

О. Р. Сватюк¹, В. А. Біганська²
ORCID ID: ¹ 0000-0003-0099-2532; ² 0009-0000-3657-2471
Національний університет “Львівська політехніка”
Кафедра менеджменту персоналу та адміністрування

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ХАРАКТЕРИСТИК ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ МЕНЕДЖЕРІВ

<https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.067>

© Сватюк О. Р., Біганська В. А., 2024

Автори розглянули трактування сутності “лідерства” та “емоційного інтелекту”. Застосовано такі методи дослідження лідерства, як аналіз показників, порівняння характеристик, бальне оцінювання, опитування. Досліджено лідерські позиції менеджерів у командах конкретної організаційної структури підприємства. Визначено за 100-бальною шкалою лідерський потенціал трьох осіб на підприємстві. Створено та проведено анкетування для опитування працівників підприємства. Вся методика дослідження лідерського потенціалу була проведена на основі конкретного підприємства, а власнику було запропоновано унікальні методи визначення характеристик емоційного інтелекту та розвитку лідерського потенціалу працівників. У цьому дослідженні обрано метод визначення лідерського потенціалу через опитування 360-ти градусів, оскільки він забезпечує всебічну оцінку працівників, враховуючи думку керівника та самих працівників.

Ключові слова: емоційний інтелект; лідерство; лідерський потенціал; менеджер.

Постановка проблеми

Посилилося дослідження лідерства як об'єкта, оскільки окремі ідеї та емоції за хвилину охоплюють мільйони людей в мережі Інтернет. Це формує активне вивчення всіх аспектів впливу емоцій на управлінську діяльність керівників. Феномен лідерства посідає особливе місце в системі сучасного менеджменту підприємства. Лідерство як складне соціальне явище існує практично у всіх галузях суспільного життя. Коли двоє або більше людей об'єднують свої зусилля для досягнення спільної мети, то може виникнути емоційне лідирування одного та наслідування його ідей іншими.

Лідерство можна розвивати на основі таких тверджень: у ЄС команди (team) на підприємстві вже десятиліттями розвивають емоційний інтелект та виховують лідерів; ніхто не народжується лідером, а зростає.

Актуальність дослідження

Актуальність цього дослідження полягає в тому, що у новочасному світі лідерство є не просто привілеєм інтелекту людей, а способом досягнення цілей та організації ефективного робочого процесу менеджменту. Лідерський потенціал, як управлінський емоційний інтелект і талант, виражений в людей з високим інтелектом. Управлінню емоційним інтелектом персоналу потрібно навчитися, щоб правдиво визначати лідерський рівень, щоб на майбутніх посадах безпомилково

працювати з підбором та розвитком талантів працівників підприємства, вести за собою інших працівників, налагоджувати якість процесу менеджменту.

Формулювання мети і завдань статті

Метою дослідження є формування комплексу знань та умінь щодо розкриття емоційного інтелекту та формування соціально-економічних якостей лідера. Серед завдань можна виділити дослідження теорій з визначення рівня лідерського потенціалу, визначення рівня лідерства у менеджерів підприємства “А”¹, оцінку керівництва підприємством на основі анкетування і визначення рівня лідерського потенціалу керівників.

Аналіз досліджень і публікацій

Тематика є популярною у комерційних пропозиціях цифрової платформи People Force для HR-manager [1] та у блогах, де експерти пропонують спосіб оцінки HiPo, який ґрунтується на трьох методах: *професійно-особистісному опитувальнику*; *мотиваційному опитувальнику*; *динамічних тестах здібностей (DAT)*. Такий комплексний підхід дає змогу глибоко аналізувати лідерські компетенції та здібності кандидатів й підвищує ефективність їх відбору [2].

Бувають люди зі схильністю до першості, але для того, щоб перетворитися на справжніх лідерів, їм потрібно розвивати власний талант, спеціальні знання та навички в ділових умовах. Щороку в новинах НУ “Львівська політехніка” інформується про “Школу лідерства” Львівської політехніки, що веде Н. П. Любомудрова [3]. Зокрема, у Львові діє Львівська школа емоційного інтелекту, яка, власне, і спеціалізується на цьому питанні [4]. Х. С. Передало пропонує проведення тренінгів з розвитку емоційного інтелекту [5].

У своєму науковому дослідженні “Особливості формування лідерських якостей у керівника підприємства” [6] лідерство описала Н. М. Буняк. Економісти В. Новак, Т. Мостенська та О. Ілленко у підручнику “Організаційна поведінка” [7] пропонують різні підходи до визначення природи “лідерства”, а саме: 1) здатність людини впливати на групу людей або спільноту для досягнення певної мети, яка може збігатися або не збігатися з метою підприємства і мати особистий характер або користь, суспільно корисну чи суспільно небезпечну; 2) стан управлінських відносин, заснованих на раціональному поєднанні різних джерел влади і цілей їх учасників у тій чи іншій ситуації; 3) тип управлінської взаємодії, заснований на найефективнішому співіснуванні різних джерел влади в певній ситуації і спрямований на досягнення організаційних цілей; 4) впровадження організаційного лідерства, яке охоплює бачення, планування, прийняття рішень, мотивацію, організацію, розвиток, надання повноважень і управління людьми для досягнення конкретних цілей.

Виклад основного матеріалу

Емоційний інтелект (EI або EQ) охоплює компетенції, що демонструють здатність людини розпізнавати свою та чужу поведінку, настрої та імпульси, та найкращим способом керувати ними залежно від ситуації. У європейських країнах люблять повторювати вислів: “Завдяки IQ ви влаштуєтесь на роботу, завдяки EQ – робите кар’єру” [8].

На різних етапах кар’єри від людини потребують різні лідерські якості. З цих позицій лідерство можна розглядати як уміння взяти на себе відповідальність на низовому рівні управління, ставлення до завдань та поставлених цілей. У процесі просування службовими сходами побажання вдосконалюватися змінюються на провадити за собою персонал. На верхніх сходах кар’єри вирішальними якостями стають бачення майбутнього та вміння вести за собою команду.

Головний склад персоналу підприємства має “дві категорії: *результативні співробітники й фахівці з високим потенціалом (HiPo)*. Наприклад, 46 % успішних керівників на новій посаді не витягають своїх обов’язків та цифровізації праці” [2].

¹ Приватне підприємство не бажає вказувати назву.

Фахівці з високим потенціалом (HiPo) повертають дохід підприємства “на 91 % більше, ніж інші. Однак, впровадження 73 % лідерських програм HiPo не приносять результатів бізнесу або рентабельності інвестицій (ROI)” [2]. На наш погляд, поряд з неоднаковими результатами високопотенційний керівник має мати такі якості:

- залученість, себто бажання трудитися у визначеній команді підприємства;
- навички та здібності для виконання управлінських завдань;
- емоційний інтелект із бажанням досягати мети.

“Експерти пропонують оцінювати HiPo: професійно-особистісний опитувальник; мотиваційний опитувальник; динамічні тести здібностей (DAT)” [9]. Оцінювання індивідуума за 32 рисами об'єднані в три основні категорії: комунікації з людьми; управління знаннями; управління власною поведінкою [9]. Мотиваційний опитувальник, як опис ситуацій та завдань, що спонукає робітника продуктивніше працювати. Тести DAT спираються на цифрові й технологічні рішення, які гарантують об'єктивну та перевірену оцінку здібностей кандидатів та співробітників [10].

Лідерський потенціал охоплює емоційний інтелект, особисті якості, ділові навички, які дають змогу людині ефективно впливати на інших та досягати спільних цілей. Теоретичні основи визначення рівня лідерського потенціалу можна розглядати з кількох поглядів, з-поміж яких психологічний, соціологічний та організаційний підходи. Ось кілька важливих аспектів:

1. Особистісні якості: а) характер: керівник має мати сильний, чесний і цілеспрямований характер, має вміти ухвалювати складні рішення, вести колектив до поставлених цілей; б) мотивація: цілеспрямований лідер на досягнення результатів зобов'язаний вміти мотивувати інших.

2. Соціальні навички: а) емпатія: керівник має розуміти почуття та потреби своїх підлеглих, бути емпатійним і здатним надавати емоційну підтримку; б) комунікація: здатність чітко та ефективно висловлювати думки, слухати та взаємодіяти з командою для ефективного лідерства.

3. Когнітивні навички: а) стратегічне мислення: лідер має вміти бачити загальну картину та ухвалювати інтелектуальні рішення для досягнення довгострокових цілей; б) рішучість: здатність швидко й рішуче реагувати на емоційні виклики та приймати рішення є важливим для лідера.

4. Організаційні навички: а) управління часом і ресурсами: лідер має бути організованим і здатним ефективно управляти часом і ресурсами для досягнення мети; б) групове лідерство: здатність об'єднувати групу, визначати інтелектуальні ролі та стимулювати спільні зусилля.

5. Оцінка продуктивності: а) результати: лідерський потенціал оцінюється на основі продуктивності, яка відображає ефективність у досягненні цілей і керівництві командою.

Визначення рівня лідерського потенціалу співробітників передбачає детальний аналіз їх особистісних характеристик, компетенцій та виявлення їх лідерських здібностей. Цей процес можна здійснити за допомогою різних методів та інструментів оцінювання. Ось кілька підходів, які можна використовувати для визначення рівня лідерського потенціалу:

1. Центри оцінювання: рольові ігри: сценарії, які імітують реальні робочі ситуації, дозволяючи співробітникам спостерігати, як вони реагують і приймають рішення в реальних ситуаціях;

2. 360-ти градусів оцінка: опитування колег, підлеглих і керівників: збір відгуків від різних сторін дає об'єктивніше уявлення про стиль керівництва співробітника та його вплив на інших.

3. Оцінка ефективності роботи та виклики: аналіз робочого проєкту: вивчення продуктивності та внеску працівника в робочі проєкти може дати розуміння його чи її лідерських та управлінських навичок; мета та оцінка ефективності: визначення того, наскільки ефективно працівник досягає поставлених цілей.

4. Оцінка лідерства: самооцінка та співбесіди: опитування працівника та оцінка його лідерських якостей; спостереження на робочому місці: аналіз того, як співробітник взаємодіє з командою, ухвалює рішення та розв'язує проблеми.

5. Портфоліо та резюме: аналіз досвіду та ефективності; ретельне вивчення стажу роботи; оцінка інтелектуального й професійного розвитку працівника може виявити лідерський потенціал як придатність до нових посад.

б. Тестування: використання психометричних тестів для виявлення емоційного інтелекту, рис особистості, пов'язаних з лідерством.

Під час визначення рівня EI або EQ, лідерського потенціалу важливо враховувати контекст робочого середовища, специфічні вимоги підприємства, особливості розробленої моделі лідерства [11]. Комплексний підхід, що містить кілька із зазначених вище методів, дає змогу отримати більш точні та об'єктивні дані про лідерський потенціал співробітників.

Для дослідження та визначення рівня лідерського потенціалу обрано підприємство "А" – онлайн-школу підготовки до ЗНО/НМТ. Інформація про "основний вид діяльності за КВЕД 63.99 Надання інших інформаційних послуг; інші види діяльності – 85.60 Допоміжна діяльність у сфері освіти". Організаційну структуру управління підприємства "А" наводимо на рис. 1.

На підприємстві "А" є шість відділів: відділ продукту; відділ маркетингу; відділ продажу; відділ повторних продажів; HR-відділ; фінансовий відділ. Очолює відділи керівник проєкту та власник (CEO), як лідери та фахівці залучені у роботу.

Відділ продукту відповідає за саме навчання учнів школи. Навчання відбувається у форматі вебінарів. Заняття проводять п'ятеро викладачів. Матеріали для уроків розробляють методисти. Куратори перевіряють домашнє завдання і допомагають учням з незрозумілими питаннями. Керують командою кураторів старші куратори. Всі завдання учні виконують на навчальній платформі. Тому за її якісне функціонування відповідає технічний спеціаліст, а за оформлення платформи та навчальних матеріалів – дизайнери. За вирішення організаційних питань між учнями та школою відповідає адміністратор. Заступник керівника відділу продукту відповідає за виконання допоміжних розпоряджень керівника відділу, який своєю чергою дбає про те, щоб усі підрядники ефективно працювали та надавали учням школи якісне навчання.

Відділ маркетингу відповідає за залучення нових клієнтів та створення позитивного іміджу для підприємства. Дизайнери оформлюють лендінги, банери тощо, копірайтер пише тексти для продажів, а за організацію їх роботи відповідає помічник маркетолога.

TikTok-спеціаліст веде TikTok підприємства, SMM-менеджери відповідають за ведення сторінок викладачів та самої школи в Instagram, таргетологи з командним (team) лідером налаштовують рекламу. Менеджер з комунікації керує PR-представниками, які комунікують з фізичними школами з пропозицією партнерства. А за якісну роботу відділу та розробку маркетингової стратегії відповідає керівник відділу маркетингу.

Відділ продажу відповідає за ведення клієнтів від залишеної заявки до купівлі курсу. Цей відділ має два напрями: дзвінки та листування. Менеджери з продажу на дзвінках здійснюють продажі через телефонію, а direct-менеджери – через листування в соцмережах. Обома командами менеджерів керують тім(team)-лідери, а ними – керівник відділу продажу, який також розробляє стратегію продажів та проводить навчання менеджерів.

Retention-менеджери у відділі повторних продажів відповідають за роботу з наявними клієнтами підприємства, їх утримання, надання якісного сервісу та здійснення повторних продажів. Керівник відділу дбає про якісну роботу менеджерів, розробку стратегії повторних продажів.

HR-відділ забезпечує підприємство новими кадрами та дбає про ефективну роботу всіх працівників. Рекрутер відповідає за підбір персоналу та виконує додаткові розпорядження HR-менеджера, який своєю чергою працює над підбором, адаптацією, мотивацією, розвитком, оцінкою та онбордингом працівників. У фінансовому відділі – лише фінансист, який відповідає за вчасно та якісно закрити звітність доходів та витрат у межах проєкту, за розрахунок та заповнення відомості щодо заробітної плати.

Підприємства потребують обрання нового тім(team)-лідера серед менеджерів з продажу на дзвінках. Згідно з теорією "Leadership based on character" зазначаємо, що нового лідера обирають за трьома складовими: компетенціями, характером (вдачею) та відданістю підприємству. "Компетенції відображають, що лідер може зробити, відданість співвідноситься з кількістю зусиль, які лідер готовий докладати, а характер впливає на зміст рішень, що приймає лідер" [12].

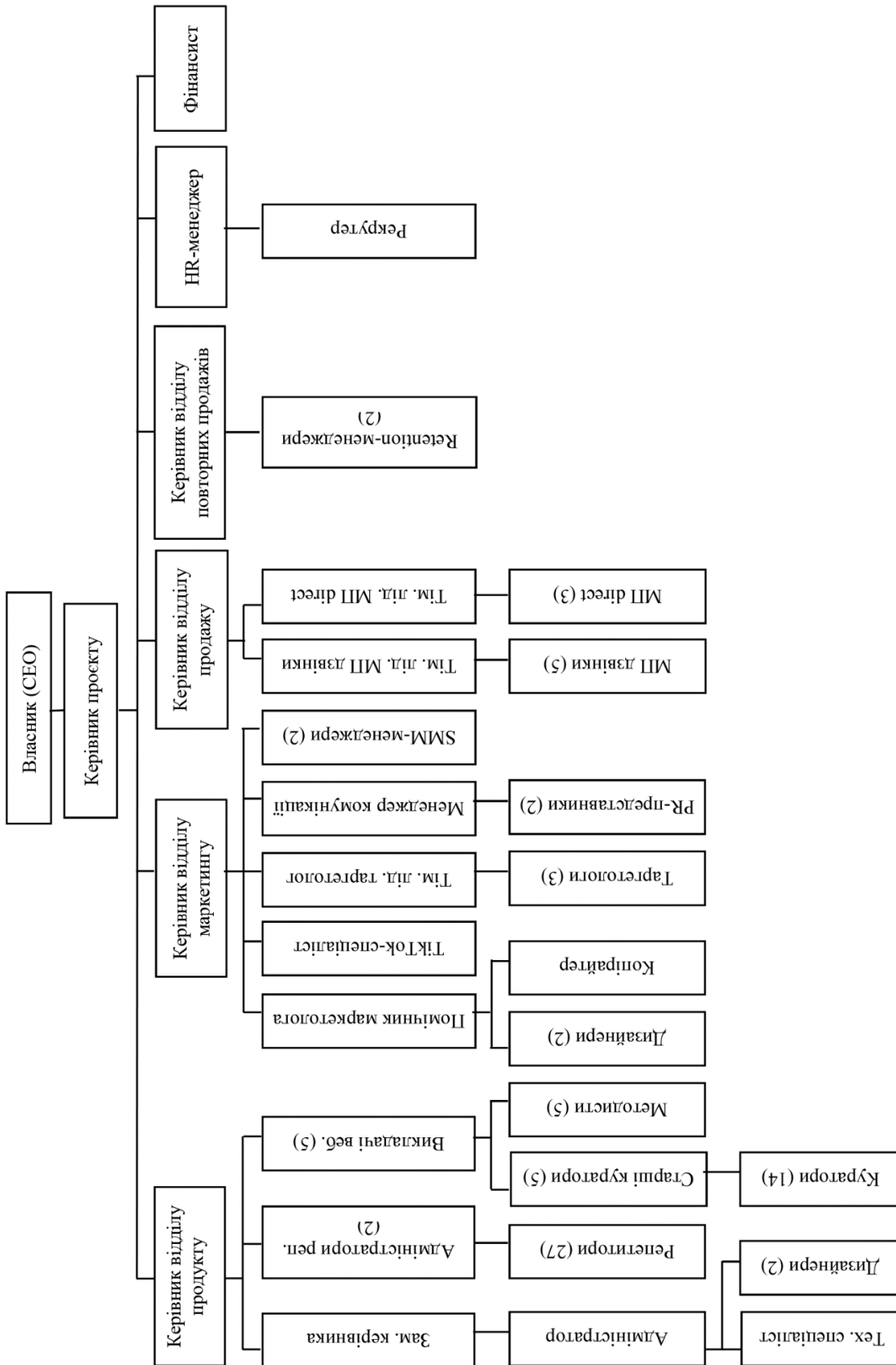


Рис. 1. Організаційна структура підприємства "А"

Відповідно до теорії, характер (вдача) лідера-керівника залучає елементи, що відображено на рис. 2.



Рис. 2. Елементи характеру лідера згідно з концепцією "Leadership based on character" та емоційного інтелекту (EI або EQ)

Доповнено авторами за джерелом [12]

Особистісне лідерство неспромога вимкнути, навіть коли зачиняються двері та робочий телефон вимикається на вихідні. Лідерський інтелект, знання, навички допомагають змінювати підприємництво, будувати команду, домагатися кар'єрного звершення. Поміж "11-ти чеснот, що виходять із концепції "Лідерство засноване на характері" Інституту Лідерства ім. Ігоря О. Ігнатовича в Iviv Business School" [12], які стосуються лише самого лідера безпосередньо, є комунікаційні та розвиваючі підлеглих. Нами доповнено: емпатію та критичне судження про самоконтроль.

Емпатія та самоконтроль – дві найважливіші якості, які визначають рівень EI. Наприклад, драйв – це коли лідер встановлює для себе цілі і виявляє завзяття до їх досягнення. Зовсім не обов'язково має йтися про кар'єрний успіх, це може бути подорож, нова вивчена мова чи навіть спортивний результат. У щоденному житті лідер на різних рівнях зіштовхується із викликами, у яких виявляє критичне судження про самоконтроль, візійність, хорообрість та зваженість. Так само, як і з колективом у бізнесі, він вибудовує і стосунки у сім'ї, з рідними та друзями, закладаючи фундамент взаємодій, керуючись такими чеснотами, як:

- емпатія – відчуття переживання та опікування командою;
- колаборація – вміння взаємодіяти та об'єднувати людей у команди;
- гуманність – цінувати та виявляти вдячність до тих, хто поруч, а також здатність до рефлексії;
- смиренність – ця чеснота допомагає приймати людей, враховувати їхні інтереси, вибачати та співчувати;
- підзвітність – це про відчуття відповідальності перед собою та іншими, повага до оточення;
- справедливість – відчуття пропорційного розподілу як здобутків, так і санкцій на всіх причетних.

"Відданість у контексті концепції "Leadership based on character" передбачає залученість, натхнення і жертвність" [12].

Перелік компетенцій, якими має володіти тім лідер: професіоналізм у сфері продажу; лідерські навички; комунікаційні навички; планування та організаційні навички; аналітичні здібності; стратегічне мислення; здатність до навчання та розвитку себе і команди; емоційний інтелект.

Ознаки розвиненого EQ: здатність визначати та описувати почуття людей; усвідомлення власних сильних сторін та вад; вміння пробачати помилки собі та іншим; здатність приймати зміни; живе зацікавлення іншими людьми; прояв уваги до почуттів інших людей; емпатія як опіка про працівників; прийняття відповідальності за результат своєї поведінки; вміння керувати емоціями у складних ситуаціях.

Аналіз характеру та емоційного інтелекту (EI або EQ) трьох менеджерів з продажу наводимо в табл. 1, де “+” риса характеру, навичка, характерна для працівника понад 50 відсотків, “-” невласлива.

Таблиця 1

Аналіз характеру та емоційного інтелекту (EI або EQ) лідерів

Риса характеру / навичка	Менеджер 1	Менеджер 2	Менеджер 3
1	2	3	4
Основні якості лідера, виокремлені Ворреном Беннісом			
Скеровувальне бачення	-	+	-
Пристрасть	+	+	+
Цілісність особи	+	+	+
Довіра	+	-	+
Допитливість	+	+	-
Відважність	+	+	-
Сім основних навичок лідера відповідно до Барта Хануса			
Передбачливість	+	+	-
Мистецтво здійснення змін	-	-	-
Здібність до побудови організацій	-	-	-
Здібність до випереджувального навчання	+	+	+
Ініціативність	+	+	+
Досконале розуміння взаємозалежності	+	+	+
Висока чесність і цілісність характеру	+	+	+
Характеристики лідерів, орієнтованих на цінності, згідно з Джеймсом О'тулу			
Цілісність особи	+	+	+
Довіра	+	+	+
Вміння слухати	+	+	+
Пошана до підлеглих	+	+	+
Сім виявлених Стівеном Кові звичок успішних людей			
Звичка до активності	+	+	+
Звичка починати справу, не втрачаючи із виду її завершення	+	+	+
Звичка вирішувати спершу важливі питання	-	-	+
Звичка мислити за принципом “мій виграш – ваш виграш”	+	+	+
Звичка прагнути спершу зрозуміти, а пізніше бути зрозумілим	+	+	+
Звичка прагнути до синергії	+	+	-
Звичка відточувати свої здібності	+	+	+
Сім виявлених Стівеном Кові відмітних характеристик лідерів, орієнтованих на принципи			
Стабільне навчання	+	+	+
Орієнтація на служіння цілям	+	-	+
Випромінювання похвальної емоції та ентузіазму	+	-	+
Довіра та емпатія до інших працівників	+	+	+
Врівноважений спосіб буття	-	+	+
“Сприймання життя як пригоди” [13]	+	+	-
Прагнення до синергії	-	+	-
“Заняття фізичними, інтелектуальними, емоційними та духовними вправами для самовдосконалення” [13]	+	+	+

1	2	3	4
Якості лідерів, виокремлених Максом Демпе			
Цілісність	+	+	+
Потреба зважати на інших	+	+	+
Проникливість	-	+	+
Розуміння інших	+	+	+
Сміливість у відносинах	-	+	-
Почуття гумору	+	+	-
Інтелектуальна енергія і допитливість	+	+	+
Пошана до майбутнього і сьогодення, розуміння минулого	+	+	+
Передбачуваність	-	+	-
Широта мислення	-	-	-
Комфортне існування в умовах невизначеності	+	-	+
Самовладання і послідовність	+	+	+
Якості лідерів, виокремлені Джоном Гарднером			
Життєва сила і невтомність	+	+	+
Емоційний інтелект і здатність міркувати в процесі діяльності	+	+	+
Готовність брати на себе відповідальність й обов'язки	-	-	-
Компетентність у розв'язанні завдання	+	+	+
Розуміння підлеглих, колег і знання їхніх потреб	+	+	+
Навички роботи з людьми	+	+	+
Потреба в досягненні результату	+	+	-
Здатність мотивувати інших	+	-	+
Сміливість, рішучість, завзятість	-	-	-
Уміння завойовувати й зберігати довіру	+	+	+
Здатність управляти, ухвалювати рішення, визначати пріоритети	+	+	+
Упевненість	+	+	+
Здібність до панування, домінування, самоствердження	-	+	-
Здібність до адаптації, гнучкість	+	+	-

Підсумувавши бали кожного менеджера, бачимо, що в першого їх 45 із 58, у другого – 47 із 58, у третього – 40 із 58, що свідчить про високий рівень лідерського потенціалу в усіх працівників. Однак найбільше притаманних лідеру рис та навичок має другий менеджер, оскільки він більш емоційно зважений, цілеспрямований та здібний до досягнення найвищих інтелектуальних результатів. Проте лише завдяки такому інтуїтивному аналізу складно дати об'єктивну оцінку характеру та емоційного інтелекту (EI або EQ) кожного з працівників. Тому, спираючись на теоретичний матеріал, щоб обрати на посаду тим лідера найбільш відповідного менеджера з команди, треба визначити рівень лідерського потенціалу за результатами оцінки показників роботи кожного працівника цього напрямку.

Це можна зробити різними способами: за допомогою професійно-особистісного опитування, мотиваційного опитування, динамічного тесту здібностей, опитування колег, асесмент-центрів, оцінки цілей, результатів та лідерських навичок. Але в цьому дослідженні ми зупинимося на визначенні лідерського потенціалу за допомогою опитування 360, оскільки воно дасть змогу всебічно оцінити працівників, отримавши зворотний зв'язок від усіх колег, з якими вони мають справу.

Ефективність діяльності керівництва будь-якого підприємства можна якісно визначити лише за допомогою аналізу фінансових та соціально-організаційних результатів звітності, оскільки метою підприємницької діяльності є отримання прибутку. Фінансові дані підприємства "А" за 2022 рік взято з сайтів youcontrol і opendatobot. Проаналізувавши фінансову звітність за минулий рік,

бачимо, що підприємство має дохід 24660 тис. грн, оскільки чистий прибуток становить 2436 тис. грн. Коефіцієнт автономії $Ka=(25816-8834)/25816=0,66$. У світовій практиці нормативне значення коефіцієнта автономії дорівнює 0,5 і вище. Чим вище – тим краще, оскільки найвище значення коефіцієнта автономії свідчить про вищий рівень фінансової стійкості підприємства, відповідно і вищий рівень кредитоспроможності. Тому значення 0,66 є досить гарним показником, але його ще можна розвивати. Продуктивність праці працівників $ПП=2436/98=24,75$ (тис. грн/особу). Відповідно до розрахунків, продуктивність праці одного працівника становить 24,75 тис. грн на рік, що також є достатнім показником, але і його можна покращувати.

Аналіз показників забезпечення соціальної сфери персоналу підприємства наводимо в табл. 2.

Таблиця 2

Оцінювання показників забезпечення соціальної сфери колективу підприємства [11]

Елемент	Показник	Значення показника	Висновок щодо елемента
1	2	3	
Соціальна інфраструктура	Забезпеченість бібліотечними фондами, книг на 100 осіб	50	Оскільки всі працівники підприємства працюють повністю віддалено, то соціальній інфраструктурі не надається належної уваги. Кожен працівник здебільшого сам відповідає за забезпечення себе всім потрібним
	Розмір витрат фонду розвитку соціальної інфраструктури на одного працівника, тис. грн/міс.	0,3	
Соціально-психологічний клімат	Кількість конфліктів, од./міс.	10	Оскільки на підприємстві за весь рік не було звільнень через незадоволеність соціально-психологічним кліматом, кількість конфліктів на місяць серед усіх працівників становить приблизно 10 і наявні неформальні групи, можна стверджувати, що соціально-психологічний клімат високого рівня
	Кількість звільнень через незадоволеність соціально-психологічним кліматом, од./рік	0	
	Кількість неформальних груп, од.	8	
Мотиви і стимули трудової діяльності	Кількість працівників, що прагнуть реалізувати себе в неоплачуваній додатковій роботі, осіб	5	На підприємстві є щонайменше п'ятеро людей, які готові виконувати додаткову неоплачувану роботу, щоб себе реалізувати (наприклад, провести для колег презентацію на неформальну тему). Також більшість працівників вмотивована працювати саме тут через близькі для них цінності, а найперше екологічність. Окрім того, близько для тридцяти людей головним стимулом у роботі є фінансова винагорода. На досить хорошому рівні вмотивованість працівників
	Кількість працівників, прихильників корпоративної культури підприємства, осіб	70	
	Кількість працівників, що прагнуть підвищити матеріальний добробут, осіб	30	
Соціальний захист і соціальне забезпечення	Кількість працівників, членів ГО або профспілок, осіб	4	На підприємстві немає профспілок та інших об'єднань для соціального захисту та забезпечення. Але серед переваг виділимо можливість кар'єрного зростання в межах підприємства, оскільки близько п'яти осіб за рік просунулися вгору кар'єрними сходами
	Кількість працівників, що одержали підвищення посади за рік, осіб	5	
Соціальна структура колективу	Кількість працівників, найнятих за рік, осіб	100	Загальна кількість працівників на підприємстві – 35, а у віці до 35 років – 20, що є показником того, що колектив підприємства досить молодий і заохочується наймолодих талантів, оскільки саме такі працівники як ніхто інший, добре розуміють цільову аудиторію підприємства – старшокласників. Кількість прийнятих на роботу працівників перевищує кількість звільнених
	Кількість скорочених працівників, звільнених за рік, осіб	37	
	Чисельність основного персоналу, осіб	98	
	Чисельність працівників у віці до 30 років, осіб	70	

1	2	3	4
Вільний час та якість його використання	Чисельність працівників, зайнятих не у робочий час, осіб	35	Більшість працівників підприємства (зокрема репетитор, куратори, дизайнери і т. д.) працюють повний робочий день. Попри це близько 35 осіб займається спортом і дбає про фізичну активність. Тому хоч у багатьох працівників вільного часу мало, але багато хто намагається використовувати його з користю
	Чисельність працівників, що мають ненормований робочий день через навчання, осіб	30	
	Чисельність працівників, що займаються спортом, осіб	35	
Охорона праці та життєдіяльності	Чисельність працівників, зайнятих ручною працею, осіб	0	Робота на підприємстві не передбачає фізичної праці. Водночас 51 працівник, тобто приблизно половина, провадять саме творчу діяльність
	Чисельність працівників, зайнятих творчою працею, осіб	51	
Усі види відносин	Частка працівників, що мають вільний доступ до інформації про підприємство, %	100	Кожен працівник має відкритий доступ до базової та потрібної інформації про підприємство, а також приблизно 71 % працівників є прихильниками корпоративної культури
	Частка працівників, що підтримують корпоративну культуру підприємства, %	71	
Відносини власності	Кількість працівників, що беруть участь в управлінні всім підприємством, осіб	2	Лише двоє працівників (СЕО та керівник проєкту) беруть участь в управлінні всім підприємством на основі посади і власності

Аналіз показників забезпечення соціальної сфери колективу підприємства наводимо в табл. 3.

Таблиця 3

Оцінка показників забезпечення розвитку працівників підприємства [11]

Елемент	Показник	Значення показника	Висновок щодо елемента
Професійний розвиток	Витрати на професійний розвиток, тис. грн/рік	50	Економічний ефект від реалізації програм професійного розвитку виправдовує витрати на нього
	Економічний ефект від реалізації програм професійного розвитку, тис. грн/рік	100	
Розумовий розвиток	Чисельність працівників, що мають хобі, осіб	70	Більшість працівників у вільний від роботи час займаються своїм хобі, а деякі навіть самостійно проходять курси та переглядають різні ресурси для вдосконалення професійних навичок. Тому розумовий розвиток працівників на високому рівні
	Чисельність працівників, що займаються самоосвітою, осіб	60	
Фізичний розвиток	Чисельність працівників, що займаються різними видами спортом, осіб	35	35 осіб регулярно займається спортом, але жодна з них не має спортивного розряду, тому фізичний розвиток працівників підприємства на середньому рівні

Аналіз показників забезпечення мотивації колективу підприємства наводимо в табл. 4.

Показники, що характеризують розмір, динаміку оплати, трудовий внесок

Показник	Значення показника	Висновок щодо елемента
Середня заробітна плата, тис. грн	20	Оскільки середня зарплата на підприємстві на досить високому рівні, дев'ять працівників одержують додаткове матеріальне стимулювання та ніколи не трапляються затримки в оплаті праці понад місяць, можна стверджувати, що матеріальна мотивація в підприємства на хорошому рівні
Чисельність працівників, що одержують додаткові види матеріального стимулювання, осіб	9	
Чисельність працівників, що одержують заробітну плату із затримкою виплати понад місяць, осіб	0	

У сучасних дослідженнях науковці Л. В. Вільчак, Х. С. Передало “рекомендують вибір форм і видів професійного розвитку працівників: наставництво на робочому місці, навчання, ділові ігри, конференції, тренінги, семінари, коучинг, обмін досвідом з партнерами, регулярне читання авторитетних джерел, прислуховування до порад партнерів, спостереження” [15] та аналіз власної праці та діяльності колег, перегляд професійного відео.

Для підвищення ефективності роботи підприємства керівника групи рекомендується обирати з числа менеджерів із продажу. Це допоможе менеджерам підвищити ефективність роботи, оскільки у них є лідер, який є взірцем для наслідування для команди та може надати практичні поради щодо покращення їх ефективності. Щоб підібрати найкращого керівника команди та якісно визначити лідерський потенціал кожного співробітника відділу, ми створимо анкету 360, яка допоможе як підприємству в комплексній оцінці співробітника та надає зворотний зв'язок щодо його розвитку, так і фахівцеві в пошуках дивитися на себе ззовні та визнавати свої сильні сторони та сфери розвитку.

Перелік питань для 360-градусного опитування, яке використовується для оцінки лідерського потенціалу менеджерів з продажу під час співбесіди:

1. Як би ви оцінили професіоналізм (ім'я) у продажах і які конкретні результати ви бачили?
2. Які, на вашу думку, найбільші переваги (ім'я та прізвище) у продажах?
3. Чи є (ім'я) взірцем для інших керівників?
4. Які конкретні приклади лідерських дій, здійснених (ім'я), ви можете навести?
5. Як ви оцінюєте ефективність (назвати) спілкування з колегами та клієнтами?
6. Як (ім'я) сприяє створенню позитивної робочої атмосфери через спілкування?
7. Як ви оцінюєте здатність (прізвище, ім'я) ефективно планувати діяльність на роботі?
8. Як (ім'я) реагує на ситуації, коли плани треба переглянути або змінити через непередбачені обставини?
9. Як ви оцінюєте аналітичні здібності (ім'я та прізвище) та їх вплив на ухвалення рішень?
10. Як (ім'я) використовує дані та аналітику для оптимізації робочих процесів?
11. Як би ви оцінили здатність (ім'я) встановлювати довгострокові цілі та розробляти стратегії їх досягнення?
12. Як (ім'я) використовує стратегічне мислення у вашій повсякденній діяльності для досягнення коротко- та довгострокових цілей?
13. Як ви оцінюєте зусилля (ім'я) щодо сприяння навчанню та розвитку команди?
14. Які конкретні кроки вживає (ім'я) для підтримки власного професійного розвитку та розвитку команди?
15. Як би ви оцінили здатність (ім'я) використовувати емоційний інтелект у взаємодії з колегами та клієнтами?
16. Як (ім'я) бореться зі стресом та емоціями в професійних ситуаціях і як це впливає на стосунки на роботі?

17. Як ви оцінюєте здатність (ім'я та прізвище) ідентифікувати та спільно створювати бачення команди чи проєкту?

18. Як ви оцінюєте пристрась та енергію, які (ім'я) привносить у його роботу та взаємодію з командою?

19. Як (ім'я) сприяє командній роботі та співпраці, особливо під час генерування ідей та прийняття рішень?

20. Як ви оцінюєте вміння (ім'я та прізвище) проявляти емпатію в професійних ситуаціях і будувати стосунки в колективі?

21. Як (ім'я) виявляє скромність у професійних стосунках і спілкуванні з колегами?

22. Як (ім'я) сприймає чесність у вчинках і рішеннях (ім'я)?

23. Як (ім'я) демонструє здатність виважено підходити до роботи та розв'язувати складні проблеми?

24. Як ви оцінюєте ступінь відповідальності (прізвище та ім'я) за свої дії та рішення в команді чи організації?

25. Як (ім'я) забезпечує справедливість і рівність у команді чи робочому середовищі?

26. Як би ви оцінили сміливість (ім'я та прізвище) йти на ризик чи складні завдання?

27. Як (назвати) демонструє та використовує критичне судження під час прийняття рішень і розв'язання проблем?

28. Як ви оцінюєте відданість (ім'я) і як вона впливає на командний дух та результати роботи?

29. Як (ім'я) надихає та мотивує інших досягати високих результатів та підходити до своєї роботи?

30. Як ви оцінюєте готовність (ім'я) йти на жертви у взаєминах у команді та бажання допомогти іншим досягти успіху?

Опитування було проведено серед колег кожного працівника і менеджера з продажу та самого працівника. За його допомогою буде здійснена комплексна оцінка співробітників, щоб на основі результатів опитування обрати менеджера з найбільшим лідерським потенціалом на посаду керівника команди.

Факторами, що впливають на опитування рівня лідерського потенціалу, можуть бути успішний досвід роботи менеджером або керівником проєкту, успішний досвід наставництва та керівництва командою, активна участь у розробці та впровадженні організаційних стратегій, участь у навчальних програмах та інших семінарах з розвитку лідерських навичок, вміння створювати мотивувальне робоче середовище для команди, якість комунікації та вміння впливати на інших через спілкування, участь у програмах розвитку талантів та активна робота над розвитком бізнесу.

Конкретні заходи, які можна здійснити для покращення управлінського потенціалу підприємства, наводимо в табл. 5.

Таблиця 5

Заходи з підвищення управлінського потенціалу працівників підприємства "А"

№	Захід	Результати заходів
1	2	3
1	Тренінги та семінари з лідерства для працівників з метою професійного розвитку та демонстрації лідерських навичок у роботі, з акцентом на управлінні людьми	Завжди є у резерві підготовлені працівники, які можуть обійняти керівні посади без проблем і тривалого періоду ознайомлення з роботою
2	Використовуйте рольові ігри та аналіз конкретних ситуацій для навчання та розвитку практичних лідерських навичок	Співробітники отримають практичний досвід управління і не будуть відволікатися, коли їм доведеться керувати групою людей

1	2	3
3	Дозволяйте потенційним лідерам взяти участь у спеціальних проєктах, де вони можуть використовувати та розвивати свої лідерські навички	Це також допомагає побачити, як працівник впорається з реальною ситуацією, де знадобляться лідерські навички
4	Регулярно оцінюйте лідерський потенціал і коригуйте плани розвитку, щоб вони краще відповідали потребам організації та працівника	Це допоможе вам адаптувати план розвитку до поточної ситуації та відстежувати прогрес

Обговоривши результати діяльності підприємства “А” та створивши анкету для вимірювання лідерського потенціалу співробітників підприємства, можна зробити висновок, що завжди є куди рости і до чого прагнути. Тому на основі результатів анкети 360 градусів відділ продажів підбере менеджера, який найкраще відповідає вимогам з погляду потрібних навичок, якостей характеру та відданості справі. Це дасть змогу відділу продажів і підприємства загалом працювати ще ефективніше та покращити фінансову звітність.

Висновки

Проаналізувавши емоційний інтелект (ЕІ або EQ) та характер керівників підприємства “А”, можна зробити висновок, що є багато способів оцінити потенціал керівників. Найбільш оптимальним та об'єктивним є метод 360 градусів, який використовується в опитуваннях співробітників. Виходячи з нашого визначення лідерського потенціалу співробітників, для відбору кандидата на посаду лідера з числа менеджерів підприємства за викликом можна використовувати різні методи, такі як професійні та особисті інтерв'ю, мотиваційні інтерв'ю, динамічні тести на здібності, порівняльні інтерв'ю, центри оцінки, оцінка цілей і результатів діяльності, а також оцінка лідерських компетенцій.

Оцінка ефективності роботи працівників підприємства “А” та опитування для визначення потенціалу керівників підприємства свідчать про те, що підприємство “А” працює ефективно. Завжди є мета, до якої потрібно прагнути. Проведено аналіз ефективності соціальних показників діяльності підприємства “А” та створення анкети для визначення рівня лідерського потенціалу працівників підприємства. Під час розробки питань для 360-градусної анкети ми використовуємо перелік компетенцій, елементів характеру та зобов'язань, описаних у дослідженні. Тому відповідно до результатів опитування 360 у відділі продажу буде обрано тим лідера, який найбільше відповідає вимогам за потрібними компетенціями, рисами характеру та відданістю. Завдяки цьому відділ продажу, а також все підприємство буде функціонувати ще ефективніше та ще більше покращить показники фінансової звітності.

Перспективи подальших досліджень

Конкретні заходи, які можна впровадити для підвищення рівня лідерського потенціалу підприємства: лідерські тренінги та семінари, рольові ігри та кейс-стаді, залучення потенційних лідерів до проєктів, де вони зможуть проявити свої лідерські навички, регулярна оцінка лідерського потенціалу та корегування планів розвитку. Все це допоможе більш якісно організувати роботу працівників і відповідно збільшити продуктивність праці та прибуток підприємства.

Список літератури

1. Методи оцінки персоналу. Команда PeopleForce. 1203-09-20 URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/gid-metodi-otsinki-personalu> (дата звернення: 07.02.2024).
2. Оцінка потенціалу лідерів / SHL. URL: <https://shl.com.ua/reshenija-dlja-hr/razvitie/hipo> (дата звернення: 30.01.2024).

3. Любомудрова Н. П. “Школа лідерства” Львівської політехніки: секрети успішного керівництва – в деталях. Новини університету <https://lpnu.ua/news/shkola-liderstva-lvivskoi-politekhniky-sekret-y-uspishnoho-kerivnytstva-v-detaliakh> (дата звернення: 07.02.2024).
4. Львівська школа керівників бізнесу. В. Чупрін. URL: <https://www.lv-school.mba/emotional-intelligence> (дата звернення: 07.02.2024).
5. Передало Х. С. Роль емоційного інтелекту в системі основних компетенцій менеджера // Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development. 2020. Vol. 2, No. 2. С. 63–69. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2020_2_2_10 (дата звернення: 07.02.2024).
6. Буняк Н. М. Особливості формування лідерських якостей у керівника підприємства. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/6_2017_ukr/19.pdf (дата звернення: 30.01.2024).
7. Новак В. О., Мостенська Т. Л., Ільєнко О. В. Організаційна поведінка: підр. К.: Кондор, 2018. 498 с.
8. Емоційний інтелект як передумова успішної кар’єри / IQхолдинг. URL: <http://iqholding.com.ua/articles/emotsiinii-intelekt-yak-peredumova-uspishnoi-kar%2%80%99%D1%94ri> (дата звернення: 07.02.2024).
9. Професійний особистісний опитувальник OPQ32 / SHL. URL: <https://shl.com.ua/produkti-i-uslugi/instrumenti-po-ocenke/lichnostnie-oprosniki/opq32> (дата звернення: 30.01.2024).
10. Динамічні тести здібностей. Dynamic Aptitude Tests / SHL. URL: <https://shl.com.ua/produkti-i-uslugi/instrumenti-po-ocenke/testi-sposobnostej/dat> (дата звернення: 30.01.2024).
11. Havran M., Svatiuk O. (2021). Teaching emotional intelligence to students obtaining a bachelor’s degree in management // Perspectives and Innovations of Science (Series “Pedagogy”. Series “Psychology”. Series “Medicine”) No. 4 (4). P. 25–33: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2021-4\(4\)-25-33](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2021-4(4)-25-33) (дата звернення: 30.01.2024).
12. Концепція “Leadership based on character”: які чесноти потрібні лідерам сьогодні? / УКУ URL: <https://uculeadership.com.ua/knowledgebase/kontseptsiya-leadership-based-on-character-yaki-chesnoty-potribni-lideram-sogodni/> (дата звернення: 07.02.2024).
13. Stephen R. Covey (2024). 7 Habits of Highly Effective People. Francklin Covey. URL: <https://www.franklincovey.com/the-7-habits/> (дата звернення: 07.02.2024).
14. Соціальне забезпечення в Україні: навч. посіб. / А. Я. Кузнєцова, З. Е. Скринник, І. В. Жеребило, З. М. Комаринська, О. І. Кадикало, Н. Ю. Олійник, Л. К. Семів, О. Р. Сватуок, А. І. Якимів. Львів: Вид. Університету банківської справи, 2021. 547 с. <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/07/SOTSIALNE-ZABEZPECHENNYA.pdf> (дата звернення: 30.01.2024).
15. Вільчак Л. В., Передало Х. С. Особливості вибору форм професійного розвитку для працівників зовнішньоекономічного підрозділу SMEU. 2023, випуск 5, № 2, с. 18–29. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.018> (дата звернення: 30.01.2024).

References

1. Methods of staff assessment. People Force team. 1203-09-20 Retrieved from: <https://peopleforce.io/uk/blog/gid-metodi-otsinki-personalu> (accessed: 07.02.2024).
2. Assessment of leadership potential / SHL. Retrieved from: <https://shl.com.ua/reshenija-dlja-hr/razvitie/hipo> (accessed: 30.01.2024).
3. Liubomudrova, N. P. “School of Leadership” of Lviv Polytechnic: secrets of successful leadership – in detail. University News / Retrieved from: <https://lpnu.ua/news/shkola-liderstva-lvivskoi-politekhniky-sekret-y-uspishnoho-kerivnytstva-v-detaliakh> (accessed: 07.02.2024).
4. Lviv School of Business Executives. V. Chuprin. Retrieved from: <https://www.lv-school.mba/emotional-intelligence> (accessed: 07.02.2024).
5. Peredalo, Kh. S. (2020). The role of emotional intelligence in the system of core competencies of a manager / 2020. Vol. 2, No. 2. Pp. 63–69. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2020_2_2_10 (accessed: 07.02.2024).
6. Features of the formation of leadership qualities in the head of the enterprise. Retrieved from: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/6_2017_ukr/19.pdf (accessed: 30.01.2024).
7. Novak, V. O., Mostenska, T. L., Iliencko, O. V. (2018). Organisational behaviour: a textbook. K.: Condor, 498 s.
8. Emotional intelligence as a prerequisite for a successful career / IQholding. Retrieved from: <http://iqholding.com.ua/articles/emotsiinii-intelekt-yak-peredumova-uspishnoi-kar%2%80%99%D1%94ri> (accessed: 07.02.2024).
9. Professional personality questionnaire OPQ32 / SHL. Retrieved from: <https://shl.com.ua/produkti-i-uslugi/instrumenti-po-ocenke/lichnostnie-oprosniki/opq32> (accessed: 30.01.2024).

10. Dynamic Aptitude Tests. Dynamic Aptitude Tests / SHL. Retrieved from: <https://shl.com.ua/produkti-i-uslugi/instrumenti-po-ocenke/testi-sposobnostej/dat> (accessed: 30.01.2024).
11. Havran, M., Svatiuk, O. (2021). Teaching emotional intelligence to students obtaining a bachelor's degree in management // Perspectives and Innovations of Science (Series "Pedagogy". Series "Psychology". Series "Medicine"). No. 4 (4). P. 25–33. Retrieved from: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2021-4\(4\)-25-33](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2021-4(4)-25-33) (accessed: 30.01.2024).
12. The concept of "Leadership based on character": what virtues do leaders need today? Retrieved from: <https://ucleadership.com.ua/knowledgebase/kontseptsiya-leadership-based-on-character-yaki-chesnoty-potribni-lideram-sogodni/> (accessed: 07.02.2024).
13. Stephen, R. Covey (2024). 7 Habits of Highly Effective People. Francklin Covey. Retrieved from: <https://www.franklincovey.com/the-7-habits/> (accessed: 07.02.2024).
14. Social security in Ukraine: a study guide (2021) A. Kuznetsova, Z. Skrynnyk, I. Zherybylo, Z. Komarinska, O. Kadikalo, N. Oliynyk, L. Semiv, O. Svatyuk, A. Yakymiv. Publishing house of the University of Banking. Retrieved from <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/07/SOTSIALNE-ZABEZPECHENNYA.pdf> (accessed: 30.01.2024).
15. Vilchak, L. V., Peredalo, Kh. S. (2023). Features of the choice of forms of professional development for employees of the foreign economic division of SMEU. Issue 5, No. 2. Pp. 18–29. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.018> (accessed: 20.01.2024).

O. R. Svatiuk, V. A. Biganska

Lviv Polytechnic National University

Department of Human Resource Management and Administration

INTERRELATION OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AND CHARACTERISTICS OF MANAGERS' LEADERSHIP POTENTIAL

© Svatiuk O. R., Biganska V. A., 2024

The authors consider the interpretation of the essence of "leadership" and "emotional intelligence". The purpose of the study is to form a set of knowledge and skills for the disclosure of emotional intelligence and the formation of socio-economic qualities of a leader. Among the tasks are the study of theories on determining the level of leadership potential, determining the level of leadership in managers of enterprise "A", assessing the management of the enterprise on the basis of a questionnaire and determining the level of leadership potential of managers.

The following methods of leadership research are used: analysis of indicators, comparison of characteristics, scoring, and surveys. The leadership positions of managers in the teams of a particular organizational structure of an enterprise are studied. This can be done in different ways: through a professional and personal survey, a motivational survey, a dynamic aptitude test, a survey of colleagues, assessment centers, assessment of goals, results and leadership skills. The leadership potential of three people at the enterprise was determined on a 100-point scale. A questionnaire was created and administered to survey the company's employees. The entire methodology of the leadership potential study was conducted on the basis of a specific enterprise, and the owner was offered unique methods for determining the characteristics of emotional intelligence and developing the leadership potential of employees. In this study, the method of determining leadership potential through a 360 survey was chosen because it provides a comprehensive assessment of employees, taking into account the opinion of the manager and the employees themselves.

After analyzing the emotional intelligence (EI or EQ) and character of the managers of Company A, we can conclude that there are many ways to assess the potential of managers. The most optimal and objective is the 360-degree method used in employee surveys. Based on our definition of the leadership potential of employees, various methods can be used to select a candidate for the position of leader from among the managers of an on-call company, such as professional and personal interviews, motivational interviews, dynamic aptitude tests, comparative interviews, assessment centers, evaluation of goals and

performance, and assessment of leadership competencies. The list of competencies that a team leader should possess includes: sales professionalism; leadership skills; communication skills; planning and organizational skills; analytical skills; strategic thinking; ability to learn and develop oneself and the team; emotional intelligence.

Signs of a developed EQ: the ability to identify and describe people's feelings; awareness of one's own strengths and weaknesses; ability to forgive mistakes to oneself and others; ability to accept change; keen interest in other people; attention to the feelings of others; empathy as a care for employees; acceptance of responsibility for the result of one's behavior; ability to manage emotions in difficult situations. The performance appraisal of company "A" employees and the survey to determine the potential of the company's managers show that Company is working effectively. There is always a goal to strive for. An analysis of the effectiveness of the social performance indicators of enterprise A and the creation of a questionnaire to determine the level of leadership potential of the company's employees are carried out. When developing the questions for the 360-degree questionnaire, we use the list of competencies, character elements, and commitments described in the study. Therefore, according to the results of the 360 surveys, the sales department will select the leader who best meets the requirements for the necessary competencies, character traits, and commitment. As a result, the sales department, as well as the entire enterprise, will function even more efficiently and further improve financial reporting performance.

Specific measures that can be implemented to increase the level of leadership potential of the enterprise: leadership trainings and seminars, role-playing and case studies, involvement of potential leaders in projects where they can demonstrate their leadership skills, regular assessment of leadership potential and adjustment of development plans.

Key words: emotional intelligence; leadership; leadership potential; manager.