

## **ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: СТРУКТУРА ТА ПРОБЛЕМИ ОЦІНЮВАННЯ**

<http://doi.org/>

© Моторнюк У. І., Крохмальна Я. О., 2022

Обґрунтовано зростання прийнятності емоційного інтелекту як основного фактора оцінювання особистості та ефективного управління людськими ресурсами. Емоційний інтелект як здатність розвивати потенціал, співпереживати, співпрацювати, мотивувати та розвивати інших не можна відокремити від системи ефективної діяльності та управління людськими ресурсами. Людська особистість має вирішальне значення для організаційного керівництва та визначення успіхів з погляду викликів і можливостей, а також налагодження як міжнаціональних, так і двосторонніх відносин. Зростання складності ділового світу потребує великої впевненості в собі, чесності, комунікації, управління конфліктами та різноманітністю, щоб утримати глобальне підприємство на шляху продуктивності та стійкості. Наголошено, що у стосунках між працівниками та керівниками, які управляють підприємством, необхідне взаємне розуміння емоцій інших, того, що вони відчують або думають, що їх мотивує, як вони реагують, їхніх поглядів на різні теми, сильних чи слабких сторін, підходів до роботи тощо. Наголошено, що розуміння істинного емоційного інтелекту ще вивчають у різних галузях, адже його сприйняття є індивідуальним.

**Ключові слова:** емоційний інтелект; управління; лідер; двосторонні відносини; персонал; керівник; підлеглий; коефіцієнт розумового розвитку; емоційний коефіцієнт.

### **Постановка проблеми**

Упродовж всього життя людина розвивається, зростає та вивчає світ навколо та всередині себе, через успіхи та поразки, які й формують характер та емоційний інтелект кожного.

Дослідження феномену емоційного інтелекту не є тимчасовим трендом або хвилею моди, однак, на протигагу поширеним твердженням, не настільки новим явищем. Лише нині суспільні науки, намагаючись повернути втрачене, активно зайнялись згаданими аспектами дослідження особистості та її поведінки, які досі вважали такими, що не піддаються ідентифікації, оцінюванню чи повному розумінню. Сьогодні пізнання особистості вирішальне для ефективного функціонування і у професійній, і в особистісній сферах, а конструктивні взаємовідносини, за допомогою яких можна долати труднощі, є ключем для успіху в будь-якій сфері людської діяльності [1].

### **Актуальність дослідження**

Значення емоційного інтелекту у багатьох галузях людської діяльності важко переоцінити. Ефективність управління персоналом будь-якої організації великою мірою залежить від рівня розвитку емоційного інтелекту як керівника, так і кожного конкретного працівника, що актуалізує необхідність дослідження складових емоційного інтелекту та його оцінювання.

### Формулювання мети та завдань дослідження

Мета статті – дослідження феномену емоційного інтелекту в системі управління персоналом. Завдання роботи полягає в аналізуванні складових емоційного інтелекту та пов'язаних з ними навичок, проблем оцінювання, а також врахування особливостей емоційного інтелекту під час управління персоналом.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Уже багато років поспіль проблеми емоційного інтелекту є предметом наукових досліджень і вітчизняних, і зарубіжних дослідників. Роздумувати про емоційний інтелект почали доволі давно. Ще в античні часи давньогрецький філософ Платон звернув увагу на важливість емоцій у процесі навчання. З моменту визнання концепції емоційного вираження емоційним інтелектом зацікавилися в академічних публікаціях від початку ХХ ст. і до сьогодні. Незважаючи на недовгу історію, різні автори по-різному визначали цю концепцію.

Один із декількох проривів у дослідженні емоційного інтелекту відбувся ще у 1980 р., коли доктор Реувен Бар-Он, ізраїльський психолог американського походження, почав працювати в цьому напрямі. На думку вченого, емоційний інтелект складається із серії чітко диференційованих навичок та відносин, які перетинаються одні з одними та які можна згрупувати у п'ять сфер, що, своєю чергою, поділено на п'надцять компонентів. Цей інструмент став відомим пізніше як “модель соціального і емоційного інтелекту Бар-Она”, на основі якої був розроблений EQ-і [2] (табл. 1).

Таблиця 1

### Модель соціального й емоційного інтелекту Бар-Она

№	Сфери	Компетенції та навички за кожною сферою
1	<b>Внутрішньособистісна сфера:</b>	<b>Самосвідомість і самовираження:</b>
	1. Самооцінка	– правильно сприймати, розуміти і приймати себе
	2. Емоційна свідомість	– усвідомлювати та розуміти свої емоції
	3. Напористість	– ефективно та конструктивно виражати свої емоції та себе
	4. Незалежність	– бути самовпевненим і вільним від емоційної залежності від інших
2	5. Самореалізація	– прагнення досягти особистих цілей і реалізувати свій потенціал
	<b>Міжособистісна:</b>	<b>Соціальна свідомість та міжособистісні стосунки:</b>
	6. Емпатія	– усвідомлювати й розуміти, що відчувають інші
3	7. Соціальна відповідальність	– ідентифікуватися зі своєю соціальною групою та співпрацювати з іншими
	8. Міжособистісні стосунки	– для встановлення стосунків, які взаємно задовольняють, і добрих стосунків з іншими
3	<b>Управління стресом:</b>	<b>Емоційне управління та регулювання:</b>
	9. Стресостійкість	– для ефективного та конструктивного управління емоціями
4	10. Імпульсивний контроль	– для ефективного і конструктивного контролю емоцій
	<b>Адаптивність:</b>	<b>Керування змінами:</b>
	11. Тестування реальності	– для об'єктивної перевірки своїх почуттів і мислення за допомогою зовнішньої реальності
	12. Гнучкість	– адаптація та пристосування своїх почуттів і мислення до нових ситуацій
5	13. Вирішення проблем	– для ефективного вирішення особистих та міжособистісних проблем
	<b>Загальний настрій:</b>	<b>Самомотивація:</b>
	14. Оптимізм	– бути позитивним і бачити світлу сторону життя
	15. Щастя	– почуватися задоволеним собою, іншими та життям загалом

Отже, наукові здобутки Реувена Бар-Она дали поштовх багатьом дослідженням, автори яких використовували розроблену ним модель. Проте саме поняття “емоційний інтелект” вперше з’явилося порівняно нещодавно, в 1990-ті роки, як конструкція на основі здібностей, аналогічна загальному інтелекту. Ранні впливові роботи з емоційним інтелектом виконали Джон Майер і Пітер Саловей в 1990 р. Ці дослідники визначили емоційний інтелект як “здатність контролювати власні та чужі почуття та емоції, розрізнити їх і використовувати цю інформацію для керування своїм мисленням та діями”. Вчені Джон Майер і Пітер Саловей стверджували, що люди із високим рівнем емоційного інтелекту мали певні емоційні здібності та навички, пов’язані з оцінюванням та регулюванням емоцій – своїх та інших людей. Вчені стверджували, що люди з високим рівнем емоційного інтелекту можуть точно сприймати певні емоції в собі та в інших (до прикладу, гнів чи смуток), а також регулювати емоції в собі та інших для досягнення низки адаптивних результатів або емоційних станів, таких як мотивація, креативне мислення [3].

У 1995 р. психолог-журналіст Деніел Гоулман популяризував концепцію емоційного інтелекту, опублікувавши книгу “Емоційний інтелект. Чому він може значити більше, ніж IQ”. Він взяв за основу роботу вчених Джон Майер і Пітер Саловей, а саме найпопулярнішу концепцію чотирьох сфер емоційного інтелекту [4], яку, однак, критикували за надмірну психометричність (рис. 1).



Рис. 1. Сфери емоційного інтелекту

На рис. 1 виділено чотири сфери емоційного інтелекту:

- виявлення емоцій – здатність розпізнавати власні почуття та почуття інших людей (міміку, жести, зовнішній вигляд, ходу, поведінку, голос);
- використання емоцій – здатність отримувати доступ до емоції та міркувати з нею (використання емоцій для прийняття рішень);
- розуміння емоцій (емоційні знання) – здатність виявляти й усвідомлювати те, що Джон Майер і Пітер Саловей називають “емоційними ланцюгами” – перехід однієї емоції в іншу;
- управління емоціями – здатність саморегулювати емоції та керувати ними в інших.

Деніел Гоулман у 1998 р. зазначив, що емоційний інтелект у сучасному розумінні також пов’язаний із класичною теорією управління, яка стверджує, що продуктивність ефективного адміністратора залежить від трьох основних навичок, а саме: технічних, концептуальних та людських, або того, як індивід сприймає і визнає його керівників, рівних і підлеглих [5, с. 5]. Така поведінка глибоко впливає на управління продуктивністю та загальне управління людськими ресурсами в організаціях. Деніел Гоулман не є засновником теорії емоційного інтелекту, він розробив структуру із п’яти ключових компонентів емоційного інтелекту на робочому місці – модель Деніеля Гоулмана (її ще називають змішаною моделлю) [6] (рис. 2).

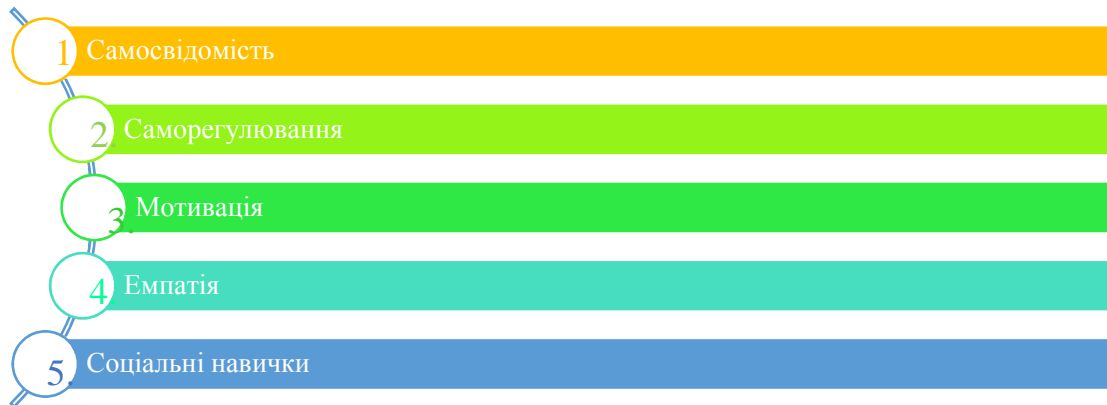


Рис. 2. Компоненти емоційного інтелекту за Деніелом Гоулманом

Ураховуючи наведені вище компоненти емоційного інтелекту за Деніелом Гоулманом, можна зробити висновок, що:

- самосвідомість – здатність розуміти свої емоції під час прийняття рішень, усвідомлюючи слабкі та сильні сторони, визначаючи свої цілі та життєві цінності;
- саморегулювання – здатність керувати емоціями, не піддаючись імпульсам;
- мотивація – здатність досягати своїх особистих цілей для підвищення продуктивності – задля факту досягнення;
- емпатія – здатність розуміти емоції інших, співпереживати з ними та, попри це, приймати об’єктивні рішення;
- соціальні навички – здатність налагоджувати міцні стосунки зі своєю командою.

### Виклад основного матеріалу

Коефіцієнт розумового розвитку IQ та емоційний інтелект EQ не можна назвати протилежними поняттями – їх необхідно розглядати окремо. Кожен індивід володіє інтелектуальними здібностями, і гостро переживає певні емоції. Між коефіцієнтом розумового розвитку і деякими аспектами емоційного інтелекту існує певний взаємозв’язок, проте він такий незначний, що можна вважати ці два поняття незалежними.

Коефіцієнт розумового розвитку (IQ) зазвичай стосується індивідуальних інтелектуальних здібностей, ураховуючи здатність використовувати логіку для вирішення проблем, планувати та розробляти стратегію, розуміти абстрактні ідеї, вчитися та адаптуватися до змін, розуміти і використовувати мову тощо.

Емоційний коефіцієнт (EQ) зазвичай стосується здатності відчувати емоції в собі та інших людей, зокрема навички керування поведінкою, наприклад, виявляти емоції, співчувати, адаптувати свої почуття та поведінку до різних ситуацій, контролювати свої імпульси, протистояти спокусам, вирішувати конфлікти з іншими та ефективно спілкуватися.

Як відомо, не найрозумніші люди є найуспішнішими чи найреалізованішими в житті. Люди із великими успіхами в академічній сфері можуть водночас бути соціально невмілими та невдахами на роботі чи в особистих стосунках. Інтелектуальних здібностей (IQ) самих по собі недостатньо для досягнення успіху в житті. Безперечно, високий рівень IQ дасть змогу, наприклад, вступити до коледжу чи отримати роботу, але саме EQ допоможе впоратися зі стресом та емоціями, які виникатимуть. IQ та EQ існують у тандемі й найефективніші, коли побудовані один на одному.

Точиться багато дискусій щодо точності вимірювань IQ та EQ, адже багато факторів можуть впливати на результати тестів. Це змушує сумніватися, чи справді ці тести вимірюють вроджені здібності [7]. Сьогодні тести для визначення коефіцієнта розумового розвитку вже стали звичними, проте досі немає і не відомо, чи колись буде письмовий тест, який визначив би “бал емоційного

інтелекту”. На відміну від IQ, чітких метрик оцінювання EQ поки що немає, проте є набір характеристик особистості, який допомагає визначити приблизний рівень емоційного показника [8].

Сфера впливу емоційного інтелекту є надзвичайно великою (рис. 3).



Рис. 3. Сфера впливу емоційного інтелекту

Успішність на роботі безпосередньо залежить від високого емоційного інтелекту, який може допомогти орієнтуватися у соціальних труднощах на робочому місці, керувати іншими та мотивувати їх, а також досягати кар’єрного успіху. Насправді багато компаній нині намагаються визначити емоційний інтелект на тому ж рівні, як і технічні здібності, коли доходить до оцінювання важливих кандидатів на роботу, здійснюючи тестування EQ.

Якщо людина не здатна керувати своїми емоціями, ймовірно, вона також не впорається зі стресом, що може призвести до серйозних проблем зі здоров’ям. Неконтрольований стрес підвищує артеріальний тиск, пригнічує імунну систему, підвищує ризик інфарктів та інсультів та прискорює процеси старіння.

Неконтрольовані емоції та стрес також можуть вплинути на психічне здоров’я, роблячи людину вразливою до тривоги та депресій.

Розуміючи свої емоції та як їх контролювати, можна краще висловити, що конкретно відчуває людина та її оточення, а це дасть змогу ефективніше спілкуватися і налагоджувати міцніші стосунки і на роботі, і в особистому житті.

Соціальний інтелект залежить від емоційного, адже кожен повинен бути в гармонії зі своїми емоціями, що допоможе відрізнити друга від ворога та зменшити стрес [9].

Визначення емоційного інтелекту значною мірою пов’язані з тим, як когнітивний і некогнітивний інтелект впливають на розумну поведінку в конкретних ситуаціях, зокрема на робочому місці. 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. Отже, коріння ефективного управління людськими ресурсами – в емоційному інтелекті та ефективному управлінні продуктивністю. Якщо члени організації зможуть виховувати культуру емоційного інтелекту, організація рухатиметься до ефективного управління продуктивністю, що тісно пов’язано з ефективним управлінням людськими ресурсами [5].

Важливість емоційного інтелекту в управлінні людьми неможливо переоцінити через потреби працівників та організаційні потреби. Задоволення цих численних потреб потребує множинних емоційних компетенцій, розуміння взаємозв’язку між управлінням людьми, стратегіями і цілями

організації, а також можливостями і проблемами, які можуть виникати в зовнішньому навколишньому середовищі. Це розуміння має важливе значення для ефективного управління персоналом, яке спрямоване на підвищення задоволеності працівників і досягнення організаційних цілей або підвищення продуктивності.

Відомий американський психолог Шон Ачор вважає, що лише 10 % тривалості щастя залежить від навколишнього середовища, решта – від нашого сприйняття, а також що 25 % успіху в кар'єрному зростанні пов'язано з рівнем інтелекту, 75 % успіху залежить від наявності оптимізму, підтримки оточення та здатності сприймати стрес як виклик, а не як загрозу [10].

Шон Ачор наводить дані власного дослідження, що доводять: у щасливих людей – вищі кар'єрні показники, зокрема, щаслива людина працює на 31 % ефективніше за людину в поганому, спокійному чи тривожному настрої; у щасливих людей на продажі 37 % вищі, ніж у невдоволених; щасливі лікарі працюють на 19 % швидше, ніж стривожені, та їхні діагнози точніші.

Оскільки підвищення продуктивності стає дуже важливим і складним у теперішньому мінливому світі, а також у міру зростання конкуренції, організації шукають людей-спеціалістів із добрими навичками міжособистісного спілкування та знання роботи. Навички та знання – це сировина, яка перетворюється на об'єктивні результати завдяки роботі працівників. Співробітники можуть проявляти належну поведінку лише тоді, коли мають необхідні навички, знання, властивості та інші характеристики. Отже, працівники з хорошими знаннями роботи та хорошими навичками міжособистісного спілкування можуть підвищити ефективність роботи [5].

Емоції та люди невіддільні, саме тому до них потрібно ставитися з максимальною чутливістю на користь співробітників і організацій. Розуміння власних емоцій, а також емоцій інших – це те, що підтримує емоційний інтелект.

Відповідно до звіту LinkedIn Learning 2020 Workplace Learning, підкріпленого глобальним опитуванням, емоційний інтелект названо однією із п'яти найбільш затребуваних м'яких навичок у 2020 р. на додаток до творчості, співпраці, переконання та адаптивності. Це чітко вказує на те, що в період після Covid-19 організації приваблюють таланти із сильними навичками, орієнтованими на людей, щоб впоратися з невизначеністю в найближчому майбутньому [11].

Після Covid-19 компанії ефективно використовують призму емоційного інтелекту, приймаючи ключові рішення щодо найму, ефективності та управління талантами. Це можливо, якщо у самих управлінців організації високий рівень емоційного інтелекту для прийняття обґрунтованих рішень протягом усього життєвого циклу співробітника. Із підтримкою керівництва можна створити щасливу, зайняту та продуктивну робочу силу навіть у віддалених установах. Високопродуктивні особи та успішні лідери мають загалом високий рівень емоційного інтелекту. На відміну від інтелектуальних здібностей емоційний інтелект можна і потрібно розвивати за допомогою навчання та практики. Емоційний інтелект життєво необхідний для боротьби з усіма видами емоцій, які виникають у працівників через невдачі, "важких" клієнтів або начальників, стрес, конфлікти, гнів, розчарування, виклики тощо.

Суворі реальності пандемії Covid-19 дали зрозуміти тих, хто працює вдома, за допомогою регулярних відгуків та оглядів. Емпатичний підхід визнання, підтвердження або навіть простої подяки за хорошу роботу, безумовно, має бути підкреслено навіть у віддаленому налаштуванні, щоб підвищити впевненість працівників. Винагорода та визнання повинні свідчити про те, що компанія цінує зусилля. Якщо ж пріоритетні заходи щодо зниження витрат, керівники повинні бути надзвичайно чутливими і демонструвати найвищий рівень емоційного розвитку, повідомляючи про звільнення своїм цінним співробітникам, і бути готовими відповісти на купу запитань. Емоційні реакції працівників можуть бути різними, зокрема – заперечення, неприйняття, гнів, страх.

Добре підготовлені емоційно інтелектуальні спеціалісти з управління персоналом можуть заохочувати співробітників розуміти важливість емоційної компетентності та працювати над її розбудовою або вдосконаленням за допомогою правильних навчальних програм або семінарів на різних рівнях. На щастя, емоційний інтелект – це навички, які можна опанувати та виховувати на

практиці, саме тому під час управління персоналом керівники повинні сприяти навчанню міжособистісних та соціальних навичок, емпатії які можуть допомогти зміцнити стосунки між різними ланками. Працівники з високим рівнем емоційного інтелекту відкритіші до зворотного зв'язку, критики, вирішення конфліктів і спрямовують їх на позитив замість того, щоб зазнавати негативного впливу. У формі обговорень щодо визначення потреб у навчанні емоційний інтелект може допомогти визначити поточні та майбутні бажані м'які чи жорсткі навички співробітників та підтримати їхні плани розвитку кар'єри.

Щасливі та вмотивовані працівники – це, як правило, ті, хто вміє керувати своїми емоціями та емоціями інших у будь-яких ситуаціях, віддані роботі та організації. Окрім одноразових опитувань щодо зацікавленості, відділ кадрів у співпраці з керівниками може розшифрувати рівень залученості працівників через регулярні проміжки часу, виявляючи чуйну занепокоєність через зворотний зв'язок та огляди. Співробітники хочуть, щоб у роботі були ціль і сенс, прагнуть, щоб їх помічали та налагоджували наставницькі стосунки з менеджерами, щоб навчатися та розвиватися.

Ефективна розмова з працівниками, які проявляють зацікавленість, уважно слухають, визнають те, що потрібно сказати, і задають питання для детального розроблення з позитивним тоном і ствердженнями, безумовно, допоможе отримати більше інформації про те, що думають і відчують співробітники. Це комфортне та безпечне середовище також може сприяти тому, що співробітники охочіше ділитимуться інформацією та висловлюватимуть більше ідей. Підведення підсумків усієї розмови та формування висновків або дій, які необхідно вжити після цієї конструктивної взаємодії з подальшими кроками, вселяє довіру в співробітників. Усі люди мотивовані та залучені різними речами та різними способами. Емпатія допомагає зрозуміти кожного співробітника і надихає його докладати більше зусиль до роботи. Створення культури, яка заохочує відкрите спілкування та цінує ідеї співробітників, неодмінно сприятиме інноваціям..

### **Висновки**

У стосунках між співробітниками та керівниками, які управляють підприємством, необхідні взаємне розуміння емоцій, того, що вони відчують або думають, що їх мотивує, як вони реагують, їхніх поглядів на різні теми, сильних чи слабких сторін, підходів до роботи тощо. Це може збільшити переваги цих продуктивних робочих відносин і забезпечити більше конструктивних рішень, вільного спілкування, взаємної підтримки цілей та позитивного середовища для роботи. Керівники можуть бути наставниками, щоб професійно розвивати у підлеглих тверді та м'які навички, щоб ефективно розвиватися в ці безпрецедентні часи.

У ХХІ ст., коли віддалена робота стала новою нормою, емпатичний підхід є основоположним, щоб підтримати працівників і зробити їх такими самими продуктивними вдома, як в офісі. Їм потрібно забезпечити чітке та відкрите спілкування щодо проекту, процесу, інструментів, ресурсів, навчання та результатів. Крім того, під час організації роботи необхідно за допомогою відкритих запитань збирати інформацію про те, як і в які робочі години, наскільки комфортно виконувати доручену роботу, відстежуючи регулярний прогрес, будь-які перешкоди у виконанні завдання, виявляючи особисті проблеми, які впливають на роботу, надаючи підтримку, необхідну для психічного здоров'я.

Ми всі є свідками великої технологічної революції, зокрема заміни людських ресурсів на механізми, але коли маємо справу з людьми, у яких є емоції, емоційний інтелект є незамінним. Емоційний інтелект, який практикує організація загалом, може діяти як важіль утримання для стійкості людей та конкурентної переваги, щоб залишатися попереду в галузі. Після випробовування пандемією емоційний інтелект став важливим, як ніколи раніше, ця навичка стала однією з передумов для ефективної співпраці керівників зі своїми командами, налагодження відносин і створення ефективного робочого місця.

Управління результативністю взаємопов'язане з управлінням людськими ресурсами, оскільки це процес, за допомогою якого керівники забезпечують доповнення діяльності та результатів працівників організаційними цілями.

Сучасне управління людськими ресурсами передбачає набір заходів, орієнтованих на людей, які сприяють ефективному одержанню, використанню та підтримці людських ресурсів у організації. Це широке визначення говорить про те, що ефективне управління людськими ресурсами в організаціях повинно зосередитися на людях, зокрема на їхніх потребах, очікуваннях, цінностях та задоволеннях. Для виконання цих вимог потрібне організаційне лідерство, яке може ефективно розвивати впевненість у собі, співчуття, роботу в команді, серед інших компетенцій емоційного інтелекту, щоб покращити управління продуктивністю та забезпечити ефективне управління людськими ресурсами [11].

Ефективна парадигма організаційного керівництва в управлінні персоналом забезпечує нарощування потенціалу та перетворення процесів і бізнес-цілей на цілі та відповідальність окремих осіб і команд. У створенні команд та розвитку інших ці процеси стають все важливішими, оскільки тенденція до децентралізації надає керівникам і працівникам більше повноважень і відповідальності за досягнення бізнес-цілей. Тому ефективне управління людськими ресурсами вимагає, щоб на найвищому рівні стратегічного управління плани були чітко сформульовані та зрозумілі для окремих співробітників та команд. Це потім буде взято за основу вимірювання та оцінки [5].

Створення робочої сили з надійних співробітників і менеджерів, із високою самооцінкою, які цінують інших, сприяє позитивному настрою на робочому місці. Емоційний інтелект закладає основу для процвітання персоналу і побудови міцних міжособистісних стосунків, надаючи їм можливість створити значущішу та щасливішу культуру роботи.

### **Перспективи подальших досліджень**

У подальших дослідженнях заплановано звернути увагу на особливості розвитку емоційного лідерства в системі управління персоналом, а також вплив емоційного інтелекту на рівень соціальної відповідальності організацій.

### **Список літератури**

1. Bar-On R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI), p. 23. Retrieved from: <https://www.psicothema.com/pdf/3271.pdf>.
2. Стейн Стивен Дж., Бук Говард І. (2007). Переваги EQ: емоційний інтелект та ваші успіхи / пер. з англ. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс. 384 с.
3. O'Connor P. J., Hill A., Kaya M. and Martin B. (2019). The Measurement of Emotional Intelligence: A Critical Review of the Literature and Recommendations for Researchers and Practitioners. URL: <https://doi:10.3389/fpsyg.2019.01116>.
4. Emotional Intelligence (2021). Retrieved from: <https://psychology.jrank.org/pages/213/Emotional-Intelligence.html>.
5. Ugoani J. N. N. (2021). Intelligence and its Impact on Effective Human Resource Management. *International Journal of Economics and Financial Research*, 7(1): 5–13.
6. Goleman's, Daniel (2021). Emotional Intelligence in Leadership: How to Improve Motivation in your Team. Retrieved from: <https://www.tsw.co.uk/blog/leadership-and-management/daniel-goleman-emotional-intelligence/>.
7. EQ vs. IQ: Which One Is More Beneficial? (2021). Retrieved from: <https://www.healthline.com/health/eq-vs-iq#measurement>.
8. Миронова Н. (2018). Складові емоційного інтелекту і чому він важливий. URL: <https://kfund-media.com/azbuka-emotsijnogo-intelektu-4-osnovni-skladovi/>.
9. Improving Emotional Intelligence (EQ) (2022). Retrieved from: <https://www.helpguide.org/articles/mental-health/emotional-intelligence-eq.htm>.
10. Shawn Achor. The happy secret to better work (2011). Retrieved from: <https://www.youtube.com/watch?v=fLJsdqxnZb0&t=28s>.
11. Emotional Intelligence. Is Crucial To Your Business – Learn Why! (2020). Retrieved from: <https://www.linkedin.com/pulse/emotional-intelligence-hr-crucial-your-business-learn-negi-dixit>.

### **References**

1. Bar-On R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI), p. 23. Retrieved from: <https://www.psicothema.com/pdf/3271.pdf> (in English).
2. Stein J. Stephen, Beech Howard I. (2007). The Benefits of EQ: Emotional Intelligence and Your Success. Trans. from English. Dnepropetrovsk: Balance Business Books. 384 p. (in Ukrainian).



3. O'Connor P. J., Hill A., Kaya M. and Martin B. (2019). The Measurement of Emotional Intelligence: A Critical Review of the Literature and Recommendations for Researchers and Practitioners. DOI: 10.3389/fpsyg.2019.01116 (in English).
4. Emotional Intelligence (2021). Retrieved from: <https://psychology.jrank.org/pages/213/Emotional-Intelligence.html> (in English).
5. Ugoani J. N. N. (2021). Intelligence and its Impact on Effective Human Resource Management. *International Journal of Economics and Financial Research*, 7(1): 5–13 (in English).
6. Goleman's Daniel (2021). Emotional Intelligence in Leadership: How to Improve Motivation in Your Team. Retrieved from: <https://www.tsw.co.uk/blog/leadership-and-management/daniel-goleman-emotional-intelligence> (in English).
7. EQ Vs. IQ: Which One Is More Beneficial? (2021). Retrieved from: <https://www.healthline.com/health/eq-vs-iq#measurement> (in English).
8. Mironova N. (2018). Components of emotional intelligence and why it is important Retrieved from: <https://kfund-media.com/azbuka-emotsijnogo-intelektu-4-osnovni-skladovi/> (in Ukrainian).
9. Improving Emotional Intelligence (EQ) (2022). Retrieved from: <https://www.helpguide.org/articles/mental-health/emotional-intelligence-eq.htm> (in English).
10. Shawn Achor (2011). The happy secret to better work Retrieved from: <https://www.youtube.com/watch?v=fLJsdqxnZb0&t=28s> (in English).
11. Emotional Intelligence. Is Crucial To Your Business – Learn Why! (2020). Retrieved from: <https://www.linkedin.com/pulse/emotional-intelligence-hr-crucial-your-business-learn-negi-dixit> (in English).

U. I. Motorniuk, Y. O. Krokhmalna  
Lviv Polytechnic National University

#### EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE STAFF MANAGEMENT SYSTEM: STRUCTURE AND PROBLEMS OF ASSESSMENT

© Motorniuk U. I., Krokhmalna Y. O., 2022

The growth of the acceptability of emotional intelligence as a major factor in the assessment of personality and effective human resource management is substantiated. Emotional intelligence as the ability to develop potential, empathize, cooperate, motivate and develop others cannot be separated from the system of effective activity and human resource management. The human personality is crucial in determining organizational leadership and success in terms of challenges and opportunities, as well as the passage of both international and bilateral relations.

The main areas of emotional intelligence are: identifying emotions, using emotions, understanding emotions and managing emotions. The key components of emotional intelligence in the workplace are: self-awareness – the ability to understand one's emotions, when making decisions, being aware of weaknesses and strengths, determining one's goals and life values; self-regulation – the ability to manage emotions without succumbing to impulses; motivation – the ability to achieve one's personal goals for increasing productivity – for the fact of achievement; empathy – the ability to understand the emotions of others, empathize with them and, despite this, make objective decisions; social skills – the ability to build strong relationships with your team. Nowadays there are no clear metrics for evaluating EQ yet, but there is a set of personality characteristics that helps determine the approximate level of the emotional indicator.

The growing complexity of the business world requires great self-confidence, honesty, communication, conflict management and diversity to keep a global enterprise on the path to productivity and sustainability. It is emphasized that when managing a company, the relationship between employees and managers should have a mutual understanding of each other's emotions, what they feel or think, what views on various topics they have, what strengths or weaknesses they possess, how they react, approach to work that motivates them and so on. It is emphasized that the understanding of the truth of emotional intelligence is still being studied in various fields, because its perception is individual.

Key words: emotional intelligence; leader; bilateral relations; staff; manager; subordinate; coefficient of mental development; emotional coefficient.