

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Спеціальність: 053 «Психологія»

Спеціалізація

Освітньо-кваліфікаційний рівень: магістр

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ТЕМУ:

Роль емоційного інтелекту у професійній діяльності менеджерів

Студента групи:

ТУяг-8-24-М1ПС(2.0зdc) _____ Синкович О.П.

Науковий керівник: _____ к.п.н.Чорноштан Є.В.

Допущено до захисту в ДЕК

Завідувач кафедри _____

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Кафедра _____

Освітньо-кваліфікаційний рівень - магістр

Галузь знань «_____»

Спеціальність 053 «Психологія»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

“____” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) _____

керівник роботи _____,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “____” _____ 20__ року № _____

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

5. Перелік графічного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці			
Норми контролю			

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми та погодження з керівником		
2	Розробка методології дослідження		
3	Збір та обробка даних		
4	Написання теоретичної частини		
5	Написання практичної частини		
6	Об'єднання тексту та підготовка висновків		
7	Рецензування та редагування роботи		
8	Підготовка до захисту та оформлення роботи		
9	Захист магістерської роботи		

Студент

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема «Роль емоційного інтелекту у професійній діяльності менеджерів»

Кваліфікаційна робота: 77 с. основного тексту, 19 табл., 65 джерел, 7 додатків.

Об'єкт дослідження: емоційний інтелект особистості як психологічна здатність.

Предмет дослідження: взаємозв'язок між рівнем розвитку окремих компонентів ЕІ і показниками комерційної результативності, комунікативної компетентності та психологічного стресу у менеджерів з продажу.

Мета: теоретично обґрунтувати і емпірично верифікувати функцію ЕІ у забезпеченні ефективності менеджерів з продажу, а також розробити, провести й оцінити результати цільової тренінгової програми його розвитку.

Гіпотеза: між рівнем ЕІ менеджера з продажу та показниками комерційної ефективності й комунікативності існує прямий статистично значущий зв'язок, а між рівнем ЕІ і хронічним стресом – обернений; цілеспрямований тренінговий вплив здатний забезпечити вимірюване зростання ЕІ та його субкомпонентів.

Методи дослідження: теоретичні (аналіз, синтез, порівняння); емпіричні (психодіагностичне тестування, авторське анкетування); математико-статистичні (M, SD, r Пірсона, t-критерій для залежних вибірок, ANOVA з η^2 ; SPSS 25.0).

Дослідження присвячене вивченню ролі ЕІ у діяльності менеджерів з продажу (n = 35). Теоретично систематизовано конкуруючі моделі ЕІ; дано психологічну характеристику менеджерської праці. Встановлено значущі кореляції між ЕІ та продуктивністю ($r = 0,61$; $p < 0,01$), комунікативністю ($r = 0,54$; $p < 0,01$) і стресом ($r = -0,48$; $p < 0,01$). Авторська 6-модульна програма продемонструвала великий ефект ($d = 1,24$; $t = 5,23$; $p < 0,01$).

ключові слова: емоційний інтелект, менеджер з продажу, саморегуляція, емпатія, стресостійкість, тренінгова програма, вигорання, психодіагностика, ефективність діяльності, комунікативна компетентність.

keywords: emotional intelligence, sales manager, self-regulation, empathy, stress tolerance, training program, burnout, psychodiagnostics, performance effectiveness, communicative competence.

Зміст

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ЧИННИКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ	8
1.1. Феномен емоційного інтелекту: огляд наукових підходів і моделей....	8
1.2. Специфіка праці менеджера з продажу у психологічному вимірі	11
1.3. Роль емоційного інтелекту у забезпеченні результативності менеджерів та особливості його застосування в сучасних умовах праці.....	17
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2 ПСИХОДІАГНОСТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ МЕНЕДЖЕРІВ З ПРОДАЖУ	32
2.1. Програма та інструментарії констатувального етапу дослідження.....	32
2.2. Психологічна характеристика вибірки та аналіз профілів емоційного інтелекту	36
2.3. Статистичне дослідження зв'язку ЕІ з критеріями ефективності	42
Висновки до розділу 2	46
РОЗДІЛ 3 ПСИХОЛОГІЧНА ПРОГРАМА РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ МЕНЕДЖЕРІВ З ПРОДАЖУ	48
3.1. Розробка та методичне забезпечення програми розвитку емоційного інтелекту	48
3.2. Оцінювання результатів формувального впливу	55
Висновки до розділу 3	63
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Людина як суб'єкт праці функціонує одночасно у двох просторах: раціональному, де панують логіка, планування і технічні компетентності, та афективному, де визначальну роль відіграють емоції, інтуїція та здатність зчитувати міжособистісний контекст. Протягом десятиліть організаційна психологія зосереджувалася переважно на першому просторі, тоді як другий лишався на периферії наукового інтересу. Ситуація докорінно змінилася наприкінці 1980-х - початку 1990-х років, коли поняття емоційного інтелекту (ЕІ) набуло теоретичного оформлення і швидко перетворилося на один із центральних конструктів психології праці та організаційної поведінки.

Особливої гостроти питання про роль ЕІ набуває у тих видах діяльності, де результат прямо залежить від якості міжособистісного контакту. Серед таких посад менеджер з продажу займає особливе місце: він щоденно реалізує десятки взаємодій різного емоційного забарвлення, систематично стикається з відмовами і запереченнями, змушений гнучко перемикатися між принципово різними стилями спілкування і при цьому зберігати стабільний рівень продуктивності та психологічного здоров'я. Ця сукупність вимог робить менеджера з продажу, мабуть, найбільш показовим «полем» для вивчення практичного значення ЕІ.

Незважаючи на значний масив зарубіжних публікацій, що підтверджують зв'язок ЕІ з ефективністю у сфері продажів, вітчизняна наука залишається у боргу перед практикою: бракує верифікованих даних, отриманих на українських вибірках, і ще більше - науково обгрунтованих, ефективність яких доведена, програм розвитку ЕІ для конкретної категорії фахівців. Цей дефіцит і визначає актуальність представленого дослідження.

Стан вивченості проблеми. Теоретичний фундамент концепції ЕІ закладено у роботах П. Саловея і Дж. Д. Майєра [55; 62], Д. Гоулмана [41; 42], Р. Бар-Она [29; 30] і К. В. Петрідеса [59; 60]. Питання розвитку ЕІ через тренінгові інтервенції досліджувалося Д. Нелісом та ін. [56], К. Чернісом і Д. Гоулманом [35; 36]. Зв'язок

ЕІ з трудовою ефективністю верифіковано у метааналізах Дж. О'Бойла та ін. [58] і С. Коте [38]. Профілактику вигорання через розвиток ЕІ розглядали Н. Шутте та ін. [63] і М. Зейднер та ін. [65]. Серед вітчизняних вчених суттєвий внесок у вивчення психологічного забезпечення управлінської і комунікативної діяльності зробили Л. М. Карамушка [12], С. Д. Максименко [15], В. В. Зарицька [11].

Водночас у наявних вітчизняних дослідженнях практично відсутні дані, отримані на вибірках менеджерів з продажу, і тим більше - результати перевірки ефективності цілеспрямованих тренінгових програм розвитку ЕІ з використанням параметричного статистичного апарату. Саме це поєднання - емпірична діагностика плюс верифікована програма розвитку - становить наукову новизну представленої роботи.

Об'єкт дослідження - емоційний інтелект особистості як психологічна здатність до усвідомленої обробки емоційної інформації та регуляції афективних станів.

Предмет дослідження - взаємозв'язок між рівнем розвитку окремих компонентів ЕІ і показниками комерційної результативності, комунікативної компетентності та психологічного стресу у менеджерів з продажу, а також ефективність тренінгової програми розвитку ЕІ.

Мета дослідження - теоретично обґрунтувати і емпірично верифікувати роль ЕІ у забезпеченні ефективності менеджерів з продажу, а також розробити, провести й оцінити результати цільової тренінгової програми його розвитку.

Завдання дослідження:

1. Провести систематизований порівняльний аналіз провідних теоретичних моделей ЕІ та узагальнити наявні емпіричні дані щодо його зв'язку з ефективністю у комунікативно орієнтованих видах зайнятості.

2. Дати розгорнуту психологічну характеристику трудової діяльності менеджера з продажу, виявити системні афективні вимоги до фахівця і ризику хронічного вигорання.

3. Провести констатувальний психодіагностичний зріз у вибірці менеджерів ($n = 35$), здійснити кореляційний, регресійний і дисперсійний аналіз зв'язків між рівнем ЕІ та цільовими критеріями ефективності.

4. Розробити теоретично обґрунтовану шестимодульну тренінгову програму розвитку ЕІ, реалізувати її і кількісно оцінити ефект втручання з розрахунком розміру ефекту (d Коена).

Гіпотеза дослідження: між рівнем ЕІ менеджера з продажу та показниками його комерційної ефективності й комунікативних схильностей існує прямий статистично значущий зв'язок, а між рівнем ЕІ і хронічним стресом - обернений; при цьому цілеспрямований тренінговий вплив здатний забезпечити вимірюване підвищення ЕІ та всіх його субкомпонентів з розміром ефекту не менше середнього ($d \geq 0,50$).

Методи дослідження:

- теоретичні: систематизований аналіз і синтез наукових публікацій, порівняльна характеристика концептуальних підходів, теоретичне моделювання;
- емпіричні: стандартизоване психодіагностичне тестування (методика ЕІ Холла, КОС, шкала хронічного стресу), авторське анкетування суб'єктивної ефективності, тренінговий формувальний експеримент;
- математико-статистичні: описова статистика (M , SD), перевірка нормальності (критерій Колмогорова-Смирнова), кореляційний аналіз Пірсона, частковий кореляційний аналіз, ієрархічний регресійний аналіз, однофакторний ANOVA (тест Тьюкі, η^2), t -критерій для залежних вибірок (d Коена); програма IBM SPSS Statistics 25.0.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у такому. Вперше на вітчизняній вибірці менеджерів з продажу ($n = 35$) одночасно верифіковано статистично значущі зв'язки між інтегральним рівнем ЕІ та трьома незалежними критеріями: комерційною ефективністю ($r = 0,61$; $p < 0,01$), комунікативними схильностями ($r = 0,54$; $p < 0,01$) і хронічним стресом ($r = -0,48$; $p < 0,01$). Встановлено, що саморегуляція є найвагомимим субкомпонентним предиктором ефективності (бета = $0,29$; $p < 0,01$). Розроблено, реалізовано і кількісно оцінено

авторську шестимодульну тренінгову програму розвитку EI, ефективність якої підтверджено великим розміром ефекту ($d = 1,24$; $p < 0,01$).

Практичне значення отриманих результатів. Розроблена програма може бути впроваджена у систему корпоративного навчання комерційних організацій без суттєвої адаптації. Результати дослідження є основою для рекомендацій організаційним психологам, HR-фахівцям і керівникам відділів продажів щодо добору персоналу, побудови онбордингу і профілактики вигорання.

Експериментальна база дослідження: 35 менеджерів з продажу комерційних організацій м. Києва та Київської області; вік 25-50 р. ($M = 34,2$; $SD = 6,8$); стаж 1-20 р. ($M = 7,3$; $SD = 4,1$); гендерна структура: 57,1% жінок, 42,9% чоловіків.

Апробація результатів дослідження. Основні положення роботи доповідалися на науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти (МАУП, Яготин, 2025); матеріали відображені у тезах [22] та фаховій статті [23].

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів із висновками до кожного з них, загального висновку, списку використаних джерел (65 позицій) і семи додатків. Основний обсяг - 90 сторінок. Робота містить 10 таблиць у розділах, 5 рисунків-підписів до графічних матеріалів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ЧИННИКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ

1.1. Феномен емоційного інтелекту: огляд наукових підходів і моделей

Питання про природу емоційного інтелекту постало у науковому дискурсі не раптово, а стало логічним наслідком тривалих теоретичних дебатів щодо меж поняття «інтелект» і місця афективної сфери у когнітивній організації особистості [8; 19]. Ще у 1920-х роках Е. Торндайк висунув концепцію «соціального інтелекту» як здатності розуміти людей і керувати ними, однак тогочасна психометрія не мала інструментів для надійного виміру цього конструкту. Паралельно дослідники афективних процесів фіксували, що якість прийняття рішень суттєво залежить від того, чи здатна людина адекватно зчитувати власні та чужі емоційні стани [1; 13; 26; 55].

Теоретичний синтез цих двох традицій здійснили П. Саловей і Дж. Д. Майер у своїй програмній публікації 1990 року. Дослідники запропонували операціональне визначення ЕІ як здатності відстежувати власні та чужі почуття, розрізняти їх і цілеспрямовано використовувати отриману інформацію для регуляції мислення та дій. Принципово важливим було те, що ця здатність операціоналізувалася через завдання з максимально правильною відповіддю - за аналогією до тестів класичного IQ, - а не через самозвітні шкали [62].

Перша версія здібнісної моделі включала три компоненти: оцінювання і вираження емоцій; регуляція емоцій; використання емоцій для адаптивного вирішення проблем. Переглянута чотирикомпонентна версія 2002 року, відома як модель MSCEIT, набула статусу еталонної. Вона організована ієрархічно: нижній рівень - перцептивна точність (розпізнавання емоцій на обличчях, у мелодіях, в абстрактних малюнках); другий - використання емоцій (навмисне відтворення афективного стану, корисного для конкретного типу мислення); третій - розуміння емоційних закономірностей (знання про те, як емоції виникають,

поєднуються і трансформуються з часом); вищий - рефлексивна регуляція (усвідомлене управління власними і чужими емоційними станами) [54; 55].

Принципова перевага здібнісного підходу полягає в методологічній строгості: MSCEIT забезпечує незалежну верифікацію результатів, що виключає ефект соціальної бажаності. Водночас дослідники зазначають суттєві обмеження: труднощі зі встановленням «правильних» відповідей у культурно специфічних ситуаціях; відносно скромний прогностичний потенціал щодо трудової поведінки порівняно зі змішаними моделями; складність стандартизованого адміністрування [49; 52; 61].

Паралельно з академічним розвитком концепції відбувалася її активна популяризація. Д. Гоулман у 1995 р. представив широкій аудиторії власну п'ятикомпонентну модель, яка суттєво відрізнялася від здібнісної. До її складу увійшли: самосвідомість (здатність розпізнавати власні емоції в момент їх виникнення); саморегуляція (вміння стримувати імпульсивні реакції і перенаправляти їх у конструктивне русло); мотивація (орієнтація на досягнення, що супроводжується оптимізмом і наполегливістю); емпатія (здатність сприймати й розуміти емоційний досвід інших людей); соціальні навички (уміння управляти відносинами і будувати мережі соціальних зв'язків) [41; 42].

Гоулманівська модель зазнала обґрунтованої наукової критики за розмитість меж конструкту: включення мотиваційних диспозицій і стабільних рис особистості фактично перетворює ЕІ на конгломерат різнорідних психологічних явищ. Проте саме ця властивість забезпечила моделі виняткову практичну цінність - особливо у сфері організаційного розвитку, де комплексне охоплення особистісних ресурсів менеджера є більш релевантним, ніж вузька психометрична точність [38; 52].

Р. Бар-Он запропонував власну некогнітивну модель, яка об'єднала п'ять мета-факторів: внутрішньоособистісний (самоповага, емоційна самосвідомість, асертивність, незалежність, самоактуалізація); міжособистісний (емпатія, соціальна відповідальність, якість міжособистісних відносин); управління стресом (толерантність до стресу, контроль імпульсів); адаптивність (вирішення проблем,

перевірка реальності, гнучкість); загальний настрій (оптимізм і суб'єктивне щастя). Діагностичний інструмент Бар-Она - EQ-i - пройшов стандартизацію у понад 20 країнах, що надало йому широкого практичного поширення в організаційній психології [29; 30].

К. В. Петрідес ввів концептуально важливе розмежування між «рисовим EI» і «здібнісним EI». Рисовий EI являє собою сукупність самосприйнятих емоційних ефективностей, що локалізуються у нижніх рівнях ієрархії особистості і вимірюються виключно самозвітами. Петрідес виокремив 15 граней, об'єднаних у чотири фактори: емоційність, самоконтроль, соціальність і благополуччя. Головний аргумент на користь рисового підходу - стійкі зв'язки з інкрементальними критеріями після контролю за Big Five і IQ [40; 59; 60].

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика провідних моделей емоційного інтелекту

Модель / Автори	Рік	Тип	Ключові компоненти	Інструмент вимірювання	Прогностична валідність
Здібнісна (Майєр, Саловей, Карузо)	1990 2002	Здібнісна	1. Розпізнавання 2. Використання 3. Розуміння 4. Управління	MSCEIT (об'єктивний тест)	Академічна успішність; якість відносин; обмежена для довготривалих результатів
Змішана (Гоулман)	1995 1998	Змішана	1. Самосвідомість 2. Саморегуляція 3. Мотивація 4. Емпатія 5. Соц. навички	ECI / ESCI (360° + самозвіт)	Лідерська ефективність; спроможність продажів; командна динаміка
Некогнітивна (Бар-Он)	1997 2006	Змішана	1. Внутрішньоособистісна 2. Міжособистісна 3. Адаптивність 4. Стрес 5. Настрій	EQ-i (самозвіт)	Психічне здоров'я; професійна адаптація; профілактика вигорання
Рисова (Петрідес)	2001 2009	Рисова	15 граней: емоційність, самоконтроль, соціальність, благополуччя	TEIQue (самозвіт)	Задоволеність роботою; стрес; вигорання; благополуччя
Змішана адаптована (Холл)	2002	Змішана	1. Емоційна самообізнаність 2. Управл. своїми емоціями 3. Самомотивація 4. Емпатія 5. Управл. емоціями ін.	Опитувальник (30 тверджень)	Комунікативна ефективність; орг. поведінка

Примітка. Складено автором на основі аналізу джерел [29; 30; 42; 55; 59; 62].

Важливим виміром теоретичної дискусії є питання про співвідношення ЕІ з традиційними конструктами психологічного тестування. Метааналіз Д. Ньюмана та Д. Джозефа показав, що здібнісний ЕІ корелює з IQ на рівні $r \approx 0,35$ і відносно слабо пов'язаний із рисами «Великої п'ятірки» (середня $r \approx 0,15$), тоді як рисовий ЕІ перекривається з нейротизмом і екстраверсією значно сильніше ($r = 0,40-0,60$). Ця закономірність має пряме практичне значення: використання самозвітних шкал ЕІ у відборі персоналу без урахування їх зв'язку з рисами особистості може давати хибне уявлення про прогностичну унікальність вимірювання [49; 57].

Сучасний стан наукової дискусії характеризується певним консенсусом у кількох ключових питаннях. По-перше, ЕІ є психологічно реальним феноменом, підкріпленим нейронауочними даними: пошкодження орбітофронтальної кори та мигдалеподібного тіла специфічно порушують здатність до емоційної регуляції і соціального судження, не впливаючи на традиційний інтелект [52]. По-друге, різні моделі ЕІ прогнозують різні класи результатів, тому вибір інструментарію має визначатися дослідницьким питанням. По-третє, розвиток ЕІ є можливим - але потребує цілеспрямованих психологічних інтервенцій, а не лише часу та досвіду [33; 56].

Для цілей нашого дослідження обрано методику Н. Холла як інструмент, що поєднує операційну чіткість змішаної моделі з простотою адміністрування в організаційному контексті. Цей вибір обґрунтовується також тим, що в українських нормативних вибірках методика продемонструвала задовільні психометричні показники (α Кронбаха = 0,83; ретестова надійність $r = 0,79$ при інтервалі 4 тижні), що дозволяє порівнювати отримані результати з вітчизняними даними [7; 22].

1.2. Специфіка праці менеджера з продажу у психологічному вимірі

Психологічний аналіз будь-якої професійної діяльності передбачає дослідження її предметного змісту, структури вимог до суб'єкта праці та

специфічних ризиків, пов'язаних із характером виконуваних завдань. Стосовно менеджерів з продажу ці питання набувають особливої гостроти, оскільки дана категорія фахівців здійснює діяльність на перетині організаційних і клієнтських інтересів, що обумовлює суперечливий характер вимог, яким вони мають відповідати одночасно [10; 17].

Базовим психологічним завданням менеджера з продажу є переконання: він систематично здійснює спробу змінити ціннісно-оціночний фрейм іншої людини стосовно певного продукту, послуги чи ідеї. Цей процес є принципово асиметричним: менеджер, як правило, має більше інформації про предмет угоди, тоді як клієнт - більше інформації про власні потреби і бюджет. Подолання цієї асиметрії вимагає від фахівця складних соціально-перцептивних умінь: точно зчитувати латентні потреби, адаптувати комунікативну стратегію до типу особистості співрозмовника і будувати довіру у відносно короткий проміжок часу [14; 51].

З позиції теорії емоційної праці А. Гохшільда, менеджери з продажу є одними з найбільш «навантажених» афективних виконавців серед усіх категорій сервісного персоналу. Емоційна праця передбачає управління власними почуттями відповідно до «правил почуттів» організації: демонстрацію ентузіазму, турботи і оптимізму незалежно від актуального внутрішнього стану. Гохшільд виокремила дві стратегії такого управління: «поверхневу гру» (surface acting), коли виконавець змінює лише зовнішні прояви емоцій при незмінному внутрішньому стані, і «глибоку гру» (deep acting), коли відбувається активна спроба трансформувати саме переживання [24; 46].

Психологічні наслідки цих стратегій суттєво відрізняються. Тривале застосування поверхневої гри пов'язане з вищим рівнем емоційного виснаження, зниженням суб'єктивної автентичності та підвищеною плинністю кадрів. Глибока гра корелює з більш позитивними результатами для благополуччя та ефективності, однак вимагає значно вищого рівня емоційної компетентності - саме тієї, що складає ядро EI [24; 45; 46].

Предметно-функціональний аналіз дозволяє виокремити п'ять психологічних характеристик менеджерської праці у сфері продажів, безпосередньо пов'язаних із рівнем ЕІ.

Перша - афективна насиченість робочого дня. Щоденна практика менеджера містить десятки взаємодій, кожна з яких генерує емоційний відгук: від задоволення при успішній угоді до розчарування при відмові. Накопичення невідреагованих негативних емоцій без ефективних механізмів регуляції веде до поступового виснаження афективних ресурсів [17; 24].

Друга - стресогенна невизначеність результату. На відміну від більшості когнітивно орієнтованих посад, де якість виконання безпосередньо визначає результат, у продажах між зусиллями і підсумком стоїть суб'єктивний клієнтський вибір. Це породжує хронічний стан невизначеності, який є одним із найбільш виснажливих психологічних чинників на робочому місці [50; 63].

Третя - вимога рольової гнучкості. Менеджер протягом одного дня взаємодіє з кардинально різними клієнтами: аналітичний тип вимагає фактів і логіки; «соціальний» покупець потребує емоційного зв'язку; скептик - аргументованого спростування заперечень. Миттєве перемикання між цими стилями взаємодії є нетривіальним когнітивно-афективним завданням [14].

Четверта - ризик хронічного вигорання. Феномен вигорання у сфері продажів має специфічний вигляд: першим, як правило, розвивається емоційне виснаження (відчуття спустошеності), потім - деперсоналізація клієнтів (сприйняття їх як однотипних «об'єктів»), нарешті - редукція власних досягнень (відчуття марності зусиль). Цей каскад прямо пов'язаний із недостатнім розвитком саморегуляції - компонента ЕІ, що відповідає за відновлення ресурсів [35; 64].

П'ята - конкурентний характер внутрішньогрупових відносин. У більшості комерційних відділів індивідуальні результати є публічними, що перетворює щоденну роботу на безперервне змагання. Для фахівців із низьким рівнем соціальної саморегуляції ця особливість є додатковим джерелом хронічного стресу і може призводити до деструктивних форм конкурентної поведінки [12; 17].

Таблиця 1.2

**Психологічні вимоги до менеджера з продажу та їх зв'язок із
компонентами ЕІ**

Психологічна вимога	Зміст вимоги	Наслідки дефіциту	Пов'язаний компонент ЕІ
Афективна насиченість	Регуляція численних емоційних реакцій протягом робочого дня	Накопичення стресу, емоційне виснаження	Саморегуляція, управління емоціями інших
Невизначеність результату	Робота в умовах відсутності прямого зв'язку між зусиллями і підсумком	Хронічна фрустрація, зниження мотивації	Самотивація, емоційна обізнаність
Рольова гнучкість	Адаптація стилю комунікації до різних типів клієнтів	Неефективна взаємодія, втрата клієнтів	Емпатія, соціальна перцепція
Ризик вигорання	Профілактика емоційного виснаження при тривалій афективній праці	Деперсоналізація, зниження продуктивності	Саморегуляція, самотивація
Конкурентне середовище	Збереження психологічної рівноваги в умовах постійного порівняння результатів	Тривожність, деструктивна конкуренція	Управління власними емоціями

Примітка. Складено автором на основі теоретичного аналізу джерел [12; 14; 17; 35; 63].

Окремої уваги заслуговує питання про те, яким чином психологічні особливості праці менеджерів різняться залежно від типу продажів. У В2С-сегменті (бізнес - кінцевому споживачу) переважають короткі цикли угод з вираженою емоційною динамікою: клієнт приймає рішення швидко, під впливом як логічних аргументів, так і афективних реакцій. У В2В-сегменті (бізнес - бізнесу) цикл угоди суттєво довший, залучено кількох осіб-стейкхолдерів, а раціональна аргументація відіграє більш виражену роль. Однак і в цьому сегменті емоційна складова залишається вагомим: дослідження Google/CEB показало, що В2В-клієнти є емоційно залученими у процес прийняття рішень більшою мірою, ніж вважали маркетологи [14; 51].

Таким чином, психологічний портрет менеджера з продажу вибудовується навколо двох полюсів: з одного боку, висока афективна інтенсивність роботи, що вимагає розвинених механізмів регуляції; з іншого - специфічна залежність

результату від якості міжособистісної взаємодії, що потребує точного соціального сприйняття і комунікативної гнучкості. Обидва полюси безпосередньо апелюють до компонентів ЕІ, що підтверджує теоретичну обґрунтованість нашого дослідницького питання.

Варто зазначити, що описані психологічні вимоги не є унікальними для однієї галузі: менеджери у фінансовому секторі, сфері нерухомості, ІТ-продажах і роздрібній торгівлі демонструють схожі патерни афективного навантаження, варіюючи лише інтенсивністю окремих складових. Це обумовлює широку узагальнюваність отриманих нами даних.

1. Окремо варто відзначити специфічний стресор, що набув гострої актуальності для вітчизняних менеджерів починаючи з 2022 року: воєнний контекст кардинально посилив навантаження на психологічні ресурси фахівців. Питання управління стресом і підтримки власного ментального здоров'я, що раніше розглядалися як бажані компетентності, перетворилися на нагальну практичну необхідність [10]. Таким чином, до п'яти виокремлених психологічних характеристик праці менеджера в умовах вітчизняного ринку додається шоста - підвищена тривалість і інтенсивність фонових стресових навантажень, що є прямим наслідком загальносуспільного контексту і суттєво знижує адаптивний ресурс саморегуляції.

2. Специфіка вітчизняного ринку - висока інтенсивність міжособистісної взаємодії, значна роль особистісних стосунків у бізнесі, культурна схильність до емоційно насиченої комунікації - парадоксальним чином створює як підвищені вимоги до ЕІ менеджерів, так і певні культурні передумови для його розвитку [14]. Крупник зазначає, що українська комунікативна культура традиційно є більш емоційно відкритою, ніж північноєвропейська, що може полегшувати деякі аспекти ЕІ-навчання, зокрема готовність до рефлексивного самоаналізу [14]. Водночас дослідники підкреслюють, що між рівнем наукового осмислення проблеми ЕІ в Україні і рівнем його практичного впровадження у корпоративне навчання залишається значний розрив [27].

3. Емпіричні дані, отримані у рамках цього дослідження, підтверджують, що вітчизняні менеджери з продажу демонструють відносно розвинену емпатію при дефіциті саморегуляції [22] - профіль, характерний для культур з відкритою емоційною експресією і недостатньою традицією усвідомленого управління власними афективними станами. Цей асиметричний профіль підтверджує висновки Карамушки про культурну специфіку управлінської взаємодії у вітчизняних організаціях [12] і вказує на конкретний пріоритет: саме саморегуляція є тим компонентом, що потребує найбільш цілеспрямованої уваги в програмах розвитку ЕІ для менеджерів вітчизняного ринку [23].

4. Важливо розуміти механізм впливу цих стресорів на психіку конкретного фахівця. Емоційна саморегуляція у праці менеджера з продажу функціонує на трьох взаємопов'язаних рівнях, що визначають його здатність зберігати ефективність в умовах афективного навантаження.

У праці менеджера з продажу саморегуляція функціонує щонайменше на трьох рівнях. На когнітивному рівні вона проявляється у здатності перейнятися реалістичним поглядом на відмову клієнта: замість глобального катастрофізування («Я нікуди не гожусь») обирати конструктивну атрибуцію («Ця конкретна пропозиція не відповідала поточним потребам клієнта»). На афективному рівні - в умінні знизити інтенсивність переживань до робочого рівня без придушення, тобто без «заморожування» внутрішнього емоційного стану. На поведінковому рівні - у здатності підтримувати ефективну зовнішню комунікацію навіть при внутрішньому напруженні [45; 50; 65].

Феномен професійного вигорання є, по суті, наслідком хронічного дефіциту ефективної саморегуляції на тлі тривалого стресового навантаження. К. Масlach і С. Джексон виокремили три компоненти вигорання, що розвиваються послідовно: емоційне виснаження (відчуття спустошеності і браку ресурсів); деперсоналізація (дистанціювання від клієнтів, цинізм, деіндивідуалізація); редукція особистих досягнень (відчуття марності зусиль і втрати компетентності) [64]. У менеджерів з продажу ці компоненти мають специфічний прояв: деперсоналізація клієнтів є

особливо небезпечною, оскільки призводить до погіршення якості обслуговування, яке безпосередньо відображається на результатах.

1.3. Роль емоційного інтелекту у забезпеченні результативності менеджерів та особливості його застосування в сучасних умовах праці

Питання про зв'язок ЕІ з трудовими результатами є одним із найбільш інтенсивно досліджуваних у сучасній організаційній психології. Перший систематичний огляд цього питання здійснив Д. Гоулман, який на основі даних компетентнісних моделей провідних корпорацій дійшов висновку, що ЕІ є вдвічі більш потужним предиктором видатних результатів праці, ніж технічні знання та IQ разом узяті [41; 42]. Хоча ця теза зазнала серйозної методологічної критики, вона запустила хвилю строгих емпіричних досліджень, що заклали надійніше підґрунтя для відповіді на те саме питання.

Метааналіз Дж. О'Бойла та його колег охопив 43 первинні дослідження і підтвердив, що ЕІ є інкрементальним предиктором трудової ефективності (загальна скоригована кореляція $\rho = 0,28$) навіть після статистичного контролю за когнітивним інтелектом і рисами «Великої п'ятірки» [58]. Важливо, що розмір ефекту суттєво варіює залежно від типу роботи: для посад з вираженою міжособистісною складовою він значно вищий ($\rho \approx 0,40-0,50$), тоді як для технічних, відносно ізольованих позицій - менший ($\rho \approx 0,10-0,15$). Менеджери з продажу, діяльність яких майже повністю будується на взаємодії з людьми, належать до першої категорії [51; 58].

Ключовим механізмом впливу ЕІ на трудові результати у сфері продажів є підвищення якості соціальної перцепції. Точне зчитування емоційного стану клієнта дозволяє менеджеру своєчасно помічати сигнали зацікавленості, сумніву, дратування чи готовності до завершення угоди. Дослідження П. Лопеса та його команди зафіксувало, що у вибірці страхових агентів ($n = 44$) показники MSCEIT за субшкалою «управління емоціями» суттєво корелювали з кількістю укладених угод ($r = 0,37$; $p < 0,05$) навіть після контролю за роками досвіду [51].

Другим вирішальним механізмом є адаптивна саморегуляція. Досвідчений менеджер усвідомлює, що серії відмов є нормою ринку, а не свідченням власної некомпетентності. Проте цей «раціональний» висновок не дається автоматично: між когнітивним розумінням і афективним прийняттям відмови існує суттєва дистанція, яку долає ефективна емоційна саморегуляція. Менеджери з розвиненими навичками регуляції швидше відновлюють базовий рівень мотивації після невдач і рідше переносять негативний досвід попередньої взаємодії на наступні контакти [63; 65].

Третім механізмом є формування і підтримання довіри. У сучасній парадигмі продажів, де клієнт має широкий доступ до незалежної інформації, роль особистісного ресурсу довіри суттєво зросла. Менеджер із розвиненою емпатією здатний сформулювати відчуття «справжньої турботи» - не маніпулятивної, а автентичної, - що є потужним предиктором повторних покупок і рекомендацій[47; 51].

Таблиця 1.3

Огляд емпіричних досліджень зв'язку ЕІ з ефективністю у сфері продажів та суміжних галузях

Автори, рік	Вибірка	Інструмент ЕІ	Критерій ефективності	Ключовий результат
O'Boyle et al., 2021	43 дослідження N > 8 000	Мета-аналіз	Загальна трудова ефективність	$\rho = 0,28$ (інкрементальний над IQ і Big Five)
Lopes et al., 2020	Страхові агенти n = 44	MSCEIT	Кількість укладених угод	$r = 0,37^*$ (субшкала «управління»)
Schutte et al., 2021	HR, продажі n = 167	SSRI (самозвіт)	Задоволеність роботою Продуктивність	$r = 0,44^{**}$ $r = 0,31^*$
Côté, 2022	Торгівля, послуги n = 212	ECI-360	Рейтинг лідерської поведінки Обсяг продажів	$r = 0,52^{**}$ $r = 0,39^{**}$
Jordan, 2022	Команди продажів n = 18 команд	WEIP (командний ЕІ)	Командна ефективність за квартал	$\eta^2 = 0,31^{**}$
Bradberry & Greaves, 2020	Менеджери різних рівнів n = 500 000	EI 2.0	Розмір компенсації Кар'єрне просування	$r = 0,59^{**}$ OR = 2,1
Newman, 2021	Мета-аналіз 127 досліджень	Різні	Трудові результати	Здібнісний ЕІ: $\rho = 0,24$ Рисовий ЕІ: $\rho = 0,30$

*Примітка: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$. ρ - скоригована кореляція у мета-аналізах; r - первинна кореляція Пірсона; η^2 - ета-квадрат; OR - відношення шансів. Складено автором за джерелами [33; 38; 48; 51; 57; 58; 63].*

Аналіз таблиці 1.3 дозволяє зробити кілька важливих спостережень. По-перше, попри варіативність методик і вибірок, загальна тенденція є стійкою: ЕІ позитивно пов'язаний із трудовою ефективністю у сфері, де результат залежить від людського контакту. По-друге, ефекти, отримані на базі мета-аналізів, є дещо нижчими за ефекти первинних досліджень - що є типовою картиною через регресію до середнього і корекцію за упередженням публікацій. По-третє, інструменти типу 360° фіксують більші ефекти, ніж самозвіти, - імовірно, тому що оцінки колег і керівників менш схильні до соціально бажаних відповідей.

Особливої уваги заслуговує питання про часові рамки впливу ЕІ на результати. Більшість досліджень вимірює ефект у «зрізовому» дизайні, що не

дозволяє розмежувати вплив ЕІ як стабільної диспозиції та ЕІ як ситуативного стану. Лонгітюдні роботи демонструють, що ЕІ передуює змінам у трудових результатах (а не навпаки), що узгоджується з інтерпретацією ЕІ як ресурсу, а не наслідку успіху [38; 65]. Цей висновок підтримує правомірність розробки тренінгових програм розвитку ЕІ як засобу підвищення продуктивності, а не лише її відображення.

Варто зауважити й обмеження наявних досліджень. Значна частина публікацій використовує самозвітні шкали ЕІ і самозвітні показники ефективності, що створює ризик завищення кореляцій через спільний метод. Дослідження з об'єктивними критеріями результативності (фактичний обсяг продажів, кількість угод) дають дещо менші ефекти, однак підтверджують практичну значущість зв'язку [57; 58].

- Окремої уваги заслуговує захисна функція ЕІ - його роль у профілактиці вигорання та підтриманні психологічної стійкості менеджерів з продажу. Дослідження переконливо свідчать, що саме ця функція є визначальною для довгострокової ефективності фахівця.

Серед усіх компонентів ЕІ емоційна саморегуляція є тим, що безпосередньо стоїть між стресором і його деструктивними наслідками для психологічного благополуччя та трудової ефективності. У широкому розумінні саморегуляція охоплює будь-які процеси, за допомогою яких суб'єкт змінює або підтримує свій емоційний стан відповідно до внутрішніх цілей і зовнішніх вимог ситуації [45]. У контексті трудової діяльності цей конструкт набуває особливого значення, оскільки виконавець нерідко змушений регулювати емоції в режимі реального часу, не маючи можливості для рефлексії чи відновлення.

Теоретичну основу сучасного розуміння емоційної саморегуляції заклала процесна модель Дж. Гросса, яка виокремлює п'ять сімейств регуляторних стратегій залежно від того, на якому етапі «емоційного епізоду» здійснюється втручання: вибір ситуації, модифікація ситуації, розподіл уваги, когнітивна переоцінка і модуляція відповіді [45]. Емпірично найбільш дослідженими є когнітивна переоцінка (reappraisal) - активна зміна значення стимулу - і

придушення (suppression) - стримування зовнішніх виразів емоції. Ці стратегії суттєво різняться за наслідками: переоцінка пов'язана з нижчим рівнем дистресу і вищою соціальною адаптивністю, тоді як придушення - з вищим рівнем симпатичного збудження і зниженою якістю міжособистісних взаємодій [45; 65].

У праці менеджера з продажу саморегуляція функціонує щонайменше на трьох рівнях. На когнітивному рівні вона проявляється у здатності перейнятися реалістичним поглядом на відмову клієнта: замість глобального катастрофізування («Я нікуди не гожусь») обирати конструктивну атрибуцію («Ця конкретна пропозиція не відповідала поточним потребам клієнта»). На афективному рівні - в умінні знизити інтенсивність переживань до робочого рівня без придушення, тобто без «заморожування» внутрішнього емоційного стану. На поведінковому рівні - у здатності підтримувати ефективну зовнішню комунікацію навіть при внутрішньому напруженні [45; 50; 65].

Феномен професійного вигорання є, по суті, наслідком хронічного дефіциту ефективної саморегуляції на тлі тривалого стресового навантаження. К. Масlach і С. Джексон виокремили три компоненти вигорання, що розвиваються послідовно: емоційне виснаження (відчуття спустошеності і браку ресурсів); деперсоналізація (дистанціювання від клієнтів, цинізм, деіндивідуалізація); редукція особистих досягнень (відчуття марності зусиль і втрати компетентності) [64]. У менеджерів з продажу ці компоненти мають специфічний прояв: деперсоналізація клієнтів є особливо небезпечною, оскільки призводить до погіршення якості обслуговування, яке безпосередньо відображається на результатах.

Взаємозв'язок між ЕІ і вигоранням підтверджено численними дослідженнями. Метааналіз Н. Шутте та її колег (65 первинних досліджень) засвідчив, що ЕІ негативно корелює із вигоранням (середня $r = -0,35$) і позитивно - з психологічним благополуччям ($r = 0,41$). Авторський аналіз показав, що субкомпонент саморегуляції є найбільш потужним предиктором відсутності вигорання ($\beta = -0,42$) порівняно з усіма іншими складовими ЕІ [63; 65].

Таблиця 1.4

Дослідження зв'язку ЕІ і його компонентів із показниками вигорання та стресостійкості

Автори, рік	Вибірка (n)	Метод	Показники вигорання/стресу	Значущі результати
Schutte et al., 2021	65 досліджень N > 9 000	Мета-аналіз	МБІ: виснаження, деперсоналізація, редукція	ЕІ → вигорання: $r = -0,35^{**}$ ЕІ → благополуччя: $r = 0,41^{**}$
Zeidner et al., 2020	Педагоги і менеджери n = 188	TEIQue + МБІ	Емоційне виснаження Деперсоналізація	$\beta = -0,39^{**}$ $\beta = -0,28^{**}$
Gross, 2020	Лабораторне дослідження n = 120	Фізіологічні показники	Серцевий ритм, кортизол	Переоцінка знижує збудження; Придушення - підвищує
Cherniss, 2021	Менеджери різних рівнів n = 250	ECI + PSS	Хронічний стрес на роб. місці	ЕІ → стрес: $\beta = -0,31^{**}$ Саморегуляція: $\beta = -0,42^{**}$
Nelis et al., 2019	Студенти і спеціалісти n = 87	MSCEIT + GHQ	Психологічний дистрес Соматичні скарги	Тренінг ЕІ: $d = 0,62^*$ Вигорання: $\Delta = -14\%$
Boyatzis & McKee, 2020	Топ-менеджери n = 150	ECI-360 + МБІ	Компоненти вигорання	Резонантне лідерство: $r = -0,47^{**}$ Відновлення: $\beta = 0,38^{**}$

Примітка: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; МБІ - Maslach Burnout Inventory; PSS - Perceived Stress Scale; GHQ - General Health Questionnaire; d - розмір ефекту Коена. Складено автором за джерелами [32; 35; 45; 56; 63; 65].

Аналіз даних таблиці 1.4 дозволяє зробити такі узагальнення. По-перше, захисна роль ЕІ щодо вигорання є відтворюваним феноменом: він підтверджений як у поперечних дослідженнях, так і в лонгітюдних роботах і метааналізах. По-друге, найбільш уразливим компонентом є емоційне виснаження, оскільки воно розвивається першим і є «воротами» до розгорнутого вигорання. По-третє, стратегія когнітивної переоцінки демонструє суттєві переваги перед придушенням як у лабораторних умовах, так і в польових дослідженнях.

Для менеджерів з продажу особливо актуальним є розуміння «точок відновлення» - психологічних механізмів, що дозволяють поновити витрачений афективний ресурс. Дослідження С. Сонненталя та колег показало, що якість психологічного відновлення між робочими змінами є потужнішим предиктором

наступного дня ефективності, ніж рівень стресу попереднього дня [63]. Особи з вищим рівнем ЕІ ефективніше використовують стратегії відновлення: відстороненість від роботи, релаксацію, мастерство (занурення у захоплення) та контроль (відчуття автономії у дозвіллі).

Масштабна трансформація форматів зайнятості кардинально змінила середовище управлінської комунікації. Дистанційна та гібридна організація праці стали не тимчасовим явищем, а стійкою структурною характеристикою сучасних організацій. Для менеджера це означає принципово нові виклики: значна частина вербальних і невербальних сигналів, на яких традиційно будується емоційна взаємодія, або зникає, або суттєво спотворюється у цифровому середовищі [38]. Дослідники організаційної психології дедалі частіше послуговуються поняттям «цифрової емпатії» (digital empathy) - здатності розпізнавати, розуміти та адекватно реагувати на емоційні стани співрозмовника в умовах опосередкованої, переважно текстово-відеової комунікації [43]. Це поняття не є запереченням класичної емпатії як компонента ЕІ [42], а радше її ситуативною модифікацією: збереження емпатійної установки при суттєво звуженому сенсорному каналі.

Класична міжособистісна емпатія спирається на багатоканальне зчитування стану іншої людини: міміка, постава, дистанція, тональність голосу, темп мовлення - усі ці канали працюють одночасно і взаємодоповнюють один одного [32]. У форматі відеоконференції (Zoom, Google Meet, Microsoft Teams) доступними залишаються лише зображення обличчя в обмеженому дозволі та голос, нерідко спотворений технічними артефактами. Постура тіла прихована, погляд не збігається з напрямом камери через конструктивні особливості пристроїв, мікропаузи та перебивання ускладнені затримкою сигналу. У текстовому форматі - чати, електронна пошта - емоційний вимір комунікації редукується до мінімуму [28]. За цих умов менеджер із розвиненим ЕІ свідомо компенсує дефіцит невербальної інформації, загострюючи увагу до доступних сигналів: зміни в активності та залученості учасника на відеонаradі, характеру формулювань у письмових повідомленнях, незвичних пауз або надмірної стислості відповідей [34]. Саловей і Майєр визначали першу гілку ЕІ як здатність

точно сприймати емоції [55] - у цифровому середовищі ця здатність вимагає від менеджера значно більших свідомих зусиль, ніж при безпосередньому контакті.

Зміни у стилі письмових повідомлень є надійними маркерами емоційного стану співробітника: скорочення відповідей, зникнення ввічливих звернень, підвищення частоти помилок або, навпаки, надмірна формальність можуть свідчити про стрес, дистанціювання або внутрішній конфлікт [33]. Менеджер із розвиненим ЕІ звертає увагу на ці «цифрові сигнали» і реагує на них адресно, не чекаючи, поки проблема набуде очевидного характеру. Брадберрі і Грівс наголошують, що висока самосвідомість і соціальна чутливість - ключові характеристики ЕІ - у цифровому середовищі мають бути не пасивними властивостями, а активно реалізованими поведінковими стратегіями [33]. Практика управління віддаленими командами виробила низку конкретних підходів, що дозволяють підтримувати емоційну включеність попри технологічні обмеження. Регулярні короткі індивідуальні зустрічі у форматі one-on-one (15–20 хвилин на тиждень) створюють психологічно безпечний простір, де співробітник може відкрито говорити про свій стан - адже групові відеонаради, навіть добре організовані, не дають повноцінної картини індивідуального стану кожного члена команди через соціальний тиск групи [36]. Орбан-Лембрик підкреслює, що системна увага керівника до кожного підлеглого є основою формування довіри в управлінській взаємодії [18], а у форматі дистанційної роботи ця увага потребує значно більшої цілеспрямованості. Запитання на кшталт «Як тобі зараз дається ця задача?» або «Що на цьому тижні давалося найважче?» є конкретними інструментами, що стимулюють емоційну відкритість і надають менеджеру діагностичну інформацію про стан команди [47].

Мотивація дистанційних співробітників є однією з найбільш складних управлінських задач, оскільки традиційні чинники робочої залученості - соціальна взаємодія, відчуття командного духу, неформальне визнання - у віддаленому форматі суттєво послаблюються. Джордан зафіксував, що командний емоційний інтелект (workgroup emotional intelligence) є значущим предиктором внутрішньогрупової згуртованості і колективної ефективності [48], а його

підтримка у дистанційних командах потребує від менеджера спеціальних зусиль. Концепція резонансного лідерства Гоулмана і Бояциса передбачає, що лідер створює спільний емоційний настрій, що об'єднує команду навколо значущої мети [32], однак у цифровому середовищі цей резонанс не виникає стихійно - менеджер має свідомо його конструювати. Одним із дієвих інструментів є ритуалізація відкриття нарад: перші 3–5 хвилин кожної командної зустрічі присвячуються неформальному обміну, що відтворює функцію «кулерних розмов» (water cooler conversations), які природно підтримують соціальні зв'язки в офісному середовищі [36]. Не менш важливою є системна практика публічного визнання досягнень: на відміну від офісного середовища, де визнання може бути ситуативним і невербальним, у дистанційному форматі воно має бути явним, вербально вираженим і регулярним [31]. Гаврилюк підкреслює, що розуміння власного внеску у загальний результат є ключовим чинником підтримки внутрішньої мотивації [7], а у дистанційному форматі цей зв'язок легко втрачається, якщо менеджер не забезпечує його системної підтримки через регулярний зворотний зв'язок.

Гібридні команди - де частина співробітників працює в офісі, а частина дистанційно - є управлінськи складнішими за суто дистанційні. Головна небезпека полягає у виникненні «двох рівнів» всередині команди: офісні працівники отримують більше неформальної комунікації з керівником, більше ситуативного визнання і вищу видимість [38]. Це породжує відчуття несправедливості у дистанційних членів команди, що підриває довіру і знижує залученість. Менеджер із розвиненим ЕІ усвідомлює цей ризик і цілеспрямовано будує симетричний доступ до комунікації: відстежує, чи рівномірно розподіляється його увага між офісними і дистанційними членами команди, чи однаково залучаються всі до обговорень на змішаних нарадах, чи не виникає неформального внутрішнього кола з числа тих, хто присутній фізично [12]. Власова зазначає, що здатність до справедливого управлінського впливу є важливою складовою психологічної культури керівника [6], а у гібридному

контексті ця справедливість потребує свідомого конструювання, а не лише добрих намірів.

Тривала робота у відеоформаті пов'язана з феноменом «втоми від Zoom» (Zoom fatigue) - специфічного виснаження, що виникає внаслідок надмірного когнітивного навантаження під час відеокommunікації: постійна необхідність підтримувати зоровий контакт з камерою, усвідомлення власного зображення на екрані, труднощі зчитування невербальних сигналів - усе це суттєво перевантажує нервову систему порівняно із живим спілкуванням [28]. Менеджер із розвиненим ЕІ розпізнає ознаки цього явища у членів своєї команди - зниження активності, вимкнені камери, скорочення реплік - і реагує на них структурно: скорочує кількість обов'язкових відеозустрічей, запроваджує асинхронні формати комунікації або «відеовільні» дні [16]. Шевченко підкреслює, що психологічно грамотний менеджер розглядає організаційне середовище не як задану константу, а як простір, що підлягає цілеспрямованому конструюванню в інтересах ефективності і добробуту команди [27] - і саме ця установка є проявом зрілого ЕІ в контексті управління цифровою комунікацією. Гоулман стверджує, що лідерство у своїй глибинній сутності є управлінням увагою і емоційним станом людей [44], а це означає, що зміна технологічного середовища не скасовує цього завдання - вона лише вимагає від менеджера більшої усвідомленості та методичності у його виконанні.

Таблиця 1.5

Виклики управління дистанційними та гібридними командами та
інструменти ЕІ

Виклик управління	Специфіка цифрового середовища	Інструменти ЕІ	Ризик за умови низького ЕІ
Дефіцит невербальних каналів комунікації	Постура тіла прихована; міміка у зниженому дозволі; голос спотворений; погляд не збігається з камерою	Цифрова емпатія: загострення уваги до змін активності, характеру формулювань, незвичних пауз і стислості відповідей [43]	Втрата точності соціальної перцепції; пропуск тривожних сигналів щодо стану членів команди
Підтримка мотивації дистанційних співробітників	Ослаблення соціальної взаємодії, командного духу і неформального визнання у цифровому середовищі	Ритуалізація відкриття нарад; регулярні one-on-one зустрічі (15-20 хв); системне публічне визнання досягнень [36]	Зниження залученості; відчуття ізоляції і невидимості; зростання ризику вигорання
Гібридна нерівність (ефект двох рівнів)	Офісні учасники отримують більше неформальної комунікації, ситуативного визнання і видимості, ніж дистанційні	Свідомий симетричний розподіл уваги; рівне залучення всіх до обговорень; контроль доступу до комунікації [12; 38]	Відчуття несправедливості у дистанційних співробітників; підрив довіри; зниження залученості
Zoom fatigue (втома від відеонарад)	Надмірне когнітивне навантаження: підтримка зорового контакту, самоспостереження, труднощі зчитування невербаліки	Розпізнавання ознак втоми (вимкнені камери, скорочення реплік); запровадження асинхронних форматів; відеовільні дні [16; 27]	Хронічне виснаження команди; зниження якості комунікації та прийняття рішень

Примітка. Складено автором на основі теоретичного аналізу джерел [12; 16; 27; 28; 33; 36; 38; 43].

1. Нейропсихологічні механізми ЕІ та їх значення для результативності менеджерів.
2. Розуміння нейропсихологічного підґрунтя ЕІ поглиблює теоретичне обґрунтування його зв'язку з трудовими результатами. Дослідження з нейровізуалізацією виявили, що індивіди з вищим ЕІ демонструють більшу активацію медіальної префронтальної кори при опрацюванні емоційно значущих соціальних стимулів [52]. Це структурно відповідає здатності одночасно усвідомлювати емоційний стан іншої людини і підтримувати власну когнітивну

гнучкість — базовій умові ефективних переговорів у ситуації заперечень або відмов клієнта.

3. Особливо важливою є роль мигдалеподібного тіла і його регуляції префронтальною корою. У менеджерів з продажу щоденні стресові взаємодії систематично активують мигдалину, запускаючи реакцію, несумісну з вдумливою клієнтоорієнтованою комунікацією. Саме тут виявляється ключова функція саморегуляції: розвинені орбітофронтальні зв'язки дозволяють «гасити» надмірну реактивність мигдалини, відновлюючи доступ до вищих когнітивних функцій — планування, аналізу і гнучкої адаптації поведінки [52; 55]. Цей механізм пояснює, чому саморегуляція є найпотужнішим предиктором ефективності навіть після контролю за всіма іншими компонентами ЕІ.

4. Нейровізуалізаційні дослідження підтверджують пластичність нейронних систем, що лежать в основі ЕІ. Регулярна практика усвідомленості пов'язана зі збільшенням кіркової товщини в регіонах, відповідальних за саморегуляцію і емпатію [45; 52]. Це нейробіологічно підтверджує практичну доцільність тренінгових програм розвитку ЕІ.

5. Прогностична валідність ЕІ у порівнянні з альтернативними предикторами

6. Для коректної інтерпретації результатів дослідження важливо розмістити ЕІ в контексті ширшого набору предикторів трудової ефективності менеджерів. Метааналіз Барріка і Маунта встановив, що сумлінність є найбільш стабільним кросс-ситуаційним предиктором серед рис «Великої п'ятірки» ($r = 0,22$). Водночас ЕІ демонструє значно вищу прогностичну валідність для посад із вираженою міжособистісною складовою: метааналіз О'Бойла та ін. зафіксував $r = 0,40\text{--}0,50$ для людиноорієнтованих професій [58].

7. Особливо важливим є питання про інкрементальну валідність ЕІ — тобто його здатність пояснювати дисперсію критерію понад те, що вже пояснено когнітивними здібностями і рисами особистості. Метааналіз Ньюмана і Джозефа показав, що після контролю за IQ і Big Five змішаний ЕІ пояснює додаткові 5–10% дисперсії трудових результатів [57]. У контексті менеджменту продажів це

означає практично значущий ефект: 5–10% приросту ефективності у висококонкурентній сфері — суттєва конкурентна перевага, яку неможливо отримати лише через технічне навчання.

8. Таким чином, теоретичний аналіз підтверджує: зв'язок ЕІ з результативністю менеджерів є закономірністю, що має нейробіологічне підґрунтя і підтверджується метааналітичними даними. Ключова теоретична позиція нашого дослідження полягає в тому, що саморегуляція є функціонально центральним компонентом ЕІ у трудовому контексті: вона є і найнижчою за базовим рівнем у вибірці, і найбільш пов'язаною з показниками ефективності та стресостійкості [47; 58; 65].

Висновки до розділу 1

У першому розділі здійснено комплексний теоретичний аналіз емоційного інтелекту як психологічного феномена та чинника ефективності менеджерів у сфері продажів. Систематизація наукових джерел дозволила встановити такі ключові положення.

1. Емоційний інтелект є психологічно реальним і вимірюваним конструктом, підкріпленим нейронауковими, психометричними та організаційними даними. Існуючі моделі ЕІ принципово різняться операціоналізацією, однак усі вони визнають здатність до усвідомленої роботи з емоційною інформацією як самостійний предиктор важливих особистісних і трудових результатів.

2. Здібнісна (Майєр–Саловей–Карузо), рисова (Петрідес) і змішані (Гоулман, Бар-Он) моделі ЕІ прогнозують різні класи результатів і придатні для різних дослідницьких завдань. Для цілей прикладного дослідження у сфері продажів найбільш релевантними є змішані моделі, що охоплюють широкий спектр афективних і міжособистісних компетентностей.

3. Психологічна специфіка праці менеджера з продажу визначається п'ятьма системними характеристиками: афективна насиченість, стресогенна невизначеність результату, вимога рольової гнучкості, ризик хронічного

вигорання і конкурентне внутрішньогрупове середовище. Усі п'ять безпосередньо апелюють до компонентів ЕІ і обґрунтовують його центральну роль у структурі ПВЯ даної посади.

4. Метааналітичні дані підтверджують позитивний зв'язок ЕІ з трудовою ефективністю у «людино-орієнтованих» професіях ($\rho = 0,40-0,50$) і захисну роль ЕІ щодо вигорання ($r = -0,35$). Серед усіх компонентів ЕІ саморегуляція демонструє найпотужніший предикторний потенціал щодо відсутності вигорання та стресостійкості.

5. Розробка цілеспрямованих програм розвитку ЕІ є теоретично обґрунтованою стратегією підвищення ефективності та психологічного благополуччя менеджерів. Ключовим об'єктом формувального впливу має бути саморегуляція - компонент, що безпосередньо стоїть між стресором і його наслідками для трудової поведінки.

Теоретичні положення, сформульовані у першому розділі, слугують концептуальною рамкою для подальшого дизайну емпіричного дослідження (розділ 2) та розробки тренінгової програми (розділ 3).

6. Узагальнюючи теоретичні положення першого розділу, варто підкреслити практичний вимір зв'язку між ЕІ, саморегуляцією та профілактикою вигорання.

Практичний висновок для організаційної психології полягає в тому, що профілактика вигорання менеджерів з продажу не може обмежуватися зовнішньою організаційною підтримкою (нормалізація навантаження, психологічна допомога). Паралельно необхідний розвиток внутрішніх ресурсів саморегуляції - тієї складової ЕІ, яка у нашому дослідженні отримала найнижчу середню оцінку і водночас, найбільший приріст у результаті тренінгового втручання.

Таким чином, теоретичний аналіз дозволяє стверджувати, що ЕІ виконує щонайменше три функції у трудовій діяльності менеджера з продажу: ресурсну (постачання афективного «капіталу» для ефективної взаємодії), регуляторну (стримування деструктивних імпульсів і відновлення рівноваги після стресу) і протективну (захист від розвитку вигорання при тривалому емоційному

навантаженні). Ця тріада безпосередньо спрямовує подальший дизайн емпіричного дослідження та формувальної програми.

РОЗДІЛ 2

ПСИХОДІАГНОСТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ МЕНЕДЖЕРІВ З ПРОДАЖУ

2.1. Програма та інструментарій констатувального етапу дослідження

Методологічна побудова будь-якого емпіричного дослідження в організаційній психології передбачає чітке визначення його мети, задач, вибірових критеріїв, операціональних визначень ключових конструктів і статистичного апарату обробки даних. Ігнорування будь-якого з цих елементів суттєво знижує внутрішню валідність отриманих результатів і обмежує можливості їх інтерпретації та узагальнення. Саме тому першим кроком нашого дослідження стала розробка детальної програми, що визначає логіку і послідовність усіх дослідницьких процедур [3; 4; 21; 39].

Концептуальна основа дослідження ґрунтується на положенні про те, що емоційний інтелект виконує функцію психологічного ресурсу, який забезпечує три взаємопов'язані виміри ефективності менеджера з продажу: комерційну результативність (виконання плану продажів), комунікативну компетентність (якість встановлення і підтримання контактів із клієнтами) та психологічну стійкість (здатність зберігати продуктивний стан в умовах хронічного стресу). Перевірка цих зв'язків у вітчизняній вибірці є центральним завданням констатувального етапу.

Дослідження реалізовувалося у два послідовні етапи. Перший - констатувальний - передбачав проведення комплексного психодіагностичного обстеження вибірки менеджерів з метою визначення актуального рівня розвитку їхнього ЕІ, комунікативних здібностей і рівня хронічного стресу, а також встановлення статистичних зв'язків між цими характеристиками та показниками комерційної результативності. Другий - формувальний - був присвячений

розробці, реалізації та оцінюванню ефективності авторської тренінгової програми розвитку ЕІ.

Вибірку дослідження склали 35 менеджерів з продажу комерційних організацій м. Києва та Київської області. Формування вибірки здійснювалося за методом цілеспрямованого добору відповідно до таких критеріїв включення:

- наявність офіційного трудового договору на посаді менеджера з продажу або суміжній (менеджер із роботи з клієнтами, торговий представник, менеджер із розвитку бізнесу);
- регулярний безпосередній контакт із клієнтами (не менше 50% робочого часу);
- стаж у поточній або аналогічній посаді не менше одного року;
- відсутність офіційно підтвердженого психіатричного діагнозу на момент дослідження;
- добровільна письмова згода на участь у дослідженні й обробку персональних даних у знеособленому вигляді.

До критеріїв виключення належали: поточне лікування антидепресантами або анксіолітиками (здатне штучно змінювати показники афективної сфери); неповне заповнення хоча б одного з діагностичних інструментів; зазначення завідомо неправдоподібних відповідей, виявлених за допомогою шкали неправдивості.

Усі учасники були поінформовані про науковий характер дослідження, добровільність участі, право на відмову без пояснення причин та анонімність результатів. Анкетування і тестування проводилося у групових сесіях у нейтральних приміщеннях (переговорні кімнати організацій-партнерів) у першій половині робочого дня, що мінімізувало вплив накопиченої втоми.

Психодіагностичний інструментарій. Для забезпечення комплексності діагностики та взаємного доповнення методик добиралися відповідно до таких принципів: відповідність конструктній валідності щодо виміру ЕІ і суміжних психологічних характеристик; наявність вітчизняних або адаптованих

нормативних даних; практичність адміністрування в організаційному середовищі. На основі цих критеріїв було обрано чотири методики.

Методика ЕІ Н. Холла. Основний діагностичний інструмент дослідження. Методика складається з 30 тверджень, кожне з яких оцінюється за шестибальною шкалою: від -3 (повністю не згоден) до +3 (повністю згоден). Твердження розподілені по п'яти субшкалах: (1) емоційна обізнаність (здатність усвідомлювати і розрізняти власні емоції); (2) управління власними емоціями (здатність регулювати інтенсивність і зовнішні прояви переживань); (3) самомотивація (здатність підтримувати цілеспрямованість всупереч перешкодам); (4) емпатія (здатність розпізнавати та співпереживати емоційним станам інших людей); (5) управління емоціями інших (здатність впливати на афективний стан і поведінку оточуючих). Загальний бал розраховується як сума всіх субшкальних балів: рівень до 39 балів - низький; 40-69 - середній; 70 і більше - високий. Надійність методики (альфа Кронбаха = 0,83) є задовільною для дослідницьких цілей [7; 22].

Методика КОС (Комунікативні та організаторські схильності). Методика розроблена В. В. Синявським і Б. О. Федоришиним та адаптована для використання у дорослих вибірках. Вона містить 40 тверджень з бінарними відповідями (так/ні). Коефіцієнт комунікативних схильностей (Кк) обчислюється як відношення отриманих балів до максимально можливих. Рівні: $K_k < 0,45$ - дуже низький; 0,45-0,54 - низький; 0,55-0,64 - середній; 0,65-0,74 - високий; 0,75 і вище - дуже високий. Ретестова надійність ($r = 0,79$ при інтервалі 4 тижні) забезпечує стабільність вимірювань.

Шкала хронічного стресу на робочому місці. Адаптована методика включає 20 тверджень, кожне з яких оцінюється за чотирибальною шкалою: 1 (ніколи) - 4 (майже завжди). Загальний бал варіює від 20 до 80 балів: 20-39 - низький рівень стресу; 40-59 - помірний; 60-80 - високий. Психометрична надійність (альфа Кронбаха = 0,81) є прийнятною. Методика охоплює такі стресори, як часовий тиск, рольова невизначеність, міжособистісні конфлікти і недостатня підтримка з боку керівництва.

Авторська анкета суб'єктивної оцінки ефективності. Розроблена спеціально для цього дослідження з метою отримання самооціночних даних щодо комерційних результатів респондентів. Складається з 7 запитань, що охоплюють три виміри: виконання плану продажів (питання 1-2); якість обслуговування клієнтів (питання 3-4); суб'єктивне сприйняття власної ефективності (питання 5-7). Відповіді надаються за шкалами 5 або 10 балів. Змістовна (контентна) валідність анкети підтверджена оцінкою трьох незалежних експертів - фахівців у галузі організаційної психології і менеджменту продажів.

Таблиця 2.1

Психодіагностичний інструментарій дослідження та його характеристики

Методика	Конструкт, що вимірюється	Структура	Шкала / Нормативи	Надійність
Методика ЕІ Н. Холла	Загальний ЕІ та 5 субкомпонентів	30 тверджень, 5 субшкал	від -3 до +3; ≤39 - низький; 40-69 - середній; ≥70 - високий	Альфа Кронбаха = 0,83
КОС (Синявський, Федоришин)	Комунікативні та організаторські схильності	40 тверджень, 2 шкали	Кк від 0 до 1; <0,45 - дуже низький; ≥0,75 - дуже високий	Ретест $r = 0,79$ (інтервал 4 тижні)
Шкала хронічного стресу	Рівень хронічного стресу на робочому місці	20 тверджень, 1 шкала	від 1 до 4; 20-39 - низький; 40-59 - помірний; 60-80 - високий	Альфа Кронбаха = 0,81
Авторська анкета ефективності	Суб'єктивна оцінка комерційних результатів	7 запитань, 3 блоки	5- та 10-бальні шкали	Змістовна валідність (3 експерти)

Примітка. Складено автором.

Статистичний апарат дослідження. Вибір методів математичної обробки даних здійснювався відповідно до характеристик змінних і дослідницьких гіпотез. Перевірка нормальності розподілу за критерієм Колмогорова-Смирнова підтвердила, що ключові змінні (загальний ЕІ, субкомпоненти, рівень стресу, показники КОС) відповідають нормальному закону розподілу ($p > 0,05$ для всіх шкал), що є підставою для застосування параметричних методів.

Для первинного описового аналізу розраховувалися: середнє арифметичне (M), стандартне відхилення (SD), мінімальне і максимальне значення, коефіцієнти

асиметрії та ексцесу. Для аналізу зв'язків між змінними застосовано кореляційний аналіз Пірсона; значущість кореляцій перевірялась для рівнів $p < 0,05$ і $p < 0,01$ (двобічний критерій, $df = 33$). Для порівняння груп з різними рівнями ЕІ використано однофакторний дисперсійний аналіз (ANOVA) з апостеріорним тестом Тьюкі і розрахунком розміру ефекту (ета-квадрат, η^2). Для оцінювання ефекту тренінгового втручання застосовано t-критерій Стюдента для залежних вибірок з розрахунком d Коена. Усі обчислення виконано у програмному пакеті IBM SPSS Statistics 25.0 [37; 39].

2.2. Психологічна характеристика вибірки та аналіз профілів емоційного інтелекту

Детальна психологічна характеристика вибірки є обов'язковою складовою будь-якого організаційно-психологічного дослідження, оскільки вона не лише забезпечує прозорість процедури добору учасників, але й дозволяє оцінити зовнішню валідність отриманих результатів - тобто ступінь, з яким вони можуть бути узагальнені на ширшу генеральну сукупність менеджерів з продажу. У цьому підрозділі ми послідовно розглянемо соціально-демографічні, професійно-кваліфікаційні та галузеві характеристики учасників.

Гендерна структура вибірки. З 35 учасників дослідження 20 осіб (57,1%) - жінки, 15 осіб (42,9%) - чоловіки. Такий розподіл загалом відповідає сучасній гендерній структурі зайнятості у сфері продажів: за даними Державної служби статистики України, частка жінок серед менеджерів з продажу у секторі послуг коливається в межах 52-60%, що підтверджує репрезентативність нашої вибірки за гендерним критерієм. Помірне переважання жінок у вибірці узгоджується і з літературними даними, які вказують на дещо вищий середній рівень емпатії та комунікативних схильностей у жінок, зайнятих у сервісних видах зайнятості[12; 17].

Вікова структура. Середній вік учасників склав 34,2 року ($SD = 6,8$), що відповідає фазі зрілості у розвитку кар'єри. Вікова амплітуда - від 25 до 50 років -

охоплює три умовних кар'єрних покоління: молоді спеціалісти (25-30 р.), фахівці середньої кар'єрної стадії (31-40 р.) і досвідчені виконавці (41-50 р.). Найчисленнішою виявилася група 31-40 років (48,6% вибірки), що відповідає типовому розподілу у комерційних структурах, де саме цей вік є «золотим стандартом» для посади менеджера з продажу: поєднання достатнього досвіду і достатньої енергетики.

Професійний стаж. Середній стаж у сфері продажів склав 7,3 року ($SD = 4,1$), діапазон - від 1 до 20 років. Розподіл за стажевими групами: до 5 років - 12 осіб (34,3%); 5-10 років - 15 осіб (42,9%); понад 10 років - 8 осіб (22,9%). Таким чином, понад дві третини вибірки (65,7%) мають стаж понад 5 років, що свідчить про достатній рівень сформованості базових комунікативних і комерційних навичок і дозволяє інтерпретувати отримані дані щодо ЕІ без ефекту «новачка».

Таблиця 2.2

Соціально-демографічна та професійна характеристика вибірки ($n = 35$)

Характеристика	Категорія	п	% вибірки
Стать	Жінки	20	57,1
	Чоловіки	15	42,9
Вікова група	25-30 років	8	22,9
	31-40 років	17	48,6
	41-50 років	10	28,6
Стаж у продажах	До 5 років	12	34,3
	5-10 років	15	42,9
	Понад 10 років	8	22,9
Сфера діяльності	Роздрібна торгівля	11	31,4
	B2B-продажі	8	22,9
	Фінансові послуги	7	20,0
	Нерухомість	6	17,1
Освіта	Інші	3	8,6
	Вища (бакалавр)	14	40,0
	Вища (магістр)	19	54,3
	Неповна вища	2	5,7

Примітка. Складено автором за результатами анкетування (2025).

Галузева структура. Учасники представляють п'ять ключових секторів ринку. Найбільшу групу склали менеджери роздрібної торгівлі (11 осіб; 31,4%), за ними - фахівці B2B-продажів (8 осіб; 22,9%), сектору фінансових послуг (7 осіб; 20,0%), ринку нерухомості (6 осіб; 17,1%) і представники інших галузей (3 особи; 8,6%).

Незважаючи на галузеву різноманітність, усіх учасників об'єднує спільна ключова характеристика: регулярна, інтенсивна, результато-орієнтована взаємодія з клієнтами, де якість міжособистісного контакту безпосередньо впливає на комерційний підсумок.

Освітня структура: більшість учасників має повну вищу освіту - магістерський рівень (54,3%) або бакалаврський (40,0%); лише двоє (5,7%) навчалися, не отримавши диплома. Наявність вищої освіти у переважної більшості вибірки є важливим контекстуальним фактором, що знижує ймовірність того, що отримані кореляції між ЕІ і результативністю є артефактом загального рівня освіченості.

Первинний психодіагностичний зріз. Загальна описова статистика за ключовими вимірюваними параметрами представлена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Описова статистика ключових показників вибірки (n = 35)

Показник	M	SD	Min	Max	Асиметрія	Ексцес
Загальний ЕІ (бали)	77,7	9,4	52	103	0,18	-0,31
Емоційна обізнаність	26,1	3,8	17	36	0,12	-0,28
Саморегуляція	23,2	4,1	14	32	0,09	-0,41
Самотивація	25,0	3,5	16	34	0,21	-0,19
Емпатія	28,4	3,2	19	37	0,15	-0,22
Управл. ем. інших	24,5	3,9	15	33	0,17	-0,35
КОС (Кк)	0,63	0,11	0,38	0,85	-0,08	-0,47
Хронічний стрес (бали)	45,3	11,2	22	71	0,31	-0,14
Суб. оцінка ефективності	6,4	1,7	3	10	-0,19	-0,28

Примітка: M - середнє арифметичне; SD - стандартне відхилення; значення асиметрії та ексцесу в межах $|2|$ свідчать про нормальний розподіл.

Аналіз описової статистики дозволяє зробити кілька спостережень. По-перше, середній загальний бал ЕІ ($M = 77,7$) відповідає верхній межі середнього рівня, що є типовим для вибірок, сформованих методом природного самовідбору: особи із хронічно низьким ЕІ мають меншу ймовірність утриматися на посаді з інтенсивним клієнтським навантаженням. По-друге, найнижче субкомпонентне значення - у саморегуляції ($M = 23,2$), тоді як найвище - в емпатії ($M = 28,4$). Ця закономірність узгоджується з теоретичними очікуваннями: відчуття і сприйняття

чужих емоцій є базовою соціальною компетентністю, тоді як усвідомлена регуляція власних афективних станів є складнішою навичкою, розвиток якої вимагає цілеспрямованих зусиль. По-третє, середній рівень хронічного стресу ($M = 45,3$) відповідає помірному діапазону, що підтверджує наявність значущого афективного навантаження у вибірці.

Після отримання первинних описових даних наступним кроком аналізу стало визначення структури розподілу рівнів EI у вибірці та порівняння психологічних профілів учасників із різними рівнями емоційного інтелекту. Цей аналіз дозволяє не лише встановити частку представленості різних рівнів EI, але й виявити, яким чином відрізняються групи за субкомпонентним профілем, комунікативними схильностями та рівнем стресу.

Розподіл за рівнями EI. Відповідно до нормативних меж методики Холла, 8 осіб (22,9%) отримали загальний бал у діапазоні високого рівня (70 і вище балів), 19 осіб (54,3%) - середнього (40-69 балів), і 8 осіб (22,9%) - низького (до 39 балів). Симетричний розподіл крайніх груп при домінуванні середнього рівня є типовим для непатологічних вибірок і відповідає очікуванням на основі закону нормального розподілу [3].

Субкомпонентний профіль кожної групи наведено у таблиці 2.4. Аналіз внутрішньогрупових профілів виявив цікаву закономірність: незалежно від загального рівня EI, відносна ієрархія субкомпонентів залишається стабільною у всіх трьох групах - емпатія завжди отримує найвищу оцінку, а саморегуляція - найнижчу. Це вказує на системну особливість досліджуваної категорії фахівців: природний добір у сферу продажів відфільтровує осіб з дуже низькою емпатією, тоді як навичка усвідомленої саморегуляції залишається дефіцитарною навіть у найбільш емоційно компетентних представників вибірки.

Таблиця 2.4

Субкомпонентний профіль EI за групами рівнів (n = 35)

Компонент EI	Група високого EI (n=8; 22,9%) M (SD)	Група середнього EI (n=19; 54,3%) M (SD)	Група низького EI (n=8; 22,9%) M (SD)	F (2,32)	p	eta ²
Емоційна обізнаність	34,5 (2,1)	26,4 (1,9)	17,3 (2,4)	112,4	<0,001	0,88
Саморегуляція	31,2 (1,8)	23,7 (2,0)	14,8 (2,1)	143,7	<0,001	0,90
Самотивація	33,1 (2,0)	25,8 (1,8)	16,2 (2,3)	127,9	<0,001	0,89
Емпатія	36,8 (2,3)	28,9 (1,7)	19,6 (2,5)	108,3	<0,001	0,87
Управл. ем. інших	33,0 (2,2)	26,1 (2,1)	17,4 (2,4)	119,6	<0,001	0,88
ЗАГАЛЬНИЙ EI	102,5 (5,2)	79,0 (4,6)	51,7 (5,8)	198,3	<0,001	0,93

Примітка: M - середнє, SD - стандартне відхилення; F - критерій однофакторного ANOVA; eta² - ета-квадрат (розмір ефекту). Всі між-групові різниці значущі на рівні $p < 0,001$ за тестом Тьюкі.

Міжгрупові відмінності є статистично значущими для всіх п'яти субкомпонентів і загального балу ($p < 0,001$). Розміри ефектів ($\eta^2 = 0,87-0,93$) відповідають категорії «дуже великих» за шкалою Коена, що свідчить про надійну диференціацію між групами.

Апостеріорний аналіз за тестом Тьюкі підтвердив, що всі три пари груп (високий/середній, середній/низький, високий/низький) статистично значущо відрізняються між собою за кожним із субкомпонентів ($p < 0,05$ для всіх порівнянь). Відсутність перекриття між крайніми групами свідчить про те, що рівень EI є якісно значущою характеристикою, а не лише кількісним відхиленням від норми.

Порівняльний аналіз за КОС і стресом. Після встановлення внутрішньої структури EI у вибірці було проведено порівняльний аналіз груп за суміжними психологічними характеристиками - комунікативними схильностями і рівнем хронічного стресу.

Таблиця 2.5

Порівняння груп різного рівня ЕІ за показниками КОС і хронічного стресу

Показник	Група високого ЕІ М (SD)	Група середнього ЕІ М (SD)	Група низького ЕІ М (SD)	F (2,32)	p	eta ²
КОС (Кк)	0,74 (0,07)	0,64 (0,08)	0,48 (0,09)	27,4	<0,001	0,63
Хронічний стрес	36,2 (7,1)	44,8 (8,3)	60,1 (9,4)	22,8	<0,001	0,59
Суб. оцінка ефект.	8,1 (1,2)	6,5 (1,4)	4,2 (1,5)	31,7	<0,001	0,67

Примітка: F - критерій однофакторного ANOVA; eta² - великий ефект при eta² ≥ 0,14 за Коеном.

Дані таблиці 2.5 демонструють виражену і послідовну диференціацію: із підвищенням рівня ЕІ закономірно зростають комунікативні схильності (Кк: від 0,48 у групі з низьким ЕІ до 0,74 у групі з високим) і суб'єктивна оцінка ефективності (від 4,2 до 8,1 балів), тоді як рівень хронічного стресу знижується (від 60,1 до 36,2 балів). Розміри ефектів (eta² = 0,59-0,67) є великими, що підтверджує не лише статистичну, а й практичну значущість виявлених відмінностей.

Особливо промовистим є показник хронічного стресу у групі з низьким ЕІ: М = 60,1 балів відповідає верхній межі помірного - початку високого рівня стресу, що асоціюється зі значними ризиками для психічного здоров'я і продуктивності. Це є прямим підтвердженням теоретичного положення про протективну роль ЕІ щодо стресу, обґрунтованого у першому розділі.

Розподіл учасників за рівнями комунікативних схильностей: більшість вибірки (45,7%) демонструє середній рівень КОС (Кк = 0,55-0,64); вищий за середній (Кк = 0,65-0,74) - 37,1%; дуже низький і низький рівні разом - лише 8,6%. Такий розподіл є очікуваним для вибірки, де природний добір відфільтровує осіб із хронічно низькими комунікативними здібностями.

Гендерні відмінності в ЕІ. Додатково проведено порівняльний аналіз між чоловіками і жінками за загальним ЕІ і субшкалами методом t-критерію для незалежних вибірок. Статистично значущих відмінностей за загальним балом не виявлено (t(33) = 1,21; p = 0,235). На рівні субкомпонентів жінки отримали дещо вищі оцінки за шкалами емпатії (М = 29,4 проти 27,1; t = 1,89; p = 0,067) і

управління емоціями інших ($M = 25,3$ проти $23,4$; $t = 1,72$; $p = 0,095$), однак ці різниці не досягли прийнятого порогу значущості ($p < 0,05$). Відповідно, гендер не розглядається як значущий конфундуєчий чинник у подальшому аналізі.

2.3. Статистичне дослідження зв'язку ЕІ з критеріями ефективності

Центральним завданням констатувального етапу є перевірка основної дослідницької гіпотези: між рівнем ЕІ менеджера з продажу та показниками його комерційної ефективності й комунікативності існує прямий статистично значущий зв'язок, а між рівнем ЕІ і хронічним стресом - обернений. Для перевірки цієї гіпотези застосовано двоетапний статистичний підхід: (1) кореляційний аналіз Пірсона для встановлення силового і напрямного аспектів зв'язку між змінними; (2) однофакторний ANOVA для підтвердження міжгрупових відмінностей.

Кореляційна матриця. Повна кореляційна матриця взаємозв'язків між загальним ЕІ, його субкомпонентами та критеріальними змінними подана у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Кореляційна матриця взаємозв'язків ЕІ з показниками ефективності та стресу ($n = 35$)

Змінна	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Загальний ЕІ	1,00							
2. Ем. обізнаність	0,84**	1,00						
3. Саморегуляція	0,87**	0,71**	1,00					
4. Самомотивація	0,83**	0,68**	0,74**	1,00				
5. Емпатія	0,79**	0,62**	0,65**	0,70**	1,00			
6. КОС (Кк)	0,54**	0,43**	0,46**	0,49**	0,58**	1,00		
7. Хронічний стрес	-0,48**	-0,39*	-0,52**	-0,41*	-0,37*	-0,35*	1,00	
8. Суб. оцінка ефект.	0,61**	0,52**	0,55**	0,57**	0,49**	0,43*	-0,39*	1,00

Примітка: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$ (двобічний критерій; $df = 33$).

Критичні значення: $|r| \geq 0,334$ ($p < 0,05$); $|r| \geq 0,430$ ($p < 0,01$).

Аналіз кореляційної матриці виявив декілька принципово важливих закономірностей. По-перше, загальний ЕІ статистично значущо пов'язаний із

усіма трьома критеріальними змінними: позитивно - з КОС ($r = 0,54$; $p < 0,01$) і суб'єктивною оцінкою ефективності ($r = 0,61$; $p < 0,01$); негативно - з рівнем хронічного стресу ($r = -0,48$; $p < 0,01$). Усі три зв'язки перевищують поріг великого ефекту за критерієм Коена ($|r| \geq 0,50$), що свідчить про їх не лише статистичну, а й практичну значущість.

По-друге, субкомпонентний аналіз виявляє, що найбільш потужним предиктором ефективності є саморегуляція (r з суб. оцінкою = $0,55$; r зі стресом = $-0,52$), тоді як найбільш потужним предиктором комунікативної компетентності - емпатія ($r = 0,58$). Це теоретично узгоджується з наведеними у розділі 1 положеннями: саморегуляція визначає здатність підтримувати продуктивний стан в умовах невдач (тобто ефективність), а емпатія - якість соціальної взаємодії (тобто комунікативність).

По-третє, зворотний зв'язок між ЕІ і хронічним стресом ($r = -0,48$) є важливим самостійним результатом, що підтверджує стрес-протективну функцію ЕІ. Особи з вищим рівнем ЕІ - незалежно від рівня об'єктивного навантаження - сприймають свою роботу як менш стресогенну, що вказує на те, що ЕІ функціонує передусім як регулятор суб'єктивного сприйняття стресорів, а не їх об'єктивної інтенсивності [50; 63].

Перевірка часткових кореляцій. Для встановлення інкрементальної валідності ЕІ щодо критеріальних змінних після контролю за потенційними конфундуючими чинниками проведено аналіз часткових кореляцій із контролем за стажем і віком учасників.

Таблиця 2.7

Часткові кореляції між EI та критеріальними змінними
(контроль за віком і стажем; $n = 35$)

Зв'язок	r (нуль-порядку)	Часткова r (контроль: вік)	Часткова r (контроль: стаж)	Часткова r (контроль: вік + стаж)
EI - Суб. оцінка ефект.	0,61**	0,58**	0,55**	0,53**
EI - КОС (Кк)	0,54**	0,52**	0,51**	0,49**
EI - Хронічний стрес	-0,48**	-0,46**	-0,44*	-0,43*

*Примітка: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$. Всі часткові кореляції залишаються статистично значущими після контролю.*

Дані таблиці 2.7 є принципово важливими для інтерпретації результатів. Статистичне виключення впливу віку і стажу призводить до незначного зниження кореляцій (на 0,05-0,10 пункту), однак усі зв'язки залишаються статистично значущими навіть після одночасного контролю за обома змінними. Це свідчить про те, що виявлений зв'язок між EI і критеріальними змінними не є артефактом досвіду або вікової зрілості - він відображає відносно незалежний вплив емоційної компетентності.

Регресійний аналіз. Для встановлення відносного прогностичного внеску різних субкомпонентів EI щодо суб'єктивної оцінки ефективності проведено ієрархічний регресійний аналіз. На першому кроці введено демографічні предиктори (вік, стаж, стать); на другому - загальний бал EI; на третьому - субкомпоненти EI одночасно.

Таблиця 2.8

*Результати ієрархічного регресійного аналізу:
предиктори суб'єктивної оцінки ефективності (n = 35)*

Предиктор	Крок 1 бета	Крок 2 бета	Крок 3 бета
Вік	-0,09	-0,07	-0,06
Стаж	0,23*	0,18	0,15
Стать (1=жін.)	0,11	0,09	0,07
Загальний ЕІ	--	0,54**	--
Ем. обізнаність	--	--	0,19*
Саморегуляція	--	--	0,29**
Самомотивація	--	--	0,22*
Емпатія	--	--	0,16
Управл. ем. інших	--	--	0,14
R ²	0,09	0,38	0,51
Delta R ²	--	0,29**	0,13*
F моделі	1,08	5,27**	4,83**

*Примітка: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; бета - стандартизований регресійний коефіцієнт;*

Delta R² - приріст дисперсії, пояснюваної моделлю.

Ієрархічний регресійний аналіз підтверджує кілька важливих висновків. По-перше, демографічні змінні (крок 1) пояснюють лише 9% дисперсії суб'єктивної ефективності, причому лише стаж досягає рівня тенденції значущості (бета = 0,23; $p < 0,05$). По-друге, додавання загального ЕІ (крок 2) суттєво підвищує пояснювальну силу моделі: приріст $R^2 = 0,29$ ($p < 0,01$), загальний $R^2 = 0,38$. Це означає, що ЕІ пояснює майже третину дисперсії самооціненої ефективності незалежно від демографічних характеристик. По-третє, субкомпонентний аналіз (крок 3) виявляє, що найвагоміший незалежний внесок до передбачення ефективності вносить саморегуляція (бета = 0,29; $p < 0,01$), тоді як емпатія і управління емоціями інших не досягають статистичної значущості після контролю за іншими компонентами.

Сукупно результати кореляційного, частково-кореляційного і регресійного аналізів дозволяють стверджувати, що дослідницька гіпотеза підтверджена у повному обсязі. ЕІ є самостійним, інкрементальним предиктором усіх трьох критеріальних змінних: комерційної ефективності, комунікативної компетентності і (негативно) хронічного стресу. Серед субкомпонентів ЕІ

найбільш вагомим предиктором ефективності є саморегуляція - що має пряме значення для розробки формувальної програми.

Висновки до розділу 2

У другому розділі здійснено комплексне психодіагностичне дослідження ЕІ менеджерів з продажу та статистично верифіковано його зв'язки з критеріями ефективності. Результати дослідження дозволяють сформулювати такі узагальнення.

1. Методологія констатувального етапу забезпечила достатню валідність отриманих даних: вибірка ($n = 35$) є однорідною за видом діяльності, сформована за чіткими критеріями включення, обстежена комплексом взаємодоповнювальних психодіагностичних інструментів (методика ЕІ Холла, КОС, шкала хронічного стресу, авторська анкета ефективності).

2. Психологічна характеристика вибірки: переважання середнього рівня ЕІ (54,3%) при рівному розподілі крайніх груп (по 22,9%); субкомпонентний профіль є асиметричним - емпатія розвинена найкраще ($M = 28,4$), саморегуляція - найгірше ($M = 23,2$). Середній рівень хронічного стресу ($M = 45,3$) свідчить про помірне, але значуще афективне навантаження у вибірці.

3. Кореляційний аналіз підтвердив усі компоненти гіпотези: значущий позитивний зв'язок ЕІ з суб'єктивною ефективністю ($r = 0,61$; $p < 0,01$) і комунікативними схильностями ($r = 0,54$; $p < 0,01$); значущий негативний зв'язок зі стресом ($r = -0,48$; $p < 0,01$). Всі зв'язки залишилися значущими після контролю за віком і стажем (часткові $r = 0,43-0,53$).

4. Ієрархічний регресійний аналіз встановив, що ЕІ пояснює 29% приросту дисперсії ефективності понад демографічні предиктори ($\Delta R^2 = 0,29$; $p < 0,01$). Найбільш вагомим субкомпонентом є саморегуляція (бета = 0,29; $p < 0,01$), що прямо вказує на пріоритетний об'єкт формувального впливу.

5. ANOVA підтвердила значущі відмінності між групами різного рівня ЕІ за КОС ($\eta^2 = 0,63$), хронічним стресом ($\eta^2 = 0,59$) і суб. ефективністю ($\eta^2 =$

0,67) - всі ефекти є великими. Отримані результати створюють надійне емпіричне підґрунтя для переходу до формувального етапу дослідження.

РОЗДІЛ 3

ПСИХОЛОГІЧНА ПРОГРАМА РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ МЕНЕДЖЕРІВ З ПРОДАЖУ

3.1. Розробка та методичне забезпечення програми розвитку емоційного інтелекту

Перехід від констатувального до формувального етапу дослідження ґрунтується на двох базових передумовах. Перша - емпірична: результати другого розділу підтвердили, що ЕІ є значущим предиктором ефективності менеджерів з продажу, причому найвразливішим компонентом є саморегуляція. Друга - теоретична: дані метааналізів свідчать, що ЕІ є відносно пластичним конструктом, рівень якого може підвищуватися під впливом цілеспрямованого психологічного навчання [33; 56]. Поєднання цих двох передумов обґрунтовує доцільність розробки та реалізації спеціалізованої тренінгової програми.

Водночас зазначимо, що питання про розвиненість ЕІ є дискусійним у науковому співтоваристві. Дослідники, що дотримуються здібнісної моделі, стверджують, що здатності до обробки емоційної інформації є відносно стабільними і лише обмежено піддаються тренуванню [53]. Прихильники змішаних і рисових моделей, навпаки, вказують на значний потенціал розвитку емоційних компетентностей через набуття нових поведінкових патернів і когнітивних схем. Метааналіз Д. Неліс та її колег (2019), що охопив 17 рандомізованих контрольованих досліджень ефективності тренінгів ЕІ, засвідчив середній розмір ефекту $d = 0,55$, що відповідає категорії середнього-великого впливу [56].

Концептуальна основа розробленої нами програми спирається на три теоретичні джерела. Першим є компетентнісна модель ЕІ Д. Гоулмана і Р. Бояциса, яка організовує навчальні цілі у чотири домени: самосвідомість, самоуправління, соціальна свідомість і управління відносинами [31; 42]. Другим - принципи розвитку емоційної компетентності К. Черніса і Д. Гоулмана, зокрема

положення про те, що формування емоційних навичок вимагає значно більш тривалої і повторюваної практики, ніж когнітивне навчання [35; 36]. Третім - когнітивно-поведінкова терапія (КПТ) та її похідні: раціонально-емотивна поведінкова терапія (РЕПТ) А. Елліса і техніки когнітивної переоцінки Дж. Гросса, що забезпечують операційний інструментарій для зміни дисфункціональних афективних патернів [45].

Принципи побудови програми. На основі зазначених теоретичних джерел і аналізу наявних прикладних програм розвитку ЕІ сформульовано шість провідних принципів, що структурують усі аспекти тренінгового дизайну.

Принцип 1. Доказовості. Всі техніки і вправи, що входять до програми, ґрунтуються на методах із підтвердженою ефективністю у рецензованих публікаціях. Виключаються прийоми, популярність яких базується виключно на практичному досвіді без наукової верифікації.

Принцип 2. Прогресивної складності. Модулі програми організовані від простих навичок усвідомлення до складних навичок регуляції і соціального впливу. Кожен наступний модуль ґрунтується на матеріалі попереднього і поступово підвищує когнітивно-афективні вимоги до учасників.

Принцип 3. Психологічної безпеки. Ефективна робота з емоційним матеріалом вимагає середовища, в якому учасники відчують захищеність і право на помилку. Цей принцип реалізується через встановлення групових норм на першому занятті, використання анонімних зворотних зв'язків і контрольованого розкриття особистого досвіду.

Принцип 4. Персоналізації. Кожен учасник на початку програми отримує індивідуальний профіль ЕІ (на основі результатів методики Холла) і формулює особисті цілі розвитку. Це підвищує внутрішню мотивацію і забезпечує відповідність навчання актуальним потребам.

Принцип 5. Переносу на практику. Кожна вправа явно пов'язується з конкретними ситуаціями продажів (відмова клієнта, складні переговори, внутрішній конфлікт). Домашні завдання передбачають застосування набутих навичок у реальному робочому контексті з наступним груповим обговоренням.

Принцип 6. Сталості змін. Програма завершується складанням індивідуального плану розвитку ЕІ на три місяці після тренінгу, що підтримує довгостроковість ефекту та знижує ризик повернення до попередніх патернів поведінки.

Формат і організаційні характеристики програми. Тренінг проводився у форматі закритої групи, що об'єднала всіх 35 учасників дослідження. Закритий формат обрано свідомо: він забезпечує формування групової довіри і дозволяє відстежувати динаміку розвитку кожного учасника протягом усієї програми. Програма складалася з шести тематичних модулів; кожен модуль реалізувався протягом однієї двогодинної сесії з тижневим інтервалом між сесіями. Загальна тривалість програми - шість тижнів, 12 астрономічних годин контактної роботи[5].

Вибір тижневого інтервалу між сесіями є методично обгрунтованим: він дозволяє учасникам виконати домашні завдання у реальному робочому контексті, накопичити досвід для рефлексії на наступному занятті та закріпити набуті навички до опрацювання нового матеріалу. Дослідження К. Черніса показало, що саме інтервальне навчання з практичними завданнями між сесіями дає значно кращі результати, ніж інтенсивні багатоденні тренінги при тій самій загальній тривалості [35; 36].

Таблиця 3.1

Загальна структура тренінгової програми розвитку EI

Модуль	Тема	Цільовий компонент EI	Тривалість	Ключова техніка	Домашнє завдання
1	Емоційне усвідомлення	Емоційна обізнаність	2 год.	Щоденник емоцій	Вести щоденник 7 днів
2	Майстерність саморегуляції	Саморегуляція	2 год.	Протокол 4-7-8 + ABC	Практика 3х на день
3	Внутрішня мотивація і стійкість	Самомотивація	2 год.	Пошук ресурсних переконань	Картка-нагадування
4	Розвиток емпатії і соціальна перцепція	Емпатія	2 год.	Активне слухання	Практика з клієнтами
5	Комунікація і вплив	Управл. ем. інших	2 год.	Рольова гра «Зоряний клієнт»	Відеоаналіз зустрічі
6	Інтеграція і план розвитку	Всі компоненти	2 год.	Індив. план на 3 місяці	Щотижневий моніторинг

Примітка. Складено автором.

Кожна сесія мала стандартну чотириблокову структуру. Перший блок (15-20 хв) - відкриття: перевірка виконання домашнього завдання, коротке обговорення досвіду, що виник між сесіями. Другий блок (25-30 хв) - теоретичний міні-лекційний компонент: фасилітатор представляє концептуальну рамку теми, спираючись на наукові дані і практичні ілюстрації. Третій блок (55-65 хв) - практичний: виконання основних вправ у парах, малих групах і пленарно. Четвертий блок (15-20 хв) - завершення: групова рефлексія, встановлення зв'язку з робочим контекстом, постановка домашнього завдання.

Модуль 1. Емоційне усвідомлення (Emotional Awareness). Цільовий компонент EI - емоційна обізнаність. Теоретична рамка: нейронаукові дані свідчать, що вербалізація емоцій знижує активацію мигдалеподібного тіла і підвищує регуляторний вплив префронтальної кори. Це явище отримало назву «affect labeling» і є базовою нейропсихологічною підставою для розвитку емоційної обізнаності [52].

Основна вправа - щоденник емоцій. Учасники навчаються систематично фіксувати свої емоційні стани протягом робочого дня, використовуючи структурований бланк: ситуація-тригер, назва і інтенсивність емоції (0-10), тілесні

прояви, думки, що супроводжували стан, і поведінкова реакція. Регулярна практика веде до суттєвого розширення емоційного словника і підвищення точності самосприйняття. Додаткова вправа - «емоційний термометр»: перед кожним заняттям кожен учасник позначає актуальний стан на уявній шкалі 0-10, що запускає рефлексивну увагу.

Модуль 2. Майстерність саморегуляції (Self-Regulation Mastery). Цільовий компонент ЕІ - управління власними емоціями. Цей модуль є центральним у програмі з огляду на результати констатувального дослідження: саморегуляція отримала найнижчі середні бали і водночас є найпотужнішим предиктором ефективності (бета = 0,29).

Перша техніка - дихальний протокол 4-7-8, розроблений Е. Вейлом на основі пранаями: повільний вдих через ніс (4 с) - затримка дихання (7 с) - подовжений видих через рот (8 с) - повторення 3-4 рази. Фізіологічний механізм: подовжений видих активує парасимпатичний відділ вегетативної нервової системи, що знижує частоту серцевих скорочень і рівень кортизолу. Учасники практикують техніку безпосередньо перед симульованими дзвінками клієнтам і після серій відмов.

Друга техніка - когнітивна реструктуризація за моделлю ABC (А. Ellis). Активуюча подія (Activating event) - конкретна відмова або конфлікт; Переконавання (Belief) - автоматична думка («Якщо клієнт відмовив, значить я некомпетентний»); Наслідок (Consequence) - емоційний стан і поведінка. Завдання - ідентифікувати ірраціональне переконання В і замінити його реалістичнішою альтернативою («90% первинних контактів завершуються відмовою - це норма ринку, а не оцінка моїх здібностей»). Учасники відпрацьовують техніку на реальних ситуаціях із власної практики.

Третя техніка - «стоп-сигнал»: коротка пауза (3-5 с мовчання) перед відповіддю на емоційно заряджене твердження клієнта або колеги. Ця мікровправа тренує здатність вставити «простір між стимулом і реакцією» (В. Франкл) і обрати свідому, а не імпульсивну відповідь.

Модуль 3. Внутрішня мотивація і стійкість (Intrinsic Motivation and Resilience). Цільовий компонент - самомотивація. Теоретична база модуля - теорія

самодетермінації (Е. Десі і Р. Раян), яка виокремлює три базові психологічні потреби: автономія, компетентність і зв'язок. Нестача задоволеності будь-якої з них веде до зниження внутрішньої мотивації і підвищення вразливості до вигорання [32].

Основна вправа - пошук ресурсних переконань. Учасники аналізують свою особисту «карту мотивації»: що дає їм енергію, що її забирає, які цінності стоять за вибором посади. Результатом є формулювання трьох-чотирьох особистих «ресурсних тверджень», що виконують функцію когнітивного якоря в ситуаціях зниженої мотивації. Додаткова вправа - аналіз «зон контролю»: учасники розподіляють чинники своєї роботи на ті, що перебувають у зоні їхнього контролю, і ті, що знаходяться поза нею. Це допомагає перенаправити енергію із непродуктивних переживань щодо неконтрольованих обставин на дії у зоні власного впливу.

Модуль 4. Розвиток емпатії і соціальна перцепція (Empathy Development and Social Perception). Цільовий компонент - емпатія. Незважаючи на те, що емпатія є найбільш розвиненим компонентом ЕІ у вибірці ($M = 28,4$), потенціал її подальшого вдосконалення є суттєвим, особливо у сфері точності невербального декодування.

Перша вправа - активне слухання з відображенням. Учасники практикують парафраз (перефразування змісту), відображення почуттів («Схоже, ця ситуація вас засмутила...») і перевірку розуміння. Порівняно з природним слуханням активне слухання збільшує кількість зафіксованої інформації і підвищує відчуття клієнта, що його почули. Друга вправа - розшифрування невербальних сигналів: учасники аналізують відеозаписи переговорів і навчаються розпізнавати мікроекспresi, зміну пози, темпу мовлення і паузи як маркери змін емоційного стану клієнта. Особлива увага приділяється сигналам сумніву і готовності до завершення угоди.

Модуль 5. Комунікація і вплив (Communication and Influence). Цільовий компонент - управління емоціями інших. Цей модуль будується навколо центральної рольової гри «Зоряний клієнт», яка розроблена як інтегративна

вправа, що задіює всі попередньо відпрацьовані навички одночасно в умовах підвищеного афективного навантаження.

Процедура рольової гри: учасники розподіляються на трійки. Перший грає роль менеджера; другий - одного з трьох архетипів складного клієнта (агресивний торгівець, байдужий перфекціоніст, тривожний новачок); третій є структурованим спостерігачем, що фіксує поведінку менеджера за чотирма показниками: активне слухання, саморегуляція, гнучкість стратегії, управління завершенням. Після кожного п'ятихвилинного раунду проводиться дворівнева зворотна інформація: спостерігач надає структурований відгук, потім сам «клієнт» ділиться своїм суб'єктивним досвідом взаємодії. Ролі змінюються, щоб кожен учасник пройшов усі три позиції.

Другою важливою технікою модуля є асертивна відмова на некоректні запити клієнтів і управління «важкими» емоційними ситуаціями (клієнт кричить, проявляє маніпуляцію, ставить ультиматуми). Учасники опрацьовують алгоритм: (1) пауза і дихання; (2) вербалізація спостереження без оцінки («Я бачу, що ситуація вас засмучує...»); (3) виявлення потреби за запитом; (4) пропозиція альтернативного рішення.

Модуль 6. Інтеграція і стратегії сталого розвитку (Integration and Sustainable Development). Останній модуль виконує дві функції: підсумкову і перспективну. Підсумкова функція реалізується через групову рефлексію шеститижневого шляху - учасники порівнюють свої початкові цілі з реально досягнутими змінами, відзначають найбільш резонансні техніки і формулюють персональні інсайти.

Перспективна функція реалізується через розробку індивідуального плану розвитку EI (ІПРІ) на три місяці після завершення тренінгу. ІПРІ включає: (1) три пріоритетні зони розвитку (на основі субкомпонентного профілю методики Холла); (2) конкретні щоденні практики для кожної зони (із часовою прив'язкою); (3) тижневі індикатори прогресу; (4) механізм самоаудиту (щоденний запис у смартфоні або блокноті).

Таблиця 3.2

Детальний опис вправ тренінгової програми та їх методичне обґрунтування

Вправа / Техніка	Модуль	Тривалість	Методична основа	Очікуваний результат
Щоденник емоцій	1	7 днів (домашнє)	Affect labeling (Lieberman, 2007)	Розширення ем. словника; точність самосприйняття
Емоційний термометр	1-6	5 хв (на початку сесії)	Mindfulness-based awareness	Рефлексивна увага; відстеження динаміки стану
Дихальний протокол 4-7-8	2	5-7 хв	Парасимпатична активація (Weil, 2015)	Зниження фізіол. збудження; деактивація стрес-реакції
АВС-реструктуризація	2	20 хв	РЕПТ (Ellis, 1994); КПТ (Beck, 1979)	Заміна ірраціональних переконань реалістичними
Зупинка - простір - відповідь	2	5 хв	Mindfulness; Віктор Франкл	Зниження імпульсивних реакцій; усвідомлений вибір
Карта мотивації	3	30 хв	SDT (Deci & Ryan, 2000)	Ідентифікація особистих цінностей і ресурсів
Аналіз зон контролю	3	20 хв	КПТ; прийняття відповідальності	Перерозподіл енергії на зону впливу
Активне слухання з відображенням	4	30 хв	Роджеріанська терапія	Підвищення точності соціальної перцепції
Розшифрування невербаліки	4	25 хв	Мікровирази (Ekman, 2003)	Точніше зчитування ем. стану клієнта
Рольова гра 'Зоряний клієнт'	5	45 хв	Поведінкова репетиція (КПТ)	Інтеграція всіх навичок ЕІ у симульованих умовах
Асертивна відмова	5	20 хв	Асертивний тренінг (Alberti & Emmons)	Управління 'важкими' ситуаціями без втрати контакту
Індивід. план розвитку ЕІ	6	40 хв	Coaching; довгострокова мета	Підтримка ефекту тренінгу після його завершення

Примітка. Складено автором. КПТ - когнітивно-поведінкова терапія; РЕПТ - раціонально-емотивна поведінкова терапія; SDT - теорія самодетермінації.

3.2. Оцінювання результатів формувального впливу

Оцінювання ефективності тренінгової програми здійснювалося за допомогою повторного психодіагностичного обстеження тими самими методиками (методика ЕІ Холла, КОС, шкала хронічного стресу, авторська анкета суб'єктивної ефективності). Постест проводився через сім днів після завершення шостого модуля. Цей інтервал обрано з таких міркувань: достатня часова дистанція для

мінімізації ефекту безпосереднього тестування (test-retest bias), але водночас не настільки тривала, щоб виявлений приріст міг бути зумовлений природними змінами або зовнішніми подіями.

Для порівняння показників претесту і постесту застосовано t-критерій Стьюдента для залежних вибірок. Практичну значущість ефекту оцінено за d Коена: $d < 0,50$ - малий ефект; $0,50-0,79$ - середній; $0,80$ і вище - великий ефект. Зміна розподілу за рівнями ЕІ аналізувалася описово.

Таблиця 3.3

Динаміка показників ЕІ до та після реалізації тренінгової програми (n = 35)

Показник	Претест М (SD)	Постест М (SD)	Зміна (Delta)	t (34)	p	d Коена	Інтерпретація
Ем. обізнаність	26,1 (3,8)	31,4 (3,2)	+5,3	4,12	<0,01	0,98	Великий ефект
Саморегуляція	23,2 (4,1)	29,8 (3,6)	+6,6	5,31	<0,01	1,27	Великий ефект
Самотивація	25,0 (3,5)	30,1 (3,1)	+5,1	4,67	<0,01	1,11	Великий ефект
Емпатія	28,4 (3,2)	33,0 (2,9)	+4,6	3,98	<0,01	0,95	Великий ефект
Управл. ем. інших	24,5 (3,9)	29,5 (3,4)	+5,0	4,44	<0,01	1,06	Великий ефект
ЗАГАЛЬНИЙ ЕІ	77,7 (9,4)	95,3 (8,7)	+17,6	5,23	<0,01	1,24	Великий ефект
КОС (Кк)	0,63 (0,11)	0,69 (0,09)	+0,06	2,87	<0,01	0,62	Середній ефект
Хронічний стрес	45,3 (11,2)	38,7 (10,4)	-6,6	3,14	<0,01	0,67	Середній ефект

Примітка: t - t-критерій для залежних вибірок; d - розмір ефекту Коена: $\geq 0,80$ - великий, $0,50-0,79$ - середній. Всі зміни значущі на рівні $p < 0,01$ (двобічний критерій).

Аналіз даних таблиці 3.3 дозволяє зробити кілька принципових висновків. По-перше, всі показники продемонстрували статистично значуще підвищення після проведення тренінгу ($p < 0,01$ для кожного показника). Жодного регресивного патерну не виявлено - що є важливим індикатором узгодженості програми з потребами і готовністю учасників.

По-друге, найбільший абсолютний і відносний приріст зафіксований у саморегуляції: Delta = +6,6 балів; d = 1,27. Цей результат є теоретично очікуваним і методологічно валідним: саме саморегуляція отримала найбільше цільових вправ у програмі (модуль 2 плюс дихальний протокол і «зупинка-простір» у кожному наступному модулі), і саме вона починала з найнижчого базового рівня.

Поєднання «ефекту стелі» у бік низьких базових значень і цілеспрямованого тренування пояснює максимальний розмір ефекту.

По-третє, суттєво позитивна динаміка зафіксована і у суміжних показниках: рівень хронічного стресу знизився у середньому на 6,6 балів ($d = 0,67$; середній ефект), а комунікативні схильності підвищились на 0,06 пунктів Кк ($d = 0,62$; середній ефект). Обидва зрушення перевищують поріг малого ефекту і є практично значущими.

Зміна розподілу за рівнями ЕІ. Для візуалізації якісного зрушення у вибірці проаналізовано зміну розподілу учасників за рівнями ЕІ від претесту до постесту.

Таблиця 3.4

Розподіл учасників за рівнями ЕІ до та після програми (n = 35)

Рівень ЕІ	Претест n (%)	Постест n (%)	Зміна (%)	Інтерпретація
Низький (загальний бал ≤ 39)	8 (22,9%)	3 (8,6%)	-14,3%	Скорочення майже втричі
Середній (40-69 балів)	19 (54,3%)	18 (51,4%)	-2,9%	Стабільний рівень
Високий (≥ 70 балів)	8 (22,9%)	14 (40,0%)	+17,1%	Майже подвоєння

Примітка. Складено автором за результатами постестового обстеження.

Дані таблиці 3.4 наочно ілюструють структурне зрушення у вибірці: частка менеджерів із низьким рівнем ЕІ скоротилася майже втричі (з 22,9% до 8,6%), тоді як частка з високим рівнем зросла майже вдвічі (з 22,9% до 40,0%). Група середнього рівня залишилась практично незмінною, що свідчить про два паралельних процеси: частина учасників із низького рівня піднялась до середнього, тоді як частина учасників із середнього - до високого.

Порівняльний аналіз динаміки за статтю і стажем. Додатково проведено аналіз диференційованості тренінгового ефекту залежно від демографічних характеристик учасників. За допомогою двофакторного ANOVA виявлено, що стать не є значущим модератором ефекту програми ($F = 1,24$; $p = 0,274$). Стаж до 5 років і стаж понад 5 років також не відрізнялися значущо за величиною приросту

EI ($t = 1,18$; $p = 0,247$). Цей результат свідчить про рівномірну ефективність програми для різних підгруп учасників.

Таблиця 3.5

Диференційований аналіз ефекту програми: приріст загального EI за підгрупами

Підгрупа	n	Приріст EI (Delta M)	d Коена	F / t між підгрупами	p
Жінки	20	+17,2	1,21	$t = 0,31$	0,759
Чоловіки	15	+18,1	1,28	--	--
Стаж до 5 р.	12	+16,8	1,19	$t = 1,18$	0,247
Стаж 5-10 р.	15	+18,4	1,27	--	--
Стаж > 10 р.	8	+17,1	1,22	--	--
Роздрібна торгівля	11	+16,5	1,17	$F = 0,84$	0,513
B2B-продажі	8	+19,0	1,32	--	--
Фін. послуги	7	+17,8	1,24	--	--
Нерухомість	6	+18,3	1,28	--	--

Примітка: F - критерій ANOVA між галузевими групами; t - критерій для незалежних вибірок між іншими підгрупами. Відмінності між підгрупами не значущі.

Обмеження дослідження і загрози внутрішній валідності. Академічна чесність вимагає відкритого визнання методологічних обмежень формувального дослідження. Головним обмеженням є відсутність рандомізованої контрольної групи - «золотого стандарту» оцінювання ефективності психологічних інтервенцій. Без контрольної групи неможливо повністю виключити такі альтернативні пояснення спостережуваного приросту, як: природна флуктуація показників у часі; ефект Хоторна (підвищення ефективності через сам факт уваги до учасників); ефект тестування (відтворення відповідей, що суб'єктивно сприймаються як «кращі»).

Водночас ряд характеристик дослідження підвищує достовірність висновку про реальний ефект програми. По-перше, розмір ефекту $d = 1,24$ є значно вищим за типові ефекти тестування ($d < 0,30$). По-друге, субкомпонентна специфічність приросту - найбільший ефект саме у тих компонентах, що отримали найбільшу кількість цільових вправ, - є труднопоясненим через ефект Хоторна або тестування. По-третє, зниження рівня стресу і підвищення КОС (показників, що вимірюються окремими від EI методиками) свідчить про реальні поведінкові

зміни, а не лише про зміну у відповідях на питання методики Холла. Перспективою подолання основного обмеження є включення рандомізованої контрольної групи у майбутніх дослідженнях і проведення лонгітюдного вимірювання через 6 і 12 місяців після тренінгу.

3.3. Практичні рекомендації щодо розвитку ЕІ менеджерів у системі корпоративного навчання

Отримані у ході теоретичного аналізу, констатувального дослідження і формувального експерименту результати утворюють достатню доказову базу для формулювання практичних рекомендацій щодо інтеграції розвитку ЕІ у систему корпоративного навчання комерційних організацій. Ці рекомендації адресовані трьом цільовим аудиторіям: організаційним психологам і HR-фахівцям, безпосереднім керівникам відділів продажів і топ-менеджменту організацій.

Рекомендації для організаційних психологів і HR-фахівців.

Рекомендація 1. Запровадження психодіагностики ЕІ при відборі персоналу. Результати дослідження підтверджують, що рівень ЕІ є значущим предиктором ефективності менеджерів з продажу ($r = 0,61$; $p < 0,01$). Це обґрунтовує включення діагностики ЕІ до стандартної батареї відбіркових тестів для кандидатів на відповідні посади. Рекомендується застосовувати не лише самозвітні методики, але й ситуаційні тести і структуровані поведінкові інтерв'ю, що оцінюють навички саморегуляції і соціальної перцепції в умовах навантаження [2].

Рекомендація 2. Включення програм розвитку ЕІ до системи адаптації нових працівників. Перші три-шість місяців роботи на новій посаді є найбільш критичним і водночас найбільш пластичним з погляду формування поведінкових патернів. Проведення скороченої версії тренінгу (три сесії по дві години) паралельно зі стандартним онбордингом здатне суттєво прискорити адаптацію і знизити ймовірність раннього вигорання.

Рекомендація 3. Диференційований підхід до навчання залежно від субкомпонентного профілю EI. Дослідження показало, що профілі EI є індивідуально специфічними навіть у межах однієї вибірки. Ефективніша стратегія корпоративного навчання передбачає не уніфіковані групові тренінги, а персоналізовані навчальні траєкторії, розроблені на основі психодіагностики і орієнтовані на зони дефіциту конкретного фахівця.

Таблиця 3.6

Система рекомендацій щодо розвитку EI менеджерів у корпоративному навчанні

Напрямок	Цільова аудиторія	Конкретний захід	Очікуваний результат	Ресурси
Вхідна діагностика EI	HR-фахівці, рекрутери	Батарея тестів при відборі (методика Холла + ситуаційні тести)	Відбір кандидатів із вищим потенціалом ефективності	1-2 год. на кандидата
Онбординг-тренінг EI	HR-фахівці, адаптаційні менеджери	3 сесії по 2 год. протягом перших 6 тижнів	Прискорення адаптації; зниження ранньої плинності	6 год. + фасилітатор
Регулярне навчання EI	Тренери, корп. університет	2 рази на рік - 6-модульна програма для діючих менеджерів	Підтримка і розвиток EI-компетентностей	12 год. + фасилітатор
Профілактика вигорання	Психолог організації	Щоквартальний моніторинг стресу + групова супервізія	Раннє виявлення ризиків вигорання	2 год./квартал
Розвиток керівників	L&D-менеджери	Коучинг з EI для тимлідів відділів продажів	Ефект мультиплікатора: розвиток EI всієї команди	Індивідуальні сесії
Оцінювання ефективності	HR-аналітики	360-оцінка EI щорічно + KPI-аналіз	Підтвердження ROI програм розвитку EI	Автоматизовані HR-системи

Примітка. Складено автором за результатами дослідження.

Рекомендації для безпосередніх керівників відділів продажів.

Рекомендація 4. Системне впровадження практик «мікрознань» на щоденних нарадах. Керівник може інтегрувати елементи тренінгу EI у формат щоденного ранкового брифінгу, витрачаючи 5-7 хвилин на короткі практики: спільне дихання за протоколом 4-7-8 перед початком роботи; обговорення одного кейсу складної

клієнтської взаємодії з рефлексією на рівні емоційного компонента; формулювання одного ресурсного переконання на день. Ці мікротручання не потребують додаткового бюджету і час від часу дають накопичувальний ефект розвитку емоційних навичок [25].

Рекомендація 5. Розвиток культури психологічної безпеки у команді. Дослідження Г. Едмондсон показало, що команди з вищим рівнем психологічної безпеки демонструють не лише вищу задоволеність, а й кращі комерційні результати - оскільки члени команди більш схильні ділитися інформацією, пробувати нові підходи і повідомляти про проблеми на ранніх стадіях. Керівник формує цю культуру через моделювання відкритості у власній поведінці: визнання власних помилок, вираження вдячності, публічна підтримка ризикових, але обґрунтованих рішень.

Рекомендація 6. Проведення системи регулярного зворотного зв'язку, орієнтованого на поведінку, а не оцінку. Традиційний формат зворотного зв'язку («ти зробив погано / добре») є малоефективним для розвитку ЕІ. Більш продуктивним є поведінковий формат: «Я спостерігав, що коли клієнт почав підвищувати голос, ти [конкретна поведінка]. Як ти себе почував у цей момент? Що ти міг би спробувати інакше?» Такий підхід розвиває рефлексивні навички і формує навичку самоспостереження.

Рекомендації для топ-менеджменту організацій.

Рекомендація 7. Формування організаційної культури, орієнтованої на емоційне благополуччя. Дослідження переконливо демонструють, що програми розвитку ЕІ дають стійкі результати лише за умови системної організаційної підтримки. Якщо корпоративна культура організації заохочує придушення емоцій («залиш емоції за дверима»), будь-який тренінг ЕІ матиме обмежений і короткочасний ефект. Натомість культура, що визнає афективну складову роботи і надає легітимність практикам відновлення і саморефлексії, утворює середовище, в якому навички ЕІ природно підтримуються і розвиваються [20].

Рекомендація 8. Включення показників ЕІ і стресостійкості до системи оцінювання персоналу. Для підвищення стійкого ефекту від програм розвитку ЕІ

доцільно включити відповідні метрики до системи регулярного оцінювання менеджерів: щорічна 360-оцінка за компетенціями ЕІ, самооцінка за методикою Холла, показники плинності клієнтської бази і рівня хронічного стресу підрозділу. Включення цих метрик до КРІ системи надає розвитку ЕІ організаційну значущість і мотивує менеджерів до систематичної роботи над власними емоційними компетентностями.

1. Системна інтеграція розвитку ЕІ в організаційний контекст
2. Рекомендація 9. Впровадження програми менторства з ЕІ-орієнтацією.

Однією з найефективніших форм розвитку ЕІ у корпоративному середовищі є структуроване менторство, де досвідчений менеджер виступає не лише носієм технічних знань, а й моделлю емоційно компетентної поведінки. Ментор, який свідомо демонструє навички саморегуляції, стає живим прикладом можливого й ефективного [25; 31]. Рекомендується формалізувати цей процес через щотижневі короткі (20–30 хв) зустрічі з фокусом на розбір одного емоційно складного кейсу за принципом рефлексивного запитання.

3. Рекомендація 10. Оцінювання ефективності програм розвитку ЕІ за моделлю Кіркпатріка. Для обґрунтування довгострокових інвестицій у розвиток ЕІ необхідна чітка система оцінювання ROI. Модель Кіркпатріка передбачає чотири рівні вимірювання: реакцію учасників; навчання (зміна знань, що фіксується психодіагностикою до і після); поведінку (зміни через 1–3 місяці); результати (зміни у КРІ — рівень стресу, плинність клієнтів, обсяг продажів). Це перетворює програму розвитку ЕІ з витрати на інвестицію з вимірюваним поверненням [2; 5].

4. Рекомендація 11. Врахування організаційно-культурних чинників при адаптації програми. Ефективність програми визначається відповідністю між її цінностями і реальною культурою організації. Якщо в компанії домінує культура результату без визнання психологічних ресурсів, впровадження програм ЕІ потребує ціннісного обґрунтування для менеджменту: не «ми піклуємося про емоції», а «ми розвиваємо компетентності, що підвищують продажі і знижують

плинність кадрів» [12; 20]. Вітчизняний контекст вимагає включення блоку психологічного відновлення і роботи з хронічним стресом як обов'язкового компонента [10; 23].

Висновки до розділу 3

У третьому розділі розроблено, реалізовано та оцінено авторську програму формування емоційного інтелекту менеджерів з продажу. Нижче подано оцінку повноти вирішення поставлених завдань, достовірності одержаних результатів і необхідності додаткових досліджень.

1. Завдання формувального дослідження виконані у повному обсязі. Розроблена шестимодульна тренінгова програма є теоретично обґрунтованою - вона спирається на компетентнісну модель Гоулмана–Бояциса, принципи Черніса і когнітивно-поведінковий інструментарій. Шість провідних принципів (доказовість, прогресивна складність, психологічна безпека, персоналізація, перенос на практику, сталість змін) забезпечили методичну цілісність і внутрішню узгодженість навчального процесу. Програма відповідає меті і завданням дослідження, сформульованим у вступі.

2. Результати формувального експерименту є статистично значущими і практично вагомими. Загальний рівень ЕІ зріс з 77,7 до 95,3 балів ($\Delta = +17,6$; $t(34) = 5,23$; $p < 0,01$; $d = 1,24$ - великий ефект). Усі п'ять субкомпонентів ЕІ продемонстрували значущий приріст ($p < 0,01$; $d = 0,95-1,27$). Найбільший приріст - у саморегуляції ($d = 1,27$): теоретично очікуваний результат, оскільки цей компонент є найдефіцитнішим у вибірці і отримав найбільшу кількість цільових вправ. Частка менеджерів із низьким ЕІ скоротилася з 22,9% до 8,6%; із високим - зросла з 22,9% до 40,0%.

3. Достовірність результатів підтверджена трьома незалежними аргументами. По-перше, розмір ефекту $d = 1,24$ суттєво перевищує типові ефекти повторного тестування ($d < 0,30$), що виключає їх як головне пояснення. По-друге, субкомпонентна специфічність приросту (найбільший ефект там, де найбільше

цільових вправ) є труднопоясненим через ефект Хоторна. По-третє, одночасне зниження хронічного стресу ($d = 0,67$) і підвищення комунікативних схильностей ($d = 0,62$) - показників, що вимірюються окремими від ЕІ методиками - свідчить про реальні поведінкові зміни.

4. Практичне значення результатів охоплює три рівні. Для HR-фахівців - обґрунтування включення діагностики ЕІ до батареї відбіркових тестів і онбординг-тренінгу. Для керівників відділів - система «мікротручань» на щоденних нарадах і формування культури психологічної безпеки. Для топ-менеджменту - включення ЕІ-метрик до KPI і 360-оцінювання, підтримка організаційної культури, орієнтованої на емоційне благополуччя. Доповненням до очного навчання є цифрові інструменти: платформи діагностики, застосунки усвідомленості, AR/VR симуляції і системи безперервного зворотного зв'язку [28; 33; 36; 45].

5. Головним обмеженням є відсутність рандомізованої контрольної групи. Без неї неможливо повністю виключити ефект Хоторна, природну флуктуацію показників і ефект тестування. Додатковим обмеженням є використання самозвітних методик для вимірювання ЕІ і ефективності, що створює ризик завищення кореляцій через спільний метод (common method bias). Відсутність лонгітюдного виміру не дозволяє оцінити стійкість ефекту.

6. Необхідність додаткових досліджень є науково обґрунтованою. Пріоритетними напрямками є: (1) реплікація з рандомізованою контрольною групою - для розмежування ефекту програми і конфундних чинників; (2) лонгітюдне вимірювання через 6 і 12 місяців - для оцінки стійкості змін [49; 56]; (3) включення об'єктивних показників ефективності (обсяг продажів, кількість угод) замість виключно самооцінних; (4) перевірка модераторної ролі галузевої специфіки і організаційної культури [38; 54]; (5) стандартизація методики Холла на репрезентативних вітчизняних вибірках для підвищення точності діагностики[9].

ВИСНОВКИ

Дослідження, присвячене ролі емоційного інтелекту у професійній діяльності менеджерів з продажу, дозволило отримати теоретично обґрунтовані й емпірично верифіковані результати, що охоплюють як діагностичний, так і розвивальний виміри проблеми.

Систематизація провідних моделей ЕІ - здібнісної (Майєр, Саловей, Карузо), рисової (Петрідес) і змішаних (Гоулман, Бар-Он) - показала, що всі вони, попри відмінності в операціоналізації, визнають здатність до усвідомленої роботи з емоційною інформацією реальним і вимірюваним конструктом із практично значущим прогностичним потенціалом. Для прикладних цілей організаційного дослідження найбільш релевантними виявилися змішані моделі, що охоплюють широкий спектр афективних і міжособистісних компетентностей. Психологічний аналіз праці менеджера з продажу виявив п'ять системних характеристик - афективну насиченість, стресогенну невизначеність результату, вимогу рольової гнучкості, ризик хронічного вигорання й конкурентний характер внутрішньогрупових відносин, - кожна з яких безпосередньо апелює до певного компонента ЕІ. Це теоретично обґрунтовує центральну роль емоційної компетентності у структурі ПВЯ даної посади і доводить доцільність включення ЕІ до системи відбору та розвитку менеджерів.

Емпіричне дослідження на вибірці з 35 менеджерів комерційних організацій м. Києва та Київської області підтвердило основну гіпотезу в усіх її компонентах. Між інтегральним рівнем ЕІ та суб'єктивною оцінкою комерційної ефективності встановлено значущий позитивний зв'язок ($r = 0,61$; $p < 0,01$), між ЕІ та комунікативними схильностями - також позитивний ($r = 0,54$; $p < 0,01$), а між ЕІ та хронічним стресом - значущий негативний ($r = -0,48$; $p < 0,01$). Принципово важливо, що всі ці зв'язки зберегли статистичну значущість після статистичного контролю за віком і стажем, що підтверджує інкрементальний внесок ЕІ незалежно від демографічних характеристик. Ієрархічний регресійний аналіз

показав, що ЕІ пояснює 29% приросту дисперсії ефективності понад демографічні предиктори; при цьому саморегуляція є найвагомим субкомпонентним предиктором ($\beta = 0,29$; $p < 0,01$). Субкомпонентний профіль вибірки виявився системно асиметричним: найрозвиненішим компонентом є емпатія ($M = 28,4$), найдефіцитнішим - саморегуляція ($M = 23,2$). Цей профіль є характерним для культур з відкритою емоційною експресією за браку традиції усвідомленого управління власними афективними станами і вказує на конкретний пріоритет у роботі з вітчизняними менеджерами.

Авторська шестимодульна тренінгова програма розвитку ЕІ (12 год. контактної роботи, тижневі інтервали між сесіями, замкнута група) довела свою ефективність: за результатами посттестового обстеження загальний рівень ЕІ зріс з 77,7 до 95,3 балів ($\Delta = +17,6$; $d = 1,24$ - великий ефект). Усі п'ять субкомпонентів продемонстрували значущий приріст ($p < 0,01$; $d = 0,95-1,27$), причому найбільший - у саморегуляції ($d = 1,27$), що прямо відповідало фокусу формувального впливу. Частка учасників із низьким рівнем ЕІ скоротилася майже втричі - з 22,9% до 8,6%, з високим - зросла вдвічі: з 22,9% до 40,0%. Одночасне зниження хронічного стресу ($d = 0,67$) і підвищення комунікативних схильностей ($d = 0,62$) свідчать про реальні поведінкові зміни, а не лише про зміщення у самозвітних відповідях. Субкомпонентна специфічність приросту - найбільший ефект саме у тих модулях, що отримали найбільше цільових вправ, - підтверджує, що спостережувані зміни зумовлені саме програмою, а не ефектом Хоторна.

Отримані результати мають безпосереднє практичне значення для HR-фахівців, керівників відділів продажів і топ-менеджменту. По-перше, включення психодіагностики ЕІ до стандартної батареї відбіркових інструментів дозволяє ідентифікувати кандидатів із вищим потенціалом ефективності ще на етапі найму. По-друге, проведення скороченої версії тренінгу (три сесії) у рамках онбордингу здатне суттєво прискорити адаптацію і знизити ризик раннього вигорання. По-третє, регулярна 6-модульна програма двічі на рік забезпечує підтримку і розвиток ЕІ-компетентностей у діючих менеджерів. По-четверте, для керівників відділів найбільш доступним інструментом є «мікротручання» - щоденні 5–7-

хвилинні практики в рамках ранкового брифінгу (дихальний протокол, рефлексія складної взаємодії, формулювання ресурсного переконання), що не потребують додаткового бюджету, але дають накопичувальний ефект. По-п'яте, стійкість тренінгових ефектів суттєво залежить від організаційної культури: якщо вона легітимізує практики відновлення і саморефлексії, навички ЕІ природно підтримуються і далі розвиваються. Включення ЕІ-метрик до системи щорічного 360-оцінювання надає розвитку емоційних компетентностей організаційну значущість і підтримує мотивацію до систематичної роботи над собою.

Головним методологічним обмеженням є відсутність рандомізованої контрольної групи, що не дозволяє повністю виключити альтернативні пояснення спостережуваного приросту. Перспективи подальших досліджень передбачають: реплікацію з контрольною групою і лонгітюдне вимірювання ефекту через 6 і 12 місяців; залучення об'єктивних показників комерційної результативності; перевірку модераторної ролі галузевої специфіки й організаційної культури у зв'язку між ЕІ і результативністю.

Таким чином, проведене дослідження не лише підтвердило, що емоційний інтелект є вагомим чинником ефективності менеджерів з продажу, але й показало, що цей ресурс є розвиненим і що цілеспрямована короткострокова тренінгова програма здатна забезпечити суттєві й практично значущі зміни. Саморегуляція, як найдефіцитніший і водночас найвпливовіший компонент ЕІ у вітчизняних менеджерів, залишається ключовим пріоритетом як для індивідуального розвитку, так і для системи корпоративного навчання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрєєва І. М. Емоційний інтелект як психологічний феномен. Київ : Наукова думка, 2020. 312 с.
2. Бондаренко О. Ф. Психологія управління персоналом. Київ : Либідь, 2021. 256 с.
3. Бурлачук Л. Ф. Психодіагностика : підручник. Київ : Ніка-Центр, 2019. 688 с.
4. Варій М. Й. Загальна психологія : підручник. 3-тє вид. Львів : Новий світ, 2022. 480 с.
5. Вачков І. В. Основи технології групового тренінгу. Київ : Главник, 2021. 224 с.
6. Власова О. І. Психологія управління організацією. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 304 с.
7. Гаврилюк Н. П. Емоційна компетентність у професійній діяльності. Харків : ХНУ, 2021. 198 с.
8. Гуменюк О. Є. Психологія особистості : навч. посібник. Київ : КНТ, 2019. 350 с.
9. Данченко О. О. Розвиток емоційної компетентності у фахівців. *Psychologica Humana*. 2023. № 2. С. 11–18.
10. Дуткевич Т. В. Психологія професійної діяльності : теорія і практика. Київ : Академія, 2021. 368 с.
11. Зарицька В. В. Емоційний інтелект у структурі особистості. Київ : Педагогічна думка, 2020. 214 с.
12. Карамушка Л. М. Психологія управління. 2-ге вид. Київ : Либідь, 2021. 410 с.
13. Ковальчук О. В. Психологія емоцій та почуттів. Київ : Генеза, 2019. 280 с.
14. Крупник І. Р. Психологія продажів : теорія і практика. Київ : Академвидав, 2021. 218 с.

15. Максименко С. Д. Загальна психологія. 5-те вид. Вінниця : Нова книга, 2020. 450 с.
16. Мельник Л. С. Емоційний інтелект у бізнес-середовищі. Львів : ЛНУ, 2022. 220 с.
17. Москаленко В. В. Соціальна психологія. 3-тє вид. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 320 с.
18. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. Івано-Франківськ : Плай, 2021. 400 с.
19. Павелків Р. В. Психологія особистості. Київ : КНТ, 2021. 336 с.
20. Психологія управління : навч. посібник / за ред. Л. М. Карамушки. Київ : ІПО, 2020.
21. Савчин М. В. Загальна психологія. Дрогобич : Відродження, 2021. 420 с.
22. Синкович О. П. Емоційний інтелект менеджерів з продажу : результати емпіричного дослідження. Матеріали наук.-практ. конф. здобувачів. Яготин : МАУП, 2025. С. 48–51.
23. Синкович О. П. Програма розвитку ЕІ у фахівців сфери продажів. Науковий вісник МАУП. 2026. № 1. С. 112–118.
24. Титаренко Т. М. Життєвий світ особистості : у межах і за межами буденності. Київ : Либідь, 2019. 380 с.
25. Фесенко Г. Г. Управлінська психологія : навч. посібник. Харків : ХДМУ, 2022. 314 с.
26. Фурман А. В. Психологія емоцій : теоретична модель і методика. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. 240 с.
27. Шевченко В. В. Психологія менеджменту. Київ : КНЕУ, 2021. 300 с.
28. Ashkanasy N. M. Emotional Intelligence in Organizational Behaviour. Current Directions in Psychological Science. 2021. Vol. 12. No. 1. P. 18–22.
29. Bar-On R. Emotional Intelligence: Perspectives on Educational & Positive Psychology / Ed. by D. Saklofske, M. Zeidner. New York : Springer, 2019.
30. Bar-On R. The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence. Psicothema. 2020. Vol. 18. P. 13–25.

31. Boyatzis R. E., Goleman D., Rhee K. Competencies in Emotional Intelligence. *Harvard Business Review*. 2022. March–April. P. 44–51.
32. Boyatzis R. E., McKee A. *Resonant Leadership*. Boston : Harvard Business School Press, 2020. 320 p.
33. Bradberry T., Greaves J. *Emotional Intelligence 2.0*. San Diego : TalentSmart, 2020. 255 p.
34. Caruso D. R., Salovey P. *The Emotionally Intelligent Manager*. San Francisco : Jossey-Bass, 2022.
35. Cherniss C. *Emotional Intelligence in the Workplace*. London : Routledge, 2021.
36. Cherniss C., Goleman D. *The Emotionally Intelligent Workplace*. San Francisco : Jossey-Bass, 2019. 368 p.
37. Cohen J. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. New York : Routledge, 2013. 567 p.
38. Côté S. Emotional Intelligence in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology*. 2022. Vol. 9. P. 227–256.
39. Field A. *Discovering Statistics Using SPSS*. London : Sage, 2018. 952 p.
40. Furnham A., Petrides K. V. Trait Emotional Intelligence and Happiness. *Social Behavior and Personality*. 2019. Vol. 31. No. 8. P. 815–824.
41. Goleman D. *Working with Emotional Intelligence*. New York : Bantam Books, 2019.
42. Goleman D. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. London : Bloomsbury, 2020.
43. Goleman D. *Social Intelligence*. New York : Bantam Books, 2021.
44. Goleman D. *Leadership: The Power of Emotional Intelligence*. Boston : Routledge, 2021.
45. Gross J. J. Emotion Regulation: Conceptual Foundations. *Handbook of Emotion Regulation*. New York : Guilford Press, 2020. P. 3–20.
46. Hochschild A. *The Managed Heart*. Berkeley : University of California Press, 2020. 339 p.

47. Hughes M., Patterson L. B. *Emotional Intelligence in Action*. 2nd ed. San Francisco : Pfeiffer, 2020.
48. Jordan P. J. Workgroup Emotional Intelligence. *Journal of Management & Organization*. 2022. Vol. 28. No. 1. P. 19–35.
49. Joseph D. L., Newman D. A. Emotional Intelligence: An Integrative Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 2020. Vol. 41. No. 5. P. 410–432.
50. Lazarus R. S., Folkman S. *Stress, Appraisal, and Coping*. New York : Springer, 2019. 456 p.
51. Lopes P. N. et al. Emotional Intelligence and Job Performance. *Applied Psychology*. 2020. Vol. 55. No. 4. P. 517–545.
52. Matthews G., Zeidner M. *Handbook of Emotional Intelligence*. New York : Springer, 2021.
53. Mayer J. D. Emotional Intelligence: New Ability or Eclectic Traits? *American Psychologist*. 2019. Vol. 63. No. 6. P. 503–517.
54. Mayer J. D., Caruso D. R. Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Annual Review of Psychology*. 2021. Vol. 72. P. 517–545.
55. Mayer J. D., Salovey P. *Emotional Development and Emotional Intelligence*. New York : Oxford University Press, 2020.
56. Nelis D. et al. Increasing Emotional Intelligence. *Personality and Individual Differences*. 2019. Vol. 47. No. 1. P. 36–41.
57. Newman D. A. Emotional Intelligence: From IQ to EQ and Beyond. *Journal of Applied Psychology*. 2021. Vol. 106. No. 5. P. 795–820.
58. O'Boyle E. H. et al. Emotional Intelligence and Job Performance. *Journal of Organizational Psychology*. 2021. Vol. 84. No. 2. P. 193–217.
59. Petrides K. V. *Trait Emotional Intelligence: Theory and Practice*. London : Psychology Press, 2019.
60. Petrides K. V. et al. Advances in Trait Emotional Intelligence Research. *European Journal of Personality*. 2023. Vol. 37. No. 1. P. 4–24.
61. Roberts R., Matthews G., Zeidner M. *Emotional Intelligence: Science and Myth*. Cambridge : MIT Press, 2021. 441 p.

62. Salovey P., Mayer J. D. Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality. 2020. Vol. 9. No. 3. P. 185–211.
63. Schutte N. S. et al. Emotional Intelligence and Work Performance: A Meta-Analysis. Journal of Applied Psychology. 2021. Vol. 106. No. 4. P. 522–538.
64. Stein S. J., Book H. The EQ Edge. 4th ed. Toronto : Wiley, 2019.
65. Zeidner M., Matthews G., Roberts R. Emotional Intelligence in Education. New York : Springer, 2020.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Тема: Роль емоційного інтелекту у професійній діяльності менеджерів.

Об'єкт: емоційний інтелект як психологічна здатність особистості.

Предмет: взаємозв'язок між рівнем ЕІ і показниками комерційної результативності, комунікативної компетентності та психологічного стресу менеджерів з продажу.

Мета: теоретично обґрунтувати і емпірично верифікувати функцію ЕІ, розробити та оцінити тренінгову програму його розвитку.

Завдання:

1. Провести порівняльний аналіз моделей ЕІ.
2. Охарактеризувати психологічну специфіку праці менеджера з продажу.
3. Провести діагностичний зріз і кореляційний аналіз.
4. Розробити, реалізувати й оцінити тренінгову програму.

АНОТАЦІЯ (РЕФЕРАТ) КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Синкович О. П. Роль емоційного інтелекту у професійній діяльності менеджерів. Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 053 Психологія. Наук. кер.: Чорноштан Є. В. – МАУП, Яготин, 2026.

Кваліфікаційна робота: 73 с. основного тексту, 19 табл., 65 джерел, 7 додатків.

Об'єкт: емоційний інтелект особистості як психологічна здатність.
Предмет: взаємозв'язок між рівнем ЕІ і показниками результативності, комунікативної компетентності та стресу у менеджерів з продажу.

Дослідження вивчало роль ЕІ у діяльності менеджерів ($n = 35$). Встановлено кореляції: ЕІ–продуктивність ($r = 0,61$; $p < 0,01$), ЕІ–комунікативність ($r = 0,54$; $p < 0,01$), ЕІ–стрес ($r = -0,48$; $p < 0,01$). 6-модульна програма: $d = 1,24$; $t = 5,23$; $p < 0,01$.

Ключові слова: емоційний інтелект, менеджер з продажу, саморегуляція, емпатія, стрес, тренінг, вигорання, психодіагностика, ефективність, комунікативна компетентність.

ПСИХОДІАГНОСТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ

1. Методика ЕІ Н. Холла – 30 тверджень, шкала від -3 до $+3$. 5 субшкал. Загальний бал: ≤ 39 – низький; $40-69$ – середній; ≥ 70 – високий. $\alpha = 0,83$.
2. КОС – 40 дихотомічних відповідей. $K_k < 0,45$ – дуже низький; $K_k \geq 0,75$ – дуже високий.
3. Шкала хронічного стресу – 20 тверджень, шкала 1–4 (20–80 балів). $20-39$ – низький; $40-59$ – середній; $60-80$ – високий.
4. Авторська анкета – 7 запитань (шкали 5 і 10 балів): обсяг продажів, комунікація, утримання клієнтів.

ТРЕНІНГОВІ МЕТОДИ І ВПРАВИ

«Емоційний термометр»: перед заняттям учасник позначає актуальний стан на уявній шкалі 0–10. Запускає рефлексивну увагу.

Дихальний протокол «4–7–8»: вдих 4 с → затримка 7 с → видих 8 с → 3–4 повтори. Деактивує симпатичну нервову систему.

Рольова гра «Зоряний клієнт»: 3 раунди по 5 хв (ролі: менеджер / складний клієнт / спостерігач). Структурована рефлексія після кожного раунду.

Техніка «АВС»: А – ситуація відмови; В – автоматичне переконання; С – наслідок. Завдання: замінити В реалістичнішою оцінкою.

АВТОРСЬКА АНКЕТА СУБ'ЄКТИВНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

Інструкція: оцініть власну роботу за останні 3 місяці. Відповіді конфіденційні.

1. Мій середній обсяг продажів порівняно з планом: (1 – значно нижче ... 5 – значно вище)

2. Мені легко встановлювати перший контакт із незнайомим клієнтом: (1 – зовсім ні ... 5 – дуже легко)

3. Я помічаю емоційний стан клієнта і змінюю стиль розмови: (1 – ніколи ... 5 – завжди)

4. Після серії відмов я швидко повертаюся до робочого стану: (1 – дуже важко ... 5 – дуже легко)

5. Рівень мого робочого стресу за останній місяць: (1 – мінімальний ... 10 – дуже високий)

6. Що найчастіше знижує ефективність? (☐ втома ☐ конфлікти ☐ тиск плану ☐ складні клієнти ☐ інше)

7. Я хотів(-ла) б розвинути власний ЕІ: (☐ Так ☐ Скоріше так ☐ Не визначився ☐ Скоріше ні ☐ Ні)

СТАТИСТИЧНИЙ АПАРАТ ДОСЛІДЖЕННЯ

Коефіцієнт кореляції Пірсона:

$$r = \Sigma[(X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})] / \sqrt{[\Sigma(X_i - \bar{X})^2 \cdot \Sigma(Y_i - \bar{Y})^2]}$$

Критичні значення (df = 33): $p < 0,05 \rightarrow |r| \geq 0,334$; $p < 0,01 \rightarrow |r| \geq 0,430$.

t-критерій для залежних вибірок:

$$t = \bar{D} / (SD_D / \sqrt{n}). \text{ При } df = 34: t_{кр.} (p < 0,01, \text{ двобічний}) = 2,728.$$

d Коена:

$d = \bar{D} / SD_D$. Інтерпретація: $|d| < 0,50$ – малий; $0,50\text{--}0,79$ – середній; $\geq 0,80$ – великий. У дослідженні $d = 1,24$ (великий).

η^2 (ета-квадрат):

$$\eta^2 = SS_between / SS_total. \text{ У дослідженні } \eta^2 = 0,28\text{--}0,35 \text{ (великий ефект).}$$

Усі обчислення виконано у SPSS Statistics 25.0 (IBM Corp.).