

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

**«ПСИХОЛОГІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ
ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ З ПРОДАЖУ»**

Спеціальність: 053 Психологія
Освітня програма: Психологія

ВИКОНАВ:

студент групи ПС22-2
Авраменко Володимир Вікторович

КЕРІВНИК:

професор кафедри психології,
доктор політичних наук,
кандидат соціологічних наук, професор
Агарков Олег Анатолійович

РЕЦЕНЗЕНТ:

доктор філософії з психології, доцентка кафедри психології та педагогіки,
завідувачка аспірантури та докторантури Хмельницького національного
університету
Лена Віталіївна Петяк

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ:

В.о. завідувача кафедри психології
Скляньська Ольга Вадимівна

АНОТАЦІЯ

Прізвище І. П. Психологічні детермінанти результативності діяльності менеджерів з продажу.

Кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню психологічних характеристик, які в межах заявленої теми розглядаються як чинники, статистично пов'язані з результативністю менеджерів з продажу. Розкрито зміст професійної результативності, охарактеризовано особливості діяльності менеджерів з продажу та проаналізовано роль особистісних рис, емоційного інтелекту, стресостійкості й сприйнятого стресу. Емпіричне дослідження проведено на вибірці 50 менеджерів. Встановлено, що вища результативність пов'язана з вищими показниками емоційного інтелекту, стресостійкості, сумлінності, екстраверсії та емоційної стабільності, а також із нижчим рівнем сприйнятого стресу. Отримані результати інтерпретовано як статистичні зв'язки, а не як доказ причинного впливу.

Ключові слова: результативність, менеджери з продажу, психологічні характеристики, психологічні чинники, емоційний інтелект, стресостійкість, особистісні риси, сприйнятий стрес.

SUMMARY

Surname N. Psychological determinants of the performance of sales managers.

The qualification paper examines psychological characteristics which, within the stated topic, are interpreted as factors statistically associated with sales managers' performance. It describes professional performance, the psychological features of sales activity, and the role of personality traits, emotional intelligence, stress resilience and perceived stress. The empirical study involved 50 sales managers. The results show that higher performance is associated with higher emotional intelligence, stress resilience, conscientiousness, extraversion and

emotional stability, and with a lower level of perceived stress. The findings are interpreted as statistical associations rather than evidence of causal influence.

Keywords: performance, sales managers, psychological determinants, psychological factors, emotional intelligence, stress resilience, personality traits, perceived stress.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ З ПРОДАЖУ...12	12
1.1. Поняття результативності професійної діяльності у психологічній науці.....	12
1.2. Психологічні особливості діяльності менеджерів з продажу.....	18
1.3. Основні психологічні детермінанти результативності менеджерів з продажу.....	23
Висновки до першого розділу.....	29
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИКА ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ДЕТЕРМІНАНТ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ З ПРОДАЖУ.....	32
2.1. Програма, гіпотеза та етапи емпіричного дослідження.....	32
2.2. Характеристика вибірки та емпіричної бази дослідження.....	38
2.3. Обґрунтування психодіагностичного інструментарію дослідження.....	43
Висновки до другого розділу.....	51
РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ ПСИХОЛОГІЧНИХ ДЕТЕРМІНАНТ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ З ПРОДАЖУ.....	53
3.1. Аналіз рівня результативності діяльності менеджерів з продажу.....	53
3.2. Особливості прояву психологічних детермінант у менеджерів з продажу.....	57
3.3. Взаємозв'язок психологічних детермінант із результативністю діяльності менеджерів з продажу.....	71
3.4. Практичні рекомендації щодо підвищення результативності діяльності менеджерів з продажу з урахуванням психологічних чинників.....	82
Висновки до третього розділу.....	87
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97
ДОДАТКИ.....	104

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах функціонування торговельних організацій результативність діяльності менеджерів з продажу є одним із ключових показників ефективності підприємства. Саме менеджери з продажу безпосередньо забезпечують контакт між компанією та клієнтом, презентують товар або послугу, виявляють потреби покупців, працюють із запереченнями, здійснюють консультаційний супровід, формують довіру до бренду та впливають на обсяг реалізації продукції. У зв'язку з цим професійна результативність менеджера з продажу не може розглядатися лише як наслідок знання асортименту, володіння техніками продажу чи виконання посадових інструкцій. Вона може бути пов'язана з психологічними характеристиками працівника, які характеризують його здатність до продуктивної комунікації, саморегуляції, подолання стресових ситуацій і підтримання професійної активності в умовах конкуренції та високих вимог до результату.

Діяльність менеджера з продажу має комунікативний, емоційно напружений і результативно орієнтований характер. Працівник щоденно взаємодіє з клієнтами, реагує на різні запити, відмови й конфліктні ситуації, переконує, аргументує та дотримується стандартів компанії. Тому важливими є не лише професійні знання, а й особистісні риси, емоційний інтелект, стресостійкість, самоконтроль, упевненість у собі та здатність зберігати конструктивну поведінку в ситуаціях невизначеності.

Проблема зв'язку психологічних характеристик із професійною результативністю розглядається в межах психології праці, організаційної психології, психології управління та соціальної психології. Значний внесок у вивчення психологічних чинників професійної ефективності зробили А. Бандура, який обґрунтував роль самоефективності у поведінці людини; Е. Десі та Р. Раян, які досліджували мотиваційні механізми діяльності; Е. Локк і Г. Летем, які розкрили значення постановки цілей для результативності

праці; Дж. Майєр, П. Селовей і Д. Карузо, які розробляли концепцію емоційного інтелекту; М. Баррік і М. Маунт, які вивчали зв'язок особистісних рис із професійною результативністю; Т. Джадж і Дж. Боно, які аналізували значення самоефективності, емоційної стабільності та базових самооцінних характеристик для успішності професійної діяльності. В українській психологічній науці питання професійної діяльності, організаційної взаємодії, психологічного здоров'я персоналу, управління та самоефективності працівників розглядали Л. Карамушка, С. Максименко, О. Бондарчук, В. Климчук, І. Галецька, М. Кліманська та інші дослідники.

Попри наявність значної кількості праць, присвячених мотивації, особистісним рисам, стресостійкості, емоційному інтелекту й професійній ефективності, проблема психологічних чинників, пов'язаних із результативністю саме менеджерів з продажу, потребує подальшого емпіричного уточнення. Це пов'язано з тим, що діяльність цієї професійної групи має специфічне поєднання показників: з одного боку, її результат можна вимірювати кількісно через виконання плану продажів, кількість успішних угод, обсяг реалізації чи якість клієнтської взаємодії; з іншого боку, досягнення цих показників може бути пов'язане з внутрішніми психологічними ресурсами працівника, його емоційною стійкістю, комунікативною гнучкістю та здатністю ефективно діяти в ситуаціях тиску.

Практична актуальність теми посилюється тим, що торговельні компанії потребують науково обґрунтованих підходів до добору, адаптації, навчання й психологічного супроводу менеджерів з продажу. У практиці управління персоналом результативність часто оцінюється переважно за фінансовими або кількісними показниками, однак такі показники не пояснюють, чому одні працівники стабільно досягають високих результатів, а інші за подібних умов демонструють нижчу ефективність. Саме тому вивчення психологічних чинників, пов'язаних із результативністю діяльності менеджерів з продажу, є важливим як для психологічної науки, так і для практики організаційного консультування та управління персоналом.

Отже, актуальність дослідження зумовлена суперечністю між потребою торговельних організацій у підвищенні результативності менеджерів з продажу та недостатнім урахуванням психологічних чинників, які можуть бути пов'язані з успішністю їхньої професійної діяльності. Це й зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи: «Психологічні детермінанти результативності діяльності менеджерів з продажу».

З огляду на кореляційно-порівняльний дизайн дослідження термін «детермінанти» у роботі використовується обережно: не як доказ прямого причинного впливу, а як позначення психологічних характеристик, статистично пов'язаних із результативністю діяльності менеджерів з продажу.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично виявити психологічні характеристики, статистично пов'язані з результативністю діяльності менеджерів з продажу, а також розробити практичні рекомендації щодо підвищення їхньої професійної ефективності.

Об'єкт дослідження – результативність професійної діяльності менеджерів з продажу.

Предмет дослідження – психологічні характеристики, статистично пов'язані з результативністю діяльності менеджерів з продажу.

Гіпотеза дослідження полягає в припущенні, що результативність діяльності менеджерів з продажу має статистично значущі зв'язки з особистісними рисами, емоційним інтелектом, стресостійкістю та рівнем сприйнятого стресу. Передбачається, що вищі показники емоційного інтелекту, стресостійкості, сумлінності, екстраверсії й емоційної стабільності будуть пов'язані з вищою професійною результативністю, тоді як вищий рівень сприйнятого стресу – з нижчими показниками результативності.

Відповідно до мети та гіпотези дослідження було поставлено такі **завдання**:

- Проаналізувати наукові підходи до розуміння результативності професійної діяльності у психології праці та організаційній психології.

- Розкрити психологічні особливості професійної діяльності менеджерів з продажу.
- Узагальнити основні психологічні чинники, які теоретично можуть бути пов'язані з результативністю діяльності менеджерів з продажу.
- Організувати та провести емпіричне дослідження психологічних характеристик, статистично пов'язаних із результативністю менеджерів з продажу.
- Виявити взаємозв'язок між показниками особистісних рис, емоційного інтелекту, стресостійкості, сприйнятого стресу та результативністю діяльності менеджерів з продажу.
- Розробити практичні рекомендації щодо підвищення результативності діяльності менеджерів з продажу з урахуванням психологічних чинників.

Методи дослідження. Для досягнення мети та розв'язання поставлених завдань було використано комплекс теоретичних, емпіричних і математико-статистичних методів.

До теоретичних методів належали аналіз, синтез, порівняння, узагальнення та систематизація наукових джерел з проблеми психологічних чинників професійної результативності, особистісних рис, емоційного інтелекту, стресостійкості та сприйнятого стресу.

Емпіричні методи включали анкетування, психодіагностичне тестування, аналіз показників професійної результативності менеджерів з продажу та порівняння груп досліджуваних із різним рівнем результативності. Показники результативності визначалися на основі трьох параметрів: виконання індивідуального плану продажів, кількості успішних клієнтських взаємодій та експертної оцінки безпосереднього керівника. Інформацію щодо перших двох параметрів було взято з узагальнених внутрішніх робочих показників підрозділу, наданих у знеособленому вигляді; якісний параметр визначався за експертною оцінкою керівника за єдиними критеріями для всіх учасників дослідження.

У дослідженні використано такі психодіагностичні методики: українська адаптація короткого п'ятифакторного опитувальника особистості TIPI-UKR М. Кліманської та І. Галецької – для вивчення особистісних рис менеджерів з продажу; україномовна версія Шкали сприйнятого стресу PSS-10 Ш. Коена в адаптації О. Вельдбрехт і Н. Тавровецької – для визначення рівня суб'єктивного сприйняття стресу; україномовна версія Шкали стресостійкості Коннора – Девідсона CD-RISC-10 в адаптації Н. Школіної, І. Шаповал, І. Орлової, І. Кедик і М. Станіславчука – для оцінювання рівня стресостійкості; методика діагностики емоційного інтелекту Н. Холла – для визначення інтегрального рівня емоційного інтелекту та його складників: емоційної обізнаності, управління власними емоціями, самомотивації, емпатії й розпізнавання емоцій інших людей.

Математико-статистична обробка результатів передбачала застосування описової статистики, визначення середніх значень, стандартного відхилення, відсоткового розподілу, кореляційного аналізу Спірмена для встановлення взаємозв'язків між психологічними показниками та результативністю діяльності, а також U-критерію Манна – Вітні для порівняння груп менеджерів із вищою та нижчою результативністю. Застосовані методи дають змогу встановити статистичні зв'язки та відмінності між групами, але не доводять причинність, прямий вплив або однозначну психологічну детермінацію результативності.

Емпірична база дослідження. Емпіричне дослідження проводилося на базі дніпровського підрозділу ТОВ «ОЛГ» – торговельної компанії, діяльність якої пов'язана з роздрібною торгівлею, консультуванням клієнтів і продажем товарів. У дослідженні взяли участь 50 досліджуваних – менеджерів з продажу віком від 21 до 45 років. До вибірки увійшли працівники, професійні обов'язки яких передбачають безпосередню взаємодію з клієнтами, презентацію товарів, консультування, роботу із запереченнями, оформлення продажів і виконання індивідуальних планових показників.

Для емпіричного аналізу вибірку було поділено на дві групи за рівнем професійної результативності: першу групу склали 25 менеджерів із вищими показниками виконання плану продажів, другу групу – 25 менеджерів із нижчими показниками результативності. Такий поділ дав змогу не лише виявити взаємозв'язки між психологічними характеристиками та результативністю діяльності, а й порівняти психологічні особливості менеджерів із різним рівнем професійної ефективності.

Теоретико-методологічну основу дослідження становлять положення психології праці, організаційної психології, психології управління та соціальної психології щодо зв'язку психологічних характеристик із професійною діяльністю. У роботі враховано теорію самоефективності А. Бандури, теорію самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна, теорію постановки цілей Е. Локка і Г. Летема, концепцію емоційного інтелекту Дж. Майєра, П. Селовея і Д. Карузо, п'ятифакторну модель особистості, а також праці українських дослідників Л. Карамушки, С. Максименка, О. Бондарчук, В. Климчука, І. Галецької та М. Кліманської, присвячені організаційній психології, професійній ефективності, особистісним ресурсам і психодіагностиці.

Теоретична значущість дослідження полягає в уточненні змісту поняття результативності діяльності менеджерів з продажу з позицій психології праці та організаційної психології, а також у систематизації психологічних чинників, що можуть бути пов'язані з професійною ефективністю цієї категорії працівників.

Практична значущість дослідження полягає в можливості використання отриманих результатів у роботі фахівців з персоналу, організаційних психологів, керівників відділів продажу та бізнес-тренерів. Результати дослідження можуть бути застосовані для вдосконалення професійного добору менеджерів з продажу, розроблення програм навчання, підвищення стресостійкості, розвитку емоційного інтелекту та формування

індивідуальних рекомендацій щодо підвищення результативності працівників.

Наукова новизна дослідження полягає у визначенні психологічних характеристик, пов'язаних із результативністю діяльності менеджерів з продажу, а також в емпіричному аналізі відмінностей між менеджерами з вищою та нижчою професійною результативністю за показниками особистісних рис, емоційного інтелекту, стресостійкості та сприйнятого стресу.

Апробація результатів дослідження не здійснювалася.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з анотації, змісту, вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 117 сторінок, з них 92 сторінки основного тексту. Робота містить 12 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел із 50 найменувань та 4 додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ З ПРОДАЖУ

1.1. Поняття результативності професійної діяльності у психологічній науці

Проблема результативності професійної діяльності належить до ключових питань психології праці, організаційної психології та психології управління, оскільки вона дає змогу пояснити, за рахунок яких психологічних чинників працівник досягає професійних цілей і підтримує належний рівень виконання робочих завдань [34]. У психологічному аналізі результативність не можна зводити лише до кількісного підсумку праці, адже

вона охоплює не тільки зовнішній результат, а й особливості поведінки, мотивації, саморегуляції, комунікації та особистісних ресурсів працівника [47].

Професійна діяльність у цій роботі розглядається як цілеспрямована активність людини, що здійснюється в межах певної посади, передбачає виконання визначених трудових функцій і спрямована на досягнення очікуваного для організації результату [10]. Для менеджера з продажу така діяльність пов'язана з консультуванням клієнтів, презентацією товарів або послуг, роботою із запереченнями, оформленням продажів, підтриманням клієнтської взаємодії та виконанням індивідуальних планових показників.

Результат професійної діяльності доцільно визначати як конкретний підсумок виконаної роботи, який може бути зафіксований у кількісних або якісних показниках. У сфері продажу такими показниками можуть бути відсоток виконання плану, кількість укладених угод, обсяг реалізованих товарів або послуг, кількість залучених клієнтів, повторні звернення покупців і якість клієнтського обслуговування. Проте сам результат ще не повністю пояснює професійну успішність працівника, оскільки на нього можуть впливати не лише індивідуальні зусилля, а й асортимент, сезонність, маркетингова активність компанії, рівень попиту, цінова політика та інші організаційні чинники.

Результативність професійної діяльності у психологічному сенсі є ширшим поняттям. Під результативністю професійної діяльності розуміється здатність працівника стабільно досягати професійних цілей і виконувати посадові завдання відповідно до вимог організації, умов діяльності та очікуваних критеріїв ефективності [35]. Це поняття охоплює не лише досягнутий підсумок, а й те, якими способами працівник його досягає, наскільки свідомо організовує власну поведінку, як долає труднощі, підтримує професійну взаємодію та зберігає якість роботи в різних ситуаціях.

Водночас у психологічній літературі немає повної єдності щодо розуміння професійної результативності. Частина підходів акцентує увагу на

зовнішніх показників виконання роботи, тоді як інші підкреслюють значення поведінкових, адаптивних і контекстуальних проявів професійної діяльності. Для менеджерів з продажу ця суперечність є особливо помітною, оскільки високий обсяг продажів не завжди означає високу якість клієнтської взаємодії, а якісна комунікація не завжди одразу відображається у кількісному результаті.

Отже, результат і результативність не є тотожними поняттями. Результат показує, що саме було отримано внаслідок діяльності, тоді як результативність відображає здатність працівника досягати необхідних результатів у межах професійних вимог. Наприклад, менеджер з продажу може тимчасово мати високі показники через підвищений попит на певний товар, але це ще не означає, що його професійна результативність є стабільною. Для психологічного аналізу важливо з'ясувати, чи здатний працівник підтримувати ефективну комунікацію з клієнтами, діяти наполегливо після відмов, регулювати емоційне напруження, адаптуватися до змін і відповідально виконувати професійні завдання.

У психології праці результативність професійної діяльності часто розглядається як багатовимірне явище [21]. Одним із важливих її складників є завданнева результативність. Під завданнєвою результативністю розуміється якість виконання основних посадових обов'язків, які безпосередньо пов'язані зі змістом професійної діяльності. Для менеджера з продажу вона виявляється у знанні товару або послуги, умінні виявляти потреби клієнта, аргументовано презентувати пропозицію, працювати із запереченнями, завершувати продаж і виконувати планові показники [42].

Іншим складником є контекстуальна результативність [20]. Під контекстуальною результативністю розуміється така професійна поведінка, яка не завжди прямо входить до формальних посадових обов'язків, але підтримує ефективне функціонування організації. У діяльності менеджера з продажу вона може проявлятися у готовності допомагати колегам, відповідальному ставленні до командної роботи, дотриманні корпоративних

стандартів, підтриманні позитивного клімату у відділі, коректному представленні компанії перед клієнтами та здатності конструктивно взаємодіяти з керівництвом і працівниками інших підрозділів.

Важливе місце у структурі професійної результативності посідає адаптивна результативність. Під адаптивною результативністю слід розуміти здатність працівника змінювати способи професійної поведінки відповідно до нових вимог, умов або нестандартних ситуацій. Для менеджера з продажу це означає готовність швидко опановувати новий асортимент, змінювати комунікативну стратегію залежно від типу клієнта, реагувати на зміну попиту, працювати з новими цифровими інструментами продажу, пристосовуватися до оновлених стандартів компанії та зберігати ефективність у ситуаціях невизначеності.

Окремо в психологічному аналізі професійної діяльності розглядається контрпродуктивна поведінка. Під контрпродуктивною поведінкою розуміються дії або бездіяльність працівника, які знижують якість виконання роботи, порушують професійні стандарти або негативно впливають на організаційне середовище [44]. У сфері продажів це може проявлятися у формальному ставленні до клієнтів, униканні складних комунікативних ситуацій, конфліктності, байдужості до потреб покупця, порушенні робочої дисципліни або втраті відповідальності за результат. Наявність таких проявів важливо враховувати, оскільки професійна результативність визначається не лише успішними діями, а й здатністю не допускати поведінки, яка знижує ефективність діяльності.

У межах заявленої теми психологічні характеристики, пов'язані з результативністю професійної діяльності, доцільно розуміти не як доведені причини результативності, а як внутрішні психологічні чинники, що теоретично можуть бути пов'язані зі здатністю працівника досягати професійних цілей, виконувати робочі завдання та підтримувати ефективну поведінку в умовах діяльності. До таких чинників належать мотивація, самоефективність, особистісні риси, емоційний інтелект, стресостійкість,

саморегуляція, комунікативна компетентність і ставлення до професійних цілей. У межах цієї роботи особливу увагу приділено особистісним рисам, емоційному інтелекту, стресостійкості та сприйняттю стресу, оскільки саме ці характеристики були безпосередньо операціоналізовані в емпіричному дослідженні.

У концепції А. Бандури важливе місце посідає поняття самоефективності, тобто переконаності людини у власній здатності організувати дії, необхідні для досягнення бажаного результату. Для професійної діяльності менеджера з продажу це має особливе значення, оскільки працівник регулярно стикається з відмовами, необхідністю повторного контакту, конкуренцією та потребою зберігати активність навіть після невдалих спроб. Вища самоефективність може сприяти більшій наполегливості, готовності братися за складні завдання та здатності не втрачати професійну впевненість у ситуаціях тимчасових труднощів.

Мотиваційний аспект результативності доцільно розглядати через положення теорії самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна. У цьому підході важливими є потреби в автономії, компетентності та пов'язаності з іншими людьми. Для менеджера з продажу це означає, що професійна результативність може бути пов'язана не тільки із зовнішніми стимулами, таких як премії, планові показники або контроль керівника, а й із тим, чи відчуває працівник власну компетентність, чи бачить сенс у діяльності, чи має можливість діяти відповідально й самостійно в межах професійної ролі. Якщо працівник сприймає діяльність лише як зовнішній тиск, його активність може бути менш стійкою. Якщо ж продажі пов'язані для нього з професійним розвитком, досягненням і самореалізацією, це створює міцніше психологічне підґрунтя для стабільної результативності.

Важливим для розуміння результативності є також підхід Е. Локка і Г. Летема, які розкривали значення цілей у регуляції професійної поведінки. Для менеджера з продажу цілі не є лише адміністративною вимогою. Вони задають напрям діяльності, допомагають розподіляти зусилля, контролювати

проміжні результати та оцінювати власний професійний поступ. Чіткі, зрозумілі й прийняті працівником цілі можуть підвищувати організованість поведінки, тоді як нечіткі або внутрішньо не прийняті вимоги здатні посилювати напруження і знижувати залученість.

Особистісний вимір результативності професійної діяльності пов'язаний із п'ятифакторною моделлю особистості [28]. У контексті діяльності менеджерів з продажу особливе значення мають сумлінність, екстраверсія та емоційна стабільність. Сумлінність пов'язана з відповідальністю, організованістю, наполегливістю та орієнтацією на якісне виконання завдань. Екстраверсія важлива для професій, що передбачають активну соціальну взаємодію, ініціативність у контакті та готовність до комунікації. Емоційна стабільність допомагає працівникові зберігати рівновагу в ситуаціях відмов, конфліктів, високого навантаження або невизначеності.

У діяльності менеджера з продажу важливе значення має також емоційний інтелект, який можна визначити як здатність розпізнавати, розуміти, використовувати та регулювати емоції у процесі взаємодії. Ця характеристика є значущою тому, що продаж передбачає постійне зчитування емоційного стану клієнта, вибір відповідного стилю спілкування, конструктивну реакцію на заперечення та здатність не переносити негативні емоції з однієї робочої ситуації в іншу. Для менеджера з продажу емоційний інтелект виступає не додатковою рисою, а важливим ресурсом професійної поведінки.

Стресостійкість у межах цієї роботи доцільно розуміти як здатність працівника зберігати психологічну рівновагу, працездатність і конструктивність поведінки в умовах професійного напруження. Для менеджерів з продажу джерелами такого напруження можуть бути високі планові показники, конкуренція, часті відмови клієнтів, складні комунікативні ситуації, часовий тиск і залежність оцінки роботи від кількісних результатів. Водночас важливим є не лише об'єктивний рівень

навантаження, а й суб'єктивне сприйняття стресу, тобто те, наскільки працівник оцінює професійну ситуацію як напружену, неконтрольовану або таку, що перевищує його ресурси [36].

Таким чином, результативність професійної діяльності у психологічній науці доцільно розглядати як багатовимірне явище, що охоплює досягнення професійних цілей, якість виконання посадових завдань, адаптацію до змін, конструктивну взаємодію з професійним середовищем і здатність уникати контрпродуктивної поведінки. Для менеджерів з продажу це поняття має особливе значення, оскільки їхня професійна успішність формується на перетині організаційних вимог, клієнтської взаємодії та внутрішніх психологічних ресурсів. Саме тому подальший аналіз потребує розгляду психологічних особливостей діяльності менеджерів з продажу як професійної групи, результативність якої залежить не лише від зовнішніх показників, а й від особистісних, емоційних, мотиваційних і регулятивних характеристик працівника.

1.2. Психологічні особливості діяльності менеджерів з продажу

Професійна діяльність менеджера з продажу належить до тих видів праці, у яких результат значною мірою формується через безпосередню взаємодію з іншими людьми. На відміну від видів діяльності, де головним є виконання технічної операції або робота з документами, продаж передбачає постійний контакт із клієнтом, виявлення його потреб, пояснення цінності товару або послуги, подолання сумнівів, підтримання довіри та доведення комунікації до конкретного результату. Тому психологічний зміст цієї діяльності визначається не лише професійними знаннями, а й особливостями спілкування, мотивації, емоційної регуляції, стресостійкості та здатності працівника діяти в умовах невизначеності.

Менеджер з продажу виконує професійну роль посередника між організацією та клієнтом [8]. З одного боку, він представляє інтереси

компанії, дотримується її стандартів, виконує планові показники та працює в межах визначеної комерційної стратегії. З іншого боку, він має враховувати очікування, потреби, сумніви й емоційні реакції клієнта. Саме поєднання організаційних вимог і клієнтських очікувань створює специфічне психологічне навантаження, оскільки працівник повинен одночасно бути результативним, переконливим, гнучким, емоційно стриманим і доброзичливим.

Однією з провідних психологічних особливостей діяльності менеджера з продажу є її комунікативна насиченість. Комунікація у продажах не обмежується передаванням інформації про товар або послугу. Вона передбачає активне слухання, уточнення потреб клієнта, встановлення контакту, добір аргументів, пояснення переваг пропозиції, роботу із запереченнями та завершення взаємодії у прийнятний для клієнта й компанії спосіб. У цьому контексті особливо важливими є здатність швидко орієнтуватися у поведінці співрозмовника, помічати зміни в його реакціях, підтримувати діалог і не втрачати конструктивності навіть у ситуаціях відмови або напруження.

Діяльність менеджера з продажу також має виражений емоційний компонент. Працівник регулярно стикається з різними емоційними станами клієнтів: зацікавленістю, сумнівом, недовірою, роздратуванням, поспіхом або байдужістю [3]. Водночас він має контролювати власні емоційні реакції, не демонструвати роздратування, зберігати спокій після відмов і не переносити негативний досвід попередньої взаємодії на наступного клієнта. Така необхідність постійного емоційного самоконтролю робить діяльність менеджера з продажу психологічно напруженою, особливо в умовах високих планових вимог і великої кількості контактів протягом робочого дня.

У цьому аспекті важливе значення має емоційний інтелект, який у підході Дж. Майєра, П. Селовея і Д. Карузо розглядається як здатність сприймати, розуміти, використовувати та регулювати емоції [38]. Для менеджера з продажу ця здатність має практичне значення, оскільки

допомагає краще розуміти емоційний стан клієнта, добирати відповідний стиль комунікації, знижувати напруження під час заперечень і підтримувати довіру в процесі взаємодії [46]. Працівник із розвиненим емоційним інтелектом здатний не лише контролювати власну поведінку, а й точніше реагувати на психологічні сигнали клієнта.

Важливою особливістю продажів є постійна орієнтація на результат. На відміну від багатьох інших професій, де ефективність може оцінюватися переважно через якість процесу, робота менеджера з продажу майже завжди пов'язана з конкретними показниками: виконанням плану, кількістю угод, обсягом продажів, кількістю нових або повторних клієнтів. Така система оцінювання створює постійний зовнішній тиск, оскільки працівник регулярно порівнює свої поточні показники з очікуваним рівнем. Водночас результат не завжди повністю залежить від його зусиль, адже на продаж впливають попит, ціна, сезонність, конкуренція, асортимент і фінансові можливості клієнтів.

Через це діяльність менеджера з продажу потребує високого рівня саморегуляції. Працівник має вміти планувати робочий час, розподіляти зусилля між різними клієнтами, не відкладати складні контакти, підтримувати активність протягом дня та контролювати власну поведінку в ситуаціях, коли результат не досягається одразу. Саморегуляція проявляється не лише в дисциплінованості, а й у здатності відновлювати робочу активність після невдач, коригувати власні дії та зберігати цілеспрямованість [43].

У цьому контексті значущими є положення А. Бандури про самоефективність [18]. Для менеджера з продажу переконаність у власній здатності досягати результату може бути пов'язана з тим, як він реагує на труднощі. Якщо працівник вірить у власну професійну спроможність, він частіше сприймає складні ситуації як завдання, яке можна вирішити. Якщо ж рівень самоефективності низький, відмова клієнта або тимчасове невиконання плану можуть сприйматися як підтвердження професійної

неспроможності. У такому випадку знижується наполегливість, ініціативність і готовність до повторних спроб.

Мотиваційна сфера також є однією з центральних психологічних характеристик діяльності менеджера з продажу. У роботі цієї професійної групи поєднуються зовнішня та внутрішня мотивація [45]. Зовнішня мотивація пов'язана з оплатою праці, преміями, бонусами, кар'єрним просуванням, контролем керівника та виконанням плану. Внутрішня мотивація виявляється у зацікавленості професійним розвитком, бажанні досягати складних цілей, потребі в успішній комунікації та відчутті власної компетентності. З позиції теорії самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна стійкіша професійна активність формується тоді, коли працівник не лише реагує на зовнішні стимули, а й відчуває автономність, компетентність і значущість власної діяльності [27].

Особливе значення для менеджера з продажу має постановка цілей. У межах підходу Е. Локка і Г. Летема цілі розглядаються як важливий механізм регуляції діяльності, оскільки вони спрямовують увагу, підвищують зусилля, підтримують наполегливість і допомагають організовувати професійну поведінку [37]. У сфері продажів ціль найчастіше має конкретний кількісний вимір, однак для працівника важливо не лише знати план, а й розуміти його досяжність, критерії виконання та власні способи впливу на результат. Якщо цілі сприймаються як реалістичні й прийнятні, вони можуть стимулювати професійну активність. Якщо ж вони здаються недосяжними або несправедливими, це здатне посилювати тривожність, напруження і втрату залученості.

Професійна діяльність менеджера з продажу пов'язана з високою частотою відмов. Відмова клієнта є звичайною частиною продажу, однак психологічно вона може сприйматися як негативна оцінка зусиль працівника. Саме тому важливими є стресостійкість, емоційна стабільність і здатність не персоналізувати невдачу. Менеджер має вміти аналізувати причини відмови, не втрачати професійної впевненості та переходити до наступної взаємодії

без вираженого зниження активності. У цьому полягає одна з ключових відмінностей продажів від менш комунікативно напружених видів праці.

Не менш важливою є здатність до адаптації. Ринок, поведінка клієнтів, асортимент, ціни, умови акцій і канали продажу можуть швидко змінюватися. Менеджер з продажу має оперативно засвоювати нову інформацію, змінювати аргументацію, добирати інший стиль комунікації та працювати з різними категоріями покупців. Адаптивність у цій діяльності проявляється не як загальна гнучкість, а як конкретна здатність змінювати професійну поведінку відповідно до ситуації без втрати якості взаємодії та орієнтації на результат [48].

Особистісні риси також пов'язані з характером виконання професійних завдань менеджера з продажу [32]. У межах п'ятифакторної моделі особистості особливо значущими для цієї діяльності є сумлінність, екстраверсія та емоційна стабільність [29]. Сумлінність пов'язана з відповідальністю, дисциплінованістю, уважністю до деталей і здатністю систематично працювати з клієнтською базою. Екстраверсія може сприяти легшому встановленню контактів, ініціативності у спілкуванні та готовності до активної взаємодії. Емоційна стабільність допомагає зберігати спокій у конфліктних або невизначених ситуаціях, не втрачати працездатність через напруження й не реагувати імпульсивно на складну поведінку клієнта.

Водночас психологічні особливості діяльності менеджерів з продажу не можна пояснювати лише окремими рисами особистості. Результативність формується через поєднання особистісних характеристик, мотивації, емоційної регуляції, комунікативної компетентності, професійного досвіду й організаційних умов [49]. Один працівник може досягати результату завдяки високій комунікабельності, інший – через дисциплінованість, системність і наполегливість, ще інший – завдяки здатності швидко аналізувати потреби клієнта та добирати переконливі аргументи. Тому психологічний аналіз діяльності менеджерів з продажу потребує комплексного підходу.

Окремим аспектом є етична напруга у професійній діяльності менеджера з продажу. Працівник має переконувати клієнта, але водночас не порушувати межі доброчесної комунікації, не нав'язувати товар через маніпуляцію і не створювати хибних очікувань. Це вимагає відповідальності, самоконтролю та розуміння наслідків власної професійної поведінки. У довгостроковій перспективі результативність продажів залежить не тільки від кількості укладених угод, а й від довіри клієнтів, повторних звернень і репутації компанії.

Таким чином, діяльність менеджера з продажу є психологічно складною, оскільки поєднує комунікативну інтенсивність, емоційне навантаження, орієнтацію на кількісний результат, необхідність саморегуляції, часті ситуації відмови та потребу в адаптації до змін. Її ефективність залежить від того, наскільки працівник здатний підтримувати професійну взаємодію, регулювати власні емоції, зберігати мотивацію, діяти цілеспрямовано й відповідально в умовах тиску. Це дає підстави перейти до розгляду основних психологічних характеристик, пов'язаних із результативністю менеджерів з продажу, серед яких особливого значення набувають особистісні риси, емоційний інтелект, стресостійкість і суб'єктивне сприйняття стресу.

1.3. Основні психологічні детермінанти результативності менеджерів з продажу

Результативність діяльності менеджерів з продажу може бути пов'язана із сукупністю психологічних чинників, які характеризують спосіб професійної поведінки працівника, його ставлення до цілей, здатність до взаємодії з клієнтами, витримування емоційного навантаження та збереження ефективності в умовах конкуренції [23]. У психологічній науці такі чинники часто розглядають як психологічні характеристики професійної результативності, однак у цій роботі це поняття вживається обережно – у

значенні характеристик, потенційно пов'язаних із результативністю, а не як доказ прямої причинності.

Для менеджера з продажу психологічні чинники мають особливе значення, оскільки його професійна ефективність залежить не лише від зовнішніх умов роботи, асортименту, ціни товару або маркетингової підтримки компанії [50]. Важливим є те, як саме працівник вступає в контакт із клієнтом, як реагує на відмову, наскільки швидко відновлюється після невдалої взаємодії, чи здатний підтримувати професійну активність протягом робочого дня, як контролює емоції та наскільки відповідально ставиться до виконання поставлених завдань. Тому в межах цієї теми результативність менеджера з продажу доцільно аналізувати через поєднання особистісних рис, емоційного інтелекту, стресостійкості та суб'єктивного сприйняття стресу.

Однією з важливих груп психологічних чинників є особистісні риси. У межах п'ятифакторної моделі особистості, яку в сучасній психології часто використовують для аналізу професійної поведінки, особливе значення для менеджерів з продажу мають сумлінність, екстраверсія та емоційна стабільність. Дослідження М. Барріка і М. Маунта показали, що окремі особистісні риси можуть бути пов'язані з професійною результативністю, особливо в тих видах діяльності, де важливими є відповідальність, соціальна взаємодія й уміння підтримувати активність у складних ситуаціях [19].

Сумлінність можна визначити як особистісну рису, що виявляється у відповідальності, організованості, дисциплінованості, наполегливості та орієнтації на якісне виконання завдань. Для менеджера з продажу ця характеристика має безпосереднє значення, оскільки продажі потребують не лише комунікабельності, а й системної щоденної роботи. Працівник має своєчасно опрацьовувати клієнтські звернення, вести облік контактів, виконувати планові завдання, повертатися до потенційних клієнтів, не ігнорувати складні звернення та дотримуватися стандартів компанії. Низький рівень сумлінності може призводити до нерегулярності професійних дій,

втрати клієнтів, формального ставлення до роботи й нестабільності результатів.

Екстраверсія є важливою для професій, що передбачають постійну соціальну взаємодію. У діяльності менеджера з продажу вона може проявлятися у відкритості до контакту, ініціативності у спілкуванні, готовності підтримувати діалог, легшому встановленні першого контакту з клієнтом і вищій активності під час презентації товару або послуги. Проте екстраверсію не варто розглядати як єдину умову успішності в продажах. Висока комунікативна активність буде результативною лише тоді, коли поєднується з уважністю до потреб клієнта, емоційним самоконтролем, професійною етикою та здатністю добирати аргументи відповідно до ситуації.

Емоційна стабільність також належить до важливих особистісних передумов результативності менеджера з продажу. Її можна визначити як здатність зберігати психологічну рівновагу, не реагувати надмірно імпульсивно на труднощі та підтримувати ефективність поведінки у стресових або невизначених ситуаціях. У продажах така характеристика є важливою через часті відмови, заперечення, конфліктні розмови, незадоволення клієнтів і тиск планових показників. Менеджер із вищою емоційною стабільністю легше відокремлює робочу ситуацію від особистісної самооцінки, не сприймає кожну відмову як особисту невдачу й швидше повертається до продуктивної діяльності.

Наступним важливим чинником є емоційний інтелект. У концепції Дж. Майєра, П. Селовея і Д. Карузо емоційний інтелект розглядається як здатність сприймати, розуміти, використовувати та регулювати емоції [39]. У професійній діяльності менеджера з продажу ця характеристика має прикладне значення, оскільки продаж є не лише раціональним обміном інформацією, а й емоційно забарвленою взаємодією. Клієнт може сумніватися, порівнювати пропозиції, демонструвати недовіру, поспішати, виявляти роздратування або, навпаки, потребувати підтримки у виборі.

Працівник має вміти помічати ці реакції та добирати відповідний спосіб комунікації.

Емоційний інтелект менеджера з продажу проявляється у здатності розпізнавати настрій клієнта, розуміти причини його заперечень, контролювати власну реакцію на складну поведінку співрозмовника та зберігати професійну доброзичливість [40]. Високий рівень емоційного інтелекту може сприяти більш точному розумінню потреб клієнта, зниженню комунікативної напруги, ефективнішій роботі із запереченнями та підтриманню довіри. Якщо ж працівник погано розпізнає емоційний стан клієнта або не контролює власне роздратування, це може негативно впливати на якість взаємодії та зменшувати ймовірність успішного завершення продажу.

Важливим психологічним чинником результативності є стресостійкість. У межах цієї роботи стресостійкість доцільно розуміти як здатність працівника зберігати працездатність, психологічну рівновагу й конструктивність поведінки в умовах професійного напруження. Для менеджерів з продажу джерелами такого напруження є необхідність виконувати план, конкуренція між працівниками, залежність оплати праці від результатів, часті відмови клієнтів, високий темп роботи, відповідальність за якість обслуговування та потреба швидко реагувати на зміну ситуації [17].

Стресостійкий менеджер з продажу не лише витримує навантаження, а й здатний діяти продуктивно після невдач [11]. Він не зупиняється після відмови клієнта, не втрачає професійної активності через тимчасове зниження показників, здатний аналізувати власні помилки та коригувати поведінку. Низька стресостійкість, навпаки, може проявлятися у швидкому емоційному виснаженні, униканні складних клієнтів, зниженні ініціативності, дратівливості або втраті впевненості у власних можливостях. У такому разі навіть достатній рівень професійних знань не гарантує стабільної результативності.

Поруч зі стресостійкістю важливо розглядати суб'єктивне сприйняття стресу. Під сприйнятим стресом розуміється те, наскільки людина оцінює життєву або професійну ситуацію як напружену, неконтрольовану та таку, що перевищує її ресурси [25]. Для менеджерів з продажу це має суттєве значення, оскільки однакові робочі умови можуть по-різному переживатися різними працівниками. Один менеджер може сприймати високий план продажів як професійний виклик, інший – як надмірний тиск. Один працівник після відмови клієнта переходить до наступної взаємодії, інший довго зберігає емоційне напруження й сумніви у власній компетентності.

Високий рівень сприйнятого стресу може бути пов'язаний із нижчою результативністю діяльності менеджера з продажу через зниження концентрації уваги, послаблення самоконтролю, зростання тривожності та втрату гнучкості у спілкуванні [31]. У стані надмірного напруження працівник може швидше реагувати оборонно, гірше чути потреби клієнта, поспішати із відповідями або уникати складних комунікативних ситуацій. Тому в емпіричному дослідженні важливо враховувати не тільки стресостійкість як ресурс, а й суб'єктивне сприйняття стресу як характеристику, що може супроводжувати зниження професійної ефективності.

Суттєвим чинником результативності є також самоефективність, яку А. Бандура визначав як переконаність людини у власній здатності організувати й виконати дії, необхідні для досягнення результату [12]. Для менеджера з продажу самоефективність проявляється у впевненості, що він може встановити контакт із клієнтом, пояснити переваги товару, подолати заперечення, знайти відповідну аргументацію та досягти професійної мети. Така впевненість не є самовпевненістю у побутовому розумінні. Вона пов'язана з досвідом успішних дій, професійними навичками та здатністю сприймати труднощі як такі, що можуть бути подолані.

Якщо менеджер має вищий рівень самоефективності, він зазвичай демонструє більшу наполегливість, краще витримує тимчасові невдачі й

активніше шукає способи поліпшення результату [33]. Якщо ж працівник сумнівається у власній професійній спроможності, то навіть звичайні труднощі продажу можуть сприйматися як підтвердження неспроможності. У такому випадку знижується ініціативність, працівник може уникати активних контактів, швидше відмовлятися від складних клієнтів і менш упевнено презентувати пропозицію.

Мотивація також є одним із базових психологічних чинників професійної результативності. У діяльності менеджера з продажу вона має складну структуру, оскільки поєднує зовнішні та внутрішні стимули. Зовнішня мотивація пов'язана з оплатою праці, бонусами, преміями, кар'єрним просуванням, оцінкою керівника та виконанням плану. Внутрішня мотивація виявляється у бажанні професійно розвиватися, досягати складних цілей, відчувати компетентність у спілкуванні з клієнтами та бачити значущість власної діяльності. Теорія самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна дає підстави розглядати внутрішню залученість як важливу умову стійкої професійної активності.

Для менеджера з продажу зовнішня мотивація може бути сильним стимулом, однак її недостатньо для довготривалої результативності, якщо працівник не відчуває власної компетентності й не бачить сенсу в діяльності. Надмірна залежність тільки від премій або контролю може призводити до нестабільної активності: працівник докладатиме зусиль лише тоді, коли очікує негайної винагороди або зовнішньої оцінки. Натомість поєднання зовнішньої мотивації з внутрішньою зацікавленістю сприяє більшій відповідальності, професійному розвитку й готовності підтримувати якість роботи навіть у складні періоди.

Окреме значення має цільова регуляція діяльності. У підході Е. Локка і Г. Летема цілі розглядаються як чинник, пов'язаний зі спрямуванням уваги, мобілізацією зусиль, підтримкою наполегливості та вибором способів дії. Для менеджера з продажу професійні цілі часто мають конкретне кількісне вираження: виконати план, збільшити кількість продажів, залучити нових

клієнтів, підвищити середній чек або забезпечити повторні покупки. Однак психологічно важливо, щоб ці цілі були зрозумілими, конкретними, досяжними та прийнятими працівником. Якщо цілі сприймаються як нереалістичні або несправедливі, вони можуть не підвищувати результативність, а посилювати напруження.

Комунікативна компетентність також виступає важливим чинником результативності менеджера з продажу. Її можна розуміти як здатність ефективно встановлювати, підтримувати й завершувати професійну взаємодію з клієнтом відповідно до мети діяльності та ситуації спілкування. Вона охоплює вміння слухати, ставити уточнювальні запитання, формулювати зрозумілі аргументи, коректно реагувати на заперечення, зберігати доброзичливість і не втрачати орієнтацію на результат. Комунікативна компетентність особливо важлива тому, що в продажах клієнт часто оцінює не лише товар, а й сам спосіб взаємодії з представником компанії.

Водночас комунікативна компетентність не повинна зводитися до загальної товариськості. Для продажів важливо не просто багато говорити, а будувати діалог відповідно до потреб клієнта. Надмірний тиск, шаблонні аргументи або невміння слухати можуть знижувати довіру, навіть якщо працівник формально активний і впевнений. Тому професійна комунікація менеджера з продажу має поєднувати ініціативність, уважність, емоційну чутливість, аргументованість і етичність.

У роботах українських дослідників організаційної психології, зокрема Л. Карамушки, О. Бондарчук, С. Максименка, В. Климчука, І. Галецької та М. Кліманської, підкреслюється значення особистісних ресурсів, психологічного здоров'я, мотивації, професійної взаємодії та психодіагностичного вивчення особистості у професійній діяльності [1]. Для цієї роботи важливо, що зазначені підходи дають змогу розглядати результативність менеджера з продажу не лише як економічний показник, а

як прояв складної взаємодії особистісних, емоційних, мотиваційних і регулятивних характеристик працівника.

Отже, теоретично до психологічних чинників, пов'язаних із результативністю менеджерів з продажу, належать особистісні риси, емоційний інтелект, стресостійкість, суб'єктивне сприйняття стресу, самоефективність, мотивація, цільова регуляція та комунікативна компетентність. Водночас у подальшій емпіричній частині роботи безпосередньо вимірюються лише ті характеристики, які були операціоналізовані за допомогою обраних методик: особистісні риси, емоційний інтелект, стресостійкість і сприйнятий стрес. Мотивація, самоефективність, цілепокладання та комунікативна компетентність розглядаються як теоретичний контекст, але не є окремими емпіричними змінними цієї роботи.

Висновки до першого розділу

У першому розділі було розглянуто теоретико-психологічні основи дослідження результативності діяльності менеджерів з продажу. Визначено, що результативність професійної діяльності у психологічному розумінні не обмежується кількісними показниками праці, а охоплює здатність працівника стабільно досягати професійних цілей, якісно виконувати посадові завдання, підтримувати конструктивну взаємодію з клієнтами й організаційним середовищем, адаптуватися до змін і зберігати ефективність у складних робочих ситуаціях.

Уточнено відмінність між результатом і результативністю професійної діяльності. Результат відображає конкретний підсумок роботи, наприклад обсяг продажів, кількість угод або виконання плану. Результативність є ширшим поняттям, оскільки показує не лише досягнутий підсумок, а й психологічні та поведінкові механізми, які забезпечують стабільність професійної ефективності.

Встановлено, що діяльність менеджера з продажу має комунікативний, емоційно напружений і результативно орієнтований характер. Вона передбачає постійну взаємодію з клієнтами, виявлення їхніх потреб, презентацію товарів або послуг, роботу із запереченнями, подолання відмов, дотримання стандартів компанії та виконання планових показників. Тому результативність менеджера з продажу залежить не лише від професійних знань, а й від особистісних, емоційних, мотиваційних і регулятивних характеристик.

Визначено основні психологічні чинники, які теоретично можуть бути пов'язані з результативністю менеджерів з продажу: особистісні риси, емоційний інтелект, стресостійкість, суб'єктивне сприйняття стресу, самоефективність, мотивація, цільова регуляція та комунікативна компетентність. Для подальшого емпіричного дослідження обґрунтовано доцільність зосередження на особистісних рисах, емоційному інтелекті, стресостійкості та сприйнятому стресі, оскільки саме ці показники безпосередньо вимірювалися за допомогою психодіагностичних методик.

Отже, теоретичний аналіз дав змогу розглядати результативність діяльності менеджерів з продажу як складне психологічне явище, пов'язане з професійними вимогами, клієнтською взаємодією та внутрішніми ресурсами працівника. Це створює основу для емпіричного дослідження зв'язку між психологічними характеристиками менеджерів з продажу та показниками їхньої професійної результативності.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИКА ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ДЕТЕРМІНАНТ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ З ПРОДАЖУ

2.1. Програма, гіпотеза та етапи емпіричного дослідження

Емпіричне дослідження психологічних характеристик, що в межах заявленої теми розглядаються як детермінанти результативності діяльності менеджерів з продажу, було спрямоване на виявлення статистичних зв'язків між професійною результативністю працівників і їхніми психологічними показниками. У межах роботи результативність розглядалася не лише як формальне виконання плану продажів, а як показник професійної ефективності, що виявляється у здатності менеджера досягати робочих цілей, підтримувати якість клієнтської взаємодії та діяти конструктивно в умовах професійного напруження.

Програма емпіричного дослідження була побудована відповідно до мети, об'єкта, предмета та гіпотези кваліфікаційної роботи. Її зміст передбачав добір вибірки, визначення критеріїв професійної результативності, проведення психодіагностичного обстеження менеджерів з продажу, обробку отриманих результатів і встановлення зв'язку між психологічними показниками та рівнем професійної ефективності. Така логіка дослідження дала змогу перейти від теоретичного аналізу проблеми до емпіричної перевірки того, які саме психологічні характеристики можуть виступати характеристиками результативності менеджерів з продажу.

Емпіричне дослідження проводилося на базі дніпровського підрозділу ТОВ «Алло». До участі було залучено 50 досліджуваних – менеджерів з продажу, професійна діяльність яких пов'язана з консультуванням клієнтів, презентацією товарів, роботою із запереченнями, оформленням продажів і виконанням індивідуальних планових показників. Така вибірка є доцільною для теми роботи, оскільки саме менеджери з продажу працюють в умовах постійної клієнтської взаємодії, результативного контролю, емоційного навантаження та необхідності швидко адаптувати власну поведінку до різних ситуацій спілкування.

У дослідженні професійна результативність менеджерів з продажу визначалася на основі трьох взаємодоповнювальних параметрів, які відображають практичний зміст їхньої роботи [16]. До них було віднесено

виконання індивідуального плану продажів, кількість успішних клієнтських взаємодій та експертну оцінку безпосереднього керівника. Виконання плану продажів характеризувало кількісний підсумок роботи менеджера; кількість успішних клієнтських взаємодій відображала здатність доводити контакт із клієнтом до цільової дії; експертна оцінка охоплювала якість виконання посадових завдань, дотримання стандартів обслуговування та конструктивність роботи із запереченнями.

Інтегральний показник результативності обчислювався за формулою: $ІПР = (ПП + КВ + ОК) / 3$, де ІПР – інтегральний показник результативності; ПП – стандартизований показник виконання плану продажів; КВ – стандартизований показник кількості успішних клієнтських взаємодій; ОК – стандартизована експертна оцінка керівника. Перед обчисленням інтегрального показника всі три параметри переводилися в єдиний 100-бальний діапазон, що дало змогу зіставити кількісні та якісні дані в одній шкалі.

Кожен із трьох критеріїв мав однакову вагу в інтегральному показнику, оскільки вони відображають різні, але взаємодоповнювальні аспекти професійної результативності: кількісний, поведінковий та експертно-оцінний. Оскільки інтегральний показник не є окремою психодіагностичною шкалою, його надійність не оцінювалася за психометричними коефіцієнтами; для уніфікації процедури однакові критерії та однакова система переведення в бали застосовувалися до всіх досліджуваних менеджерів.

Джерелом інформації для показників виконання плану продажів і кількості успішних клієнтських взаємодій були узагальнені службові дані емпіричної бази дослідження: внутрішня робоча звітність та облік результатів продажів у підрозділі. Ці дані були використані лише в знеособленому вигляді, без зазначення прізвищ працівників, персональних фінансових показників або комерційної інформації компанії.

Експертна оцінка безпосереднього керівника використовувалася для врахування якісного боку роботи менеджера, який не завжди відображається

у фінансових показниках. Оцінювання здійснювалося за однаковими для всіх досліджуваних критеріями: якість консультування клієнтів, дотримання стандартів обслуговування, конструктивність роботи із запереченнями, відповідальність і своєчасність виконання посадових завдань.

Таблиця 2.1

Критерії, параметри та джерела даних для формування інтегрального показника професійної результативності менеджерів з продажу

Критерій	Зміст показника та джерело інформації	Вага в інтегральному показнику
Виконання плану продажів	Відсоток виконання індивідуального плану продажів за досліджуваний період. Джерело інформації – узагальнені внутрішні робочі показники підрозділу, надані у знеособленому вигляді.	1/3
Успішні клієнтські взаємодії	Кількість клієнтських контактів, завершених цільовою результативною дією: продажем, оформленням замовлення або іншим підтвердженням результатом взаємодії. Джерело інформації – внутрішній облік результатів роботи менеджерів у підрозділі.	1/3
Експертна оцінка керівника	Оцінка якості професійної поведінки менеджера: консультування клієнтів, дотримання стандартів обслуговування, робота із запереченнями, відповідальність і своєчасність виконання посадових завдань. Джерело інформації – експертне оцінювання безпосереднього керівника за єдиними критеріями.	1/3

Для глибшого аналізу вибірку було поділено на дві групи за рівнем професійної результативності. До першої групи увійшли 25 менеджерів із вищими показниками результативності, до другої – 25 менеджерів із нижчими показниками. Такий поділ дав змогу не лише виявити загальні взаємозв'язки між психологічними характеристиками та результативністю діяльності, а й порівняти психологічні особливості менеджерів, які демонструють різний рівень професійної ефективності. Це відповідає логіці дослідження, оскільки психологічні характеристики мають проявлятися не лише у статистичних зв'язках, а й у відмінностях між групами працівників.

Гіпотеза емпіричного дослідження полягала в припущенні, що результативність діяльності менеджерів з продажу має статистично значущі

зв'язки з особистісними рисами, емоційним інтелектом, стресостійкістю та сприйняттям стресу. Передбачалося, що вищі показники емоційного інтелекту, стресостійкості, сумлінності, екстраверсії й емоційної стабільності будуть пов'язані з вищою професійною результативністю, тоді як вищий рівень сприйнятого стресу буде пов'язаний із нижчими її показниками.

Зміст гіпотези ґрунтується на теоретичному положенні про те, що професійна результативність менеджера з продажу може бути пов'язана не лише із зовнішніми організаційними умовами, а й із внутрішніми психологічними ресурсами працівника. Якщо менеджер здатний контролювати емоційне напруження, розуміти реакції клієнта, підтримувати активність після відмов, відповідально виконувати посадові завдання й конструктивно реагувати на складні ситуації, це може супроводжуватися вищими показниками професійної результативності.

Для перевірки гіпотези було обрано психодіагностичні методики, які відповідають предмету дослідження та дають змогу оцінити основні психологічні змінні. Для вивчення особистісних рис використано українську адаптацію короткого п'ятифакторного опитувальника особистості TIPI-UKR М. Кліманської та І. Галецької. Ця методика дає змогу оцінити базові особистісні риси, серед яких для дослідження результативності менеджерів з продажу особливо важливими є сумлінність, екстраверсія та емоційна стабільність.

Для визначення рівня суб'єктивного сприйняття стресу було використано україномовну версію Шкали сприйнятого стресу PSS-10 Ш. Коена в адаптації О. Вельдбрехт і Н. Тавровецької [2]. Застосування цієї методики є доцільним, оскільки менеджери з продажу працюють в умовах регулярного професійного напруження, а результативність їхньої діяльності може залежати не лише від реального навантаження, а й від того, наскільки працівник сприймає робочу ситуацію як контрольовану або надмірно стресову.

Для оцінювання стресостійкості використано україномовну версію Шкали стресостійкості Коннора – Девідсона CD-RISC-10 в адаптації Н. Школіної, І. Шаповал, І. Орлової, І. Кедик і М. Станіславчука [15]. Ця методика дає змогу визначити здатність досліджуваних зберігати психологічну рівновагу та працездатність у складних умовах. Для менеджерів з продажу цей показник має суттєве значення, оскільки їхня робота передбачає часті відмови клієнтів, високий темп діяльності, потребу виконувати планові показники та необхідність швидко відновлювати професійну активність після невдалих контактів.

Для дослідження емоційного інтелекту використано методику діагностики емоційного інтелекту Н. Холла [4]. Її застосування обґрунтовується тим, що діяльність менеджера з продажу передбачає постійне розпізнавання емоційних реакцій клієнта, регулювання власних емоцій, вибір відповідного стилю комунікації та конструктивну роботу із запереченнями. У межах цієї роботи результати методики Н. Холла інтерпретуються як показники самооцінки емоційного інтелекту, а не як безпосередній вимір об'єктивної здатності до розпізнавання й регуляції емоцій.

Емпіричне дослідження проводилося у кілька послідовних етапів. На першому, підготовчому етапі було уточнено мету, гіпотезу й завдання емпіричного дослідження, визначено базу дослідження, сформовано вибірку досліджуваних, обрано психодіагностичний інструментарій і встановлено критерії оцінювання професійної результативності менеджерів з продажу. На цьому етапі також було визначено, які саме показники доцільно використовувати для поділу досліджуваних на групи з вищою та нижчою результативністю.

На другому, діагностичному етапі було проведено психодіагностичне обстеження менеджерів з продажу. Досліджувані заповнювали запропоновані методики у стандартизованій формі з дотриманням однакової інструкції. Участь у дослідженні передбачала добровільність, а отримані результати

використовувалися в узагальненому вигляді. На цьому етапі було зібрано первинні дані за показниками особистісних рис, емоційного інтелекту, стресостійкості та сприйнятого стресу.

На третьому, аналітичному етапі було здійснено обробку результатів психодіагностичного дослідження. Первинні бали за кожною методикою були переведені у відповідні показники згідно з ключами обробки. Після цього було проведено описову статистику, визначено середні значення, стандартні відхилення, мінімальні та максимальні значення, а також відсотковий розподіл досліджуваних за рівнями прояву окремих психологічних характеристик. Отримані результати було підготовлено для подання у таблицях і рисунках.

На четвертому, порівняльно-кореляційному етапі було проаналізовано зв'язок між психологічними характеристиками досліджуваних і показниками їхньої професійної результативності. Для цього застосовано кореляційний аналіз Спірмена, оскільки він дає змогу визначити силу та напрям зв'язку між показниками, які можуть не відповідати нормальному розподілу. Також було використано U-критерій Манна – Вітні для порівняння двох груп менеджерів із вищою та нижчою результативністю. Такий підхід дав змогу перевірити, чи відрізняються групи за показниками особистісних рис, емоційного інтелекту, стресостійкості та сприйнятого стресу.

На п'ятому, інтерпретаційному етапі було здійснено змістовний аналіз отриманих результатів. Дані психодіагностики, кореляційного аналізу та міжгрупового порівняння були зіставлені з теоретичними положеннями, розглянутими в першому розділі. Особлива увага приділялася тому, які психологічні характеристики найбільшою мірою пов'язані з результативністю діяльності менеджерів з продажу та як ці зв'язки можуть бути пояснені з позицій психології праці й організаційної психології.

На завершальному етапі було сформульовано висновки за результатами емпіричного дослідження та розроблено практичні рекомендації. Вони спрямовані на підвищення результативності діяльності менеджерів з продажу

з урахуванням психологічних характеристик, статистично пов'язаних із професійною ефективністю, зокрема емоційного інтелекту, стресостійкості, професійної саморегуляції, відповідальності та конструктивної клієнтської взаємодії. Таким чином, програма дослідження відповідає його меті, завданням і кореляційно-порівняльному дизайну.

2.2. Характеристика вибірки та емпіричної бази дослідження

Емпіричне дослідження психологічних характеристик, пов'язаних із результативністю діяльності менеджерів з продажу, проводилося на базі дніпровського підрозділу ТОВ «ОЛГ» [13]. Вибір цієї бази зумовлений тим, що діяльність компанії безпосередньо пов'язана з продажем товарів, консультуванням клієнтів, роботою із запереченнями, оформленням замовлень і виконанням планових показників. Саме такі умови професійної діяльності дають змогу аналізувати зв'язок між психологічними характеристиками працівників і показниками їхньої професійної результативності.

ТОВ «ОЛГ» є придатною емпіричною базою для дослідження ще й тому, що діяльність менеджерів з продажу в такій організації має чітко виражені критерії результативності. До них належать виконання індивідуального плану продажів, кількість успішних клієнтських взаємодій, якість консультування, дотримання стандартів обслуговування, здатність працювати з різними категоріями покупців і результативність завершення продажу. Завдяки цьому професійна ефективність працівників може бути оцінена не лише на основі загального враження, а через конкретні показники, які відображають зміст їхньої щоденної роботи.

У дослідженні взяли участь 50 досліджуваних ($n = 50$) – менеджерів з продажу, які працюють у дніпровських торговельних підрозділах компанії. Усі досліджувані виконують професійні обов'язки, пов'язані з безпосередньою взаємодією з клієнтами, презентацією товарів, поясненням

їхніх характеристик, добором пропозицій відповідно до потреб покупців, роботою із запереченнями, оформленням продажів і виконанням індивідуальних планових показників. Такий склад вибірки відповідає меті роботи, оскільки дозволяє аналізувати психологічні чинники результативності саме тієї професійної групи, яка є предметом дослідження.

До вибірки увійшли досліджувані віком від 21 до 45 років. Такий віковий діапазон є доцільним, оскільки охоплює працівників, які вже мають досвід професійної діяльності у сфері продажів, але можуть відрізнитися за тривалістю стажу, рівнем професійної впевненості, сформованістю навичок клієнтської взаємодії та здатністю до емоційної саморегуляції. У дослідженні брали участь як чоловіки, так і жінки, що дає змогу охарактеризувати вибірку як змішану за статтю та більш наближену до реального складу персоналу торговельних підрозділів.

Отримані результати слід інтерпретувати з урахуванням обмежень вибірки, оскільки дослідження було проведене на базі одного підприємства та охоплювало 50 менеджерів з продажу. Тому висновки роботи є найбільш релевантними для працівників подібного організаційного й професійного контексту та не можуть автоматично переноситися на всі сфери продажів без додаткової емпіричної перевірки.

За статевою ознакою вибірка була представлена 27 жінками та 23 чоловіками. У відсотковому співвідношенні це становить 54,0% і 46,0% відповідно. Такий розподіл свідчить про відносну збалансованість вибірки за статтю, що є важливим для загальної характеристики досліджуваних, хоча стать у межах цієї роботи не розглядається як основний чинник професійної результативності. Основна увага дослідження зосереджена на психологічних характеристиках, які можуть бути пов'язані з результативністю діяльності менеджерів з продажу.

За віком досліджувані були розподілені так: 12 осіб віком 21–25 років, 16 осіб віком 26–30 років, 10 осіб віком 31–35 років, 7 осіб віком 36–40 років і 5 осіб віком 41–45 років. Такий розподіл показує, що найбільшу частину

вибірки становили працівники віком від 26 до 30 років, тобто менеджери, які вже мають певний професійний досвід і перебувають у періоді активного професійного становлення. Водночас наявність у вибірці старших досліджуваних дозволяє врахувати досвідченіших працівників, які могли сформувати стійкіші способи взаємодії з клієнтами та саморегуляції в робочих ситуаціях.

Професійний стаж досліджуваних у сфері продажів становив від 6 місяців до 12 років. Працівники з меншим стажем представляють групу менеджерів, які перебувають на етапі професійної адаптації, засвоюють стандарти компанії та формують індивідуальний стиль взаємодії з клієнтами. Досліджувані з більшим стажем мають ширший досвід роботи з різними клієнтськими ситуаціями, відмовами, професійним навантаженням і плановими вимогами. Це є важливим для дослідження, оскільки психологічні характеристики, пов'язані з результативністю можуть проявлятися по-різному залежно від професійного досвіду.

Критеріями включення до вибірки були: робота на посаді менеджера з продажу, безпосередня взаємодія з клієнтами, наявність індивідуальних або командних показників продажу, стаж роботи у сфері продажів не менше 6 місяців, добровільна згода на участь у дослідженні. До вибірки не включалися працівники, професійні обов'язки яких не передбачали прямого продажу або регулярної клієнтської комунікації, оскільки їхня діяльність не відповідала предмету дослідження.

Професійна результативність досліджуваних визначалася на основі поєднання кількісних і якісних показників. До кількісних показників було віднесено виконання індивідуального плану продажів і кількість успішних клієнтських взаємодій. Їхнім джерелом були узагальнені внутрішні робочі дані підрозділу, надані для дослідження у знеособленому вигляді. До якісних показників належали дотримання стандартів обслуговування, здатність конструктивно працювати із запереченнями, своєчасність виконання посадових завдань і експертна оцінка безпосереднього керівника. Такий

підхід дозволив уникнути надмірного звуження результативності лише до фінансового показника, оскільки у сфері продажів обсяг реалізації може залежати не тільки від особистих зусиль менеджера, а й від попиту, сезонності, асортименту, маркетингової підтримки та інших зовнішніх чинників.

Для подальшого аналізу вибірку було поділено на дві групи за рівнем професійної результативності. До першої групи увійшли 25 менеджерів із вищими показниками результативності, до другої – 25 менеджерів із нижчими показниками результативності. Основою для такого поділу став інтегральний показник, сформований із трьох параметрів: виконання плану продажів, кількості успішних клієнтських взаємодій та експертної оцінки керівника. Поділ на дві рівні групи є доцільним, оскільки дає змогу не лише встановити кореляційні зв'язки між психологічними характеристиками та результативністю діяльності, а й порівняти психологічні особливості менеджерів із різним рівнем професійної ефективності.

Перша група досліджуваних характеризувалася стабільнішим виконанням планових показників, більшою результативністю клієнтської взаємодії та вищою оцінкою якості професійної поведінки з боку керівника. До цієї групи були віднесені менеджери, які частіше демонстрували здатність доводити комунікацію з клієнтом до завершення продажу, підтримували активність упродовж робочого дня, відповідально виконували посадові завдання та конструктивно реагували на складні ситуації у спілкуванні з покупцями.

Друга група досліджуваних мала нижчі показники професійної результативності порівняно з першою групою. Це не означає професійної неспроможності цих працівників, а лише вказує на відносно нижчий рівень виконання показників у межах досліджуваної вибірки. До цієї групи увійшли менеджери, у яких частіше спостерігалися труднощі з підтриманням стабільного результату, роботою із запереченнями, відновленням активності після відмов клієнтів або збереженням упевненості в умовах професійного

навантаження. Саме порівняння цих двох груп є важливим для перевірки припущення про те, що психологічні характеристики можуть бути пов'язані з результативністю діяльності менеджерів з продажу.

Організація емпіричного дослідження передбачала дотримання етичних вимог до психологічного обстеження. Участь досліджуваних була добровільною. Перед початком дослідження їм було повідомлено загальну мету роботи, порядок проходження психодіагностичних методик і принцип використання результатів в узагальненому вигляді. Персональні дані досліджуваних не розкривалися, а результати аналізувалися без зазначення прізвищ або іншої інформації, яка могла б прямо ідентифікувати конкретного працівника.

Отже, емпірична база та вибірка дослідження відповідають меті кваліфікаційної роботи. Дніпровський підрозділ ТОВ «ОЛГ» є релевантним середовищем для вивчення результативності менеджерів з продажу, оскільки професійна діяльність працівників цієї організації передбачає постійну клієнтську взаємодію, виконання планових показників, роботу з емоційним навантаженням і необхідність підтримувати якість професійної поведінки. Вибірка обсягом 50 досліджуваних є достатньою для проведення описового, кореляційного та порівняльного аналізу, а поділ на дві групи по 25 осіб дає змогу виявити психологічні відмінності між менеджерами з вищою та нижчою професійною результативністю.

2.3. Обґрунтування психодіагностичного інструментарію дослідження

Добір психодіагностичного інструментарію здійснювався відповідно до мети, предмета та гіпотези дослідження. Оскільки предметом роботи є психологічні характеристики, пов'язані з результативністю діяльності менеджерів з продажу, доцільним було використання таких методик, які дають змогу оцінити особистісні, емоційні та регулятивні характеристики

працівників. У межах дослідження було обрано чотири психодіагностичні методики, що відповідає вимогам методичних рекомендацій, де зазначено, що для бакалаврської кваліфікаційної роботи рекомендовано застосовувати 3–4 психодіагностичні методики.

Психодіагностичний інструментарій було підібрано з урахуванням того, що діяльність менеджерів з продажу має комунікативний, емоційно напружений і результативно орієнтований характер. Саме тому для дослідження було обрано методики, спрямовані на вивчення особистісних рис, сприйнятого стресу, стресостійкості та емоційного інтелекту. Ці показники безпосередньо пов'язані з тим, як працівник встановлює контакт із клієнтами, реагує на відмови, витримує професійне навантаження, контролює власні емоції, адаптується до змін і підтримує стабільність професійної поведінки.

У дослідженні використано такі методики: короткий п'ятифакторний опитувальник особистості TIPI-UKR в українській адаптації М. Кліманської та І. Галецької; Шкалу сприйнятого стресу PSS-10 Ш. Коена в українській адаптації О. Вельдбрехт і Н. Тавровецької; україномовну версію Шкали стресостійкості Коннора – Девідсона CD-RISC-10 в адаптації Н. Школіної, І. Шаповал, І. Орлової, І. Кедик і М. Станіславчука; методику діагностики емоційного інтелекту Н. Холла. Обрані методики дають змогу комплексно оцінити ті психологічні характеристики, які теоретично були визначені як можливі чинники, пов'язані з результативністю менеджерів з продажу.

Короткий п'ятифакторний опитувальник особистості TIPI-UKR використано для оцінювання базових особистісних рис досліджуваних. Методика ґрунтується на п'ятифакторній моделі особистості та дає змогу визначити вираженість п'яти основних характеристик: екстраверсії, дружелюбності, сумлінності, емоційної стабільності та відкритості новому досвіду [9]. У контексті теми роботи особливе значення мають сумлінність, екстраверсія та емоційна стабільність, оскільки саме ці риси найбільш

безпосередньо пов'язані з професійною поведінкою менеджера з продажу [30].

Сумлінність у діяльності менеджера з продажу відображає відповідальність, організованість, уважність до посадових завдань, здатність систематично працювати з клієнтами та дотримуватися стандартів компанії. Високі показники сумлінності можуть бути пов'язані зі стабільнішим виконанням планових показників, своєчасною обробкою клієнтських звернень і наполегливістю у досягненні професійних цілей. Низький рівень цієї риси, навпаки, може проявлятися у нерегулярності професійних дій, недостатній організованості та нестабільності результатів.

Екстраверсія є важливою для менеджерів з продажу через постійну соціальну взаємодію. Вона може проявлятися у відкритості до контакту, комунікативній активності, ініціативності, готовності підтримувати діалог із клієнтом і здатності швидко вступати у взаємодію. Проте в межах дослідження екстраверсія розглядається не як єдина умова успішності в продажах, а як один із чинників, що може сприяти результативності за умови поєднання з відповідальністю, емоційною регуляцією та професійною етичністю.

Емоційна стабільність відображає здатність працівника зберігати психологічну рівновагу в умовах напруження, невизначеності або складної взаємодії з клієнтами. Для менеджера з продажу ця характеристика є особливо важливою, оскільки професійна діяльність передбачає часті відмови, заперечення, конфліктні ситуації, тиск планових показників і необхідність підтримувати доброзичливий стиль комунікації незалежно від поведінки клієнта. Саме тому показники емоційної стабільності можуть мати зв'язок із професійною результативністю працівників.

Опитувальник TIPI-UKR складається з короткого переліку тверджень, кожне з яких оцінюється досліджуванним за шкалою відповідей. Перевагою цієї методики є її компактність, що важливо для дослідження працівників організації, оскільки вона не потребує значних часових витрат і не

перевантажує досліджуваних. Водночас TIPI-UKR є коротким скринінговим інструментом, тому його результати доцільно розглядати як узагальнену оцінку особистісних рис, а не як поглиблений особистісний профіль. У межах цієї роботи методика використовується для отримання загального профілю особистісних рис менеджерів з продажу та подальшого зіставлення цих показників із рівнем їхньої професійної результативності. Матеріали методики подано в додатку А.

Шкалу сприйнятого стресу PSS-10 використано для визначення того, наскільки досліджувані сприймають події свого життя та професійної діяльності як напружені, неконтрольовані або такі, що перевищують їхні ресурси. У межах цієї роботи сприйнятий стрес розглядається як важлива психологічна характеристика, що може бути пов'язана з результативністю менеджерів з продажу. Це пояснюється тим, що однакові професійні умови можуть по-різному переживатися різними працівниками: для одного менеджера високий план продажів може бути стимулом до активності, а для іншого – джерелом сильного напруження й невпевненості.

Застосування PSS-10 є доцільним у цьому дослідженні, оскільки діяльність менеджерів з продажу пов'язана з регулярним професійним навантаженням. Працівники стикаються з необхідністю виконувати планові показники, працювати з великою кількістю клієнтів, реагувати на відмови, зберігати доброзичливість у конфліктних ситуаціях і швидко переходити від однієї взаємодії до іншої. За таких умов рівень сприйнятого стресу може бути пов'язаний із концентрацією уваги, якістю комунікації, готовністю до повторних спроб і здатністю підтримувати результативність протягом робочого дня.

Високий рівень сприйнятого стресу може проявлятися у відчутті перевантаження, втраті контролю над ситуацією, зниженні впевненості, емоційному напруженні та труднощах із саморегуляцією. У діяльності менеджера з продажу це може позначатися на меншій гнучкості у спілкуванні, швидшому виснаженні, униканні складних клієнтів, поспішних

відповідях або зниженні якості роботи із запереченнями. Низький або помірний рівень сприйнятого стресу, навпаки, може свідчити про кращу суб'єктивну контрольованість професійних ситуацій і більшу здатність працівника зберігати активність у складних умовах.

Методика PSS-10 складається з 10 тверджень, які оцінюють суб'єктивне переживання стресу за певний період [24]. Досліджувані оцінюють частоту відповідних переживань за шкалою відповідей, після чого обчислюється загальний показник сприйнятого стресу. У межах цієї роботи результати за PSS-10 використовуються для аналізу того, чи пов'язаний рівень сприйнятого стресу з професійною результативністю менеджерів з продажу. Матеріали методики подано в додатку Б.

Шкалу стресостійкості Коннора – Девідсона CD-RISC-10 використано для оцінювання здатності досліджуваних зберігати психологічну рівновагу, працездатність і конструктивність поведінки в умовах труднощів [26]. На відміну від PSS-10, яка відображає суб'єктивне переживання стресу, CD-RISC-10 спрямована на вивчення ресурсу подолання напружених ситуацій. Такий добір методик є методично виправданим, оскільки дає змогу дослідити не лише те, наскільки менеджери з продажу переживають стрес, а й те, наскільки вони здатні з ним справлятися.

Для менеджерів з продажу стресостійкість є одним із важливих професійних ресурсів. Їхня діяльність передбачає постійну зміну клієнтських ситуацій, необхідність працювати з відмовами, витримувати критику, виконувати планові показники та зберігати активність навіть після невдалих контактів. Менеджер із вищою стресостійкістю здатний не зупинятися після окремої невдачі, аналізувати ситуацію, змінювати спосіб дії та продовжувати професійну взаємодію без суттєвого зниження ефективності.

Низька стресостійкість може бути пов'язана з емоційним виснаженням, підвищеною дратівливістю, униканням складних розмов із клієнтами, зниженням професійної активності та втратою впевненості у власних можливостях. У сфері продажів це може супроводжуватися нижчою

результативністю, оскільки менеджер має не лише знати товар і техніку продажу, а й витримувати ситуації, у яких результат не досягається одразу. Саме тому оцінювання стресостійкості є важливим складником емпіричного дослідження.

CD-RISC-10 містить 10 тверджень, які відображають здатність людини долати труднощі, відновлюватися після напружених подій і зберігати функціональність у складних ситуаціях [22]. Досліджувані оцінюють кожне твердження за шкалою відповідей, після чого визначається загальний показник стресостійкості. У межах цієї роботи результати CD-RISC-10 використовуються для порівняння менеджерів із вищою та нижчою професійною результативністю, а також для встановлення зв'язку між рівнем стресостійкості та показниками результативності діяльності. Матеріали методики подано в додатку В.

Методику Н. Холла використано для оцінювання здатності досліджуваних розпізнавати, розуміти, використовувати та регулювати емоції. Емоційний інтелект у межах цієї роботи розглядається як психологічна характеристика, що може бути пов'язана з якістю клієнтської взаємодії та результативністю професійної діяльності менеджерів з продажу [14; 41]. Водночас методика Н. Холла вимірює переважно самооцінку емоційного інтелекту, тому її результати не слід ототожнювати з об'єктивним тестом здатності до емоційного розпізнавання чи регуляції. Це враховано під час інтерпретації результатів.

У діяльності менеджера з продажу емоційний інтелект проявляється у здатності помічати емоційний стан клієнта, розуміти причини його сумнівів або заперечень, добирати відповідний стиль спілкування, контролювати власні емоційні реакції та знижувати напруження під час складної розмови. Працівник із вищим рівнем емоційного інтелекту може краще орієнтуватися в настрої клієнта, вчасно змінювати аргументацію, зберігати спокій у ситуації незадоволення покупця та підтримувати довіру в процесі взаємодії.

Низький рівень емоційного інтелекту може ускладнювати професійну комунікацію. Якщо менеджер не розпізнає емоційні сигнали клієнта або не контролює власне роздратування, це може призводити до втрати контакту, загострення заперечень, формального обслуговування або зниження довіри до пропозиції. У сфері продажів це особливо важливо, оскільки клієнт часто оцінює не лише сам товар, а й якість взаємодії з представником компанії.

Крім психодіагностичних методик, у дослідженні використовувався аналіз показників професійної результативності менеджерів з продажу. Це було необхідно для того, щоб зіставити психологічні характеристики досліджуваних із реальними показниками їхньої професійної діяльності. Результативність визначалася на основі виконання індивідуального плану продажів, кількості успішних клієнтських взаємодій та експертної оцінки безпосереднього керівника, яка включала якість виконання посадових завдань і дотримання стандартів обслуговування. Джерелом кількісних показників були узагальнені внутрішні робочі дані підрозділу, а якісний показник було отримано через експертне оцінювання керівника за єдиними критеріями. Такий підхід дозволив уникнути звуження результативності лише до одного кількісного показника.

У межах анкетування було уточнено соціально-демографічні та професійні характеристики досліджуваних. Зокрема, було з'ясовано вік, стать, стаж роботи у сфері продажів, характер виконуваних посадових обов'язків, наявність безпосередньої взаємодії з клієнтами та індивідуальних планових показників. Отримані дані підтвердили, що всі 50 досліджуваних належать до професійної групи менеджерів з продажу, виконують функції консультування клієнтів, презентації товарів, роботи із запереченнями й оформлення продажів. Це дало підстави використовувати вибірку для подальшого аналізу результативності діяльності та психологічних характеристик професійної ефективності.

Водночас соціально-демографічні та організаційні змінні, зокрема стаж роботи, стать, вік, освіта, попередній досвід продажів, система матеріальної

мотивації та стиль керівництва, не включалися до окремого статистичного контролю. Ці фактори також можуть бути пов'язані з професійною результативністю, тому в подальших дослідженнях доцільно враховувати їх як контрольні змінні.

Для узагальнення результатів професійної діяльності кожному досліджуваному було присвоєно інтегральний показник результативності. Він визначався з урахуванням кількісних і якісних критеріїв, що характеризують роботу менеджера з продажу. До кількісних критеріїв було віднесено виконання плану продажів і кількість успішних клієнтських взаємодій, зафіксованих у внутрішній робочій звітності підрозділу. До якісного критерію належала експертна оцінка керівника, яка охоплювала дотримання стандартів обслуговування, конструктивність роботи із запереченнями та відповідальність у виконанні посадових завдань.

Використання інтегрального показника результативності є доцільним, оскільки діяльність менеджера з продажу не може оцінюватися лише за обсягом продажів. На цей показник можуть впливати сезонність, попит, цінова політика, асортимент, рекламна активність і зовнішні економічні умови. Тому в межах психологічного дослідження важливо враховувати також ті аспекти професійної поведінки, які залежать від самого працівника: якість комунікації, активність у роботі з клієнтами, відповідальність, саморегуляцію та здатність підтримувати конструктивну взаємодію.

Отримані емпіричні дані оброблялися за допомогою методів математичної статистики. На першому етапі було застосовано описову статистику: визначення середніх значень, стандартного відхилення, мінімальних і максимальних значень, а також відсоткового розподілу досліджуваних за рівнями прояву окремих психологічних характеристик. Це дало змогу описати загальні особливості вибірки та визначити, які психологічні показники мають вищу або нижчу вираженість у менеджерів з продажу.

На наступному етапі було застосовано кореляційний аналіз Спірмена для визначення зв'язків між психологічними характеристиками досліджуваних і показниками їхньої професійної результативності. Використання саме цього методу є доцільним, оскільки він дає змогу оцінити силу та напрям зв'язку між показниками без жорсткої вимоги до нормальності розподілу даних. У межах дослідження кореляційний аналіз дозволяє перевірити, чи пов'язані особистісні риси, емоційний інтелект, стресостійкість і сприйнятий стрес із результативністю діяльності менеджерів з продажу.

Для порівняння двох груп досліджуваних із вищою та нижчою професійною результативністю було використано U-критерій Манна – Вітні. Цей критерій дає змогу визначити, чи існують статистично значущі відмінності між двома незалежними групами за досліджуваними психологічними показниками. У межах цієї роботи його застосування є обґрунтованим, оскільки вибірку було поділено на дві групи по 25 осіб залежно від рівня результативності діяльності.

Таким чином, обраний психодіагностичний інструментарій відповідає меті, предмету та гіпотезі дослідження. Використання TIPI-UKR дає змогу оцінити особистісні риси менеджерів з продажу; PSS-10 – визначити рівень сприйнятого стресу; CD-RISC-10 – дослідити стресостійкість; методика Н. Холла – оцінити інтегральний рівень емоційного інтелекту та його основні складники. У поєднанні з аналізом показників професійної результативності ці методики забезпечують комплексне вивчення психологічних характеристик, статистично пов'язаних із результативністю діяльності менеджерів з продажу, та створюють основу для подальшого емпіричного аналізу отриманих результатів.

Висновки до другого розділу

У другому розділі було розкрито організацію та методику емпіричного дослідження психологічних характеристик, пов'язаних із результативністю діяльності менеджерів з продажу. Визначено, що емпіричне дослідження спрямоване на перевірку припущення про зв'язок між професійною результативністю менеджерів з продажу та їхніми психологічними характеристиками: особистісними рисами, емоційним інтелектом, стресостійкістю та суб'єктивним сприйняттям стресу.

Охарактеризовано програму емпіричного дослідження, яка передбачала добір вибірки, визначення критеріїв професійної результативності, проведення психодіагностичного обстеження, математико-статистичну обробку отриманих даних та їх подальшу психологічну інтерпретацію. Дослідження було організовано у кілька послідовних етапів: підготовчий, діагностичний, аналітичний, порівняльно-кореляційний та інтерпретаційний. Така послідовність дала змогу забезпечити логічний перехід від теоретичного обґрунтування проблеми до емпіричного аналізу психологічних чинників результативності.

Визначено емпіричну базу та вибірку дослідження. Емпіричне дослідження проводилося на базі дніпровського підрозділу ТОВ «Алло». У ньому взяли участь 50 досліджуваних – менеджерів з продажу віком від 21 до 45 років. Для подальшого аналізу вибірку було поділено на дві групи по 25 осіб: менеджерів із вищою та нижчою професійною результативністю. Такий поділ дав змогу не лише описати загальні психологічні особливості досліджуваних, а й порівняти прояви досліджуваних психологічних характеристик у працівників із різним рівнем професійної ефективності.

Обґрунтовано психодіагностичний інструментарій дослідження. Для вивчення особистісних рис було використано короткий п'ятифакторний опитувальник особистості TIPI-UKR в українській адаптації М. Кліманської та І. Галецької; для визначення рівня сприйнятого стресу – шкалу PSS-10 Ш. Коена в українській адаптації О. Вельдбрехт і Н. Тавровецької; для оцінювання стресостійкості – україномовну версію шкали CD-RISC-10;

методика Н. Холла – оцінити інтегральний рівень емоційного інтелекту та його основні складники. Обрані методики відповідають предмету дослідження, оскільки дають змогу оцінити саме ті психологічні характеристики, які теоретично визначені як можливі чинники результативності менеджерів з продажу.

Для обробки емпіричних даних передбачено використання описової статистики, відсоткового аналізу, середніх значень, стандартного відхилення, кореляційного аналізу Спірмена та U-критерію Манна – Вітні. Застосування цих методів є доцільним, оскільки дає змогу описати рівень прояву досліджуваних психологічних характеристик, встановити зв'язки між ними та професійною результативністю, а також порівняти показники менеджерів із вищою та нижчою результативністю.

Отже, у другому розділі було визначено організаційно-методичну основу емпіричного дослідження. Описані база, вибірка, етапи, психодіагностичні методики та методи статистичної обробки створюють підґрунтя для подальшого емпіричного аналізу рівня результативності діяльності менеджерів з продажу, особливостей прояву досліджуваних психологічних характеристик та їхнього взаємозв'язку з професійною ефективністю.

РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ ПСИХОЛОГІЧНИХ ДЕТЕРМІНАНТ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ З ПРОДАЖУ

3.1. Аналіз рівня результативності діяльності менеджерів з продажу

Емпіричний аналіз результативності діяльності менеджерів з продажу було здійснено на основі узагальнення кількісних і якісних показників

професійної ефективності досліджуваних. До аналізу було залучено 50 досліджуваних, які виконують функції менеджерів з продажу та безпосередньо взаємодіють із клієнтами. Оцінювання результативності проводилося за трьома параметрами: виконання індивідуального плану продажів, кількість успішних клієнтських взаємодій та експертна оцінка безпосереднього керівника. Перші два параметри були взяті з узагальнених внутрішніх робочих показників підрозділу, третій – з експертного оцінювання якості професійної поведінки менеджера.

Для уникнення однобічного трактування професійної результативності інтегральний показник було сформовано не лише за обсягом продажів. Урахування якісних характеристик роботи є важливим, оскільки діяльність менеджера з продажу залежить від комунікації з клієнтом, здатності працювати із запереченнями, дотримання стандартів обслуговування та стабільності професійної поведінки. Дані про результативність не ґрунтувалися на самооцінці менеджерів: кількісні параметри спиралися на робочий облік підрозділу, а якісний параметр – на оцінку безпосереднього керівника. Такий підхід відповідає психологічному розумінню результативності як здатності працівника не просто досягати формального результату, а підтримувати ефективність у реальних умовах професійної діяльності.

Інтегральний показник результативності було умовно поділено на п'ять рівнів: низький, нижчий за середній, середній, вищий за середній і високий. Межі рівнів визначалися за 100-бальною шкалою: 0–49 балів – низький рівень, 50–59 балів – нижчий за середній, 60–69 балів – середній, 70–79 балів – вищий за середній, 80–100 балів – високий. Такий розподіл дав змогу не лише описати загальну картину професійної ефективності досліджуваних, а й надалі виокремити групи менеджерів із вищою та нижчою результативністю для порівняльного аналізу психологічних показників. Узагальнені результати подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Розподіл досліджуваних за рівнями професійної результативності

Рівень результативності	Кількість досліджуваних	%
Низький	4	8.0
Нижчий за середній	8	16.0
Середній	13	26.0
Вищий за середній	13	26.0
Високий	12	24.0

Як видно з табл. 3.1, високий рівень професійної результативності виявлено у 12 досліджуваних, що становить 24,0% вибірки. Вищий за середній рівень зафіксовано у 13 менеджерів, тобто у 26,0% досліджуваних. Отже, загалом половина вибірки, а саме 25 осіб, демонструє вищі показники професійної результативності. Ці працівники стабільніше виконують планові показники, активніше завершують клієнтські взаємодії результативною дією та отримують вищу експертну оцінку якості професійної поведінки.

Середній рівень результативності встановлено у 13 досліджуваних, що становить 26,0%. Нижчий за середній рівень мають 8 менеджерів, або 16,0% вибірки. Низький рівень виявлено у 4 досліджуваних, що становить 8,0%. Отриманий розподіл свідчить, що у вибірці немає різко однорідної картини: частина працівників демонструє стабільно високі результати, тоді як інша частина потребує посилення психологічних і професійних ресурсів для підтримання результативності.

Розподіл досліджуваних за рівнем професійної результативності подано на рис. 3.1.

Рис. 3.1. Розподіл менеджерів з продажу за рівнем професійної результативності, %

Для подальшого аналізу було здійснено поділ вибірки на дві групи. До першої групи увійшли 25 менеджерів із вищими показниками результативності, тобто досліджувані з високим і вищим за середній рівнем.

До другої групи увійшли 25 менеджерів із нижчими показниками результативності, тобто досліджувані із середнім, нижчим за середній і низьким рівнем. Такий поділ є доцільним, оскільки дозволяє надалі порівняти психологічні характеристики працівників, які відрізняються за рівнем професійної ефективності.

За результатами описової статистики, середній показник професійної результативності у групі менеджерів із вищою результативністю становить 81,12 бала при стандартному відхиленні 7,03. Мінімальне значення у цій групі дорівнює 70 балам, максимальне – 95 балам. Це свідчить про достатньо високий і водночас не повністю однорідний рівень професійної ефективності в межах першої групи.

У групі менеджерів із нижчою результативністю середній показник становить 58,52 бала при стандартному відхиленні 7,68. Мінімальне значення дорівнює 42 балам, максимальне – 69 балам. Порівняння середніх значень показує помітну різницю між групами: різниця між середніми показниками становить 22,60 бала.

Таблиця 3.2

**Описові показники професійної результативності у групах
досліджуваних**

Група досліджуваних	n	M	SD	Min	Max
Менеджери з вищою результативністю	25	81.12	7.03	70	95
Менеджери з нижчою результативністю	25	58.52	7.68	42	69
Загалом по вибірці	50	69.82	13.54	42	95

Такий розрив дає підстави для подальшого аналізу психологічних відмінностей між менеджерами з різним рівнем професійної

результативності. Порівняння середнього бала результативності у групах менеджерів з вищою та нижчою професійною результативністю подано на рис. 3.2.

**Рис. 3.2. Середній бал професійної результативності у групах
менеджерів з продажу**

Отже, результати аналізу професійної результативності засвідчили наявність достатньо виражених відмінностей між двома групами досліджуваних. Менеджери першої групи демонструють вищі показники виконання професійних завдань, стабільніше досягають планових результатів і мають вищий інтегральний бал професійної ефективності. Менеджери другої групи характеризуються нижчими показниками результативності, що створює підстави для подальшого аналізу психологічних характеристик, які можуть бути пов'язані з такими відмінностями.

3.2. Особливості прояву психологічних детермінант у менеджерів з продажу

Після аналізу рівня професійної результативності менеджерів з продажу доцільно розглянути, як саме проявляються досліджувані психологічні характеристики, що були визначені у теоретичному розділі роботи. У межах дослідження основну увагу було зосереджено на особистісних рисах, сприйнятті стресу, стресостійкості та емоційному інтелекті, оскільки саме ці характеристики безпосередньо пов'язані з поведінкою менеджера у процесі клієнтської взаємодії, виконанням планових показників, реагуванням на відмови та здатністю підтримувати стабільну професійну активність.

З цією метою було узагальнено результати психодіагностичного обстеження за методиками TIPI-UKR, PSS-10, CD-RISC-10 та методикою діагностики емоційного інтелекту Н. Холла. Отримані дані дали змогу

порівняти прояв особистісних рис, сприйнятого стресу, стресостійкості та емоційного інтелекту у менеджерів із вищою та нижчою професійною результативністю.

Таблиця 3.3

**Середні показники особистісних рис за методикою TIPI-UKR у
групах досліджуваних**

Показник	М група 1	SD група 1	М група 2	SD група 2	М загалом	SD загалом
Екстраверсія	5.34	0.72	4.38	0.81	4.86	0.91
Дружелюбність	5.12	0.68	4.70	0.74	4.91	0.74
Сумлінність	5.62	0.61	4.48	0.79	5.05	0.91
Емоційна стабільність	5.24	0.75	4.08	0.86	4.66	0.99
Відкритість досвіду	4.96	0.70	4.72	0.73	4.84	0.72

Результати за методикою TIPI-UKR показують, що менеджери з вищою результативністю мають вищі середні значення за екстраверсією, сумлінністю та емоційною стабільністю. Найбільш виражена різниця між групами спостерігається за сумлінністю: у першій групі середній показник становить 5,62 бала, тоді як у другій групі – 4,48 бала. Це може свідчити про те, що відповідальність, організованість і системність у виконанні посадових завдань є важливими психологічними передумовами стабільнішої професійної результативності.

Результати за методикою TIPI-UKR показують, що менеджери з вищою результативністю мають вищі середні значення за екстраверсією, сумлінністю та емоційною стабільністю. Найбільш виражена різниця між

групами спостерігається за сумлінністю: у першій групі середній показник становить 5,62 бала, тоді як у другій групі – 4,48 бала. Це може свідчити про те, що відповідальність, організованість і системність у виконанні посадових завдань є важливими психологічними передумовами стабільнішої професійної результативності.

Помітна різниця також спостерігається за емоційною стабільністю: у групі менеджерів із вищою результативністю середнє значення дорівнює 5,24 бала, а у групі з нижчою результативністю – 4,08 бала. Для діяльності у сфері продажів це має істотне значення, оскільки робота з клієнтами передбачає регулярні відмови, заперечення, емоційно складні комунікативні ситуації та потребу швидко відновлювати професійну активність після невдалого контакту.

Середні показники особистісних рис менеджерів з продажу за методикою TIPI-UKR подано на рис. 3.3.

Рис. 3.3. Середні показники особистісних рис менеджерів з продажу за методикою TIPI-UKR

Після аналізу особистісних рис доцільно перейти до показників, які характеризують переживання професійного напруження менеджерами з продажу. Оскільки діяльність у сфері продажів пов'язана з частими відмовами клієнтів, необхідністю виконувати планові показники та підтримувати високий рівень комунікативної активності, важливим є визначення рівня сприйнятого стресу в досліджуваних.

Розподіл досліджуваних за рівнями сприйнятого стресу PSS-10

Рівень сприйнятого стресу	Гру па 1 п	Гру па 1 %	Гру па 2 п	Гру па 2 %	Зага лом п	Зага лом %
Низький	11	44.0	3	12.0	14	28.0
Середній	13	52.0	15	60.0	28	56.0
Високий	1	4.0	7	28.0	8	16.0

За шкалою PSS-10 у групі менеджерів із вищою результативністю переважають низький і середній рівні сприйнятого стресу. Низький рівень мають 11 досліджуваних, що становить 44,0%, середній – 13 осіб, або 52,0%, високий – лише 1 особа, тобто 4,0%. Натомість у групі менеджерів із нижчою результативністю високий рівень сприйнятого стресу виявлено у 7 досліджуваних, що становить 28,0% групи. Це свідчить, що працівники з нижчою результативністю частіше оцінюють робочі та життєві ситуації як напружені, складні для контролю або такі, що перевищують наявні ресурси.

Середній показник за PSS-10 у першій групі становить 15,76 бала, тоді як у другій групі – 23,08 бала. Отже, менеджери з нижчою професійною результативністю мають вищий рівень суб'єктивного стресового напруження. Це узгоджується з припущенням про те, що високий рівень сприйнятого стресу може бути пов'язаний зі зниженням професійної ефективності, оскільки надмірне напруження ускладнює емоційну регуляцію, концентрацію уваги та гнучкість у спілкуванні з клієнтами.

Розподіл досліджуваних за рівнем сприйнятого стресу за методикою PSS-10 подано на рис. 3.4.

Рис. 3.4. Розподіл менеджерів з продажу за рівнем сприйнятого стресу за методикою PSS-10, %

Оскільки сприйнятий стрес відображає суб'єктивну оцінку напруженості ситуації, наступним кроком було дослідження стресостійкості

як психологічного ресурсу подолання труднощів. Це дало змогу не лише з'ясувати, наскільки менеджери переживають професійне навантаження, а й визначити, наскільки вони здатні зберігати працездатність і конструктивність поведінки в умовах стресу.

Результати за шкалою CD-RISC-10 демонструють протилежну тенденцію порівняно з показниками сприйнятого стресу. У групі менеджерів із вищою результативністю 8 досліджуваних, тобто 32,0%, мають високий рівень стресостійкості, а ще 10 осіб, або 40,0%, мають рівень вищий за середній. Отже, 72,0% працівників цієї групи характеризуються достатньо вираженими ресурсами подолання стресових ситуацій.

У групі менеджерів із нижчою результативністю високий рівень стресостійкості виявлено лише в 1 досліджуваного, що становить 4,0%. Водночас 4 особи, або 16,0%, мають низький рівень, а 6 осіб, або 24,0%, – рівень нижчий за середній. Середній показник стресостійкості у першій групі становить 28,68 бала, у другій – 22,16 бала.

Таблиця 3.5

Розподіл досліджуваних за рівнями стресостійкості CD-RISC-10

Рівень стресостійкості	Група 1	Група 1 %	Група 2	Група 2 %	Загалом	Загалом %
Низький	0	0.0	4	16.0	4	8.0
Нижчий за середній	2	8.0	6	24.0	8	16.0
Середній	5	20.0	9	36.0	14	28.0
Вищий за середній	10	40.0	5	20.0	15	30.0
Високий	8	32.0	1	4.0	9	18.0

Це дає підстави вважати, що стресостійкість може бути важливим психологічним ресурсом, який підтримує професійну активність менеджера з продажу в умовах відмов, високих планових вимог і комунікативного напруження. Розподіл досліджуваних за рівнем стресостійкості за методикою CD-RISC-10 подано на рис. 3.5.

Рис. 3.5. Розподіл менеджерів з продажу за рівнем стресостійкості за методикою CD-RISC-10, %

Після аналізу стресових показників було розглянуто емоційний інтелект менеджерів з продажу. Цей показник є важливим для теми дослідження, оскільки професійна результативність у продажах може бути пов'язана зі здатністю працівника розуміти емоційний стан клієнта, регулювати власні реакції та зберігати конструктивну взаємодію в ситуаціях заперечень або напруження.

За методикою Н. Холла в групі менеджерів із вищою результативністю високий інтегральний рівень емоційного інтелекту виявлено у 10 досліджуваних, що становить 40,0%. Середній рівень мають 13 осіб, або 52,0%, а низький – 2 особи, тобто 8,0%. У групі менеджерів із нижчою результативністю високий рівень емоційного інтелекту не виявлено, середній

рівень мають 11 досліджуваних, або 44,0%, а низький – 14 осіб, що становить 56,0%.

Таблиця 3.6

Розподіл досліджуваних за інтегральним рівнем емоційного інтелекту за методикою Н. Холла

Рівень емоційного інтелекту	Група 1 п	Група 1 %	Група 2 п	Група 2 %	Загалом п	Загалом %
Низький	2	8.0	14	56.0	16	32.0
Середній	13	52.0	11	44.0	24	48.0
Високий	10	40.0	0	0.0	10	20.0

Середній інтегральний показник емоційного інтелекту у першій групі становить 63,76 бала, у другій – 39,92 бала. Такі результати вказують на те, що менеджери з вищою результативністю краще розпізнають емоційні стани, ефективніше регулюють власні емоційні реакції та більш конструктивно взаємодіють із клієнтами в ситуаціях заперечень або напруження. Для продажів це має особливе значення, оскільки клієнтська взаємодія часто залежить не лише від змісту пропозиції, а й від емоційної якості комунікації.

Розподіл досліджуваних за рівнем емоційного інтелекту подано на рис. 3.6.

Рис. 3.6. Розподіл менеджерів з продажу за рівнем емоційного інтелекту, %

Після окремого аналізу рівневого розподілу за основними методиками доцільно узагальнити середні кількісні показники у двох групах досліджуваних. Це дозволяє зіставити загальну тенденцію прояву сприйнятого стресу, стресостійкості та емоційного інтелекту у менеджерів із вищою та нижчою професійною результативністю.

Зіставлення середніх показників за основними методиками показує, що група менеджерів із вищою результативністю має вищі показники стресостійкості та емоційного інтелекту, а також нижчий рівень сприйнятого стресу. Найбільша різниця між групами простежується за інтегральним показником емоційного інтелекту: 63,76 бала у першій групі проти 39,92 бала у другій.

Таблиця 3.7

**Середні показники за основними психодіагностичними
методиками у групах досліджуваних**

Методи ка / показник	М група 1	SD група 1	М група 2	SD група 2	М загалом	SD загалом
PSS-10, сприйнятий стрес	15.7 6	5.16	23.0 8	6.42	19.4 2	6.99
CD- RISC-10, стресостійкість	28.6 8	5.22	22.1 6	5.91	25.4 2	6.35
Методи ка Н. Холла, емоційний інтелект	63.7 6	14.3 7	39.9 2	11.8 4	51.8 4	17.6 6

Також помітною є різниця за стресостійкістю: 28,68 бала проти 22,16 бала. Натомість за PSS-10 вищий середній бал має друга група, що свідчить

про вищу суб'єктивну напруженість у менеджерів із нижчою професійною результативністю.

Деталізація результатів за шкалами емоційного інтелекту показує, що в першій групі вищими є всі складники емоційного інтелекту. Найбільш помітна різниця стосується самотивації, управління власними емоціями та розпізнавання емоцій інших людей. Це є важливим для діяльності менеджерів з продажу, оскільки працівник має не лише підтримувати власну активність, а й точно орієнтуватися в емоційних реакціях клієнта, знижувати напруження та добирати комунікативну стратегію відповідно до ситуації.

Таблиця 3.8

Середні показники за шкалами емоційного інтелекту Н. Холла

Шкала	М група 1	SD група 1	М група 2	SD група 2	М загалом	SD загалом
Емоційна обізнаність	12.80	2.40	8.90	2.80	10.85	3.25
Управління власними емоціями	10.90	2.60	6.40	3.10	8.65	3.65
Самотивація	13.50	2.30	8.20	2.90	10.85	3.75
Емпатія	12.10	2.50	8.70	2.70	10.40	3.05
Розпізнавання емоцій інших людей	12.70	2.20	8.40	2.60	10.55	3.35

Аналіз особистісних рис за методикою TIPI-UKR засвідчив, що між групами менеджерів із вищою та нижчою результативністю простежуються

відмінності за тими характеристиками, які мають безпосереднє значення для діяльності у сфері продажів. Насамперед це стосується сумлінності, екстраверсії та емоційної стабільності. Вищі показники сумлінності в групі більш результативних менеджерів свідчать про більшу організованість, відповідальність, послідовність у виконанні посадових завдань і готовність систематично працювати з клієнтами. Для діяльності менеджера з продажу це має особливе значення, оскільки професійний результат залежить не лише від окремої успішної комунікації, а й від регулярності дій, своєчасного опрацювання звернень, повернення до потенційних клієнтів і дотримання стандартів компанії.

Екстраверсія як особистісна характеристика також виявляється важливою для професійної діяльності менеджерів з продажу. У групі з вищою результативністю вищі показники цієї риси можна пов'язати з більшою комунікативною активністю, відкритістю до контакту, готовністю вступати у взаємодію з клієнтом і підтримувати діалог навіть у ситуаціях невизначеності. Водночас сама по собі екстраверсія не забезпечує автоматично високої професійної ефективності. Її значення проявляється насамперед у поєднанні з відповідальністю, умінням слухати клієнта, емоційним самоконтролем і здатністю добирати аргументи відповідно до конкретної ситуації.

Емоційна стабільність є ще однією особистісною характеристикою, яка має помітне значення для менеджерів з продажу. У групі працівників із вищою результативністю її вищий прояв можна розглядати як показник кращої здатності зберігати рівновагу під час професійного напруження. Такий працівник менш схильний надмірно реагувати на відмову клієнта, конфліктну ситуацію або тимчасове невиконання плану. Це важливо, оскільки діяльність у продажах передбачає регулярне зіткнення з непередбачуваними реакціями покупців, запереченнями та необхідністю швидко відновлювати робочу активність після невдалої взаємодії.

Менш виражені відмінності за дружелюбністю та відкритістю досвіду свідчать про те, що ці характеристики також можуть мати значення для професійної поведінки, але в межах цієї вибірки вони не є настільки показовими, як сумлінність, екстраверсія та емоційна стабільність. Дружелюбність може сприяти доброзичливій взаємодії з клієнтами, а відкритість досвіду – готовності сприймати нові підходи, асортиментні зміни або оновлені стандарти роботи. Однак для безпосередньої результативності менеджера з продажу більш значущими виявляються ті риси, які пов'язані з відповідальністю, активністю в контакті та емоційною витримкою.

Показники сприйнятого стресу за методикою PSS-10 демонструють, що менеджери з нижчою професійною результативністю частіше переживають робочі ситуації як напружені та менш контрольовані. У першій групі середній показник сприйнятого стресу становить 15,76 бала, тоді як у другій групі – 23,08 бала. Це означає, що менеджери з нижчою результативністю мають вищий рівень суб'єктивного стресового навантаження. У практичному вимірі це може проявлятися у швидшому емоційному виснаженні, труднощах із концентрацією уваги, зниженні гнучкості у спілкуванні та більшій схильності сприймати відмову клієнта як особисту невдачу.

Важливо враховувати, що сприйнятий стрес відображає не лише об'єктивний рівень навантаження, а й суб'єктивну оцінку ситуації самим працівником. За однакових посадових вимог один менеджер може розглядати план продажів як робочий орієнтир і професійний виклик, тоді як інший сприйматиме його як надмірний тиск. Саме тому високий рівень сприйнятого стресу у групі менш результативних менеджерів можна розглядати як характеристику, що ускладнює підтримання стабільної професійної активності. Надмірне внутрішнє напруження може зменшувати здатність працівника уважно слухати клієнта, спокійно реагувати на заперечення і послідовно доводити комунікацію до результату.

На відміну від сприйнятого стресу, показники стресостійкості за CD-RISC-10 відображають ресурсний аспект подолання труднощів. У першій

групі середній показник стресостійкості становить 28,68 бала, тоді як у другій – 22,16 бала. Така різниця свідчить про те, що менеджери з вищою професійною результативністю мають вираженіші ресурси психологічного відновлення, краще зберігають працездатність у складних ситуаціях і менш схильні припиняти активність після невдалого контакту з клієнтом.

Особливе значення має те, що у групі менеджерів із вищою результативністю більша частина досліджуваних має рівень стресостійкості вищий за середній або високий. Це дає підстави розглядати стресостійкість як один із важливих психологічних ресурсів, пов'язаних із професійною результативністю. У сфері продажів працівник майже неминуче стикається з відмовами, незадоволенням покупців, високим темпом роботи, необхідністю виконувати планові показники та швидко переходити від однієї взаємодії до іншої. За таких умов результативнішим може виявлятися той менеджер, який не лише володіє інформацією про товар, а й здатний витримувати напруження без різкого зниження якості професійної поведінки.

Результати за показниками емоційного інтелекту також підтверджують важливість емоційно-регулятивних характеристик для діяльності менеджерів з продажу. За інтегральним показником емоційного інтелекту в першій групі середнє значення становить 63,76 бала, у другій – 39,92 бала. Отже, менеджери з вищою результативністю мають помітно вищий рівень емоційного інтелекту. Це може означати, що вони краще розуміють власні емоційні стани, ефективніше регулюють реакції під час складної взаємодії, краще розпізнають емоції клієнтів і гнучкіше добирають спосіб комунікації.

Для менеджера з продажу емоційний інтелект має прикладне значення, оскільки продаж не зводиться до механічного повідомлення інформації про товар. У процесі взаємодії працівник має помічати сумніви клієнта, розуміти його емоційний стан, знижувати напруження, коректно реагувати на заперечення та підтримувати довіру. Якщо менеджер не розпізнає емоційні сигнали співрозмовника або не контролює власне роздратування, це може

призводити до втрати контакту, формального обслуговування і зниження ймовірності успішного завершення продажу.

Деталізація показників за шкалами емоційного інтелекту показує, що у групі менеджерів із вищою результативністю вищими є всі складники емоційного інтелекту. Найбільш помітні відмінності простежуються за самомотивацією, управлінням власними емоціями та розпізнаванням емоцій інших людей. Самомотивація є важливою для підтримання професійної активності після відмов, невдалих розмов або тимчасового зниження результатів. Управління власними емоціями допомагає менеджеру не переносити негативні переживання з однієї клієнтської ситуації в іншу. Розпізнавання емоцій інших людей дає змогу точніше оцінювати стан клієнта і своєчасно змінювати стиль комунікації.

Емоційна обізнаність і емпатія також мають значення для професійної діяльності менеджера з продажу. Емоційна обізнаність дозволяє працівникові краще розуміти власний стан і не діяти імпульсивно під впливом напруження. Емпатія сприяє уважнішому ставленню до потреб клієнта, що особливо важливо в консультативних продажах, де покупець очікує не лише інформації, а й допомоги у виборі. Проте емпатія має бути поєднана з професійною цілеспрямованістю, оскільки надмірне емоційне залучення без саморегуляції може ускладнювати збереження робочої позиції.

Узагальнення отриманих результатів дає змогу визначити загальну психологічну характеристику менеджерів із вищою професійною результативністю. Для цієї групи більш властиві вищі показники сумлінності, екстраверсії, емоційної стабільності, стресостійкості та емоційного інтелекту, а також нижчий рівень сприйнятого стресу. Такий профіль свідчить про більшу готовність до активної взаємодії з клієнтами, кращу здатність витримувати професійне навантаження, вищу організованість і кращу емоційну регуляцію.

Менеджери з нижчою результативністю, навпаки, демонструють вищий рівень сприйнятого стресу та нижчі показники стресостійкості й

емоційного інтелекту. Це не свідчить про їхню професійну непридатність, але вказує на наявність психологічних труднощів, які можуть знижувати стабільність професійної поведінки. Зокрема, вищий рівень стресового напруження може ускладнювати роботу із запереченнями, знижувати впевненість після відмов, послаблювати здатність до емоційного самоконтролю та зменшувати готовність до активної клієнтської взаємодії.

Отримані результати свідчать про те, що досліджувані психологічні характеристики менеджерів з продажу проявляються не ізольовано, а у взаємозв'язку. Емоційний інтелект може допомагати працівникові точніше розуміти клієнта й регулювати власні емоційні реакції; стресостійкість – підтримувати працездатність у ситуаціях відмов і високого навантаження; сумлінність – забезпечувати організованість і послідовність професійних дій; емоційна стабільність – знижувати ризик імпульсивних реакцій у складній взаємодії. Водночас високий рівень сприйнятого стресу може послаблювати дію цих ресурсів, оскільки надмірне напруження пов'язане з нижчим самоконтролем, меншою гнучкістю поведінки та труднощами конструктивної комунікації.

Таким чином, особливості прояву досліджуваних психологічних характеристик у менеджерів з продажу підтверджують, що професійна результативність пов'язана не лише з формальним виконанням посадових обов'язків, а й із внутрішніми психологічними ресурсами працівника. Найбільш значущими для розуміння відмінностей між менеджерами з вищою та нижчою результативністю виявилися емоційний інтелект, стресостійкість, сприйнятий стрес, сумлінність, екстраверсія та емоційна стабільність. Саме ці показники доцільно враховувати під час подальшого аналізу взаємозв'язку психологічних характеристик із професійною результативністю менеджерів з продажу.

3.3. Взаємозв'язок психологічних детермінант із результативністю діяльності менеджерів з продажу

Після аналізу рівня професійної результативності та особливостей прояву досліджуваних психологічних характеристик у менеджерів з продажу було здійснено статистичну перевірку взаємозв'язку між досліджуваними показниками. Необхідність такого аналізу зумовлена гіпотезою роботи, відповідно до якої результативність діяльності менеджерів з продажу пов'язана з рівнем розвитку їхніх психологічних характеристик, зокрема особистісних рис, емоційного інтелекту, стресостійкості та суб'єктивного сприйняття стресу.

Для визначення сили й напрямку зв'язку між показниками було застосовано кореляційний аналіз Спірмена. Вибір цього методу є доцільним, оскільки він дає змогу виявити статистичний зв'язок між досліджуваними показниками без обов'язкової вимоги нормального розподілу даних. У межах цієї роботи кореляційний аналіз використовувався для встановлення того, які саме психологічні характеристики найбільшою мірою пов'язані з професійною результативністю менеджерів з продажу. Результати кореляційного аналізу між показником професійної результативності та основними психологічними характеристиками подано в табл. 3.9.

Дані табл. 3.9 свідчать, що професійна результативність менеджерів з продажу має статистично значущі прямі зв'язки з екстраверсією, сумлінністю, емоційною стабільністю, стресостійкістю та емоційним інтелектом. Це означає, що в межах досліджуваної вибірки вищі значення цих показників поєднуються з вищим рівнем професійної результативності. Найсильніший прямий зв'язок виявлено між результативністю та емоційним інтелектом ($r = 0,65$; $p = 0,000$).

Таблица 3.9

Кореляційні зв'язки між професійною результативністю та психологічними характеристиками менеджерів з продажу

Психологічний показник	r Спірмена	Рівень значущості p	Характер зв'язку
Екстраверсія	0,51	0,001	прямий, помірний
Дружелюбність	0,28	0,049	прямий, слабкий
Сумлінність	0,58	0,000	прямий, помірний
Емоційна стабільність	0,55	0,000	прямий, помірний
Відкритість досвіду	0,18	0,211	статистич но незначущий
Сприйнятий стрес за PSS-10	-0,56	0,000	обернени й, помірний
Стресостійкість за CD-RISC-10	0,53	0,000	прямий, помірний
Емоційний інтелект	0,65	0,000	прямий, помітний

Такий результат є логічним для професійної діяльності у сфері продажів, оскільки якість клієнтської взаємодії значною мірою залежить від здатності працівника розуміти емоційний стан співрозмовника, контролювати власні реакції та зберігати конструктивність у ситуаціях заперечень або напруження.

Помітний прямий зв'язок встановлено також між професійною результативністю та сумлінністю ($r = 0,58$; $p = 0,000$). Це свідчить про значення організованості, відповідальності, послідовності та дисциплінованості для діяльності менеджера з продажу. Працівник із вищим рівнем сумлінності, як правило, системніше працює з клієнтами, уважніше виконує посадові завдання, відповідальніше ставиться до планових показників і рідше допускає формальне ставлення до професійної взаємодії.

Статистично значущий прямий зв'язок між результативністю та емоційною стабільністю ($r = 0,55$; $p = 0,000$) показує, що здатність зберігати психологічну рівновагу є характеристикою, пов'язаною з професійною ефективністю менеджерів з продажу. У цій діяльності працівник регулярно стикається з відмовами, сумнівами клієнтів, необхідністю переконувати й реагувати на заперечення. Тому емоційна стабільність може допомагати не втрачати працездатність після складних комунікативних ситуацій і підтримувати якість взаємодії незалежно від емоційного фону розмови.

Значущий прямий зв'язок між результативністю та стресостійкістю ($r = 0,53$; $p = 0,000$) свідчить, що менеджери, які краще витримують професійне навантаження, у цій вибірці мають вищі показники результативності. Стресостійкість у цьому контексті розглядається як ресурс, пов'язаний зі здатністю працівника не знижувати активність після невдалого контакту з клієнтом, швидше відновлюватися після напружених ситуацій і продовжувати професійну діяльність без істотної втрати ефективності.

Обернений статистично значущий зв'язок виявлено між професійною результативністю та сприйнятим стресом ($r = -0,56$; $p = 0,000$). Це означає, що в межах досліджуваної вибірки вищий суб'єктивний рівень стресу поєднується з нижчими показниками результативності діяльності менеджерів з продажу. Такий результат узгоджується з попереднім аналізом, де було показано, що менеджери з нижчою результативністю мають вищий середній показник за PSS-10. Високий рівень сприйнятого стресу може ускладнювати концентрацію уваги, знижувати самоконтроль, посилювати тривожність і зменшувати здатність до гнучкої комунікації з клієнтом.

Зв'язок між результативністю та екстраверсією також є статистично значущим ($r = 0,51$; $p = 0,001$). Це свідчить про те, що більша відкритість до контакту, соціальна активність і готовність до взаємодії можуть бути пов'язані з результативнішою діяльністю у сфері продажів. Водночас цей зв'язок не є абсолютним, оскільки сама по собі екстраверсія не гарантує

високих результатів без відповідальності, емоційної регуляції та здатності враховувати потреби клієнта.

Дружелюбність має слабкий, але статистично значущий прямий зв'язок із результативністю ($r = 0,28$; $p = 0,049$). Це може свідчити про те, що доброзичливість і готовність до конструктивної взаємодії мають певне значення для професії менеджера з продажу, однак не виступають провідним чинником результативності. Відкритість досвіду не має статистично значущого зв'язку з результативністю ($r = 0,18$; $p = 0,211$), тому в межах цієї вибірки її не можна розглядати як суттєву характеристику, пов'язану з професійною ефективністю. Оскільки емоційний інтелект виявив найсильніший зв'язок із професійною результативністю, було додатково проаналізовано кореляції між результативністю та окремими складниками емоційного інтелекту. Результати подано в табл. 3.10.

Як видно з табл. 3.10, усі складники емоційного інтелекту мають статистично значущі прямі зв'язки з професійною результативністю менеджерів з продажу.

Кореляційні зв'язки між професійною результативністю та складниками емоційного інтелекту

Складник емоційного інтелекту	r Спірмена	Рівень значущості p	Характер зв'язку
Емоційна обізнаність	0,47	0,001	прямий, помірний
Управління власними емоціями	0,57	0,000	прямий, помірний
Самотивація	0,60	0,000	прямий, помірний
Емпатія	0,44	0,001	прямий, помірний
Розпізнавання емоцій інших людей	0,52	0,000	прямий, помірний

Найвищий коефіцієнт кореляції виявлено між результативністю та самотивацією ($r = 0,60$; $p = 0,000$). Це свідчить про важливість внутрішньої здатності працівника підтримувати професійну активність, не знижувати зусилля після відмов і продовжувати роботу навіть у ситуаціях тимчасового зниження результату. Для менеджера з продажу самотивація є особливо значущою, оскільки його діяльність передбачає регулярні ситуації невизначеності та залежність результату від багатьох зовнішніх чинників.

Значущий зв'язок між результативністю та управлінням власними емоціями ($r = 0,57$; $p = 0,000$) показує, що здатність контролювати емоційні реакції є важливою умовою ефективної клієнтської взаємодії. Менеджер, який може зберігати спокій у ситуації заперечень, незадоволення клієнта або власного емоційного напруження, має більше можливостей підтримувати конструктивний діалог і доводити комунікацію до результату.

Кореляція між результативністю та розпізнаванням емоцій інших людей ($r = 0,52$; $p = 0,000$) підтверджує значення соціально-перцептивного компонента емоційного інтелекту. У продажах працівник має не лише повідомляти інформацію про товар, а й помічати сумніви, недовіру, зацікавленість або напруження клієнта. Точніше розуміння емоційного стану

співрозмовника допомагає обирати відповідну аргументацію, змінювати стиль комунікації та знижувати опір клієнта.

Емоційна обізнаність ($r = 0,47$; $p = 0,001$) та емпатія ($r = 0,44$; $p = 0,001$) також мають статистично значущі прямі зв'язки з професійною результативністю. Це свідчить про те, що здатність розуміти власні емоції та враховувати емоційний стан іншої людини є важливими складниками успішної професійної поведінки менеджера з продажу. Водночас ці зв'язки є дещо слабшими порівняно із самомотивацією та управлінням власними емоціями, що може вказувати на особливу роль саме регулятивних компонентів емоційного інтелекту.

Для додаткової перевірки відмінностей між менеджерами з вищою та нижчою професійною результативністю було використано U-критерій Манна – Вітні. Цей критерій дає змогу визначити, чи є статистично значущими відмінності між двома незалежними групами досліджуваних за психологічними показниками. Результати порівняльного аналізу подано в табл. 3.11.

Дані табл. 3.11 підтверджують, що менеджери з вищою та нижчою професійною результативністю статистично значущо відрізняються за більшістю психологічних показників. Найбільш виражені відмінності виявлено за емоційним інтелектом, сумлінністю, емоційною стабільністю, стресостійкістю та сприйнятим стресом. Це свідчить, що саме ці характеристики мають найбільше значення для розуміння психологічних відмінностей між більш і менш результативними менеджерами з продажу.

За показником емоційного інтелекту середній ранг у групі менеджерів із вищою результативністю становить 35,10, тоді як у групі з нижчою результативністю – 15,90. Значення $U = 65,00$ при $p = 0,000$ свідчить про статистично значущу різницю між групами.

Таблиця 3.11

Порівняння психологічних показників менеджерів із вищою та нижчою професійною результативністю за U-критерієм Манна – Вітні

Показник	Середній ранг групи 1	Середній ранг групи 2	U	p	Статистична значущість
Екстраверсія	32,20	18,80	1 45,00	0 ,002	значуща
Дружелюбність	28,95	22,05	2 26,00	0 ,086	незначуща
Сумлінність	34,28	16,72	9 3,00	0 ,000	значуща
Емоційна стабільність	33,60	17,40	1 10,00	0 ,000	значуща
Відкритість досвіду	27,12	23,88	2 71,00	0 ,432	незначуща
Сприйнятий стрес за PSS-10	17,24	33,76	1 06,00	0 ,000	значуща
Стресостійкість за CD-RISC-10	33,08	17,92	1 23,00	0 ,001	значуща
Емоційний інтелект	35,10	15,90	6 5,00	0 ,000	значуща

Це означає, що менеджери з вищою результативністю мають більш розвинені емоційно-регулятивні характеристики, які допомагають їм краще орієнтуватися в клієнтській взаємодії, контролювати власні реакції та підтримувати конструктивне спілкування.

Статистично значущі відмінності за сумлінністю ($U = 93,00$; $p = 0,000$) підтверджують, що менеджери з вищою результативністю характеризуються більшою відповідальністю, організованістю та послідовністю у виконанні професійних завдань. Це має практичне значення, оскільки діяльність у сфері продажів потребує не лише комунікативної активності, а й системності, уважності до клієнтських звернень і здатності стабільно виконувати планові дії.

За емоційною стабільністю також виявлено значущі відмінності між групами ($U = 110,00$; $p = 0,000$). Це вказує на те, що менеджери з вищою результативністю краще зберігають психологічну рівновагу в ситуаціях напруження, відмов або складної поведінки клієнтів. Така характеристика дозволяє не переносити негативний досвід однієї взаємодії на наступну і швидше відновлювати професійну активність.

Показник стресостійкості також статистично значущо відрізняється між групами ($U = 123,00$; $p = 0,001$). Вищий середній ранг у першій групі свідчить про те, що більш результативні менеджери краще справляються з професійним навантаженням, менш схильні до швидкого виснаження та здатні зберігати продуктивність у складних ситуаціях. Цей результат узгоджується з даними кореляційного аналізу, який показав прямий зв'язок між стресостійкістю та результативністю.

За показником сприйнятого стресу вищий середній ранг має друга група, тобто менеджери з нижчою результативністю. Значення $U = 106,00$ при $p = 0,000$ свідчить про статистично значущі відмінності. Це означає, що менш результативні менеджери частіше сприймають робочі ситуації як напружені, неконтрольовані або такі, що перевищують їхні ресурси. У професійній діяльності це може ускладнювати підтримання стабільної активності, знижувати якість комунікації та посилювати уникання складних клієнтських ситуацій.

Відмінності за екстраверсією також є статистично значущими ($U = 145,00$; $p = 0,002$). Це дає підстави вважати, що комунікативна активність, відкритість до взаємодії та готовність вступати в контакт із клієнтами є важливими характеристиками для менеджерів з продажу. Водночас менш виражені та статистично незначущі відмінності за дружелюбністю ($p = 0,086$) і відкритістю досвіду ($p = 0,432$) показують, що ці риси в межах досліджуваної вибірки не мають такого ж визначального значення для професійної результативності, як сумлінність, емоційна стабільність, стресостійкість та емоційний інтелект.

Узагальнення результатів кореляційного та порівняльного аналізу дає змогу зробити висновок, що професійна результативність менеджерів з продажу найбільш тісно пов'язана з емоційним інтелектом, сумлінністю, емоційною стабільністю, стресостійкістю та нижчим рівнем сприйнятого стресу. Саме ці показники не лише статистично пов'язані з результативністю, а й суттєво відрізняють групу менеджерів із вищою результативністю від групи з нижчими показниками.

Отримані результати підтверджують гіпотезу дослідження. Вищі показники емоційного інтелекту, стресостійкості, сумлінності, екстраверсії та емоційної стабільності пов'язані з вищою професійною результативністю менеджерів з продажу. Водночас високий рівень сприйнятого стресу має обернений зв'язок із результативністю, тобто поєднується з нижчими її показниками. Це свідчить про те, що професійна ефективність менеджера з продажу в межах досліджуваної вибірки пов'язана не лише із зовнішніми умовами роботи або знанням товару, а й із комплексом психологічних ресурсів, які характеризують активність, саморегуляцію, емоційну стійкість і якісну взаємодію з клієнтами.

Водночас результати кореляційного аналізу не дають підстав для встановлення наряду причинності. Вищі показники емоційного інтелекту, стресостійкості та емоційної стабільності можуть бути пов'язані з вищою результативністю, однак можливе й зворотне пояснення: стабільне досягнення професійних результатів може посилювати впевненість працівника, відчуття контролю, психологічну стійкість і нижче суб'єктивне переживання стресу. Тому отримані дані слід трактувати як статистичні зв'язки, а не як доказ причинного впливу.

Таким чином, емпіричний аналіз взаємозв'язку психологічних характеристик із результативністю діяльності менеджерів з продажу показав, що найбільш значущими показниками, пов'язаними з професійною ефективністю, є емоційний інтелект, стресостійкість, сумлінність, емоційна стабільність та нижчий рівень сприйнятого стресу. Ці результати створюють

підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення результативності менеджерів з продажу з урахуванням їхніх психологічних ресурсів, зокрема емоційної саморегуляції, стресостійкості, відповідального ставлення до професійних завдань і конструктивної клієнтської взаємодії.



Рис. 3.7. Узагальнена модель взаємодії психологічних чинників, пов'язаних із результативністю діяльності менеджерів з продажу

Узагальнену модель взаємодії психологічних чинників, статистично пов'язаних із результативністю діяльності менеджерів з продажу, подано на рис. 3.7. Схема відображає, що емоційний інтелект, стресостійкість, сумлінність, екстраверсія та емоційна стабільність мають позитивні зв'язки з професійною результативністю, тоді як сприйнятий стрес пов'язаний із нею негативно. Водночас емоційний інтелект і стресостійкість можуть послаблювати негативний вплив сприйнятого стресу на професійну діяльність.

3.4. Практичні рекомендації щодо підвищення результативності діяльності менеджерів з продажу з урахуванням психологічних чинників

Результати емпіричного дослідження показали, що результативність діяльності менеджерів з продажу пов'язана не лише з професійними знаннями, досвідом роботи чи організаційними умовами, а й із психологічними характеристиками працівників. Найбільш значущими чинниками виявилися емоційний інтелект, стресостійкість, сумлінність, емоційна стабільність і нижчий рівень сприйнятого стресу. Саме тому практичні рекомендації мають бути спрямовані не тільки на вдосконалення технік продажу, а й на розвиток психологічних ресурсів менеджерів, які допомагають їм підтримувати професійну активність, ефективно взаємодіяти з клієнтами та зберігати результативність у ситуаціях напруження [5].

Першим напрямом підвищення результативності менеджерів з продажу є розвиток емоційного інтелекту. У професійній діяльності менеджера з продажу емоційний інтелект має прикладне значення, оскільки працівник щоденно взаємодіє з клієнтами, реагує на їхні сумніви, заперечення, незадоволення або невизначеність. Менеджер із вищим рівнем емоційного інтелекту краще розуміє емоційний стан клієнта, точніше обирає стиль комунікації, легше знижує напруження в розмові та ефективніше підтримує довіру. Тому доцільно впроваджувати короткі тренінгові заняття, спрямовані на розвиток емоційної обізнаності, управління власними емоціями, емпатії та розпізнавання емоційних реакцій клієнтів.

Зміст таких занять може охоплювати аналіз типових емоційно складних ситуацій у продажах, моделювання діалогів із клієнтами, відпрацювання конструктивних відповідей на заперечення, вправи на розпізнавання емоційного стану співрозмовника та самостереження за власними реакціями під час напруженої комунікації. Особливо важливо, щоб розвиток емоційного інтелекту не зводився до загальних розмов про «позитивне мислення», а був пов'язаний із реальними професійними ситуаціями менеджерів з продажу. Працівники мають навчатися не пригнічувати емоції, а розуміти їх, контролювати інтенсивність реакцій і зберігати професійну позицію навіть у складній взаємодії з клієнтом.

Другим важливим напрямом є підвищення стресостійкості менеджерів з продажу. Емпіричні результати засвідчили, що менеджери з вищою результативністю мають вищі показники стресостійкості, тоді як у групі з нижчою результативністю більш вираженим є сприйнятий стрес. Це означає, що працівникам важливо не лише зменшувати навантаження, а й формувати здатність ефективно справлятися з ним. Для цього доцільно проводити практичні заняття з розвитку навичок саморегуляції, відновлення після складних контактів із клієнтами, зниження емоційного напруження та конструктивного аналізу невдалих ситуацій.

У роботі з менеджерами з продажу варто використовувати прості й доступні техніки психологічної саморегуляції: короткі дихальні вправи, паузи для переключення уваги, прийоми внутрішнього дистанціювання від відмови клієнта, короткий письмовий аналіз складної ситуації за схемою «що сталося – що залежало від мене – що можна змінити наступного разу». Такі техніки не потребують значних часових витрат, але можуть допомогти працівникам швидше відновлювати робочу активність і не переносити негативний досвід однієї взаємодії на наступну.

Окрему увагу потрібно приділяти зниженню рівня сприйнятого стресу. Високий рівень сприйнятого стресу може виникати не лише через об'єктивну складність роботи, а й через відчуття неконтрольованості ситуації. Тому керівникам відділів продажу доцільно забезпечувати працівникам чітке розуміння планових показників, критеріїв оцінювання результативності та очікувань щодо якості роботи. Якщо менеджер розуміє, за якими саме показниками оцінюється його діяльність, які дії він може виконати для покращення результату і яку підтримку може отримати від керівника, рівень напруження стає більш контрольованим.

Важливим практичним кроком є регулярний зворотний зв'язок від керівника. Він має бути не лише оцінювальним, а й розвивальним. Замість загальних зауважень про невиконання плану доцільно обговорювати конкретні професійні дії: як менеджер встановлює контакт із клієнтом, як

виявляє потреби, як працює із запереченнями, на якому етапі втрачається результативність і які способи поведінки можна змінити. Такий формат зворотного зв'язку допомагає працівникові сприймати труднощі не як особисту невдачу, а як професійне завдання, яке можна поступово вдосконалювати.

Третім напрямом є розвиток сумлінності як професійно важливої якості. У межах дослідження сумлінність виявилася пов'язаною з результативністю менеджерів з продажу, що є закономірним, оскільки ця діяльність потребує відповідальності, організованості, послідовності та здатності систематично працювати з клієнтською базою. Для розвитку цієї характеристики доцільно впроваджувати інструменти планування робочого дня, фіксації клієнтських контактів, контролю повторних звернень і самостійного відстеження виконання завдань.

Практично це може реалізовуватися через щоденне коротке планування, ведення індивідуального списку пріоритетних клієнтів, контроль повторних контактів, фіксацію причин відмов і короткий аналіз результатів наприкінці робочого дня. Такі дії сприяють не лише дисциплінованості, а й формуванню у працівника відчуття професійної керованості. Менеджер краще бачить, які дії він уже виконав, які потребують повторення, де виникають труднощі і які способи взаємодії з клієнтами дають кращий результат.

Четвертим напрямом є підтримка емоційної стабільності працівників. Діяльність менеджера з продажу передбачає постійне зіткнення з відмовами, запереченнями, критикою або байдужістю клієнтів. За таких умов важливо формувати здатність не ототожнювати відмову клієнта з власною професійною неспроможністю. Для цього доцільно проводити групові обговорення складних клієнтських ситуацій, під час яких працівники можуть аналізувати типові причини відмов, обмінюватися конструктивними способами реагування і бачити, що невдала взаємодія є звичайною частиною продажу, а не свідченням особистої неуспішності.

Корисним є також наставництво для менш досвідчених менеджерів. Працівники, які лише адаптуються до сфери продажів, можуть гостріше переживати відмови, складніше відновлювати впевненість і швидше втрачати активність після невдалих контактів. Закріплення наставника з числа більш досвідчених працівників допоможе зменшити психологічну напругу, швидше засвоїти ефективні способи комунікації та сформувати реалістичне ставлення до професійних труднощів.

П'ятим напрямом є удосконалення професійного навчання менеджерів з продажу з урахуванням психологічних чинників. Навчання не повинно обмежуватися лише техніками презентації товару або сценаріями роботи із запереченнями. До нього доцільно включати блоки, присвячені емоційній саморегуляції, психології клієнтської поведінки, підтриманню мотивації, роботі з професійними невдачами та відновленню після стресових ситуацій. Це дозволить поєднати розвиток професійних навичок із формуванням психологічних ресурсів, які безпосередньо пов'язані з результативністю діяльності.

Ефективним може бути формат коротких регулярних навчальних зустрічей, під час яких працівники розбирають конкретні робочі ситуації. Наприклад, одна зустріч може бути присвячена роботі з агресивним або незадоволеним клієнтом, інша – зниженню напруження після відмови, наступна – способам підтримання активності в період зниження продажів. Такий підхід є більш практичним, ніж одноразове тривале навчання, оскільки дозволяє поступово формувати нові навички та відразу застосовувати їх у професійній діяльності.

Шостим напрямом є використання психодіагностичних результатів у роботі з персоналом. Отримані дані можуть бути корисними для індивідуального консультування менеджерів, планування навчання, адаптації нових працівників і побудови програм професійного розвитку. Водночас психодіагностичні результати не можна використовувати як єдину підставу для оцінювання працівника або прийняття кадрових рішень. Вони мають

розглядатися як допоміжна інформація, що дозволяє краще зрозуміти сильні сторони працівника та ті психологічні характеристики, які потребують підтримки.

Для менеджерів із високим рівнем сприйнятого стресу доцільно пропонувати індивідуальні рекомендації щодо саморегуляції, планування робочого навантаження та відновлення після напружених ситуацій. Для працівників із нижчими показниками емоційного інтелекту корисними будуть вправи на розпізнавання емоцій клієнта, формування емпатійного слухання та управління власними емоційними реакціями. Для менеджерів із нижчою сумлінністю варто посилити інструменти планування, контролю виконання завдань і роботи з клієнтською базою. Такий індивідуалізований підхід дає змогу не лише підвищувати результативність, а й підтримувати психологічний добробут працівників [6].

Практичні рекомендації доцільно впроваджувати поступово. На першому етапі варто провести обговорення результатів дослідження з керівником або відповідальним фахівцем з персоналу та визначити найбільш проблемні зони в роботі менеджерів [7]. На другому етапі можна організувати короткі навчально-практичні заняття з емоційної саморегуляції, стресостійкості й ефективної клієнтської комунікації. На третьому етапі доцільно запровадити регулярний розвивальний зворотний зв'язок і наставництво. На четвертому етапі можна повторно оцінити окремі показники результативності та психологічного стану працівників, щоб визначити, чи дали запропоновані заходи позитивний ефект.

Очікуваним результатом упровадження таких рекомендацій є підвищення стабільності професійної діяльності менеджерів з продажу, зменшення впливу стресу на робочу поведінку, покращення якості клієнтської взаємодії та формування більш усвідомленого ставлення до професійних завдань. Важливо, що ці рекомендації спрямовані не на формальне посилення контролю, а на розвиток тих психологічних ресурсів, які допомагають менеджеру ефективніше діяти в реальних умовах продажу.

Таким чином, підвищення результативності менеджерів з продажу має передбачати комплексний підхід, у якому поєднуються професійне навчання, розвиток емоційного інтелекту, формування стресостійкості, підтримка емоційної стабільності, розвиток відповідального ставлення до професійних завдань і вдосконалення системи управлінського зворотного зв'язку. З урахуванням отриманих емпіричних результатів найбільш доцільними є заходи, спрямовані на розвиток емоційної саморегуляції, зниження рівня сприйнятого стресу, підвищення стресостійкості та підтримку сумлінного, послідовного виконання професійних обов'язків. Саме ці напрями можуть бути пов'язані не лише зі зростанням професійної результативності, а й із підвищенням психологічної стійкості менеджерів з продажу в умовах щоденної клієнтської взаємодії.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі було здійснено емпіричний аналіз психологічних характеристик, пов'язаних із результативністю діяльності менеджерів з продажу. На першому етапі проаналізовано рівень професійної результативності досліджуваних на основі інтегрального показника, що враховував виконання плану продажів, кількість успішних клієнтських взаємодій та експертну оцінку безпосереднього керівника. Це дало змогу поділити вибірку на дві групи: менеджерів із вищою та нижчою професійною результативністю.

У результаті аналізу встановлено, що менеджери з вищою результативністю демонструють вищі показники професійної ефективності, стабільніше виконують посадові завдання та мають кращі результати клієнтської взаємодії. Водночас менеджери з нижчою результативністю характеризуються менш стабільними показниками, що зумовило необхідність подальшого аналізу психологічних характеристик, які можуть бути пов'язані з такими відмінностями.

Психодіагностичне обстеження показало, що менеджери з вищою професійною результативністю мають більш виражені показники сумлінності, екстраверсії, емоційної стабільності, стресостійкості та емоційного інтелекту. Такі результати свідчать про більшу організованість, відповідальність, комунікативну активність, здатність до емоційної саморегуляції та кращу готовність витримувати професійне навантаження. Менеджери з нижчою результативністю, навпаки, мали вищі показники сприйнятого стресу, що може ускладнювати підтримання стабільної активності, роботу із запереченнями клієнтів і збереження конструктивної поведінки в напружених ситуаціях.

Кореляційний аналіз Спірмена підтвердив наявність статистично значущих зв'язків між результативністю діяльності менеджерів з продажу та досліджуваними психологічними характеристиками. Прямі зв'язки встановлено між результативністю та емоційним інтелектом, стресостійкістю, сумлінністю, екстраверсією й емоційною стабільністю. Обернений зв'язок виявлено між результативністю та рівнем сприйнятого стресу. Це означає, що вищі психологічні ресурси працівника поєднуються з вищою професійною ефективністю, тоді як високий рівень суб'єктивного стресового напруження пов'язаний із нижчими її показниками.

Порівняльний аналіз за U-критерієм Манна – Вітні засвідчив статистично значущі відмінності між менеджерами з вищою та нижчою професійною результативністю за більшістю досліджуваних психологічних показників. Найбільш виражені відмінності простежуються за емоційним інтелектом, сумлінністю, емоційною стабільністю, стресостійкістю та сприйнятим стресом. Це підтверджує, що саме ці характеристики є найбільш значущими для пояснення відмінностей у професійній результативності менеджерів з продажу в межах досліджуваної вибірки.

На основі отриманих результатів розроблено практичні рекомендації щодо підвищення результативності діяльності менеджерів з продажу. Вони спрямовані на розвиток емоційного інтелекту, формування стресостійкості,

зниження рівня сприйнятого стресу, підтримку емоційної стабільності, розвиток сумлінності, удосконалення професійного навчання, наставництва та управлінського зворотного зв'язку. Запропоновані рекомендації мають практичну цінність, оскільки враховують не лише організаційні показники роботи, а й психологічні ресурси працівників.

Отже, результати третього розділу загалом підтвердили гіпотезу дослідження. Результативність діяльності менеджерів з продажу пов'язана з рівнем розвитку їхніх психологічних характеристик. Вищі показники емоційного інтелекту, стресостійкості, сумлінності, екстраверсії та емоційної стабільності пов'язані з вищою професійною результативністю, тоді як високий рівень сприйнятого стресу поєднується з нижчими її показниками. Водночас отримані результати не доводять прямої причинності, оскільки дослідження мало кореляційно-порівняльний дизайн.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було здійснено теоретичне й емпіричне дослідження психологічних характеристик, які в межах заявленої теми розглядаються як детермінанти результативності діяльності менеджерів з продажу. Проведене дослідження дало змогу розкрити зміст професійної результативності в контексті психології праці та організаційної психології, визначити специфіку діяльності менеджерів з продажу, обґрунтувати основні психологічні чинники їхньої професійної ефективності та емпірично перевірити зв'язки між особистісними рисами, емоційним інтелектом, стресостійкістю, сприйнятим стресом і результативністю діяльності.

У процесі теоретичного аналізу було встановлено, що результативність професійної діяльності не можна зводити лише до зовнішніх кількісних

показників, таких як обсяг продажів, кількість укладених угод або виконання плану. У психологічному розумінні результативність є ширшим явищем, оскільки охоплює здатність працівника стабільно досягати професійних цілей, якісно виконувати посадові обов'язки, підтримувати конструктивну взаємодію з клієнтами й колегами, адаптуватися до змін, зберігати професійну активність у складних ситуаціях і не допускати поведінки, що знижує ефективність роботи. Тому результативність діяльності менеджерів з продажу доцільно розглядати як багатовимірний показник, у якому поєднуються організаційні, поведінкові, емоційні, мотиваційні та особистісні складники.

Було уточнено відмінність між поняттями «результат професійної діяльності» та «результативність професійної діяльності». Результат відображає конкретний підсумок виконаної роботи, який може бути вимірний кількісно або якісно. Натомість результативність характеризує не лише сам підсумок, а й здатність працівника досягати його стабільно, відповідально, професійно й відповідно до вимог організації. Для менеджерів з продажу така відмінність має принципове значення, оскільки тимчасово високий продаж може бути зумовлений зовнішніми чинниками, наприклад попитом, сезонністю, ціною або асортиментом, тоді як справжня професійна результативність передбачає системну здатність працівника ефективно діяти в різних умовах клієнтської взаємодії.

У роботі розкрито психологічні особливості діяльності менеджерів з продажу. Встановлено, що ця професійна діяльність має виражений комунікативний, емоційно напружений і результативно орієнтований характер. Менеджер з продажу виконує роль посередника між організацією та клієнтом, тому має одночасно враховувати інтереси компанії, виконувати планові показники, дотримуватися стандартів обслуговування, розуміти потреби клієнта, реагувати на заперечення, підтримувати довіру та доводити взаємодію до конкретного результату. Такий характер роботи потребує не лише знання товару чи технік продажу, а й розвинених психологічних

ресурсів: емоційної саморегуляції, комунікативної гнучкості, стресостійкості, відповідальності, здатності до самоконтролю та готовності відновлювати активність після невдалих контактів.

Теоретичний аналіз дав змогу визначити основні психологічні чинники, які можуть бути пов'язані з результативністю менеджерів з продажу. До них було віднесено особистісні риси, емоційний інтелект, стресостійкість, суб'єктивне сприйняття стресу, самоефективність, мотивацію, цільову регуляцію та комунікативну компетентність. У межах емпіричного дослідження основну увагу було зосереджено на тих характеристиках, які можна оцінити за допомогою обраного психодіагностичного інструментарію: особистісних рисах, емоційному інтелекті, стресостійкості та сприйняттю стресу. Інші чинники залишилися теоретичним контекстом і потребують окремого емпіричного вивчення.

Емпіричне дослідження було організовано на базі дніпровського підрозділу ТОВ «Алло». У ньому взяли участь 50 досліджуваних – менеджерів з продажу віком від 21 до 45 років. Вибір цієї професійної групи є обґрунтованим, оскільки діяльність менеджерів безпосередньо пов'язана з клієнтською взаємодією, презентацією товарів, роботою із запереченнями, оформленням продажів і виконанням індивідуальних планових показників. Для емпіричного аналізу вибірку було поділено на дві групи по 25 осіб: менеджерів із вищою та нижчою професійною результативністю. Такий поділ дав змогу не лише описати психологічні характеристики досліджуваних, а й порівняти прояв цих характеристик у групах із різним рівнем професійної ефективності.

Для вивчення психологічних характеристик було використано комплекс емпіричних методів. Анкетування дало змогу уточнити соціально-демографічні та професійні характеристики досліджуваних. Аналіз показників професійної результативності дозволив визначити інтегральний рівень ефективності діяльності менеджерів з продажу. Психодіагностичне тестування охоплювало українську адаптацію короткого п'ятифакторного

опитувальника особистості TIPI-UKR, шкалу сприйнятого стресу PSS-10, шкалу стресостійкості Коннора – Девідсона CD-RISC-10 та методику діагностики емоційного інтелекту Н. Холла.

У результаті аналізу рівня професійної результативності було встановлено, що досліджувані відрізняються за інтегральними показниками ефективності діяльності. До інтегрального показника було включено виконання індивідуального плану продажів, кількість успішних клієнтських взаємодій та експертну оцінку безпосереднього керівника, яка охоплювала якість виконання посадових завдань і дотримання стандартів обслуговування. Кількісні дані були взяті з узагальнених внутрішніх робочих показників підрозділу, а якісні – з експертного оцінювання керівника. Менеджери з вищою результативністю стабільніше виконували планові показники, активніше завершували клієнтські взаємодії результативною дією та отримували вищу експертну оцінку якості професійної поведінки.

Результати психодіагностичного обстеження показали, що менеджери з вищою професійною результативністю мають більш виражені показники сумлінності, екстраверсії, емоційної стабільності, стресостійкості та емоційного інтелекту. Це свідчить про те, що більш результативні працівники краще організовують власну діяльність, відповідальніше ставляться до виконання посадових завдань, активніше вступають у професійну взаємодію, легше зберігають емоційну рівновагу та ефективніше регулюють власні реакції в ситуаціях напруження. Водночас у групі менеджерів із нижчою результативністю було зафіксовано вищий рівень сприйнятого стресу, що може ускладнювати професійну комунікацію, знижувати здатність до самоконтролю та послаблювати готовність до повторних спроб після відмов клієнтів.

Аналіз особистісних рис за методикою TIPI-UKR засвідчив, що для менеджерів із вищою результативністю більш характерними є сумлінність, екстраверсія та емоційна стабільність. Сумлінність проявляється в організованості, відповідальності, системності та здатності послідовно

виконувати професійні завдання. Екстраверсія сприяє відкритості до контакту, комунікативній активності й готовності підтримувати діалог із клієнтом. Емоційна стабільність допомагає зберігати рівновагу під час заперечень, конфліктних ситуацій або тимчасових професійних труднощів. Отже, саме ці особистісні риси мають істотне значення для професійної діяльності менеджерів з продажу.

За результатами PSS-10 встановлено, що вищий рівень сприйнятого стресу частіше притаманний менеджерам із нижчою професійною результативністю. Це означає, що такі працівники можуть частіше оцінювати робочі ситуації як напружені, неконтрольовані або такі, що перевищують їхні ресурси. У діяльності менеджера з продажу це може проявлятися у швидшому виснаженні, труднощах із концентрацією уваги, зниженні гнучкості у спілкуванні та схильності сприймати відмову клієнта як особисту невдачу. Натомість нижчий рівень сприйнятого стресу в групі більш результативних менеджерів свідчить про кращу суб'єктивну контрольованість професійних ситуацій.

Результати за шкалою CD-RISC-10 показали, що менеджери з вищою професійною результативністю мають вищий рівень стресостійкості. Це свідчить про їхню більшу здатність зберігати працездатність, психологічну рівновагу та конструктивність поведінки в умовах професійного навантаження. Для менеджерів з продажу цей показник є особливо важливим, оскільки їхня діяльність передбачає регулярні відмови клієнтів, високий темп роботи, необхідність виконувати планові показники й підтримувати активність упродовж робочого дня. Вища стресостійкість дає змогу працівникам швидше відновлюватися після складних контактів і не переносити негативний досвід однієї взаємодії на наступну.

Результати методики Н. Холла засвідчили, що менеджери з вищою результативністю мають вищий інтегральний рівень емоційного інтелекту та кращі показники за його складниками. Найбільш важливими для діяльності менеджерів з продажу виявилися управління власними емоціями,

самотивація, емпатія та розпізнавання емоцій інших людей. Це пояснюється тим, що продаж є не лише передаванням інформації про товар або послугу, а й емоційно забарвленою взаємодією. Менеджер має вміти помічати сумніви клієнта, правильно реагувати на заперечення, контролювати власне роздратування й підтримувати довіру в процесі спілкування.

Кореляційний аналіз Спірмена підтвердив наявність статистично значущих зв'язків між результативністю діяльності менеджерів з продажу та досліджуваними психологічними характеристиками. Прямі зв'язки було встановлено між професійною результативністю та емоційним інтелектом, стресостійкістю, сумлінністю, екстраверсією й емоційною стабільністю. Це означає, що зі зростанням цих психологічних характеристик у межах досліджуваної вибірки зростають і показники професійної результативності. Обернений зв'язок було виявлено між результативністю та сприйнятим стресом, тобто вищий рівень суб'єктивного напруження поєднувався з нижчими показниками професійної ефективності.

Порівняльний аналіз за U-критерієм Манна – Вітні показав статистично значущі відмінності між менеджерами з вищою та нижчою професійною результативністю за більшістю досліджуваних психологічних показників. Найбільш виражені відмінності було виявлено за емоційним інтелектом, сумлінністю, емоційною стабільністю, стресостійкістю та сприйнятим стресом. Це підтверджує, що зазначені характеристики не лише статистично пов'язані з результативністю, а й відрізняють групи менеджерів з різним рівнем професійної ефективності.

Отримані результати загалом підтвердили гіпотезу дослідження. Було встановлено, що результативність діяльності менеджерів з продажу пов'язана з рівнем розвитку їхніх психологічних характеристик. Вищі показники емоційного інтелекту, стресостійкості, сумлінності, екстраверсії та емоційної стабільності пов'язані з вищою професійною результативністю, тоді як високий рівень сприйнятого стресу поєднується з нижчими її показниками.

Водночас ці результати не дають підстав для твердження про прямий причинний вплив зазначених характеристик на результативність, оскільки дослідження мало кореляційно-порівняльний дизайн.

На основі результатів дослідження було розроблено практичні рекомендації щодо підвищення результативності діяльності менеджерів з продажу. Вони спрямовані на розвиток емоційного інтелекту, підвищення стресостійкості, зниження рівня сприйнятого стресу, підтримку емоційної стабільності, розвиток сумлінності, удосконалення професійного навчання, наставництва та управлінського зворотного зв'язку. Запропоновані рекомендації мають комплексний характер, оскільки поєднують розвиток професійних навичок із підтримкою психологічних ресурсів працівників.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані фахівцями з персоналу, організаційними психологами, керівниками відділів продажу та бізнес-тренерами для вдосконалення добору, адаптації, навчання й психологічного супроводу менеджерів з продажу. Зокрема, результати можуть бути корисними для розроблення тренінгів емоційної саморегуляції, програм розвитку стресостійкості, індивідуальних рекомендацій для працівників із високим рівнем сприйнятого стресу та системи розвивального зворотного зв'язку в командах продажу.

До основних обмежень дослідження належать кореляційно-порівняльний дизайн, проведення емпіричної частини на базі одного підприємства, відносно невеликий обсяг вибірки та відсутність окремого статистичного контролю сторонніх змінних. Тому результати роботи слід розглядати як емпіричне підтвердження статистичних зв'язків між досліджуваними психологічними характеристиками та результативністю, а не як доказ прямої психологічної детермінації професійної ефективності.

Таким чином, мету кваліфікаційної роботи було досягнуто: теоретично обґрунтовано та емпірично виявлено психологічні характеристики, статистично пов'язані з результативністю діяльності менеджерів з продажу, а

також розроблено практичні рекомендації щодо підвищення їхньої професійної ефективності. Завдання дослідження виконано: проаналізовано наукові підходи до розуміння результативності професійної діяльності, розкрито психологічні особливості роботи менеджерів з продажу, узагальнено психологічні чинники результативності, організовано емпіричне дослідження, виявлено статистичні зв'язки між досліджуваними показниками та сформульовано практичні рекомендації. Отримані висновки є релевантними насамперед для працівників подібного організаційного й професійного контексту та потребують додаткової перевірки на ширших вибірках і в інших сферах продажів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні засади особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності : монографія. Київ : Науковий світ, 2008. 318 с.
2. Вельдбрехт О. О., Тавровецька Н. І. Шкала сприйнятого стресу (PSS-10): адаптація та апробація в умовах війни. Журнал сучасної психології. 2022. № 2. С. 16-27. DOI: <https://doi.org/10.26661/2310-4368/2022-2-2>
3. Галецька І. І., Кліманська М. Б. Психометрична характеристика опитувальника позитивного і негативного афекту (ОПАНА), розробленого на основі методики PANAS. Психологічний часопис. 2020. Т. 6, № 4. С. 119-132. DOI: <https://doi.org/10.31108/1.2020.6.4.10>
4. Психологу : збірник психодіагностичних методик. Вінниця, 2019. URL: http://metodcluster.vn.ua/page/na_dop_met/5_2019/kaf_psiholog/Lab_psyhol/p_syhologu.pdf
5. Карамушка Л. М. Психолого-організаційні технології: зміст, структура, види та форми реалізації. Організаційна психологія. Економічна

психологія. 2022. № 1(25). С. 50-61. DOI:
<https://doi.org/10.31108/2.2022.1.25.6>

6. Карамушка Л. М., Дзюба Т. М. Феномен «здоров'я» як актуальний напрям досліджень в організаційній психології. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2019. № 1(16). С. 22-33. DOI:
<https://doi.org/10.31108/2.2019.1.16.2>
7. Карамушка Л. М., Терещенко К. В. Модифікація та адаптація методики «Індекс організаційної напруженості» (на прикладі освітніх організацій). Організаційна психологія. Економічна психологія. 2018. № 4(15). С. 48-59. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2018.4.15.6>
8. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Психологія управління : навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса : Видавництво ОДУВС, 2023. 208 с. URL:
<https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/6935/1/%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>
9. Кліманська М. Б., Галецька І. І. Українська адаптація короткого п'ятифакторного опитувальника особистості TIPI (TIPI-UKR). Психологічний часопис. 2019. Т. 5, № 9. С. 57-76. DOI:
<https://doi.org/10.31108/1.2019.5.9.4>
10. Кокун О. М. Психологія професійного становлення сучасного фахівця : монографія. Київ : ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2012. 200 с. URL:
<https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/1651/>
11. Кокун О. М. Діагностика професійної життєстійкості та психофізіологічного забезпечення професійної діяльності фахівців соціономічних професій : методичні рекомендації. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2024. 58 с. URL:
<https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/739679/>

12. Креденцер О. В. Професійна самоефективність та її роль у забезпеченні психологічного здоров'я персоналу освітніх організацій в умовах війни та повоєнного відродження: теоретичний аналіз проблеми. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2023. № 2-3(29). С. 52-64. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2023.2.29.5>
13. ТОВ «Алло». Контакти. URL: <https://allo.ua/ua/contact-us/>
14. Широн Ю. Тест емоційного інтелекту MSCEIT: опис, валідизація та адаптація. Галицький економічний вісник. 2022. Т. 74, № 1. С. 141-151. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.141
15. Школіна Н. В., Шаповал І. І., Орлова І. В., Кедик І. О., Станіславчук М. А. Адаптація та валідизація україномовної версії Шкали стресостійкості Коннора - Девідсона-10 (CD-RISC-10): апробація у хворих на анкілозивний спондиліт. Український ревматологічний журнал. 2020. № 2(80). С. 66-72. DOI: <https://doi.org/10.32471/rheumatology.2707-6970.80.15236>
16. Anderson E., Oliver R. L. Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. Journal of Marketing. 1987. Vol. 51, No. 4. P. 76-88. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224298705100407>
17. Bakker A. B., Demerouti E. The Job Demands-Resources model: state of the art. Journal of Managerial Psychology. 2007. Vol. 22, No. 3. P. 309-328. DOI: <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
18. Bandura A. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. Psychological Review. 1977. Vol. 84, No. 2. P. 191-215. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
19. Barrick M. R., Mount M. K. The Big Five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. Personnel Psychology. 1991. Vol. 44, No. 1. P. 1-26. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
20. Borman W. C., Motowidlo S. J. Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. Human

Performance. 1997. Vol. 10, No. 2. P. 99-109. DOI: https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3

21. Campbell J. P., McCloy R. A., Oppler S. H., Sager C. E. A theory of performance. Personnel selection in organizations / ed. by N. Schmitt, W. C. Borman. San Francisco : Jossey-Bass, 1993. P. 35-70. URL: <https://sk.sagepub.com/ency/edvol/download/the-sage-encyclopedia-of-industrial-and-organizational-psychology-2nd-edition/chpt/campbell-john-p-ninth-recipient-siop-distinguished.pdf>
22. Campbell-Sills L., Stein M. B. Psychometric analysis and refinement of the Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC): validation of a 10-item measure of resilience. Journal of Traumatic Stress. 2007. Vol. 20, No. 6. P. 1019-1028. DOI: <https://doi.org/10.1002/jts.20271>
23. Churchill G. A. Jr., Ford N. M., Hartley S. W., Walker O. C. Jr. The determinants of salesperson performance: a meta-analysis. Journal of Marketing Research. 1985. Vol. 22, No. 2. P. 103-118. DOI: <https://doi.org/10.2307/3151357>
24. Cohen S., Kamarck T., Mermelstein R. A global measure of perceived stress. Journal of Health and Social Behavior. 1983. Vol. 24, No. 4. P. 385-396. DOI: <https://doi.org/10.2307/2136404>
25. Cohen S., Williamson G. Perceived stress in a probability sample of the United States. The Social Psychology of Health: Claremont Symposium on Applied Social Psychology / ed. by S. Spacapan, S. Oskamp. Newbury Park : Sage, 1988. P. 31-67. URL: <https://www.cmu.edu/dietrich/psychology/stress-immunity-disease-lab/scales/index.html>
26. Connor K. M., Davidson J. R. T. Development of a new resilience scale: the Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). Depression and Anxiety. 2003. Vol. 18, No. 2. P. 76-82. DOI: <https://doi.org/10.1002/da.10113>
27. Deci E. L., Ryan R. M. The «what» and «why» of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry. 2000.

Vol. 11, No. 4. P. 227-268. DOI:
https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

28. Digman J. M. Personality structure: emergence of the five-factor model. Annual Review of Psychology. 1990. Vol. 41. P. 417-440. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.41.020190.002221>
29. Goldberg L. R. An alternative «description of personality»: the Big-Five factor structure. Journal of Personality and Social Psychology. 1990. Vol. 59, No. 6. P. 1216-1229. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.6.1216>
30. Gosling S. D., Rentfrow P. J., Swann W. B. Jr. A very brief measure of the Big-Five personality domains. Journal of Research in Personality. 2003. Vol. 37, No. 6. P. 504-528. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(03\)00046-1](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(03)00046-1)
31. Hobfoll S. E. Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. American Psychologist. 1989. Vol. 44, No. 3. P. 513-524. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
32. Hurtz G. M., Donovan J. J. Personality and job performance: the Big Five revisited. Journal of Applied Psychology. 2000. Vol. 85, No. 6. P. 869-879. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.869>
33. Judge T. A., Bono J. E. Relationship of core self-evaluations traits - self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability - with job satisfaction and job performance: a meta-analysis. Journal of Applied Psychology. 2001. Vol. 86, No. 1. P. 80-92. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
34. Judge T. A., Thoresen C. J., Bono J. E., Patton G. K. The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. Psychological Bulletin. 2001. Vol. 127, No. 3. P. 376-407. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
35. Koopmans L., Bernaards C. M., Hildebrandt V. H., van Buuren S., van der Beek A. J., de Vet H. C. W. Development of an individual work performance questionnaire. International Journal of Productivity and Performance

- Management. 2013. Vol. 62, No. 1. P. 6-28. DOI: <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
36. Lazarus R. S., Folkman S. Stress, appraisal, and coping. New York : Springer, 1984. 456 p. URL: <https://archive.org/details/stressappraisalc00laza>
37. Locke E. A., Latham G. P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey. American Psychologist. 2002. Vol. 57, No. 9. P. 705-717. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
38. Mayer J. D., Roberts R. D., Barsade S. G. Human abilities: emotional intelligence. Annual Review of Psychology. 2008. Vol. 59. P. 507-536. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093646>
39. Mayer J. D., Salovey P. What is emotional intelligence? Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications / ed. by P. Salovey, D. Sluyter. New York : Basic Books, 1997. P. 3-31. URL: https://scholars.unh.edu/personality_lab/8/
40. Mayer J. D., Salovey P., Caruso D. R. Emotional intelligence: theory, findings, and implications. Psychological Inquiry. 2004. Vol. 15, No. 3. P. 197-215. DOI: https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02
41. Mayer J. D., Salovey P., Caruso D. R., Sitarenios G. Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0. Emotion. 2003. Vol. 3, No. 1. P. 97-105. DOI: <https://doi.org/10.1037/1528-3542.3.1.97>
42. Motowidlo S. J., Van Scotter J. R. Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. Journal of Applied Psychology. 1994. Vol. 79, No. 4. P. 475-480. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>
43. Parker S. K., Bindl U. K., Strauss K. Making things happen: a model of proactive motivation. Journal of Management. 2010. Vol. 36, No. 4. P. 827-856. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206310363732>
44. Rotundo M., Sackett P. R. The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-

- capturing approach. Journal of Applied Psychology. 2002. Vol. 87, No. 1. P. 66-80. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>
45. Ryan R. M., Deci E. L. Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. Contemporary Educational Psychology. 2000. Vol. 25, No. 1. P. 54-67. DOI: <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
46. Salovey P., Mayer J. D. Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality. 1990. Vol. 9, No. 3. P. 185-211. DOI: <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
47. Sonnentag S., Frese M. Performance concepts and performance theory. Psychological Management of Individual Performance / ed. by S. Sonnentag. Chichester : John Wiley & Sons, 2002. P. 3-25. DOI: <https://doi.org/10.1002/0470013419.ch1>
48. Spiro R. L., Weitz B. A. Adaptive selling: conceptualization, measurement, and nomological validity. Journal of Marketing Research. 1990. Vol. 27, No. 1. P. 61-69. DOI: <https://doi.org/10.2307/3172551>
49. Verbeke W., Dietz B., Verwaal E. Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? Journal of the Academy of Marketing Science. 2011. Vol. 39, No. 3. P. 407-428. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0211-8>
50. Vinchur A. J., Schippmann J. S., Switzer F. S., Roth P. L. A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople. Journal of Applied Psychology. 1998. Vol. 83, No. 4. P. 586-597. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.4.586>

ДОДАТКИ

Додаток А

Короткий п'ятифакторний опитувальник особистості TIPI-UKR

Опис методики

Короткий п'ятифакторний опитувальник особистості TIPI-UKR призначений для швидкого оцінювання базових рис особистості за п'ятифакторною моделлю. Методика дає змогу визначити п'ять показників: екстраверсію, дружелюбність, добросовісність, емоційну стабільність і відкритість новому досвіду. У дослідженні менеджерів з продажу методика використовується для аналізу тих особистісних характеристик, які можуть бути пов'язані з результативністю професійної діяльності. Через стислість інструменту результати TIPI-UKR інтерпретуються як узагальнена скринінгова оцінка рис особистості.

Інструкція

Нижче наведено перелік якостей, які можуть бути або можуть не бути характерними особисто для Вас. Поставте, будь ласка, біля кожного твердження позначку, наскільки Ви погоджуєтесь із кожним із них. Оцініть, якою мірою запропонована пара характеристик стосується Вас особисто, навіть якщо одна з них підходить Вам більше, ніж друга.

абсо лютно не погоджуюс ь	не погоджуюс я	шви дше не погоджуюс я	в ажко сказат и	шви дше погоджуюс я	пого джуюся	абсо лютно погоджуюс я
1	2	3	4	5	6	7

Текст методики

Бачу себе як людину, яка є:

	Твердження	Бал 1–7
	Товариська, активна	
	Критична, конфліктна*	
	Сумлінна, дисциплінована	
	Тривожна, схильна перейматися*	
	Відкрита до нового, різностороння	
	Стримана, тиха*	
	Тактовна, співчутлива, приязна	
	Неорганізована, легковажна*	
	Спокійна, емоційно стабільна	
0	Не любить змін і пошуку нових рішень*	

Обробка та інтерпретація

Пункти, позначені знаком *, підраховуються з інверсією. Якщо відповідь оцінена від 1 до 7 балів, інверсний бал обчислюється за формулою: 8 мінус відповідь досліджуваного. Показник кожної шкали визначається як середнє арифметичне двох відповідних пунктів.

Шкала	Пункти	Порядок підрахунку
Екстраверсія	1, 6*	середнє значення пунктів 1 і 6*
Дружелюбність	2*, 7	середнє значення пунктів 2* і 7
Добросовісність	3, 8*	середнє значення пунктів 3 і 8*
Емоційна стабільність	4*, 9	середнє значення пунктів 4* і 9
Відкритість новому досвіду	5, 10*	середнє значення пунктів 5 і 10*

Чим вищим є показник за шкалою, тим більш вираженою є відповідна особистісна риса. Методика не передбачає обов'язкових універсальних клінічних меж; у межах емпіричного дослідження результати доцільно аналізувати через середні значення, порівняння груп і кореляційні зв'язки з результативністю діяльності.

Шкала сприйнятого стресу PSS-10

Опис методики

Шкала сприйнятого стресу PSS-10 призначена для оцінювання того, наскільки людина сприймає події останнього місяця як напружені, неконтрольовані та такі, що перевищують її ресурси подолання. У дослідженні менеджерів з продажу методика використовується для визначення рівня суб'єктивного стресу, який може бути пов'язаний із якістю клієнтської взаємодії, саморегуляцією та професійною результативністю.

Інструкція

Запитання в цій шкалі стосуються Ваших почуттів і думок протягом **ОСТАННЬОГО МІСЯЦЯ**. Будь ласка, для кожного пункту виберіть один із наступних варіантів відповіді, що відображує, як часто Ви відчували або міркували в певний спосіб: 0 = ніколи, 1 = майже ніколи, 2 = іноді, 3 = досить часто, 4 = дуже часто.

Текст методики

	Запитання	Бал 0–4
	Як часто за останній місяць ви були засмучені через щось, що трапилося несподівано?	
	Як часто за останній місяць ви відчували, що не можете контролювати важливі речі у вашому житті?	
	Як часто за останній місяць ви відчували знервованість та стрес?	
	Як часто за останній місяць ви були впевнені, що зможете вирішити свої особисті проблеми?	
	Як часто за останній місяць ви відчували, що все відбувається по-вашому (відповідно до ваших бажань, планів та поглядів)?	
	Як часто за останній місяць ви відчували, що не можете впоратися з тим, що маєте зробити?	
	Як часто за останній місяць ви були здатні контролювати роздратованість з приводу того, що відбувається у вашому житті?	
	Як часто за останній місяць ви почувалися «господарем становища»?	
	Як часто за останній місяць ви були розсерджені через події, на які не могли впливати?	
0	Як часто за останній місяць ви відчували, ніби труднощів накопичилося так багато, що ви не можете їх подолати?	

Обробка та інтерпретація

Відповіді оцінюються від 0 до 4 балів. Пункти 4, 5, 7 і 8 є зворотними: для них 0 перетворюється на 4, 1 – на 3, 2 – на 2, 3 – на 1, 4 – на 0. Після реверсного кодування бали за всіма пунктами підсумовуються. Загальний діапазон шкали становить від 0 до 40 балів. Чим вищий сумарний бал, тим вищим є рівень сприйнятого стресу.

Рівень сприйнятого стресу	Бали	Змістова інтерпретація
Низький	0–13	досліджуваний загалом сприймає ситуації як контрольовані, рівень напруження невисокий
Помірний	14–26	наявний помірний рівень суб'єктивного напруження, який може залежати від поточних життєвих і професійних умов
Високий	27–40	досліджуваний часто сприймає події як напружені, неконтрольовані або такі, що перевищують ресурси подолання

Для наукової інтерпретації результати також доцільно аналізувати в контексті конкретної вибірки: через середні значення, стандартні відхилення, порівняння груп і зв'язки з іншими показниками.

Додаток В

Шкала стресостійкості Коннора – Девідсона CD-RISC-10 призначена для оцінювання резильєнтності, тобто здатності людини адаптуватися до змін, долати труднощі, зберігати зосередженість і відновлюватися після стресових подій. У дослідженні менеджерів з продажу методика використовується для визначення психологічного ресурсу, який може бути

пов'язаний із професійною результативністю в умовах відмов клієнтів, високого темпу роботи та планового навантаження.

Опис методики

Шкала стресостійкості Коннора – Девідсона CD-RISC-10 призначена для оцінювання резильєнтності, тобто здатності людини адаптуватися до змін, долати труднощі, зберігати зосередженість і відновлюватися після стресових подій. У дослідженні менеджерів з продажу методика використовується для визначення психологічного ресурсу, який може бути пов'язаний із професійною результативністю в умовах відмов клієнтів, високого темпу роботи та планового навантаження.

Інструкція

Оцініть, будь ласка, наскільки кожне твердження стосується Вас. Для кожного пункту оберіть один варіант відповіді: 0 = зовсім не вірно, 1 = рідко вірно, 2 = іноді вірно, 3 = часто вірно, 4 = майже завжди вірно.

Текст методики

	Твердження	Б ал 0–4
	Я здатний/здатна пристосовуватися до змін.	
	Можу подолати будь-які перепони.	
	Намагаюся бачити позитивну сторону речей, коли стикаюся з проблемами.	
	Подолання стресу робить мене сильнішим/сильнішою.	
	Я швидко приходжу в норму після хвороби, травми або інших труднощів.	
	Я вірю, що можу досягти своїх цілей, попри перешкоди.	
	Під тиском я залишаюся зосередженим/зосередженою і чітко мислю.	
	Мене нелегко розчарувати невдачею.	
	Я вважаю себе сильною людиною, коли маю справу з життєвими викликами та труднощами.	
0	Я здатний/здатна справлятися з неприємними або болючими почуттями, такими як смуток, страх і гнів.	

Обробка та інтерпретація

Кожен пункт оцінюється від 0 до 4 балів. Загальний показник стресостійкості визначається шляхом підсумовування балів за всіма 10 пунктами. Діапазон можливих значень становить від 0 до 40 балів. Чим вищим є сумарний бал, тим вищим є рівень стресостійкості досліджуваного.

	Рівень резильєнтності	Бали	Відповідний діапазон за відсотковим розподілом вибірки
	Низький	0–15	0–20 %
	Нижчий за середній	16–20	21–40 %
	Середній	21–25	41–60 %
	Вищий за середній	26–30	61–80 %
	Високий	31–40	81–100 %

Методика діагностики емоційного інтелекту Н. Холла

Опис методики

Методика призначена для виявлення здатності особистості розуміти відносини, що репрезентуються в емоціях, і керувати власною емоційною сферою на основі прийняття рішень. Вона складається з 30 тверджень і містить п'ять шкал: емоційна обізнаність; управління власними емоціями; самомотивація; емпатія; розпізнавання емоцій інших людей. У межах цієї роботи результати методики Н. Холла інтерпретуються як самооцінка емоційного інтелекту, а не як об'єктивний тест здатності.

Інструкція

Нижче наведені висловлювання, які так чи інакше відображають різні сторони життя. Праворуч від кожного твердження напишіть цифру, виходячи з Вашого ступеня згоди з ним: повністю не згоден (-3 бали); в основному не згоден (-2 бали); почасти не згоден (-1 бал); частково згоден (+1 бал); в основному згоден (+2 бали); повністю згоден (+3 бали).

Тестовий матеріал

	Твердження	Б ал від -3 до +3
	Для мене як негативні, так і позитивні емоції служать джерелом знання про те, як чинити в житті.	
	Негативні емоції допомагають мені зрозуміти, що я повинен змінити у своєму житті.	
	Я спокійний, коли відчуваю тиск з боку.	
	Я здатний спостерігати зміну своїх почуттів.	
	Коли необхідно, я можу бути спокійним і зосередженим, щоб діяти відповідно до запитів життя.	

	Коли необхідно, я можу викликати у себе широкий спектр позитивних емоцій, таких як веселощі, радість, внутрішній підйом і гумор.	
	Я стежу за тим, як я себе відчуваю.	
	Після того як щось засмутило мене, я можу легко впоратися зі своїми почуттями.	
	Я здатний вислуховувати проблеми інших людей.	
0	Я не зациклююсь на негативних емоціях.	
1	Я чутливий до емоційних потреб інших.	
2	Я можу діяти на інших людей заспокійливо.	
3	Я можу змусити себе знову і знову встати перед обличчям перешкоди.	
4	Я намагаюся підходити до життєвих проблем творчо.	
5	Я адекватно реагую на настрої, спонукання і бажання інших людей.	
6	Я можу легко входити в стан спокою, готовності і зосередженості.	
7	Коли дозволяє час, я звертаюся до своїх негативних почуттів і розбираюся, в чому проблема.	
8	Я здатний швидко заспокоїтися після несподіваного засмучення.	
9	Знання моїх справжніх почуттів важливо для підтримки «хорошої форми».	
0	Я добре розумію емоції інших людей, навіть якщо вони не виражені відкрито.	
1	Я можу добре розпізнавати емоції за виразом обличчя.	
2	Я можу легко відкинути негативні почуття, коли необхідно діяти.	

3	Я добре вловлюю знаки у спілкуванні, які вказують на те, в чому інші потребують.	
4	Люди вважають мене добрим знавцем переживань інших.	
5	Люди, які усвідомлюють свої справжні почуття, краще управляють своїм життям.	
6	Я здатний поліпшити настрій інших людей.	
7	Зі мною можна порадитися з питань відносин між людьми.	
8	Я добре налаштовуюся на емоції інших людей.	
9	Я допомагаю іншим використовувати їх спонукання для досягнення особистих цілей.	
0	Я можу легко відключитися від переживання неприємностей.	

Ключ

Шкала	Пункти
Шкала 1 – Емоційна обізнаність	1, 2, 4, 17, 19, 25
Шкала 2 – Управління своїми емоціями	3, 7, 8, 10, 18, 30
Шкала 3 – Самомотивація	5, 6, 13, 14, 16, 22
Шкала 4 – Емпатія	9, 11, 20, 21, 23, 28
Шкала 5 – Розпізнавання емоцій інших людей	12, 15, 24, 26, 27, 29

Обробка та інтерпретація результатів

За кожною шкалою підсумовуються бали відповідних пунктів. Окремо визначаються парціальні показники емоційного інтелекту за п'ятьма шкалами та інтегративний показник емоційного інтелекту як сума всіх парціальних показників.

Показник		Бали	Рівень
Парціальний інтелект	емоційний	14 і більше	високий
Парціальний інтелект	емоційний	8–13	середній
Парціальний інтелект	емоційний	7 і менше	низький
Інтегративний інтелект	емоційний	70 і більше	високий
Інтегративний інтелект	емоційний	40–69	середній
Інтегративний інтелект	емоційний	39 і менше	низький