

ЗНАННЯ ТА ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ОБ'ЄКТИ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

KNOWLEDGE AND EMOTIONAL INTELLIGENCE AS THE OBJECTS OF ADMINISTRATION IN THE MANAGEMENT SYSTEM

Обґрунтовано доцільність віднесення знання та емоційного інтелекту до об'єктів управління в системі менеджменту. Охарактеризовано основні функції знання та емоцій, що дає підстави визначити їхнє місце у системі функцій загального менеджменту. Зазначено, що знання й емоційний інтелект наповнюють новим змістом управлінську та організаційну діяльність, стаючи водночас і ресурсом суб'єкта, і об'єктом менеджменту. Підкреслено та аргументовано, що у системі функцій загального менеджменту менеджмент знань і емоційний менеджмент є конкретними і цілком автономними функціями, але мають спільні ознаки, які якісно поглиблюють їх змістове наповнення. Узагальнено спільні ознаки менеджменту знань та емоційного менеджменту та виділено їхні специфічні завдання. Наголошено на важливій ролі емоційного менеджменту в спільноті знань завдяки поєднанню групового інтелекту з колективним мисленням і організаційними знаннями та поєднанню інтелектуальної й емоційної зрілості людини.

Ключові слова: знання, емоційний інтелект, емоційна сфера, емоційна компетентність, система менеджменту, об'єкти управління, менеджмент знань, емоційний менеджмент, функції менеджменту знань.

The article justifies the feasibility of attributing knowledge and emotional intelligence to the objects of administration in the management system. It characterizes the main functions of knowledge and emotions, which gives rise to determining their place in the system of general management functions. The work indicates that knowledge and emotional intelligence give new meaning to managerial and organizational activity, becoming both the subject's resource and management object. It develops the theoretical approach to displaying the contentfunctional form of manifestation of the knowledge and emotions' components in the general and personnel management systems. The article systematizes personnel management challenges that need to be addressed using emotional intelligence in managerial practice. It highlights and argues that knowledge and emotional management are concrete and entirely autonomous functions in the system of general management functions, however, they share some common characteristics which qualitatively deepen their semantic content. The study compiles common characteristics of knowledge and emotional management and extracts specific challenges of each. It notes that the common denominator of knowledge management and emotional management is the human factor that prejudices both the unity of the aim of achieving the competitive advantage and succeeding and the choice of motivational methods regarding the interest which is the best incentive for each individual. Therefore, the higher management task is to find the common interest that would correspond to the organizational mission and facilitate the fulfillment of every person's needs and wishes. The article points out that not only the stimulative factor but also self-management are important as the high level of awareness of the need for individual development and acquisition of professional and emotional competency. Consequently, the interaction of both factors leads to the synergetic effect of accumulating intellectual and social capital. The article indicates that in the context of emotional management, emotional activity is, in the first place, aimed at the optimization of an organization's emotional atmosphere, which is one of the manager's responsibilities and one of the main competencies. It marks the important role of emotional management in the knowledge community due to the combination of group intelligence, collective thinking and organizational knowledge, and the combination of human intellectual and emotional maturity.

Key words: knowledge, emotional intelligence, emotional area, emotional competency, management system, objects of administration, knowledge management, emotional management, knowledge management functions.

УДК 331.108+005.95+159.9

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-9>

Захарчин Г.М.

д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту
персоналу та адміністрування
Національний університет
«Львівська політехніка»

Захарчин Н.Р.

студентка
Національний технічний університет
України «Київський політехнічний
інститут імені Ігоря Сікорського»

Zakharchyn Halyna

Lviv Polytechnic National University

Zakharchyn Nadiia

National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

Постановка проблеми. Сьогодні в архітектурі менеджменту чітко окреслилося нове предметне поле, з'явилися нові об'єкти управління під впливом сучасних викликів. Інтелектуальне суспільство призвело до появи сучасного фактора успіху, який об'єктивувався в категорії «знання». Динамічний процес розвитку суспільства на базі цифрових технологій підсилив роль знання та їх використання в усіх сферах та процесах як на рівні організації, так і суспільства. Однак перехід суспільства до інформаційного етапу розвитку засвідчує появу ще одного важливого чинника розвитку, пов'язаного з емоційною сферою, – емоційного інтелекту. На важливу роль емоційного інтелекту вказують науковці, зазначаючи, що «сучасний етап, визначається як постіндустріальна цивілізація, що передбачає формування VI–VII технологічних укладів, базисом яких є розвиток

емоційного інтелекту, підсвідомості, біотехнологій, пси-технологій, технологій, пов'язаних із мораллю та відповідальністю» [3, с. 28]. Авторитетний дослідник проблематики емоційного інтелекту Деніел Гоулман також стверджує, що «сьогодні, в новому конкурентному світі, емоційний інтелект – важливий складник робочого процесу та ринкових відносин» [2, с. 264]. Отже, нова економіка базується не лише на знаннях, цифрових технологіях, інтелектуальних активах, а й охоплює емоційну сферу як об'єкт прикладного використання у менеджменті. Знання й емоційний інтелект набувають особливої цінності в контексті людиноцентричних тенденцій і стають не лише об'єктами, а й тонкоплановими інструментами управління. Завдання теоретиків і практиків полягає у тому, щоб розвивати й використовувати ці інструменти з максимальною ефективністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Кожний новий виток розвитку суспільства виводить на повістку дня нові актуальні проблеми, окреслює нові тенденції, які спонукають до дискусії і стають предметом наукових розвідок. У науковому просторі з'явилося безліч цікавих наукових досліджень, які лежать на перетині багатьох галузей знань і розкривають теоретичні й прикладні аспекти окресленої у статті проблематики. Поняття емоційного інтелекту, яке вперше сформулювали Пітер Саловей та Джон Маєр [12], увійшло в науковий дискурс і стало предметом особливої уваги вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, Д. Гоулман ґрунтовно висвітлює природу емоційного інтелекту й обґрунтовує залежність між емоційним інтелектом та життєвим успіхом [2]; успішну діяльність менеджерів на основі розвитку емоційного інтелекту відзначають С.Г. Дубовик і Т.І. Драбчук [4]; роль емоційного інтелекту в управлінні персоналом за багатьма напрямками широко висвітлюють публікації [5; 6; 8; 10]. Н.М. Грущинська розглядає емоційний інтелект під іншим ракурсом, виділяючи у ньому економічний складник через економічну поведінку [3]. Широким спектром представлено публікації, які висвітлюють другу важливу категорію – знання та можливості управління ними. У цьому контексті вітчизняні науковці продовжують наукові розвідки щодо менеджменту знань, започатковані К. Вінгом [11]. Так, М.К. Бабенко обґрунтовує доцільність виділення специфічної функції менеджменту знань у системі загального менеджменту, акцентуючи на їх гармонізаційному поєднанні [1]; Й.С. Ситник висвітлює процесний підхід до управління знаннями як складової частини менеджменту в умовах інтелектуалізації суспільства [7]; І.Г. Шавкун, Я.С. Дибчинська звертають особливу увагу на управління організаційними знаннями [9].

Однак у більшості зазначених наукових праць менеджмент знань та емоційний менеджмент розглядаються відособлено, без чіткого виділення сутності основних об'єктів управління, якими є знання та емоційний інтелект. Із цієї причини назріла потреба дослідити ці об'єкти з позиції їхніх спільних властивостей у структурі конкретних функцій менеджменту – емоційного менеджменту та менеджменту знання.

Постановка завдання. Мета статті полягає у висвітленні доцільності віднесення знання та емоційного інтелекту до об'єктів управління в системі менеджменту через конкретні функції менеджменту знань та емоційного менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ключовими нотами нашого життя є знання й емоції, вплив яких зростає в інформаційному суспільстві і складних умовах соціальної напруги через пандемію. Ефективність їхнього впливу в соціумі та професійній діяльності кожної людини залежить

значною мірою від рівня менеджменту й самоменеджменту та спроможності суб'єкта менеджменту гідно реагувати на зовнішні й внутрішні виклики. Закономірно, що у цих умовах увага концентрується на знаннях та емоційному інтелекті, які наповнюють новим змістом управлінську й організаційну діяльність, стаючи водночас і ресурсом суб'єкта, і об'єктом менеджменту. Дослідження функцій, які виконують знання та емоції, дає підстави визначити їхнє місце у системі функцій загального менеджменту. Основні функції, які виконують знання та емоції, відображено в табл. 1.

Таблиця 1

Основні функції знання та емоцій

Знання	Емоції
Аналітична	Оцінювальна
Розподільна	Спонукальна
Охоронна	Перемикальна
Інтеграційна	Підкріплювальна
Створення нових знань	Комунікативна

Джерело: сформовано авторами на основі [9; 12]

Відображені у табл. 1 функції знання присутні на всіх етапах його життєвого циклу і мають відповідне цільове спрямування. Аналітична функція «забезпечує пошук знання у потоці інформації, вибір ефективних інформаційних ресурсів, аналіз методів діяльності, досвіду і кваліфікації персоналу» [9, с. 188]. Поєднання технічних завдань щодо збереження у корпоративній пам'яті знання за певними систематизованими ознаками з оцінювальними аспектами корисності знань виконує розподільна функція. Запобігає витоку знань та інформації охоронна функція. Інтеграційна функція, синтезуючи результати попередніх функцій, сприяє обміну знаннями та їх ефективному використанню в конкретній ситуації. Динамічною є функція створення нових знань, яка є джерелом розвитку інноваційності завдяки цінній корисності знань, утілених в інноваціях.

Емоції присутні на всіх етапах життєвого циклу знання. Вони є багатограничними і відображають цілий спектр відчуттів людини – від розчарування до захоплення. Отже, через свої особливі функції емоції опосередковано впливають і на результати діяльності як окремої особи, так і всього колективу. На основі оцінювальної функції можна робити певні і узагальнення подій, процесів, що, своєю чергою, спонукає до адекватної дії, тобто стимулює потребу активно діяти, переосмислювати й змінювати свою поведінку. Безпосередньо зі знаннями пов'язана підкріплювальна функція, спрямована на розвиток емоційної зрілості шляхом навчання. Емоційну компетентність презентує комунікативна функція емоцій, у якій також присутні знання, уміння, здібності. Функції, які виконує знання як об'єкт менеджменту, мають ментальний характер,

розвивають здатність до мислення, пізнавальної практики, аналітичного хисту. Емоційному інтелекту також властиві ментальне пізнання людиною свого емоційного стану, самоаналіз, емоційна ідентифікація. Спорідненість сутнісного наповнення функцій знання та емоцій уможлиблює розглядати їх в єдиному контексті об'єктів менеджменту, хоча і різних видів.

Знання та емоції є об'єктами менеджменту знань та емоційного менеджменту, які сформувалися як специфічні функції в єдиній системі менеджменту. Термін «менеджмент знань» першим запровадив К. Вінг [11], виділивши два складника знання в процесі його використання як одного з ресурсів виробництва: активи знання, доступні для використання; процеси формування, організування, трансформації, передавання і збереження інформації, яка містить у собі знання. Науковці доводять, що «визнання менеджменту знань працівників самостійним активним системним утворенням та формою прояву загального менеджменту створило підставу вважати його конкретно специфічною функцією загального менеджменту підприємства й особливим видом діяльності менеджерів за рахунок відповідності таким критеріям, як змістовне наповнення, логічна послідовність виконуваних у межах функцій дій, відповідна структура, у межах якої відбувається її організаційне відокремлення [1, с. 71]. Системністю та структуризованістю характеризується також емоційний менеджмент, що підтверджує доцільність його розгляду в контексті загальної системи менеджменту. «Розвиток емоційного інтелекту безпосередньо пов'язаний із формуванням та реалізацією засад емоційного менеджменту. Емоційний менеджмент припускає визнання того факту, що у процесі роботи у людей виявляються емоції і виникають емоційні відносини, які мають енергетичне, ціннісне, інформаційне і мотивуюче значення, а також визначають емоційне середовище як невід'ємний складник

організаційної діяльності. Із позицій емоційного менеджменту емоційна діяльність передусім спрямована на оптимізацію емоційної атмосфери організації, що входить в обов'язки менеджера та є однією з основних компетенцій» [6, с. 91].

У системі функцій загального менеджменту менеджмент знань і емоційний менеджмент є конкретними і цілком автономними функціями, але мають спільні ознаки, які якісно поглиблюють їх змістове наповнення.

У табл. 2 представлено відносно спільні характеристики менеджменту знань і емоційного інтелекту, які дають підстави розглядати їх у системі менеджменту у взаємозв'язку та взаємодоповненні. Зокрема, носієм знань є людина. Як стверджують науковці, «у фокусі управління знаннями завжди перебуває людина – носій і творець знань, які вона генерує, поширює та застосовує через призму свого особистісного світогляду, ідеологічних переконань, цінностей, національних традицій та звичаїв, умінь, інтуїції, власного рівня освіти, теоретичних надбань і практичного досвіду, професійних навиків та ділових і соціальних контактів» [7, с. 359]. Окрім знань, кожна людина також володіє емоціями, має певний емоційний потенціал, здатний підвищити її ефективність у професійній сфері та соціальному середовищі. Отже, спільним знаменником є людський фактор, який зумовлює і єдність мети, спрямованої на досягнення конкурентних переваг та досягнення успіху, і вибір методів мотивації навколо інтересу, який є найкращим стимулом для кожної людини. Завдання вищого менеджменту – виділити спільний інтерес, який би відповідав місії організації та сприяв задоволенню потреб і бажань окремої людини. Бажання задовольнити інтерес завжди сприятиме розвитку як особистісного, так і колективного. Отже, важливим є не лише стимуляційний чинник, а й самоменеджмент як високий рівень усвідомлення необхідності розвитку особистості й набуття професійної та емоційної компетентності.

Таблиця 2

Спільні характеристики менеджменту знань та емоційного менеджменту

Характеристики	Менеджмент знань	Емоційний менеджмент
Мета	Використання знань для конкурентної переваги і примноження інтелектуального капіталу	Використання емоційного інтелекту для досягнення психологічної стійкості як конкурентної переваги особистості
Методи мотивації	Інтерес	Інтерес
Суб'єкт-носії	Людина	Людина
Культурологічний чинник	Інтелектуальна культура	Емоційна культура
Комунікація	Обмін знаннями	Обмін емоціями
Інструмент впливу	Стимулювання особистісного розвитку	Стимулювання розвитку емоційної зрілості й компетентності
Етичність, добросовісність	Соціальна відповідальність	Соціальна відповідальність
Фактор успіху	Знання	Емоційний інтелект
Компоненти	Люди, процеси, технології, структура, культура	Люди, процеси, структура, культура

Джерело: власна розробка авторів

Мотиваційний аспект особливо актуальний, адже в процесі набуття нових знань, які дають змогу досягнути успіху, з'являється позитивна емоція задоволення й радості, яка, своєю чергою, заохочує до продуктивної співпраці. Таким чином, від взаємодії обох чинників досягається синергетичний ефект, який примножує інтелектуальний і соціальний капітал. Культурологічний чинник проявляється у менеджменті знань через інтелектуальну культуру як наслідок культури мислення, дії й спільної праці, у яких поєднується відповідальність та інтелектуальна свобода. Емоційному менеджменту також притаманний культурологічний чинник, спрямований на забезпечення емоційної стійкості, емоційної зрілості і відповідальності у взаємовідносинах. Відповідальність не лише у взаємовідносинах, а й перед суспільством є ознакою етичності та доброчесності суб'єктів менеджменту знань і емоційного менеджменту. Емоційний менеджмент гнучкий у ситуативному управлінні завдяки технічній простоті використання інструменту впливу, ніж у стратегічному менеджменті, який вимагає триваліших практик і системного характеру. Менеджмент знань ефективно поєднується зі стратегічним менеджментом, допомагаючи у вирішенні завдань стратегічного характеру.

Сьогодні поширеною є нова організаційна форма використання знань – спільнота знань, у якій важливо підтримувати позитивний емоційний настрій та загальну увагу для ефективної розумової праці. Завдання менеджменту – створення сприятливого емоційного фону для узгодження намірів усіх членів спільноти знань. Емоційний інтелект, власне, і передбачає вміння розпізнавати емоційні стани учасників спільноти знань. Під час взаємодії людей між собою в процесі обміну знаннями приходять усвідомлення спільності переживань процесу, і це впливає за допомогою емоційного інтелекту на досягнення бажаного результату. У спільноті знань формується групове мислення, під час якого виникають різні реакції та емоції. Із цієї причини важливим завданням емоційного менеджменту є гармонізація відносин усередині спільноти, тобто гармонійна спільнодія всієї команди. «У командах, де рівень перешкод емоційного і соціального походження є досить високим – через страх або гнів, дух суперництва або образи, – люди не можуть повністю виявити свій потенціал. А гармонійні стосунки допомагають команді отримувати максимальну користь від творчих здібностей найбільш талановитих її членів» [2, с. 284]. Емоційний менеджмент розвиває вміння людей знаходити порозуміння в командній співпраці, менеджмент знань заохочує до об'єднання в спільноті знань для обміну знаннями і вирішення спільної проблеми, таким чином, поєднується груповий інтелект із колективним мисленням і організаційними знаннями.

Висновки з проведеного дослідження.

Ефективність функціонування організації у сучасних умовах залежить від поєднання і злагодженої спільноті усіх функцій менеджменту. Стрімкі процеси інтелектуалізації, розбудови економіки знань і виклики соціально-емоційного характеру внесли свої корективи й у систему менеджменту, доповнивши її новими об'єктами, що стали основою формування специфічних функцій менеджменту. Такими об'єктами управління стали знання та емоційний інтелект, сутнісно-змістове наповнення яких дає підстави розглядати їх саме у цьому контексті. Радикальна зміна обставин, у яких доводиться сьогодні працювати суб'єктам господарювання, спонукала до пошуку нових джерел конкурентоспроможності й емоційної стресостійкості, матеріалізація яких проявилася у менеджменті знань та емоційному менеджменті. У науковій літературі доведено «економічну доцільність виділення самостійної, спеціалізованої функції менеджменту знань як активного системного утворення» [1, с. 70] та підтверджено роль емоційного менеджменту, зокрема й у системі управління персоналом. Менеджменту знань та емоційному менеджменту притаманні спільні ознаки, які методологічно й концептуально надають їм повноцінного статусу специфічних функцій у загальному менеджменті. З огляду на це, постає важливе завдання пошуку ефективного механізму раціонального використання цих функцій у взаємозв'язку й взаємодоповненні.

Подальші дослідження доцільно продовжувати в теоретичній і прикладній площині для конкретизації категоріального апарату та розроблення дієвих інструментів і моделей використання знань, обміну знаннями, оцінювання корисності знань, підвищення емоційної зрілості в командній взаємодії на всіх рівнях. Окрім того, важливо глибше дослідити природу емоцій не лише як чуттєво-психологічної категорії, а й категорії, яка має цінність і може приносити економічну та соціальну вигоду.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бабенко М.К. Гармонізація функції менеджменту знань працівників з функціями регулярного менеджменту підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 9–1. Ч. 3. С. 67–71.
2. Гоулман Д. Емоційний інтелект / пер. з англ. С.Л. Гумецької Харків : Віват, 2019. 512 с.
3. Грущинська Н.М. Економічна поведінка та емоційний інтелект у сучасних умовах зміни технологічних укладів. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 33.3. С. 27–30.
4. Дубовик С.Г., Драбчук Т.І. Розвиток емоційного інтелекту сучасних менеджерів як основа їх успішної діяльності. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2014. Вип. 5. С. 8–14.

5. Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П. Фактор культури та емоційний інтелект в управлінні персоналом. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48. Ч. 3. С. 27–34.

6. Корман М.М. Емоційний інтелект персоналу як основа ефективного розвитку організації. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2013. Вип. 24. С. 88–93.

7. Ситник Й.С. Управління знаннями як складова процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 354–359.

8. Хитра О.В., Бендасюк М.І. Роль емоційної складової в управлінні командами. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 28(2). С. 67–74.

9. Шавкун І.Г., Дибчинська Я.С. Управління організаційними знаннями: підходи до розуміння сутності. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2013. № 53. С. 185–192.

10. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Заєць А.І. Емоційний інтелект в управлінні персоналом: підходи до розуміння та його розвиток. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 385–393.

11. Wiig K. Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *Journal of Knowledge Management*. 1997. Vol. 1. Iss. 1. P. 6–14.

12. Salovey, P., Detweiler-Bedell, B.T., Detweiler-Bedell, J.B., & Mayer, J.D. Emotional intelligence. In M. Lewis, J. M. Haviland-Jones, & L. F. Barrett (Eds.), *Handbook of emotions*. 2008. P. 533–547.

REFERENCES:

1. Babenko M.K. (2014) Harmonizatsiia funktsii menedzhmentu znan pratsivnykiv z funktsiamy rehulirnoho menedzhmentu pidpriemstva. [Harmonisation function of knowledge management workers with the functions of regular management of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 9-1, p. 3, pp. 67–71.

2. Houlman D. (2019) *Emotsiinyi intelekt* [Emotional intelligence]. Kharkiv: Vivat, 512 p. ((in Ukrainian))

3. Hrushchynska N.M. (2018) Ekonomichna povedinka ta emotsiinyi intelekt v suchasnykh umovakh zminy tekhnolohichnykh ukladiv [Economic behavior and emotional intelligence in modern conditions of change of technological deposits] *Naukovyi zhurnal «Prychornomorski ekonomichni studii»*, vol. 33.3, pp. 27–30.

4. Dubovyk S.H., Drabchuk T.I. (2014) Rozvytok emotsiinoho intelektu suchasnykh menedzheriv yak osnova yikh uspishnoi diialnosti [The development of emotional intelligence of modern management as a condition for their successful operation]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarynoho universytetu. Seriya «Ekonomika i menedzhment»*, vol. 5, pp. 8–14.

5. Zakharchin G.M., Lyubomudrova N.P. (2019) Faktor kultury ta emotsiinyi intelekt v upravlinni personalom [Culture factor and emotional intelligence in personnel management]. *Scientific journal "Black Sea Economic Studies"*, vol. 48, part 3, pp. 27–34.

6. Korman M.M. (2013) Emotsiinyi intelekt personalu yak osnova efektyvnoho rozvytku orhanizatsii [Emotional Staff Intellect as a Basis for Efficient Development of an Organization]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 24, pp. 88–93.

7. Sytnyk Y.S. (2017) Upravlinnia znanniamy yak skladova protsesu intelektualizatsii system menedzhmentu pidpriemstv [Intellectualization of the systems of management of industrial enterprises]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 8, pp. 354–359.

8. Khytra O.V., Bendasiuk M.I. (2018) Rol emotsiinoi skladovoi v upravlinni komandamy. *Prychornomorski ekonomichni studii: ekon. nauk.-prakt. zhurn.* [The role of emotional composition in team management], vol. 28(2), pp. 67–74.

9. Shavkun I.H., Dybchynska Ya.S. (2013) Upravlinnia orhanizatsiinyomy znanniamy: pidkhody do rozuminnia sutnosti [Organizational knowledge management: approaches to understanding the essence]. *Humanitarian Bulletin ZDIA*, no. 53, pp. 185–192.

10. Shchetinina L.V., Rudakova S.H., Zaiets A.I. (2019) Emotsiinyi intelekt v upravlinni personalom: pidkhody do rozuminnia ta yoho rozvytok [Emotional Intelligence in the Staff Management: Development and Approaches to Understanding]. *Biznes-Inform*, no. 3, pp. 385–393.

11. Wiig K. (1997) Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *Journal of Knowledge Management*, vol. 1, iss. 1, pp. 6–14.

12. Salovey, P., Detweiler-Bedell, B.T., Detweiler-Bedell, J.B., & Mayer, J.D. (2008) Emotional intelligence. In M. Lewis, J. M. Haviland-Jones, & L. F. Barrett (Eds.), *Handbook of emotions*, pp. 533–547.