

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE TOURISM INDUSTRY STAFF MANAGEMENT SYSTEM

У статті обґрунтовано важливість розвитку навичок емоційного інтелекту для персоналу туристичної сфери діяльності. Визначено значення людського ресурсу, як невід'ємної складової туристичного продукту. Контактність туристичної галузі обумовлює необхідність приділення особливої уваги процесам обслуговування. Зазначено що володіння навичками емоційного інтелекту сприяє формуванню більш ефективної системи управління персоналом на усіх рівнях. Надано характеристику основним елементам емоційного інтелекту, які мають бути впроваджені в систему управління персоналом. Представлено перелік країн із найвищим індексом позитивного досвіду та частка внеску туристичної галузі у ВВП цих країн, яка майже у всіх відповідає середньосвітовому значенню або перевищує його. За кожним елементом моделі емоційного інтелекту надано перелік інструментів впровадження та розвитку необхідних навичок.

Ключові слова: емоційний інтелект, туристична галузь, персонал, емоційне навантаження, стресостійкість, мотивація, навчання, емпатія.

The article is devoted to examining the importance of developing emotional intelligence skills for tourism personnel. The importance of human resources as an integral component of the tourism product is emphasized. The contactability of the tourism industry necessitates the need to pay special attention to service processes. It is noted that mastery of emotional intelligence skills contributes to the formation of a more effective personnel management system at all levels. The number of organizations that conducted emotional intelligence training in 2019 by country and level of management are presented. The age of executive-level employees as a significant factor influencing the level of emotional resilience of workers in tourism enterprises is analyzed. The main elements of emotional intelligence that should be implemented in the personnel management system according to Goleman's emotional intelligence model are described. A list of countries with the highest positive experience index and the share of the tourism industry's contribution to the GDP of these countries is presented. A correlation is traced between the positive experience index and the development of tourism in the country. The importance of the emotional intelligence component in staff skills for determining the level of quality of tourist services according to the SERVQUAL model is substantiated. For each element of the emotional intelligence model, a list of tools for implementing and developing the necessary skills is provided. Emotional intelligence improves general communication, relationships in the team, increases empathy, allowing leaders to understand and more effectively motivate their team members. Emotional intelligence also plays a leading role in the processes of serving consumers in the tourism sector, thanks to a better understanding of the emotions of others, increased self-awareness and self-regulation, which contributes to the formation of more stable and effective communication with the client. The ability of employees to put themselves in the client's shoes helps to control impulsive reactions and unconstructive criticism.

Key words: emotional intelligence, tourism industry, staff, emotional workload, stress resistance, motivation, training, empathy.

УДК 338.48:331.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-40>

Алдошина М. В.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри підприємництва,
торгівлі та туристичного бізнесу,
Харківський національний
економічний університет
імені Семена Кузнеця

Aldoshyna Mariia

Simon Kuznets Kharkiv National
University of Economics

Постановка проблеми. Сфера туризму та гостинності мають суттєві відмінності у процесах продажу туристичних продуктів та надання послуг від інших сфер економічної діяльності. Більшість туристичних послуг не існує окремо від виробника, що робить особливо важливою кваліфікацію персоналу, який сприймається як частина туристичного продукту в процесі особистого контакту зі споживачем. Також потрібно зазначити мінливість якості послуг та неможливість надання стійких гарантій щодо її однотипності. З метою зведення до мінімуму впливу фактору мінливості якості підприємства сфери послуг вдосконалюють кадрову структуру, підвищують кваліфікацію персоналу та впроваджують більш сучасні технології обслуговування. Все частіше ефективне управління персоналом

пов'язують із рівнем емоційного інтелекту менеджерів. Провідні світові консалтингові компанії з питань розвитку та трансформації лідерів проводять опитування керівників вищої ланки різних світових регіонів, результати яких демонструють що керівники із високим рівнем емоційного інтелекту є більш успішними ніж керівники із більшим досвідом роботи та рівнем IQ. У 74% випадків успішний менеджмент пов'язують із високими показниками емоційного інтелекту у методах управління [1]. Тому питання набуття компетентностей з емоційного інтелекту персоналом туристичного бізнесу та сфери гостинності є актуальним з точки зору підвищення рівня обслуговування та задоволеності споживачів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Емоційний інтелект (EI) є складною концепцією,

і серед науковців і практиків поширені варіації як у її визначенні, так і в її ключових елементах. Концепція EI була введена в сферу бізнесу та менеджменту П. Саловеем і Дж. Майєром у 1990 році, які визначили кореляцію між здатністю регулювати емоції із загальною продуктивністю та більш ефективним рівнем вирішення проблем [2]. Початкове визначення EI, яке було запропоновано авторами як «здатність стежити за своїми та чужими почуттями та емоціями, розрізняти їх і використовувати цю інформацію, щоб керувати своїми думками та діями» у 1997р. було уточнено та опубліковано у вигляді моделі чотирьох гілок, яка визначила EI як здатність (а) сприймати емоції, (б) використовувати емоції для підвищення ефективності мислення, (в) розуміти емоції та (г) керувати емоціями [3]. Протягом останніх десятиліть ця концепція перетворилася на набір здібностей, які дозволяють людині розуміти власні емоції та керувати ними, а також діяти відповідно до встановлених етичних стандартів які відповідають соціальним та екологічним вимогам суспільства. У 1995 році Д. Гоулман популяризував концепцію EI у своїй книзі «Емоційний інтелект», наголосивши на його значущості у професійному та особистому житті [4]. Рувен Бар-Он у 1996 році розробив одну з перших моделей EI та створив опитувальник EQ-і для його вимірювання на основі коефіцієнту емоційності EQ (emotional quotient), за аналогією з IQ-коефіцієнтом інтелекту. Модель побудована на п'яти компонентах емоційного інтелекту, які включають наступні фактори оцінювання: внутрішньоособистісні, міжособистісні, управління стресом, адаптивність та загальний настрій, який пов'язано із самомотивацією, оптимізмом та рівнем щастя [5]. Згідно з цією моделлю, емоційно-соціальний інтелект – це перетин взаємопов'язаних емоційних і соціальних компетенцій, навичок і фасилітаторів, які визначають, наскільки ефективно ми розуміємо та виражаємо себе, розуміємо інших і стосунки з ними, а також справляємось із щоденними потребами.

К. Черніс, Д. Гоулман опублікували роботу “The Emotionally Intelligent Workplace” що була присвячена значенню EI у системах управління підприємствами та організаціями, розкривала можливості створення позитивного мислення та емоційного досвіду для професіоналів, що у свою чергу допомагає покращити спілкування та здатність ефективно справлятися зі стресовими ситуаціями [6]. Л. Гарднер, Ч. Стоу вивчали зв'язки між лідерством та емоційним інтелектом у керівників вищого рівня. Автори зазначали що встановлюючи емоційні стосунки зі своїми співробітниками, менеджери можуть створювати середовище для більш успішної командної роботи [7]. Потрібно також зазначити що концепція EI викликала багато скепсису через її нематеріальну та дещо суперечливу конструкцію. Деякі вчені називали EI феноменом «прокляття

емоцій» і поставили під сумнів його потенціал для покращення продуктивності. Вони стверджували, що слабкі основи EI як теоретичної конструкції та використання неправильних методологій викликають сумніви щодо достовірності концепції [8]. Незважаючи на складнощі, пов'язані з науковим та практичним обґрунтуванням інструментарію цією концепцією, все ж таки переважна більшість дослідників має загальний консенсус щодо того, що EI можна покращити та розвивати з часом за допомогою більшого досвіду та відповідної підготовки. Також дослідження показують, що емоційне навантаження на роботі визначає співвідношення EI та результатів роботи, тому EI є більш важливим для сфер діяльності, які вимагають більшої емоційної праці, наприклад, як у сфері туризму та гостинності.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування важливості формування навичок та визначення інструментарію впровадження емоційного інтелекту в систему управління персоналом туристичних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. EI є важливим інструментом менеджменту для компанії що працюють в середовищі зростаючого культурного розмаїття робочої сили, високої плинності кадрів і динамічних змін у глобальному просторі. Туристична галузь переживає фундаментальні зміни управлінського мислення, щоб відповідати вимогам нових економічних, соціальних і екологічних подій у всьому світі. Як і в усіх галузях економіки, зміни найбільше стосуються малого та середнього бізнесу. Завдяки впровадженню EI у своїй практиці підприємства можуть ефективно долати виклики стресового робочого середовища та краще забезпечувати процеси адаптації або розвитку бізнесу.

В індустрії туризму персонал є однією з найважливіших складових кінцевого продукту та основним ресурсом конкурентної переваги компанії. Здоволеність клієнта у сфері обслуговування безпосередньо залежить від доброзичливості, чуйності та ввічливості персоналу. Споживачі туристського продукту, звертаючись до послуг того чи іншого підприємства, зайнятого у сфері туризму, бажають отримати, як правило, не тільки сам туристський продукт, який повністю відповідає їхнім побажанням і включає обов'язкові складові розміщення, харчування та трансфер, а й відмінне обслуговування, тобто гарне відношення до себе. Саме вміння персоналу туристичної компанії привернути клієнта до себе, завоювати його лояльність, може вплинути на те, чи зуміє підприємство вистояти в конкурентній боротьбі за інших приблизно рівних ринкових умов.

У сфері туризму та гостинності важливим критерієм професіоналізму є здатність працівника швидко вирішувати всі поставлені перед ним завдання і виконувати задані функції відповідно до вимог, що висуваються до нього. Існує специфічний вид компетентності в індустрії гостинності – екстремальна

професійна компетентність, під якою мається на увазі здатність співробітника справлятися з різними позаштатними ситуаціями. Практика показує, що працівники, які мають психологічну стійкість, готові до роботи з групами туристів, які приїжджають з різних країн, здатні ефективно діяти у нестандартних або екстремальних ситуаціях, швидко навчаються при появі нових технологій обслуговування.

Основна увага традиційно приділялася навчанню співробітників за стандартами протоколів правильного виконання різних технологічних операцій, таких як сервірування столу, подача страв, бронювання, прибирання номерів та робота з інформаційними системами управління в сфері туризму та гостинності. Однак практика показує, що до 80% позаштатних ситуацій пов'язані з соціальним аспектом взаємодії з клієнтами. Саме поведінка персоналу в таких ситуаціях багато в чому визначає сприйняття якості послуг гостями.

У зв'язку з цим виникла потреба переглянути підхід до навчання співробітників. У програму підготовки персоналу все частіше почали включати тренінги за наступним спрямуванням: технології управління емоційними станами, вирішення конфліктів, основи етнопсихології та інших навичок міжособистісного спілкування [9, 10]. На рис 1. представлені дані щодо проведення тренінгів з ЕІ для персоналу різних рівнів управління.

Суттєвим аспектом, що підкреслює важливість приділення уваги емоційній складовій підготовки

фахівців є віковий склад персоналу. Більшість працівників виконавчої ланки сфери обслуговування є молоді люди у віці від 18 до 25 років. Саме це пояснює їхні складнощі в управлінні емоціями. Суперечливі психологічні прагнення, характерні для цього віку посилюють нестабільність емоційного фону роботи у цій сфері. Це призводить до частих і тривалих афективних станів, коли емоції пригнічують раціональне мислення та його виплеск проявляється у формі люті, гніву чи страху перед професійними обов'язками.

Афект свідчить про нездатність співробітника знайти адекватний вихід навіть у незначних ситуаціях, а пережиті емоційні потрясіння залишають у психіці травматичний слід та накопичуються. У таких умовах, навіть якщо фахівець має ідеальні знання та навички щодо процесів обслуговування та управління, а також проходить навчання з використанням сучасних технологій, забезпечення високого рівня обслуговування залишається під питанням.

Отже можна сказати що інтелект та емоційна зрілість у сукупності визначають успіх людини у професійному зростанні. Інтелектуальний коефіцієнт (IQ) чисельний показник рівня інтелекту що визначає здатність людини вирішувати логічні завдання, аналізувати інформацію та використовувати її у виробничих процесах. Ключовими характеристиками рівня IQ є: логічне мислення (здатність визначати причинно-наслідкові зв'язки та систематизувати дані); аналітичні здібності (вміння аналізувати

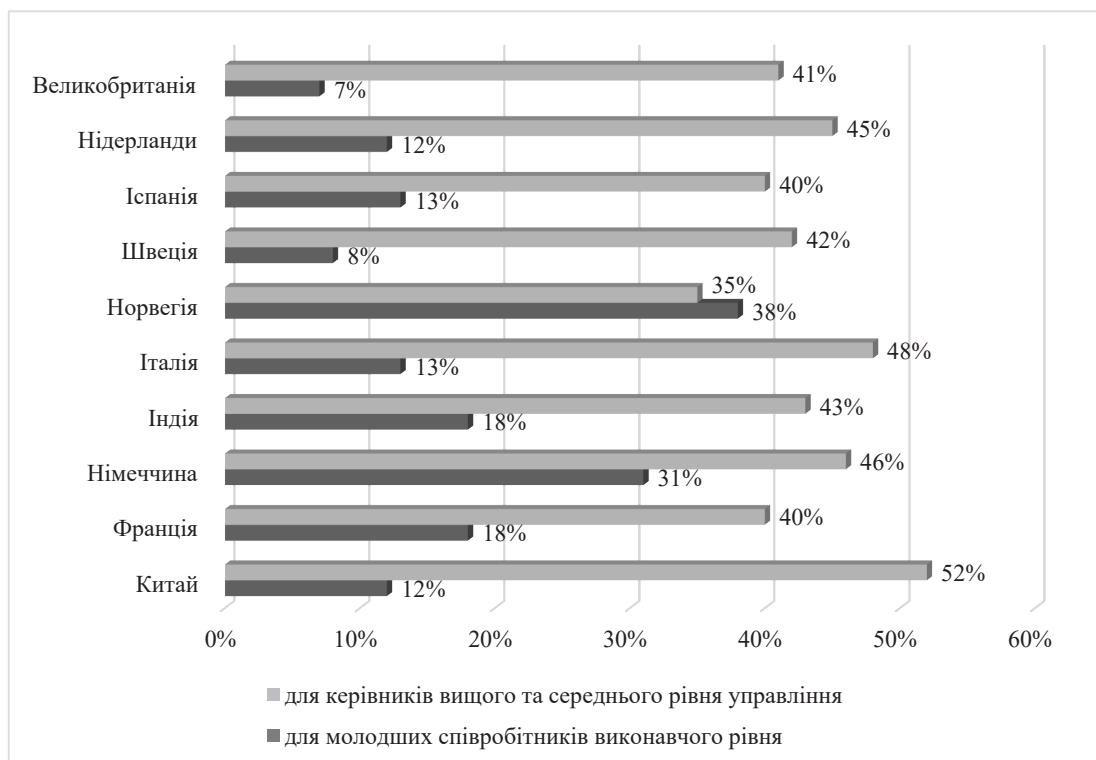


Рис. 1. Кількість організацій, які проводили тренінги з емоційного інтелекту у 2019 році, за країнами та рівнями управління

Джерело: складено автором з використанням [11]

складні явища, використовувати метод індукції та дедукції та знаходити оптимальні рішення для виконання бізнес процесів); короткострокова та довгострокова пам'ять пов'язана із вивченням стандартів та процедур; вирішення математичних та технічних задач. Незважаючи на очевидні переваги емоційного інтелекту, він не відмінняє важливість хард скілів, що засновані на досвіді та професійності та визначаються рівнем IQ. Отже усі керівники шукають баланс між рівнем інтелектуального та емоційного інтелекту щоб не отримати команду високопрофесійних але токсичних співробітників або навпаки.

Спираючись на численні дослідження та об'єднуючи їх, Гоулман та співавтори представили модель емоційного інтелекту з двадцятьма п'ятьма компетенціями, згрупованими в п'ять кластерів (рис. 2).

Важливість впровадження навичок емоційного інтелекту також відображає зміст відомої моделі Servqual (модель розриву), яка у 1985 році була запропонована американськими авторами А. Парасураманом, В. Зейтамлом і Л. Беррі. Модель SERVQUAL визначає основні параметри оцінки якості обслуговування споживачів сфери послуг: фізичні та матеріальні аспекти послуг, надійність, чуйність, впевненість та емпатія [13]. Три з п'яти елементів напряму пов'язані з навичками емоційного інтелекту, а саме: чуйність, впевненість та емпатія. Отже забезпечення

високого рівня задоволеності з боку клієнта за цими показниками можливе лише за умови здатності персоналу демонструвати ввічливість, індивідуальну уважність, готовність допомогти, відчуття впевненості та довірливі взаємовідносини.

Визначення рівня емоційного інтелекту за країнами світу відбувається на основі індексів позитивного та негативного досвіду Геллапа, які вимірюють нематеріальні цінності життя такі, як почуття та емоції. Показники індексу на рівні країни коливаються від нуля до 100. Вищі показники свідчать про те, що позитивні емоції більш поширені в країні [14]. Ці оцінки тісно пов'язані зі сприйняттям людей рівня свого життя, задоволеності, особистих свобод і позитивних емоцій протягом тривалого часу.

У 2023 році Україна потрапила до переліку країн із Найменшим позитивним досвідом у світі 56 балів. Це свідчить про те, що з початком повномасштабного вторгнення росії на територію України люди майже не відчують себе щасливими та отримують мінімальну кількість позитивних емоцій. Частка загального внеску подорожей і туризму у світовому ВВП у 2019 та 2023 роках складала відповідно 10,4% та 11,4 %. Отже середнє світове значення частки туризму у ВВП складає 10,9%. Найвищі значення індексу позитивного досвіду демонструють країни з високою часткою туристичної галузі в економічній структурі країни.

Самосвідомість	Кластер самосвідомості включає емоційну обізнаність, здатність усвідомлювати свої сильні та слабкі сторони, що надає змогу надавати точну самооцінку, впевненість у собі
Саморегуляція	Включає самоконтроль як здатність контролювати свої емоції та імпульси, вміння управляти стресом, зберігати спокій та долати складні ситуації, здатність до адаптації та інноваційність у вирішенні нетипових ситуацій
Мотивація	Внутрішнє бажання досягати поставленої мети, внутрішнє обґрунтування сенсу своєї роботи та відданість справі. Включає ініціативність, оптимізм та наполегливість
Емпатія	Здатність розуміти та розділяти емоції інших людей, ставити себе на їх місце, приймати різноманітність. Здатність вибудовувати стійкі взаємовідносини та комунікаційні зв'язки з колегами та клієнтами
Соціальні навички	Здатність будувати та підтримувати відносини. Включає командні здібності, лідерські навички, вміння слухати та розуміти інших, ясно висловлювати свої думки, вирішувати конфлікти та мотивувати інших

Рис. 2. Складові емоційного інтелекту

Джерело: складено автором з використанням [12]

Країни з найвищою оцінкою позитивного досвіду у світі за 2023 рік у порівнянні з відсотком внеску туристичної галузі у ВВП країни

Країна	Індекс позитивного досвіду, 2023 р.	Частка загального внеску туристичної галузі (%) у ВВП країни, 2019 р.
Парагвай	86	10,4
Панама	86	13
Гватемала	85	9,1
Мексика	84	15,5
Індонезія	84	5,7
Філіппіни	82	25,3

Джерело: складено автором з використанням [14]

Важливим питанням в рамках дослідження емоційного інтелекту в системі управління персоналом є визначення інструментів його розвитку для підвищення рівня клієнтоорієнтованості та стресостійкості на підприємствах туристичної галузі. Розглянемо перелік інструментів за кожним кластером емоційного інтелекту (рис.2), які доцільно застосовувати в системі управління персоналом в процесі формування та розвитку компетенцій емоційного інтелекту.

Розвиток кластеру самосвідомості доцільно здійснювати через складання переліку слабких та сильних емоційних якостей кожного співробітника. Такі чек-листи допоможуть визначити слабкі сторони над якими потрібно працювати. Також можна здійснювати перехресне оцінювання зазначених співробітником якостей іншими колегами, які спростують або підтверджують даний перелік та визначають рівень прояву кожної якості за шкалою. В процесі роботи з клієнтами та колегами варто фіксувати у письмовому вигляді власні реакції на ту чи іншу ситуацію яка спричинила прояв підвищеної емоційності. Це дозволить правильно аналізувати причину своїх емоцій та почуттів у кожному конкретному випадку після завершення процесу та застосовувати ці результати самоаналізу у разі повторюваності ситуацій.

Саморегуляція або самоконтроль частково пов'язані з попереднім кластером. Практика регулярних перерв протягом робочого дня допоможе персоналу перезавантажуватися емоційно особливо у напружені часи. Фізичні вправи, практика медитацій та дихання є корисними для персоналу що працює в умовах підвищеної стресової напруженості. Майстер класи щодо опанування цих технік дозволять отримати навички, які допоможуть запобігти ескаляції стресу та погіршенню продуктивності в колективі. Доцільно також звернути увагу на модель емоційного інтелекту в лідерстві. Лідери відіграють вирішальну роль у сприянні саморегуляції та самосвідомості на робочому місці. Демонструючи емоційний інтелект, зберігаючи спокій під тиском, приймаючи обдумані рішення та керуючи стресом, топ-менеджери задають відповідний настрій своїм командам і заохочують подібну поведінку серед співробітників.

Мотивація це те що спонукає людину виконувати її роботу та спілкуватися з членами команди. Співробітники з високою мотивацією ЕІ вміють ставити та досягати не лише реалістичні, але й складні цілей. Вони підходять до них з чітким баченням успіху та стійкістю у прагненні досягнення, їхня наполегливість допомагає їм долати перешкоди та розглядати виклики як можливості для зростання, а не як перешкоди. Є декілька стратегій для розвитку мотивації ЕІ. Регулярна саморефлексія як інструмент опанування у попередніх кластерах дозволяє зрозуміти свої внутрішні бажання та узгодити свої дії з особистими цілями. Це самоусвідомлення посилює мотивацію та покращує продуктивність.

Постійне навчання також є ефективною стратегією яку має використовувати керівництво, оскільки воно дає нові виклики та можливості для зростання, підтримуючи високий рівень мотивації співробітників. Аналіз першопричини (RCA – Root cause analysis) – техніка для визначення основного джерела труднощів є ключовим інструментом для ефективного вирішення проблем у робочому середовищі. Підхід RCA складається з чотирьох етапів: виявлення проблеми, збір даних, аналіз проблеми та її вирішення, а також заохочує перейти від простого вирішення проблем до їх запобігання. Даний інструмент може бути корисним для професіоналів туристичної сфери на різних рівнях управління, при вирішенні типових та нетипових задач із елементами невизначеності [15]. Визнання зусиль і прогресу членів команди та конструктивний зворотній зв'язок відіграють вирішальну роль у зміцненні внутрішньої мотивації та відданості процесу [16].

Емпатія це якість яка є важливою як в професійній діяльності так і в особистому житті та потребує практикування. Вміння співробітників ставити себе на місце клієнта допомагає контролювати імпульсивні реакції та неконструктивну критику. Тренінги з практикування емпатії вчать співробітників тому, що негативні реакції або незадоволеність клієнта майже завжди спрямовані на ситуацію, а не на особистість співробітника. Співробітник є провідником у вирішенні проблем клієнта та адвокатом компанії. Доцільно практикувати метод «не наклеювання

ярликів». Після виникнення проблемної ситуації, потрібно взяти паузу та поміркувати про можливі причини незадоволення клієнта (хвороба, проблеми в особистому житті, на роботі і т.д.). Такі вправи ведуть до розуміння того, що людина не обов'язково є неадекватною, можливо, у неї є вагомі причини для такої реакції. Це дозволяє думати по-іншому та розвиває емоційний інтелект. Стратегія проживання досвіду від третьої особи дозволяє працівнику відійти від власного «Я» і подивитися на ситуацію ширше, проаналізувати її, побачити приховані деталі. Такі вправи допомагають бути більш лояльними та зберігати внутрішній баланс.

Соціальні навички в рамках емоційного інтелекту корелюються з поняттям соціальний інтелект, який визначають як окремий вид інтелекту. Люди з високим соціальним інтелектом здатні будувати міцні стосунки та добре працювати з іншими. Соціальні навички включають: розмовні навички та навички ефективного слухання, знання соціальних ролей і негласних соціальних норм, соціальну самоефективність, відчуття комфорту в оточенні інших людей і здатність взаємодіяти з іншими[17]. Тренінги з опанування соціальних навичок можуть включати такі активності як: спостереження за людьми та дослідження невербальних сигналів; робота над розмовними навичками, спілкування з незнайомцями та ведення соціально корисних розмов; практика публічних виступів, майстерність імпровізації та гра певної соціальної ролі. Дані практики є дуже корисними для персоналу контактних сфер діяльності. Персонал туристичної галузі повинен визначати настрій та темперамент клієнта щоб мати змогу підлаштуватися під його емоційний настрій та максимально ефективно здійснити процес продажу або обслуговування.

Висновки. Не кожен співробітник має емоційний інтелект. Це навик який можливо формувати та розвивати. Ось чому так багато компаній інвестують у навчання емоційного інтелекту для своїх команд. Емоційний інтелект покращує загальну комунікацію, стосунки в колективі, підвищує емпатію, дозволяючи лідерам розуміти та ефективніше мотивувати членів своєї команди. Менеджери з високим EI стають кращими лідерами завдяки глибшим командним зв'язкам. EI також відіграє вирішальну роль в управлінні стресом і вирішенні конфліктів, створюючи більш здорове та продуктивне робоче середовище. Все більше компаній враховують емоційний коефіцієнт під час найму робітників, а роботодавці пропонують тренінги з емоційного інтелекту як частину своїх загальних ініціатив щодо розвитку та навчання співробітників. Емоційний інтелект також відіграє провідну роль у процесах обслуговування споживачів туристичної сфери, завдяки кращому розумінню емоцій інших, підвищенню самосвідомості та саморегуляції, що сприяє формуванню більш стійкої та ефективної комунікації з клієнтом.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Офіційний сайт компанії EgonZehnder із розвитку та трансформації лідерів. URL: <https://egonzehnder.com/what-we-do/breakthrough-leadership-programs/voyager-leadership> (дата звернення: 22.02.2025).
2. Salovey P., Mayer, J. D. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*. 1990. 9 (3). pp. 185–211.
3. Mayer J. D., Salovey P. What is emotional intelligence? Emotional development and emotional intelligence: Educational implications. New York: Harper Collins. 1997. pp. 3–34.
4. Goleman, D. Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. London: Bloomsbury Publishing Plc. 1995.
5. Bar-On R., Parker J.D.A. The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace. San Francisco: Jossey-Bass. 2000.
6. Cherniss C., Goleman, D. The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations. *The Jossey-Bass business & management series*. 2001. 386 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/40942935_The_Emotionally_Intelligent_Workplace_How_to_Select_for_Measure_and_Improve_Emotional_Intelligence_in_Individuals_Groups_and_Organizations (дата звернення: 19.02.2025).
7. Gardner L., Stough, C. Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership and Organizational Development Journal*. 2002. 23(2). pp. 68–78. DOI: <https://doi.org/10.1108/01437730210419198>.
8. Antonakis J., Neal M. A., Dasborough M.T. Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*. 2009. № 20. pp. 247–261. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.006>.
9. Марчук С. В. Теоретичний аналіз поняття емоційного інтелекту в психології. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. №3. С. 20–23.
10. Коробко Ю. В., Тройніна С. О., Остапко Л. О., Годзь Т. О. Емоційний інтелект у XXI столітті як один з найважливіших soft-skills освітнього процесу. *Академічні візії*. 2023. № 24. С. 1–12.
11. Частка організацій, які проводять тренінги з емоційного інтелекту в усьому світі. URL: <https://statista.com/statistics/1074220/share-organizations-conducting-emotional-intelligence-training-worldwide-country-type/> (дата звернення: 12.02.2025).
12. Boyatzis R. E., Goleman D., Rhee, K. Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)s. *Handbook of emotional intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass. 2000. pp. 343–362. URL: https://www.eiconsortium.org/reprints/clustering_competencies_insights_from_the_eci360.html (дата звернення: 22.02.2025).
13. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002224298504900403> (дата звернення: 18.02.2025).
14. Gallup Global Emotions report (2024). URL: <https://www.gallup.com/analytics/349280/gallup-global-emotions-report.aspx> (дата звернення: 18.02.2025).

15. Root Cause Analysis: Definition, Steps, Tools and Importance. URL: <https://au.indeed.com/career-advice/career-development/root-cause-analysis> (дата звернення: 18.02.2025).

16. Motivation and RCA: Leveraging Emotional Intelligence for Enhanced Problem-Solving. URL: <https://taproot.com/motivation-in-ei/> (дата звернення: 15.02.2025).

17. Ronald E. (2022) How to Increase Your Emotional and Social Intelligence. URL: <https://psychologytoday.com/intl/blog/cutting-edge-leadership/202210/how-increase-your-emotional-and-social-intelligence> (дата звернення: 15.02.2025).

REFERENCES:

1. Ofitsiyni sait kompanii EgonZehnder iz rozvytku ta transformatsii lideriv [Official website of EgonZehnder, a company for leadership development and transformation]. Available at: <https://www.egonzehnder.com/what-we-do/breakthrough-leadership-programs/voyager-leadership> (accessed February 22, 2025)

2. Salovey P., Mayer, J. D. (1990) Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, no. 9 (3), pp. 185–211.

3. Mayer J. D., Salovey P. (1997) What is emotional intelligence? Emotional development and emotional intelligence: Educational implications. New York: Harper Collins, pp. 3–34.

4. Goleman, D. (1995) Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. London: Bloomsbury Publishing Plc.

5. Bar-On R., Parker J.D.A. (2000) The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace. San Francisco: Jossey-Bass.

6. Cherniss C., Goleman, D. (2001) The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations. *The Jossey-Bass business & management series*, 386 p. Available at: https://www.researchgate.net/publication/40942935_The_Emotionally_Intelligent_Workplace_How_to_Select_for_Measure_and_Improve_Emotional_Intelligence_in_Individuals_Groups_and_Organizations (accessed February 19, 2025).

7. Gardner L., Stough, C. (2002) Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership and Organizational Development Journal*, no. 23(2), pp. 68–78. DOI: <https://doi.org/10.1108/01437730210419198>.

8. Antonakis J., Neal M. A., Dasborough M.T. (2009) Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, no. 20, pp. 247–261. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.006>.

9. Marchuk S. V. (2021) Teoretychnyi analiz poniattia emotsiinoho intelektu v psykholohii [Theoretical analysis of the concept of emotional intelligence in psychology]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 3, pp. 20–23.

10. Korobko Yu. V., Troinina S. O., Ostapko L. O., Hodz, T. O. (2023) Emotsiyni intelekt u XXI stolitti yak ody z naivazhlyvishykh soft-skills osvithnoho protsesu [Emotional intelligence in the 21st century as one of the most important soft-skills of the educational process]. *Akademichni vizii*, vol. 24, pp. 1–12.

11. Chastka orhanizatsii, yaki provodiat treninhy z emotsiinoho intelektu v usomu sviti [Share of organizations conducting training in emotional intelligence worldwide]. Available at: <https://www.statista.com/statistics/1074220/share-organizations-conducting-emotional-intelligence-training-worldwide-country-type/> (accessed February 12, 2025).

12. Boyatzis R. E., Goleman D., Rhee, K. (2000) Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)s. *Handbook of emotional intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 343–362. Available at: https://www.eiconsortium.org/reprints/clustering_competencies_insights_from_the_eci360.html (accessed February 22, 2025).

13. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002224298504900403> (accessed February 18, 2025).

14. Gallup Global Emotions report (2024). Available at: <https://www.gallup.com/analytics/349280/gallup-global-emotions-report.aspx> (accessed February 18, 2025).

15. Root Cause Analysis: Definition, Steps, Tools and Importance. Available at: <https://au.indeed.com/career-advice/career-development/root-cause-analysis> (accessed February 18, 2025).

16. Motivation and RCA: Leveraging Emotional Intelligence for Enhanced Problem-Solving. Available at: <https://taproot.com/motivation-in-ei/> (accessed February 15, 2025).

17. Ronald E. (2022) How to Increase Your Emotional and Social Intelligence. Available at: <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/cutting-edge-leadership/202210/how-increase-your-emotional-and-social-intelligence> (accessed February 15, 2025).