

Менеджмент

УДК 005.21:005.95/.96:159.944+005:005.073](045)

Гункевич Маріанна Богуславівна

*кандидат економічних наук,
завідувач кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін
Львівська філія ПВНЗ «Європейський університет»*

Hunkevych Marianna

*Candidate of Economic Sciences,
Head of the Department of Management and Social and Humanities
Lviv branch of the private higher educational institution "European University"*
ORCID: 0009-0005-9510-8122

Садула Любомира Миколаївна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін
Львівська філія ПВНЗ «Європейський університет»*

Sadula Lubomyra

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the
Department of Management and Social and Humanities
Lviv branch of the private higher educational institution "European University"*
ORCID: 0000-0002-1951-287X

**ВПЛИВ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА РОЗВИТОК КАДРОВОГО
ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ
ТРАНСФОРМАЦІЙ**

**THE INFLUENCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON THE
DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES IN THE CONTEXT OF
MODERN ORGANIZATIONAL TRANSFORMATIONS**

Анотація. У статті розглядається роль емоційного інтелекту як ключового чинника розвитку кадрового потенціалу в умовах трансформаційних змін в організаціях. Дослідження акцентує увагу на взаємозв'язку між рівнем емоційної компетентності управлінців та ефективністю кадрових рішень в контексті сучасного менеджменту.

Вступ. Сучасні організації функціонують у динамічному середовищі, що вимагає гнучких та інноваційних підходів до управління людськими ресурсами. Особливого значення набуває розвиток емоційного інтелекту, що визначається як здатність розпізнавати, розуміти й регулювати емоції – як власні, так і інших. У контексті організаційних трансформацій саме емоційна компетентність керівника та співробітників виступає одним із вирішальних чинників збереження внутрішньої стабільності, формування командної ефективності та сталого розвитку кадрового потенціалу. Дана стаття має на меті проаналізувати значення емоційного інтелекту у сфері HR-менеджменту та виявити практичні підходи до його інтеграції в управлінські процеси.

Мета. Метою дослідження є визначення впливу емоційного інтелекту на процеси формування та розвитку кадрового потенціалу в умовах організаційних трансформацій.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження в сфері психології менеджменту, зокрема з питань емоційного інтелекту, управління кадровим забезпеченням організації в цілому та кадровим потенціалом зокрема; 2) інтернет-джерела з обраної проблематики та практичні кейси з впровадження і використання компонентів емоційного інтелекту в управлінні кадровими ресурсами.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: аналіз наукової літератури – для формування теоретичної основи поняття «емоційний інтелект» у контексті

менеджменту; контент-аналіз – для вивчення корпоративної документації та HR-стратегій компаній; порівняльний аналіз – для оцінки ефективності організацій із різним рівнем розвитку емоційного інтелекту серед персоналу.

Результати. Результати аналізу підтвердили наявність прямого взаємозв'язку між рівнем емоційного інтелекту керівників та ефективністю розвитку кадрового потенціалу. Організації, в яких емоційний інтелект інтегрується у систему управління персоналом, демонструють вищі показники командної взаємодії, мотивації працівників та адаптації до змін. Крім того, встановлено, що високий рівень емоційної компетентності сприяє зниженню рівня емоційного вигорання, зростанню лояльності персоналу та формуванню позитивного психологічного клімату в колективі.

Перспективи. Перспективним напрямом є розробка інструментів оцінювання та розвитку емоційного інтелекту в HR-середовищі, а також вивчення специфіки емоційного інтелекту у різних галузях (освіта, ІТ, медицина тощо). Подальші дослідження можуть бути спрямовані на емпіричне тестування навчальних програм з розвитку емоційного інтелекту та їх вплив на кадрову стійкість організацій у періоди криз і трансформацій.

Ключові слова: емоційний інтелект, кадровий потенціал, організаційні трансформації, управління персоналом, емоційна компетентність, HR-менеджмент, управлінські рішення, адаптація працівників.

Summary. The article examines the role of emotional intelligence as a key factor in the development of human resource potential in the context of transformational changes in organizations. The study focuses on the

relationship between the level of emotional competence of managers and the effectiveness of personnel decisions in the context of modern management.

Introduction. Modern organizations operate in a dynamic environment that requires flexible and innovative approaches to human resource management. Of particular importance is the development of emotional intelligence, which is defined as the ability to recognize, understand and regulate emotions - both one's own and those of others. In the context of organizational transformations, it is the emotional competence of the manager and employees that is one of the decisive factors in maintaining internal stability, forming team effectiveness and sustainable development of human resources. This article aims to analyze the importance of emotional intelligence in the field of HR management and identify practical approaches to its integration into management processes.

Purpose. The purpose of the study is to determine the impact of emotional intelligence on the processes of formation and development of human resources in conditions of organizational transformations.

Materials and methods. The materials of the study are: 1) works of domestic and foreign authors conducting their scientific and practical research in the field of management psychology, in particular on issues of emotional intelligence, human resource management of the organization in general and human resource potential in particular; 2) Internet sources on selected issues and practical cases on the implementation and use of emotional intelligence components in human resource management.

In the process of conducting the study, the following scientific methods were used: analysis of scientific literature - to form the theoretical basis of the concept of "emotional intelligence" in the context of management; content analysis - to study corporate documentation and HR strategies of companies; comparative analysis - to assess the effectiveness of organizations with different levels of development of emotional intelligence among personnel.

Results. The results of the analysis confirmed the presence of a direct relationship between the level of emotional intelligence of managers and the effectiveness of human resource development. Organizations in which emotional intelligence is integrated into the personnel management system demonstrate higher indicators of team interaction, employee motivation and adaptation to change. In addition, it was found that a high level of emotional competence contributes to a decrease in the level of emotional burnout, an increase in staff loyalty and the formation of a positive psychological climate in the team.

Discussion. A promising direction is the development of tools for assessing and developing emotional intelligence in the HR environment, as well as studying the specifics of emotional intelligence in various industries (education, IT, medicine, etc.). Further research can be aimed at empirically testing training programs for the development of emotional intelligence and their impact on the personnel stability of organizations during periods of crises and transformations.

Key words: *emotional intelligence, human resources potential, organizational transformations, personnel management, emotional competence, HR management, management decisions, employee adaptation.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах стрімких організаційних змін, спричинених цифровою трансформацією, глобалізацією та соціальними викликами, ефективне управління кадровим потенціалом набуває вирішального значення для забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємств і установ. Традиційні підходи до управління персоналом, що орієнтуються переважно на технократичні й адміністративні аспекти, дедалі частіше виявляються недостатніми в умовах підвищеної емоційної напруги, невизначеності та потреби в гнучкості. У цьому контексті зростає інтерес до феномену емоційного

інтелекту як чинника, що може суттєво підвищити якість управлінських рішень і сприяти гармонійному розвитку людського капіталу.

Особливо актуальним є вивчення того, як емоційний інтелект проявляється в управлінській практиці, впливаючи на міжособистісні комунікації, мотивацію персоналу, адаптивність працівників до змін і здатність колективу до самоорганізації. Незважаючи на наявність досліджень, присвячених емоційному інтелекту у контексті психології та освіти, його системне вивчення саме в площині управління кадровим потенціалом на рівні організації залишається недостатньо розробленим. Це створює необхідність у теоретичному осмисленні та практичному аналізі впливу емоційної компетентності управлінців на ефективність HR-стратегій у трансформаційному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Упродовж останніх років спостерігається зростаючий інтерес до вивчення емоційного інтелекту як ключового чинника ефективного управління персоналом, особливо в контексті організаційних змін та трансформацій. Можна виділити такі ключові аспекти досліджень цієї проблематики:

1) емоційний інтелект і стратегічне управління персоналом – дослідження грузинської авторки Ройї Анварі та ін. (2023р.) виявило, що емоційний інтелект фахівців зі стратегічного управління персоналом позитивно впливає на ефективну організаційну прихильність через посередництво психологічного контракту, що підкреслює важливість емоційного інтелекту у формуванні довіри та лояльності працівників, особливо в періоди криз [1];

2) роль резильєнтності та самоефективності – у дослідженні грецької авторки Атанасії Панагіотідоу (2025р.) розглянуто медіаційну роль резильєнтності та самоефективності у зв'язку між емоційним інтелектом та формувальним оцінюванням в освітніх організаціях, де результати

показали, що резильєнтність є ключовим посередником, що підсилює вплив ЕІ на управлінські практики [2];

3) вплив емоційного інтелекту на продуктивність HR-фахівців – дослідження в румунських приватних компаніях продемонструвало, що високий рівень емоційного інтелекту у HR-фахівців корелює з підвищеною продуктивністю, стресостійкістю та позитивним ставленням до роботи, що свідчить про важливість емоційного інтелекту для ефективної взаємодії та управління персоналом [3].

Ці дослідження підкреслюють значущість емоційного інтелекту як невід’ємного елементу сучасного управління персоналом, особливо в умовах постійних змін та викликів. Вони також вказують на необхідність подальших емпіричних досліджень для розробки ефективних стратегій розвитку емоційного інтелекту серед керівників та HR-фахівців.

Метою статті Метою дослідження є визначення впливу емоційного інтелекту на процеси формування та розвитку кадрового потенціалу в умовах організаційних трансформацій.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження сфері психології менеджменту, зокрема з питань емоційного інтелекту, управління кадровим забезпеченням організації в цілому та кадровим потенціалом зокрема; 2) інтернет-джерела з обраної проблематики та практичні кейси з впровадження і використання компонентів емоційного інтелекту в управлінні кадровими ресурсами.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: аналіз наукової літератури – для формування теоретичної основи поняття «емоційний інтелект» у контексті менеджменту; контент-аналіз – для вивчення корпоративної документації та HR-стратегій компаній; порівняльний аналіз – для оцінки ефективності організацій із різним рівнем розвитку емоційного інтелекту серед персоналу.

Виклад основного матеріалу. Вивчення емоційного інтелекту набуло актуальності в кінці XX століття, коли вчені почали усвідомлювати, що традиційного інтелекту (IQ) недостатньо для успішної адаптації людини в соціумі та професійному середовищі. Поняття емоційного інтелекту з'явилося в науковому обігу з 1990-х років, коли у світ вийшла однойменна книга Деніела Гоулмана, в якій він у широкому значенні трактував емоційний інтелект як здатність розуміти та оцінювати власні емоції та почуття оточуючих.

З цього періоду, спираючись на дослідження Гоулмана, теоретики і практики менеджменту почали виділяти чотири гілки емоційного інтелекту в порядку підвищення складності – рис. 1.

Сьогодні емоційний інтелект розглядається як ключовий компонент лідерства, командної ефективності та сталого розвитку кадрового потенціалу.



Рис. 1. Чотири гілки емоційного інтелекту

Джерело: розроблено авторами на основі [4]

Чотири складові емоційного інтелекту на рис. 1 розміщено відповідно до рівня складності: найпростіші процеси знаходяться на нижніх щаблях, а більш складні – на верхніх. Базові рівні пов'язані зі здатністю розпізнавати й виражати емоції, у той час як найвищий передбачає розуміння емоцій інших людей і належне реагування на них.

Ключовими характеристиками високого емоційного інтелекту є емпатія та самоконтроль. Навіть не усвідомлюючи цього, ми щодня використовуємо ці якості у спілкуванні з оточенням. Ознаками добре розвинутого емоційного інтелекту є:

- здатність розпізнавати й описувати емоції інших;
- усвідомлення власних переваг і слабких сторін;
- вміння пробачати як собі, так і іншим;
- відкритість до змін;
- щирий інтерес до життя та почуттів інших людей;
- уважність до емоцій співрозмовників;
- емпатійність – здатність співпереживати й турбуватися;
- відповідальність за власну поведінку та її наслідки;
- навичка керування емоціями в складних обставинах.

Відтак, можемо стверджувати, що емоційний інтелект сприяє ефективній взаємодії з людьми, що особливо цінно в командній роботі. Саме тому дедалі частіше в описах вакансій рекрутери зазначають: «високий рівень емоційного інтелекту» як бажану якість кандидата.

Hay Group стверджує, що дослідження 44 компаній зі списку Fortune 500 показало, що продавці з високим EQ приносять у 2 рази більше доходу, ніж ті, хто має середній або низький бал. В іншому дослідженні 10% програмістів з найвищим показником EQ розробляли програмне забезпечення у 3 рази швидше, ніж фахівці з нижчим рівнем [4].

Особи з низьким рівнем емоційного інтелекту часто демонструють деструктивні моделі поведінки, що включають емоційні спалахи, прояви

агресії, вербальну неввічливість та емоційну нестабільність. Такі реакції не лише ускладнюють міжособистісну взаємодію, а й сприяють зростанню психологічного напруження, підвищенню рівня стресу, ризику емоційного вигорання та формуванню несприятливого мікроклімату в колективі.

Натомість індивіди з високим рівнем емоційного інтелекту демонструють здатність до саморегуляції, толерантності до фрустрації та конструктивної комунікації, що значно знижує ймовірність виникнення міжособистісних конфліктів. У контексті організаційної діяльності формування команди з фахівців, які мають розвинений емоційний інтелект, сприяє ефективнішій реалізації кадрового потенціалу організації. Це забезпечує вищий рівень згуртованості, розвиток довірливих стосунків між працівниками та підсилення їхньої ідентифікації з корпоративною культурою та спільною метою. Як наслідок, підвищується продуктивність колективу та стабільність внутрішньо-організаційних процесів, що особливо важливо у контексті ефективного управління кадровим потенціалом підприємства.

Згідно з дослідженням, опублікованим в «Економічному журналі Одеського політехнічного університету», кадровий потенціал розглядається як сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, включаючи чисельність, склад і структуру, фізичні та психологічні можливості працівників, їх інтелектуальні та креативні здібності, професійні знання та кваліфікаційні навички, комунікабельність, здатність до співпраці, ставлення до праці та інші якісні характеристики для досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства [5].

На рис. 2 зображено структуру кадрового потенціалу, серед компонентів якого присутній також і емоційний інтелект.

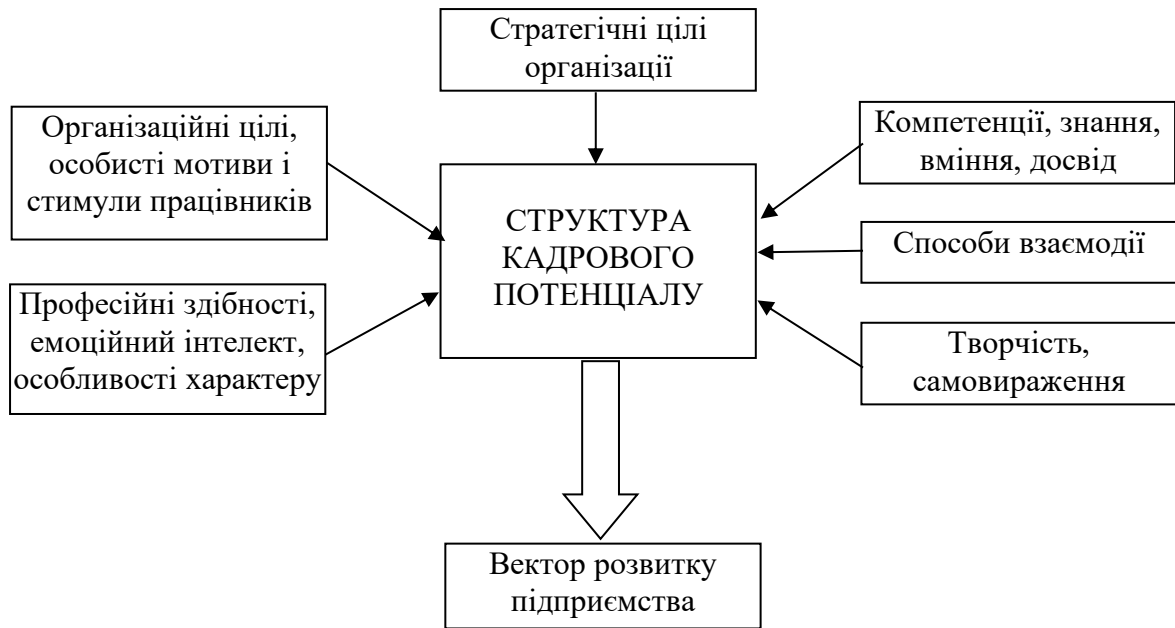


Рис. 2. Структура кадрового потенціалу

Джерело: розроблено авторами на основі [5]

Отже, емоційний інтелект трактують як здатність особистості усвідомлювати, розпізнавати, регулювати власні емоції та ефективно взаємодіяти з іншими людьми. У контексті кадрового потенціалу, який визначається як сукупність професійних, інтелектуальних, морально-психологічних та фізичних можливостей працівників, емоційний інтелект є критично важливою складовою.

Серед ключових напрямів впливу емоційного інтелекту на управління кадровим потенціалом організації в сучасних умовах розвитку, найперше, слід виділити такі:

1) підвищення ефективності міжособистісної взаємодії – працівники з високим емоційним інтелектом краще комунікують, демонструють емпатію, вміють слухати та підтримувати конструктивний діалог, що своєю чергою формує позитивний соціально-психологічний клімат у колективі та сприяє зміцненню командної згуртованості;

2) здатність до саморегуляції та зниження конфліктності – високий емоційний інтелект забезпечує стабільність емоційних реакцій у стресових ситуаціях, що особливо важливо для керівників, HR-фахівців, а також у ситуаціях, де важливе прийняття рішень під тиском, оскільки чим менше конфліктів, тим більше ефективності в роботі персоналу;

3) розвиток лідерських якостей – емоційний інтелект є основою емоційного лідерства, тобто здатності впливати на інших не через авторитаризм, а через натхнення, підтримку та створення довіри – такі лідери здатні активізувати кадровий потенціал команди, мотивувати до саморозвитку та підвищувати залученість;

4) сприяння професійному зростанню – особи з розвиненим емоційним інтелектом краще усвідомлюють свої сильні та слабкі сторони, відкриті до зворотного зв'язку, що робить їх більш здатними до навчання та професійної адаптації, а це дозволяє ефективніше розкривати потенціал працівника як ресурсу організації;

5) зниження плинності кадрів – працівники, які відчують емоційний комфорт і підтримку, мають менший рівень емоційного вигорання та більшу задоволеність працею, що позитивно впливає на стабільність колективу та збереження кадрового потенціалу.

З метою налагодження більш ефективних процесів управління кадровим потенціалом, керівництво повинне орієнтуватися в базових компонентах емоційного інтелекту, які визначив ще у 1995 р. вже згадуваний нами автор Деніел Гоулман:

1) самосвідомість – здатність розуміти свої емоції під час прийняття рішень, усвідомлюючи слабкі та сильні сторони, визначаючи свої цілі та життєві цінності;

2) саморегулювання – здатність керувати емоціями, не піддаючись імпульсам;

3) мотивація – здатність досягати своїх особистих цілей для підвищення продуктивності задля факту досягнення;

4) емпатія – здатність розуміти емоції інших, співпереживати з ними та, попри це, приймати об'єктивні рішення;

5) соціальні навички – здатність налагоджувати міцні стосунки зі своєю командою [6].

Таким чином, можна підсумувати, що емоційний інтелект є потужним ресурсом для розкриття кадрового потенціалу, оскільки впливає на якість взаємодії, психологічну стійкість, готовність до розвитку та здатність формувати здорові робочі відносини. Організації, які інтегрують розвиток емоційного інтелекту у свою кадрову політику, отримують не просто кваліфікованих, а й високозбалансованих працівників, що працюють з натхненням та в гармонії з колективом.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Емоційний інтелект відіграє важливу роль у формуванні та реалізації кадрового потенціалу підприємства, оскільки сприяє підвищенню ефективності міжособистісної взаємодії, зниженню рівня конфліктності та підвищенню адаптивності персоналу. Його розвиток є ключовим чинником зміцнення внутрішньо-організаційної згуртованості, мотивації працівників і стійкості колективу в умовах змін. З огляду на це, управління емоційним інтелектом слід розглядати як складову стратегічного HR-менеджменту, а також одну з основ формування кадрової та корпоративної політики підприємств.

Актуальним напрямом подальших досліджень є створення практичних інструментів для оцінки та розвитку емоційного інтелекту в сфері управління персоналом, а також аналіз особливостей його прояву у різних професійних контекстах, зокрема в освіті, ІТ, медицині та інших галузях. Перспективи майбутніх досліджень також пов'язані з емпіричною перевіркою ефективності навчальних програм з розвитку емоційного

інтелекту і вивченням їхнього впливу на кадрову стабільність організацій у періоди кризових змін та трансформацій.

Література

1. Anvari Roya. Strategic human resource management practitioners' emotional intelligence and affective organizational commitment in higher education institutions in Georgia during post-COVID-19. URL: https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371%2Fjournal.pone.0295084&utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 23.05.2025).
2. Panagiotidou Athanasia Human Resource Management in Industry 4.0 Era: The Influence of Resilience and Self-Efficacy on the Relationship Between Emotional Intelligence and Formative Assessment: A Study of Public Primary Educational Organizations. URL: <https://www.mdpi.com/2075-4698/15/5/138> (дата звернення: 23.05.2025).
3. The relationship between emotional intelligence and human resources employee performance: a case study for Romanian companies. URL: https://www.researchgate.net/publication/347952511_THE_RELATIONSHIP_BETWEEN_EMOTIONAL_INTELLIGENCE_AND_HUMAN_RESOURCES_EMPLOYEE_PERFORMANCE_A_CASE_STUDY_FOR_ROMANIAN_COMPANIES (дата звернення: 23.05.2025).
4. Вплив емоційного інтелекту на ефективність роботи працівників. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/vpliv-emociynogo-intelektu-na-efektivnist-roboti-pracivnikiv> (дата звернення: 26.05.2025).
5. Чернишова Л. Моделювання ключових важелів розвитку кадрового потенціалу підприємства. URL: https://economics.net.ua/ejopu/2018/No2/92.pdf?utm_source (дата звернення: 26.05.2025).
6. Моторнюк У. І., Крохмальна Я. О. Емоційний інтелект у системі управління персоналом: структура та проблеми оцінювання. URL:

<https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29504/220972maket-56-64.pdf> (дата звернення: 26.05.2025).

References

1. Anvari Roya. Strategic human resource management practitioners' emotional intelligence and affective organizational commitment in higher education institutions in Georgia during post-COVID-19. URL: https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371%2Fjournal.pone.0295084&utm_source=chatgpt.com.
2. Panagiotidou Athanasia Human Resource Management in Industry 4.0 Era: The Influence of Resilience and Self-Efficacy on the Relationship Between Emotional Intelligence and Formative Assessment: A Study of Public Primary Educational Organizations. URL: <https://www.mdpi.com/2075-4698/15/5/138>.
3. The relationship between emotional intelligence and human resources employee performance: a case study for Romanian companies. URL: https://www.researchgate.net/publication/347952511_THE_RELATIONSHIP_BETWEEN_EMOTIONAL_INTELLIGENCE_AND_HUMAN_RESOURCES_EMPLOYEE_PERFORMANCE_A_CASE_STUDY_FOR_ROMANIAN_COMPANIES.
4. Indigo, no date. *Vplyv emotsiinoho intelektu na efektyvnist' roboty pratsivnykiv*. [online] Available at: <https://indigo.co.ua/ua/blog/vpliv-emociynogo-intelektu-na-efektivnist-roboti-pracivnikiv>.
5. Chernyshova, L., 2018. *Modeliuvannia kliuchovykh vazheliv rozvytku kadrovoho potentsialu pidpriemstva*. [pdf] Ekonomichnyi zhurnal Odes'koho Politekhnicznego Universytetu. Available at: <https://economics.net.ua/ejopu/2018/No2/92.pdf> [in Ukrainian].
6. Motornyuk, U.I. and Krokhmalna, Y.O., 2022. *Emotsiyni intelekt u systemi upravlinnia personalom: struktura ta problemy otsiniuvannia*. [pdf] Visnyk Natsionalnoho Universytetu "L'vivs'ka Politekhnika". Available at:

[https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-](https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29504/220972maket-56-64.pdf)
[paper/2022/dec/29504/220972maket-56-64.pdf](https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29504/220972maket-56-64.pdf) [in Ukrainian].