

*Г. І. Падурець,*

*к. т. н., доцент, доцент кафедри менеджменту організацій,  
Східноєвропейський університет економіки і менеджменту, м. Черкаси*

*І. Б. Чудаєва,*

*к. т. н., доцент, директор інституту економіки і менеджменту,  
Східноєвропейський університет економіки і менеджменту, м. Черкаси*

*С. Г. Козловська,*

*аспірант, старший викладач кафедри,*

*Східноєвропейський університет економіки і менеджменту, м. Черкаси*

## ЯК СТВОРИТИ ЕФЕКТИВНУ УПРАВЛІНСЬКУ КОМАНДУ

*H. Padurets,*

*PhD in Technical Sciences, Professor,*

*Professor of The Department of Management, East European University of Economics and Management, Cherkasy*

*I. Chudaeva,*

*PhD in Technical Sciences, associate professor, Head of Economics and Management Institute,*

*East European University of Economics and Management, Cherkasy*

*S. Kozlovska,*

*doctoral candidate, senior teacher of the Department of Management,*

*East European University of Economics and Management, Cherkasy*

### HOW TO CREATE AN EFFECTIVE MANAGERIAL TEAM

---

*У статті розроблено практичний інструментарій у вигляді алгоритму формування управлінської команди, який базується на концептуальній моделі емоційного інтелекту менеджера та його лідерської компетенції. Даний алгоритм дозволить не тільки визначати лідерів серед претендентів, але й підібрати емоційно сумісних кандидатів для вибраного лідера.*

*Проведено опрацювання запропонованого алгоритму в ручному режимі на основі психодіагностичних досліджень відібраних кандидатів в емоційно сумісну команду. Запропоновано визначати ефективність створених команд за допомогою коефіцієнта емоційної довіри лідера до кожного члена команди.*

*Проведені дослідження можуть стати відправним моментом для конкретних бізнесових та силових структур, включаючи адміністрацію Президента, по створенню ефективних емоційно сумісних команд, а також стати додатковим орієнтиром при розробці загальної концепції системи управління персоналом в організаціях.*

*In this article practical tools in the form of the algorithm of managerial team development are defined. This algorithm is based on the conceptual model of manager's emotional intelligence and his leadership competence. This algorithm allows not only to define leaders among applicants but also to select emotionally consistent people for a chosen leader.*

*This algorithm was applied practically in manual mode on the basis of psychognostic research of chosen applicants into emotionally consistent team. The authors of the article offer to define the effectiveness of created teams by a leader's emotional trust index applied to every member of a team.*

*Conducted researches can be a starting point for particular business and force structures including Presidential Administration in creating of efficient emotionally consistent teams. They can be a key point in developing general strategy of the human resource management system in organizations.*

---

*Ключові слова: управлінська команда, емоційний інтелект, алгоритм створення команди під лідера, коефіцієнт емоційної довіри.*

*Key words: managerial team, emotional intelligence, algorithm of team creation according to the leader's requests, emotional trust index.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Різноманітність форм і способів отримання доходів та створення бізнесу, видів і розмірів фірм та підприємств вимагає нових підходів в управлінні персоналом. У сучасних умовах робота управлінців різних посадових рівнів

стає все більш емоційно напруженою, зростає відповідальність за результати діяльності підлеглих при дефіциті матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Ефективність виконання управлінських функцій у багатьох випадках пов'язана із реалізацією менеджера-

ми свого лідерського потенціалу через створення управлінських команд. Термін "управлінська команда" дуже популярний серед керівників. Хтось вважає, що вона у них є, хтось хотів би її створити у своїй компанії і плекає ілюзії, що існування такої команди звільнило би його від тягара відповідальності та допомогло організувати роботу. Але все не так просто і не так однозначно.

Щоб в організації склалась управлінська команда, недостатньо вирішити прийняти рішення про її створення. Управлінська команда діє за суворими законами і для того, щоб команда стала ефективною, повинні бути реалізовані декілька обов'язкових правил. Однією із особливостей управлінської команди є те, що члени команди повинні бути відібрані не лише за кваліфікаційними вимогами, знаннями, уміннями та навичками, але за системою психологічних якостей. Серед таких психологічних якостей виділяють емоційний інтелект, що представляє не малий інтерес у контексті підвищення ефективності управління.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Методологічну основу даної роботи визначають наукові результати досліджень, які протягом двох десятиліть проводились на кафедрі менеджменту Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. На сьогодні можна сказати, що розроблено основні положення, які розкривають сутність та особливості формування управлінських команд під індивідуальність лідера, дають практичний інструментарій з використанням емоційної компетентності особистості.

Найбільш практичним інструментом щодо побудови команд є використання принципу на основі піраміди відносин Аблязова [1, с. 46—50]. Згідно з цим принципом існують три зони довіри в команді: зона повної довіри, зона пасивної довіри і зона умовної недовіри. Ці зони формуються на основі психодіагностичного тестування кандидатів в команду за особистими характеристиками, при цьому довірчі зони мають такі відхилення від показників лідера [2, с. 620—628]:

- зона повної довіри  $\pm 0,2$ ;
- зона пасивної довіри  $\pm 0,4$ ;
- зона умовної недовіри  $\pm 0,6$ .

Необхідно сказати, що проведені дослідження базуються на використанні менеджерської компетентності, але серед особистих характеристик в останній час приділяється увага тим, які відповідають емоційному інтелекту [3, с. 141—156]. Термін "емоційний інтелект" введено в практику в кінці 80-х років минулого століття психологами П. Саловеем і Д. Майером, хоча насправді окремі компоненти вивчалися та розвивалися раніше. Існує декілька моделей емоційного інтелекту, серед яких найбільш відомою є модель Бар-Она, яка і взята за основу вивчення емоційних властивостей менеджерів. В роботі визначений мінімальний набір компонентів, якими повинен володіти кандидат в управлінську команду. Серед цих компонентів такі: асертивність, контроль імпульсивності, незалежність, оцінка дійсності, соціальна відповідальність, емпатія, уміння вирішувати проблеми, гнучкість. Для визначення цих компонентів запропонована модернізована методика з п'ятибальною шкалою оцінок результатів тестування.

Подальші дослідження в розвитку формування управлінських команд привели до того, що необхідно використовувати компетентнісний підхід для аналізу претендентів в команду [4, с. 33—35; 5, с. 130—140; 6, с. 93—94]. Менеджери, які володіють високим рівнем емоційної компетентності, не тільки уміють використовувати емоційний інтелект, але мотивовані бажанням влади, уміють швидко адаптуватися до змін обставин, володіють внутрішньою допитливістю, вмінням передчувати зміни, наполегливо працювати, тобто бути справжніми лідерами. Тому поєднання лідерських якостей та емоційного інтелекту, що характеризує емоційну компетентність є основним фактором для формування управлінських

команд. З'явився новий термін "резонансний лідер", ефективність якого визначається рівнем емоційного інтелекту та лідерськими якостями. Поведінка та настрої резонансного лідера впливають на силу його емоцій, які надихають команду на творчість, покращують продуктивність праці, пробуджують високі почуття відданості справи.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою цього дослідження є розробка алгоритму створення управлінської команди на основі лідерської та емоційної компетентності з визначенням ступеня емоційної довіри, який необхідно враховувати при виборі стилю і методів керівництва, при визначенні загальних можливостей команди, постановці завдань та контролю за їх виконанням.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ

Основним концептуальним положенням зі створення ефективної управлінської команди є використання піраміди відносин Аблязова [1, с. 46—50], емоційної та лідерської компетентності кандидатів в команду [4, с. 33—35; 5, с. 130—140].

На рисунку 1 представлена блок-схема алгоритму створення управлінської команди, який дозволить не тільки визначити лідерів серед претендентів, але й підібрати емоційно сумісних кандидатів для вибраного лідера.

Кількісною характеристикою емоційної сумісності є коефіцієнт емоційної довіри, який характеризує величину довіри вибраного лідера до кожного із кандидатів, а також величину довіри лідера до команди в цілому. Необхідно сказати, що по запропонованому алгоритму можна підібрати управлінську команду і для будь-якого лідера.

Створення управлінської команди необхідно починати з формування матриці вихідних даних (блок 1), яка включає в себе психодіагностичні тестування претендентів на основі тестової методики, представленої в [3, с. 141—156]. Формування матриці вихідних даних передбачає опитування претендентів по методиці, заповнення анкет та підрахунок балів і оцінку кожної компоненти емоційного інтелекту згідно з результатами і ціною відповіді. Кінцеві результати тестування представляються у вигляді матриці вихідних даних  $E_{ji}$ , де  $E_{ji}$  — числове значення  $i$ -го показника емоційного інтелекту для  $j$  — го претендента. В нашому випадку  $i = (1, n)$ ,  $n$  — кількість компонентів емоційного інтелекту, а  $j = (1, m)$ ,  $m$  — кількість претендентів в команду.

Одночасно з формуванням матриці вихідних даних проводиться тестування претендентів для визначення лідерської компетенції ЛКМ $_j$  із застосуванням методики, розробленої в [5, с. 130—140]. В блоці 1 проводиться також введення коефіцієнтів вагомості  $m_i$  для кожної компоненти емоційного інтелекту [3, с. 149]:

- а) гнучкість,  $m_1 = 0,13$ ;
- б) асертивність,  $m_2 = 0,14$ ;
- в) контроль імпульсивності,  $m_3 = 0,17$ ;
- г) незалежність,  $m_4 = 0,06$ ;
- д) оцінка дійсності,  $m_5 = 0,15$ ;
- е) соціальна відповідальність,  $m_6 = 0,08$ ;
- є) емпатія,  $m_7 = 0,04$ ;
- ж) уміння вирішувати проблеми,  $m_8 = 0,23$ .

Початок відбору кандидатів в команду проводиться в блоці 2, де визначаються кандидати, які потрапляють в першу зону повної довіри згідно з пірамідою відносин Аблязова. Відбір кандидатів проходить поетапно для першого кандидата  $E_{1i}$  з використанням параметрів допустимих значень емоційного інтелекту, які знаходяться в діапазоні  $E_{1i} - 0,2 \leq E_{1i} \leq E_{1i} + 0,2$ .

Якщо значення  $E_{1i}$  не задовольняє нерівності першої зони, то відбір кандидатів проходить в блоці 3, де використовується розширений діапазон допустимих значень емоційного інтелекту в діапазоні  $E_{1i} - 0,4 \leq E_{1i} \leq$

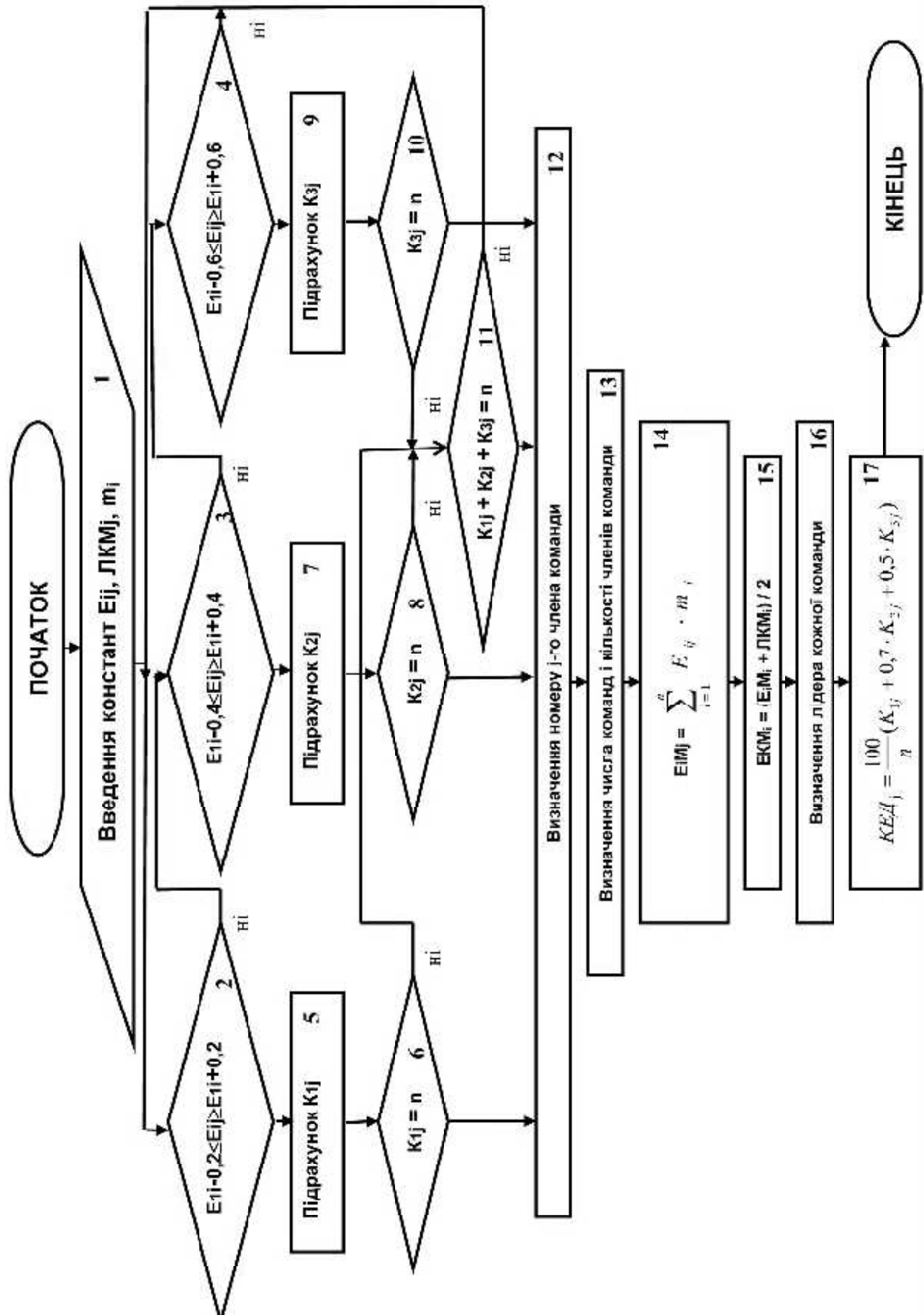


Рис. 1. Блок-схема алгоритму

**Таблиця 1. Результати психодіагностичних досліджень**

№ п/п	Посада	Гнучкість, E1	Асертивність, E2	Контроль імпульсивності, E3	Незалежність, E4	Оцінка дійсності, E5	Соціальна відповідальність, E6	Емпатія, E7	Уміння вирішувати проблеми, E8	E1Mj	ЛКМj	ЕКМj
1	Генеральний директор	3,6	4,2	2,2	3,6	4,0	3,5	3,5	2,2	3,2	3,4	3,30
2	Головний спеціаліст	2,4	4,1	2,6	4,5	3,2	3,2	3,6	3,1	3,2	2,9	3,00
3	Головний інженер	3,2	3,5	2,1	3,0	3,6	2,4	4,5	4,0	3,3	2,9	3,10
4	Завідувач кафедри	2,4	4,2	2,6	3,4	4,5	2,8	4,5	3,6	3,4	3,1	3,25
5	Старший викладач	2,4	4,0	2,6	3,0	4,5	3,1	4,1	4,0	3,5	3,8	3,65
6	Професор	1,9	2,8	2,2	2,4	4,0	1,8	4,8	4,3	3,1	3,1	3,10
7	Проректор	3,6	1,8	1,8	2,0	4,5	2,5	4,8	2,4	2,8	3,2	3,00
8	Помічник ректора	2,6	4,0	2,6	3,1	4,0	3,5	4,5	4,5	3,6	3,5	3,55
9	Заступник директора	2,4	4,0	2,2	3,2	4,0	3,6	3,6	3,6	3,3	3,1	3,20
10	Начальник відділу	1,8	3,5	3,0	4,0	3,0	2,1	3,5	4,0	2,8	2,9	3,10
11	Викладач	2,0	3,8	2,6	2,8	4,1	3,2	4,6	3,4	3,5	2,9	2,60
12	Старший викладач	2,4	3,2	2,1	2,2	3,3	1,4	3,2	2,8	2,6	2,3	2,45
13	Менеджер	2,5	4,0	1,8	2,6	3,6	3,6	4,3	3,6	3,2	3,0	3,10
14	Менеджер	3,2	4,5	3,5	4,0	3,4	4,0	3,6	4,0	3,8	3,8	3,80
15	Менеджер	1,8	4,4	3,6	4,0	3,4	4,1	4,6	4,0	3,6	3,8	3,70
16	Менеджер	2,8	3,0	3,1	2,6	4,0	2,6	3,2	3,0	3,1	2,6	2,85
17	Менеджер	2,2	3,6	1,9	2,2	3,2	1,5	3,1	3,2	2,7	2,7	2,70
18	Менеджер	2,2	4,2	2,5	2,8	4,5	3,1	3,6	3,6	3,8	3,4	3,60
19	Економіст	2,4	4,1	2,8	3,1	2,6	2,8	3,1	4,0	3,2	3,4	3,30
20	Офіц. предст. компанії	2,8	3,1	1,9	2,8	3,5	1,9	3,6	3,4	3,0	3,3	3,15
21	Начальник лабораторії	2,0	3,5	3,1	2,8	4,0	2,6	3,5	3,6	3,4	3,4	3,40

$E_{11} + 0,4$ . Тут визначаються ті кандидати, які потрапляють в другу зону пасивної довіри. Аналогічно відбувається відбір кандидатів в блоці 4, де визначаються кандидати, які потрапляють в третю зону умовної недовіри.

Якщо рівень компоненти емоційного інтелекту кандидатів, яких аналізують, задовольняє нерівності першої зони (блок 2), в подальшому відбувається підрахунок кількості компонентів  $K_{1j}$  (блок 5) для кожного  $j$ -го претендента. Якщо ця кількість дорівнює максимальному числу компонентів  $n$  (блок 6), то даний кандидат проходить в майбутню команду. Аналогічно проходять розрахунки в блоках 7, 8, 9, 10. Може статися так, що для першого кандидата, що має значення  $E_{1i}$ , не підходить жоден претендент по всіх трьох зонах (блок 11). У цьому випадку проводиться аналіз для другого кандидата, що має значення  $E_{2i}$  і т.д.

У блоці 12 проводиться визначення порядкових номерів  $j$ -тих членів команди, які задовольняють всім трьом зонам відносин піраміди Аблязова. Потім в блоці 13 проводиться підрахунок команд і їх членів, які були відібрані для подальшого аналізу.

Наступний аналіз претендентів включає визначення лідера майбутньої команди. Якщо команд декілька, то лідер визначається для кожної з команд. Визначення лідера проходить таким чином. У блоці 14 проходить розрахунок комплексного показника емоційного інтелекту для кожного кандидата за формулою:

$$EiMj = \sum_{i=1}^n Eij \cdot m_i \quad (1)$$

де  $EiMj$  — комплексний показник емоційного інтелекту для відібраних кандидатів в команду;

$j = (1...M)$ ,  $M$  — кількість відібраних членів однієї з команд.

Емоційна компетентність кожного відбраного претендента оцінюється в блоці 15 за формулою:

$$ЕКМ_j = \frac{E_i M_j + ЛКМ_j}{2} \quad (2)$$

де  $ЕКМ_j$  — рівень емоційної компетентності для кандидатів, яких аналізують;

$ЛКМ_j$  — рівень лідерської компетентності.

Максимальне значення  $ЕКМ_j$  серед претендентів (блок 16) визначає того кандидата, який може працювати в якості лідера серед відібраних членів команди.

Емоційна сумісність лідера до відібраних членів команди визначається в блоці 17 за формулою:

$$КЕД_j = \frac{100}{n} (K_{1j} + 0,7 \cdot K_{2j} + 0,5 \cdot K_{3j}) \quad (3)$$

де  $КЕД_j$  — коефіцієнт емоційної довіри лідера до  $j$ -го члена команди;

$n$  — кількість компонентів емоційного інтелекту;

$K_{1j}, K_{2j}, K_{3j}$  — кількість компонентів емоційного інтелекту, які задовольняють умовам нерівності першої, другої та третьої зони відповідно.

Опрацювання запропонованого алгоритму проводилось в ручному режимі на основі результатів психодіагностичних досліджень емоційного інтелекту, що представлені в таблиці 1.

Підсумкові результати показали, що серед представлених кандидатів можна сформувати дві емоційно сумісні команди. Перша на чолі з лідером, який має порядковий номер 5, складається з претендентів, що мають такі порядкові номери в таблиці 1: 4, 8, 9, 11, 18, 21. Претендент під номером 16 емоційно сумісний з номером 21 і може працювати з ним в окремій команді. Друга команда під керівництвом лідера за номером 20 скла-

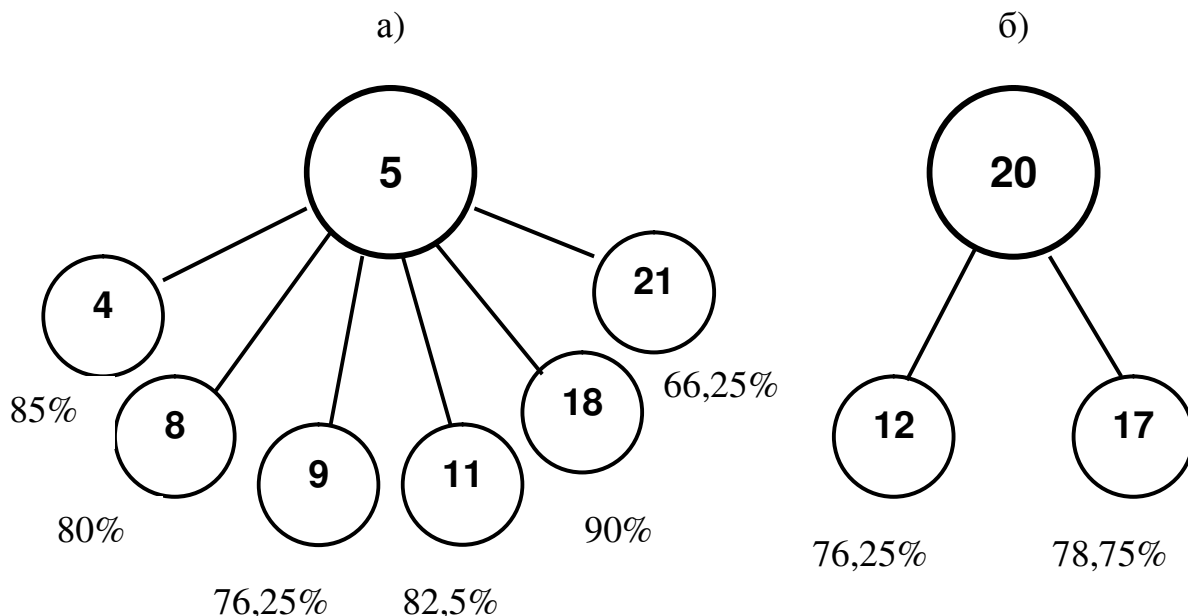


Рис. 2. Графи емоційно сумісних команд:  
а) — перша команда; б) — друга команда

дається з претендентів 12 і 17. Графи управлінських команд, а також відповідні коефіцієнти емоційної довіри представлені на рисунку 2.

## ВИСНОВКИ

Наукова новизна представлених досліджень полягає в наступному:

- розроблено практичний інструментарій у вигляді алгоритму формування управлінської команди, який базується на концептуальній моделі емоційного інтелекту менеджера та його лідерської компетенції;

- проведено опрацювання запропонованого алгоритму в ручному режимі на основі психодіагностичних досліджень відібраних кандидатів в емоційно сумісну команду;

- запропоновано визначати ефективність створених команд за допомогою коефіцієнта емоційної довіри лідера до кожного члена команди.

Таким чином, проведені дослідження можуть стати відправним моментом для конкретних бізнесових та силових структур, включаючи адміністрацію Президента, по створенню ефективних емоційно сумісних команд, а також стати додатковим орієнтиром при розробці загальної концепції системи управління персоналом в організаціях.

## Література:

1. Аблязов Р. А. Командний менеджмент: навч. посіб. / Аблязов Р. А., Падурець Г. І., Чудаєва І. Б.; за ред. Р. А. Аблязова. — К.: "Видавничий дім "Професіонал", 2008. — 352 с.

2. Падурець Г. І. Формування управлінської команди під лідера Текст / Г. І. Падурець, І. Б. Чудаєва, С. Г. Козловська // Економіка: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць. Випуск 226. — Том III. — Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. — С. 620—628.

3. Козловська С. Г. Емоційний портрет менеджера Текст / С. Г. Козловська, Г. І. Падурець, І. Б. Чудаєва // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. — Серія "Економіка і менеджмент". — Черкаси, № 2 (12), 2012. — С. 141—156.

4. Падурець Г. І. Емоційна компетентність менеджера Текст / Г. І. Падурець // Проблеми формування систем управління в умовах глобалізації: теорія, методологія, практика: збірник тез доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції. — Черкаси: СУЕМ, 2013. — С. 33—35.

5. Козловська С. Г. Емоційна компетентність та лідерство: [Текст] / С. Г. Козловська, Г. І. Падурець, І. Б. Чудаєва // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. — Серія "Економіка і менеджмент". — Черкаси, № 1 (14), 2013. — С. 130—140.

6. Падурець Г. І. Алгоритм створення управлінської команди Текст / Г. І. Падурець, О. М. Музичук, СУЕМ / Теоретико-методологічні і науково-практичні засади інформаційного, фінансового та облікового забезпечення розвитку економіки: збірник тез доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції. — Черкаси: СУЕМ, 2013. — С. 93—94 с.

## References:

1. Abliazov, R. A. Padurets', H. I. and Chudaieva, I. B. (2008) Komandnyj menedzhment Team management, Vydavnychij dim "Profesional", Kyiv, Ukraine.

2. Padurets', H. I. Chudaieva, I. B. and Kozlovs'ka, S. H. (2007), "Manaperial team formation according to a leader", Ekonomika: problemy teorii ta praktyku, vol. 1, no. 226, pp. 620—628.

3. Kozlovs'ka, S. H. Padurets', H. I. and Chudaieva, I. B. (2012), "Emotional profile of a manager", Visnyk Skhidnoievropejs'koho universytetu ekonomiky i menedzhmentu, vol. 2, no. 12, pp. 141—156.

4. Padurets', H. I. (2013), "Emotional competence of a manager", Zbirnyk tez dopovidej uchasnykiv Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii Participants' abstracts collected volume of International science and practice conference, Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia International science and practice conference, Skhidnoievropejs'kyj universytet ekonomiky i menedzhmentu, Cherkasy, Ukraine, pp. 33—35.

5. Kozlovs'ka, S. H. Padurets', H. I. and Chudaieva, I. B. (2013), "Emotional competence and leadership", Visnyk Skhidnoievropejs'koho universytetu ekonomiky i menedzhmentu, vol. 1, no. 14, pp. 130—140.

6. Padurets', H. I. and Muzychuk, O. M. (2013), "Algorithm of managerial team creation", Zbirnyk tez dopovidej uchasnykiv Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii Participants' abstracts collected volume of International science and practice conference, Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia International science and practice conference, Skhidnoievropejs'kyj universytet ekonomiky i menedzhmentu, Cherkasy, Ukraine, pp. 93—94.

Стаття надійшла до редакції 13.12.2013 р.