

УДК 658:330.87

Яцкевич Інна Володимирівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедр менеджменту і маркетингу
Одеська державна академія будівництва та архітектури*

Yatskevych Inna

*Doctor in Economics, Professor,
Professor of the Department of Management and Marketing
Odesa State Academy of Civil Engineering and Architecture*

ORCID: 0000-0003-0210-6135

**ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО
УПРАВЛІННЯ HR
EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A COMPONENT OF EFFECTIVE
HR MANAGEMENT**

***Анотація.** Вступ. В умовах дисбалансу підприємницького середовища керівники (лідери) з високим рівнем емоційного інтелекту є рушійною силою змін на підприємстві. Вони є основною причиною збільшення уваги до емоційного інтелекту (далі – EQ). Якщо раніше керівник був тільки тим, хто міг тільки керувати працівниками або командою послідовників, то сьогодні керівники інші, – вони самосвідомі та дбають про розвиток стосунків у підрозділі (відділі).*

Сучасні керівники більш підзвітні та налаштовані на своїх колег і підлеглих, а також розуміють важливість емоційного настрою. Розуміння цього та емпатичний підхід є прямим результатом емоційного інтелекту. Як наслідок, емоційний інтелект створює керівників, які є відповідальними, самосвідомими, цінують і сприяють довірчим

відносинам, розуміють і регулюють емоції у відділі (підрозділі, підприємстві), що є передумовою для формування нових елементів управління персоналом (далі – HR). У результаті питання щодо емоційного інтелекту як складової ефективного управління HR стає актуальним та своєчасним.

Мета. Метою роботи є дослідження емоційного інтелекту керівника відділу при управлінні HR за результатами дослідження й визначення позитивних й негативних емоцій при управлінні HR та аспектів емоційного інтелекту керівника відділу, що дозволяє ефективно здійснювати управлінням HR та охарактеризувати керівника як успішного та ефективного лідера.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження з емоційного інтелекту.

У процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для розкриття сутності та змісту емоційного інтелекту); формалізації, аналізу та синтезу (для побудови таблиці результатів використання емоції при управлінні HR та схеми основних аспектів емоційного інтелекту керівника відділу при управлінні HR); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У роботі досліджено сутність емоційного інтелекту, що дозволило обґрунтувати його важливість та значимість при управлінні HR, що сприяє досягненню бажаних результатів, необхідних для продуктивності відділу. Визначено, що останні тенденції в оцінці ефективності керівників включають EQ як невід'ємний елемент лідерства та виокремлюють чотири основних його компоненти (самосвідомість, самоконтроль, соціальна обізнаність, управління відносинами).

У роботі зазначено, що всі емоції при управлінні HR функціональні та проявляються як позитивні або негативні та у роботі рекомендовано результати використання емоції при управлінні HR.

Автором рекомендовано основні аспекти EQ керівника відділу при управлінні HR (врахування інтересів персоналу, принцип призначення "ролі" працівника, мотивація персоналу, закріплення ідеології та інтересів підприємства персоналу, контроль стресостійкості персоналу), що дозволить оптимізувати процес управління персоналом на підприємстві.

У роботі обґрунтовано, що високий EQ керівника відіграє значну роль у продуктивності співробітників й посиленні його лідерських позицій. Тому йому важливо підвищити EQ за допомогою зазначених рекомендацій у роботі.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на впливові емоційного інтелекту на реалізацію бізнес-процесів на підприємстві, що надасть змогу покращити процес управління ними та зменшити ризики.

Ключові слова: *емоційний інтелект, ефективність, керівник, лідер, персонал, управління, HR.*

Summary. *Introduction. In an imbalanced business environment, managers (leaders) with a high level of emotional intelligence are the driving force behind changes in the enterprise. They are the main reason for the increased attention to emotional intelligence (hereinafter – EQ). If earlier a leader was only someone who could only manage employees or a team of followers, today's leaders are different – they are self-aware and care about developing relationships in the unit (department).*

Modern leaders are more accountable and attuned to their colleagues and subordinates, and they understand the importance of emotional attitude. This understanding and empathetic approach is a direct result of emotional

intelligence. As a result, emotional intelligence creates leaders who are responsible, self-aware, value and promote trusting relationships, understand and regulate emotions in the department (unit, enterprise), which is a prerequisite for the formation of new elements of human resources management (hereinafter – HR). As a result, the issue of emotional intelligence as a component of effective HR management becomes relevant and timely.

Objective. The purpose of the study is to investigate the emotional intelligence of the head of the department in HR management based on the results of the study and to identify positive and negative emotions in HR management and aspects of the emotional intelligence of the head of the department, which allows to effectively manage HR and characterize the head as a successful and effective leader.

Materials and methods. The research materials are the works of domestic and foreign authors who conduct their scientific and practical research on emotional intelligence.

The following scientific methods were used in the course of the study: theoretical generalization and grouping (to reveal the essence and content of emotional intelligence); formalization, analysis and synthesis (to build a table of results of using emotion in HR management and a scheme of the main aspects of the emotional intelligence of the head of the department in HR management); logical generalization of the results (formulation of conclusions).

Results. The paper investigates the essence of emotional intelligence, which allowed to substantiate its importance and significance in HR management, which contributes to the achievement of the desired results necessary for the productivity of the department. It is determined that the latest trends in assessing the effectiveness of managers include EQ as an integral element of leadership and distinguish its four main components (self-awareness, self-control, social awareness, relationship management).

The paper notes that all emotions in HR management are functional and manifest themselves as positive or negative, and the results of using emotions in HR management are recommended.

The author recommends the main aspects of the EQ of the head of the department in HR management (taking into account the interests of the staff, the principle of assigning a "role" of the employee, motivation of the staff, consolidation of the ideology and interests of the enterprise of the staff, control of stress resistance of the staff), which will optimize the process of HR management in the enterprise.

The paper substantiates that a high EQ of a manager plays a significant role in the productivity of employees and strengthening his/her leadership position. Therefore, it is important for him to increase EQ with the help of the above recommendations in the work.

***Prospects.** In further scientific research, it is proposed to focus on the impact of emotional intelligence on the implementation of business processes in the enterprise, which will improve the process of managing them and reduce risks.*

***Key words:** emotional intelligence, efficiency, manager, leader, staff, management, HR.*

Постановка проблеми. В умовах дисбалансу підприємницького середовища керівники (лідери) з високим рівнем емоційного інтелекту є рушійною силою змін на підприємстві. Вони є основною причиною збільшення уваги до емоційного інтелекту (далі – EQ). Якщо раніше керівник був той, хто міг тільки керувати працівниками або командою послідовників, то сьогодні керівники інші, – вони самосвідомі та дбають про розвиток стосунків у підрозділі (відділі).

Сучасні керівники більш підзвітні та налаштовані на своїх колег і підлеглих, а також розуміють важливість емоційного настрою. Розуміння

цього та емпатичний підхід є прямим результатом емоційного інтелекту. Як наслідок, емоційний інтелект створює керівників, які є відповідальними, самосвідомими, цінують і сприяють довірчим відносинам, розуміють і регулюють емоції у відділі (підрозділі, підприємства), що є передумовою для формування нових елементів управління персоналом (далі – HR). І у результаті питання емоційного інтелекту як складової ефективного управління HR стає актуальним та своєчасним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням щодо сутності та змісту емоційного інтелекту досліджували науковці [1-4].

Так, у роботі [1] визначено, що розвинені навички емоційного інтелекту сприяють створенню більш продуктивного, мотивованого, здорового та щасливого робочого середовища.

Керівник виробництва в РЕДІ, Юлія Нікітюк визначає, що емоційний інтелект – це здатність розуміти власні емоції та давати їм раду: правильно та вчасно оцінювати, ідентифікувати та виражати їх [2].

У роботі [3] авторами визначається, що емоційний інтелект – це здатність людини визначати емоції, розуміти їх та ефективно ними керувати. Володіння емоційним інтелектом допомагає співробітникам працювати краще, продуктивніше, послаблювати конфлікти з іншими та будувати дружні стосунки, які поліпшують управління продуктивністю організації.

Л. Чернобай та Ю. Широн у своїй роботі [4] визначають, що емоційний інтелект – це здатність усвідомлювати, розуміти, приймати та управляти власним емоційним станом у трудовій діяльності та під час прийняття управлінських рішень. Проте, питання щодо аспектів емоційного інтелекту керівника відділу при управлінні HR розглянуто не в повному обсязі, що потребує більш детального дослідження.

Метою роботи є дослідження емоційного інтелекту керівника відділу при управлінні HR у результаті дослідження й визначення позитивних й негативних емоцій при управлінні HR та аспектів емоційного інтелекту керівника відділу, що дозволяє ефективно здійснювати управлінням HR та охарактеризувати керівника як успішного та ефективного лідера.

Матеріалами дослідження є: праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що проводять свої науково-практичні дослідження з емоційного інтелекту.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для розкриття сутності та змісту емоційного інтелекту); формалізації, аналізу та синтезу (для побудови таблиці результатів використання емоції при управлінні HR та схеми основних аспектів емоційного інтелекту керівника відділу при управлінні HR); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. Сучасні роботодавці все частіше висловлюють незадоволення рівнем підготовки працівників. Серед працівників можна спостерігати дві протилежні тенденції. З одного боку, значна частина працівників сприймає роботу лише як засіб для задоволення матеріальних потреб, не прагнучи до професійного розвитку та самореалізації. Як наслідок – неякісне виконання роботи, низька продуктивність, відсутність креативності при реалізації поставлених завдань.

З іншого боку, все більше працівників бачать у роботі можливість для саморозвитку, реалізації своїх потенціалів та досягнення професійних висот. Дана тенденція є більш перспективною у світлі швидких технологічних змін та сукупності непростих факторів, які впливають у

період воєнних дій в країні, які вимагають від сучасних працівників постійного навчання та адаптації.

На сучасному ринку праці все більшої ваги набувають працівники, які мотивовані внутрішньо, прагнуть до саморозвитку та готові до постійного навчання. Ця тенденція створює нові виклики для емоційного інтелекту, які мають розробляти систему управління HR з урахуванням ефективної стратегії мотивації та розвитку.

Традиційно керівника асоціюють з раціональним плануванням та виконанням своїх функцій та обов'язків. Проте, не менш важливою є його здатність мотивувати HR. Дослідження Д. Гоулмена [5] довели, що емоційний стан керівника безпосередньо впливає на атмосферу у відділі, визначаючи її успіх або невдачу. Позитивний настрій керівника створює сприятливий клімат для роботи, тоді як негативний – призводить до зниження ефективності, керівник повинен контролювати свої емоції й контролювати емоції інших, що відображає суть EQ.

EQ – життєво важлива здатність, якою повинен володіти керівник, оскільки вона гарантує, що він розпізнає емоції та погляди співробітників і пов'язує їх із обґрунтуванням прийняття управлінського рішення [1; 3]. Водночас, розуміння поведінки HR оптимізує процес використання його для досягнення бажаних результатів необхідних для продуктивності відділу.

Керівнику відділу важливо вивчати і розуміти EQ для досягнення високої продуктивності відділу, особистого задоволення та професійного успіху.

Останні тенденції в оцінці ефективності керівників включають EQ як невід'ємний елемент лідерства. Експерти вважають, що емоційний інтелект пов'язаний не лише з високим IQ, технічними вміннями, але й із навичками спілкування. Якщо ж лідер позбавлений емоційного інтелекту, його інші якості стають менш значущими.

Підприємницьке середовище є складним і вимогливим, характеризується складними циклами. Тому наявність технічних вмінь та комунікативних навичок – це одне, а наявність емоційного інтелекту – інше.

У роботах [1-5] розглядають чотири основних компоненти EQ які є базою для керівника-лідера:

1. Самосвідомість: здатність розпізнавати емоції, а також свої сильні та слабкі сторони, розпізнавати їхній вплив на продуктивність і стосунки.

2. Самоконтроль: здатність контролювати як позитивні, так і негативні емоції та імпульси, а також бути гнучким і пристосовуватися, якщо того вимагають ситуації.

3. Соціальна обізнаність: здатність співпереживати іншим, політично орієнтуватися та активно спілкуватися в мережі.

4. Управління відносинами: здатність надихати через переконливе спілкування, мотивацію, налагодження зв'язків і роззброєння конфліктів між людьми.

Зазначені компоненти EQ вказують на зміни – реальні або уявні – у відносинах між працівниками й керівником та працівником, що забезпечує ефективну реакцію та кращу адаптацію до змін.

Варто зазначити, що всі емоції при управлінні HR функціональні. Так, вони допомагають керівнику швидко реагувати на ситуації та мотивують HR до дій, а також сприяють розвитку соціальних зв'язків. Як наслідок, поведінка або дії керівника викликають позитивні або негативні емоції у HR, обидва впливають по-різному, що відображено у таблиці 1.

Таблиця 1

Результати використання емоції при управлінні HR

Позитивні емоції	Негативні емоції
Підтримка психологічної стійкості	Індикатор можливих ризиків
Розвиток критичного мислення	Залучення уваги до проблем

Подолання деструктивних емоцій	Незадоволеність знаннями
Форсування нових навичок	Опір HR
Формування психологічних ресурсів	

Джерело: авторська розробка

На практиці при управлінні HR негативні емоції провокуються, коли хтось або щось натискає «гарячу кнопку». Гарячі кнопки – це люди, слова, дії ситуації, які можуть керівника дратувати настільки, що він може вступити у конфлікт і викликати деструктивну відповідь. Чим «гарячіша» кнопка, тим більша ймовірність того, що він відчує сильні негативні емоції, почуття особистої провокації, автоматичну та імпульсивну відповідь і підвищену напругу. У ці часи вміння керівника керувати конфліктом має першочергове значення та особистий зміст.

Руйнівні негативні наслідків – зниження продуктивності, невиконання та недосягання поставлених завдань, опір працівників, повторення помилок, нестача пам'яті та уваги, несприятлива корпоративна культура.

Узагальнюючи вищесказане, окреслимо основні аспекти EQ керівника відділу при управлінні HR, рис.1.

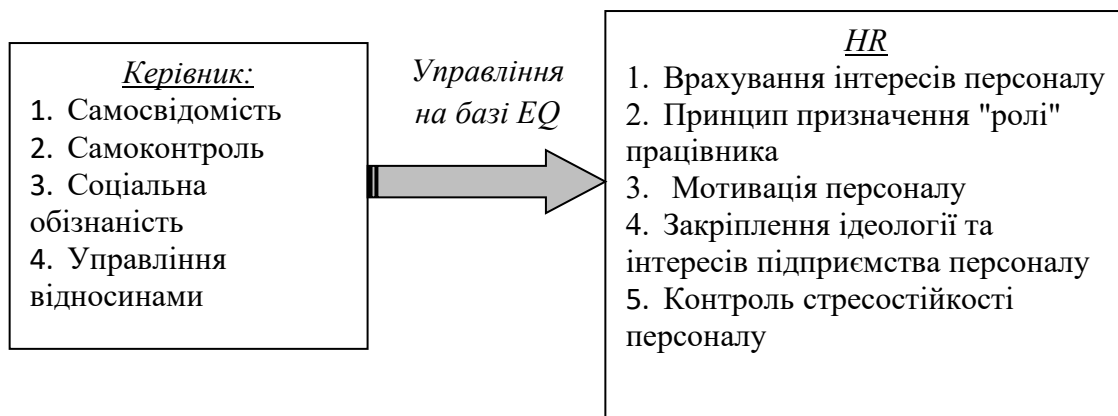


Рис. 1. Аспекти емоційного інтелекту керівника (EQ) відділу при управлінні HR

Джерело: авторська розробка

1. Врахування інтересів персоналу є ефективною практикою при управлінні HR. При управлінні HR важливо, щоб працівник розумів усвідомленість особистого вибору під час роботи у відділі, задовольняв свої інтереси і сприяв стабільній роботі колективу в цілому. Природно, що на практиці, працівник керується особистими інтересами під час працевлаштування на роботу та визначає для себе подальший план дій як усередині колективу, так і поза ним. Для керівника суттєвим аспектом є розуміння потреб і мотивацій працівника, що сприяє ефективній співпраці.

2. Принцип призначення "ролі" працівника, визначення для працівника "свого місця". З одного боку, це – міжособистісне, інформаційне, посередник, арбітр, помічник тощо [6; 7], – залежно від навичок та здібностей.

З іншого боку, практичний досвід функціонування підприємств показує, що працівник не може знайти себе та відповідний рід діяльності на підприємстві, і найчастіше це пов'язано з недостатніми або відсутністю необхідних знань, навичок і здібностей. Завдання керівника на основі EQ визначити знання, навички й здібності співробітника і призначити посаду, з урахуванням його інтересів та з перспективою його розвитку на підприємстві.

3. Мотивація персоналу полягає у формуванні зацікавленості персоналу в ефективній роботі та створення системи заохочень працівників за ефективну роботу. Для керівника головним завданням є утримання працівника, підвищення ефективності роботи за рахунок системи лояльності корпоративної культури, зниження ризиків плинності кадрів, пов'язаної з незацікавленістю працівника у роботі підприємства та відсутністю заохочення за якісну, ефективну й додаткову роботу.

4. Закріплення ідеології та інтересів підприємства персоналу, яка базується на формуванні потреб персоналу у розвитку підприємства. Така практика зараз активно впроваджується на підприємствах, формуючи їх

структуру та залучаючи робочий колектив до активної участі у житті підприємства. Це досягається шляхом мотивації співробітників, дотримання ділової етики підприємства, традицій та правил, як задокументованих, так і неформально встановлених у межах колективу чи окремих відділів.

5. Контроль стресостійкості персоналу є порівняно новим аспектом який сформувався у період воєнних дій в Україні. Сьогодні більшість людей працюють із різних регіонів і навіть країн, а ситуація на фронті та в тилу змінюється щодня. Стабільний обмін інформацією між колегами сприяє швидше і згуртованіше реагують на зміни. Під час воєнних дій керівник забезпечує гнучкість команди й вчасне реагування на непередбачувані ситуації. Завдання керівника на основні EQ здійснювати щоденні синхронізації у Zoom або у Google Meet, смол-талк, «щоденки» [8]. Це прості заходи для структурування думки працівників, психологічної підтримки, вирішення невеликих поточних проблем та завдань. Водночас, це сприяє вчасному виявленню проблем, які тільки насуваються, і вжити відповідних заходів або сформувавши план дій для їхнього усунення.

Робота керівника полягає в ухваленні управлінських рішень та реалізації змін на підприємстві. Однак не всі співробітники є прихильниками ухвалених рішень або змін, які відбуваються у відділі. Як наслідок, керівник з високим EQ повинен знати як HR відреагує на певні зміни, та що потрібно зробити для формування сприятливої корпоративної культури. Він усуває проблеми, керуючи стосунками між працівниками та з ними.

Керівники без EQ, як правило, перешкоджають працівникам відділу співпрацювати. Співробітники не мають сміливості давати ідеї, пропозиції або відгуки на конкретне питання / ситуації через страх, що їх керівник відповість бурхливо. Водночас деякі конфлікти та ситуації можуть бути наповнені негативними емоціями за рахунок нерозуміння питання /

ситуації, в чому й полягає конфлікт. Керівник повинен знати емоції працівників, залучених у питання / ситуації, щоб ефективно вирішити проблему або конфлікт.

Варто зазначити, що керівники відділів не повинні бути єдиними, хто повинен володіти EQ. На продуктивність співробітників впливає не лише те, що їх керівник має EQ, а й те, що вони теж його мають. Завдання керівника на основі EQ допомогти своїм співробітникам покращити свої EQ.

Високий EQ керівника відіграє значну роль у продуктивності співробітників й посиленні лідерських позицій. Тому йому важливо підвищити EQ за допомогою зазначених рекомендацій:

1. Уважно слухати та не засуджувати. Усе починається з того, що керівник має сильні навички активного слухання та прагне побачити світ таким, яким його бачать інші. По-справжньому слухати та враховувати іншу точку зору й зберігати своє ставлення найбільш відкритим, щоб створити безпечний простір для обміну інформацією, що сприяє формуванню відчуття психологічної безпеки на роботі.

Для реалізації цієї рекомендації потрібно працювати над тим, щоб зрозуміти почуття іншої людини спроектувати їх людині. Слухаючи, керівник повинен звернути увагу на цінності та емоції, що стоять за самими фактами. Потрібно розповісти своє розуміння почуттів й емоції працівнику, щоб переконати, що їхні почуття та цінності дійсно зрозумілі.

2. Спілкуватися зі співробітниками на одному рівні. Коли керівник демонструє готовність допомогти своїм співробітникам і поважає їхні зусилля, керуючи EQ, показуючи, що він дбає про них як про окремих людей. Цей акт турботи зміцнює довіру між керівниками та їхніми співробітниками.

Співпереживання довгий час було м'яким навиком, який не розглядався як показник ефективності. Проте, сучасні й успішні лідери

виявляють доброзичливість на робочому місці та більше «зосереджені на людині», завдяки чому вони можуть краще працювати з людьми з різних команд, відділів, країн, культур і походження.

3. Розблокувати мотивацію. У більшості випадків розуміння керівником, що мотивує співробітників, так само просто, як запитати їх — і по-справжньому прислухатися до їх відповідей. Коли керівник зрозуміє мотиви своїх співробітників, він зможе підвищити залученість, мотивацію, задоволеність роботою та покращити рівень їхнього утримання.

4. Прагнення більше зрозуміти інших та себе. Керівництво з емоційним інтелектом вимагає від працівників використовувати світовий досвід при реалізації питання / ситуації, щоб допомогти своїм працівникам повністю реалізувати свій потенціал.

Реалізація даних рекомендацій потребує від керівника розуміння того, які саме аспекти ідентичності можуть вплинути на їх поведінку, а також бажання вчитися та розпізнавати власні емоційні тригери та слабкі сторони. Ефективність керівника обмежується або посилюється залежно від того, наскільки добре він розуміє себе, як на нього дивляться інші і як він орієнтується в результатах взаємодії.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, підвищення самосвідомості допоможе керівнику покращити свій EQ та позиціонування себе як успішного та надійного лідера. Водночас, розвинені навички EQ у керівників відділів сприяють створенню більш продуктивного, мотивованого, здорового та сприятливого робочого середовища. Працюючи над EQ, керівник зможе запобігти негативному впливу своїх емоцій на роботу або на взаємини з колективом. Це означає, що він повинен знати, як використовувати свої сильні сторони і як подолати свої слабкості. Керівник з високим EQ не ігнорує проблеми, що виникають, або негативні почуття, а навпаки, — протистояти їм, діючи прагматично.

Проведені дослідження дають змогу визначити, що EQ є найважливішим компонентом ефективного й успішного керівника та лідера. Керівник, що володіє самосвідомістю, чуйністю, емоційною регуляцією та соціальними навичками, краще підготовлений до взаємодії з HR та результативно управляти ним, управління конфліктами та прийняттям управлінських рішень.

У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на впливові емоційного інтелекту на реалізацію бізнес-процесів на підприємстві, що надасть змогу покращити процес управління ними та зменшить ризики.

Література

1. Емоційний інтелект на робочому місці. *Experience Dropbox*. URL: <https://experience.dropbox.com/uk-ua/resources/emotional-intelligence#:~:text> (дата звернення: 20.08.2024).

2. Нікітюк Ю. Емоційний інтелект як ключовий софт-скіл співробітника в умовах невизначеності. *CASES*. URL: <https://cases.media/en/article/emociinii-intelekt-yak-klyuchovii-soft-skil-spivrobitnika-v-umovakh-nevznachenosti> (дата звернення: 20.08.2024).

3. Моторнюк У. І., Крохмальна Я. О. Емоційний інтелект у системі управління персоналом: структура та проблеми оцінювання. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 52-60. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29504/220972maket-56-64.pdf> (дата звернення: 20.08.2024).

4. Чернобай Л. І., Широн Ю. О. Емоційний інтелект в системі менеджменту. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 227-232. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-5_0-pages-227_232.pdf (дата звернення: 20.08.2024).

5. Goleman D. Primal leadership: The hidden driver of great performance. *Harvard Business Review*. December 2013. URL: https://www.researchgate.net/publication/40964875_Primal_leadership_The_hidden_driver_of_great_performance (дата звернення: 20.08.2024).

6. Ролі працівників. *Protrainup*. 2024. URL: <https://protrainup.com/uk/help/employee-management/roles> (дата звернення: 20.08.2024).

7. Управлінські ролі керівника. *Studentam.net.ua*. URL: <https://studentam.net.ua/content/view/3301/97/#:~:text> (дата звернення: 20.08.2024).

8. Яцкевич І.В. Менеджмент та менеджери в умовах воєнного становища. *Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології : матеріали XXIV Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю* (27 квіт. 2023 р.). Одеса: Одеська політехніка, 2023. С. 11-13.

References

1. Emocijnyj intelekt na robochomu misci [Emotional intelligence in the workplace]. *Experience Dropbox*. URL: <https://experience.dropbox.com/uk-ua/resources/emotional-intelligence#:~:text> [in Ukrainian].

2. Nikitjuk, Ju. Emocijnyj intelekt jak ključovyj soft-skil spivrobitnyka v umovakh nevyznachenosti [Emotional intelligence as a key soft-skill of an employee in conditions of uncertainty]. *CASES*. URL: <https://cases.media/en/article/emociinii-intelekt-yak-klyuchovii-soft-skil-spivrobitnika-v-umovakh-neviznachenosti> [in Ukrainian].

3. Motornjuk, U. I., & Krokhmaljna, Ja. O. (2022). Emocijnyj intelekt u systemi upravlinnja personalom: struktura ta problemy ocinjuvannja [Emotional intelligence in the system of personnel management: structure and problems of evalua]. *Menedzhment ta pidpryjemnytvo v Ukrajinі: etapy stanovlennja ta problemy rozvytku – Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of*

formation and problems of development. № 2 (8). pp. 52-60. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29504/220972maket-56-64.pdf> [in Ukrainian].

4. Chernobai, L. I., & Shyron, Ju. O. (2019). Emocijnyj intelekt v systemi menedzhmentu [Emotional intelligence in the management system]. *Biznes Inform – Business Inform*. № 5. pp. 227-232. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-5_0-pages-227_232.pdf [in Ukrainian].

5. Goleman, D. (2013). Primal leadership: The hidden driver of great performance. *Harvard Business Review*. URL: https://www.researchgate.net/publication/40964875_Primal_leadership_The_hidden_driver_of_great_performance (accessed: 20.08.2024) (in USA).

6. Roli pracivnykiv [Roles of employees]. (2024). *Protrainup*. URL: <https://protrainup.com/uk/help/employee-management/roles> (accessed: 20.08.2024) [in Ukrainian].

7. Upravlinsjki roli kerivnyka [Managerial roles of a manager]. *Studentam.net.ua*. URL: <https://studentam.net.ua/content/view/3301/97/#:~:text> [in Ukrainian].

8. Jackevych, I.V. (2023) Menedzhment ta menedzhery v umovakh vojennoho stanovyssha [Management and managers in martial law conditions]. *Suchasnyj menedzhment: modeli, strategiji, tekhnologiji: materialy XXIV Vseukr. shhorich. student. nauk.-prakt. konf. za mizhnarod. Uchastju – Modern management: models, strategies, technologies: materials of the XXIV All-Ukrainian annual student scientific and practical conference with international participation* (pp. 11-13). Odesa: Odesjka politehnika [in Ukrainian].