## 

## Содержание

Введение

1. Групповая сплоченность как фактор консолидации членов команды

1.1 Влияние психологических характеристик индивидов на сплоченность команды

1.2 Взаимосвязь качеств индивидов и взаимоотношение в команде

2. Менеджмент слаженной команды

3. Исследование психологического климата в команде

Заключение

Список литературы

Приложения

## Введение

Создание команды начинается с развития групповой сплоченности. На групповую сплоченность имеют влияние различные факторы, такие как:

* психологическая характеристика индивида;
* квалификация членов команды;
* психологический климат внутри команды.

Взаимосвязь этих факторов и их благополучие сказывается, прежде всего, на работе каждого члена команды, на работе всей команды, и, в итоге, на деятельности всей организации в целом.

Существует целый ряд экспериментальных работ по выявлению групповой сплоченности, или, как часто их обозначают, по выявлению группового единства. Новый подход к исследованию сплоченности опирается на идею о том, что главным интегратором группы является совместная деятельность ее членов. В этом случае процесс формирования группы и ее дальнейшего развития предстает как процесс все большего сплачивания этой группы, а не на основе увеличения лишь эмоциональной ее привлекательности, а на основе все большего включения индивидов в процесс совместной деятельности.

Благодаря достижениям психологии и социологии удается повысить эффективность деятельности организации. Среди инноваций в данной сфере решение таких важных вопросов, как:

* оптимальная численность профессиональных групп;
* формирование команды;
* их функциональная структура;
* психологическая совместимость членов коллектива;
* мотивация труда, в том числе управленческой деятельности и т. д.

Оценка "уровня конфликтности" команды, качества функционирования и многих других психологических и социальных факторов, оказывающих непосредственное воздействие на уровень функционирования, как индивидов, так и групп.

На сплоченность команды влияют различные личностные характеристики ее членов, уровень квалификации, психологический климат внутри нее. Поэтому для выяснения сплоченности команды, необходимо изучить все вышеперечисленные моменты.

Цель данной работы – рассмотреть командообразование как фактор эффективной совместной деятельности.

Задачи:

рассмотреть влияние психологических характеристик индивидов на сплоченность команды;

раскрыть взаимосвязь качеств индивидов и взаимоотношение в команде;

изучить вопросы менеджмента слаженной команды;

## 1. Групповая сплоченность как фактор консолидации членов команды

### 

### 1.1 Влияние психологических характеристик индивидов на сплоченность команды

Роль общения в формировании личности и основных структурных компонентов подчеркивается и известными психологами Б. Г. Ананьевым, Б.Ф.Ломовым. Так, Б. Ф. Ломов отмечает, что именно процессу общения принадлежит особенно важная роль в обмене идеями, интересами, передаче черт характера, формировании установок и позиций личности. Необходимо уделять большее внимание личности как отражению общественных отношений. Это позволяет разрабатывать методы и формы коллективной коммуникации, изучать социально-психологическую природу трудового коллектива, его структуру, социально-психологические процессы, сопровождающие развитие команды.

М. Либерман выделил шесть характеристик групп, являющихся уникальными и вызывающих изменения:

* способность вызвать чувство принадлежности и вовлеченности;
* способность группы контролировать, наказывать и поощрять участников;
* способность группы определять действительность (реальность) для каждого члена;
* способность группы вызывать, проявлять и высвобождать сильные эмоции;
* происходящие в группе распределение власти и влияние;
* способность группы создавать основы для социальных сравнений и обмена информацией.

Довольно трудно выделить и обозначить все характеристики и групповые явления, которые могут выступать в роли стабилизирующих факторов. Такая попытка была предпринята с использованием метода системного анализа, где группа рассматривалась как целостная система и одновременно учитывались особенности составляющих ее индивидов. Чтобы стать эффективным орудием изменения индивидов, команда сама должна претерпевать изменения. С этой целью необходимо выявить характер проблем у отдельных членов команды, оказать на них как непосредственное, так и опосредованное воздействие путем влияния на структуру и культуру команды с ее нормами, системой ценностей, целями.

Выделяются относительно устойчивые личностные характеристики индивидов и относительно устойчивые характеристики команды, такие как ее цели, нормы, роли, заданные функции, атмосфера работы. Среди динамичных характеристик выделяются переменные поведения индивидов и "групповых эпизодов" во всей команде.

В процессе формирования формальной и неформальной структур и их интерференции могут возникать многочисленные конфликты. Конфликт, превращающийся в проблему, команда пытается разрешить в ходе дискуссии и классификации причин возникшей ситуации. В таких случаях дискуссия часто ведется для выяснения и понимания такого явления, как соперничество. Используемые процедуры, такие как психодрама, ролевая игра, поведенческий тренинг, интенсифицируют групповые процессы, помогают работникам изменить свое поведение, переживания, тип мышления, внести свой вклад в решение общей задачи. Царящий в команде климат и эмоциональная атмосфера формируются и меняются в зависимости от нормативного давления, внутригрупповых конфликтов, неудовлетворенности отдельных потребностей и сдерживания устремлений отдельных участников.

На групповую сплоченность влияют такие факторы, как:

* согласие между членами группы по поводу ее целей;
* широкое общение и взаимодействие между членами группы;
* приемлемое для всех равенство социального статуса и происхождения членов группы;
* демократизм групповых взаимоотношений;
* положительное мнение членов группы друг о друге;
* размер группы, достаточный для реализации ее целей и коммуникаций;
* пространственная близость;
* преобладание положительного опыта в достижении группой своих целей и защите ценностей;
* психологическая совместимость членов групп, которая представляет собой совокупность индивидуальных качеств членов группы, обеспечивающих слаженность и эффективность их деятельности.

### 1.2 Взаимосвязь качеств индивидов и взаимоотношение в команде

Профессиональная команда состоит из индивидов, отличающихся по демографическим признакам (возраст, образование, профессия и т. д.), физиологическим особенностям и индивидуальным характеристикам. Две последние категории имеют важное значение для функционирования команды. Каждый член приходит со своим опытом, ценностями, надеждами, устремлениями, потребностями, суждениями, способностями, стилем поведения, с присущими ему видами психологических адаптационных механизмов, противоположными социальными и индивидуальными навыками. Исходя из имеющегося опыта (часто на основе фрагментарного или поверхностного восприятия сходства со значимыми лицами), индивид приписывает отдельным участникам определенные особенности, соответствующим образом относится к ним и соответственно на них реагирует.

Отличаясь уровнем активности, акцентуации иерархической структуры, степенью проявления интереса к окружающим, популярностью и авторитетом, устойчивостью к воздействию стресса, стремлением к лидерству или зависимости, индивиды создают сложную сеть взаимоотношений, подвергающихся изменениям. Это означает, что состав команды влияет на поведение отдельных членов и ее функционирования, а также на процесс научения, играющий важную роль, но по-разному протекающий у участников. У одних отмечается пассивное усвоение знаний путем подражания, у других наблюдается накопление предоставляемой информации; третьи пополняют свои знания в результате исследовательской деятельности, работы.

Существующие сходства и различия между участниками, в свою очередь, могут вызывать противоположные последствия, в зависимости от цели команды и стоящих перед нею задач.

В развитых странах удельный вес квалифицированных работников довольно высок, поскольку государство и предприятия ежегодно повышают затраты на профессиональную подготовку кадров. А. Маршал подчеркивал, что затраты на образование — это лучшее помещение капитала для предприятий и общества.

В России квалификация рабочих, инженеров, специалистов, руководителей производств явно недостаточна. Базой профессионализма являются общая культура и уровень образованности населения. Степень отставания России от мировых стандартов квалификации работников приблизительно соответствует отставанию в области образования. Чтобы процесс обучения и квалификационного роста работников отвечал современным требованиям научно-технического развития производства, требуются значительные инвестиции в развитие системы образования, прикладные исследования, квалификационный рост, усиление социальной защищенности и т. п.

Ориентация на потребности конкурентного рынка означает постоянное обучение и подтверждение собственной квалификации. Поэтому оценку уровня квалификации, как и многих других аспектов деятельности, включает в себя эффективная кадровая политика предприятий.

Подобная форма позволяет упростить определение перечня требуемых знаний, навыков и умений при определении профессиональной компетентности работников предприятия и влияет на формирование команды. Существует и такое понятие, как "сопутствующие компетенции" — это те, которые не являются необходимыми для данной профессии, они приобретаются в процессе обучения, повышения квалификации, профессиональной переподготовки, складываются из предшествующего опыта и являются для каждого работника индивидуальными, определяющими его перспективность, дальнейшее продвижение по службе и профессиональный рост. Представляется целесообразным накопление в кадровых службах предприятий информации о профессиональной компетенции каждого работника.

Уровень квалификации работников является важнейшим компонентом трудового потенциала. Недостаточный профессионализм является тормозом в работе команды, что влияет на развитие и рост эффективности предприятий и организаций.

## 2. Менеджмент слаженной команды

Реалии бизнеса, которые часто препятствуют созданию команды такие:

1. У каждого сотрудника есть свой индивидуальный план работы, поставленный руководителем. При чем, при реализации данного плана возможна конкуренция с другими сотрудниками.

2. За недостижение планируемых результатов несет ответственность один из сотрудников, например – руководитель отдела, или только тот сотрудник, чей индивидуальный план выполнен хуже других. Возможно также, что результаты у каждого свои и тогда работает принцип "каждый сам за себя" и "моя хата с краю".

3. При независимых отношениях, каждый сотрудник несет ответственность только за свой участок работы, например, торговые представители, бухгалтеры. В этом нет ничего плохого или предосудительного. Но может дойти и до смешного, как у Жванецкого: "К пуговицам претензии есть? А к карманам?". По отдельности претензий нет, но все вместе дает отрицательный результат. Например, отдел продаж набрал ряд заказов, а отдел поставок из-за перегрузки линии выполнить полученные заказы не успевает. Вроде бы никто и не виноват, но в результате недовольный клиент уходит к другим, более обязательным поставщикам.

4. В конце отчетного периода или в конце проекта премируются избранные. Как вариант, не премируется никто, или премия "от обратного" – некоторые штрафуются.

Процесс создания команды станет намного проще, если:

Изменить систему планирования работы подразделения. Результат один для всех, общий план достижения результата делится на индивидуальные планы для каждого сотрудника, которые увязываются между собой.

Применять принцип ответственности в работе: "Один за всех, все за одного", то есть, недостижение результата одним – недоработка каждого члена команды. Хорошим способом применения данного принципа является проведение общих собраний с отчетом каждого сотрудника о проделанной работе на своем участке. Таким образом, если у одного из сотрудников, в настоящий момент, наблюдается повышенная загруженность, остальные в меру своих возможностей приходят ему на помощь.

Распределять задания так, чтобы сотрудники работали взаимозависимо и распределяли ответственность между собой. Тогда возможен переход от "я сам" к принципам взаимовыручки и поддержки. Здесь так же важен кадровый резерв в команде – перекрестная подготовка специалистов для того, чтобы темпы работы подразделения не снижались при болезни или отпуске одного из сотрудников.

Правильно построить систему премирования. Важный педагогический принцип: за какой результат человека хвалишь, тот результат чаще всего он старается воспроизвести. Если переложить на финансовые отношения: "за что премируешь, то чаще и получаешь". Премия должна зависеть от результатов труда всей команды, а не только каждого участника в отдельности. Она должна быть достаточно большой, чтобы привлекать сотрудников, то есть, премию в 30 гривен в конце года сотрудники сочтут скорее насмешкой, чем стимулом. Кроме того, необходимо также уделить внимание таким аспектам, как частота выплаты премий (чем меньше разрыв между концом работы и выплатой, тем эффективнее) и наличие понятной каждому сотруднику связи между премией и производительностью.

Еще одним важным направлением системы премирования, которым в настоящее время многие фирмы, к сожалению, пренебрегают, является нематериальное поощрение, Это и забытые давно отгулы, похвальные грамоты, вымпелы и письма, присоединенные к личному делу, и корпоративные мероприятия (шашлык на природе, поход в кино или театр на премьеру долгожданного спектакля). Обучение за счет компании – так же достаточно сильный стимул, особенно если сейчас зима, а семинар проходит 4 дня в Таиланде или Египте. Также, если у компании есть корпоративное печатное или интернет – издание, в нем могут освещаться успехи подразделения. На наш взгляд, такой PR придаст вес команде, усилит поддержку руководства и увеличит самооценку каждого сотрудника.

Выражение "команда единомышленников" отражает распространенное представление об эффективной группе менеджеров. Однако, как показывают исследования, правильно подобранные "лебедь", "рак" и "щука" могут оказаться гораздо успешнее "родственных душ". У создателя собственной теории ролей Мередита Белбина есть свой взгляд на индивидуальные особенности поведения людей на рабочем месте.

Проблема подбора людей и распределения функций в команде связана с меняющимся характером работы. Ситуация такова, что большое количество хорошо образованных и подготовленных соискателей претендуют на должность, не имея полного представления о будущих обязанностях. Работодатели рассматривают кандидатов, не имея критериев оценки их пригодности, основываясь на стандартных требованиях к должности. В связи с этим многие стали планировать свою карьеру исключительно для улучшения резюме. Поэтому довольно сложно отличить успешного работника от того, кто просто "вовремя" сменил место работы. Человек, обладающий высокой квалификацией, умеющий себя правильно преподнести на собеседовании, может впоследствии не справиться со своими обязанностями.

Дело в том, что люди наряду с квалификацией и опытом обладают различным навыками и талантами, которые трудно идентифицировать. Работодателям важно, как человек, отобранный из достаточного числа квалифицированных кандидатов, проявит себя в работе, каково будет его рабочее поведение. Теория ролей дает такую классификацию и новый язык для обозначения индивидуальных особенностей поведения людей и характерных способов их взаимодействия в команде.

Поведенческих моделей бесконечное множество. Однако диапазон моделей поведения, полезных для работы в команде, ограничен.

Авторитарный лидер не интересуется командными методами работы. Сильные лидеры эффективны только в том случае, когда они являются талантливыми личностями, несут обширный пласт информации, имеют объемный взгляд на ситуацию. Сила таких лидеров сегодня весьма сомнительна. Пятьдесят лет назад для организаций типичной была иерархическая структура - генеральный директор концентрировал власть в своих руках и окружал себя доверенными лицами, а исполнительный распределял поручения "сверху вниз". Все сотрудники ждали по цепочке распоряжений сверху. Сегодня, когда важная информация приходит не "сверху", а со всех сторон, ни один менеджер не обладает полной информацией о происходящем в организации и во внешней среде. Поэтому в наши дни большинство средних и крупных компаний управляются командами менеджеров, а корпоративные коммуникации организованы по сетевому принципу.

Существует реальная проблема соединения двух различных подходов к управлению. Первый шаг, на который нужно решиться собственнику, - это сокращение старой команды. Большие группы людей, приверженные старому стилю, оказывают сильнейшее сопротивление изменениям. Следующим шагом должен стать поиск гендиректора, обладающего политическим опытом для проведения технологических изменений в компании. Скорее всего, стоит отдать предпочтение "координатору", умеющему грамотно входить в новую среду и завоевывать авторитет. Надо отметить, что существует общая тенденция: даже самая эффективная команда, разрастаясь, автоматически превращается в группу и обюрокрачивается. Чем больше членов управленческой команды, тем больше вероятность неправильного решения.

Психология людей, их поведение зависят от размера группы. В больших (более 8 - 9 человек) командах проявляется эффект группового мышления: люди склонны следовать за лидером и за большинством, их проницательность, здравомыслие и критический ум не проявляются должным образом в этих условиях. Чтобы сохранять эффективность работы, надо вовремя разбивать разросшиеся группы управленцев на две - три параллельно работающие команды. Они могут работать над одним и тем же вопросом, тем самым организация сможет лучше прогнозировать последствия разных вариантов решения и избегать крупных ошибок.

Размер - фактор важный, но не достаточный. Сутью команды являются игроки, исполняющие взаимосвязанные роли и согласованно действующие. По аналогии с футболом, если все игроки на поле одновременно побегут за мячом, это приведет к хаосу. Хорошая команда состоит из игроков, которые при необходимости ограничивают свою активность, чтобы дать другим проявить себя. Но все они отлично справляются со своими ролями (как в футболе есть защитник, нападающий, вратарь, так и в организации для разных должностей требуются различные ролевые навыки). Залог успеха спортсмена и бизнесмена кроется в том, чтобы занять как можно раньше самую подходящую для себя ролевую позицию и положение по отношению к коллегам. Успешные игроки знают задачу других ключевых игроков, их позицию и то, когда и кому они могут "отпасовать мяч".

В отличие от спортивных команд при формировании команды на производстве необязательно использовать все роли. Подбор зависит от ситуации и задач. Например, если задача требует тщательного продумывания каждого шага, то в команде должно быть больше интеллектуальных ролей. В целом идеальный размер для команды - 4 - 6 человек. Четное количество людей позволяет подобрать пары со взаимодополняющими характеристиками. Так, агрессивность "шейпера" умело сглаживает "душа команды". Свободный полет мысли "генератора идей" "заземляет" практичный "конструктор".

Парадокс заключается в том, что между двумя контрастными личностями, которые при деловом взаимодействии раздражают друг друга, и возникают самые успешные партнерства. Конечно, чем разнообразнее состав команды, тем более продвинутого подхода к управлению она требует. В управлении людьми зрелый менеджер должен основываться не на власти, а на нюансах взаимоотношений между сотрудниками, и заботиться не о создании эмоционального комфорта, а об эффективности бизнеса. Это непросто. Мы так устроены, что нам нравятся похожие на нас.

Руководитель – "исследователь ресурсов" собрал вокруг себя таких же исследователей, в результате в организации развивается культура исследователей, то есть одновременно идет работа над множеством интересных проектов, ни один из которых, возможно, не будет доведен до конца. В другой компании существует культура аналитиков, которые непрерывно заняты тем, что выискивают всевозможные недостатки в аргументации коллег и постоянно увлекаются поисками все более оптимальных путей решения. Наблюдения за компаниями, где ценится высокий интеллект сотрудников (например, производство компьютеров), показали, что особенно уязвимы проектные команды "умников" именно на уровне коммуникаций (внутри команды и в общении с клиентами). Отсюда проблема - сотрудники плохо взаимодействуют друг с другом.

Словом, чем больше компании преуспевают в клонировании, тем хуже результаты. Тут действует закон природы: культуры, тщательно выведенные путем клонирования и инбридинга (близкородственного скрещивания), плохо приспосабливаются к изменениям в естественных условиях рынка. Поэтому только "гибридная" команда может стать отправной точкой для создания эффективных компаний.

Команды "умников" всегда проявляют себя как трудноуправляемые и дают наихудшие результаты. Проблема таких команд заключается в том, что все игроки стремятся к одной цели - применить свой критичный ум в решении самых трудных и интересных заданий. Они преуспевают в таких элементах поведения, как внесение предложений и отстаивание противоположного мнения. Это важно при столкновении команды с многофакторными проблемами. Но сбор и обмен информацией, констатация того, что удалось выяснить, координация планов и действий игнорируются игроками-интеллектуалами. При этом слишком высокая доля отрицательных суждений создает разрушительный эффект в общении и противодействует творческой интеграции команды. Побочный эффект здесь состоит в том, что сложные задачи пробуждают у "умников" желание обыграть коллегу (антикомандное качество), вносят дух конкуренции. Такие команды обладают талантом, но не знают, как использовать свой потенциал для победы.

Лидерство умного сводится к анализу различных проблем и определению способов их решения, но такой человек не может исполнить роль лидера в ее истинном смысле, поскольку испытывает трудности с принятием решений. Не случайно наши исследования показали, что эффективный руководитель почти всегда получает средние баллы по тестам интеллектуальных способностей. Высокий интеллект - не самое важное качество, которым должен обладать менеджер. Как правило, профессиональные менеджеры больше внимания уделяют синтезу и меньше - анализу.

Ролевой репертуар человека предопределен свойствами личности, но не фатально, и в большей степени зависит от особенностей среды, в которой приходится работать. Зрелые личности обладают способностью в ответ на требования конкретных ситуаций исполнять разные командные роли. В этом проявляется важное для успешной карьеры качество человека - адаптивность. В целом наиболее сильные роли человека (обычно две-три) - это те, которые больше всего ценят в нем окружающие.

## 3. Исследование психологического климата в команде

Исследование проводилось на базе предприятия. Штатное расписание предприятия и схема функциональных взаимосвязей приведены в Приложении 1.

Диапазон моделей поведения, полезных для работы в команде, ограничен. В результате многолетних исследований были выделены всего несколько устойчивых типов поведения - командных ролей (табл. 1). С помощью теории ролей можно прогнозировать, какой вклад может внести данный человек в работу команды. Знание командных ролей друг друга улучшает взаимопонимание членов команды и позволяет оправдать взаимные ожидания. Разочарований становится меньше.

Таблица 1 Характеристика групповых ролей персонала по классификации М.Белбина

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Тип внутригрупповой роли | Ключевые характеристики типа | Внутригрупповое предназначение типа - "миссия" | Сильные стороны типа | Возможные недостатки типа |
| 1 .Трудоголик | Консервативен, обязателен, предсказуем | заботится и систематически контролирует ежедневное выполнение трудового задания; воплощает план в реальные поступки, действия; | Организаторские способности; практичен; коллективный дух; трудолюбив; самодисципли-нирован; | Слабая гибкость; невосприимчи-вость к новым идеям; |
| 2.Координатор | Спокойный, самоуверенный, сдержанный | вырабатывает единую точку зрения путем консолидации различных взглядов; признает и учитывает сильные и слабые стороны сотрудников в совместной деятельности; | Уважение к сотрудникам; творческий энтузиазм; развитое чувство времени и равновесия; четкое осознание целей; | Не больше чем у обыкновенного человека с точки зрения умственных и творческих способностей |
| 3. Критик | Энергичный очень нервозный | определяет направления к достижению цели команды; способен формулировать четко цели деятельности; способен определять приоритеты в работе и добиваться их достижения совместной деятельностью; | Желание и готовность бросить вызов бездеятельнос-ти, самодовольству  самообману; увлеченность работой; ориентирован на результат; | Легко раздражителен, нетерпелив в достижении  результат |
| 4.Мозговой центр | Индивидуалис-тичен, независим от мнения других, серьезен; | ориентирован на инновации в совместной деятельности | Развитое воображение; созидатель; одаренность, интеллект, знания | Не практичен "летает в облаках", склонен не замечать частности в работе; |
| 5. Политик | Экстраверт, энтузиаст; любопытный, коммуникабель-ный; | ориентирован на достижение согласия сторон в совместной деятельности; занят поиском идей, новой информации за пределами команды; | "Открытая" личность; творческая направленность выраженная положительная реакция на проблему; | Склонен терять интерес к проблеме по мере исчезновения увлеченности ею; способен обеспечивать поддержку реализации своих идей |
| 6. Контролер | Благоразумие, беспристрастен; | анализирует проблемы; оценивает идеи; рекомендует возможный порядок разрешения проблемы; | Объективен; способен видеть сложность проблемы; рассудителен; | Страдает критиканством, серьезностью; скучен; слабо способен к стимулиро-ванию других через работу; |
| 7. Коммуникатор | Социальноориентирован; мягкий; чувствителен; | ориентирован на сохранение и развитие "духа коллективизма"; совершенствует систему коммуникаций в организации; | Полезность; гибкость; популярность; ярко выраженное умение слушать; | Нерешителен в критический момент; не умеет спорить, доказывать свою правоту; |
| 8.Детерминатор | Аккуратен; внимателен, добросовестен; | ищет и анализирует элементы, требующие повышенного внимания; ориентирован на достижение социальной справедливости. | Способен к детальному расследованию факторов повышения эффективности труда; умение доводить дело до конца. | Мелочность; стремление все "держать в своих руках". |

В приложении 2 приведена анкета Белбина, по которой проводился опрос среди работников предприятия. Проведенное анкетирование (Приложение 3) позволило сделать следующие выводы: среди исследуемого персонала выделились следующие роли (рис.1).



Рис. 1. Распределение групповых ролей

Таким образом, мы получили, что в данном коллективе есть представители 6 из 8 групп.

В таблице 2 представлена сравнительная характеристика поведения различных возрастных групп.

Таблица 2 Сравнительная характеристика поведения различных возрастных групп персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Возрастная группа | "+" поведения | "-" поведения |
| сотрудники 17-23 лет (рассматриваются те, кто начал работать сразу после школы или учится на вечернем отделении); | Потребность в достижении;  отсутствие ответственности, желания заботиться о других; отвержение взаимопомощи как фактора говорит о низкой потребности в поддержке | Ориентация на игру;  потребность привлекать к себе внимание; много действий совершается в свободных времяпрепровождениях |
| 24-35 лет (молодые специалисты); | Потребность в достижении;  стремление оказывать помощь; группа ориентирована на достижения, готова много работать и предпринимать усилия, чтобы достичь довольно высоких целей | Потребность привлекать к себе внимание; потребность в разнообразии |
| 36-50 лет (зрелые специалисты); | Потребность в порядке;  потребность в достижении; потребность в социальных контактах; | Потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими |
| 51 год и более (сотрудники предпенсионного возраста, не имеющие реальной возможности получить место). | Потребность в порядке; потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке |  |

Рассмотрим их более подробно.

Потребность в достижении – значимые показатели выявлены в зависимости от социометрического статуса и принятия взаимопомощи. Таким образом, можно говорить о том, что группа ориентирована на достижения, готова много работать и предпринимать усилия, чтобы достичь довольно высоких целей.

Потребность привлекать к себе внимание – на потребность быть в центре внимания, как мы можем увидеть, имеет влияние стаж и возрастная категория. Можно говорить о том, что чем ниже стаж, и, следовательно, возрастная категория, тем выше потребность быть в центре внимания.

Потребность в порядке – зависимость от социометрического статуса. Чем выше статус, тем больше желание запланированности, порядка.

Ориентация на игру – возникает при принятии взаимопомощи, стремлении оказывать помощь, много действий совершается в свободных времяпрепровождениях.

Потребность в поддержке – свидетельствует об отсутствии ответственности, желания заботиться о других; отвержение взаимопомощи как фактора говорит о низкой потребности в поддержке.

Потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке характера для более авторитетных людей.

Потребность в социальных контактах свидетельствует о большой степени доверительных отношений и связей с коллегами и не зависит от стажа, возраста, социометрического статуса.

Потребность ставить себе сложные цели и достигать их, характерна для людей с более высоким стажем работы.

Потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими не выражена в данных исследованиях и, следовательно, не вызывает конкуренции в коллективе. Потребность в разнообразии особенно сильно выражается у людей с более высоким разрядом, большим стажем и возрастной категории. Можно увидеть взаимосвязь возраста, стажа и готовности к переменам. Чем выше данные характеристики, тем большую готовность к переменам мы можем увидеть.

В таблице 3 приведена групповая социометрическая матрица.

Таблица 3 Групповая социометрическая матрица

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Кто выбирает | Кого выбирают среди членов группы А Б В Г Д Е | | | | | | Количество отданных выборов + - всего | | |
| 1. | А | X | + | - | 0 | 0 | - | 1 | 2 | 3 |
| 2. | Б | 0 | X | 0 | 0 | 0 | + | 1 | 0 | 1 |
| 3. | В | 0 | + | X | + | + | 0 | 3 | 0 | 3 |
| 4. | Г | 0 | 0 | + | X | + | 0 | 2 | 0 | 2 |
| 5. | Д | 0 | 0 | + | + | X | 0 | 2 | 0 | 2 |
| 6. | Е | - | 0 | + | 0 | 0 | X | 1 | 1 | 2 |
|  | Количество полученных "+" выборов | 0 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 10 | - | - |
|  | Количество полученных "-" выборов | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | - | 3 | - |
|  | Всего полученных выборов | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | - | - | 13 |

Сплоченность группы может быть охарактеризована соотношением положительных, отрицательных и нейтральных выборов (табл. 4).

Таблица 4 Соотношение выборов

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Всего получено выборов по группе | | Положительных выборов | | Отрицательных выборов | | Нейтральных выборов | |
| ед. | % | ед. | % | ед. | % | ед. | % |
| 13 | 100 | 10 | 76,9 | 3 | 23,1 | 0 | 0 |

Индекс социально-психологического климата:

К = М : В,

где: К - индекс социально-психологического климата в команде;

М - количество взаимовыборов в команде;

В - количество всех выборов в команде.

Таким образом, К = 6 : 13 = 0,46

Индекс социометрического статуса:

Сi = Ri : (n-1),

где Сi - индекс социометрического статуса i-го работника в команде;

Ri - число полученных i-членом группы выборов;

n - число сотрудников в команде.

Сi = 6 : (16-1) = 0,4

Индекс социометрической экспансивности:

Еj = Qj : (n-1),

где Еj - индекс экспансивности;

Qj - число выборов, отданных i-тым членом группы.

Еj (1) = 3 : (16-1) = 0,2 Еj (2) = 2 : (16-1) = 0,13

Индекс объема взаимодействия:

Аi = (R'i - R''i) : (n-1),

где: R'i - количество положительных выборов, полученных i-тым членом группы;

R''i - количество отрицательных выборов, полученных i-тым членом группы;

n - число сотрудников в команде.

Аi (1) = (1 – 1) : (16-1) = 0

Аi (2) = (1 – 0) : (16-1) = 0,06

Аi (3) = (3 – 0) : (16-1) = 0,2

Аi (4) = (2 – 0) : (16-1) = 0,13

Интегральную характеристику сплоченности в группе можно получить с помощью индекса сплоченности 1гр:

1гр = [(Вn-Во) × 100] : n (n - 1),

где: Вn - число взаимно положительных выборов в группе;

Во - число взаимно отрицательных выборов в группе;

n - число членов группы, участвовавших в опросе.

1гр = [(4 – 1) × 100] : 13 (13 - 1) = 1,92

Таким образом, можно говорить о том, что группа, в которой проводился опрос, является довольно сплоченной.

## Заключение

Успех любого дела определяется тем, насколько активно и сознательно участвуют в нем люди. Вот почему обеспечивающими и основополагающими для руководителя являются социально-психологические методы менеджмента. Руководители команды должны быть заинтересованы в своих подчиненных не только по долгу службы. Улучшение результатов деятельности происходит в том случае, если менеджеры активно заинтересованы в способности команды компетентно выполнять свою работу. Это является следствием того, что эффективность команды зависит как от выполнения задачи, так и от личных взаимоотношений. Особую важность приобретает стиль поведения лидера, ориентированный на личные взаимоотношения.

Успешный руководитель команды в процессе деятельности уделяет внимание трем основным составляющим: достижению целей; развитию навыков людей; формированию команды.

Руководитель команды несет особую ответственность по поддержанию равновесия между личной свободой и обязанностями перед командой. Необходимо находить решения, усиливающие команду, одновременно позволяя членам команды принимать свои, важные для них решения. Необходимо определить, насколько далеко команда может вторгаться и ограничивать личную свободу каждого, не нарушая при этом приверженности всей команды общим целям.

Управленческая позиция руководителя, особенно в коммерческой фирме, проявляется, прежде всего, в свободе организационного маневра. Она может быть большей, если есть простор в "коммуникативном пространстве", и наоборот. Организационный маневр предполагает расстановку сил в "коммуникативном пространстве". Руководитель обязан знать, кто его поддержит; кто только создаст видимость поддержки, а потом откажется; кто выступит оппонентом; кто будет категорически против; кто выразит сомнения.

Находясь между этими позициями, руководитель оказывается перед необходимостью так организовать работу, чтобы преодолеть расхождение в "коммуникативном пространстве", создав мобильную команду единомышленников в фирме и обеспечив надежность предпринимательских связей вне нее.

Создание профессиональной команды требует от руководителя определенных личностных качеств. В последнее время наблюдается тенденция смещения акцентов при выборе объектов внимания в управленческих процессах: если раньше руководитель в своей политике управления персоналом исследовал моменты, связанные исключительно с работником, на которого было направлено управленческое воздействие, то теперь разрабатываются целые стратегии поведения самих руководителей по отношению к своим подчиненным. Осуществляя их, руководитель должен работать, прежде всего, над собой.

Лидерство является ключевым инструментом эффективной команды и представляет собой специфический метод управленческого воздействия, основанный на сочетании властных полномочий, интересов организации и побуждению людей к достижению общих целей.

Создание команды начинается с развития групповой сплоченности. На групповую сплоченность имеют влияние различные факторы, такие как:

* психологическая характеристика индивида;
* квалификация членов команды;
* психологический климат внутри команды.

Взаимосвязь этих факторов и их благополучие сказывается, прежде всего, на работе каждого члена команды, на работе всей команды, и, в итоге, на деятельности всей организации в целом.

Существует целый ряд экспериментальных работ по выявлению групповой сплоченности, или, как часто их обозначают, по выявлению группового единства. Новый подход к исследованию сплоченности опирается на идею о том, что главным интегратором группы является совместная деятельность ее членов. В этом случае процесс формирования группы и ее дальнейшего развития предстает как процесс все большего сплачивания этой группы, а не на основе увеличения лишь эмоциональной ее привлекательности, а на основе все большего включения индивидов в процесс совместной деятельности.

## Список литературы

1. Валиева О.В. Управление персоналом. – М.: Приор, 2005. – 176с.
2. Варламов А. Командообразование или мысли о командном строительстве. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. - №9.
3. Казначевская Г.Б. Менеджмент. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. – 352с.
4. Комаров А. Г.,КудашевА. Р.,Брандукова А. А., Муфтиев Г. Г. Современный менеджмент: теория и практика / Под ред. А. Г. Комарова, Г. Г. Муфтиева. — СПб.: Питер, 2004.
5. Ломов Б.Ф. Личность в системе общественных отношений. – СПб.: Питер, 2002.
6. Маршал А. Принципы экономической науки. – М.: Прогресс, 2000.
7. Машукова Н. Менеджер по обучению. Каким ему быть? // Служба кадров, 1999. - № 7.
8. Меньшова В.Н. Формирование профессиональной команды. – Новосибирск: СибАГС, 2003.
9. Меркулова О.С. Психология труда. – М.: Приор, 2004. – 80с.
10. Основы управления персоналом. / Под ред. Б.М. Генкина. – М.: СПб.: Питер, 2002. – 368с.
11. Построение команды по Мередиту Белбину (интервью с М.Белбином). // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. - №3.

## Приложение 1

Штатное расписание предприятия

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование подразделений и должностей | Число штатных единиц | Месячный должностной оклад, руб. | Персональная надбавка, руб. | Итого зарплата, руб. |
| 1. Руководство предприятия | | | | |
| 01 Директор предприятия | 1 | 5000 |  | 5000 |
| 02 Заместитель директора по производству | 1 | 3000 | 1000 | 4000 |
| 03 Заместитель директора по коммерции | 1 | 3000 | 500 | 3500 |
| Итого | 3 | 11000 | 1500 | 12500 |
| 2. Специалисты при руководстве | | | | |
| 04 Секретарь-референт | 1 | 2000 | - | 2000 |
| 05 Юрисконсульт-кадровик | 1 | 2000 | 500 | 2500 |
| Итого | 2 | 4000 | 500 | 4500 |
| 3. Производственно-технический отдел | | | | |
| 06 Начальник отдела | 1 | 2500 | 500 | 3000 |
| 07 ст. Экономист по планированию | 1 | 2000 | 400 | 2400 |
| 08 Программист-оператор | 1 | 1800 | - | 1800 |
| 09 Инженер-диспетчер | 1 | 1600 | - | 1600 |
| 10 Инженер по новой технике и качеству | 1 | 1600 | 200 | 1800 |
| Итого | 5 | 9500 | 1100 | 10600 |
| Всего по предприятию | 40 | 7200 | 8000 | 8000 |
| В расчете на 1 работника | 1 | 1800 | 200 | 2000 |

Фрагмент схемы функциональных взаимосвязей отдела управления персоналом с другими подразделениями организации

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование функций управления персоналом | Функциональные подразделения и должностные лица | | | | | | | | | | |
| 1. Подбор и расстановка кадров | У |  |  |  |  | О |  |  |  | С | Р |
| 2. Составление плана потребности в персонале | П | П | П | П | П | О | П | П | П | Р |  |
| 3. Оформление приема, перевода, увольнения работников |  | С |  | С |  | О |  | С |  | С | Р |
| 4. Изучение причин текучести кадров |  |  |  |  | П | О | П |  |  | Р |  |
| 5. Осуществление контроля за использованием персонала |  |  |  |  | П | О | У |  |  | Р |  |
| 6. Создание резерва кадров и его обучение |  |  |  |  |  | О |  |  |  | Р |  |
| 7. Ведение учета личных дел |  |  |  |  |  | О |  | С |  | Р |  |
| 8. Оформление документации для награждения | У |  |  | С | У | О |  |  | П | С | Р |
| 9.Осуществление работы по профессиональному продвижению | П | П | П | П | П | О | П | П | П | С | Р |
| 10. Рассмотрение писем, жалоб, заявлений |  |  | П |  |  | О |  |  |  | С | Р |
| 11. Осуществление трудовой мотивации | П | П | П | П | П | О | П | П | П | С | Р |
| 12. Совершенствование стиля и методов работы с персоналом |  |  |  |  |  | О |  |  |  | С | РР |
| 13. Анализ профессионального, возрастного, образовательного состава персонала и т.д. | П | П | П | П | П | О | П | П | П | Р |  |

Примечание: 1- юридический отдел; 2 - отдел безопасности; 3 - канцелярию; 4 - финансово-экономический отдел; 5 - отдел социально-бытового обслуживания; 6 - отдел управления персоналом; 7 - лабораторию социологических исследований; 8 - бухгалтерию; 9 - второй отдел; 10 - начальник отдела управления персоналом; 11 - руководитель организации. О - отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение, подготавливает и оформляет окончательный документ; П - представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции; У - участвует в выполнении данной функции; С - согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функции; Р - принимает решение, утверждает, подписывает документ.

## Приложение 2

Описание восприятия самого себя - "Белбин"

Инструкция: В каждом распределите сумму в 10 баллов между утверждениями, которые, по Вашему мнению, лучше всего характеризуют Ваше поведение. Эти баллы можно либо распределить между несколькими утверждениями, либо в редких случаях все 10 баллов можно отдать какому-то одному утверждению. Занесите баллы в прилагаемую таблицу.

Что, по моему мнению, я могу привнести в групповую работу:

а Я считаю, что я могу быстро заметить и использовать преимущества тех или

иных новых открывшихся возможностей

б Я могу хорошо работать с разными людьми

в Создание идей - это один из моих природных навыков

г Я помогаю другим людям выдвигать их идеи

д Я способен очень эффективно работать и мне нравится интенсивная работа

е Я согласен быть непопулярным, если, в конечном счете, это приведет к хорошим результатам

ж Обычно я чувствую, что может быть реально осуществимо, и каков будет результат в группе

з У меня нет предубеждений, поэтому я всегда даю возможность альтернативного действия

Если и есть у меня недостаток в совместной деятельности группы, то это скорее то, что:

а Я чувствую себя напряженное, если мероприятие плохо спланировано, не контролируется, не проведено

б Я даю слишком большую свободу людям, чью точку зрения я считаю обоснованной

в Я склонен слишком много говорить, когда группа начинает обсуждать новые идеи

г Мои амбиции мешают мне быстро и с энтузиазмом присоединиться к коллегам

д Я авторитарен в ситуациях, когда что-то должно быть выполнено

е Мне трудно поставить себя в позицию руководителя, т.к. я боюсь разрушить атмосферу сотрудничества в группе

ж Я склонен быть слишком поглощенным своими собственными идеями и поэтому теряю нить происходящего

з Мои коллеги склонны полагать, что я зачастую напрасно волнуюсь по мелочам в совместной деятельности

Когда я включен в работу с другими:

а Я влияю на людей, не подавляя их

б Я очень внимателен, так что ошибок из-за небрежности быть не может

в Я готов оказывать давление с тем, чтобы мероприятие не было пустой тратой времени и основная цель его была достигнута

г Я могу внести оригинальное, новое в результаты совместной деятельности

д Я всегда готов поддержать хорошее предложение на благо общих интересов

е Я очень внимательно отношусь к новым идеям и предложениям

ж Окружающим нравится моя холодная рассудительность

з Мне можно доверить проследить, чтобы вся основная работа была выполнена

В групповой работе для меня характерно, что:

а Я заинтересован в более близком контакте с коллегами

б Я не против того, чтобы оспаривать мнения других или придерживаться взглядов меньшинства

в Обычно я могу найти правильный и сильный аргумент в ситуации необходимости фильтра слабых идей, предложений

г Я считаю, что у меня есть талант начинать новые дела в случае их необходимости

д Я предпочитаю избегать очевидные идеи (решения) и предлагать неожиданные

е В работе я стремлюсь добиться совершенства ее исполнения

ж Я готов устанавливать контакты и вне группы

з Несмотря на мой интерес к различным взглядам по проблеме, я, не колеблясь, могу принять собственное решение, если это необходимо

Я получаю удовольствие от своей работы потому, что:

а Мне нравится анализировать ситуации и проигрывать все возможные варианты

б Я заинтересован в нахождении практического решения проблемы

в Я ценю морально-психологический климат в коллективе и проявляю заботу о сохранении хороших рабочих отношений

г Мне приятно оказывать сильное влияние на принимаемые решения

д У меня есть возможность встречаться с людьми, которые могут предложить что-то новое

е Я могу достичь согласия между людьми по поводу совместных их действий

ж Я люблю полностью погружаться в выполнение задания

з Мне нравится работать в области, где я могу применять свое воображение и

творческие способности

Если неожиданно мне поручат выполнить сложное задание в ограниченное время с незнакомыми людьми, то:

а Я бы хотел забиться в угол и уйти

б Я был бы готов работать с человеком, проявившем наиболее позитивный подход к проблеме

в Я бы нашел способ уменьшить объем задания путем уточнения вклада каждого работника

г Моя настойчивость будет способствовать своевременному выполнению задания

д Я считаю, что я буду оставаться спокойным и в состоянии ясно мыслить

е Несмотря на давление, я буду целенаправленно и спокойно работать

ж Я буду готов взять осуществление работы на себя, если я замечу, что группа не справляется

з Я устрою обсуждение, чтобы стимулировать людей высказывать новые идеи и искать возможности продвижения к цели

Мои слабые стороны в групповой работе:

а Я обычно нетерпелив с теми, кто затрудняет / тормозит прогресс

б Меня могут критиковать за чрезмерный логический анализ проблемы и недоверие к интуиции

в Мое желание удостовериться, что работа выполняется на самом высоком уровне, вызывает недовольство

г Я склонен быстро терять интерес к работе и полагаюсь на одного – двух коллег, которые меня вдохновляют

д Мне трудно начать, если цели не ясны

е Мне иногда бывает трудно объяснить другим какие-либо сложные вещи, которые приходят мне на ум

ж Я сознательно требую от других того, чего не могу сделать сам

з В случае с серьезной оппозицией мне трудно четко изложить мою точку зрения

## Приложение 3

Результаты анкетирования

человек - детерминатор

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № вопроса | CW | | СН | | SH | | PL | | RL | | ME | | TW | | CF | |
| 1 | ж |  | г | 1 | е | 3 | в |  | а |  | з |  | б | 3 | д | 3 |
| 2 | а | 5 | б | 3 | д |  | ж |  | в |  | г |  | е |  | з | 2 |
| 3 | з |  | а |  | в | 3 | г |  | е | 3 | ж |  | д | 3 | б | 1 |
| 4 | г |  | з |  | б |  | д |  | ж |  | в |  | а | 4 | е | 6 |
| 5 | б | 2 | е |  | г |  | з |  | д |  | а | 4 | в | 4 | ж |  |
| 6 | е |  | в |  | ж | 5 | а |  | з |  | д |  | б |  | г | 5 |
| 7 | д | 3 | ж |  | а |  | е | 2 | г |  | б |  | з |  | в | 5 |
| Итого |  | 10 |  | 4 |  | 11 |  | 2 |  | 3 |  | 4 |  | 14 |  | 22 |

человек - детерминатор

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № вопроса | CW | | СН | | SH | | PL | | RL | | ME | | TW | | CF | |
| 1 | ж |  | г |  | е |  | в |  | а |  | з |  | б | 6 | д | 4 |
| 2 | а | 10 | б |  | д |  | ж |  | в |  | г |  | е |  | з |  |
| 3 | з |  | а |  | в | 3 | г |  | е |  | ж |  | д |  | б | 7 |
| 4 | г |  | з |  | б |  | д |  | ж |  | в |  | а | 2 | е | 8 |
| 5 | б |  | е |  | г | 4 | з |  | д |  | а | 4 | в |  | ж | 2 |
| 6 | е |  | в |  | ж | 3 | а |  | з |  | д |  | б |  | г | 7 |
| 7 | д |  | ж | 5 | а | 5 | е |  | г |  | б |  | з |  | в |  |
| Итого |  | 10 |  | 5 |  | 15 |  |  |  |  |  | 4 |  | 8 |  | 28 |

человек - координатор

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № вопроса | CW | | СН | | SH | | PL | | RL | | ME | | TW | | CF | |
| 1 | ж |  | г |  | е |  | в |  | а | 3 | з |  | б |  | д | 7 |
| 2 | а |  | б | 4 | д |  | ж | 3 | в |  | г | 1 | е |  | з | 2 |
| 3 | з |  | а | 7 | в |  | г | 2 | е |  | ж | 1 | д |  | б |  |
| 4 | г | 4 | з | 2 | б |  | д |  | ж |  | в |  | а |  | е | 4 |
| 5 | б | 5 | е | 3 | г |  | з | 2 | д |  | а |  | в |  | ж |  |
| 6 | е |  | в | 4 | ж | 1 | а |  | з |  | д | 5 | б |  | г |  |
| 7 | д |  | ж | 2 | а | 3 | е | 4 | г | 1 | б |  | з |  | в |  |
| Итого |  | 9 |  | 22 |  | 4 |  | 11 |  | 4 |  | 7 |  |  |  | 13 |

человек - трудоголик

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № вопроса | CW | | СН | | SH | | PL | | RL | | ME | | TW | | CF | |
| 1 | ж | 3 | г |  | е | 3 | в |  | а |  | з |  | б | 1 | д | 3 |
| 2 | а | 3 | б | 2 | д | 3 | ж |  | в | 2 | г |  | е |  | з |  |
| 3 | з | 2 | а |  | в |  | г |  | е | 2 | ж | 2 | д | 3 | б |  |
| 4 | г | 3 | з | 3 | б | 1 | д | 1 | ж |  | в |  | а | 2 | е |  |
| 5 | б | 1 | е | 1 | г | 1 | з |  | д | 3 | а |  | в | 3 | ж | 1 |
| 6 | е | 2 | в |  | ж |  | а |  | з | 2 | д | 2 | б | 3 | г |  |
| 7 | д | 2 | ж |  | а |  | е |  | г |  | б | 1 | з |  | в |  |
| Итого |  | 16 |  | 6 |  | 8 |  | 1 |  | 9 |  | 5 |  | 12 |  | 4 |

человек - коммуникатор

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № вопроса | CW | | СН | | SH | | PL | | RL | | ME | | TW | | CF | |
| 1 | ж |  | г | 5 | е |  | в |  | а |  | з |  | б | 5 | д |  |
| 2 | а |  | б |  | д |  | ж |  | в | 3 | г |  | е | 3 | з |  |
| 3 | з |  | а |  | в |  | г | 5 | е |  | ж |  | д | 5 | б |  |
| 4 | г |  | з | 5 | б | 5 | д |  | ж |  | в |  | а |  | е |  |
| 5 | б | 3 | е |  | г | 3 | з |  | д |  | а |  | в |  | ж | 4 |
| 6 | е |  | в | 3 | ж |  | а |  | з | 3 | д |  | б | 1 | г | 3 |
| 7 | д | 3 | ж |  | а | 2 | е | 3 | г |  | б |  | з |  | в | 2 |
| Итого |  | 6 |  | 13 |  | 10 |  | 8 |  | 6 |  |  |  | 14 |  | 9 |

человек - критик

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № вопроса | CW | | СН | | SH | | PL | | RL | | ME | | TW | | CF | |
| 1 | ж |  | г |  | е | 5 | в |  | а | 2 | з | 2 | б | 1 | д |  |
| 2 | а | 3 | б | 2 | д | 5 | ж |  | в |  | г |  | е |  | з |  |
| 3 | з |  | а |  | в | 7 | г | 3 | е |  | ж |  | д |  | б |  |
| 4 | г | 2 | з | 2 | б | 2 | д |  | ж |  | в | 2 | а |  | е | 2 |
| 5 | б | 5 | е |  | г |  | з | 3 | д |  | а |  | в | 2 | ж |  |
| 6 | е | 2 | в | 1 | ж | 3 | а |  | з |  | д |  | б | 4 | г |  |
| 7 | д | 4 | ж |  | а | 4 | е |  | г |  | б |  | з |  | в | 2 |
| Итого |  | 16 |  | 5 |  | 26 |  | 6 |  | 2 |  | 4 |  | 7 |  | 4 |

человек - координатор

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № вопроса | CW | | СН | | SH | | PL | | RL | | ME | | TW | | CF | |
| 1 | ж |  | г |  | е |  | в |  | а | 5 | з |  | б | 5 | д |  |
| 2 | а | 3 | б | 3 | д | 4 | ж |  | в |  | г |  | е |  | з |  |
| 3 | з |  | а | 10 | в |  | г |  | е |  | ж |  | д |  | б |  |
| 4 | г |  | з |  | б |  | д |  | ж |  | в |  | а |  | е | 10 |
| 5 | б | 2 | е |  | г | 3 | з |  | д |  | а | 5 | в |  | ж |  |
| 6 | е |  | в | 5 | ж |  | а |  | з |  | д |  | б |  | г | 5 |
| 7 | д | 3 | ж |  | а | 7 | е |  | г |  | б |  | з |  | в |  |
| Итого |  | 8 |  | 18 |  | 14 |  |  |  | 5 |  | 5 |  | 5 |  | 15 |

человек - трудоголик

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № вопроса | CW | | СН | | SH | | PL | | RL | | ME | | TW | | CF | |
| 1 | ж |  | г |  | е |  | в | 8 | а |  | з |  | б | 2 | д |  |
| 2 | а |  | б | 8 | д | 2 | ж |  | в |  | г |  | е |  | з |  |
| 3 | з |  | а | 10 | в |  | г |  | е |  | ж |  | д |  | б |  |
| 4 | г |  | з |  | б |  | д |  | ж |  | в | 2 | а |  | е | 8 |
| 5 | б |  | е |  | г |  | з |  | д | 8 | а |  | в | 2 | ж |  |
| 6 | е | 10 | в |  | ж |  | а |  | з |  | д |  | б |  | г |  |
| 7 | д | 10 | ж |  | а |  | е |  | г |  | б |  | з |  | в |  |
| Итого |  | 20 |  | 18 |  | 2 |  |  |  | 8 |  | 2 |  | 4 |  | 8 |

человек - координатор

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № вопроса | CW | | СН | | SH | | PL | | RL | | ME | | TW | | CF | |
| 1 | ж |  | г |  | е |  | в | 10 | а |  | з |  | б |  | д |  |
| 2 | а |  | б | 10 | д |  | ж |  | в |  | г |  | е |  | з |  |
| 3 | з |  | а | 10 | в |  | г |  | е |  | ж |  | д |  | б |  |
| 4 | г |  | з |  | б |  | д |  | ж |  | в |  | а | 10 | е |  |
| 5 | б |  | е |  | г |  | з |  | д |  | а |  | в |  | ж | 10 |
| 6 | е |  | в |  | ж |  | а |  | з |  | д | 10 | б |  | г |  |
| 7 | д | 10 | ж |  | а |  | е |  | г |  | б |  | з |  | в |  |
| Итого |  | 10 |  | 20 |  |  |  | 10 |  |  |  | 10 |  | 10 |  | 10 |

человек - трудоголик

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № вопроса | CW | | СН | | SH | | PL | | RL | | ME | | TW | | CF | |
| 1 | ж | 5 | г |  | е |  | в |  | а |  | з |  | б | 5 | д |  |
| 2 | а |  | б | 10 | д |  | ж |  | в |  | г |  | е |  | з |  |
| 3 | з |  | а | 5 | в |  | г |  | е |  | ж |  | д | 5 | б |  |
| 4 | г | 10 | з |  | б |  | д |  | ж |  | в |  | а |  | е |  |
| 5 | б | 10 | е |  | г |  | з |  | д |  | а |  | в |  | ж |  |
| 6 | е |  | в |  | ж |  | а |  | з |  | д |  | б |  | г | 10 |
| 7 | д |  | ж |  | а | 10 | е |  | г |  | б |  | з |  | в |  |
| Итого |  | 25 |  | 15 |  | 10 |  |  |  |  |  |  |  | 10 |  | 10 |

человек - политик

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № вопроса | CW | | СН | | SH | | PL | | RL | | ME | | TW | | CF | |
| 1 | ж |  | г |  | е |  | в | 7 | а |  | з | 3 | б |  | д |  |
| 2 | а |  | б | 10 | д |  | ж |  | в |  | г |  | е |  | з |  |
| 3 | з |  | а |  | в |  | г |  | е |  | ж |  | д | 8 | б | 2 |
| 4 | г | 10 | з |  | б |  | д |  | ж |  | в |  | а |  | е |  |
| 5 | б |  | е |  | г |  | з | 5 | д | 5 | а |  | в |  | ж |  |
| 6 | е |  | в |  | ж |  | а |  | з | 10 | д |  | б |  | г |  |
| 7 | д |  | ж |  | а | 10 | е |  | г |  | б |  | з |  | в |  |
| Итого |  | 10 |  | 10 |  | 10 |  | 12 |  | 15 |  | 3 |  | 8 |  | 2 |

человек - коммуникатор

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № вопроса | CW | | СН | | SH | | PL | | RL | | ME | | TW | | CF | |
| 1 | ж |  | г |  | е |  | в |  | а |  | з |  | б | 5 | д | 5 |
| 2 | а | 5 | б |  | д |  | ж |  | в |  | г |  | е | 5 | з |  |
| 3 | з |  | а |  | в |  | г |  | е |  | ж |  | д | 10 | б |  |
| 4 | г |  | з |  | б |  | д |  | ж |  | в |  | а |  | е | 10 |
| 5 | б |  | е |  | г |  | з |  | д | 2 | а |  | в | 5 | ж | 3 |
| 6 | е |  | в |  | ж |  | а |  | з |  | д |  | б | 10 | г |  |
| 7 | д |  | ж |  | а |  | е |  | г |  | б |  | з | 5 | в | 5 |
| Итого |  | 5 |  |  |  |  |  |  |  | 2 |  |  |  | 40 |  | 23 |

человек - коммуникатор

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № вопроса | CW | | СН | | SH | | PL | | RL | | ME | | TW | | CF | |
| 1 | ж |  | г |  | е |  | в |  | а |  | з |  | б | 10 | д |  |
| 2 | а |  | б |  | д |  | ж |  | в |  | г | 10 | е |  | з |  |
| 3 | з |  | а | 10 | в |  | г |  | е |  | ж |  | д |  | б |  |
| 4 | г |  | з |  | б |  | д |  | ж |  | в |  | а |  | е | 10 |
| 5 | б |  | е |  | г | 10 | з |  | д |  | а |  | в |  | ж |  |
| 6 | е |  | в |  | ж |  | а |  | з |  | д |  | б | 10 | г |  |
| 7 | д | 10 | ж |  | а |  | е |  | г |  | б |  | з |  | в |  |
| Итого |  | 10 |  | 10 |  | 10 |  |  |  |  |  | 10 |  | 20 |  | 10 |

человек - детерминатор

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № вопроса | CW | | СН | | SH | | PL | | RL | | ME | | TW | | CF | |
| 1 | ж | 5 | г |  | е |  | в | 5 | а |  | з |  | б |  | д |  |
| 2 | а |  | б |  | д |  | ж |  | в |  | г | 10 | е |  | з |  |
| 3 | з |  | а |  | в |  | г |  | е |  | ж |  | д |  | б | 10 |
| 4 | г |  | з |  | б |  | д |  | ж | 5 | в |  | а |  | е | 5 |
| 5 | б |  | е |  | г |  | з | 5 | д | 5 | а |  | в |  | ж |  |
| 6 | е |  | в | 10 | ж |  | а |  | з |  | д |  | б |  | г |  |
| 7 | д | 5 | ж |  | а | 5 | е |  | г |  | б |  | з |  | в |  |
| Итого |  | 10 |  | 10 |  | 5 |  | 10 |  | 10 |  | 10 |  |  |  | 15 |

человек – критик-коммуникатор

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № вопроса | CW | | СН | | SH | | PL | | RL | | ME | | TW | | CF | |
| 1 | ж |  | г |  | е |  | в |  | а | 5 | з |  | б |  | д | 5 |
| 2 | а |  | б | 5 | д | 5 | ж |  | в |  | г |  | е |  | з |  |
| 3 | з |  | а | 5 | в |  | г |  | е |  | ж |  | д | 5 | б |  |
| 4 | г |  | з |  | б |  | д |  | ж | 5 | в |  | а | 5 | е |  |
| 5 | б |  | е |  | г |  | з |  | д |  | а | 5 | в |  | ж | 5 |
| 6 | е |  | в |  | ж |  | а |  | з |  | д | 5 | б | 5 | г |  |
| 7 | д |  | ж |  | а | 10 | е |  | г |  | б |  | з |  | в |  |
| Итого |  |  |  | 10 |  | 15 |  |  |  | 10 |  | 10 |  | 15 |  | 10 |

человек - критик

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № вопроса | CW | | СН | | SH | | PL | | RL | | ME | | TW | | CF | |
| 1 | ж |  | г |  | е | 7 | в | 3 | а |  | з |  | б |  | д |  |
| 2 | а |  | б | 10 | д |  | ж |  | в |  | г |  | е |  | з |  |
| 3 | з |  | а |  | в | 8 | г |  | е |  | ж |  | д | 2 | б |  |
| 4 | г | 10 | з |  | б |  | д |  | ж |  | в |  | а |  | е |  |
| 5 | б |  | е |  | г | 10 | з | 3 | д |  | а |  | в | 7 | ж |  |
| 6 | е |  | в |  | ж |  | а |  | з |  | д |  | б |  | г |  |
| 7 | д | 2 | ж |  | а | 8 | е |  | г |  | б |  | з |  | в |  |
| Итого |  | 12 |  | 10 |  | 33 |  | 6 |  |  |  |  |  | 9 |  |  |