

УДК 331.108:004:159.942

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.210.253-262>**Котельникова Ю.М.**

кандидат економічних наук

Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця

Kotelnikova Iuliia

PhD in Economic Sc.

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

<https://orcid.org/0000-0001-6271-6213>**Касьмін Д.С.**

кандидат економічних наук

Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця

Kasmin Denys

PhD in Economic Sc.

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

<https://orcid.org/0000-0002-3687-4688>

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

У статті проаналізовано роль емоційного інтелекту в управлінні персоналом за умов цифрової трансформації. Показано, що поширення автоматизованих систем добору й оцінювання, аналітики персоналу та дистанційних форматів роботи посилює ризики емоційного виснаження, зниження залученості й втрати психологічної безпеки співробітників. Обґрунтовано еволюцію підходів від HR 4.0 до HR 5.0 та доведено, що емоційний інтелект виступає «м'яким регулятором» балансу між аналітичним контролем та довірою. Узагальнено прикладні механізми інтеграції емоційної компетентності в процеси наймання персоналу, адаптацію, розвиток талантів, оцінювання результативності та супровід змін (ADKAR). Запропоновано концептуальну схему емоційного інтелекту як інтегратора цифрових і соціальних процесів. Практична цінність результатів полягає у формуванні орієнтирів для HR-стратегій, спрямованих на стійкість команд у гібридному середовищі.

Ключові слова: емоційний інтелект; управління персоналом; soft skills; цифрова трансформація; цифрове HR-середовище; ринок праці; людський капітал; HR 4.0; HR 5.0.

EMOTIONAL INTELLIGENCE IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE DIGITAL ENVIRONMENT

The article examines emotional intelligence (EI) as a managerial capability of strategic relevance in digitally transformed organizations. The diffusion of AI-enabled recruitment, HR information systems, workforce analytics, automated performance monitoring and digital collaboration platforms reshapes work and interaction patterns. Communication becomes mediated and hybrid, while emotional cues typical of face-to-face contact decline. Consequently, organizations face higher risks of miscommunication, weakened psychological safety, technostress, burnout and disengagement.

Drawing on global evidence on skills transformation, the paper argues that EI is not merely a «soft» attribute but a system-forming competence supporting sustainable HR governance. The study links the shift from HR 4.0, focused on technological optimization and data-driven control, to HR 5.0, a human-centric paradigm aligned with Industry 5.0 priorities of sustainability and wellbeing. Within this transition, EI operates as a balancing mechanism between algorithmic management and trust and connects digital infrastructures with social dynamics in HR systems.

The main contribution is an integrative framework positioning EI as both an «interpreter» and a «regulator» of digital HR processes. In digital recruitment, EI complements algorithmic screening through deeper evaluation of motivation, value alignment and learning readiness. During onboarding, emotionally intelligent leadership strengthens psychological safety and supports integration in distributed teams. In talent development, EI underpins human skills such as adaptability, empathy and collaboration. In performance management, EI enhances feedback quality and reduces bias

when quantitative metrics dominate. In change management, EI reinforces the ADKAR logic by lowering resistance and consolidating new behaviours.

The proposed model presents EI as an integrator of digital processes and social processes, contributing to resilience, productivity, reduced burnout and long-term competitiveness, while outlining implications for HR strategy and further research in hybrid and algorithmic environments.

Keywords: emotional intelligence; human resource management; soft skills; digital transformation; digital HR environment; labour market; human capital; HR 4.0; HR 5.0.

JEL classification: J24, M12, M15, O33.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація змінює модель управління персоналом через використання штучного інтелекту, HR-аналітики, автоматизованого рекрутингу, цифрових платформ і дистанційних форматів роботи. Значна частина операційних функцій передається технологіям, тоді як роль людини зосереджується на прийнятті складних управлінських рішень, підтримці командної стабільності та міжособистісної взаємодії. Водночас зменшення безпосереднього емоційного контакту, зростання інформаційного навантаження та поширення гібридної зайнятості підсилюють ризики стресу, непорозуміння і емоційного виснаження. За таких умов ефективність управління визначається не лише рівнем цифрової оснащеності, а й здатністю регулювати емоційні процеси в колективі, що актуалізує емоційний інтелект як управлінську компетентність.

Попри активне дослідження цієї проблематики, більшість наукових праць зосереджена на психологічних аспектах емоційного інтелекту (EI) та його ролі в лідерстві, тоді як його інтеграція в цифрові HR-процеси й вплив на результативність гібридних команд залишаються недостатньо систематизованими, що зумовлює потребу подальшого наукового аналізу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифрової трансформації управління персоналом активно досліджується у наукових і аналітичних джерелах. У межах парадигми HR 4.0 увага зосереджена на автоматизації HR-процесів, аналітиці персоналу та цифрових платформах у контексті логіки Індустрії 4.0, що базується на технологічній оптимізації та управлінні даними [1–4]. Водночас сучасні дослідження фіксують перехід до людиноцентричної моделі HR 5.0, пов'язаної з концепцією Індустрії 5.0, яка поєднує технологічний розвиток із добробутом і стійкістю [5]. У цьому контексті аналітичні звіти Всесвітнього економічного форуму та LinkedIn Learning підкреслюють зростання значущості соціально-емоційних компетентностей, зокрема емоційного інтелекту, на сучасному ринку праці [6, 7].

Теоретичні основи концепції емоційного інтелекту закладені у працях П. Саловея та Дж. Майера [8], а його прикладне значення для лідерства й управління персоналом розкрито у дослідженнях Д. Гоулмана [9]. Сучасні емпіричні дослідження демонструють зв'язок емоційного інтелекту з продуктивністю, зниженням стресу та підвищенням залученості персоналу, зокрема в умовах цифрового навантаження [10, 11].

Незважаючи на зростання уваги до концепції HR 5.0, досі невирішеною залишається проблема системної інтеграції емоційного інтелекту в цифрові HR-

процеси та науково обґрунтованого визначення його ролі як механізму балансування між автоматизованими управлінськими рішеннями й соціально-психологічними потребами персоналу, що актуалізує подальші дослідження у цьому напрямі.

Метою статті є теоретичне обґрунтування емоційного інтелекту як системоутворюючого чинника цифрового управління персоналом в парадигмі HR 5.0 та визначення його функціонального значення для забезпечення балансу між автоматизацією управлінських процесів і людиноцентричною орієнтацією організації.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: системний аналіз – для розгляду емоційного інтелекту як системоутворюючого чинника цифрового управління персоналом у парадигмі HR 5.0; історико-логічний метод – для простеження еволюції концепції емоційного інтелекту та трансформації моделей HR 4.0–HR 5.0; порівняльний аналіз – для зіставлення характеристик HR 4.0 та HR 5.0 та визначення зміни управлінської логіки в умовах цифрової трансформації; аналіз і синтез – для узагальнення сучасних наукових підходів до інтеграції емоційного інтелекту в цифрові HR-процеси; структурно-функціональний аналіз – для визначення функціональної ролі емоційного інтелекту в процесах рекрутингу, розвитку талантів, оцінювання результативності та управління змінами (ADKAR); узагальнення та моделювання – для розроблення концептуальної схеми емоційного інтелекту як інтегратора цифрових і соціальних процесів в управлінні персоналом.

Виклад основних результатів дослідження. У 2012 р. компанія Google ініціювала масштабне дослідження під назвою Project Aristotle, метою якого було виявлення факторів, що визначають ефективність командної роботи в інноваційному середовищі. У межах цього проєкту Google проаналізувала понад 180 команд різного функціонального спрямування, використовуючи кількісні та якісні методи оцінювання взаємодії всередині груп і показників їхньої діяльності [12]. Результати дослідження засвідчили, що визначальним чинником ефективності були не кількість висококваліфікованих фахівців чи їхній індивідуальний професійний рівень, а якість командної взаємодії та психологічний клімат. Ключовою умовою успішної роботи стала психологічна безпека – переконання членів команди у можливості вільно висловлювати ідеї, визнавати помилки й ставити складні запитання без страху осуду. Це змістило акцент в управлінні персоналом із суто технічних компетентностей і індивідуальної продуктивності на розвиток емоційного інтелекту, комунікації,

співпраці та взаємної довіри.

Таким чином, команди, у яких створено умови психологічної безпеки та підтримується високий рівень розвитку емоційного інтелекту, частіше успішно вирішують складні завдання, демонструють вищу інноваційну активність, а також характеризуються нижчим рівнем конфліктності та плинності кадрів, що є критично важливим для забезпечення стабільності та утримання персоналу в динамічних організаційних середовищах.

Сучасні міжнародні дослідження 2024–2025 рр. підтверджують, що гнучкі навички або соціально-поведінкові компетентності стають одним із ключових чинників професійної ефективності в умовах цифрової економіки. Цифровізація, автоматизація та впровадження штучного інтелекту трансформують структуру праці, скорочуючи частку рутинних операцій і підвищуючи вимоги до адаптивності, критичного мислення та емоційної зрілості працівників.

Відповідно до звіту «Майбутнє робочих місць 2025» (The Future of Jobs Report 2025) Всесвітнього економічного форуму, до 2030 року близько 39% ключових навичок працівників трансформуються під впливом технологічних змін [6]. Серед компетентностей, що набувають пріоритетного значення, визначено аналітичне мислення, креативність, лідерство, емоційний інтелект і здатність до безперервного навчання. Більшість із цих навичок мають інтегративний характер і належать до категорії *soft skills*, що свідчить про зміну структури професійної цінності людського капіталу.

Згідно зі звітом «Звіт про навчання на робочому місці 2024» (Workplace learning report 2024), підготовленим LinkedIn learning, 91% фахівців у сфері навчання та розвитку персоналу визнають, що *soft skills* стають дедалі важливішими для організацій в умовах цифровізації [7]. У документі підкреслюється, що людські навички (*human skills*), зокрема комунікація, емоційний інтелект, співпраця та адаптивність є ключовими напрямками корпоративного навчання в епоху поширення штучного інтелекту. Додатково LinkedIn у своїх аналітичних матеріалах підкреслює, що володіння *soft skills* пов'язане з вищою динамікою кар'єрного зростання та сприяє професійному просуванню працівників [13]. Це підтверджує, що поведінкові компетентності стають не лише елементом особистісного розвитку, а й фактором економічної конкурентоспроможності.

Розвиток цифрових технологій суттєво вплинув на систему управління персоналом, що зумовило появу концепції HR 4.0, тобто нової концепції управління персоналом, адаптованої до реалій Четвертої промислової революції (Industry 4.0), коли цифрові технології, автоматизація та нові інформаційні канали радикально змінюють ринок праці й поведінку людей [3, 4]. Цифрове управління персоналом передбачає впровадження автоматизованих систем (HRIS), використання аналітики персоналу (People analytics), алгоритмів штучного інтелекту в рекрутингу, цифрових платформ навчання та онлайн-систем оцінювання результативності [14]. У межах цієї моделі HR-функція трансформується

з адміністративної у стратегічну, набуваючи ролі бізнес-партнера, який приймає рішення на основі даних. Сучасні підприємства дедалі активніше застосовують цифрову аналітику для прогнозування плинності кадрів, оцінювання ефективності працівників і планування розвитку талантів.

Разом із тим, посилення цифрової інтенсивності праці сформувало нові ускладнення. Зросло інформаційне навантаження, збільшилась швидкість комунікацій, розширилась дистанційна зайнятість. Це стало призводити до емоційного виснаження, зниження залученості та втрати психологічної безпеки в командах. Саме ці обставини стали передумовою розвитку нової концепції HR 5.0.

Концепція HR 5.0 сформувалась у відповідь на необхідність поєднання технологічної ефективності з гуманістичною орієнтацією управління. Вона корелює з ідеологією Індустрії 5.0, яка, за визначенням Європейської Комісії, передбачає синергію між людиною та технологією, зосереджену на стійкості, добробуті та соціальній відповідальності [5]. На відміну від HR 4.0, де пріоритетом є цифрова оптимізація процесів, HR 5.0 орієнтується на підтримку психологічної безпеки в командах і формування корпоративного середовища, що сприяє добробуту працівників. Важливим елементом цієї моделі є інтеграція емоційного інтелекту в управлінські практики, що дозволяє керівникам ефективніше вибудовувати комунікацію, запобігати конфліктам та підтримувати мотивацію персоналу. Крім того, концепція передбачає досягнення балансу між алгоритмічним контролем і довірою до працівників, а також формування стійких і адаптивних команд, здатних функціонувати в умовах швидких технологічних змін.

Розвиток підходів до управління персоналом у межах Індустрії 4.0–5.0 зумовлює потребу окреслити відмінності між моделями HR 4.0 та HR 5.0. Зважаючи на те, що Індустрія 5.0 робить акцент на орієнтації на людину, стійкості та балансі між технологіями й потребами працівників, основні характеристики цих моделей доцільно подати у вигляді порівняльної табл. 1.

Порівняльний аналіз, наведений у табл. 1., свідчить, що HR 5.0 не заперечує досягнень HR 4.0, а розширює їх, інтегруючи цифрові інструменти з людиноцентричною управлінською логікою. Якщо HR 4.0 забезпечує технологічну та аналітичну основу управління персоналом, підвищуючи ефективність і керованість процесів, то HR 5.0 доповнює цей підхід людиноцентричним виміром, орієнтованим на психологічну безпеку, довіру та стійкість організації. Таким чином, ключова відмінність між моделями полягає не лише у наборі інструментів, а у зміні управлінської логіки: від переважно процесно-цифрової до комплексної, у межах якої поєднуються дані, технології та розвиток людського потенціалу. У цьому контексті емоційний інтелект набуває стратегічного значення як компетентність, що дозволяє гармонізувати цифрові інструменти з потребами працівників і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність організації в умовах цифрової трансформації.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика HR 4.0 та HR 5.0 в контексті Індустрії 4.0–5.0

Критерій	HR 4.0	HR 5.0
Концептуальна основа	Орієнтація на логіку Індустрія 4.0: автоматизація, ефективність, стандартизація процесів	Орієнтація на логіку Індустрія 5.0: людиноцентричність, стійкість, баланс між технологіями та соціальними потребами
Домінуюча цінність	Продуктивність і оптимізація	Добробут працівника та довгострокова стійкість організації
Місце людини в системі	Людина як ресурс у цифровій системі	Людина як суб'єкт і партнер у соціально-технічній системі
Управлінська логіка	Рішення на основі даних, алгоритмічний контроль, KPI	Поєднання аналітики з етичністю, довірою та психологічною безпекою
Ставлення до цифрових ризиків	Фокус на підвищенні швидкості та точності процесів	Усвідомлення ризиків технологічного стресу, інформаційного перевантаження, розмиття між роботою й особистим життям, а також управління ними
Фокус розвитку персоналу	Підвищення цифрових компетентностей та ефективності виконання	Розвиток soft skills, емоційного інтелекту, поведінкової гнучкості та здатності до адаптації
Компетентності HR-фахівця	Цифрова грамотність, аналітика, процесний менеджмент	Емоційний інтелект, емпатія, ефективна взаємодія, управління змінами, підтримка стійкості персоналу
Модель взаємодії в команді	Цифрові канали комунікації, стандартизовані процедури	Психологічна безпека, довіра, гнучке лідерство, орієнтоване на ситуацію
Підхід до оцінювання ефективності	Кількісні показники та цифровий моніторинг	Комплексне оцінювання: поєднання метрик результативності з індикаторами добробуту й залученості
Очікуваний результат	Підвищення керованості та швидкості HR-процесів	Стійкі, адаптивні та інноваційні команди в умовах цифрових трансформацій

Джерело: складено авторами на основі [5; 6; 8 – 10].

Стратегічна значущість емоційного інтелекту в цифровому середовищі зумовлює потребу звернення до історії розвитку цього поняття та його наукової еволюції. Формування концепції емоційного інтелекту є результатом тривалого наукового пошуку, що поєднує

психологічні, соціологічні та управлінські підходи. Аналіз еволюції цього поняття (рис. 1) демонструє поступовий перехід від дослідження емоцій як біологічного феномену до їх осмислення як ключового ресурсу управління персоналом у сучасних організаціях.

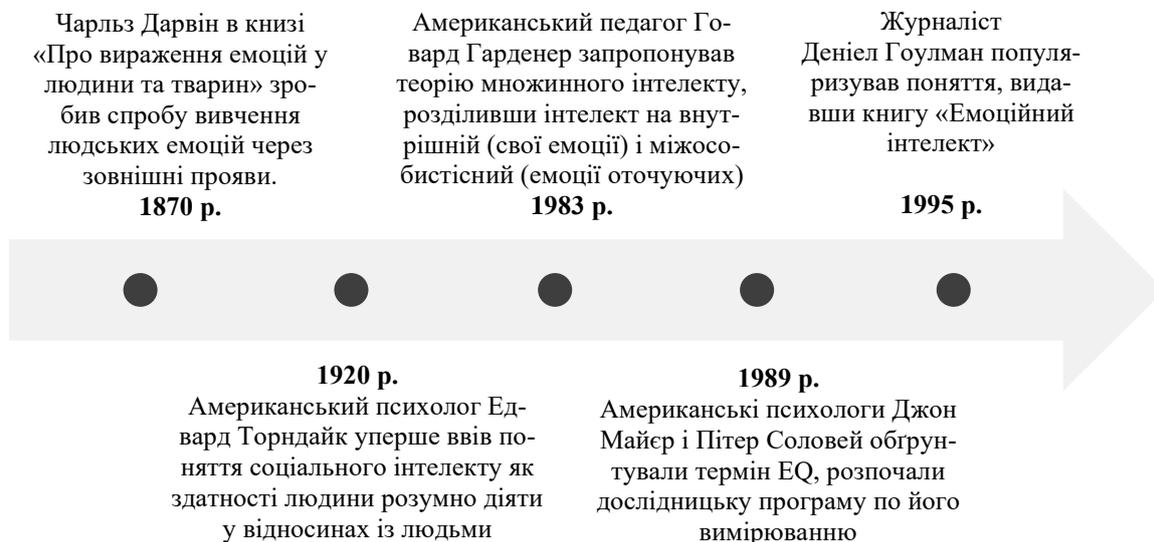


Рис. 1. Основні етапи становлення теорії емоційного інтелекту

Джерело: сформовано авторами.

Першим етапом становлення наукового підходу до емоцій можна вважати праці Чарльза Дарвіна. У книзі «Про вираження емоцій у людини та тварин» (1872) він обґрунтував еволюційне походження емоцій і розглядав їх як адаптивний механізм, що забезпечує

виживання та соціальну взаємодію [15]. Дарвін довів універсальність емоційних проявів та їх зв'язок із поведінкою, заклавши основу для подальших міждисциплінарних досліджень. Хоча термін «емоційний інтелект» тоді ще не існував, саме на цьому етапі було

сформовано розуміння функціональної значущості емоцій у соціальному середовищі.

Другий етап пов'язаний із розвитком концепції соціального інтелекту. У 1920 р. американський психолог Едвард Торндайк увів поняття соціального інтелекту як здатності людини ефективно діяти у взаємодії з іншими людьми [16]. Цей підхід розширив класичне трактування інтелекту, вийшовши за межі суто когнітивних здібностей. Ідея про те, що успішність людини визначається не лише логічним мисленням, а й умінням розуміти інших, стала важливим кроком до формування майбутньої концепції емоційного інтелекту.

Наступний важливий етап пов'язаний із теорією множинного інтелекту, був запропонований у 1983 р. Говардом Гарднером. Дослідник виділив внутрішньо-особистісний та міжособистісний інтелект, які охоплювали здатність розуміти власні емоції та емоції інших людей [17]. Таким чином, емоційна складова інтелекту отримала теоретичне обґрунтування в межах ширшої психологічної парадигми. Важливо, що на цьому етапі відбувся поступовий перехід від біологічного до когнітивно-соціального розуміння емоцій.

Формалізація терміна «емоційний інтелект» відбулася наприкінці 1980-х років завдяки роботам Джона Майєра та Пітера Саловєя [8]. У 1989–1990 рр. вони визначили емоційний інтелект як здатність сприймати, оцінювати, розуміти та регулювати емоції. Дослідники започаткували емпіричні вимірювання цього феномену, що дозволило перевести концепцію з теоретичної площини у сферу прикладних досліджень. Саме в цей період емоційний інтелект почав розглядатися як окрема психологічна конструкція, що піддається науковому аналізу та вимірюванню.

Широке поширення поняття відбулося у 1995 р. після виходу книги американського психолога, наукового журналіста Денієла Гоулмана «Емоційний інтелект» [9]. На відміну від попередніх академічних досліджень, Гоулман інтегрував концепцію у сферу управління та організаційної поведінки. Він довів, що емоційні компетентності мають суттєвий вплив на ефективність керівників, якість лідерства та результати командної роботи. Саме з цього моменту емоційний інтелект починає активно використовуватися в менеджменті, HR-практиках та системах розвитку персоналу.

Отже, еволюція поняття «емоційний інтелект» пройшла кілька взаємопов'язаних етапів: від біологічного аналізу емоцій до соціально-психологічного осмислення та подальшої інтеграції в управлінську теорію. Цей історичний розвиток свідчить, що емоційний інтелект поступово трансформувався з дослідницької психологічної категорії у стратегічну компетентність сучасного менеджменту. Саме така трансформація створює теоретичне підґрунтя для його подальшого розгляду в контексті управління персоналом у цифровому середовищі.

Емоційний інтелект у сучасній науковій літературі розглядається як здатність людини помічати й усвідомлювати власні емоції, розпізнавати емоційні стани інших людей, управляти своїми емоційними реакціями та використовувати емоції як ресурс для більш

ефективного прийняття рішень і взаємодії з оточенням [10, 18].

Емоційний інтелект дедалі частіше розглядається як чинник *організаційної ефективності*. Він впливає на продуктивність праці на 58%, а 90% найкращих працівників мають високий емоційний інтелект [19]. В дослідженні, що було проведено компанією TalentSmartEQ, провідним світовим постачальником рішень та послуг у сфері емоційного інтелекту [20], порівняли емоційний інтелект понад 42000 людей з їхнім річним доходом. Було виявлено, що люди з високим EI заробляють в середньому на 29000 доларів на рік більше, ніж люди з низьким EI. У середньому кожне збільшення емоційного інтелекту додає 1300 доларів до річної зарплати. Ці результати дозволяють стверджувати, що емоційний інтелект виступає не лише індивідуальною перевагою окремого менеджера, а фактором, що впливає на макропоказники функціонування організації. У цифровому середовищі, де взаємодія дедалі частіше відбувається через опосередковані канали комунікації, здатність керівника регулювати емоційну динаміку команди набуває стратегічного значення. Відповідно до даних Deloitte human capital trends, понад 70% керівників визнають, що здатність управляти емоційним станом команди є критичною в умовах гібридної роботи [21]. Це свідчить про те, що емоційний інтелект поступово трансформується у структурний елемент управлінської системи.

Цифровізація HR-процесів супроводжується зростанням алгоритмічного контролю, застосуванням програм для аналізу даних про працівників та автоматичним оцінюванням результатів роботи. З одного боку, це робить управлінські рішення більш обґрунтованими й точними, а з іншого може посилювати відчуття деперсоналізації та збільшувати емоційну дистанцію між керівництвом і працівниками. У такому середовищі емоційний інтелект виконує *функцію регулятора*, яка дозволяє зберігати баланс між цифровими механізмами контролю та потребами працівників у підтримці та визнанні.

Дослідження науковців Ертіо Т., Еріксона Т., Роуєна Е., яке було присвячено ролі емоційного інтелекту лідерів у пом'якшенні техностресу співробітників в умовах сучасної цифровізації, демонструє, що цифрові лідери з високим рівнем емоційного інтелекту значно ефективніше знижують рівень технологічного стресу серед працівників, особливо в умовах впровадження нових IT-систем [11]. Автори підкреслюють, що саме емоційна компетентність керівника дозволяє мінімізувати негативні реакції персоналу на технологічні зміни.

Поняття психологічної безпеки, передбачає створення середовища, у якому працівники не бояться висловлювати ідеї та повідомляти про помилки. У цифрових організаціях, де швидкість прийняття рішень є критичною, *психологічна безпека та стійкість команди* безпосередньо впливає на інноваційну активність. Емоційний інтелект керівника є ключовим чинником формування такого середовища. Дослідження показують, що команди з високим рівнем довіри

демонструють вищу адаптивність та кращі результати під час цифрових трансформацій [22].

У межах HR 5.0 емоційний інтелект можна розглядати як системоутворюючий чинник, що забезпечує аналітичну складову (робота з даними); етичний вимір (забезпечення справедливості та довіри); соціально-психологічний аспект (формування психологічної

безпеки), а отже виконує функцію «м'якого регулятора» цифрової трансформації. Задля наочного відображення ролі емоційного інтелекту в поєднанні цифрових і соціальних процесів у системі управління персоналом доцільно подати відповідну концептуальну схему (рис. 2).



Рис. 2. Емоційний інтелект як інтегратор цифрових і соціальних процесів

Джерело: складено авторами на основі узагальнення сучасних досліджень у сфері цифрового HR-менеджменту та концепції Індустрія 5.0.

Представлена схема на рис. 1 відображає не лише взаємозв'язок цифрових і соціальних процесів, а й підкреслює системну роль емоційного інтелекту як стратегічного механізму узгодження технологічної раціональності з людськими потребами, що формує підґрунтя для стійкості, адаптивності та довгострокової конкурентоспроможності організації в умовах цифрової трансформації.

Таким чином, в умовах цифрової економіки емоційний інтелект набуває чітко вираженого прикладного значення. Якщо на ранніх етапах досліджень його трактували переважно як індивідуальну характеристику ефективного лідера, то сьогодні емоційний інтелект розглядається як системний фактор, що безпосередньо впливає на результативність ключових HR-процесів та впливає на якість функціонування HR-середовища загалом. Йдеться, зокрема, про підбір та адаптацію персоналу, розвиток талантів, оцінювання результативності, управління дистанційними й мультикультурними

командами, а також супровід організаційних змін в умовах невизначеності.

Особливої актуальності емоційний інтелект набуває у сфері цифрового рекрутингу. Використання автоматизованих систем відбору (ATS), алгоритмів попереднього скринінгу резюме, аналітики кандидатських даних та інструментів штучного інтелекту суттєво підвищує швидкість і формалізовану точність підбору персоналу. Проте такі технології орієнтовані насамперед на оцінювання формальних параметрів: досвіду, освіти, відповідності ключовим компетентностям. Вони не здатні повною мірою врахувати мотиваційні установки, ціннісну сумісність, рівень саморегуляції чи емоційну зрілість кандидата.

У цьому контексті емоційний інтелект рекрутера відіграє роль компенсаторного механізму, доповнює алгоритмічну оцінку людським виміром. Він дозволяє глибше оцінити мотиваційні та поведінкові характеристики кандидата; врахувати емоційний контекст

онлайн-комунікації; оцінити рівень адаптивності та готовності до професійного розвитку; мінімізувати ризик помилкового наймання, пов'язаного з недооцінкою соціальних і поведінкових характеристик.

З економічної точки зору помилкове наймання генерує суттєві витрати, як прямі (повторний пошук, адаптація, навчання), так і непрямі (зниження продуктивності команди, погіршення організаційного клімату). Тому емоційний інтелект у процесі відбору персоналу можна розглядати як інструмент мінімізації кадрових ризиків і підвищення якості формування людського капіталу. Емпіричні дослідження підтверджують, що високий рівень емоційного інтелекту менеджерів з відбору персоналу позитивно корелює з ефективністю адаптації нових працівників і зниженням плинності кадрів протягом першого року роботи [23]. Це свідчить про довгостроковий вплив емоційного інтелекту не лише на етапі відбору, а й на стабільність кадрової системи загалом.

У цифровій економіці конкурентоспроможність підприємства визначається не лише технологічною оснащеністю, а й здатністю виявляти, утримувати та розвивати працівників із високим потенціалом. У цьому контексті емоційний інтелект стає ключовим чинником ефективної системи розвитку талантів. Традиційно розвиток талантів асоціювався з професійними компетентностями та спеціалізованими знаннями. Проте в умовах цифрової трансформації на перший план виходять *human skills*: адаптивність, емпатія, креативність, здатність до міждисциплінарної взаємодії та саморегуляції, що забезпечують швидке навчання й ефективну роботу в умовах змін.

Емоційний інтелект є основою розвитку цих навичок. Він впливає як на потенціал працівника, так і на здатність керівника створити умови для професійного зростання. Працівник із високим рівнем емоційного інтелекту краще усвідомлює власні сильні та слабкі сторони, конструктивно сприймає зворотний зв'язок, управляє стресом і готовий до саморозвитку. Водночас емоційно компетентний керівник здатний ідентифікувати прихований потенціал, формувати індивідуальні траєкторії розвитку та підтримувати внутрішню мотивацію, оцінюючи не лише формальні результати, а й рівень залученості та бар'єри зростання.

У системі управління талантами емоційний інтелект виконує кілька стратегічних функцій. По-перше, він сприяє формуванню культури психологічної безпеки, що стимулює ініціативність і креативність. По-друге, забезпечує якісний зворотний зв'язок, який не демотивує, а орієнтує на зростання. По-третє, підвищує ефективність програм наставництва та коучингу, оскільки дозволяє враховувати індивідуальні особливості працівників.

З економічної точки зору інвестування у розвиток емоційного інтелекту в межах програм розвитку талантів підвищує віддачу від вкладень у навчання та розвиток персоналу. Працівники з високим рівнем емоційної компетентності швидше інтегрують нові знання у практичну діяльність, демонструють вищий рівень залученості та рідше залишають організацію. Відтак

емоційний інтелект стає не лише психологічною характеристикою, а й чинником підвищення вартості людського капіталу підприємства.

Логічним продовженням процесу розвитку талантів є формування системи оцінювання результативності, яка поєднує кількісні індикатори продуктивності з якісним аналізом поведінкових та емоційних характеристик працівника. У цифровому HR-середовищі процес оцінювання дедалі більше автоматизується: використовуються системи управління результатами діяльності працівників, аналітичні панелі (*dashboards*), KPI-метрики, алгоритми моніторингу виконання завдань. Водночас надмірна увага до кількісних показників може звужувати оцінювання діяльності працівника лише до формальних результатів, без урахування його поведінки, мотивації та умов виконання роботи. За таких обставин емоційний інтелект керівника стає важливою складовою збалансованої системи оцінювання.

З позиції концепції *human skills*, сучасна результативність визначається не лише технічними компетентностями, а й здатністю до співпраці, адаптації, відповідальної комунікації та саморегуляції. Саме ці характеристики часто не відображаються у стандартних KPI, проте істотно впливають на довгострокову ефективність команди. Емоційний інтелект дозволяє інтегрувати ці виміри у процес оцінювання.

З економічної точки зору неякісне оцінювання результативності може призводити до помилкових управлінських рішень: недооцінки перспективних працівників або переоцінки формально продуктивних, але деструктивних у міжособистісній взаємодії співробітників. Це впливає на розподіл ресурсів, систему стимулювання та стабільність кадрового складу. Тому емоційний інтелект у системі управління результативністю можна розглядати як інструмент підвищення точності управлінських рішень, особливо в умовах цифровізації та поширення дистанційних і гібридних форматів роботи.

Поширення дистанційної та гібридної зайнятості, а також глобалізація ринку праці сприяли формуванню мультикультурних команд. За таких умов управління персоналом потребує високого рівня емоційної компетентності, оскільки дистанційна взаємодія обмежує невербальні сигнали, ускладнює своєчасне виявлення напруження та може знижувати рівень довіри й відчуття причетності до спільної мети. Емоційний інтелект керівника забезпечує згуртованість команди, врахування культурних особливостей і адаптацію стилю комунікації. У дистанційних форматах роботи він також відіграє важливу роль у підтримці мотивації та залученості через емпатійне лідерство, якісний зворотний зв'язок і визнання результатів. Таким чином, емоційний інтелект інтегрує професійну компетентність і культурну різноманітність, формуючи основу стабільної та продуктивної взаємодії.

Невизначеність породжує емоційні реакції: тривогу, страх втрати стабільності, зниження довіри до керівництва, опір нововведенням. Досвід впровадження трансформаційних ініціатив свідчить, що причиною їх неуспіху часто є не технологічні або фінансові

обмеження, а недостатня увага до емоційного стану персоналу. Тому супровід організаційних змін потребує розвинених навичок емпатії, саморегуляції, відповідальної комунікації та здатності формувати довіру. У періоди нестабільності управлінські рішення часто супроводжуються високим рівнем відповідальності та стресу. Лідер, який демонструє емоційну стійкість і послідовність, формує відчуття стабільності навіть за відсутності повної визначеності.

Практичним інструментом структурування процесу змін є модель ADKAR, розроблена компанією Prosci [24]. Вона розглядає трансформацію через індивідуальну траєкторію працівника та включає п'ять послідовних компонентів: *awareness* (усвідомлення необхідності змін), *desire* (бажання підтримати зміни), *knowledge* (знання про те, як діяти), *ability* (здатність реалізувати нові підходи) та *reinforcement* (закріплення результатів).

У контексті цієї моделі емоційний інтелект забезпечує психологічну основу кожного етапу. На стадії *awareness* емоційно компетентний керівник здатний пояснити причини змін таким чином, щоб мінімізувати тривожність і недовіру. Усвідомлення необхідності трансформації формується не лише через інформацію, а й через емоційне сприйняття ситуації. На етапі *desire* ключовим стає рівень довіри до керівництва. Емпатія та здатність враховувати індивідуальні очікування працівників формують внутрішню мотивацію підтримувати зміни, а не лише формально погоджуватися з ними. Стадії *knowledge* та *ability* потребують не лише навчання, а й підтримки у процесі адаптації. Емоційний інтелект дозволяє керівнику своєчасно розпізнавати страх помилки, невпевненість або перевантаження, коригуючи інтенсивність змін і забезпечуючи психологічну безпеку. Нарешті, на етапі *reinforcement* важливу роль відіграє якісний зворотний зв'язок,

визнання досягнень і підтримка позитивних моделей поведінки. Емоційна зрілість керівника сприяє закріпленню нових практик без надмірного адміністративного тиску.

Таким чином, модель ADKAR визначає структурну логіку управління змінами, тоді як емоційний інтелект забезпечує її ефективну реалізацію на рівні міжособистісної взаємодії. У періоди невизначеності саме поєднання цих двох компонентів дозволяє зменшити опір персоналу, зберегти залученість і прискорити інтеграцію інновацій у діяльність організації.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що в умовах цифрової трансформації емоційний інтелект перетворюється з індивідуальної характеристики керівника на системоутворюючу управлінську компетентність, яка визначає ефективність моделі HR 5.0. Його зміст розширюється від здатності розпізнавати та регулювати емоції до механізму узгодження цифрових інструментів управління із соціально-психологічними потребами персоналу.

Обґрунтовано, що цифровізація HR-процесів (автоматизований рекрутинг, HR-аналітика, онлайн-оцінювання, гібридна зайнятість) не зменшує, а підсилює роль емоційного інтелекту як чинника стійкості, залученості та ефективної взаємодії. У парадигмі HR 5.0 він забезпечує баланс між технологічною раціональністю та людиноцентричною орієнтацією управління.

Практичне значення інтеграції емоційного інтелекту проявляється у підвищенні якості підбору й адаптації персоналу, результативності управління гібридними командами, ефективності змін та профілактиці професійного вигорання. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методик оцінювання його впливу на цифрові HR-процеси та зниження техностресу.

Список використаних джерел:

1. Thite, M. (2022). Digital human resource development: where are we? Where should we go and how do we go there? *Human Resource Development International*, No. 25(1). Pp. 87–103. DOI: <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1842982>
2. Sakib, M.N., Ullah, M.S., & Rahman, M.M. (2025). Mapping the evolution of digital human resource management: a systematic review and bibliometric analysis. *Future Business Journal*, Vol. 11. Art. 154. DOI: <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00577-9>
3. Kagermann, H., Wahlster, W. & Helbig, J. (2013). *Securing the Future of German Manufacturing Industry: Recommendations for Implementing the Strategic Initiative Industrie 4.0*. Final Report of the Industrie 4.0 Working Group, Acatech. 2013. National Academy of Science and Engineering, 678 p.
4. Rübmann, M., Lorenz, M., Gerbert, P., Waldner, M., Justus, J., Engel, P., & Harnisch, M. (2015). *Industry 4.0: The future of productivity and growth in manufacturing industries*. Boston Consulting Group. URL: https://www.bcg.com/publications/2015/engineered_products_project_business_industry_4_future_productivity_growth_manufacturing_industries
5. Directorate-General for Research and Innovation. *Industry 5.0 – Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry*. Publications Office of the European Union, (2021). European Commission. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2777/308407>
6. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2025*. Geneva : World Economic Forum, 2025. 165 p. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
7. *Workplace Learning Report 2024*. Sunnyvale : LinkedIn Learning, (2024). LinkedIn Learning. URL: <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/amp/learning-solutions/images/wlr-2024/LinkedIn-Workplace-Learning-Report-2024.pdf>
8. Salovey, P., & Mayer, J.D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*. Vol. 9.

No. 3. Pp. 185–211. DOI: <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>

9. Гоулман Д. (2019). Емоційний інтелект. Харків : Vivat, 512 с.
10. Gilar-Corbi, R., Izquierdo, A., & Castejón, J.-L. (2025). A Structural Model of Emotional Intelligence, Resilience, and Stress in University Students. *Behavioral Sciences*, No. 15(7). P. 894. DOI: <https://doi.org/10.3390/bs15070894>
11. Ertiö, T., Eriksson, T., Rowan, W., & McCarthy, S. (2024). The role of digital leaders' emotional intelligence in mitigating employee technostress. *Business Horizons*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.03.004>
12. Understanding team effectiveness (Project Aristotle). (2024). Google Re:Work. URL: <https://rework.withgoogle.com/intl/en/guides/understanding-team-effectiveness/>
13. Soft skills tied to faster promotions. (2024). LinkedIn Talent Solutions. URL: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/employee-experience/soft-skills-tied-to-faster-promotions>
14. Касьмін Д., Котельникова Ю. (2024). Інноваційні HR-технології : адаптація персоналу до цифрового середовища. *Цифрова економіка та економічна безпека*, № 4(13). С. 141–147. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.13-21>
15. Darwin, C.R. (1872). The expression of the emotions in man and animals. London : John Murray. URL: https://darwin-online.org.uk/converted/pdf/1897_Expression_F1152.pdf
16. Thorndike, E.L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*. No. 140. Pp. 227–235. URL: <https://gwern.net/doc/iq/1920-thorndike-2.pdf>
17. Gardner, H. (1983). *Frames of Mind : The Theory of Multiple Intelligences*. New York : Basic Books, 440 p.
18. Tuan Tat Ho, Hai Phan Thanh, Thai-Ha Nguyen & Thuong Mai Thi. (2025). Mapping emotional intelligence and job performance: A bibliometric and thematic analysis. *Problems and Perspectives in Management*, No. 23(1). Pp. 1–22. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23\(1\).2025.01](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23(1).2025.01)
19. Emotional intelligence impact statistics : key findings. (2024). URL: <https://zoetalentsolutions.com/emotional-intelligence-impact-statistics-key-findings/>
20. Bradberry, T. (2022). Increasing your salary with emotional intelligence. URL: <https://www.talentsmarTEq.com/increasing-your-salary-with-emotional-intelligence/>
21. Global Human Capital Trends 2024 : New fundamentals for a boundaryless world. (2024). Deloitte. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html>
22. Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety : A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
23. Kumar, P.A. (2025). The Influence of Emotional Intelligence on employee engagement and productivity. *Asian Journal of Economics, Finance and Management*, Vol. 7. Iss. 1. Pp. 1–12. URL: <https://acr-journal.com/article/the-influence-of-emotional-intelligence-on-employee-engagement-and-productivity-880>
24. ADKAR model : The Prosci methodology. *Prosci*. URL: <https://www.prosci.com/methodology/adkar>

References:

1. Thite, M. (2022). Digital human resource development: where are we? Where should we go and how do we go there? *Human Resource Development International*, No. 25(1). Pp. 87–103. DOI: <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1842982> [in English].
2. Sakib, M.N., Ullah, M.S., & Rahman, M.M. (2025). Mapping the evolution of digital human resource management: a systematic review and bibliometric analysis. *Future Business Journal*, No. 11. P.154. DOI: <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00577-9> [in English].
3. Kagermann, H., Wahlster, W., & Helbig, J. (2013). Securing the future of German manufacturing industry : Recommendations for implementing the strategic initiative Industrie 4.0. National Academy of Science and Engineering [in English].
4. Rießmann, M., Lorenz, M., Gerbert, P., Waldner, M., Justus, J., Engel, P., & Harnisch, M. (2015). Industry 4.0: The future of productivity and growth in manufacturing industries. Boston Consulting Group. Retrieved from: https://www.bcg.com/publications/2015/engineered_products_project_business_industry_4_future_productivity_growth_manufacturing_industries [in English].
5. Directorate-General for Research and Innovation. (2021). Industry 5.0 – Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry. European Commission. DOI: <https://doi.org/10.2777/308407> [in English].
6. The Future of Jobs Report 2025. (2025). World Economic Forum. Retrieved from: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/> [in English].
7. Workplace Learning Report 2024. (2024). LinkedIn Learning. Retrieved from: <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/amp/learning-solutions/images/wlr-2024/LinkedIn-Workplace-Learning-Report-2024.pdf> [in English].
8. Salovey, P., & Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, No. 9(3). Pp. 185–211. DOI: <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG> [in English].
9. Goleman, D. (2019). Емоційний інтелект [Emotional intelligence]. Kharkiv : Vivat [in Ukrainian].
10. Gilar-Corbi, R., Izquierdo, A., & Castejón, J.-L. (2025). A structural model of emotional intelligence,

resilience, and stress in university students. *Behavioral Sciences*, No. 15(7). P. 894. DOI: <https://doi.org/10.3390/bs15070894> [in English].

11. Ertiö, T., Eriksson, T., Rowan, W., & McCarthy, S. (2024). The role of digital leaders' emotional intelligence in mitigating employee technostress. *Business Horizons*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.03.004> [in English].

12. Google Re:Work. (2024). Understanding team effectiveness (Project Aristotle). Retrieved from: <https://rework.withgoogle.com/intl/en/guides/understanding-team-effectiveness/> [in English].

13. Soft skills tied to faster promotions. (2024). LinkedIn Talent Solutions. Retrieved from: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/employee-experience/soft-skills-tied-to-faster-promotions> [in English].

14. Kasmin, D., & Kotelnikova, Yu. (2024). Innovatsiini HR-tekhnologii: adaptatsiia personalu do tsyfrovoho seredovyscha [Innovative HR technologies: adaptation of personnel to the digital environment]. *Digital economy and economic security*, No. 4(13). Pp. 141–147. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.13-21> [in Ukrainian].

15. Darwin, C.R. (1872). The expression of the emotions in man and animals. London : John Murray. Retrieved from: https://darwin-online.org.uk/converted/pdf/1897_Expression_F1152.pdf [in English].

16. Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, No. 140. Pp. 227–235. Retrieved from: <https://gwern.net/doc/iq/1920-thorndike-2.pdf> [in English].

17. Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York : Basic Books. [in English].

18. Ho, T.T., Thanh, H.P., Nguyen, T.-H., & Thi, T.M. (2025). Mapping emotional intelligence and job performance : A bibliometric and thematic analysis. *Problems and Perspectives in Management*, No. 23(1). Pp. 1–22. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(1\).2025.01](https://doi.org/10.21511/ppm.23(1).2025.01) [in English].

19. Emotional intelligence impact statistics: Key findings. (2024). Retrieved from: <https://zoetalentsolutions.com/emotional-intelligence-impact-statistics-key-findings/> [in English].

20. Bradberry, T. (2022). Increasing your salary with emotional intelligence. Retrieved from: <https://www.talentsmarteq.com/increasing-your-salary-with-emotional-intelligence/> [in English].

21. Global Human Capital Trends 2024 : New fundamentals for a boundaryless world. (2024). Deloitte. Retrieved from: <https://www.deloitte.com/global/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html> [in English].

22. Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001> [in English].

23. Kumar, P.A. (2025). The influence of emotional intelligence on employee engagement and productivity. *Asian Journal of Economics, Finance and Management*, No. 7(1). Pp. 1–12. Retrieved from: <https://acr-journal.com/article/the-influence-of-emotional-intelligence-on-employee-engagement-and-productivity-880> [in English].

24. ADKAR model : The Prosci methodology. Prosci. Retrieved from: <https://www.prosci.com/methodology/adkar> [in English].

Дата надходження статті: 02.02.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 23.02.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 11.03.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.