

## REFERENCES

1. Buzukova E. A. Procurement and suppliers. The course of management of assortment in retail. 2nd ed. SPb. : Piter, 2018. 414 p. (In Russ.).
2. Sysoyeva S. V., Buzukova E. A. Category management. The course of management of assortment in retail. SPb. : Piter, 2018. 400 p. (In Russ.).
3. Chernukhina G. N. Intellectualization of labor resources as a factor of improving professionalism in circulation of goods and services // Academy Bulletin. 2017. No. 2. Pp. 79–85. (In Russ.).
4. Ryzhikova T. N. Analytical marketing: what marketing analyst should know. M. : INFRA-M, 2018. 288 p. (In Russ.).
5. Ermolovskaya O. Yu. Digital transformation in sectors of economics: assessment and development prospects // Economics and management: problems, solutions. 2018. Vol. 4. No. 4. Pp. 73–76. (In Russ.).
6. Ermolovskaya O. Y., Telegina Zh. A., Golovetsky N. Y. Economic incentives of creation of high-productive jobs as a basis for providing globally-oriented development of the economy of modern Russia // Quality — Access to Success. 2018. Vol. 19. No. S2. Pp. 43–47.
7. Ermolovskaya O. Yu. Problems of the Russian Market of Merger and Absorption Transactions // Journal of Reviews on Global Economics. 2018. Pp. 825–833. URL: <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2018.07.80>
8. Bogoviz A. V., Chernukhina G. N., Mezkhova L. N. Subsystem of the territory management in the interests of solving issues of regional development // Quality — Access to Success. 2018. Vol. 19. No. S2. Pp. 152–156.

**Как цитировать статью:** Гришина В. Т., Калугина С. А., Лебедева Т. П. Методические аспекты управления торговым ассортиментом // Бизнес. Образование. Право. 2019. № 1 (46). С. 149–154. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.46.131.

**For citation:** Grishina V. T., Kalugina S. A., Lebedeva T. P. Methodical aspects of the trade list // Business. Education. Law. 2019. No. 1 (46). Pp. 149–154. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.46.131.

УДК 65.013  
ББК 37.279

DOI: 10.25683/VOLBI.2019.46.170

**Dolgaya Anghelina Alekseevna**,  
candidate of economics, associated professor  
of the department “Operational management”,  
Kaliningrad state technical university,  
Kaliningrad,  
dolgaya@dialoglan.ru

**Долгая Ангелина Алексеевна**,  
канд. экон. наук,  
доцент кафедры управления производством,  
Калининградский государственный технический университет,  
г. Калининград,  
e-mail: dolgaya@dialoglan.ru

## ИССЛЕДОВАНИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА В КОМАНДНЫХ РОЛЯХ

### ANALYSIS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE LEVEL IN TEAM ROLES

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
08.00.05 – Economics and management of national economy

*В статье представлены результаты исследования эмоционального интеллекта в самоорганизующихся командах исследователей. Предметом исследования была взаимосвязь между ролями в команде и уровнем эмоционального интеллекта. Объектом исследования послужили команды студентов предпринимательской магистратуры, созданные по принципу самоопределения для целей исследования и получения продуктов интеллектуальной деятельности. Методология исследования построена на модифицированной типологии командных ролей Р. Белбина и моделях эмоционального интеллекта Н. Холла. В результате анализа структуры и состава команд гипотеза о взаимосвязи между уровнем эмоционального интеллекта и ролями в команде нашла подтверждение. В статье представлены выявленные в ходе исследования эмоциональные профили каждой командной роли. Несмотря на схожий в целом характер распределения уровня эмоционального интеллекта, для отдельных ролей обнаружены явные отклонения от средних значений. Отклонения связаны с элементами эмоционального интеллекта: эмоциональной осведомленностью, эмпатией, управлением эмоциями, самомотивацией. Роль Души Компании характеризуется низким уровнем самомотивации*

*и распознавания эмоций; роль Переговорщика — высоким уровнем эмпатии и распознавания эмоций. Высокий уровень эмоциональной осведомленности, самомотивации необходим для выполнения роли Аналитика, Эксперта и Стратега, но роль Эксперта, кроме прочего, требует и относительно высокого развитого навыка управления эмоциями. Также следует отметить роль Критика, обладающего самым низким в команде уровнем эмоциональной осведомленности, и роль Генератора Идей как не требующую высокого уровня эмпатии. Таким образом, в самоорганизующихся командах обнаружено влияние составляющих эмоционального интеллекта на формирование командной роли, играемой каждым участником.*

*The article describes results of emotional intelligence research within the teams of intellectual property developers. The relation between team roles and emotional intelligence level was the subject of analysis. The research object were entrepreneurship master degree program students teams, created on the self-determination approach for the purpose of intellectual property development. Methodology of research based on the modified R. Belbin typology of team roles and N. Hall model of EQ.*

*Teams structure and content results in the confirmation of the hypothesis of link between perceptive role and EQ level. There are emotional profiles of each team role identified and presented in the article. In spite of similar general distribution pattern of emotional intelligence, the obvious deviation from average for several team roles discovered. These deviations relate to emotional intelligence features: emotional awareness, empathy, emotion management, self-motivation regarding Team-worker; Monitor Evaluator; Specialist, Plant, Negotiator. Team-worker features the low level of self-motivation and emotion awareness; Negotiator – high level of empathy and emotion recognition. High level of emotion awareness and self-motivation is requisite for Specialist, Investigator and Strategist; moreover, Specialist needs to have highest level of emotion management skill. Plant role does not require a high level of empathy, and Evaluator role features the lowest level of emotional awareness. Therefore in self-organizing teams the emotional intelligence impact on team role adoption discovered.*

*Ключевые слова: эмоциональный интеллект, командные роли, командное эмоциональное управление, эффективность команды, самоорганизация, управление эмоциями, факторы формирования ролей, эмоциональный командный интеллект, эмпатия, эмоциональная осведомленность, влияние эмоционального интеллекта, горизонтальное управление, самоорганизующиеся команды.*

*Key words: emotional Intelligence, team roles, emotional management, team efficiency, self-organization, team emotional management, team role factors, team emotional intelligence, empathy, emotional awareness, emotional intelligence impact, horizontal management, self-organizing teams.*

## Введение

**Актуальность** темы определяется постоянным усложнением задач, встающих сегодня перед экономическими субъектами, которое происходит в экспоненциальной форме. Это связано с необходимостью комплексного подхода к решению задач, междисциплинарности в видении проблем и формировании методологии. Как следствие, все большая часть управленческой деятельности осуществляется в форме командной работы, и проблема эффективности командной работы приобретает все большую остроту.

**Изученность проблемы.** Существенным фактором эффективности, как подтверждают и российские, и зарубежные исследования [1; 2], является ролевой состав команды и даже, скорее, сбалансированная структура такого ролевого состава. Требуемое сочетание ролей определяется спецификой задания, над которым работает команда, и является индивидуальным для каждой команды. Также существенным фактором эффективности можно считать соответствие индивидуальных характеристик личности каждого члена команды роли, которую он исполняет. И это касается не только ролевых функций, но и иных свойств личности.

Как показывают исследования К. Арджириса [3], эффективность командной деятельности зависит от эмоционального интеллекта каждого участника группы и от набора ценностей, которые команда считает приоритетными. К таким ценностям можно отнести открытость, искренность, желание экспериментировать, помогать друг другу. Исследования эмоционального интеллекта как фактора индивидуальной эффективности осуществляли российские ученые И. Н. Андреева, Е. А. Хлевная, А. С. Санников, Т. А. Лачинина. [4–7].

**Целесообразность разработки темы.** Несмотря на достаточно активную исследовательскую деятельность в области эффективности командной работы, так же как и изучение роли эмоционального интеллекта в менеджменте, взаимосвязь уровня эмоционального интеллекта с ролями в команде оказывается неизученным предметом.

**Научная новизна.** Нами была сформирована гипотеза, что предпочтительные роли в самоорганизующейся команде определяются уровнем эмоционального интеллекта членов команды. Полученные в ходе исследования результаты подтвердили эту гипотезу в части большинства командных ролей и таких элементов эмоционального интеллекта, как эмпатия, эмоциональная осведомленность, самомотивация и управление эмоциями.

**Цель и задачи исследования.** Целью исследования являлась проверка сформулированной гипотезы, задачами — выбор объекта исследования, методологии, сбор данных и проведение статистического анализа полученных результатов.

Полученные в ходе исследования результаты могут быть использованы как для дальнейших исследований факторов формирования эффективной самоорганизации команд, так и в практической деятельности по управлению командной работой.

Проверка гипотезы осуществлялась на материале анализа функционирования исследовательских команд в предпринимательской магистратуре Крауслаб Балтийского федерального университета имени Иммануила Канта. Объектом исследования послужили пять команд различной численности — от 3 до 9 человек.

Для цели исследования командных ролей была сформулирована авторская типология [8], в которой за основу положена классификация Р. Белбина, модифицированная для усиления определенных ролей (см. таблицу).

Таблица

Типология ролей в команде

№	По Р. Белбину	Принятая в исследовании
1	Генератор идей	Генератор идей
2	Исследователь	Аналитик
3	Координатор	Организатор-координатор
4	Формирователь	Эксперт
5	Оценщик	Критик
6	Коллективист	Душа Компании
7	Исполнитель	Хозяйственник
8	Доводчик	Переговорщик
9	Реализатор	Стратег

Введение в типологию роли Стратега обусловлено необходимостью выполнения функции предвидения и прогнозирования будущего в исследовательской команде. Такая роль, очевидно, не востребована в командах, создающих заранее известный продукт, но командам, работающим по гибким (agile) методам, необходима постановка сравнительно долгосрочных целей и организация следования этим целям в операционном режиме.

Анализ уровня эмоционального интеллекта членов исследовательских команд осуществлялся по методологии Н. Холла [9]. В настоящее время существует ряд моделей эмоционального интеллекта, из которых наиболее известными являются модель Майера — Саловея — Карузо, Д. Гоулмана и Н. Холла.

Модель Майера — Саловея — Карузо [10] также называется моделью способностей и использует четыре

элемента для описания понятия эмоционального интеллекта: восприятие эмоций, как своих, так и чужих, использование эмоций как мотиватора, понимание этимологии эмоций и управление эмоциями. Модель способностей подвергалась критике некоторыми исследователями за чрезмерный психометрический уклон.

Модель, созданная Д. Гоулманом [11], предполагает, что эмоциональный интеллект состоит из следующих компонентов: самопознание, саморегуляция, социальные навыки, эмпатия и мотивация. В то же время многие ученые указывают на недостаточную научность этой модели.

Модель социального и эмоционального интеллекта Р. Бар-Она [12], построенная на пятнадцати способностях, оказывается достаточно сложной для трансформации в исследовательский инструмент.

Наиболее приемлемой для целей тестирования гипотезы представляется методика Н. Холла, в основу которой положены навыки:

- эмоциональной осведомленности — умение осознавать и именовать собственное эмоциональное состояние;
- управления эмоциями — навык эмоциональной гибкости;
- самомотивация — умение произвольно управлять своими эмоциями в системе собственного целеполагания;
- эмпатия — навык сопереживания эмоциональному состоянию другого человека и состояние готовности оказать поддержку;
- распознавание эмоций других людей — умение осознанно воздействовать на чужое эмоциональное состояние.

Исследование уровня эмоционального интеллекта участников осуществлялось с использованием теста Н. Холла. Определение ролей в команде сделано на основе опроса, роли установлены по наибольшему количеству упоминаний (рис. 1).

Наивысшим уровнем эмоционального интеллекта обладают Эксперт и Стратег, наименьшим — Душа Компании.

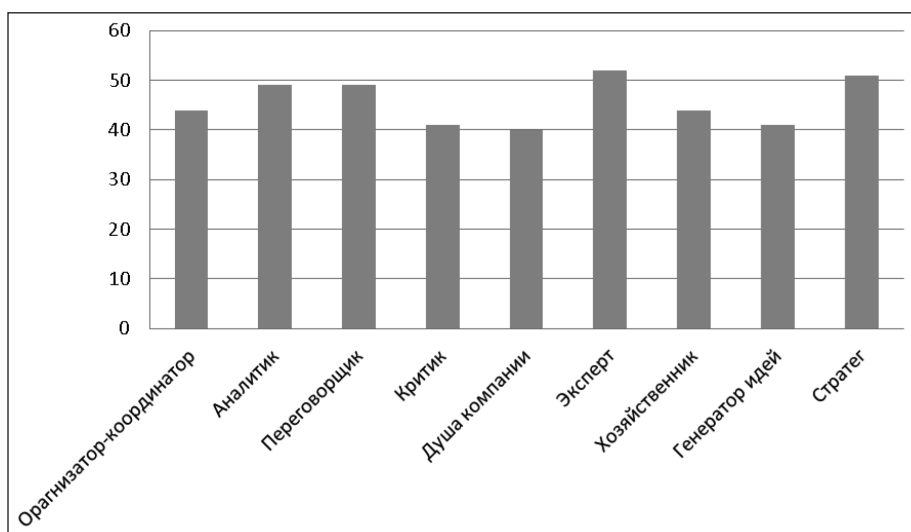


Рис. 1. Профиль эмоционального интеллекта для командных ролей

Статистическая обработка полученных в ходе исследования данных позволила создать эмоциональный профиль каждой роли в команде (рис. 2 и 3).

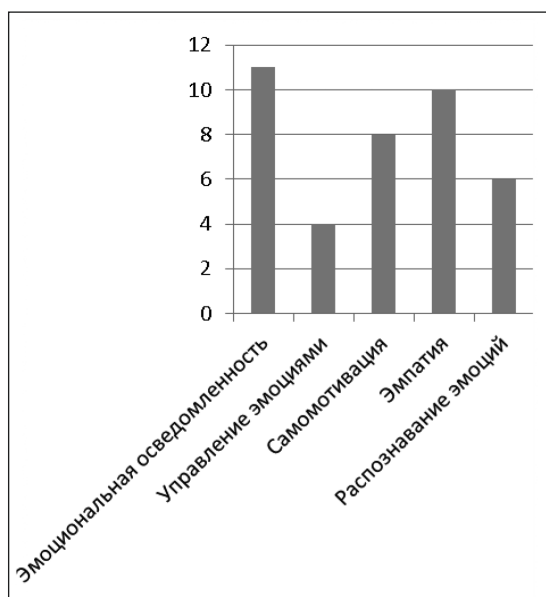


Рис. 2. Профиль Координатора

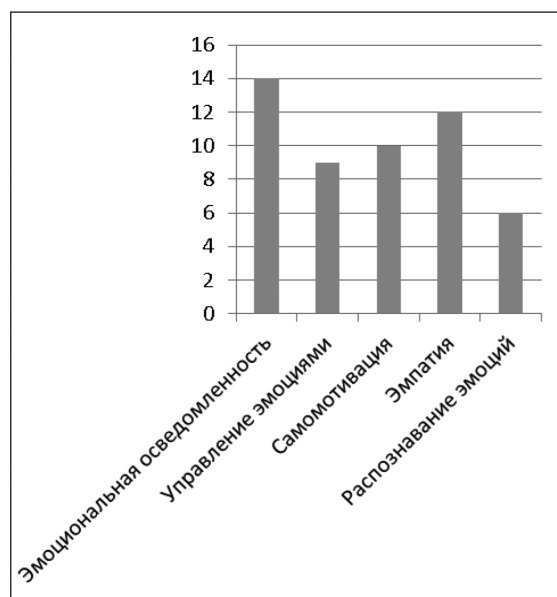


Рис. 3. Профиль Эксперта

Эмоциональные профили всех командных ролей обладают похожей конфигурацией — двумя пиками (в эмоциональной осведомленности и эмпатии) и двумя провалами. Однако провалы в навыках для каждой командной роли имеют специфику. Так, для подавляющего большинства ролей наиболее слабо выраженной способно-

стью является управление эмоциями. Для единственной роли Эксперта самым слабым навыком оказывается распознавание эмоций.

Также интересным для цели исследования представляется разрез эмоциональных компетенций, в котором сравнивается уровень каждой роли (рис. 4).

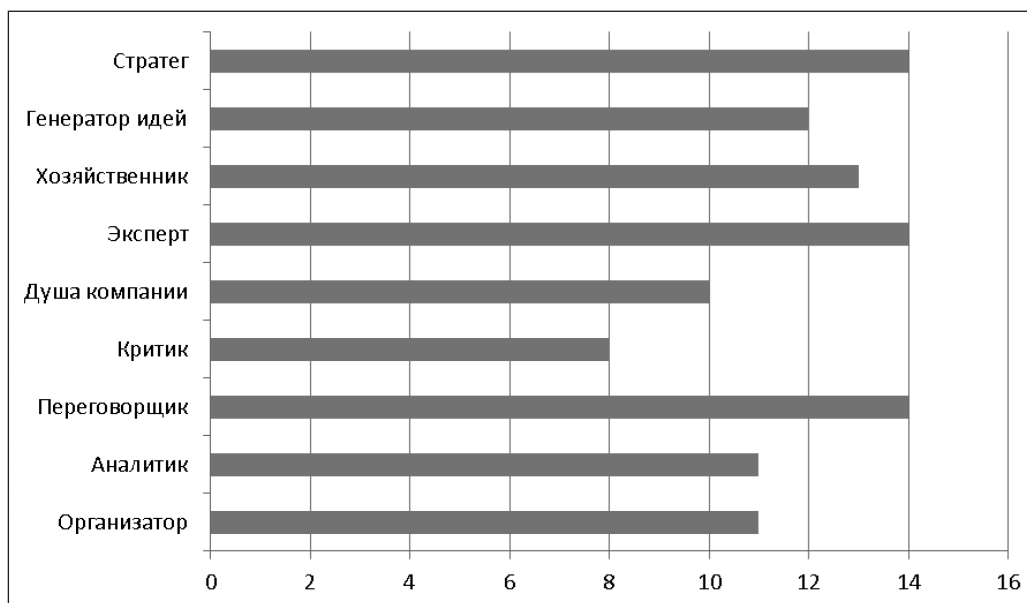


Рис. 4. Компетенция «эмоциональная осведомленность»

В компетенции эмоциональной осведомленности наилучшие показатели демонстрируют Стратег и Переговорщик, а наихудшие — Критик.

В компетенции «управление эмоциями», самой слабо

развитой в целом среди участников исследования, наблюдается иная картина (рис. 5): роль Эксперта очевидно обладает серьезным преимуществом среди остальных ролей, а одинаково низкий уровень демонстрируют сразу несколько ролей.

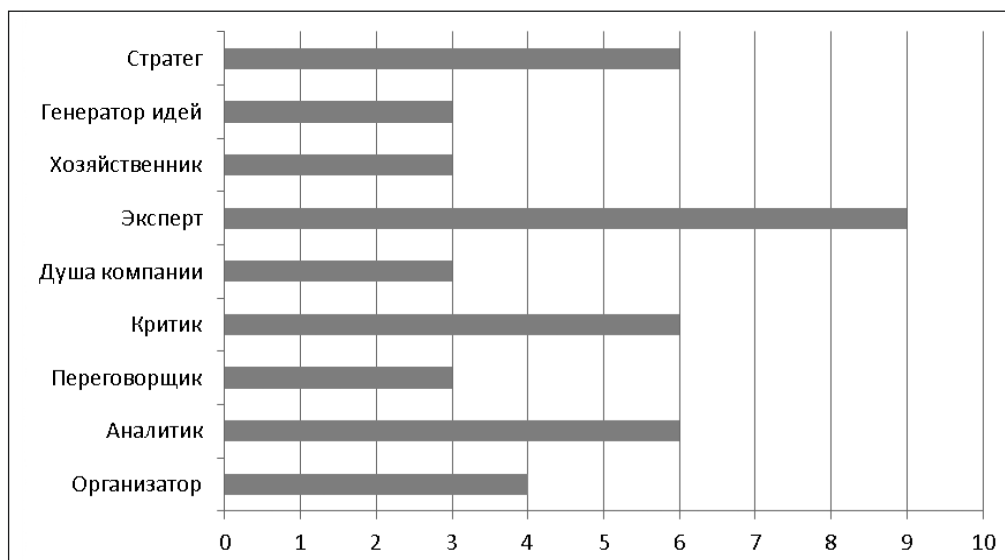


Рис. 5. Компетенция «управление эмоциями»

Роли Генератора Идей, Хозяйственника, Души Компании и Переговорщика обладают низким уровнем компетенции управления эмоциями.

Компетенция самомотивации также обнаружила свой оригинальный профиль в отношении распределения по командным ролям (рис. 6 на стр. 158). Наиболее выраженными обладателями этой компетенции оказались Стратег, Аналитик и Эксперт. Роль Души Компании оказалась в сравнении

с прочими ролями слабо владеющей навыком самомотивации.

Также Душа Компании слабо владеет навыком распознавания эмоции (рис. 7 на стр. 158). Наиболее развит этот навык у Переговорщика.

Также выделяется роль Переговорщика и в компетенции «эмпатия» (рис. 8 на стр. 158): уровень владения этим навыком оказывается самым высоким. При этом роль Генератора Идей оказывается внизу списка.

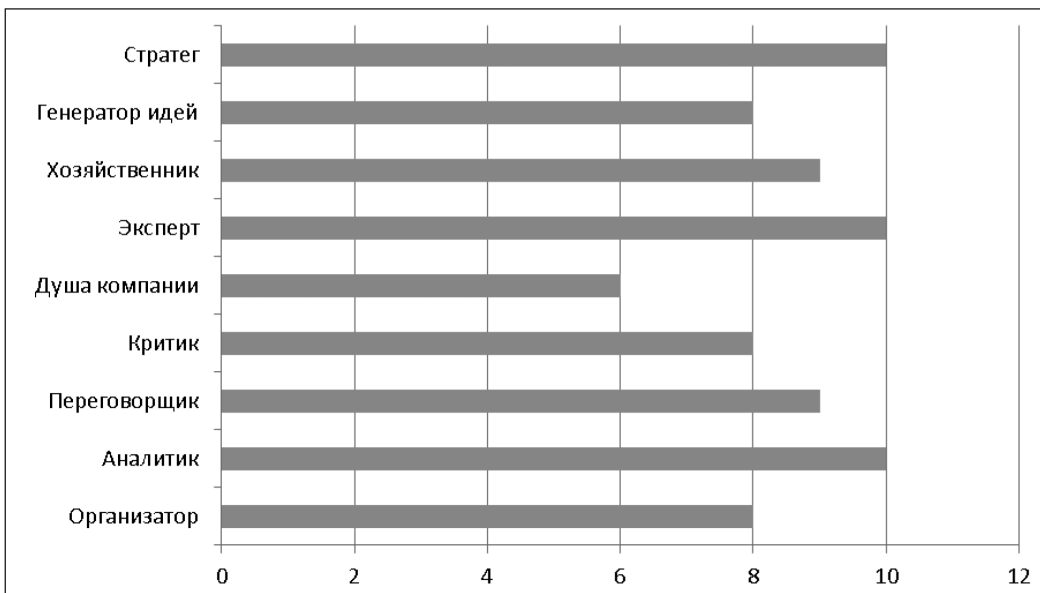


Рис. 6. Компетенция «самотивация»

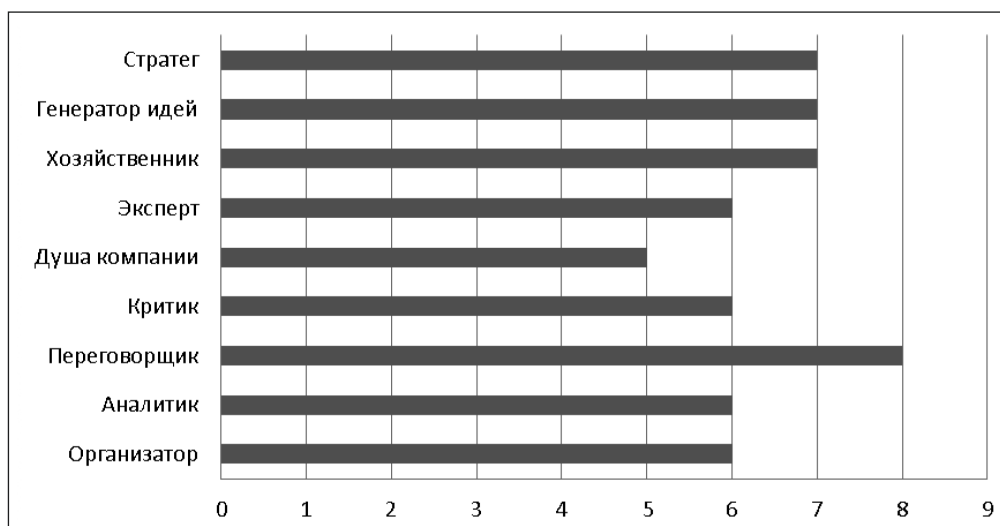


Рис. 7. Компетенция «распознавание эмоций»

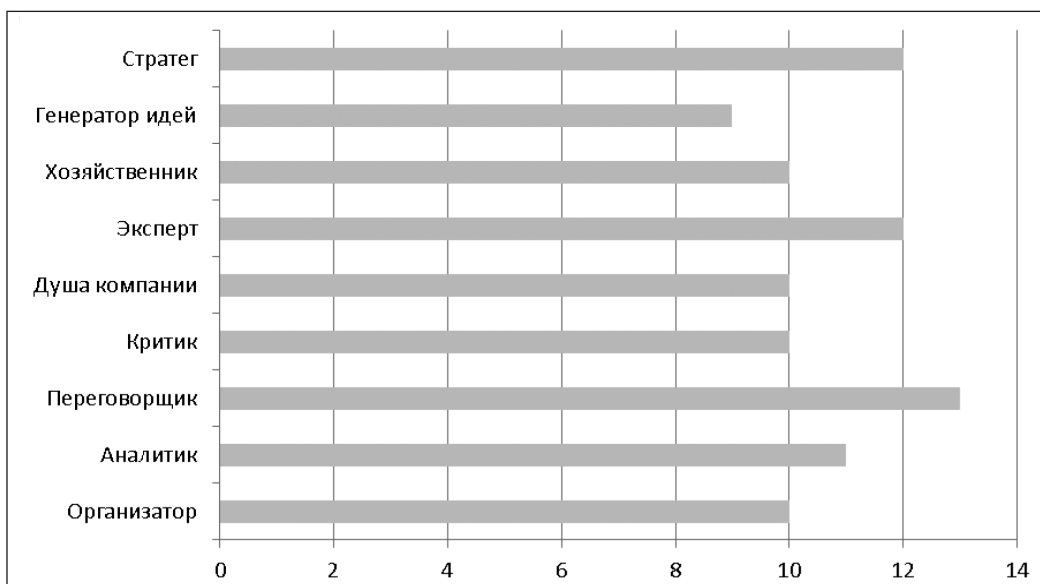


Рис. 8. Компетенция «эмпатия»

### Закключение

Таким образом, исследование уровня эмоционального интеллекта командных ролей, сделанное по методу Н. Холла и с использованием модифицированной типологии Р. Белбина, подтвердило гипотезу о их взаимосвязи.

Роль Душа Компании характеризуется низким уровнем самомотивации и распознавания эмоций; роль Переговорщика — высоким уровнем эмпатии и распознавания эмо-

ций. Высокий уровень эмоциональной осведомленности, самомотивации необходим для выполнения ролей Аналитика, Эксперта и Стратега, но роль Эксперта, кроме прочего, требует и относительно высоко развитого навыка управления эмоциями. Также следует отметить роль Критика как обладающего самым низким в команде уровнем эмоциональной осведомленности, и роль Генератора Идей как не требующую высокого уровня эмпатии.

### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Долгая А. А. Показатели планирования и контроля в горизонтальном управлении организацией // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2014. № 4(49). С. 37–41.
2. Belbin R. M. *Beyond the team*. Taylor & Fancis, 2010. 189 p.
3. Арджирис К. Организационное научение : пер. с англ. М. : ИНФРА-М, 2004. 563 с.
4. Андреева И. Н. Эмоциональный интеллект: исследование феномена // Вопросы психологии. 2006. № 3. С. 78–86.
5. Лачинина Т. А. Интеллектуальный потенциал членов управленческой команды: управление и оценка // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2016. № 2. С. 79–82.
6. Санников А. С. Роль эмоционального интеллекта в эффективности деятельности предприятия // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. 2013. № 4. С. 19–22.
7. Хлевная Е. А. Влияние уровня эмоционального интеллекта руководителей на степень достижения ключевых показателей эффективности организации // Менеджмент в России и за рубежом. 2011. № 4. С. 126–133.
8. Агапов Д. Э. Эмоциональный интеллект в менеджменте // Вектор экономики. 2017. № 3. URL: <http://vectoreconomy.ru/index.php/articlecategories/marketingandmanagement>
9. Тест Н. Холла. URL: [https://psychojournal.ru/tests\\_online/134-test-na-emocionalnyy-intellekt-n-holla.html](https://psychojournal.ru/tests_online/134-test-na-emocionalnyy-intellekt-n-holla.html)
10. Карузо Д., Сэловеи П. Эмоциональный интеллект руководителя. Как развивать и применять. СПб. : Питер, 2017.
11. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. 560 с.
12. Mayer J. D., Salovey P., Caruso D. R., Sitarenios G. Emotional Intelligence As a Standard Intelligence. *Emotion*, 2001.

### REFERENCES

1. Dolgaya A. A. Indicators of planning and monitoring in the company horizontal management // Business. Education. Law. Bulletin of the Volgograd Business Institute. 2014. No. 4(29). Pp. 37–41. (In Russ.).
2. Belbin R. M. *Beyond the Team*. Taylor & Fancis. 2010. 189 p.
3. Argyris C. *Organizational learning* : translation from English. M. : INFRA-M, 2004. 563 p. (In Russ.).
4. Andreeva I. N. Emotional intelligence: study of phenomenon // Issues of psychology. 2006. No. 3. Pp. 78–86. (In Russ.).
5. Lachinina T. A. Intellectual potential of the management team members: establishment and assessment // Management and business administration. 2016. No. 2. Pp. 79–82. (In Russ.).
6. Sannikov A. S. The role of emotional intelligence in effectiveness of the company operation // News of higher educational institutions. Sociology. Economics. Politics. 2013. No. 4. Pp. 19–22. (In Russ.).
7. Khlevnaya E. A. Impact of the managers emotional intelligence level on the degree of achieving the company effectiveness key indicators // Management in Russia and abroad. 2011. No. 4. Pp. 126–133. (In Russ.).
8. Agapov D. E. Emotional intelligence in management // Vector of economics. 2017. No. 3. (In Russ.). URL: <http://vectoreconomy.ru/index.php/articlecategories/marketingandmanagement>
9. Test of N. Hall. (In Russ.). URL: [https://psychojournal.ru/tests\\_online/134-test-na-emocionalnyy-intellekt-n-holla.html](https://psychojournal.ru/tests_online/134-test-na-emocionalnyy-intellekt-n-holla.html)
10. Caruso D. I., Salovey P. Emotional intelligence of manager. How it can be developed and used. SPb. : Piter, 2017. (In Russ.).
11. Goleman D. Emotional intelligence. Why does it mean more than IQ. M. : Mann, Ivanov&Ferber, 2013. 560 p. (In Russ.).
12. Mayer J. D., Salovey P., Caruso D. R., Sitarenios G. Emotional Intelligence As a Standard Intelligence. *Emotion*, 2001.

**Как цитировать статью:** Долгая А. А. Исследование эмоционального интеллекта в командных ролях // Бизнес. Образование. Право. 2019. № 1 (46). С. 154–159. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.46.170.

**For citation:** Dolgaya A. A. Analysis of emotional intelligence level in team roles // Business. Education. Law. 2019. No. 1 (46). Pp. 154–159. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.46.170.