

*Киреева Наталья Николаевна*

магистр, коуч

*Кротовская Ксения Андреевна*

коуч

г. Москва

## **ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОУЧИНГОВОГО ПОДХОДА В СНИЖЕНИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ ЧЕРЕЗ РАЗВИТИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА**

*Аннотация:* в статье рассматривается проблема профессионального выгорания руководителей в сфере продаж и маркетинга и исследуется возможность его снижения через развитие эмоционального интеллекта с использованием коучингового подхода. Актуальность исследования обусловлена высокой распространенностью выгорания среди руководителей и потенциальной эффективностью эмоционального интеллекта в его профилактике. Методология включает эмпирическое исследование с участием 40 руководителей, разделенных на экспериментальную и контрольную группы. Используются методики диагностики профессионального выгорания (МВИ и методика В.В. Бойко) и эмоционального интеллекта (ЭмИн). Разработана и апробирована авторская программа, состоящая из четырех модулей, направленных на развитие различных аспектов эмоционального интеллекта с применением коучинговых техник. Результаты исследования демонстрируют статистически значимое снижение уровня профессионального выгорания и повышение показателей эмоционального интеллекта в экспериментальной группе. Полученные данные подтверждают эффективность коучингового подхода в развитии эмоционального интеллекта как инструмента профилактики профессионального выгорания у руководителей в сфере продаж и маркетинга.

*Ключевые слова:* эмоциональный интеллект, профессиональное выгорание, коучинговый подход, коучинговая программа, руководители, продажи, маркетинг.

Актуальность исследования обусловлена высокой распространенностью профессионального выгорания среди работающего населения, особенно среди руководителей. Согласно недавним исследованиям, около 45% работающих россиян сталкивались с профессиональным выгоранием. При этом наиболее подвержены этому явлению руководители среднего звена (58%) и квалифицированные специалисты (52%) в сферах образования (59%), государственной службы (76%) и добычи полезных ископаемых (68%) [16].

В сфере продаж и маркетинга руководители особенно подвержены риску выгорания из-за специфики их работы, что обусловлено рядом факторов, включая постоянные стрессы, ответственность перед вышестоящим руководством, плотные и разноплановые коммуникации, ненормированный рабочий день, систему материальной мотивации, зависящую от конечного результата, и трудные коммуникации с другими подразделениями компании.

Международные исследования также подтверждают актуальность проблемы. В начале 2023 года наблюдался рекордный уровень профессионального выгорания среди офисных работников. Более 40% людей, занимающихся офисной деятельностью, испытывали симптомы усталости и истощения на рабочем месте [19].

Учитывая общее количество работающего населения России, на данный момент профессиональное выгорание испытывают более 13 миллионов россиян [16]. Эти данные подчеркивают масштаб проблемы и необходимость разработки эффективных методов профилактики и преодоления профессионального выгорания, особенно для руководителей в сфере продаж и маркетинга.

Исследуя деятельность руководителей в сфере продаж и маркетинга (проведение фокус-групп, неструктурированное интервью, анализ современных исследований), удалось выявить ряд обширных проблем профессионального выгорания. При этом всё выявленные проблемы, на наш взгляд, имеют связь с уровнем развития эмоционального интеллекта данных руководителей (табл. 1).

Таблица 1

Специфика работы руководителей в сфере продаж и маркетинга в контексте  
связи с эмоциональным интеллектом и выгоранием

<i>Проблема</i>	<i>Характеристика</i>
Многозадачность	Руководители вынуждены справляться с множеством задач и ожиданий со стороны различных заинтересованных сторон – вышестоящих руководителей, подчиненных, клиентов и партнеров-поставщиков. Исследования показывают, что при мультизадачности уровень IQ у взрослых может снижаться до уровня 8-летнего ребенка, что приводит к рассеиванию внимания, ухудшению способности концентрироваться и снижению продуктивности [17; 20; 21].
Интенсивные коммуникации	Руководители в сфере продаж и маркетинга сталкиваются с необходимостью постоянного взаимодействия с различными группами людей, что включает переговоры с ключевыми партнерами и клиентами, которые могут быть достаточно жесткими, мотивационные беседы с подчиненными, аргументацию решений в отчётах перед вышестоящими руководителями, диалоги с трудными клиентами
Необходимость мотивировать подчиненных	Руководители должны поддерживать высокий уровень мотивации в своей команде, что особенно сложно, учитывая, что сами сотрудники в сфере продаж и маркетинга часто подвержены выгоранию. Исследования показывают, что почти половина офисных работников (49%) сталкивается с вызовом сохранения мотивации и установления тесной связи с командой [22]
Высокая ответственность	Руководители несут ответственность перед вышестоящим руководством или собственниками компании за результаты работы команды, что создает дополнительное психологическое напряжение
Ненормированный рабочий день	Часто работа руководителей в сфере продаж и маркетинга не ограничивается стандартным рабочим временем, что может приводить к нарушению баланса между работой и личной жизнью
Система материальной мотивации	Зачастую значительная часть дохода руководителей зависит от результатов работы команды, что создает дополнительное давление

Эти факторы в совокупности создают высокий риск профессионального выгорания для руководителей в сфере продаж и маркетинга, что подчеркивает необходимость разработки эффективных стратегий профилактики и преодоления выгорания для данной категории специалистов.

Теоретическая база исследования опирается на работы ведущих отечественных и зарубежных ученых в области профессионального выгорания и эмоционального интеллекта.

В сфере изучения профессионального выгорания ключевую роль играют работы К. Маслач и С. Джексон, которые предложили трехкомпонентную модель выгорания, включающую эмоциональное истощение, деперсонализацию и

редукцию профессиональных достижений [15]. Эта модель стала основой для многих последующих исследований и диагностических инструментов. В отечественной психологии значительный вклад в изучение эмоционального выгорания внес В.В. Бойко, разработавший процессуальный подход к выгоранию. Он рассматривает выгорание как динамический процесс, развивающийся во времени и имеющий определенные фазы: напряжение, резистенция и истощение [2]. Интегративный подход к изучению выгорания, предложенный В.Е. Орлом, объединяет элементы как структурного, так и процессуального подходов, предлагая более комплексное понимание эмоционального выгорания [9; 10].

Нами в итоге профессиональное выгорание определяется как сложный психофизиологический феномен, включающий эмоциональное, умственное и физическое истощение, возникающее в результате хронического профессионального стресса, который может быть раскрыт через модель К. Маслач и В.В. Бойко.

В области эмоционального интеллекта основополагающими являются работы Дж. Мэйера, П. Сэловея и Д. Карузо, которые определили эмоциональный интеллект как способность перерабатывать информацию, содержащуюся в эмоциях, и использовать эту информацию как основу для мышления и принятия решений [12]. В российской психологии концепция эмоционального интеллекта получила развитие в работах Д.В. Люсина, который предложил собственную модель эмоционального интеллекта [8], которая и была нами использована в рамках исследования.

В соответствии с моделью Д.В. Люсина, эмоциональный интеллект включает в себя два основных аспекта: межличностный (понимание и управление эмоциями других людей) и внутриличностный (понимание и управление собственными эмоциями) и рассматривается как способность распознавать, понимать и управлять своими и чужими эмоциями, а также использовать эмоциональную информацию для повышения эффективности мышления и деятельности [8].

Данные теоретические подходы сформировали основу для изучения взаимосвязи между эмоциональным интеллектом и профессиональным выгоранием, особенно в контексте управленческой деятельности в сфере продаж и маркетинга.

*Основная гипотеза исследования* заключалась в предположении о том, что развитие эмоционального интеллекта у руководителей в сфере продаж и маркетинга посредством проведения разработанной тренинговой программы позволит снизить их уровень профессионального выгорания. Эта гипотеза опиралась как на теоретические исследования, демонстрирующие эффективность целенаправленного развития эмоционального интеллекта для улучшения психологического благополучия и снижения стресса на рабочем месте, а также на полученные результаты исследования взаимосвязи этих конструктов именно у руководителей в сфере продаж и маркетинга [18]. Результаты данного исследования показали, что значительная часть руководителей в сфере продаж и маркетинга демонстрирует признаки профессионального выгорания среднего уровня. Наиболее выраженными компонентами выгорания являются редукция персональных достижений и эмоциональное истощение. По методике К. Маслач и С. Джексон, 79% респондентов показали средний и высокий уровни редукции персональных достижений, а 32% – высокий уровень эмоционального истощения. Согласно методике В.В. Бойко, наиболее выраженной оказалась фаза резистенции, которая сформировалась у 22% руководителей. Что касается эмоционального интеллекта, большинство руководителей демонстрируют средний уровень развития различных его компонентов. Однако наблюдается потенциал для развития, особенно в области понимания чужих эмоций и управления своими эмоциями, где отмечается наибольший процент низких значений.

Корреляционный анализ выявил значимые отрицательные связи между компонентами эмоционального интеллекта и уровнем выгорания. Наиболее сильная отрицательная корреляция обнаружена между способностью управлять своими эмоциями и уровнем эмоционального выгорания по методике В.В. Бойко ( $r = -0,544$ ;  $p < 0,01$ ). Внутриличностный эмоциональный интеллект показал более сильную связь с профилактикой выгорания ( $r = -0,533$ ;

$p < 0,01$ ), чем межличностный. Общий уровень эмоционального интеллекта также продемонстрировал умеренную отрицательную корреляцию с выгоранием ( $r = -0,422$ ;  $p < 0,01$ ).

Эти результаты подчеркивают важную роль эмоционального интеллекта, особенно его внутриличностных аспектов, в профилактике профессионального выгорания у руководителей в сфере продаж и маркетинга. Они также указывают на необходимость развития навыков управления эмоциями и повышения общего уровня эмоционального интеллекта как потенциального инструмента для снижения риска профессионального выгорания в данной профессиональной группе [18].

Полученные данные были учтены при разработке авторской программы профилактики профессионального выгорания «Эмоциональный интеллект руководителя». Основная цель программы – научить участников осознавать свои эмоции и стоящие за ними потребности, а также распознавать эмоции подчиненных для выстраивания эффективных коммуникаций.

Программа направлена на развитие эмоционального интеллекта как инструмента профилактики и снижения уровня профессионального выгорания и состоит из четырех модулей, каждый из которых фокусируется на развитии определенных аспектов эмоционального интеллекта: идентификации собственных эмоций, управлении своими эмоциями, идентификации эмоций других и управлении эмоциями других людей. В связи с этим программа состоит из четырех модулей, каждый из которых направлен на развитие определенного аспекта эмоционального интеллекта. Каждый из них сочетает в себе теоретическую и практическую части, что позволяет участникам не только получить необходимые знания, но и сразу же применить их на практике. Кратко содержание программы представлено в таблице 2.

Таблица 2

## Структура программы

№	Занятия	Цель занятия	Содержание
1	Модуль 1 «Какие эмоции я»	Постановка целей по развитию эмоционального интеллекта.	1 ч. – теоретическая. Знакомство с эмоциями.

	испытываю»	Определение желаемых результатов от прохождения программы. Развитие способности понимания своих эмоций и их идентификация. Осознание собственных эмоций и их влияния на работу	2 ч. – практическая. Групповой коучинг «Мои эмоции и скрытые за ними потребности»
2	Модуль 2 «Управление своими эмоциями»	Развитие способности управления своими эмоциями для саморегуляции и эффективного решения задач	1 ч. – теоретическая. Способы конструктивного управления эмоциями. 2 ч. – практическая. Групповой коучинг «Мой лучший способ управления эмоциями»
3	Модуль 3 «Эмоции моих подчиненных»	Развитие способности анализировать и понимать эмоции подчиненных	1 ч. – теоретическая. Как мы понимаем эмоции других. 2 ч. – практическая. Тренинговые задания с коучинговым подходом – эмпатическое слушание; – техники вербальной коммуникации: вопросы и предположения о чувствах другого
4	Модуль 4. «Управление эмоциями подчиненных»	Развитие способности управления эмоциями подчиненных. Интеграция знаний, полученных в ходе всей программы. Составление плана действий по применению навыков эмоционального интеллекта в работе. Сверка с ожидаемыми результатами программы	1 ч. – теоретическая. Изучение алгоритма управления эмоциями других. 2 ч. – практическая. Групповой коучинг «Мой лучший способ управления эмоциями»

Особое внимание в программе уделяется использованию коучингового подхода, выбор которого обусловлен рядом важных факторов. Прежде всего, коучинг предлагает индивидуализированный подход, позволяющий учитывать уникальные особенности и потребности каждого руководителя, что особенно важно при работе с эмоциональным интеллектом, тесно связанным с личным опытом и спецификой работы [6]. Кроме того, коучинг ориентирован на развитие и раскрытие потенциала человека, что соответствует природе эмоционального интеллекта как способности, которую можно развивать [5].

Практическая направленность коучинга, предполагающая немедленное применение полученных знаний, критически важна для развития эмоционального интеллекта в реальных рабочих ситуациях [13]. Коучинговые техники, такие как глубокие вопросы и рефлексия, способствуют повышению самосознания, являющегося ключевым компонентом эмоционального интеллекта [1]. Исследования также показывают, что коучинг особенно эффективен при работе с руководителями, помогая им развивать лидерские качества и эмоциональную компетентность [14].

Важно отметить, что коучинговый подход соответствует принципам андрагогики, учитывая особенности обучения взрослых, такие как опора на опыт обучающегося, самостоятельность и практическая ориентированность, что особенно важно при работе с руководителями [4]. Наконец, коучинг направлен на формирование устойчивых навыков и изменение поведенческих паттернов, что способствует долгосрочному развитию эмоционального интеллекта [11].

Таким образом, коучинговый подход предоставляет эффективные инструменты для развития эмоционального интеллекта руководителей, учитывая специфику их работы и индивидуальные потребности, что делает его оптимальным выбором для решения задач данного исследования.

Для проверки её эффективности использовались следующие методы *исследования*.

I. Эмпирические методы исследования: психодиагностический метод («Опросник профессионального выгорания МВІ» (К. Маслач и С. Джексон, адаптация Н.Е. Водопьяновой [3]), «Диагностика эмоционального выгорания» В.В. Бойко [2], «Методика оценки эмоционального интеллекта ЭМИн» Д.В. Люсина [7]).

II. Методы математико-статического анализа полученных данных: средние, оценка различий по U-критерию Манна-Уитни и оценка сдвигов по T-критерию Вилкоксона.

Для проверки эффективности программы была сформирована контрольная и экспериментальная группы по 20 человек. Сравнительный анализ групп на

начало эксперимента при помощи критерия Манна-Уитни показал, что на начальном этапе экспериментальная и контрольная группы были статистически однородны по большинству показателей. Значимые различия ( $p < 0,05$ ) наблюдались только по одному параметру – «Расширение сферы экономии эмоций» (наиболее высокий показатель наблюдался у экспериментальной группы). Подробно результаты анализа представлены в приложении 1. Наглядно результаты групп на начало эксперимента представлены на рисунке 1.

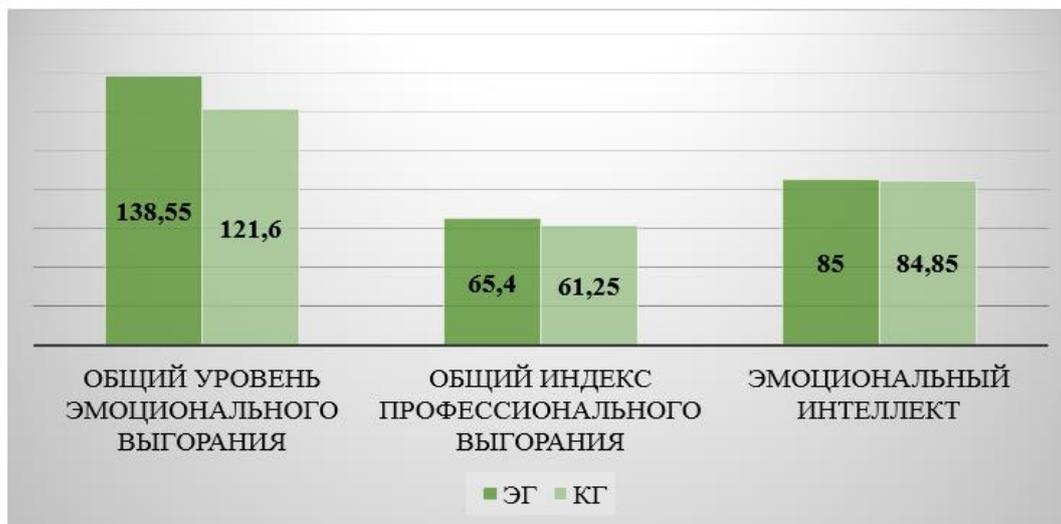


Рис. 1. Показатели выгорания и эмоционального интеллекта у контрольной и экспериментальной групп на начало эксперимента, в баллах

После завершения формирующего эксперимента, в ходе которого экспериментальная группа прошла разработанную программу, была проведена повторная диагностика обеих групп.

Для оценки эффективности программы снова было проведено сравнение показателей контрольной и экспериментальной групп, используя критерий U Манна-Уитни. Результаты этого сравнительного анализа после эксперимента представлены в приложении 2.

Анализ результатов после эксперимента показывает, что между экспериментальной и контрольной группами появились статистически значимые различия по многим показателям. Наглядно результаты представлены на рисунке 2.



Рис. 2. Показатели выгорания и эмоционального интеллекта у контрольной и экспериментальной групп после эксперимента, в баллах

Сравнение результатов групп до и после эксперимента при помощи критерия Т-Вилкоксона также доказывает эффективность программы (приложение 3). В экспериментальной группе наблюдается значительное снижение общего уровня эмоционального выгорания ( $p < 0,00$ ), улучшение показателей эмоционального интеллекта ( $p < 0,00$ ) и снижение выраженности ключевых симптомов профессионального выгорания. Особенно заметны положительные изменения в сферах эмоционального истощения ( $p < 0,00$ ), деперсонализации ( $p < 0,01$ ) и способности управлять своими эмоциями ( $p < 0,00$ ) и понимать их ( $p < 0,00$ ).

Наглядно результаты представлены на рисунках 3 и 4.

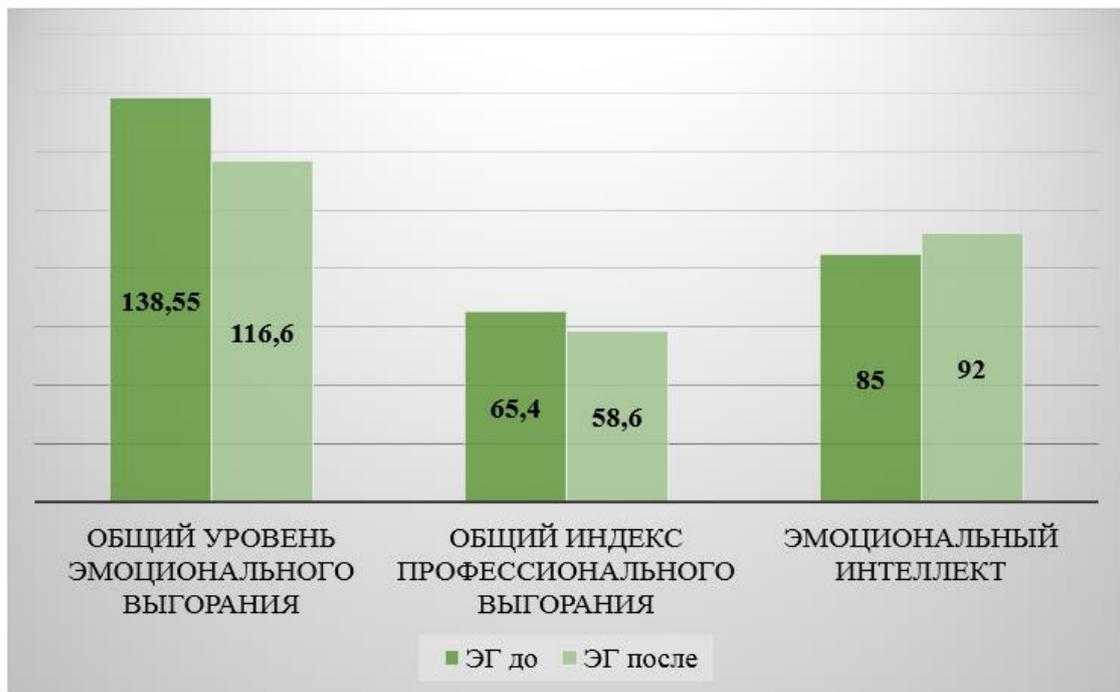


Рис. 3. Показатели выгорания и эмоционального интеллекта у экспериментальной группы в начале и в конце эксперимента, в баллах

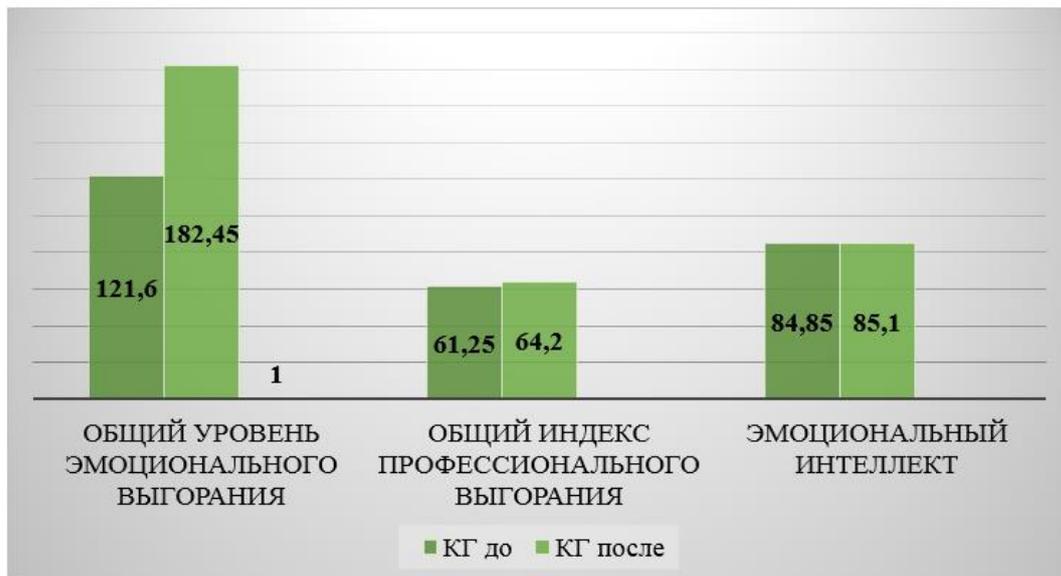


Рис. 4. Показатели выгорания и эмоционального интеллекта у контрольной группы в начале и в конце эксперимента, в баллах

Общий уровень профессионального выгорания в экспериментальной группе снизился с 138,55 до 116,6 балла (- 15.8%), в контрольной группе вырос с 121,6 до 182,45 балла (+ 50%).

При этом в экспериментальной группе заметно снизилось «переживание психотравмирующих обстоятельств» (с 11,1 до 5,75 балла (- 48,2%)), в контрольной группе, напротив, показатель значительно увеличился с 7,8 до 17,85 балла (+ 128,8%). В контрольной группе при этом значительно увеличился уровень неудовлетворенности собой с 9 до 22,15 балла (+ 146,1%), в экспериментальной группе практически не изменилось (с 8,05 до 8,2 балла).

Общий показатель эмоционального истощения также снизился в экспериментальной группе с 65,4 до 58,6 балла, тогда как в контрольной группе он увеличился, что было обусловлено следующими изменениями:

– «напряжение» в экспериментальной группе незначительно повысилось (с 34 до 35,35 балла), но в контрольной группе оно выросло значительно с 32,9 до 70,8 балла (+ 115,2%);

– «резистенция» в экспериментальной группе снизилась на 29,6% (с 57,15 до 40,25 балла, в контрольной группе наоборот данный показатель вырос с 48,55 до 55,4 (+ 14,1%);

– «истощение» в экспериментальной группе снизилось с 47,4 до 41 балла (- 13,5%), а в контрольной группе выросло с 40,15 до 56,25 (+ 40,1%).

Общий уровень эмоционального интеллекта в экспериментальной группе вырос с 85 до 92 балла (+ 8,2%), а в контрольной группе практически не изменился (с 84,85 до 85,1 балла). При этом наиболее заметными изменениями в экспериментальной группе стало увеличение показателей понимания своих (увеличилось с 19,25 до 20,8 (+ 8,1%)) и чужих (увеличилось с 23,65 до 24,25 (+ 2,5%)) эмоций.

В отсутствие какого-либо вмешательства контрольная группа продемонстрировала значительное ухудшение показателей выгорания. Наблюдается рост общего уровня эмоционального выгорания ( $p < 0,00$ ) и усиление симптомов профессионального выгорания ( $p < 0,00$ ). При этом уровень эмоционального интеллекта в контрольной группе остался практически неизменным ( $p > 0,05$  для всех шкал).

В целом можно заключить, что проведенная программа успешно способствовала снижению уровня эмоционального выгорания и развитию эмоционального интеллекта у участников экспериментальной группы, в то время как в контрольной группе подобных изменений не наблюдалось, что подтверждается статистически значимыми различиями между группами после эксперимента по многим ключевым показателям.

## Приложение 1

*Сравнительный анализ экспериментальной и контрольной групп до проведения эксперимента (первичная диагностика)*

Показатель	M±σ		U Манна-Уитни	p
	ЭГ	КГ		
Переживание психотравмирующих обстоятельств	11,1±8,09	7,8±7,33	151	0,18
Неудовлетворенность собой	8,05±6,38	9±6,63	177,5	0,54
«Загнанность в клетку»	3,75±6,35	7,15±7,71	134,5	0,06
Тревога и депрессия	11,1±8,43	8,95±8,19	168,5	0,39
Неадекватное избирательное эмоциональное реагирование	19,6±6,28	18,45±5,08	158,5	0,26
Эмоционально-нравственная дезориентация	7,3±4,75	6,55±5,04	177	0,53
Расширение сферы экономии эмоций	17,4±10,29	10,5±10,84	124,5	0,04
Редукция профессиональных обязанностей	12,85±6,85	13,05±6,11	196,5	0,92
Эмоциональный дефицит	13±5,49	12,15±4,68	188	0,74
Эмоциональная отстраненность	8,1±3,73	7,65±4,02	182	0,62
Личностная отстраненность (деперсонализация)	15,4±8,76	10,75±9,49	143	0,12
Психосоматические и психовегетативные нарушения	10,9±8,37	9,6±8	181	0,61
Напряжение	34±22,57	32,9±22,1	189,5	0,78
Резистенция	57,15±19,26	48,55±19,42	145,5	0,14
Истощение	47,4±17,68	40,15±19,15	146,5	0,15
Общий уровень выгорания	138,55±48,47	121,6±53,85	155,5	0,23
Эмоциональное истощение	24,1±5,22	21,15±7,05	151	0,18
Деперсонализация	9,25±4,27	8,05±4,61	164,5	0,33
Редукция персональных достижений	32,05±4,65	32,05±4,22	192	0,83
Общий индекс выгорания	65,4±6,69	61,25±9,06	148,5	0,16
Субшкала МП (понимание чужих эмоций).	23,65±4,08	21,6±3,22	131,5	0,06

Показатель	M±σ		U Манна-Уитни	p
	ЭГ	КГ		
Субшкала МУ (управление чужими эмоциями)	19,35±3,66	20,1±2,97	167	0,37
Субшкала ВП (понимание своих эмоций)	19,25±3,35	18,5±3,55	177	0,53
Субшкала ВУ (управление своими эмоциями)	12,85±2,08	13,7±2,27	158,5	0,25
Субшкала ВЭ (контроль экспрессии)	9,9±2,83	10,95±2,5	158,5	0,26
Шкала МЭИ (межличностный ЭИ)	43±7,1	41,7±5,49	176,5	0,52
Шкала ВЭИ (внутриличностный ЭИ)	42±6,14	43,15±6,1	177	0,53
Шкала ПЭ (понимание эмоций)	42,9±6,16	40,1±5,22	149	0,17
Шкала УЭ (управление эмоциями)	42,1±6,87	44,75±5,97	148,5	0,16
Эмоциональный интеллект	85±11,81	84,85±9,77	199,5	0,99

## Приложение 2

*Сравнительный анализ экспериментальной и контрольной групп  
после проведения эксперимента*

Показатель	M±σ		U Манна-Уитни	p
	ЭГ	КГ		
Переживание психотравмирующих обстоятельств	5,75±4,98	17,85±3,87	21	0,00
Неудовлетворенность собой	8,2±6,18	22,15±3,67	20,5	0,00
«Загнанность в клетку»	5,9±5,47	13,7±6,63	76,5	0,00
Тревога и депрессия	15,5±8,6	17,1±4,97	176	0,51
Неадекватное избирательное эмоциональное реагирование	10,3±5,17	8,55±5,39	153,5	0,19
Эмоционально-нравственная дезориентация	8,1±5,55	14,2±8,83	116,5	0,02
Расширение сферы экономии эмоций	13±7,2	19,15±6,12	99	0,01
Редукция профессиональных обязанностей	8,85±4,98	13,5±7,65	133	0,07
Эмоциональный дефицит	10,65±4,99	13,9±6,83	138,5	0,09
Эмоциональная отстраненность	6,5±3,61	11,35±8,18	140	0,10
Личностная отстраненность (деперсонализация)	9,75±6,85	14,5±8,93	136	0,08
Психосоматические и психовегетативные нарушения	14,1±7,94	16,5±4,97	164,5	0,33
Напряжение	35,35±15,25	70,8±12,22	8,5	0,00
Резистенция	40,25±13,91	55,4±19,83	124	0,04
Истощение	41±16,15	56,25±18,32	108,5	0,01
Общий уровень выгорания	116,6±35,42	182,45±39,39	41	0,00
Эмоциональное истощение	20,7±4,4	22,95±6,33	160	0,28

Показатель	M±σ		U Манна-	p
Деперсонализация	7,6±3,72	8,9±4,46	158,5	0,26
Редукция персональных достижений	30,3±3,99	32,35±4,08	144,5	0,13
Общий индекс выгорания	58,6±6,71	64,2±8,47	120	0,03
Субшкала МП (понимание чужих эмоций).	24,25±4,47	21,8±3,41	123,5	0,04
Субшкала МУ (управление чужими эмоциями)	20,05±3,86	19,9±2,95	189,5	0,77
Субшкала ВП (понимание своих эмоций)	20,8±3	18,6±3,36	123	0,04
Субшкала ВУ (управление своими эмоциями)	14,75±1,52	13,75±2,27	140,5	0,10
Субшкала ВЭ (контроль экспрессии).	12,15±2,5	11,05±2,26	140,5	0,10
Шкала МЭИ (межличностный ЭИ)	44,3±7,04	41,7±5,57	156,5	0,24
Шкала ВЭИ (внутриличностный ЭИ)	47,7±5,44	43,4±5,94	119	0,03
Шкала ПЭ (понимание эмоций)	45,05±6,14	40,4±5,48	120	0,03
Шкала УЭ (управление эмоциями)	46,95±5,84	44,7±5,69	149	0,17
Эмоциональный интеллект	92±10,78	85,1±9,77	125	0,04

## Приложение 3

*Сравнительный анализ экспериментальной группы  
в начале и конце эксперимента (Т-Вилкоксона)*

Показатель	M±σ		Z	p
	ЭГ до	ЭГ после		
Переживание психотравмирующих обстоятельств	11,1±8,09	5,75±4,98	-2,587b	0,01
Неудовлетворенность собой	8,05±6,38	8,2±6,18	-,350b	0,73
«Загнанность в клетку»	3,75±6,35	5,9±5,47	-1,909c	0,06
Тревога и депрессия	11,1±8,43	15,5±8,6	-2,978c	0,00
Неадекватное избирательное эмоциональное реагирование	19,6±6,28	10,3±5,17	-3,606b	0,00
Эмоционально-нравственная дезориентация	7,3±4,75	8,1±5,55	-,436c	0,66
Расширение сферы экономики эмоций	17,4±10,29	13±7,2	-1,754b	0,08
Редукция профессиональных обязанностей	12,85±6,85	8,85±4,98	-2,854b	0,00
Эмоциональный дефицит	13±5,49	10,65±4,99	-1,976b	0,05
Эмоциональная отстраненность	8,1±3,73	6,5±3,61	-1,521b	0,13
Личностная отстраненность (деперсонализация)	15,4±8,76	9,75±6,85	-3,072b	0,00
Психосоматические и психовегетативные нарушения	10,9±8,37	14,1±7,94	-2,103c	0,04
Напряжение	34±22,57	35,35±15,25	-,673c	0,50
Резистенция	57,15±19,26	40,25±13,91	-3,825b	0,00
Истощение	47,4±17,68	41±16,15	-3,301b	0,00
Общий уровень выгорания	138,55±48,47	116,6±35,42	-3,697b	0,00
Эмоциональное истощение	24,1±5,22	20,7±4,4	-3,838b	0,00
Деперсонализация	9,25±4,27	7,6±3,72	-2,645b	0,01
Редукция персональных	32,05±4,65	30,3±3,99	-2,174b	0,03

достижений				
Общий индекс выгорания	65,4±6,69	58,6±6,71	-3,943b	0,00
Субшкала МП (понимание чужих эмоций)	23,65±4,08	24,25±4,47	-1,198c	0,23
Субшкала МУ (управление чужими эмоциями)	19,35±3,66	20,05±3,86	-1,794c	0,07
Субшкала ВП (понимание своих эмоций)	19,25±3,35	20,8±3	-3,271c	0,00
Субшкала ВУ (управление своими эмоциями).	12,85±2,08	14,75±1,52	-3,655c	0,00
Субшкала ВЭ (контроль экспрессии)	9,9±2,83	12,15±2,5	-3,698c	0,00
Шкала МЭИ (межличностный ЭИ)	43±7,1	44,3±7,04	-2,382c	0,02
Шкала ВЭИ (внутриличностный ЭИ)	42±6,14	47,7±5,44	-3,948c	0,00
Шкала ПЭ (понимание эмоций)	42,9±6,16	45,05±6,14	-3,310c	0,00
Шкала УЭ (управление эмоциями)	42,1±6,87	46,95±5,84	-3,937c	0,00
Эмоциональный интеллект	85±11,81	92±10,78	-3,932c	0,00

b – на основе положительных рангов.

c – на основе отрицательных рангов.

#### Приложение 4

#### *Сравнительный анализ контрольной группы в начале и конце эксперимента (Т-Вилкоксона)*

Показатель	M±σ		Z	p
	КГ до	КГ после		
Переживание психотравмирующих обстоятельств	7,8±7,33	17,85±3,87	-3,610b	0,00
Неудовлетворенность собой	9±6,63	22,15±3,67	-3,868b	0,00
«Загнанность в клетку»	7,15±7,71	13,7±6,63	-2,542b	0,01
Тревога и депрессия	8,95±8,19	17,1±4,97	-3,673b	0,00
Неадекватное избирательное эмоциональное реагирование	18,45±5,08	8,55±5,39	-3,754c	0,00
Эмоционально-нравственная дезориентация	6,55±5,04	14,2±8,83	-2,993b	0,00
Расширение сферы экономии эмоций	10,5±10,84	19,15±6,12	-2,822b	0,01
Редукция профессиональных обязанностей	13,05±6,11	13,5±7,65	-,224b	0,82
Эмоциональный дефицит	12,15±4,68	13,9±6,83	-,826b	0,41
Эмоциональная отстраненность	7,65±4,02	11,35±8,18	-2,015b	0,04
Личностная отстраненность (деперсонализация)	10,75±9,49	14,5±8,93	-1,494b	0,14
Психосоматические и психовегетативные нарушения	9,6±8	16,5±4,97	-3,143b	0,00
Напряжение	32,9±22,1	70,8±12,22	-3,847b	0,00

<i>Показатель</i>	<i>M±σ</i>		<i>Z</i>	<i>p</i>
Резистенция	48,55±19,42	55,4±19,83	-3,083b	0,00
Истощение	40,15±19,15	56,25±18,32	-3,361b	0,00
Общий уровень выгорания	121,6±53,85	182,45±39,39	-3,883b	0,00
Эмоциональное истощение	21,15±7,05	22,95±6,33	-3,351b	0,00
Деперсонализация	8,05±4,61	8,9±4,46	-3,274b	0,00
Редукция персональных достижений	32,05±4,22	32,35±4,08	-1,732b	0,08
Общий индекс выгорания	61,25±9,06	64,2±8,47	-3,849b	0,00
Субшкала МП (понимание чужих эмоций)	21,6±3,22	21,8±3,41	-1,081b	0,28
Субшкала МУ (управление чужими эмоциями)	20,1±2,97	19,9±2,95	-,447c	0,66
Субшкала ВП (понимание своих эмоций)	18,5±3,55	18,6±3,36	-1,000b	0,32
Субшкала ВУ (управление своими эмоциями)	13,7±2,27	13,75±2,27	-1,000b	0,32
Субшкала ВЭ (контроль экспрессии)	10,95±2,5	11,05±2,26	-,707b	0,48
Шкала МЭИ (межличностный ЭИ)	41,7±5,49	41,7±5,57	-,503b	0,62
Шкала ВЭИ (внутриличностный ЭИ)	43,15±6,1	43,4±5,94	-1,387b	0,17
Шкала ПЭ (понимание эмоций)	40,1±5,22	40,4±5,48	-1,350b	0,18
Шкала УЭ (управление эмоциями)	44,75±5,97	44,7±5,69	-,439b	0,66
Эмоциональный интеллект	84,85±9,77	85,1±9,77	-1,261b	0,21

b – на основе отрицательных рангов.

c – на основе положительных рангов.

### *Список литературы*

1. Аткинсон М. Достижение целей. Пошаговая система / М. Аткинсон, Р.Т. Чойс. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 250 с.
2. Бойко В.В. Энергия эмоций / В.В. Бойко. – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб.: Питер, 2004. – 474 с. EDN QXHUJZ
3. Водопьянова Н.Е. Синдром выгорания. Диагностика и профилактика: практическое пособие / Н.Е. Водопьянова, Е.С. Старченкова. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2025. – 299 с.
4. Змеев С.И. Андрагогика: основы теории, истории и технологии обучения взрослых / С.И. Змеев. – М.: ПЕР СЭ, 2007. – 114 с. – EDN XSIPLJ
5. Калиничев О. Эмоциональный интеллект. Управлять собой и влиять на других / О. Калиничев. – СПб.: Питер, 2023. – 352 с.

6. Каннио С. Мастерство коучинга. Лучшие практики в бизнес-коучинге / С. Каннио, В. Лаунер. – М.: Дело и Сервис, 2015. – 240 с.

7. Люсин Д.В. Новая методика для измерения эмоционального интеллекта: опросник ЭМИн / Д.В. Люсин // Психологическая диагностика. – 2006. – С. 3–22.

8. Люсин Д.В. Социальный и эмоциональный интеллект: от процессов к измерениям / Д.В. Люсин, Д.В. Ушаков. – М.: Институт психологии российской академии наук, 2009. – 510 с. EDN SFZLPZ

9. Орёл В.Е. Синдром психического выгорания личности / В.Е. Орёл. – Ярославль: Когито-Центр, 2005. – 450 с. EDN XUDEUH

10. Орёл В.Е. Структурно-функциональная организация и генезис психического выгорания: дис. ... д-ра психол. наук / В.Е. Орёл. – Ярославль, 2005. – 605 с. EDN NNLZPR

11. Рейнольдс М. Коучинг: эмоциональная компетентность: направьте свои эмоции на успех в работе / М. Рейнольдс. – М.: ЦПКУБ, 2003. – 112 с. EDN QXGJFF

12. Тест эмоционального интеллекта: методическое пособие / Е.А. Сергиенко, Е.А. Хлевная, И.И. Ветрова, Ю.П. Мигун. – М.: Изд-во Института психологии РАН, 2019. – 178 с. EDN YJNXHX

13. Уитмор Д. Коучинг. Основные принципы и практики коучинга и лидерства / Д. Уитмор. – М.: Альпина Диджитал, 2018. – 330 с.

14. Чуланова О.Л. Коучинг как эффективный инструмент развития эмоциональной компетентности руководителя: понятие, виды, этапы реализации / О.Л. Чуланова // Материалы Афанасьевских чтений. – 2018. – №3 (24). – С. 35–45. EDN YAIYDR

15. Maslach C. Job burnout / Ch. Maslach, W. Schaufeli, M. Leiter // Annual Review of Psychology. 2001. Vol. 52. P. 397–422. EDN HEYQKD

16. Более 13 млн работающих россиян находятся в состоянии профессионального выгорания [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nafi.ru/analytics/bolee-13-mln-rabotayushchikh-rossiyan-nakhodyatsya-v-sostoyanii-professionalnogo-vygoraniya/> (дата обращения: 22.02.2025).

17. Интервью Гленна Уилсона [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.drglennwilson.com/links.html> (дата обращения: 22.02.2025).

18. Киреева, Н.Н. Эмоциональный интеллект как фактор профилактики профессионального выгорания руководителей в сфере продаж и маркетинга / Н.Н. Киреева, У.А. Назарова // Вопросы психологии экстремальных ситуаций. – 2024. – №4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://extrapsy.ru/arhiv-номерov/> (дата обращения: 22.02.2025).

19. Уровень профессионального выгорания среди офисных работников в мире достиг рекорда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mir24.tv/news/16542131/uroven-professionalnogo-vygoraniya-sredi-ofisnyh-rabotnikov-v-mire-dostig-rekorda> (дата обращения: 22.02.2025).

20. Чижевская О. Мультизадачность VS многофункциональность / О. Чижевская // The HRD. – 2020. – 6 октября [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://thehrd.ru/articles/multizadachnost-vs-mnogofunktsionalnost/> (дата обращения: 22.02.2025).

21. Media multitaskers pay mental price, Stanford study shows [Electronic resource]. – Access mode: <https://news.stanford.edu/news/2009/august24/multitask-research-study-082409.html> (дата обращения: 22.02.2025).

22. Nickerson, H.A Crisis of Disconnection: Three Workplace Trends Slowing Business Growth [New Data] / H. Nickerson [Electronic resource]. – Access mode: <https://blog.hubspot.com/marketing/workplace-trends-slowing-business-growth> (дата обращения: 22.02.2025).