Т.Н. Прокофьева, А.Е. Князев

Управление персоналом как особый вид управленческой деятельности в данный момент переживает бурный рост. Возрастающие требования к персоналу приводят к тому, что компании уделяют кадровым службам, их становлению, обучению, оснащению все больше внимания и средств. И в этой ситуации очень важно привлечь для достижения поставленных целей те средства, которые могут дать современные научные знания, в частности, соционика.

Соционика в последние годы находит все большее применение при подборе и расстановке кадров. От простого определения соционических типов она углубляется в анализ структуры коллектива, проводятся практические работы и исследования по внедрению соционического анализа в кадровый менеджмент. Знание типологических особенностей человека позволяет руководителю психологически грамотно руководить коллективом, поручая каждому сотруднику ту работу, в выполнении которой он наиболее эффективен. Соционический анализ позволяет также учитывать взаимодействия между сотрудниками – интертипные отношения, которые дают возможность заранее предвидеть тенденции развития взаимоотношений в коллективе и предотвратить разрастание конфликтов. Соционика дает также большое преимущество при использовании методик построения эффективных команд.

Существующие методы соционического анализа позволяют определить интегральный тип коллектива, а значит его потенциальную предрасположенность к решению тех или иных задач. С учетом этого можно подобрать для коллектива наиболее эффективный режим работы, выделить коммуникативные особенности. Естественно, имея эти данные для реального коллектива, можно на основе анализа выдать практические рекомендации относительно того, насколько данный коллектив соответствует своим целям, какие действия нужно произвести, чтобы он наиболее эффективно выполнял поставленные перед ним задачи. При этом принимаются решения, оставить ли коллектив в неизменном составе, реорганизовать ли его, перераспределив обязанности, принять ли в коллектив новых сотрудников, перевести ли существующих сотрудников в другие подразделения, а может быть, нужно пересадить каких-то сотрудников в разные помещения, чтобы они меньше травмировали друг друга в случае неблагоприятных интертипных отношений.

Школа соционики в Москве ведет работу по управленческому консультированию, начиная с 1996 года. За основу для разработки методики были взяты данные из книги В. В. Гуленко «Менеджмент слаженной команды» [1]. При обработке результатов по ходу работы возникала необходимость эти методики дорабатывать, усовершенствовать. Мы вносили дополнения в методику, ориентируясь на пожелания руководителей компаний, приложили усилия по ее оптимизации, чтобы наша работа была более эффективной, а результаты ее были понятными и доступными для клиента.

Три года назад методика приобрела тот вид, который она имеет в настоящее время, и под нее была разработана компьютерная программная система, которая позволяет нам быстро и безошибочно совершать те расчеты, которые раньше мы делали вручную. Эту систему разработал В. В. Прокофьев. Программа позволяет нам рассчитывать психологический климат коллектива с учетом интертипных отношений, его настрой на процесс или на результат, внутреннюю атмосферу и отношение к внешнему окружению, мировоззренческие ценности, мотивацию к деятельности, стиль общения, ориентацию на вид деятельности, стрессоустойчивость, интегральный тип и так далее. То есть все те основные моменты, которые необходимо учитывать при руководстве коллективом.

На выходе работы программы мы получаем ряд таблиц с данными произведенных расчетов, которые потом анализируем. При этом мы сопоставляем данные расчетов с теми задачами, которые стоят перед отделом или перед подразделением, делаем выводы о соответствии коллектива поставленным задачам.

Если коллектив соответствует своим задачам, то даем рекомендации, как им эффективнее управлять, как лучше стимулировать его к деятельности, мотивировать сотрудников, в каком стиле с ним взаимодействовать. Как уточнить задачи коллектива, если это требуется, целесообразно ли расширять его, нужно ли рассадить сотрудников по разным комнатам – такое может быть, если коллектив в целом хорош, но какие-то интертипные отношения вносят напряжение или мешают работе.

Если же мы видим, что коллектив, не подходит под решение задачи, то смотрим, какие рекомендации было бы целесообразно дать руководителю: может быть кого-то добавить в коллектив, поискать еще сотрудников, может быть, кого-то перевести в другой отдел – если сотрудник в принципе устраивает, но не подходит под задачи именно этого коллектива.

Порой бывает, что эффективное решение, подсказанное соционическим анализом, не требует практически никаких затрат и легко проводится в жизнь. Например, иногда на практике встречаются случаи, когда двух интровертов сажают за столами друг напротив друга. И будь у них самые благоприятные отношения, для людей это просто катастрофа, и люди жалуются, просто чуть не плачут, что невыносимо по восемь часов ежедневно смотреть друг другу в лицо. В таком случае можно посоветовать, например, переставить мебель по-другому или перегородить комнату шкафом.

Каждый раз дальнейшие рекомендации идут уже по месту с учетом тех данных, которые мы получили.

Данная статья посвящена методике соционического анализа на примере нашей работы в одной из банковских организаций: На первом этапе была проведена соционическая диагностика всех сотрудников организации. Затем проанализированы отделы в целом и по каждому отделу был написан подробный отчет. Отчет включает как анализ состояния коллектива с точки зрения соционики, так и выводы и рекомендации, направленные на повышение эффективности работы отдела. В данной статье рассмотрим в качестве примеров наши отчеты о соционическом анализе двух отделов: «Отдел по работе с клиентами» и «Отдел валютного контроля».

Отчет1. Отдел по работе с клиентами

В задачи этого подразделения входит продажа банковских продуктов, ведение переговоров, привлечение клиентов, умение говорить, общаться, убедить клиента в том, что данный продукт нужен клиенту, и естественно, умение продать этот продукт.

В таблице 1 приведены исходные данные для расчетов в виде списка сотрудников подразделения с указанием их соционических типов. Далее все таблицы представляют собой результаты компьютерной обработки этих данных.

В таблице 2 представлены интертипные отношения между сотрудниками, в таблице 3 они сгруппированы по степени комфортности.

Таблица 1. Состав коллектива

	Должность	**ТИМ**
1	Начальник департамента	ИЭЭ
2	Зам. нач. департамента	ИЛЭ
3		

Начальник управления по работе с клиентами

СЭИ

4

Зам. нач. упр. по работе с клиентами - нач. отдела продаж

ИЭЭ

5

Зам. нач. упр. по работе с клиентами

ИЛИ

6

Специалист отдела продаж

СЛИ

7

Начальник отдела сопровождения клиентов

ЭСЭ

8

Зам. нач. отдела сопровождения клиентов

ЭСЭ

9

Ведущий специалист отдела сопровождения клиентов

ЛИИ

Таблица 2. Интертипные отношения в коллективе

ТИМ

ИЛЭ

СЭИ

ЭСЭ

ЭСЭ

ЛИИ

ИЛИ

ИЭЭ

ИЭЭ

СЛИ

ИЛЭ

#

Д

Ак

Ак

Зе

Пп

Ро

Ро

Пд


СЭИ


#


Зе


Зе


Ак


Сэ


Пд


Пд


Ро


ЭСЭ


#


Т

Д

К

>З

>З

>К

ЭСЭ

#

Д

К

>З

>З

>К

ЛИИ

#

Кт

>К

>К

>З

ИЛИ

#

М

М

Де

ИЭЭ

#

Т

Д

ИЭЭ

#

Д

СЛИ

#

Таблица 3. Количество интертипных отношений

Комфортные

Кол-во

Нейтральные

Кол-во

Напряженные

Кол-во

Тождество (Т)

2

Зеркало (З)

5

Контроль (Кр)

4

Дуальные (Д)

5

Деловые (Дв)

1

Конфликт (К)

2

Активация (Ак)

3

Мираж (Ми)

2

Суперэго (Сэ)

1

Зеркальные (Зе)

3

Погашение (Пш)

1

Полудуальные (Пд)

3

Квазитождество (Кт)

1

Родственные (Ро)

3

Итого, из них:

36

16

13

7

В коллективе преобладают благоприятные интертипные отношения (отношения в квадре и полудуальные, всего - 16), ведущие к хорошему взаимопониманию, взаимной поддержке, активизации деятельности, обмену идеями. Психологически неблагоприятные отношения составляют небольшой процент (конфликт, контроль, суперэго, всего - 7).

Вывод: Преобладание в коллективе благоприятных и нейтральных отношений хорошо сказывается на работе коллектива. В коллективе отсутствуют сотрудники, у которых были бы по преимуществу негативные отношения. Таким образом коллектив хорошо

подобран по интертипным отношениям, в нем отсутствуют полюса напряженности.

Таблица 4 представляет расчет психологического климата. Для разных целей коллективов подходит разный психологический климат.

Таблица 4. Психологический климат в коллективе

Настрой коллектива
Формулы для расчета
Баллы
Рабочая команда
Де+Пд+(З+>К)/2
8,5

Исследовательская команда

Т+Зе+Пп+Кт

7

Теплая компания

Д+Ак+К+Сэ

11

Воспитательный коллектив

Ро+М+(	>	З+	>	К)/2

9,5

Как видно из таблицы коллектив в первую очередь представляет собой «теплую компанию» (11 баллов) в которой должна складываться комфортная психологическая атмосфера, предпочтительная для отдела по работе с клиентами. Она хороша для создания благоприятного климата, как для сотрудников, так и для клиентов. Приходя в «теплую компанию», клиент чувствует себя уютно и комфортно, хочет приходить сюда еще и еще. При этом такой коллектив – это не просто компания, которая не работает, не выполняет производственного задания, а пьет чай. «Теплая компания» настроена на

общение – не только между собой, но и на общение с клиентом. Даже отношения конфликта в данном случае здесь не мешают, т.к. это социально значимые отношения: «теплая компания» ориентирована на то, чтобы представить в социальном плане лицо своей компании перед клиентом, что особенно ценно.

Второй по значимости настрой коллектива (9,5 баллов) - «воспитательный коллектив» (9,5 баллов). Под воздействием воспитательных отношений происходит личностный рост человека, воспитание, становление личности. Такой коллектив скорее подходит для воспитательских, образовательных коллективов. Но когда взрослые люди, сотрудники, воспитывают друг друга – это тяжелая атмосфера. Для школы, детского сада или тренинговой компании, направленной на личностный рост, это должно быть неплохо, а для клиентского отдела – совершенно не нужно: если сотрудники возьмутся воспитывать клиента, он просто уйдет от них. А если не будут воспитывать клиента, то начнут воспитывать друг друга, что не способствует благоприятной атмосфере в коллективе.

Два других настроя представлены слабее, они составляют 8,5 и 7 баллов. Это соответственно «Рабочая команда», которая лучше всего подходит для непосредственной работы, для производственного процесса, и «исследовательская команда», подходящая для разработки новых идей, для обсуждения, для мозгового штурма.

Вывод: Положительным фактором является то, в коллективе преобладает настрой на «теплую компанию», это помогает поддерживать благоприятную атмосферу для клиентов, что и является первоочередной задачей данного отдела. Следом идут два настроя: «воспитательный коллектив» и «рабочая команда». Желательно чтобы в данном коллективе на втором по значимости был настрой на «рабочую команду», а не на «воспитательный коллектив». Разница в баллах между двумя этими настроями небольшая, так что большого негативного эффекта это не оказывает. То, что в коллективе настрой на «исследовательскую команду» занимает последнее место, тоже является положительным фактором, т.к. от данного коллектива не требуется каких-либо серьезных усовершенствований стиля работы, планирования и развития, поиска новых форм.

По указанным параметрам данный отдел в основном соответствует тем ожиданиям, которые на него возлагаются.

В таблице 5 представлена ориентация коллектива на вид деятельности.

Таблица 5. Ориентация на вид деятельности (соционические клубы)

Виды деятельности	**Баллы**
Производственно-управленческая сфера деятельности	1
Научно-исследовательская сфера деятельности	

3

Коммуникативная сфера деятельности

2

Социальная сфера деятельности

3

В данном отделе: 3 социала, 2 коммуникатора, 3 исследователя и один управленец.

Для отдела по работе с клиентами лучше всего подходят этики т.е. социальная и коммуникативная направленность, так как работа в основном предполагает общение с людьми. Желательно, чтобы это были социалы: социалам можно и нужно поручать работу по созданию комфортных условий для клиентов, заботу о том, чтобы их удержать. Социалы прекрасно чувствуют повседневные нужды людей, демократичны, внимательны к текущей ситуации, а также выносливы физически. Желательно, чтобы социалов в коллективе было еще больше, но даже в таком варианте коллектив выглядит хорошо. Вместе с этим социалы (как сенсорные типы) больше заботятся о конкретной зарплате, чем коммуникаторы – этот факт необходимо учитывать руководителю при планировании состава отдела и затрат на оплату его труда..

Настрой на социальную сферу деятельности, усиливает настрой на «теплую компанию», описанный выше, объединяя способность заботиться о клиенте и проявлять к нему

теплое отношение.

Коллектив также настроен на исследовательскую сферу деятельности, что для решения его задач совершенно не обязательно.

· *Напомним нашим уважаемым читателям, что настрой коллектива на исследовательскую сферу деятельности получается из расчета типологических клубных предпочтений сотрудников коллектива. В то же время настрой коллектива на исследовательскую команду получается из расчета интертипных отношений. Поскольку эти данные не связаны друг с другом, коллектив может быть настроенным на исследовательскую сферу деятельности и при этом не представлять собой исследовательскую команду.*

Какой-то процент каждого клуба требуется в любом коллективе, но то, что коммуникаторы с социалами вместе представляют больше, чем логические клубы – это хорошо. Можно сделать **вывод**, что в данном составе коллектив вполне работоспособен, настроен как на поиск клиентов, так и на поддержание контактов с ними.

В таблице 6 представлен анализ сильных и слабых функций в коллективе. Подобный анализ позволяет увидеть сильные стороны коллектива по функциям, в чем он может проявлять творчество, по каким функциям с него можно спрашивать результат, в каких областях коллектив может выступать как эксперт. Последняя колонка таблицы показывает, в каких функциях могут возникнуть проблемы.

Таблица 6. Сильные и слабые функции коллектива

Функции

Базовая

Творческая

ТНС

Этика отношений

0

2

1

Логика действий

0

2

1

Интуиция времени

1

0

2

Волевая сенсорика

0

0

1

Сенсорика ощущений

2

2

0

Интуиция возможностей

3

1

0

Логика отношений

1

1

2

Этика эмоций

2

1

2

При анализе сильных функций коллектива (базовая и творческая) видим, что максимально сильно выражены интуиция возможностей (3 + 1) и сенсорика ощущений (2 + 2). По этим функциям можно предъявлять максимальные требования к коллективу и ожидать положительных результатов. И главное – в болевых точках эти функции не представлены совсем, действия по ним никого из сотрудников напрягать не будут т.е. это действительно функции, на которые можно опираться при нагрузках, зона максимальной выносливости и максимальной отдачи.

Это говорит о том, что коллектив способен отслеживать возможности клиентов, предвидеть и просчитывать ситуации; разрабатывать новые пути привлечения клиентов. Избыточная информация, неясные перспективы, а также ситуации «а вдруг ?» – не будут задевать сотрудников – за это отвечает интуиция возможностей. Сенсорика ощущений отвечает за создание уютной и комфортной атмосферы как для себя так и для своих клиентов, внимание к подробностям, конкретным фактам и мелочам.

В четвертой колонке отражены болевые точки коллектива. Как видно из таблицы, ярко выраженной болевой точки у коллектива нет, по два балла имеют этика эмоций, интуиция времени и логика отношений. Как это можно учесть, чтобы коллектив не испытывал лишних трудностей и неудач?

В коллективе есть СЛИ и ИЛИ с болевой этикой эмоций, а клиент естественно может когда-то и эмоционировать, когда-то возмущаться. Значит, этих двух сотрудников в такой момент надо отправлять покурить или чаю попить. И предоставить справится с ситуацией остальным сотрудникам. То, что два ИЭЭ не справляются с формальными документами, например, с инструкциями – во-первых, это не очень требуется, во-вторых, их можно просто не просить заниматься этими функциями, за счет другого сотрудника коллектива,. И два ЭСЭ не справляются с планированием – с ним справляются

остальные сотрудники, то есть можно грамотно и аккуратно перераспределять обязанности. Т.е. все остальные представители коллектива теми или иными способами вытягивают и помогают справляться с каждой ситуацией. Ярко выраженной болевой функции, которая была бы как больное место для всего коллектива –здесь нет, это очень хорошо.

Программа позволяет на основе базиса Юнга посчитать интегральный тип коллектива (таблица 7).

Таблица 7. Данные для расчета интегрального типа коллектива

Экстраверсия
5
Интроверсия
4
Этика

5

Логика

4

Интуиция

5

Сенсорика

4

Рациональность

3

Иррациональность

6

В данном случае интегральный тип получается четко выраженным – Интуитивно-этический экстраверт (ИЭЭ). Когда коллектив имеет выраженный интегральный тип, это очень хорошо, т.к. у него есть ярко выраженный характер и с этим коллективом можно работать, как с цельным образованием.

Интегральный тип придает коллективу следующие черты, свойственные типу: общительность и эмоциональность, способность найти подход к любому клиенту, стремление делать людям приятное. А вместе с тем, некоторую неорганизованность и непрактичность. Такой коллектив может не успевать сделать намеченное к сроку, так как склонен отвлекаться на второстепенные дела.

В коллективе может наблюдаться тенденция давать советы друг другу, обсуждать запутанные этические ситуации. Однако настоящей психологической близости в таком коллективе не возникает, каждый надеется сам на себя. В таком коллективе участники действуют схожими методами, хотя и преследуют разные цели. Культивируются неформальные, дружеские связи. С окружающим социумом устанавливаются, конкурирующие отношения, с частой сменой симпатий и тяготений. Не любит регламентации и строгих правил, стесняющих его независимость.

Вывод: В целом коллектив хорошо подходит для поиска клиентов и гораздо меньшей степени для их удержания. Коллектив способен хорошо и непринужденно входить в контакт с клиентами, быстро находить новых клиентов, видеть перспективы и возможности новых контактов. Для удержания клиентов и поддержания длительных отношений с ними, в коллектив следует добавить людей интровертных типов.

· *А что бывает в случае, когда по какой-то одной дихотоми признаки разделились поровну, например, по экстраверсии – интроверсии (5/5)? Тогда тип коллектива как бы*

располэается, у него нет четко выраженного «лица». Получается, что уже как бы коллектив в маске: сегодня он имеет одни черты, завтра другие, не знаешь, как обращаться к такому коллективу. А когда тип размыт, то есть ощущение какой-то ненадежности, это то же самое, как человек в маске, с которым не очень легко, потому что никогда не знаешь, чем он к вам повернется – истинным типом или маской. Но если же размыто по двум дихотомиям и более, то это уже толпа, каждый сам по себе, в таком коллективе ожидается несогласованность. Надо что-то с этим коллективом делать, искать пути для его реформирования.

· *Когда получается размытый тип, можно попытаться выявить истинный тип данного коллектива по сильным функциям. К примеру, если бы у рассматриваемого нами коллектива была размыта шкала экстраверсия - интроверсия и приходилось выбирать между ИЭЭ и ИЭИ, то по сильным функциям получался бы ИЭЭ т.к. в данном случае в качестве сильных представлены четыре интуиции возможностей, а интуиция времени болевая, значит, тип ИЭИ – маска. Можно предположить, что такой коллектив сталкивается с бытовыми проблемами [[2]].*

Дальше мы смотрим настрой коллектива на процесс или результат (таблица 8):

Таблица 8. Настрой коллектива на процесс или на результат

Процесс
3

Результат

6

В данном случае, коллектив отдела настроен на конечный результат в работе (6 баллов), а не на отлаживание процесса при довольно-таки явном преимуществе. Еще к этому можно добавить, что сам интегральный тип ИЭЭ настроен на результат, он как бы тоже добавляет свой вклад. Данный коллектив постарается поскорее достичь поставленных целей, а не оттачивать формы и методы работы.

Можно предположить, что такой коллектив не склонен к сохранению долговременного сотрудничества с клиентами, больше заботясь о текущем результате работы. В действительности, кстати, разговор с руководителем подтвердил, что сотрудники коллектива не ведут клиента: находят, заинтересовывают, но не поддерживают дальнейших контактов в нужной мере.

Этот недостаток вытекает из жесткости соотношения 6:3. Данному коллективу хорошо быть настроенным на результат, т.к. сотрудники коллектива работают с клиентами, и поэтому важно, чтобы клиент приносил деньги, но нужно, чтобы соотношение было немного мягче. Нужно, чтобы кто-то из сотрудников отдела не упускал из виду процесс поддержания постоянных контактов с клиентами.

Далее рассмотрим распределение коллектива по квадрам (таблица 9). Это тоже довольно важный показатель. Он показывает, какие ценности у данного коллектива присутствуют. Если много представителей какой-то квадры, то они начинают объединяются и создают как бы ядро коллектива, влияют тем самым на остальной коллектив.

Таблица 9. Мировоззренческие (квадральные) ценности

Квадры	**Количество**
1 Квадра	**5**
2 Квадра	0
3 Квадра	1
4 Квадра	

3

В коллективе преобладают представители первой квадры, а на втором месте представлена четвертая квадра. В тоже время интегральный тип – Интуитивно-этический экстраверт – входит в четвертую квадру, что усиливает атмосферу четвертой квадры. Таким образом коллективу свойственны ценности обеих этих квадр, а именно: гуманизм, рассудительность, неторопливость, ненасильственный, человечный подход к делу. В то же время можно предположить некоторое противоборство мировоззрений внутри коллектива в тех вопросах, где первая квадра и четвертая не сходятся.

Противоборство может состоять в том, что первая квадра настроена пребывать в мечтах, в фантазиях, в идеях, несколько оторвана от земли, а четвертая квадра ближе к земле, приземленная, конкретная. Квадры отличаются по признакам «веселые–серьезные» и «аристократы-демократы». При этом они компенсируют друг друга: где-то можно и пошутить с клиентом, а где-то аристократично, серьезно себя представить.

Эти противоречия не являются непримиримыми, но споры на такие темы возможны. Следует, зная заранее об опасности, продумывать подход, учитывающий и согласующий обе точки зрения.

Следующая таблица 10 - это стимул к деятельности – чем можно данный коллектив мотивировать. Есть коллектив, и нужно понимать, каков к нему подход – с рублем, конечно, хорошо, но рубли не бесконечны, требуется знать, как еще можно стимулировать коллектив к работе.

Таблица 10. Стимулы к деятельности

Стимул к деятельности	**Количество**
Благосостояние	2
Престиж	2
Интерес к работе	2
Уникальность	**3**

Видно, что коллектив довольно ровно распределился по стимулам. Следует отметить, что свой вклад также вносит интегральный тип, настроенный на уникальность, что усиливает общий настрой. Чем в данном случае может стимулироваться уникальность коллектива? Нахождением новых и нестандартных способов поиска клиентов и необычностью, перспективностью задачи с расширяющимся кругом контактов, интеллектуальной сложностью и увлекательностью, ощущением того, что они не похожи на других – можно такому коллективу даже денег платить меньше, говоря: «Какие вы у нас замечательные сотрудники, ни на кого не похожи, других таких просто нет на свете!». Такому коллективу лучше работать в нетрадиционных или постоянно обновляющихся сферах деятельности с расширяющимся кругом контактов.

Это не отменяет того, что надо учитывать настрой каждого сотрудника, и если мы настроенного к примеру на благосостояние сотрудника посадим под форточкой на сквозняке, на проходе, или дадим ему неудобный стул, то естественно, он там сидеть не будет. Если весь коллектив чувствует, что уникальность – это здорово, то настроенный на благосостояние, думает – ну, посадили бы меня поудобнее, чуть побольше дали бы зарплату ну и я побуду, так и быть, за компанию уникальным.

Таблица 11. Целеполагание

Целеполагание
Количество

1 внешняя цель

2

1 внутренняя цель

1

Множество внешних целей

3

Множество внутренних целей

3

В как видно из приведенных в таблице 11 данных в коллективе преобладает настрой на множество внешних целей (3 балла) (усиливается интегральным типом ИЭЭ, также настроенным на множество внешних целей) О чем нам может это рассказать? Коллектив может легко изменять степень своей напористости. Когда есть соответствующее желание, они ведут себя энергично и решительно. Но когда настроения нет, они резко снижают обороты, устраняются от активного вмешательства в жизнь, не держат цель, стремятся к постоянным изменениям и переключениям. Им трудно заниматься одним и тем же делом подолгу. Однообразие угнетает их. Непредвиденный срыв графика подхлестывает такой коллектив, повышает их энергичность и активизирует мысль.

Рассматриваемый коллектив также настроен на множество внутренних целей (также 3 балла).

Преобладание этих двух установок говорит о том, что коллектив обладает хорошей переключаемостью с одной цели на другую. В целом коллектив настроен на внешний мир (3 + 2), а не на себя. Для работы с клиентами такой настрой является предпочтительным, т.к. постоянно нужны новые клиенты, они обновляются, соответственно желательна экстраверсия. С другой стороны разница не очень большая, чтобы говорить, о том, что коллектив настроен только на внешние цели, то есть в данном случае - довольно-таки приемлемое сочетание и того, и другого. Если бы коллектив был настроен на внутренние цели больше, то у него были бы постоянные клиенты, с ними бы они в основном и занимались: «есть у меня клиент, я с ним общаюсь, поддерживаю отношения, а новых мне и искать-то неохота».

Вывод: Преобладание в коллективе настроя на множество внешних целей является хорошим для поиска новых клиентов и установления контактов. При этом в коллективе есть и те, кто способен удерживать этих клиентов. В целом коллектив за счет иррациональности хорошо переключаем, но слабо держит цель.

Следующая таблица 12 отражает стрессоустойчивость коллектива.

Таблица 12. Стрессоустойчивость коллектива

Стрессоустойчивость
Количество
Стрессоустойчивые
3
Стрессотренируемые
3
Стрессотормозные
3
Стрессонеустойчивые
0

В данном коллективе получилось ровное распределение, единственное заметно отсутствие стрессонеустойчивых типов, что хорошо для данного коллектива. Еще стрессоустойчивости добавляет интегральный тип, т.е. коллектив склонен хорошо переносить непродолжительные стрессовые ситуации, которые то и дело могут возникать при общении с клиентами, не завязая в них.

Таблице 13 представлено распределение сотрудников по стилям общения.

Таблица 13. Стили общения

Стиль общения	**Количество**
Обмен эмоциями	**4**
Обмен информацией	

3

Предложение делового сотрудничества

1

Обмен знаками душевной привязанности

1

Четырем представителям коллектива свойственен стиль обмен эмоциями, троим – обмен информацией, и по одному – предложение делового сотрудничества и обмен знаками душевной привязанности. Из этого следует, что данный коллектив понимает общение в первую очередь как обмен эмоциями (4 балла, усиливается интегральным типом) и обмен информацией (3 балла). Что можно сказать про данный коллектив?

Страстный стиль (обмен эмоциями) – это привлечение клиентов, включение их в эмоциональный контакт, то есть для первоначальных контактов с людьми этот стиль очень хорошо подходит.

Стиль обмен информацией (хладнокровный) тоже хорошо сюда подходит – оформление документов, учет правовых тонкостей, заключение договоров, для чего представители хладнокровного стиля хорошо подходят.

Здесь мало знаков душевной привязанности – возможно, с этим связано то, что

коллектив скорее настроен на поиск, чем на удержание клиентов.

При общении с таким коллективом можно призывать их к большему энтузиазму в работе, предлагать активно участвовать как в рекламной деятельности. В то же время просто переданная информация тоже будет воспринята должным образом и встретит понимание.

Выводы и предложения в целом по отделу по работе с клиентами:

Коллектив в целом достаточно хорошо подходит для работы по поиску и привлечению клиентов, разработке новых форм работы с ними, видения возможностей и перспектив, профилактике невозврата долгов. Особых противоречий с теми целями и задачами, которые поставлены перед коллективом, при анализе данных не обнаружено. То есть коллектив в целом хорошо подходит под цели и задачи, поставленные перед ним.

В коллективе довольно комфортная обстановка. Этому способствуют благоприятные отношения, которые преобладают в нем, настрой на теплую компанию который позволяет создать в коллективе доброжелательную атмосферу, необходимую при работе с людьми. Также этому способствует интегральный тип Интуитивно-этический экстраверт (ИЭЭ). В коллективе отсутствуют сотрудники у которых были бы по преимуществу неблагоприятные отношения. Таким образом коллектив хорошо подобран по интертипным отношениям, в нем отсутствуют полюса напряженности. При этом хорошо было бы сотрудников ИЛИ и СЛИ увести от непосредственнй работы с клиентом, и посадить их в другом помещении, поручив им заключение и оформление договоров.

При анализе сильных функций видно, что коллектив должен хорошо справляться с поиском новых клиентов, отслеживанием их возможностей, предвидения и прочитывания ситуаций, связанных с возвратом кредитов и т.п., а также с задачами разработки новых путей привлечения клиентов, созданием уютной и комфортной атмосферы для клиентов и вниманием к подробностям – конкретным фактам, мелочам.

Настой коллектива на социальную и коммуникативную сферы деятельности хорошо подходит для задач коллектива, помогая налаживать контакты, поддерживать их, создавать приятную психологическую атмосферу.

Преобладание в коллективе настроя на множество внешних целей является хорошим условием для поиска новых клиентов и установления контактов. При этом в коллективе есть и сотрудники, настроенные удержание клиентов.

Стимулом к деятельности для данного коллектива является уникальность. Такой коллектив лучше работает в постоянно обновляющихся сферах деятельности с расширяющимся кругом контактов, интеллектуальной сложностью и увлекательностью задач, далеко идущими и масштабными последствиями предлагаемых проектов в случае их осуществления. Этот коллектив нужно активизировать, подчеркивая необычность и нестандартность их деятельности, перспективность, интеллектуальную сложность и увлекательность решаемых задач, направлять на разработку новых нестандартных способов поиска клиентов и т.д.

Хорошей работе с клиентами должны способствовать стили общения, представленные в данном коллективе, а именно обмен эмоциями и обмен информацией. При общении с таким коллективом можно призывать их к большему энтузиазму в работе, предлагать активно участвовать в рекламной деятельности. В то же время просто переданная информация тоже будет воспринята должным образом и встретит понимание.

Коллектив способен хорошо переносить непродолжительные стрессовые ситуации.

Все выше сказанное позволяет сказать, что коллектив способен хорошо справиться с поставленными перед ним задачами.

Отчет2. Отдел валютного контроля

В задачи этого подразделения входит – учет и контроль валютных операций, ведение документации и т.п.

В таблице 14 приведены данные соционической диагностики коллектива. В таблице 15 –интертипные отношения между сотрудниками, в таблице 16 они сгруппированы по степени комфортности.

Таблица 14. Состав коллектива

Должность	
ТИМ	
1	

Главный специалист

ИЭЭ

2

Начальник отдела

ЭИИ

3

Ведущий специалист

ИЛИ

4

Специалист

ИЭИ

5

Специалист

СЭИ

Таблица 15. Интертипные отношения между сотрудниками

ТИМ

ИЭЭ

ЭИИ

ИЛИ

ИЭИ

СЭИ

ИЭЭ

#

Зе

М

Пп

Пд

ЭИИ

#

З

ИЛИ

#

Ро

Сэ

ИЭИ

#

Де

СЭИ

#

Таблица 16. Количество интертипных отношений

Комфортные	Кол-во	Нейтральные	Кол-во

Тождество (Т)	0	Заказ (>З)	2
Дуальные (Д)	0	Деловые (Де)	1
Активация (Ак)	0	Мираж (М)	1
Зеркальные (Зе)	1	Погашение (Пп)	1
Полудуальные (Пд)	1	Квазитождество (Кт)	

1

Родственные (Ро)	1		
Итого10 , из них:	2	**7**	1

В коллективе преобладают нейтральные интертипные отношения. К психологически неблагоприятным отношениям можно отнести только единственные отношения суперэго на десять отношений, присутствующих в коллективе. По отношениям все сотрудники отдела могут находиться в одном рабочем помещении.

Таблица 17. Психологический климат в коллективе

Настрой коллектива

Формулы для расчета

Баллы

Рабочая команда

Де+Пд+(З+ > К)/2

З

Исследовательская команда

Т+Зе+Пп+Кт

З

Теплая компания

Д+Ак+К+Сэ

1

Воспитательный коллектив

Ро+	**М+(**	**З+**	**>**	**К)/2**

3

В отделе в равной степени представлены воспитательный коллектив, исследовательская команда и рабочая команда (по 3 балла), т.е. нет выраженного психологического климата в коллективе, что не является положительным фактором. Для данного коллектива наиболее подходящим был бы настрой на рабочую команду.

Таблица 18. Ориентация на вид деятельности

Производственно-управленческая сфера деятельности

0

Научно-исследовательская сфера деятельности

1

Коммуникативная сфера деятельности

3

Социальная сфера деятельности

1

При анализе данной таблицы можно сказать, что в отделе преобладает ориентация на коммуникативную сферу деятельности. Это является резко негативным фактором т.к. у представителей этой установки в сильных функциях находятся этика и интуиция, а для отдела валютного контроля нужны логика (знания, методы работы, факты, целесообразность действий, внимательность к ошибкам и противоречиям, логическим не стыковкам, видению причинно-следственных связей, учет) и сенсорика (конкретность,

кропотливость, скрупулезность, основательность, подробность, внимательность к мелочам, контроль).

Таблица 19. Сильные и слабые функции коллектива

Функции
Базовая
Творческая
ТНС
Этика отношений
1

1

0

Логика действий

0

1

2

Интуиция времени

2

0

0

Волевая сенсорика

0

0

1

Сенсорика ощущений

1

0

0

Интуиция возможностей

1

1

0

Логика отношений

0

0

1

Этика эмоций

0

2

1

При анализе таблицы 19 видно, что ярко выраженных сильных функций (базовая и творческая) в коллективе нет. Наиболее ярко выраженными являются:

Интуиция времени – 2 + 0 = 2

Интуиция возможностей – 1+1 = 2

Этика отношений – 1+1 = 2

Этика эмоций – 0 + 2 = 2

Хорошо развиты: интуиция возможностей (проявлять творчество, проводить исследовательскую работу, какие-либо усовершенствования относительно своей работы) и интуиция времени (планирование, прогнозы, развитие рабочих процессов во времени). Также нет проблем в человеческих отношениях, создании хорошего психологического климата. По этим функциям можно предъявлять максимальные требования коллективу и ожидать положительных результатов.

Как видно из четвертой колонки, наиболее уязвимой болевой точкой для коллектива является логика действий (максимально 2).

Нейтральными темами для этого коллектива будут темы, связанные с этикой отношений, сенсорикой ощущений (удобство, комфорт), логикой отношений (правила, законы).

Учитывая специфику работы отдела, в сильных функциях у сотрудников должны быть логика и сенсорика. При анализе наблюдается совершенно противоположная картина:

Логика в сильных функциях представлена только у одного сотрудника и у троих сотрудников в болевой функции (2 Логики действий + 1 Логика отношений). Это приводит к нечеткости, к неучету различных фактов, к снижению эффективности, к путанице в отчетности и документации.

Сенсорика в сильных функциях встречается также только один раз. Сенсорика нужна для кропотливости, скрупулезности, подробности, внимательности к мелочам, контроля, основательности, она позволяет работать с имеющимися в наличии данными, а не с фантазиями.

Таблица 20. Данные для расчета интегрального типа

Экстраверсия
5
Интроверсия
4
Этика
5
Логика

4

Интуиция

5

Сенсорика

4

Рациональность

3

Иррациональность

6

Анализ таблицы 20 показывает, что интегральным типом данного коллектива является:
Интуитивно-этический интроверт (ИЭИ)
.

Интегральный тип придает коллективу следующие черты, свойственные типу: ИЭИ быстры, точны, пунктуальны. Интуиция
подсказывает им точные прогнозы, оптимистичны. Компромиссные, эмоционально чуткие. Хорошо развито предчувствие. Нуждаются в деликатной поддержке по деловым вопросам.

Данный интегральный тип коллектива не соответствует работе с валютными (денежными) операциями, с оформлением деловой документации. Т.к. у данного типа слабыми являются логика (а логика действий, связанная с цесообразностью, эффективностью, фактами, зарабатыванием денег, является болевой) слабой является и сенсорика. И в тоже время сильные функции данного типа скорее бесполезны для задач данного коллектива.

Таким образом, интегральный тип ослабляет рабочие характеристики, необходимые для отдела валютного контроля.

Таблица 21. Настрой коллектива на процесс или на результат

Процесс
3

Результат
2

В количественном отношении коллектив настроен на процесс (т.е. выполнение самой работы интереснее конечного результата), хотя по интегральному типу у отдела настрой на результат. Но расхождение 3/2 настолько невелико, что не имеет смысла говорить о яркой выраженности этого признака. Для коллектива практически равно важны и процесс, и результат. То есть данный коллектив постарается не только оттачивать формы и методы работы, но и быстрее достигать поставленных целей.

Таблица 22. Мировоззренческие ценности

1 Квадра
1

2 Квадра

1

3 Квадра

1

4 Квадра

2

В коллективе преобладают представители четвертой квадры, а интегральный тип коллектива (ИЭИ) из второй квадры, как и один из сотрудников. Все вместе это создает в отделе атмосферу второй и четвертой квадр.

Эти квадры придают коллективу аристократичность, коллективизм, склонность к порядку и подчинению, к соблюдению иерархии.

Следующая таблица 23 - это стимулы к деятельности.

Таблица 23. Стимулы к деятельности

Благосостояние

1

Престиж

0

Интерес к работе

3

Уникальность

1

Как видно из таблицы 23, в первую очередь для коллектива важен интерес к работе, т.е. сотрудники мотивируются лично для них интересными задачами в обновляющихся областях деятельности с постоянным кругом контактов, глубоким внутренним интересом к предмету или методам труда, положительной собственной оценкой решаемой задачи. Благосостояние и уникальность важны только двум сотрудникам.

Предлагаемые задачи должны быть обязательно в той или иной степени связанными с интересными для коллектива воззрениями или приемами работы. Этот настрой в работе наиболее хорош для данного отдела, что усиливается интегральным типом.

Таблица 24. Целеполагание

Одна внешняя цель

0

Одна внутренняя цель

1

Множество внешних целей

0

Множество внутренних целей

3

В коллективе преобладают иррациональные интроверты – 3 (много внутренних целей и хорошая переключаемость с одной на другую), такая установка совпадает с интегральным типом, что дает усиление установки. В целом коллектив настроен на свой внутренний мир, а не на внешний, что и хорошо т.к. отдел работает в одном направлении, на поддержание существующих контактов, на углубление интереса в своей области, а не на расширение.

Но для работы такого отдела более подходила бы одна внутренняя цель, а именно учет и контроль.

Таблица 25. Стрессоустойчивость коллектива

Стрессоустойчивые

2

Стрессотренируемые

0

Стрессотормозные

2

Стрессонеустойчивые

1

Учитывая, что интегральный тип коллектива соответствует индивидуальной стрессоустойчивости двоих сотрудников, это повышает показатель стрессоустойчивости для всего отдела в целом. Несмотря на то, что два сотрудника принадлежат к вязнущим в стрессе, а начальник отдела - типологически стрессонеустойчив, коллектив в целом следует признать стрессоустойчивым.

Таблица 26. Стиль общения

Обмен эмоциями
1
Обмен информацией
1
Предложение делового сотрудничества

0

Обмен знаками душевной привязанности

3

Данный коллектив понимает общение в первую очередь как обмен знаками душевной привязанности, что совершенно не подходит для решения задач коллектива данного отдела, понижает деловые качества коллектива. Подходящим для данного отдела был бы стиль обмена информацией (хладнокровный).

Выводы и предложения в целом по отделу валютного контроля:

Коллектив отдела по своих рабочим характеристикам плохо подходит для работы с валютными операциями, по следующим показателям:

- Интегральным типом является Интуитивно-этический интроверт (ИЭИ). Интегральный тип коллектива не соответствует работе с валютными (денежными) операциями, с оформлением деловой документации. Т.к. у данного типа слабыми являются логика (а логика действий, связанная с цесообразностью, эффективностью, фактами, зарабатыванием денег, является болевой) слабой является и сенсорика. В то же время сильные функции данного типа скорее бесполезны для решения задач коллектива.

- Данный коллектив понимает общение в первую очередь как обмен знаками душевной привязанности, что совсем не подходит для решения задач отдела, понижает деловые качества коллектива. Подходящим для данного отдела был бы стиль обмена информацией.

- С точки зрения психологической совместимости коллектив состоит из благоприятных или нейтральных отношений, что является благоприятным фактором. По отношениям все сотрудники отдела могут находиться в одном рабочем помещении.

- К положительным факторам также можно отнести то, что в первую очередь для коллектива
важен интерес к работе, это наиболее предпочтительная установка для данного коллектива.

- Предпочтительнее было бы, если бы в отделе работало больше представителей логических и сенсорных типов типов, поскольку у большинства членов коллектива логика и сенсорика находятся в типологически слабых функциях. Наилучшим вариантом для такого отдела будет интегральный тип Логико-сенсорный интроверт (ЛСИ).

Отметим, что именно этот отдел имел больше всего нареканий от руководства организации. Это и неудивительно, ведь сотрудникам отдела приходится затрачивать слишком много усилий для работы, не свойственной их психологическим типам. А результат – неудовлетворительный.

Заключение

После проведения такой аналитической работы во всей организации, в течение двух лет все вновь приходящие сотрудники проходили соционическую и психологическую

диагностику. Их трудоустройство происходило с учетом требований, предъявляемых к конкретному рабочему месту и в соответствии с принципами соционической профориентации.

Комплектование отделов и распределение сотрудников по помещениям шло с учетом интертипных отношений и тех рекомендаций, которые были прописаны в отчетах по каждому подразделению.

[1] В. В. Гуленко. Менеджмент слаженной команды. Соционика и социоанализ для руководителя. Новосибирск: «РИПЭЛ», 1995.

[2] Т. Н. Прокофьева, Е. А. Удалова. Один из способов осуществления процесса дуализации. // Соционика, ментология и психология личности, № 2, 1997.