого боку, гнучкий (мікро)підхід інтегрує елементи емпатії безпосередньо в повсякденні процеси: короткі вправи на розширення спостережливості і чуйності на кожен день, міні-семінари по 5–10 хвилин перед початком зустрічі, регулярні опитування зворотного зв'язку і спостереження за колегами. Такий

підхід відповідає сучасним рекомендаціям про мікронавчання: замість разового насиченого курсу, невеликі фрагменти матеріалу кожного дня допомагають поступово розвивати емоційну компетентність працівників, не перевантажуючи їхнє робоче навантаження. Наприклад, короткі відеосценарії або гейміфіковані вправи можна вбудувати в щотижневі ранкові наради, а online-саморефлексії (журнали, тестування) – проводити в зручний час. Обидва формати мають переваги і недоліки. Організовані курси дають змогу всім учасникам працювати з фахівцем і обговорювати результати, але потребують більше часу і чіткого розкладу. Гнучка практика сприяє «прокачуванню» навичок щоденно, підвищує згуртованість тривалих зусиль, але вимагає від співробітників самостійності і дисципліни. Комбінований підхід вважається найбільш ефективним: наприклад, поєднання разових семінарів із системою мікровправ дозволяє закріпити здобуті знання.

Адаптація до різних професійних груп

При розробці програми важливо враховувати специфіку різних професій. Медичні працівники (лікарі, медсестри, соціальні працівники) потребують особливої емпатії як частини терапевтичного процесу. Дослідження показують, що високий рівень емпатії у лікаря корелює з кращими результатами лікування: пацієнти більш відкриті до спілкування, відчувають більший рівень безпеки і задоволення від медичної допомоги. Тому у таких програмах варто робити акцент на міжособистісній комунікації з пацієнтом, професійному співчутті та запобіганні емоційному вигоранню персоналу. Педагоги та викладачі потребують емпатії для побудови інклюзивного освітнього середовища. Соціально-емоційна компетентність вчителя допомагає налагоджувати довірливий контакт з учнями та стимулює їхній навчальний процес: учні стають більш мотивованими та адаптованими до школи, коли почуваються зрозумілими і підтриманими вчителем. Для освітян корисними будуть вправи на розуміння індивідуальних особливостей дітей, інтерактивні кейси з

шкільних ситуацій та техніки управління конфліктами на уроках. Офісні та корпоративні працівники (ІТ-спеціалісти, маркетологи, фінансисти тощо) зазвичай працюють у міжфункціональних командах, де емпатія підвищує командну ефективність. Для них програма може включати тренінги з колаборативного рішення завдань, рольові ігри зі взаємних звітів та “петлі” зворотного зв’язку між співробітниками різних відділів. Важливо, що мета-аналіз показує: попри різні умови роботи, усі категорії фахівців одержують однаковий позитив від тренінгів з емоційної компетентності. Це означає, що програма може мати уніфіковану основу, але адаптувати контент до ситуацій конкретної професійної сфери.

Теоретичне підґрунтя емпатії у робочому колективі

Теоретично емпатія розглядається як фундаментальна складова психологічної безпеки і ефективної комунікації в колективі. Емпатія допомагає співробітникам відчувати себе почутими та зрозумілими, що сприяє зниженню стресу і протистояння. Як показують експерименти, коли люди відчують емоційний зв’язок, вони виконують роботу ефективніше. Зокрема, дослідження Центру лідерства у Кароліні (CCL) демонструють, що менеджери, які демонструють емпатію у спілкуванні з підлеглими, отримують вищі оцінки робочих показників від власних керівників. У загальному сенсі емпатія створює атмосферу довіри та відкритого обміну ідеями: як показують практика, колективи з високим рівнем взаєморозуміння мають більший рівень залученості та інновацій. Згідно з висновками фахівців McKinsey, інвестиції в емпатичну поведінку співробітників призводять до значного підвищення продуктивності праці, зміцнення корпоративної культури та покращення організаційного здоров’я. Інакше кажучи, емпатія як «м’яка навичка» являє собою вирішальний чинник для формування співробітництва та креативного потенціалу у команді: вона перетворює особистісні зв’язки на джерело колективної сили та продуктивності.

Емпатія закладає основу довіри та взаємної підтримки між співробітниками: як символічно демонструють рукостискання чи зчеплення рук, щира увага до емоцій колеги буде відчуття єдності та спільної мети.

Методи та інструменти реалізації програми

Для формування емпатії у колективі застосовують різні навчальні методи і техніки. Рольові ігри та симуляції дозволяють учасникам «поринути» у перспективу іншої людини: наприклад, розігруючи ситуацію конфлікту або труднощів, працівники практикують розуміння емоційної реакції іншого. Такі вправи (оскільки відбуваються у безпечному середовищі) допомагають розкріпачитися і спробувати альтернативні моделі комунікації. Групові дискусії та розбір кейсів спрямовані на аналіз конкретних робочих ситуацій: учасники спільно шукають стратегії емпатичного реагування на виклики (конфліктні діалоги, стресові ситуації, зміни в команді тощо). Уроки саморефлексії (через письмові вправи або фасилітовані обговорення) підвищують усвідомленість власних емоційних станів і упереджень, що є необхідною основою для адекватної емпатії. Інші поширені методи – відео- й аудіоаналіз (наприклад, перегляд записів робочих ситуацій з наступним обговоренням), коучингові сесії з зворотним зв'язком (360-градусні оцінювання, колективні фідбек-сесії) та менторські програми, де більш досвідчені співробітники допомагають розвивати соціальні навички новачків. В оглядах тренінгів зазначено, що поєднання лекційних блоків зі взаємодією (рольові ігри, дискусії) є дуже ефективним. Наприклад, семінари можуть починатися із короткого теоретичного інтро і одразу перейти до практичних вправ: після виконання завдання учасники обговорюють, як відчували себе «на місці» колег, що засвоїли. Таким чином методи розвивають як креативні (імітація, сторітелінг), так і рефлексивні (самопостереження, обговорення) аспекти емпатії.

Емоційна підтримка – як зображено на фото – є одним із ключових результатів програми. Подібно до того, як співчутливе ставлення зміцнює мораль та

почуття безпеки в особистих стосунках, в робочій команді відчуття турботи колег сприяє зменшенню стресу і підвищенню згуртованості.

Очікувані результати та ефекти

Впровадження програми розвитку емпатії передбачає низку позитивних наслідків для колективу. Очікується зменшення кількості конфліктів і непорозумінь: коли працівники вміють визнавати і поважати емоції один одного, конфліктні ситуації вирішуються конструктивно. Зростає згуртованість команди і готовність співпрацювати: за результатами досліджень, 83–88 % працівників підтверджують, що взаємна емпатія веде до підвищення ефективності, креативності та задоволеності від роботи. Налагоджуються відносини довіри в середині організації: наприклад, керівники, які підтримують учасників, спостерігають вищий рівень залученості і довіри в команді. З огляду на HR-метрику, програма сприятиме підвищенню лояльності працівників – фірми з емпатичною культурою відзначають меншу плинність кадрів і кращу згуртованість. Так, 60 % співробітників залишаються у компанії понад три роки, якщо відчувають турботу і підтримку. Нарешті, очікується покращення загального морального клімату: підвищена співчутливість у колективі створює позитивне емоційне тло, що полегшує адаптацію до змін і підтримує мотивацію кожного.

Фактори ефективності впровадження

Успішність програми емпатії багато в чому залежатиме від організаційних умов. Підтримка керівництва є критичною: коли лідери компанії демонструють емпатичні поведінкові зразки і активно сприяють програмі, співробітники сприймають її серйозніше. Наприклад, дослідження показують, що 82 % працівників готові звільнитися заради більш емпатичного роботодавця, що підкреслює важливість «тонкерування зверху». Внутрішня мотивація учасників також грає роль: якщо працівники розуміють цінність емпатії для своєї роботи (як, наприклад, покращення командної роботи чи зменшення стресу), вони

охочіше беруть участь у тренінгах і практикують набутий досвід. Окрім того, необхідна неперервність програми: одноразові заходи дають короткочасний ефект, але без систематичного закріплення навички згасають. Таким чином важливо поєднати інтенсивні семінари з тривалими інструментами, що нагадують про важливість емпатії (до того ж, вироблення звички потребує часу). Не менш важливим є середовище, яке підтримує емпатію: корпоративна культура має цінувати відкриту комунікацію, відсутність осуду і готовність допомагати. Тобто створення психологічної безпеки (debridged ownership) дає змогу співробітникам сміливіше ділитися власними труднощами і почуттями, знаючи, що їх з розумінням вислухають. Сумарно можна зазначити, що програма подібних тренінгів діє найкраще за умови залученості керівництва, реальної мотивації учасників та культури підтримки. Інтегровані зусилля – включаючи планування розвитку емпатії у кадровій політиці та систематичне відстеження результатів – забезпечать досягнення бажаних змін у настрої та продуктивності колективу. Висновки. Розгорнута програма розвитку емпатії у робочому колективі, побудована на наукових засадах та багатоваріантних методах, дозволяє формувати необхідні соціальні навички й створити сприятливий психологічний клімат. Завдяки чіткому визначенню мети, комплексному підбору вправ і підтримці з боку всіх рівнів організації, така програма може суттєво знизити кількість внутрішніх конфліктів, підвищити згуртованість команди і загальний моральний стан працівників. В довгостроковій перспективі це сприяє стійкому зростанню продуктивності праці та поліпшенню ефективності комунікації у колективі, що й становить основу обґрунтування необхідності впровадження програми розвитку емпатії на підприємстві. Доказова база програми ґрунтується на сучасних дослідженнях ефективності емпатичних тренінгів у різних галузях (медична сфера, освіта, бізнес), а також на статистичних даних великих організацій (McKinsey, CCL, FranklinCovey тощо) щодо впливу емпатії на показники роботи. Зокрема використано дані про кореляцію емпатичного лідерства з результативністю

команд, систематичні огляди тренінгів з емоційної компетентності та опитування працівників різних компаній. Ці джерела підтверджують, що емпатія є підґрунтям позитивного клімату і високої продуктивності у робочих колективах.

3.2. Етапи впровадження програми розвитку емпатії у колективі

Процес формування емпатійної культури в організації не є одноразовою дією чи формальністю - це складна система змін, яка охоплює не лише індивідуальні психологічні якості співробітників, а й трансформацію комунікаційних норм, соціально-психологічного клімату, стилю керівництва, корпоративної культури та управлінських підходів. Для ефективного реалізації програми розвитку емпатії у колективі необхідно дотримуватися чітко структурованої послідовності дій, яка забезпечить адаптацію ініціативи до конкретних умов, поступове залучення всіх учасників і стале закріплення результатів.

Умовно впровадження програми можна поділити на чотири взаємопов'язані етапи:

Діагностичний етап (виявлення потреб і особливостей колективу)

Підготовчий етап (планування і дизайн програми)

Практичний етап (реалізація програми у колективі)

Оціночно-корекційний етап (аналіз результатів і закріплення змін)

I етап. Діагностичний: виявлення потреб і проблем колективу

Перший етап є аналітичним і діагностичним. Його основне завдання — отримати цілісну картину емоційно-психологічного стану колективу, рівня емпатійності працівників, актуальних проблем комунікації, конфліктності та міжособистісної взаємодії. Лише на основі глибокого розуміння реального

стану справ можна створити програму, яка буде не абстрактною, а цілеспрямованою, змістовною і доцільною.

На цьому етапі проводяться такі дії:

Анонімне анкетування працівників (про відчуття безпеки, взаєморозуміння, підтримки, конфлікти);

Використання психодіагностичних методик для вимірювання рівня емпатії (наприклад, TEQ, шкала Меграбяна і Епштейна, методика Бойка);

Соціометричні дослідження для виявлення статусно-ролевих позицій у колективі;

Інтерв'ю з керівниками/HR для розуміння управлінського стилю, викликів та очікувань;

Оцінка корпоративної культури: чи підтримуються в колективі емпатичні форми взаємодії, чи домінує конкуренція, формальність, закритість.

Важливою складовою цього етапу є аналіз професійної специфіки: наприклад, у колективах педагогів чи соціальних працівників рівень емпатії може бути вищим, проте й ризики емоційного вигорання — значніші. У технічних чи виробничих колективах, де комунікація має інструментальний характер, може бракувати емоційного контакту. Це враховується під час побудови програми.

II етап. Підготовчий: планування і розробка програми

Цей етап передбачає детальну розробку програми розвитку емпатії, з урахуванням даних діагностики, специфіки колективу, структури організації та готовності її працівників до особистісних змін.

Ключові кроки:

Формулювання мети програми (наприклад: «підвищити рівень міжособистісного порозуміння та емоційної чутливості в колективі»);

Визначення цільових груп (усі співробітники, тільки управлінський персонал, нові працівники тощо);

Розробка структури програми: скільки модулів, які теми охоплюються, які методи використовуються;

Вибір тренерів, фасилітаторів або психологів, які будуть реалізовувати програму;

Узгодження логістики: час, місце, частота занять, тривалість, формат (очний, онлайн, змішаний);

Підготовка методичних матеріалів: робочих зошитів, презентацій, кейсів, вправ, тестів, чек-листів.

На цьому етапі також важливо комунікувати мету програми співробітникам, аби підвищити їхню залученість і зменшити опір. Часто працівники упереджено ставляться до психологічних програм, якщо не розуміють їх користі. Тому слід підкреслити, що емпатія - не «емоційність», а здатність ефективно взаємодіяти, знижувати стрес, краще розуміти потреби інших і вирішувати конфлікти.

III етап. Практичний: реалізація програми в колективі

Цей етап - серце програми, коли безпосередньо проводяться заплановані заходи, тренінги, практикуми, рефлексивні групи тощо. Практична частина повинна бути інтерактивною, прикладною і адаптивною, щоби учасники не лише отримували знання, а й застосовували їх у реальних ситуаціях.

Можливі компоненти реалізації:

Початкові заняття: базові знання про емпатію, емоційний інтелект, важливість емоційної компетентності;

Групові тренінги: активне слухання, розпізнавання емоцій, вербальні та невербальні засоби емпатії;

Рольові ігри, кейси: розігрування типових ситуацій з робочого середовища;

Вправи на самоусвідомлення та рефлексію: щоденники емоцій, техніки паузи, емпатичний діалог;

Групи підтримки: міні-сесії для обговорення труднощів, переживань, пошуку рішень;

Домашні завдання: фіксування випадків прояву емпатії на роботі, аналіз ситуацій, взаємне спостереження.

Залежно від умов організації, програма може бути розрахована на 1-3 місяці, із поступовим ускладненням завдань. Також ефективним є впровадження мікрозмін у робочу рутину: наприклад, короткі емпатичні розминки перед планітками, розсилки мотиваційних нагадувань, спеціальні «дні вдячності».

IV етап. Оціночно-корекційний: аналіз результатів і закріплення змін

Останній етап дозволяє оцінити ефективність програми, виявити її сильні й слабкі сторони, визначити рівень змін у колективі та ухвалити рішення про подальше застосування або масштабування.

Методи оцінки:

Повторна діагностика рівня емпатії (за тими самими методиками, що й на першому етапі);

Оцінка динаміки соціально-психологічного клімату (анонімні опитування, фокус-групи);

Збір зворотного зв'язку від учасників (що спрацювало, що не спрацювало);

Інтерв'ю з керівництвом щодо помітних змін у стилі спілкування, ефективності роботи, зменшення конфліктів;

Спостереження за реальними проявами емпатії у щоденній взаємодії (HR-фахівцями, лінійними керівниками).

Цей етап також передбачає корекцію програми - якщо певні елементи виявилися неефективними, їх можна адаптувати або замінити. А головне - закріпити досягнуті зміни через створення умов для сталого розвитку емпатії: постійні зустрічі, навчальні ресурси, підтримка «агентів емпатії» у колективі, внутрішні корпоративні ініціативи, орієнтовані на людяність і відкритість.

У підсумку, впровадження програми розвитку емпатії у колективі - це довготривалий, але стратегічно важливий процес. Він не лише формує навички міжособистісного розуміння, а й сприяє підвищенню рівня задоволеності працею, згуртованості, стійкості до стресу, продуктивності та корпоративної культури. Саме тому його варто сприймати не як епізодичну тренінгову активність, а як інструмент системного розвитку людського потенціалу в будь-якій організації.

ВИСНОВКИ ДО ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ

У сучасних умовах постійних змін, соціально-економічної нестабільності, зростаючої конкуренції та стрімкого розвитку інформаційних технологій, одним із найважливіших ресурсів успішного функціонування будь-якої організації є її людський капітал. Саме якість міжособистісних взаємодій, емоційна залученість працівників, здатність до взаєморозуміння, підтримки, довіри та співпереживання визначають не лише психологічний клімат у колективі, а й рівень продуктивності, стресостійкості, готовності до співпраці та інновацій. У цьому контексті емпатія виступає базовою соціально-психологічною навичкою, яка має прямий вплив як на внутрішню динаміку колективу, так і на стратегічні результати організації в цілому.

Розділ 3 був присвячений розробці та обґрунтуванню практичних рекомендацій, спрямованих на розвиток емпатії у робочому середовищі. Перш за все, слід зазначити, що процес розвитку емпатії є не одноразовою дією, а

тривалим і багаторівневим процесом, що потребує системного підходу, гнучкої стратегії, індивідуалізації та адаптації до умов конкретного колективу. У межах запропонованої програми розвитку емпатії було висвітлено її теоретичне підґрунтя, логіку побудови, принципи реалізації, практичні інструменти та алгоритм поетапного впровадження.

Першим і ключовим кроком стала глибока діагностика рівня емпатії в колективі, що дало змогу не лише виявити рівень сформованості емпатійних здібностей у працівників, а й зрозуміти, які саме аспекти міжособистісної взаємодії потребують найбільшої уваги. Було обґрунтовано доцільність використання комплексу валідних психодіагностичних методик (Торонто емпатійний опитувальник, шкала емоційного відгуку А. Мєграбяна і Н. Епштейна, методика В. В. Бойка та опитувальник Gallup Q12), що дозволили охопити як емоційно-афективні, так і когнітивні та поведінкові компоненти емпатії. Завдяки емпіричним даним було виявлено неоднорідність рівня емпатійності у працівників, наявність значної частки респондентів із зниженим та дуже низьким рівнем здатності до емоційного відгуку, а також певний дефіцит інтуїтивних та раціональних каналів емпатії. Це стало підґрунтям для подальшої розробки програми, адаптованої до реальних потреб конкретного колективу.

На основі отриманих результатів було розроблено комплексну програму розвитку емпатії в робочому колективі, яка має міждисциплінарний характер, поєднує психотерапевтичні, тренінгові, освітні, організаційно-культурні та управлінські елементи. Основна мета програми полягає у підвищенні загального рівня емпатійності, формуванні навичок активного слухання, розвитку емоційного інтелекту, поліпшенні якості комунікації та зниженні рівня міжособистісних конфліктів. Програма побудована за модульним принципом, що дозволяє варіювати її вміст та інтенсивність залежно від потреб і можливостей конкретної організації. У структурі програми передбачено

поєднання лекційно-інформаційного компоненту, практичних тренінгових занять, вправ на розвиток емоційної чутливості, рольових ігор, дискусій, рефлексивних сесій та супервізій.

Особлива увага в межах програми приділяється не лише розвитку індивідуальних емпатійних здібностей, а й створенню відповідного емоційно безпечного середовища, в якому ці здібності можуть бути реалізовані. Активізація емпатії неможлива в умовах домінування конкуренції, страху, недовіри чи жорсткої ієрархії. Саме тому паралельно із тренінговою частиною важливо працювати над змінами в корпоративній культурі, стилі лідерства, системі внутрішніх комунікацій. Успішне впровадження програми можливе лише за умов підтримки з боку керівництва та ключових фігур у колективі, а також за умов добровільності участі працівників і наявності позитивної мотивації.

У межах підрозділу 3.2 детально було розписано логіку етапного впровадження програми: від діагностики та планування — до практичного втілення і подальшого аналізу результатів. Така поетапність дозволяє забезпечити як адаптивність, так і стійкість змін. Наголос зроблено на важливості постійного моніторингу динаміки розвитку емпатійності, збирання якісного зворотного зв'язку від учасників програми, а також формуванні механізмів довгострокового збереження позитивних зрушень (створення мікрокультур емпатії, підтримка неформальних лідерів, інтеграція емпатійних практик у щоденну рутину тощо).

Таким чином, розроблена й обґрунтована програма розвитку емпатії є гнучким, багаторівневим і ефективним інструментом покращення якості міжособистісної взаємодії у трудовому колективі. Вона дозволяє не лише посилити емоційно-комунікативну компетентність працівників, а й зробити колектив більш згуртованим, психологічно безпечним і продуктивним. Окрім того, системна робота над емпатією сприяє зниженню емоційного вигорання,

підвищенню залученості, зміцненню ідентифікації з організацією та формуванню здорового соціально-психологічного клімату. Усе це в сукупності забезпечує довготривалий позитивний ефект як для кожного окремого працівника, так і для організації в цілому.

Отже, результати роботи, проведеної в межах цього розділу, підтверджують доцільність, актуальність та перспективність розвитку емпатії як ключової навички XXI століття, яка є основою емоційного добробуту, ефективного лідерства, командної роботи та сталого організаційного розвитку. Усі запропоновані практичні рекомендації та кроки можуть бути адаптовані до умов різних організацій незалежно від їх розміру, сфери діяльності чи професійної специфіки, адже потреба у людяності, розумінні, взаємній підтримці та діалозі є універсальною - особливо в епоху високих стресів, гібридної роботи та соціальної нестабільності.

ВИСНОВКИ

У сучасному світі, де комунікація, міжособистісна взаємодія та емоційна залученість набувають все більшого значення, проблема емпатії як важливої соціально-психологічної характеристики особистості стає надзвичайно актуальною. З огляду на постійні зміни в організаційних умовах, високі вимоги до гнучкості та ефективності персоналу, а також потребу в підтримці психологічного добробуту працівників, дослідження феномену емпатії в контексті впливу на продуктивність та моральний стан колективу має як наукове, так і практичне значення.

Дипломна робота була присвячена комплексному вивченню психологічних особливостей емпатії та її впливу на ефективність функціонування трудового колективу. У межах теоретичного, емпіричного та практичного аналізу було виконано об'ємне дослідження, що дало змогу охопити ключові аспекти теми та сформулювати обґрунтовані висновки, практичні рекомендації та шляхи вдосконалення психологічної підтримки працівників.

У першому розділі було проведено ґрунтовний теоретичний аналіз поняття емпатії, її психологічної природи, структурних компонентів, функцій та проявів у різних контекстах. Встановлено, що емпатія є багатовимірним явищем, яке включає емоційний, когнітивний, поведінковий, інтуїтивний та ціннісний аспекти. Вона забезпечує здатність особистості до співпереживання, розуміння почуттів інших людей, ефективного спілкування, встановлення довірливих стосунків, вирішення конфліктів та збереження позитивного психологічного клімату. У професійній діяльності емпатія сприяє формуванню згуртованості колективу, зменшенню емоційного вигорання, підвищенню мотивації та залученості працівників. Зазначено, що особливого значення емпатія набуває у професіях, пов'язаних із постійною взаємодією з людьми (психологи, медики, педагоги, соціальні працівники, управлінці), однак її важливість є універсальною для будь-якої сфери діяльності, де ефективність залежить від якості людських стосунків.

У другому розділі було проведено емпіричне дослідження рівня емпатійних здібностей та морально-психологічного стану представників молодіжного освітнього колективу, зокрема студентів, які здобувають спеціальність «Психологія». Для цього було використано низку валідних психодіагностичних методик: Торонто емпатійний опитувальник (TEQ), методику діагностики рівня емпатії за В. В. Бойком, шкалу емоційного відгуку А. Меграбяна і Н. Епштейна, а також опитувальник Gallup Q12, що дозволяє оцінити морально-психологічний клімат і залученість.

Результати аналізу свідчать про те, що більшість респондентів мають середній або знижений рівень емпатії, що може бути пов'язано як з віковими особливостями, так і з недосконало сформованими навичками емоційного самоконтролю, рефлексії та міжособистісного спілкування. Зокрема, значна частина опитаних за шкалою емоційного відгуку виявили низьку або дуже низьку здатність до співпереживання. За Торонто опитувальником виявлено

переважання середнього рівня емпатії, однак досить помітною була частка учасників із низькими показниками. Методика В. В. Бойка надала змогу глибше проаналізувати структуру емпатії, включно з її емоційними, раціональними, інтуїтивними каналами, та виявити неоднорідність розвитку окремих складових. У свою чергу, результати Gallup Q12 засвідчили, що понад 47% респондентів не відчують повної задоволеності навчальною або робочою атмосферою, що свідчить про потребу у зміцненні морального клімату та міжособистісної підтримки.

У третьому розділі було розроблено та обґрунтовано програму розвитку емпатії в робочому (освітньому) колективі. Програма поєднує у собі елементи психотренінгу, розвитку емоційного інтелекту, активного слухання, рефлексії та групової взаємодії. Було детально описано етапи реалізації програми, від діагностики до закріплення результатів. Передбачено роботу з емоційними та когнітивними механізмами емпатії, формування безпечного середовища для відкритого діалогу, розвиток співпраці та підтримки між членами колективу. Особливий акцент зроблено на необхідності залучення керівництва, гнучкому підході до адаптації програми відповідно до професійної специфіки та емоційного тла організації. Усі практичні рекомендації підкріплені даними емпіричного аналізу, що засвідчили потребу в цілеспрямованому розвитку емпатійної компетентності.

Підсумовуючи результати дослідження, можна зробити низку важливих узагальнень:

Емпатія є ключовим фактором ефективного функціонування колективу, оскільки сприяє формуванню довіри, взаємоповаги, моральної підтримки, що в свою чергу знижує конфліктність і підвищує загальну продуктивність.

Низький рівень емпатійності у частини членів колективу може бути причиною міжособистісних непорозумінь, емоційної напруги, відчуження та зниження

психологічного комфорту, що негативно впливає на мотивацію, залученість та ефективність взаємодії.

Комплексна діагностика емпатії дозволяє не лише оцінити загальний рівень розвитку емпатійних здібностей, а й виявити сильні та слабкі сторони емоційної чутливості конкретної групи, що є надзвичайно важливим для розробки персоналізованих стратегій розвитку.

Системна робота над розвитком емпатії в колективі можлива лише за умови поєднання психологічних, організаційних та культурних впливів, а також активної участі всіх членів команди.

Запропонована програма розвитку емпатії може бути ефективно впроваджена у різних колективах незалежно від професійної сфери, однак її результати будуть максимально дієвими за умов адаптації до конкретного соціально-психологічного контексту.

Таким чином, проведені дослідження підтвердили гіпотезу про наявність зв'язку між рівнем емпатії та морально-психологічним станом колективу, а також продемонструвало доцільність і необхідність реалізації програм розвитку емпатійної компетентності у професійному середовищі. Практична значущість результатів полягає у можливості їх безпосереднього використання для підвищення ефективності командної роботи, покращення комунікаційної культури та профілактики емоційного вигорання серед співробітників.

У перспективі доцільно продовжити дослідження у напрямку аналізу динаміки емпатії в умовах високого стресу, а також вивчення ролі емпатії в командному лідерстві, адаптації нових працівників, формуванні інклюзивного робочого середовища тощо. Розвиток емпатії як особистісної та колективної компетенції є важливим етапом формування зрілої, здорової та продуктивної організаційної культури в Україні та світі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алпатова О. В. Психологічний аналіз регулятивної функції емпатії педагога у процесі керування учінням молодших школярів : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07. Київ, 2002. 221 с.
2. Байбекова Н. Експериментальне вивчення емпатії як особистісної властивості майбутніх психологів // Витоки педагогічної майстерності. 2015. Вип. 15. С. 55–59.
3. Бех І. Д. Особистісно орієнтоване виховання: теорія і технологія : монографія. Київ : Либідь, 2003. 280 с.
4. Бойко В. В. Діагностика рівня емпатичних здібностей / В. В. Бойко // Практична психодіагностика. Методики і тести : навч. посіб. / ред. Д. Я. Райгородський. Самара, 2001. С. 486–490.
5. Боришевський М. Й. Залежність розвитку альтруїзму особистості від спрямованості її самосвідомості // Наукові записки Інституту психології ім. Г. С. Костюка. 2000. Вип. 20, ч. 1. С. 61–68.
6. Голубєва О. В. Емпатія як соціально-психологічний феномен // Психологічний журнал. 2018. № 3. С. 45–52.
7. Гуменюк О. І. Психологічні особливості розвитку емпатії у студентської молоді в умовах дистанційного навчання // Освіта та розвиток обдарованої особистості. 2021. № 3(82). С. 41–45.
8. Дерев'янка С. П. Характеристики емпатії студентів-психологів // Вісник ЧНПУ. Серія: Психологічні науки. 2015. Вип. 126. С. 70–74.
9. Журавльова Л. П. Психологія емпатії. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2007. 328 с.
10. Іванюк І. В. Соціальна емпатія як психологічний ресурс адаптації особистості до змін // Психологія і суспільство. 2022. № 2. С. 49–56.

11. Коган І. М. Емпатія і особливості її розвитку у дітей молодшого шкільного віку : автореф. дис. ... канд. психол. наук. Київ : Ін-т психології ім. Г. С. Костюка, 2005. 20 с.
12. Кротенко В. І. Психологічні особливості емпатії підлітків : автореф. дис. ... канд. психол. наук. Київ, 2001. 19 с.
13. Лазоренко Т. Н., Ананьєв А. М. Роль емпатії в професійній діяльності психологів. 2017. С. 358.
14. Мельник Т. В. Емпатія як чинник гармонізації міжособистісної взаємодії у професійному середовищі // Соціальна психологія. 2019. № 1. С. 47–53.
15. Наказ МОН України № 509 від 22.05.2018 «Про затвердження Положення про психологічну службу в системі освіти України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0885-18>
16. Сіренко А. В. Розвиток емпатійних здібностей у майбутніх педагогів засобами тренінгової роботи // Наукові записки. Серія: Психолого-педагогічні науки. 2020. № 190. С. 125–130.
17. Титаренко Т. М., Слободяник О. Ю. Психологія стресостійкості та емпатії у професійній діяльності // Практична психологія та соціальна робота. 2020. № 5. С. 3–9.
18. Юдіна Т. О. Роль вроджених факторів і факторів середовища в розвитку емпатії // Культурно-історична психологія. 2017. Т. 13, № 2. С. 13–23.
19. Ягнюк К. В. Природа емпатії і її роль в психотерапії // Журнал практичної психології та психоаналізу. 2003. С. 5–8.
20. Baron-Cohen S. The Essential Difference: Male and Female Brains and the Truth About Autism. London : Penguin, 2004.
21. Baron-Cohen S. Zero Degrees of Empathy: A New Theory of Human Cruelty. London : Allen Lane, 2011.

22. Batson C. D. Empathy-Induced Altruistic Motivation. In: Decety J. (ed.) *Empathy: From Bench to Bedside*. MIT Press, 2012.
23. Batson C. D. *The Altruism Question: Toward a Social-Psychological Answer*. Hillsdale : Lawrence Erlbaum Associates, 1991.
24. Batson C. D., Shaw L. L. Evidence for Altruism: Toward a Pluralism of Prosocial Motives // *Psychological Inquiry*. 1991.
25. Decety J., Jackson P. L. The Functional Architecture of Human Empathy // *Behavioral and Cognitive Neuroscience Reviews*. 2004.
26. Decety J., Lamm C. Empathy versus Personal Distress: Recent Evidence and Implications for Clinical Practice and Social Neuroscience // *Social Neuroscience*. 2009.
27. Decety J., Michalska K. J. Neurodevelopmental Changes in the Circuits Underlying Empathy and Sympathy from Childhood to Adulthood // *Developmental Science*. 2010.
28. Eisenberg N. *Empathy and Its Development*. Cambridge : Cambridge University Press, 2007.
29. Ekman P. *Emotion in the Human Face*. New York : Cambridge University Press, 2015.
30. Ekman P. *Unmasking the Face: A Guide to Recognizing Emotions from Facial Expressions*. California : Malor Books, 2003.
31. *Empathy in Medical Education: Its Nature and Nurture – a Qualitative Study of the Views of Students and Tutors*. Published online 2021 Oct 15.
32. Goleman D. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York : Bantam Books, 1995.
33. Hoffman M. L. *Empathy and Moral Development: Implications for Caring and Justice*. Cambridge : Cambridge University Press, 2000.
34. Keysers C., Gazzola V. Expanding the Mirror: Vicarious Activity for Actions, Emotions, and Sensations // *Current Opinion in Neurobiology*. 2009.

35. Keysers C., Gazzola V. Integrating Simulation and Theory of Mind: From Self to Social Cognition // Trends in Cognitive Sciences. 2007.
36. Keysers C., Kaas J. H., Gazzola V. Somatosensation in Social Perception // Nature Reviews Neuroscience. 2010.
37. Preston S. D., de Waal F. B. M. Empathy: Its Ultimate and Proximate Bases // Behavioral and Brain Sciences. 2002.
38. Rizzolatti G., Sinigaglia C. Mirrors in the Brain: How Our Minds Share Actions and Emotions. Oxford : Oxford University Press, 2008.
39. Rogers C. Empathy / In: Gippenreiter Yu. B., Falikman M. V. (Eds.) Psychology of Motivation and Emotions. Moscow, 2002. P. 151.
40. Singer T., Lamm C. The Social Neuroscience of Empathy // Annals of the New York Academy of Sciences. 2009.
41. Singer T., et al. Empathic Neural Responses Are Modulated by the Perceived Fairness of Others // Nature. 2006.

Додатки

Методики “шкала емоційного відгуку”

№	Респондент	Стать	Бал	Рівень емпатії
1	А. С.	Ч	31	Високий
2	О. В.	Ж	32	Високий
3	К. І.	Ч	30	Високий
4	Т. М.	Ж	33	Високий
5	М. А.	Ч	29	Високий
6	І. В.	Ж	25	Середній
7	С. Ю.	Ч	24	Середній
8	Н. П.	Ж	26	Середній
9	В. Є.	Ч	23	Середній
10	О. П.	Ж	25	Середній
11	Я. Б.	Ч	22	Середній
12	Л. А.	Ж	24	Середній
13	І. В.	Ч	21	Середній
14	Д. О.	Ж	23	Середній
15	А. Г.	Ч	20	Середній
16	Л. С.	Ж	22	Середній
17	З. Б.	Ч	23	Середній
18	В. М.	Ж	24	Середній
19	Х. Л.	Ч	21	Середній
20	Ю. С.	Ж	25	Середній
21	В. Т.	Ч	22	Середній
22	Н. Е.	Ж	23	Середній
23	Г. Р.	Ч	21	Середній
24	М. Д.	Ж	24	Середній
25	С. Є.	Ч	11	Низький
26	К. В.	Ж	18	Низький
27	В. І.	Ч	15	Низький
28	Е. Д.	Ж	22	Низький
29	М. О.	Ч	14	Низький

30	Р. I.	Ж	18	Низький
31	П. К.	Ч	16	Низький
32	А. О.	Ж	21	Низький
33	С. М.	Ч	11	Низький
34	О. В.	Ж	18	Низький
35	I. П.	Ч	15	Низький
36	Д. Є.	Ж	19	Низький
37	В. Б.	Ч	16	Низький
38	М. А.	Ж	18	Низький
39	А. Г.	Ч	15	Низький
40	М. В.	Ж	8	Дуже низький
41	П. I.	Ч	7	Дуже низький
42	В. С.	Ж	11	Дуже низький
43	Ю. А.	Ч	7	Дуже низький
44	О. С.	Ж	13	Дуже низький
45	Т. I.	Ч	4	Дуже низький
46	Д. Р.	Ж	8	Дуже низький
47	Є. А.	Ч	7	Дуже низький
48	Б. Ю.	Ж	16	Дуже низький
49	I. М.	Ч	6	Дуже низький
50	Н. К.	Ж	11	Дуже низький
51	Р. В.	Ч	5	Дуже низький
52	Д. О.	Ж	14	Дуже низький

“Торонтовський опитувальника емпатії (Toronto Empathy Questionnaire,
TEQ)”

№	Респондент	Стать	Бал	Рівень емпатії
1	С.Ю.	Ч	58	Високий
2	О. В.	Ж	60	Високий
3	К. І.	Ч	56	Високий
4	О.П	Ж	62	Високий
5	М. А.	Ч	55	Високий
6	І. В.	Ж	50	Високий
7	А.С.	Ч	49	Високий
8	Н. П.	Ж	51	Високий
9	В. Є.	Ч	47	Середній
10	Т.М	Ж	46	Середній
11	Я. Б.	Ч	45	Середній
12	Л. А.	Ж	48	Середній
13	І. В.	Ч	44	Середній
14	Д. О.	Ж	47	Середній
15	А. Г.	Ч	43	Середній
16	Л. С.	Ж	46	Середній
17	З. Б.	Ч	45	Середній
18	В. М.	Ж	48	Середній
19	Х. Л.	Ч	44	Середній
20	Ю. С.	Ж	47	Середній
21	В. Т.	Ч	45	Середній
22	Н. Е.	Ж	46	Середній
23	М. О.	Ч	44	Середній
24	М. Д.	Ж	47	Середній
25	С. Є.	Ч	38	Середній
26	К. В.	Ж	37	Середній
27	В. І.	Ч	33	Середній
28	Е. Д.	Ж	34	Середній
29	Г. Р.	Ч	33	Середній
30	Р. І.	Ж	39	Середній
31	П. К.	Ч	35	Середній

32	Д. Є.	Ж		36	Середній
33	А.Г.	Ч		40	Середній
34	О. В.	Ж		38	Середній
35	І. П.	Ч		34	Середній
36	А. О.	Ж		36	Середній
37	В. Б.	Ч		37	Середній
38	М. А.	Ж		38	Середній
39	С.М.	Ч		35	Середній
40	М. В.	Ж		30	Низький
41	П. І.	Ч		28	Низький
42	В. С.	Ж		27	Низький
43	Ю. А.	Ч		29	Низький
44	О. С.	Ж		26	Низький
45	Т. І.	Ч		25	Низький
46	Д. Р.	Ж		27	Низький
47	Є. А.	Ч		28	Низький
48	Б. Ю.	Ж		29	Низький
49	І. М.	Ч		15	Дуже низький
50	Д.О.	Ж		14	Дуже низький
51	Р. В.	Ч		12	Дуже низький
52	Н.К.	Ж		10	Дуже низький

Методика. Діагностика рівня емпатійних здібностей (В. В. Бойко)

№	Респондент	Стать	Бал	Рівень емпатії
1	А. С.	Ч	32	Високий
2	О. В.	Ж	30	Високий
3	К. І.	Ч	30	Високий
4	Т. М.	Ж	31	Високий
5	М. А.	Ч	30	Високий
6	І. В.	Ж	32	Високий
7	С. Ю.	Ч	30	Високий
8	Н. П.	Ж	28	Середній
9	В. Є.	Ч	27	Середній
10	О. П.	Ж	29	Середній
11	Я. Б.	Ч	25	Середній
12	Л. А.	Ж	26	Середній
13	І. В.	Ч	24	Середній
14	Д. О.	Ж	23	Середній
15	А. Г.	Ч	22	Середній
16	Л. С.	Ж	28	Середній
17	З. Б.	Ч	27	Середній
18	В. М.	Ж	29	Середній
19	Х. Л.	Ч	26	Середній
20	Ю. С.	Ж	25	Середній
21	В. Т.	Ч	24	Середній
22	Н. Е.	Ж	23	Середній
23	Г. Р.	Ч	22	Середній
24	М. Д.	Ж	28	Середній
25	С. Є.	Ч	27	Середній
26	К. В.	Ж	26	Середній
27	В. І.	Ч	25	Середній
28	Е. Д.	Ж	24	Середній
29	М. О.	Ч	23	Середній
30	С.М	Ж	22	Середній

31	В. Б.	Ч	26	Середній
32	А. О.	Ж	19	Занижений
33	А. Г.	Ч	18	Занижений
34	О. В.	Ж	21	Занижений
35	І. П.	Ч	17	Занижений
36	Д. Є.	Ж	16	Занижений
37	П. К.	Ч	15	Занижений
38	М. А.	Ж	20	Занижений
39	А. Г.	Ч	19	Занижений
40	М. В.	Ж	18	Занижений
41	П. І.	Ч	17	Занижений
42	В. С.	Ж	16	Занижений
43	Ю. А.	Ч	15	Занижений
44	О. С.	Ж	16	Занижений
45	Т. І.	Ч	15	Занижений
46	Д. Р.	Ж	17	Занижений
47	Є. А.	Ч	12	Дуже низький
48	Б. Ю.	Ж	11	Дуже низький
49	І. М.	Ч	14	Дуже низький
50	Н. К.	Ж	9	Дуже низький
51	Р. В.	Ч	11	Дуже низький
52	Д. О.	Ж	10	Дуже низький

Опитувальник Gallup Q12

ПШБ	Стать	Я знаю, чого від мене чекають на роботі.	У мене є необхідні матеріали, щоб виконати свою роботу.	На роботі мені є чим зайнятися.	За останні місяці я отримав(-ла) нові навички, які допоможуть мені виконувати свою роботу.	Мій керівник або хто-на роботі працює з моєю проблемою.	На роботі є хто-то, з ким хочеш працювати.	На роботі є хто-то, з ким хочеш працювати.	Місія або мета моєї компанії викликає у мене відчуття, що моя робота важлива.	Мої колеги прагнуть зробити свою роботу краще.	У мене є найкращий друг на роботі.	За останні півроку хтось на роботі говорив зі мною про мою роботу.	За минулий рік у мене була можливість на роботі вчитися.	Кількість 'Так'	Кількість 'Ні'
І. М.	Ч	Так	Ні	Ні	Так	Так	Так	Так	Ні	Так	Так	Так	Так	9	3
З. Б.	Ч	Так	Так	Так	Так	Ні	Так	Так	Ні	Так	Ні	Так	Так	9	3
Б. Ю.	Ж	Так	Ні	Так	Так	Так	Ні	Ні	Ні	Так	Так	Ні	Так	7	5
Т. І.	Ч	Так	Так	Ні	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Ні	10	2
К. І.	Ч	Ні	Ні	Так	Так	Ні	Так	Так	Ні	Так	Так	Так	Так	8	4

П. К.	Ч	Hi	Hi	Hi	Hi	Т ак	Hi	Hi	Hi	Hi	Hi	Та к	Так	3	9
В. Б.	Ч	Та к	Hi к	Та к	Hi	Hi	Та к	Hi	Та к	Hi	Так	Hi	Hi	5	7
А. О.	Ж	Та к	Та к	Та к	Hi	Т ак	Hi	Та к	Та к	Hi	Hi	Hi	Hi	6	6
В. Т.	Ч	Hi	Та к	Hi	Hi	Hi	Та к	Hi	Hi	Hi	Hi	Та к	Так	4	8
М. Д.	Ж	Та к	Та к	Hi	Hi	Hi	Та к	Та к	Та к	Так	Так	Hi	Так	8	4
Н. Е.	Ж	Та к	Та к	Hi	Та к	Т ак	Та к	Hi	Hi	Hi	Hi	Hi	Hi	5	7
Х. Л.	Ч	Та к	Hi	Hi	Та к	Hi	Hi	Hi	Hi	Так	Hi	Та к	Так	5	9
Д. Р.	Ж	Та к	Та к	Hi	Та к	Hi	Та к	Та к	Hi	Так	Так	Та к	Так	9	3
С. Є.	Ч	Hi	Та к	Та к	Та к	Т ак	Та к	Hi	Та к	Hi	Так	Та к	Hi	8	4
Ю. С.	Ж	Hi	Hi	Hi	Hi	Hi	Hi	Hi	Hi	Hi	Так	Та к	Так	3	9
П. І.	Ч	Hi	Та к	Hi	Та к	Hi	Та к	Hi	Hi	Hi	Hi	Та к	Hi	4	8
К. В.	Ж	Та к	Та к	Hi	Hi	Т ак	Hi	Та к	Та к	Hi	Так	Та к	Так	8	4
В. І.	Ч	Hi	Hi	Hi	Та к	Hi	Та к	Та к	Hi	Так	Hi	Hi	Hi	4	8
Е. Д.	Ж	Та к	Та к	Та к	Hi	Hi	Та к	Та к	Та к	Так	Hi	Та к	Hi	8	4
Д. О.	Ж	Та к	Hi	Hi	Hi	Hi	Hi	Та к	Hi	Так	Hi	Hi	Hi	3	9
В. С.	Ж	Та к	Та к	Hi	Hi	Hi	Hi	Hi	Hi	Hi	Hi	Hi	Hi	1	11
В. М.	Ж	Та к	Та к	Hi	Hi	Hi	Та к	Та к	Та к	Так	Hi	Та к	Hi	7	5
Р. В.	Ч	Hi	Hi	Та к	Та к	Т ак	Hi	Та к	Та к	Так	Hi	Hi	Hi	6	6
Л. А.	Ч	Hi	Та к	Hi	Та к	Т ак	Та к	Hi	Hi	Так	Так	Та к	Hi	7	5

Ю. А.	Ч	Та к	Hi	Hi	Hi	Hi	Hi	Hi	Hi	Hi	Hi	Hi	Hi	1	11
А. С.	Ч	Та к	Hi	Hi	Hi	Hi	Та к	Та к	Hi	Так	Hi	Та к	Hi	4	8
О. П.	Ч	Та к	Hi	Hi	Та к	Т ак	Hi	Та к	Hi	Hi	Hi	Hi	Hi	4	8
К. В.	Ч	Hi	Та к	Hi	Hi	Hi	Hi	Hi	Та к	Hi	Hi	Hi	Hi	2	10
П. К.	Ж	Hi	Та к	Та к	Та к	Т ак	Hi	Та к	Та к	Hi	Hi	Та к	Hi	7	5
К. І.	Ч	Hi	Hi	Hi	Hi	Т ак	Та к	Hi	Та к	Hi	Hi	Та к	Hi	4	8
М. В.	Ж	Hi	Та к	Hi	Та к	Hi	Hi	Hi	Hi	Hi	Hi	Hi	Так	3	9
С. Є.	Ж	Hi	Hi	Hi	Та к	Т ак	Hi	Та к	Та к	Hi	Так	Hi	Hi	5	7
Б. Ю.	Ж	Hi	Hi	Та к	Та к	Hi	Hi	Hi	Hi	Hi	Hi	Hi	Hi	2	10
														Су ма так	33 1
														За гал ьна сум а	62 6
														Ві дсо ток так	53 %