

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

Факультет социальных наук  
Кафедра психологии и педагогики  
Направление подготовки 37.03.01 – Психология

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ Е.А. Иванова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Личностные детерминанты психологической совместимости торговых  
представителей

Исполнитель  
студент группы 364сб2

Ю.В. Горфина

Руководитель  
доцент, канд.псих.наук

Ю.В. Бадалян

Нормоконтроль

В.С. Клемес



обработке получаемых заказов, контроле финансовой отчетности. Профессия пользуется популярностью в силу наличия перспектив карьерного роста, а также достойного уровня заработной платы, которую готовы предлагать многие работодатели, заинтересованные в успехе собственной деятельности.

**4. Содержание бакалаврской работы** (перечень подлежащих разработке вопросов):

1) Проанализировать литературу по проблеме личностных детерминант психологической совместимости торговых представителей;

2) Определить психологическую совместимость торговых представителей;

3) Выявить личностные детерминанты психологической совместимости торговых представителей.

**5. Перечень материалов приложения:** (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.).

Бакалаврская работа содержит 74 страницы, 12 рисунков, 2 таблицы, 50 литературных источника, 4 приложения.

**6. Дата выдачи задания** 7 сентября 2016 года

Руководитель бакалаврской работы: БАДАЛЯН ЮЛИЯ ВАЛЕРЬЕВНА,  
КАНДИДАТ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ НАУК, ДОЦЕНТ

Задание принял к исполнению (дата): \_\_\_\_\_

(подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 74 страницы текста, 2 главы, 12 рисунков, 2 таблицы, 4 приложения, 50 литературных источников.

ЛИЧНОСТНЫЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ, ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КЛИМАТ, ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ, ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ СОВМЕСТИМОСТЬ, КОММУНИКАТИВНО-ХАРАКТЕРОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ, СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ СОВМЕСТИМОСТЬ, МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

В теоретической части исследования отражены теоретические основы изучения личностных детерминант психологической совместимости торговых представителей, описано понятие психологической совместимости в психологии и характеристика деятельности торговых представителей.

Цель исследования: изучение личностных детерминант психологической совместимости торговых представителей.

Во второй главе работы представлены результаты исследования личностных детерминант психологической совместимости торговых представителей.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретические основы изучения личностных детерминант психологической совместимости торговых представителей	8
1.1 Общее понятие психологической совместимости в психологии	8
1.2 Характеристика профессиональной деятельности торговых представителей	20
1.3 Личностные факторы психологической совместимости торговых представителей	30
2 Исследование личностных детерминант психологической совместимости торговых представителей	42
2.1 Организация и методы исследования	42
2.2 Анализ и интерпретация результатов исследования	49
Заключение	68
Библиографический список	71
Приложение А Зрительно-аналоговая шкала оценки организационного климата (Шмелев А.Г.)	75
Приложение Б Методика «Диагностика коммуникативно-характерологических особенностей личности» (Уманский Л.И., Френкель И.А., Лутошкин А.Н., Чернышев А.С.)	76
Приложение В Методика «Опросник межличностных отношений» (Шутц В., адаптация Рукавишников А.А.)	79
Приложение Г Таблицы результатов исследования	84

## ВВЕДЕНИЕ

Анализ современной психологической литературы по проблеме психологической совместимости позволяет выделить два аспекта данного феномена: интерактивный и личностный. Под интерактивным аспектом психологической совместимости понимается определенный эффект межличностного взаимодействия субъектов. К личностному аспекту относится определенное сочетание тех или иных индивидуально-психологических характеристик взаимодействующих субъектов, свидетельствующее об их совместимости либо несовместимости: подобие или взаимодополнение ценностей, характеров, темпераментов, потребностей и многое другое.

Специфика влияния индивидуально-психологических факторов на совместимость личности и группы обусловлена степенью взаимосвязанности и взаимозависимости членов группы в процессе совместной деятельности. При низкой взаимосвязанности и взаимозависимости членов группы соотношение «вкладов» межличностных ориентаций, стилевых характеристик поведения, темпераментальных и интеллектуальных особенностей личности в детерминацию совместимости примерно равнозначно. При высокой взаимосвязанности и взаимозависимости членов группы определяющий вклад в детерминацию совместимости вносят темпераментальные особенности личности.

Проблемой изучения совместимости занимались такие отечественные и зарубежные специалисты в области общей и социальной психологии, в которых сформулированы методологические и теоретические принципы психологического изучения проблем межличностного общения и регуляции социального поведения индивидов, таких как: В.С. Агеев, Г.М. Андреева, А.А. Бодалев, Н.В. Казаринова, В.Н. Куницына, А.А. Леонтьев; Б.Д. Парыгин и другие. В отечественной психологии принципы исследования совместимости разработаны А.В. Петровским и Н.Н. Обозовым и другими.

Одной из наиболее востребованных специальностей в сфере ведения

продаж является профессия торгового представителя. Специфика его деятельности состоит в умении продвигать и распространять товар. Также задача торгового представителя в осуществлении поиска новых клиентов, обработке получаемых заказов, контроле финансовой отчетности. Профессия пользуется популярностью в силу наличия перспектив карьерного роста, а также достойного уровня заработной платы, которую готовы предлагать многие работодатели, заинтересованные в успехе собственной деятельности.

**Цель исследования:** изучение личностных детерминант психологической совместимости торговых представителей.

**Объект исследования:** психологическая совместимость.

**Предмет исследования:** личностные детерминанты психологической совместимости торговых представителей.

**Задачи исследования:**

1) Проанализировать литературу по проблеме личностных детерминант психологической совместимости торговых представителей;

2) Определить психологическую совместимость торговых представителей;

3) Выявить личностные детерминанты психологической совместимости торговых представителей.

**Гипотеза исследования:** Личностными детерминантами психологической совместимости выступают межличностные ориентации, направленность личности, интеллектуальные черты характера торговых представителей.

**Методы исследования:** анализ литературы, тестирование, методы математической статистики.

**База исследования:** Общество с ограниченной ответственностью «АМК-групп», г. Благовещенск.

**Выборка исследования:** 26 торговых представителей.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ЛИЧНОСТНЫХ ДЕТЕРМИНАНТ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ СОВМЕСТИМОСТИ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ

## 1.1 Общее понятие психологической совместимости в психологии

Изучение социальных конфликтов, психологического климата в коллективах, эффективности совместной деятельности, стиля группового поведения, при исследовании процессов и результатов коммуникаций, динамики межличностных отношений и других социально-психологических феноменов было обнаружено, что все они определенным образом обусловлены соотношением свойств взаимодействующих сторон. Сочетание личностных характеристик людей, которое оказывает позитивное влияние на изучаемое явление, стало обозначаться как совместимость субъектов. Сейчас трудно установить, в какой именно области социально-психологической проблематики впервые зашла речь о совместимости. Известно, что понятие «совместимость» стало входить в психологический обиход в XIX в., когда Амброз Бирс в «Словаре сатаны» саркастически обыграл его: «совместимость – это когда муж и жена оба хотят быть главой семьи» [2, с. 45].

Но в данном определении потребности супругов совпадают. Вопрос, что же важнее в межличностном взаимодействии, часто возникает в психологической литературе. Так, Н.Н. Обозов и А.Н. Обозова предлагают оценивать совместимость по таким критериям, как результаты деятельности, эмоционально-энергетические затраты ее участников и их удовлетворенность этой деятельностью [5, с. 56].

Л.С. Алексеева, И.Ю. Дундулите, А.Н. Волкова рассматривают партнеров как носителей определенных функций, носителей социальных ролей. Совместимость в этом случае выступает как согласованность в социальных и ролевых ожиданиях партнеров [3, с. 123]. В свою очередь Р.Л. Кричевский указывает на то, что когда групповая атмосфера благоприятна, а в отношениях членов группы отсутствует напряженность и группа функционирует наиболее эффективно, – это указывает на совместимость личных свойств участников

группы. «Совместимость – это социально–психологическая характеристика группы, проявляющаяся в способности ее членов согласовывать свои действия и оптимизировать взаимоотношения в различных видах совместной деятельности» [31, с. 98].

Хотя понятие используется в психологической литературе, до настоящего времени общей теории психологической совместимости не создано. Тем не менее, исследования в этом направлении ведутся. Известны опросник межличностной совместимости Т. Лири, трёхфакторная гипотеза психологической совместимости У. Шутца (а также созданный на её основе опросник FIRO–В), гипотеза Г.Ю. Айзенка о совместимости темпераментов, гипотеза Акоффа и Эмери о совместимости установок, методика ДМО (диагностика межличностных отношений) Л.Н. Собчик и другие [7, с. 198].

Под психологической совместимостью в настоящем исследовании понимается способность к совместной деятельности, в основе которой лежит оптимальное сочетание в коллективе организационного или психологического климата, коммуникативно–характерологических особенностей личности, межличностных отношений участников коллектива. Условием и результатом совместимости является межличностная симпатия, привязанность участников взаимодействия друг к другу. Вынужденное общение с неприятным субъектом может стать источником отрицательных эмоций [37, с. 34].

Начало систематического изучения проблемы психологической совместимости в отечественной и зарубежной психологии в 60-х гг. было связано с экспериментальными исследованиями производимыми на группах, находившихся в относительной изоляции от других социальных организаций (космонавты, полярники, участники экспедиций). Однако роль психологической совместимости групп важна во всех без исключения сферах совместной человеческой деятельности.

Наличие высокой психологической совместимости сотрудников способствует их лучшей срабатываемости, а в итоге – высокой эффективности труда. Выделяются следующие критерии оценки совместимости и

срабатываемости: результаты совместной деятельности; эмоционально-энергетические затраты участников деятельности; удовлетворенность участников этой деятельностью.

Выделяют несколько уровней психологической совместимости, обусловленных как свойствами личности работников, так и содержанием и уровнем трудности решаемых профессиональных задач. К ним относятся:

1 уровень – психофизиологическая совместимость, которая выражается в сходстве природных свойств людей: тип нервной системы (темперамент), физическая выносливость, работоспособность, эмоциональная устойчивость и другое. В ряде видов профессиональной деятельности требуются именно такие качества. Если, например, бригада рабочих выполняет срочный строительный заказ, требующий быстроты и выносливости от каждого участника, то отставание одного из них снижает заработок всех и вызывает конфликт (в таком случае отстающий должен уйти). По точной работе на конвейере, в спортивных играх, в переработке информации с пультов управления необходима определенная скорость и согласованность действий людей, делающая их совместный труд эффективным.

2 уровень – психологический, который проявляется в совпадении свойств, являющихся результатом обучения и воспитания. К этому уровню относятся: совпадение черт характера, профессиональных интересов, уровня интеллектуального развития, моральных качеств людей и другое. Например: работа космонавтов, руководителей различных уровней, группы оперативных работников правоохранительных органов, требуют не столько физической выносливости, сколько высокого уровня сформированности познавательных процессов: памяти и внимания, мышления, профессионального опыта, признания общих моральных норм.

3 уровень – социально-психологический, который выражается в сходстве личностных свойств, необходимых для социального взаимодействия на основе общности их мировоззрения: коммуникативность, принципиальность, социальные установки, политические взгляды, ценностные ориентации.

Указанные свойства необходимы для принятия решений в верхних эшелонах руководства в социальных системах управления, социально-политических организациях и в какой-то мере в рядовых рабочих группах, где люди проявляют интерес к социальным проблемам и общению [2, с. 382].

При совпадении людей по всем уровням можно говорить о полной их психологической совместимости. При полном же их несовпадении возникает психологический барьер, когда люди не желают общаться, не воспринимают друг друга, не желают сотрудничать ни в какой области. Однако как при полной совместимости, так и при полной несовместимости барьер возникает сравнительно редко. Чаще можно наблюдать преимущественную совместимость по ряду психологических свойств индивидов, оценивая ее уровень с точки зрения требований определенной деятельности. Так, чем глубже несовместимость сотрудников, тем выше вероятность возникновения конфликтов и как следствие – распад рабочих групп [11, с. 112].

Стоит отметить, что эксперименты, проводимые с целью изучения психологической совместимости, свидетельствуют о необходимости выделения четырех типов коммуникативного поведения сотрудников в группах, решающих совместные задачи:

– индивиды, стремящиеся к лидерству, способные решать задачи, только подчиняя себе других членов группы; индивидуалисты, пытающиеся решить задачу в одиночку;

– приспособливающиеся к группе (конформисты), легко подчиняющиеся приказам других ее членов; коллективисты, стремящиеся решать задачи совместными усилиями, поэтому они не только принимают предложения других членов группы, но и сами выступают с инициативой.

Однако такие типы коммуникативного поведения зависят не только от привычек и способности людей, но также от характера решаемых задач. Например, в экспериментах с операторами, перерабатывающими визуальную информацию и принимающими совместные решения, оптимальными оказались те группы, члены которых были достаточно активными и обменивались

информацией между собой, действуя коллегиально. Чем проще задача, тем меньше требований к обмену информацией, и задача может решаться за счет интеллектуальных усилий одного участника – лидера при подчинении других [43, с. 59]

Аналогичные исследования, проводившиеся в реальных производственных группах, показали, что проблему эффективности труда нельзя решить только подбором в комплектуемые бригады рабочих с одинаковым уровнем психофизиологических качеств. Оказалось, что наличие этих способностей не является первостепенным условием, определяющим скорость работы (на примере работы монтажниц). Некоторые члены группы, обладающие необходимыми профессиональными качествами, не хотели работать быстрее.

Решающее влияние на скорость выполнения производственных заданий отдельными рабочими оказывала социально-психологическая направленность. По этому показателю членов коллектива можно было разделить на две подгруппы. Первую составляли те, кто ориентировался на постоянную работу в этом коллективе и хороший заработок. Вторую группу образовали те, кто больше ориентировался на возможность повышение своего социального статуса путём повышения уровня образования, а заработок для них был на втором месте.

Таким образом, для достижения максимально эффективности труда и снижения конфликтности в коллективе необходимо формировать рабочие группы не только на основе профессиональных способностей, но и с одинаковой профессиональной направленности, то есть учитывать совместимость различных уровней.

Рассматривая психологическую совместимость нельзя не затронуть вопрос о психологическом климате в коллективе, так как понятие психологический климат рассматривается обычно в связи с психологической совместимостью. Высокий уровень совместимости является важнейшим фактором, оказывающим благоприятное влияние на социально-

психологический климат коллектива [12, с. 72].

Психологический климат – это складывающаяся в производственной группе нравственная (эмоциональная) атмосфера, комфортная или дискомфортная для членов группы. В отечественной психологии наметились четыре основных подхода к пониманию природы социально–психологического климата.

Представителями первого подхода (Буева Л.П., Кузьмин Е.С., Обозов Н.Н., Платонов К.К., Уледов А.К.) климат рассматривается как общественно-психологический феномен, как состояние коллективного сознания. Климат понимается как отражение в сознании людей комплекса явлений, связанных с их взаимоотношениями, условиями труда, методами его стимулирования. Под социально-психологическим климатом, считает Е.С. Кузьмин, необходимо понимать такое социально-психологическое состояние малой группы, которое отражает характер, содержание и направленность реальной психологии членов организации.

Сторонники второго подхода (Русалинова А.А., Лутошкин А.Н.) подчеркивают, что сущностной характеристикой социально-психологического климата является общий эмоционально-психологический настрой. Климат понимается как настроение группы людей.

Авторы третьего подхода (Шепель В.М., Покровский В.А., Парыгин Б.Д.) анализируют социально-психологический климат через стиль взаимоотношений людей, находящихся в непосредственном контакте друг с другом. В процессе формирования климата складывается система межличностных отношений, определяющих социальное и психологическое самочувствие каждого члена группы.

Создатели четвертого подхода (Косолапов В.В., Щербань А.Н., Коган Л.Н.) определяют климат в терминах социальной и психологической совместимости членов группы, их морально-психологического единства, сплоченности, наличия общих мнений, обычаев и традиций.

Анализ источников показал, что при изучении климата необходимо иметь

в виду два его уровня: первый уровень – статический, относительно постоянный. Это устойчивые взаимоотношения членов коллектива, их интерес к работе и коллегам по труду. На этом уровне социально-психологический климат понимается как устойчивое, достаточно стабильное состояние, которое, однажды сформировавшись, способно долгое время не разрушаться и сохранять свою сущность, несмотря на те трудности, с которыми сталкивается организация [12, с. 84].

С этой точки зрения, сформировать благоприятный климат в группе довольно трудно, но в то же время легче поддерживать его на определенном уровне, уже сформированном ранее. Контроль и коррекция свойств социально-психологического климата осуществляются членами группы эпизодически. Они чувствуют определенную стабильность, устойчивость своего положения, статуса в системе взаимоотношений. Поскольку состояние климата менее чувствительно к различным воздействиям и изменениям со стороны окружающей среды, постольку оно оказывает определенное влияние на результаты коллективной и индивидуальной деятельности, на работоспособность членов группы, на качество количество продуктов их труда.

Второй уровень динамический, меняющийся, колеблющийся. Это каждодневный настрой сотрудников в процессе работы, их психологическое настроение. Этот уровень описывается понятием «психологическая атмосфера». В отличие от социально-психологического климата психологическая атмосфера характеризуется более быстрыми, временными изменениями и меньше осознается людьми. Изменение психологической атмосферы влияет на настроение работоспособность личности в течение рабочего дня. Изменения климата всегда более выражены, заметны, они осознаются и переживаются людьми более остро; чаще всего человек успевает адаптироваться к ним. Накопление количественных изменений в психологической атмосфере ведет к переходу ее в иное качественное состояние, в другой социально-психологический климат.

Таким образом, социально-психологический климат – это состояние

психологии организации как единого целого, которое интегрирует частные групповые состояния. Климат – это не сумма групповых состояний, а их интеграл.

Стоит отметить, что среди факторов, влияющих на формирование психологического климата производственных групп можно выделить следующие:

1. Фактор макросреды. В качестве важнейшего из этих факторов выступает общественно-экономическая формация, в условиях которой осуществляется жизнь общества в целом и функционирование производственных и других государственных структур. Стабильное или кризисное состояние экономики накладывает свой отпечаток на психологический климат каждого производственного коллектива. Организации, управляющие определёнными отраслями деятельности людей (производственной, правоохранительной, экономической и др.), в соответствии с требованиями всего общества, осуществляют определённые управленческие воздействия, выступая фактором влияния макросреды на социально-психологический климат рабочих групп. К факторам макросреды относятся также деятельность администрации органов самоуправления, общественных организаций. Важнейшие факторы макросреды, выделенные М.А. Роббер, – это общественно-экономическая формация, социально-политический строй государства. Особенности современного этапа накладывают свой отпечаток на социально-психологической совместимости коллектива [47, с. 246].

2. Фактор микросреды. К ним относятся материальное и нравственное окружение личности как членам первичного трудового коллектива. Это микросреда представляет собою поле непосредственного функционирования конкретного коллектива как единого целого [34, с. 45].

Важной группой факторов микросреды является предметная сфера деятельности коллектива, то есть весь комплекс технических, санитарно-гигиенических, экологических, организационных элементов, которые входят в понятие «производственная ситуация». К группе этих факторов относится

также воздействие групповых процессов, происходящих в первичных производственных коллективах. Здесь, прежде всего, важен такой фактор, как характер официальных организационных связей между членами рабочих групп: совместно-индивидуальная деятельность; совместно последовательная деятельность; совместно взаимодействующая деятельность.

Воздействия со стороны микросреды предприятия, как «поля» непосредственного функционирования коллектива: предметно-вещественная сфера его деятельности, то есть весь комплекс технических, технологических, санитарно-гигиенических и организационных элементов, которые входят в понятие «производственная (рабочая) ситуация» [6, с. 95].

Наряду с системой официального взаимодействия на социально-психологический климат коллектива огромное влияние оказывает его неформальная организационная структура. Товарищеские контакты на работе и после её окончания, сотрудничество и взаимопомощь формируют, естественно, более комфортный климат, чем недоброжелательные отношения, выражающиеся в ссорах и конфликтах. Следует учитывать не только специфику формальной и неформальной организационных структур каждой в отдельности, но и их конкретное взаимоотношение. Чем выше степень единства формальной и неформальной структуры, тем больше позитивных воздействий, формирующих, психологический климат коллектива.

Наряду с системой официального взаимодействия на социально-психологической совместимости первичного производственного коллектива огромное влияние оказывает его неофициальная организационная структура. Чем выше степень единства формальной и неформальной структур коллектива, тем позитивнее воздействия, формирующие климат коллектива [8, с. 231].

Кроме того фактор влияния индивидуальных особенностей членов коллектива имеет существенное значение в формирование психологического коллектива, поскольку именно сквозь призму личностных свойств индивидов преломляются все влияния как производственного так и социального характера. Отношения человека к данным влияниям выражается в его личном мнении,

настроении, поведении и является его индивидуальным вкладом в формирование психологического климата группы. Важно также учитывать мотивации взаимных предпочтений членов группы.

Значительную роль играют также возрастные и половые различия. Особенности мужской и женской психологии накладывают свой отпечаток на характер внутригрупповых взаимоотношений. Женские коллективы более динамичны и адаптивны к изменяющимся внешним условиям. Они более эмоциональны, ситуативны, в них чаще возникают ролевые конфликты, соперничество. Мужские группы более жестки, рациональны, ригидны (инертны), прагматичны, имеют тенденцию к деловым конфликтам, конкуренции. Поэтому сочетание мужчин и женщин в коллективе часто является благоприятным фактором для развития группы и хорошего психологического климата.

Каждый возрастной период также имеет свои психологические особенности, которые нельзя не учитывать при взаимодействии в группах. Среди сотрудников одного возраста, особенно молодых, скорее образуются неформальные межличностные отношения, симпатии, взаимопонимание. Молодежные коллективы более эмоциональны, экспансивны, склонны к ситуативным конфликтам. Группы зрелых и пожилых людей более рациональны, эмоционально сдержанны, менее конфликтны. При формировании производственных групп следует также рассматривать перспективы их развития по возрастному составу и периоду профессиональной деятельности (начало или завершение), их эффективности [45, с. 84].

Важным фактором, влияющим на психологический климат, является характер руководства группой. И.В. Вачков считает, что характер руководства воздействует на социально-психологическую совместимость коллектива. Руководитель оказывает влияние практически на все факторы, определяющие социально-психологический климат. От него зависят подбор кадров, поощрение и наказание членов коллектива, продвижение их по службе, организация труда работников. Многое зависит от его стиля руководства.

Это проявляется в определенном стиле взаимоотношений между официальным руководителем и подчиненными. Такие отношения могут характеризоваться единством основных устремлений руководителей и подчиненных или их конфронтацией. Изучение влияния стиля руководства на социально–психологический климат производственного коллектива предполагает учет, как особенностей личности руководителя, так и психологической совместимости. В одной и той же организации можно выявить разные показатели психологического климата в связи с совместимостью непосредственного начальника и членами рабочей группы, что вызвано представлениями о начальнике как руководителе в данной отрасли производства [20, с. 184].

Индивидуально-психологические особенности членов коллектива и их сочетание составляют следующий фактор социально-психологической совместимости коллектива. Сквозь призму этих личностных особенностей человека преломляются все влияния как производственного, так и непромышленного характера. Отношения человека к этим влияниям, выражающиеся в его личных мнениях и настроениях, в поведении, представляют собой индивидуальный «вклад» в формирование адекватных межличностных отношений в коллективе.

Для формирования тех или иных взаимоотношений имеют значение не только и не столько психологические характеристики его членов, сколько эффект их сочетания. Уровень психологической совместимости членов коллектива является фактором, в большой степени обуславливающими его климат [6, с. 96].

Устойчивые взаимодействия между двумя и более членами коллектива приводят к образованию неформальных групп. Их деятельность может, как способствовать, так и препятствовать достижению официальных целей коллектива. Это зависит от групповых установок, ценностей и норм.

Среди предпосылок, облегчающих неофициальные контакты, следует отметить: территориальное положение членов коллектива; так,

территориальное разделение приводит к созданию более тесных неофициальных отношений в образующихся подгруппах, а вместе с тем к их более высокой продуктивности, меньшей текучести кадров по сравнению с подразделениями большей численности; состав трудового коллектива; так высокая степень однородности по полу, возрасту, уровню образования, уровню квалификации и наличие на этой основе общности интересов, ценностных ориентаций – важное условие сплочения групп. В гетерогенных коллективах существует тенденция распадаться на несколько неофициальных групп более однородных по своему составу; степень совпадения мнений, оценок, установок, позиций по отношению к явлениям, событиям, наиболее значимым для жизни коллектива.

Говоря о важном формирующем влиянии неофициальных контактов на взаимоотношения в коллективе, необходимо учитывать как количество этих контактов, так и их распределение. Зависимость социально-психологической совместимости первичного коллектива от факторов микросреды всегда детерминирована макросредой [8, с. 135].

В качестве показателей социально-психологической совместимости коллектива выступают не только различные феномены психологии трудового коллектива, но и объективные результаты его жизнедеятельности. Прежде всего, необходимо учитывать продуктивность труда коллектива, а также косвенные показатели его деятельности, характеризующие его климат: данные текучести кадров, состояние трудовой дисциплины, конфликтности. Посредством анкетного опроса и интервью можно получить данные о психических состояниях и свойствах изучаемых коллективов.

Таким образом, любой человек уже в силу своего присутствия в социальной группе, а тем более участвуя в совместном труде, оказывает влияние на многие сферы жизни коллектива, в том числе на социально-психологический климат. Люди оказывают положительное или отрицательное воздействие на самочувствие окружающих в зависимости от их социально-психологических и индивидуально-психологических свойств.

К социально-психологическим свойствам личности, оказывающим положительное влияние на формирование социально-психологической совместимости относятся: принципиальность, ответственность, дисциплинированность, активность в межличностных и межгрупповых отношениях, общительность, культура поведения, тактичность.

Отрицательное влияние на взаимоотношения в коллективе оказывают люди непоследовательные, эгоистичные, бестактные. На самочувствие людей и через него на общий климат коллектива оказывают влияние и особенности психических процессов (интеллектуальных, эмоциональных, волевых), а также темперамента и характера членов коллектива.

Психологическая совместимость это способность членов группы (коллектива) к совместной деятельности, основанная на их оптимальном сочетании. Очевидно, что при комплектовании групп для целей той или иной деятельности необходимо учитывать не только индивидуальные психологические качества каждого человека, но и возможные эффекты, вызванные соединением данных людей [15, с. 384].

Психологическая совместимость может быть обусловлена как сходством каких-либо характеристик членов группы, так и различием их. В итоге это приводит к взаимодополняемости людей в условиях совместной деятельности, так что данная группа представляет собой определенную целостность.

## **1.2 Характеристика профессиональной деятельности торговых представителей**

Торговый агент – представитель предприятия–производителя или дистрибьюторской фирмы, отвечающий за продажу товара в розничные торговые точки на закреплённой за ним территории. Торговые представители, сокращённо «торгпред» – это основные сотрудники отдела продаж, которые собственно и занимаются продажами.

Хороший торговый представитель искренне осознает, что возражения, конфликты и споры – не издержки профессии, а важные ее составляющие. Он не только разбирается в разных ценовых колонках прайса, – в первую

очередь он умеет строить отношения с потенциальными клиентами; он искусно управляет конфликтом.

В целом работа торговых представителей может осуществляться в одном из трёх сегментов: HoReCa (гостиницы, рестораны, казино), VIP (крупные торговые сети) и линейная розница (мелкие единичные торговые точки, включая киоски, ларьки).

Как правило, около 80-85 % рабочего времени специалист проводит в «полях», посещая торговые точки, и лишь около 15-20 % занимает офисная работа (изучение документации, ассортимента товара, совещания и собрания).

Различают два способа работы торгового представителя:

1) если представитель не только заключает договора с торговыми точками, но и сразу отдает им партию товара, его называют ванселлером (от англ. van selling – торговля с колес);

2) если в момент первой встречи происходит только заключение договора, сотрудника можно назвать торговым представителем по работе с розницей или преселлером (pre selling – торговля по предварительному заказу) [25].

Говоря о торговых представителях, следует иметь в виду, что особенность этой профессии – отсутствие профильных вузов. Поэтому наличие диплома по специальности – не главное для работника данной профессии. Основным же способом получения и повышения образовательных навыков в данной сфере являются курсы и тренинги.

Основные обязанности:

Главная задача торгового представителя – продать товар компании в как можно большее количество торговых точек, а так же обеспечить максимально быструю оплату поставки товара. На выполнение этой задачи и направлены все основные обязанности торгового представителя:

- 1) поиск новых клиентов;
- 2) развитие продаж путём расширения представленного ассортимента в каждой конкретной точке;

- 3) ведение переговоров, презентация товара;
- 4) заключение договоров, ведение сопроводительной документации;
- 5) организация и контроль своевременности и качества поставок;
- 6) контроль размещения товара на полках в рознице, организация наиболее выгодного размещения товара в торговой точке;
- 7) приём и обработка заказов;
- 8) контроль платежей;
- 9) информационная поддержка клиентов;
- 10) планирование своего рабочего времени.

Основные требования к соискателям:

- коммуникабельность;
- амбициозность;
- целеустремлённость;
- уверенность;
- стрессоустойчивость;
- презентабельный внешний вид;
- актёрское мастерство;
- настойчивость;
- высокая работоспособность;
- чувство юмора;
- терпение [34].

Преимущества профессии:

- 1) определённая свобода – не нужно сидеть в душном и скучном офисе «от и до»;
- 2) заработок, зависящий исключительно от трудолюбивости «торгпреда»;
- 3) хорошие карьерные перспективы: следующая карьерная ступенька - супервайзер, которому подчиняются несколько торговых

представителей, а дальше руководитель отдела продаж, коммерческий директор;

4) вырабатывает и развивает навыки продаж и общения с клиентом, раскрывает торговый бизнес изнутри;

5) минимум базовых требований к кандидату. Например, высшее образование не обязательно;

6) хорошая школа выживания в условиях современной экономики.

Особенности организации деятельности:

1) ненормированный рабочий день;

2) иногда шестидневная рабочая неделя;

3) большие физические нагрузки - передвижение пешком;

4) большие психологические нагрузки - регулярное общение с равнодушными и немотивированными людьми;

5) необходимость возврата денежных средств от недобросовестных клиентов.

Оплата труда: эта работа индивидуальна. Торговый представитель отвечает только за свой участок и получает прибыль со своих непосредственных продаж. Заработная плата торгового представителя складывается из оклада, процентов от продаж и бонусов. Размер зарплаты зависит от нескольких факторов:

1) количество обслуживаемых розничных торговых точек;

2) количества товарных позиций заказчика;

3) квалификация торгового представителя;

4) предоставленных ресурсных возможностей для работы (автомобиль, связь, рекламная поддержка, бюджеты для проведения промоакций и презентаций) [46].

На сегодняшний день полный перечень необходимых и достаточных качеств торговых представителей очень обширен. К хорошо изученным специальным знаниям, деловым и нравственно-этическим качествам следует

добавить специфические личностные качества, характеризующие организаторские способности.

Организаторские способности определяются психофизиологическими свойствами личности и чертами характера. Всего насчитывается около двух тысяч терминов, которыми в научной, художественной литературе и в обычной речи описывают человека и его свойства, его поведение.

Выделим из них наиболее характерные свойства торговых представителей и отсеем второстепенные, опираясь на представления о сущности и содержании труда сотрудников, в котором на передний план выходит межличностное общение. Свойства личности, которые обеспечивают адекватное общение и эффективную регуляцию совместной деятельности, можно отнести к профессиональным качествам торговых представителей [46].

В группировку качеств, относящихся к «организаторским способностям», включаются: адаптационная мобильность, стрессоустойчивость, контактность, доминантность, социально-адекватный тип общения. Эти качества, следуя методологии изучения личности в психологии, можно назвать частными организаторскими способностями.

Все они имеют сложную структуру, перекрываются друг другом и некоторыми другими качествами личности, которые также необходимы талантливому торговому представителю. Опишем их смысловое содержание.

Адаптационная мобильность – группировка качеств, составленная из «внутренних» психофизиологических свойств личности и «внешних» социально-психологических качеств, связанных с поведением человека в структуре межличностных и организационно-управленческих отношений в коллективе.

К ним относятся:

- 1) склонность к творческим формам деятельности, стремление учить других;
- 2) стремление к непрерывным качественным изменениям в организации и содержании собственной деятельности в условиях,

средствах и методах труда;

3) стремление к непрерывному пополнению и углублению знаний; способность противостоять дестабилизирующему влиянию негативного поведения;

4) стремление к обоснованному риску; низкие психологические барьеры на пути к нововведениям; стремление к расширению круга своих полномочий («деловой экспансионизм»), инициативность, нетерпимость ко всему косному, консервативному, предприимчивость и так далее.

Нетрудно убедиться, что перечисленные качества, названные адаптационной мобильностью, приобретают в нынешних условиях переходного периода наибольшее значение. Торговые представители, не отличающиеся высокой адаптационной мобильностью, сознательно или несознательно начинают противиться новым рыночным отношениям.

Контактность – способность к установлению социальных контактов. В эту группировку входят такие социально–психологические качества, как коммуникабельность, общительность, экстравертность (то есть обращенность во вне, «открытый» характер, непереносимость одиночества), интерес к людям и стремление больше знать о них и о состоянии их дел, высокий уровень притязаний в сфере межличностных отношений, честолюбивое стремление к возвышению самооценки, способность располагать людей к себе, социальная контролируемость (способность видеть себя со стороны, глазами другого человека), умение взглянуть на конфликтную ситуацию глазами собеседника, способность выслушивать, понимать и убеждать людей.

Стрессоустойчивость – это такое качество личности, которое объединяет интеллектуальную, волевою и эмоциональную устойчивость к внешним воздействиям.

От торговых представителей часто ждут немедленных решений в остром споре на деловых совещаниях, когда работать приходится в условиях дефицита времени и недостатка информации, на фоне личных и производственных

конфликтов, быть все время на глазах других людей. Борьба мнений и самолюбия обязательно сопровождает каждое действительно демократическое обсуждение проблем, принятие коллективных решений, и сохранять в этих условиях самообладание и трезвость мышления могут немногие.

Стрессоустойчивость – это качество, которое можно улучшить тренировкой, привычкой к повседневному напряженному творческому труду. Однако если нет ни соответствующих задатков, ни подходящих условий, ни времени для формирования такого качества, издерганный руководитель приносит ущерб себе, подчиненным и бизнесу.

Доминантность – в общепринятой интерпретации это властность, честолюбие, стремление к личной независимости, к лидерству в любых обстоятельствах и любой ценой, готовность к бескомпромиссной борьбе за свои права, пренебрежение социальными условиями, расходящимися со здравым смыслом законодательными установлениями, игнорирование авторитетов, стремление к самоуправлению, высокая самооценка, завышенный уровень притязаний, смелость, сильная воля.

Социально-адекватный тип общения. Как говорилось выше, по тому, как люди общаются между собой, их можно разделить на три категории: агрессивный, слабовольный и социально-адекватный. Между типами общения и стилями руководства существует прямая зависимость. Слабовольному типу общения соответствует либерально-отстраняющийся, агрессивному – автократический, социально-адекватному – демократический стиль руководства. Следовательно, наблюдая за поведением человека в его повседневных контактах с другими людьми, можно оценить присущий ему тип общения и прогнозировать таким образом характерный стиль руководства [25].

Помимо описанных качеств можно выделить: гражданственность, требовательность к себе и другим, высокий уровень общей и управленческой культуры, твердый характер, самоконтроль и адекватная самооценка, мощный интеллект, сильная воля.

Особенность интеллекта торговых представителей состоит в том, что ему

приходится принимать решения и действовать в условиях дефицита времени и информации. Реальные финансово-хозяйственные ситуации не укладываются в жесткие алгоритмы схемы: каждая конкретная ситуация всегда уникальна, непредсказуема и неопределенна.

Человек, занятый организаторской работой, должен решать стоящие перед ним задачи без опоры на непосредственное восприятие предмета совместной деятельности, не имея возможности напрямую манипулировать им. Объекты его умственной деятельности – это преимущественно взаимоотношения людей. Жесткие временные условия, действие фактов неопределенности, высокая ответственность – в таких сложных условиях приходится принимать правильные решения.

Процесс принятия решений включает в себя следующие функциональные этапы: познавательные процедуры, анализ, обобщение и структуризация исходной информации, провоз, оценка альтернатив и выбор окончательного варианта с последующей затем выработкой поведения и анализом возможных последствий. В сущности, те же самые этапы или функции присутствуют в любом мыслительном процессе [46].

Вариантов решения всегда существенно меньше, чем разнообразия исходной информации, превышающего возможности осмысленного выбора. И в этом заключается одна из основных особенностей экономического мышления: большая сложность материала, подлежащего анализу, и простота, ясность, ограниченность результатов – планов, комбинаций и действий, к которым стремится человек, принимающий решения.

Основу успеха торгового представителя составляет совокупность факторов, которые можно условно разделить на три группы. В первую очередь достижения торгового представителя определяют личностные качества торгового представителя.

Не менее важную роль играют навыки и умения торгового представителя. И, конечно, на успех торгового представителя влияют внешние факторы.

В зависимости от психологического типа люди действуют, как правило, руководствуясь двумя принципами: достичь поставленной цели или избежать вероятных сложностей. В зависимости от того, каким из принципов руководствуется человек, он принимает те или иные решения и совершает те или иные действия.

Сфера деятельности торгового представителя заставляет его быть ориентированным только на достижение высокого результата. В этой профессии успеха может добиться только тот, кто способен на активные действия и эффективное преодоление препятствий.

Но при этом он должен также продумывать вероятные неудачи и предпринимать все необходимые действия для их избегания. Но в приоритете все же остается нацеленность на результат.

Функционал торгового представителя подразумевает развитие коммуникационные навыки. Коммуникабельность – это основа работы и основной инструмент этого специалиста.

Быстро находить контакт к любому человеку, уметь заинтересовать, понять собеседника, подобрать правильный стиль общения – все это необходимо уметь выполнять. Процесс общения крайне важен, поэтому он должен быть максимально естественным и позитивным.

Качества торгового представителя – это социально одобряемые свойства личности. То есть люди, которые обладают таким набором личностных характеристик, легко нравятся людям, с ними приятно общаться и вести дела.

Особенно большую роль играет приветствие торгового представителя. Это его шанс захватить инициативу в разговоре и сделать его таким, каким ему нужно.

Коммуникабельность можно развивать с помощью специальных тренингов, а также с помощью собственного анализа уже проведенных встреч, так как деятельность торгового представителя – это продолжительный тренинг по развитию коммуникационных навыков.

Кроме личностных характеристик большое значение имеют

профессиональные качества торгового представителя, связанные со знанием свойств, преимуществ, характеристик товаров.

Представитель этой профессии всегда должен знать о товаре больше, чем кто-либо другой. Ключевые навыки торгового представителя – это информационная власть, с помощью которой он всегда сможет найти аргументы для того, чтобы убедить клиента в необходимости приобретения того или иного товара.

Компетенции торгового представителя не ограничиваются знаниями о товаре. Переговоры с клиентом могут потребовать совершения нестандартных предложений. И в этой ситуации специалист должен знать пределы собственных возможностей и возможностей фирмы, в которой он работает.

Поэтому ему просто необходимо знать все о своей компании: историю, технологии, сервис, клиентскую политику, чтобы не обещать клиенту то, чего сделать невозможно, а также не отказать в том, что ему положено.

Оценка работы торгового представителя неотделима от рыночной ситуации. Реальная цена каждого предложения – основа для дальнейшей успешной деятельности специалиста. В его интересах непрерывно оценивать изменчивую рыночную ситуацию, чтобы предлагать своим клиентам самые выгодные сделки.

Первое, что должен уметь делать торговый представитель, – это располагать к себе людей с первого взгляда. С этого начинается схема работы торгового представителя. Если первый контакт не удался, работа будет затруднена.

Надо уметь создать доверительные партнерские отношения с клиентом, развивать их и постоянно совершенствовать. Для этого необходимо уделять внимание тому, в чем нуждается клиент, доказывать ему правильность взаимовыгодных решений. В случае отказа от сотрудничества надо уметь защититься от негатива. Не менее важно оперативно и грамотно оформлять сделку.

Навыки и достижения торгового представителя основываются на умение

распределять собственное время и управлять своей работой, а также регулярно составлять отчеты. Это важные деловые качества торгового представителя: делать то, что нужно, а не то, что получилось [46].

Для полноценного обладания этими навыками необходима ежедневная самотренировка, самоконтроль, самодисциплина, а также соблюдение некоторых правил:

1) Одновременно можно освоить только один элемент управления собственным временем. Пока он не будет отточен до автоматизма, не стоит начинать осваивать следующий;

2) Новую модель поведения необходимо проверить не менее трех раз. Пока не будет надежной проверки, нельзя говорить об эффективности метода;

3) Использовать новую практику надо как можно чаще, постепенно оттачивая мастерство;

4) Применять новые методы лучше в менее значимых ситуациях, безопасных для результатов работы.

Задумываясь над тем, как торговому представителю повысить продажи, никогда нельзя упускать из виду факторы внешней среды, на которые он не может оказать никакого воздействия. Это емкость рынка и конкурентная среда, экономика региона, потенциал фирмы, планы развития и пр. факторы внешней среды можно игнорировать, но лучше попытаться воздействовать на них.

Успех торгового представителя складывается не из легких целей, а из постоянного расширения границ собственных возможностей. Развить эту способность можно только с помощью непрерывных тренировок, учета всех факторов, саморазвития и умения правильно оценивать состояние внешней среды. Работа торговым представителем – это постоянное общение, активность и непрерывное движение вперед. И этот стиль жизни подходит далеко не каждому.

Таким образом можно сделать вывод, что профессиональная деятельность торговых представителей, требует высокого уровня сработанности коллектива,

для того чтобы выполнение профессиональных обязанностей было успешным и эффективным.

### **1.3 Личностные факторы психологической совместимости торговых представителей**

Анализ современной психологической литературы по проблеме психологической совместимости позволяет выделить два аспекта данного феномена: интерактивный и личностный. Под интерактивным аспектом психологической совместимости понимается определенный эффект межличностного взаимодействия субъектов, который раскрывается в складывающихся между ними межличностных отношениях, позволяющий отнести взаимодействующих партнеров к числу совместимых: высокая согласованность действий, позитивный характер межличностных установок, низкий уровень конфликтности.

К личностному аспекту относится определенное сочетание тех или иных индивидуально–психологических характеристик взаимодействующих субъектов, свидетельствующее об их совместимости либо несовместимости: подобие или взаимодополнение ценностей, характеров, темпераментов, потребностей [1].

Некоторые исследователи, такие как Н.Н. Обозов, под факторами или условиями формирования психологической совместимости, понимал способность к совместной деятельности, в основе которой лежит оптимальное сочетание в коллективе организационного или психологического климата, коммуникативно–характерологических особенностей личности, межличностных отношений участников коллектива. Условием и результатом совместимости является межличностная симпатия, привязанность участников взаимодействия друг к другу. Вынужденное общение с неприятным субъектом может стать источником отрицательных эмоций [38].

Каждый производственный коллектив, это сложный живой социальный организм, обладающий многими, только ему присущими свойствами. Он имеет свою биографию. Свой стиль деятельности, свои традиции, а также свои

конвенциональные нормы, свою социально-демографическую, профессионально-квалификационную, организационную и психологическую структуры, свой психологический статус, «характер», потребности, социально-психологический климат, то есть все то, что составляет его, и только его, общественную психологию [4, с. 49].

В процессе совместной трудовой деятельности членам первичного коллектива необходимо вступать в контакты друг с другом с целью координации своей деятельности. При этом важная роль отводится психологической совместимости.

Психологическая совместимость определяется как способность членов группы (коллектива) к совместной деятельности, основанная на их оптимальном сочетании, что при комплектовании групп для целей той или иной деятельности необходимо учитывать не только индивидуальные психологические качества каждого человека, но и возможные эффекты, вызванные соединением данных людей. Психологическая совместимость может быть обусловлена как сходством каких-либо характеристик членов группы, так и различием их. В итоге это приводит к взаимодополняемости людей в условиях совместной деятельности, так что данная группа представляет собой определенную целостность [4, с. 227].

Роль психологически совместимых коллективов важна во всех без исключения сферах совместной человеческой деятельности. Наличие психологической совместимости членов группы способствует их лучшей срабатываемости и в итоге – большей эффективности труда. В соответствии с данными исследований Н.Н. Обозова, выделяются следующие критерии оценки совместимости и срабатываемости:

- 1) результаты деятельности;
- 2) эмоционально-энергетические затраты ее участников;
- 3) их удовлетворенность этой деятельностью.

Можно выделить два основных вида психологической совместимости: психофизиологическую и социально-психологическую совместимости:

1. Психофизиологическая совместимость подразумевает определенное сходство психофизиологических характеристик людей и на этой основе согласованность их сенсомоторных реакций, синхронизацию темпа совместной деятельности.

2. Социально-психологическая совместимость является следствием оптимального сочетания типов поведения людей в группах, а также общности их социальных установок, потребностей и интересов, ценностных ориентации [38].

При решении различных производственных задач люди ведут себя по-разному. Выделяют четыре следующих типа коммуникативного поведения:

1) люди, стремящиеся к лидерству, которые могут решать задачу, лишь подчиняя себе других членов группы;

2) индивидуалисты, пытающиеся решить задачу в одиночку;

3) приспособливающиеся к группе, легко подчиняющиеся приказам других ее членов;

4) коллективисты, которые стараются решить задачу совместными усилиями; они не только принимают предложения других членов группы, но и сами выступают с инициативой.

Психологическая совместимость членов команды представляет собой совокупность индивидуальных качеств членов группы, обеспечивающих слаженность и эффективность их деятельности [17, с .77].

Совместимость включает целый ряд качеств:

1) физиологических (половозрастные и другие физиологические особенности);

2) психофизиологических (различия темпераментов и биологических потребностей);

3) собственно психологических (личный характер и мотивы поведения);

4) социально-психологических (ценности, интересы, ролевые ожидания).

Доказано, что психологическая совместимость позитивно влияет на

производительность труда и качество продукции. Одним из исходных моментов обеспечения психологической совместимости является учет особенностей темперамента членов группы.

Темперамент – это система эмоциональных и динамичных (характеризующих быстроту психологических реакций и активность) свойств личности. В современной психологии широко распространена базовая типология темпераментов, которая включает 4 типа: сангвиник, меланхолик, холерик и флегматик. Достаточно наглядная графическая схема классификации этих темпераментов предложена группой американских ученых под руководством Г. Айзенка, которая представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Классификация темперамента по Г. Айзенку

Эта схема позволяет классифицировать различные темпераменты людей в зависимости от двух групп показателей: интроверсии – экстраверсии (горизонтальная ось) и эмоциональной стабильности – нейротизма (вертикальная ось) [13, с. 107].

Экстраверсия означает психологическую ориентацию человека на внешний мир, окружающих, общение с другими людьми, открытость и активность; интроверсия – прямо противоположный тип, предполагающий направленность внимания личности на собственный мир и интересы, повышенную рефлексивность, сосредоточенность на внутренних переживаниях и внешнюю пассивность, замкнутость.

Эмоциональная стабильность означает устойчивость нервной системы, проявляющуюся в спокойствии, высокий иммунитет по отношению к стрессам. Нейротизм – прямо противоположное качество.

Знание и учет особенностей темперамента – важное условие обеспечения групповой совместимости и эффективности деятельности, а также оптимального распределения заданий. В группе отрицательные черты одного темперамента можно уравновесить положительными чертами другого, например, пессимизм и замкнутость меланхолика – оптимизмом и общительностью сангвиника. Легкость смены настроений и увеличений холерика хорошо дополняют спокойствие, логичность и устойчивая целеустремленность флегматика.

Однако не все типы темпераментов могут быть взаимно дополняемыми. К наиболее сложным, негативным типам обычно относят несинтонных интровертов – внутренне ориентированных людей с жесткой асоциальной установкой [13, с. 113].

На базе личностных темпераментов выделяются различные черты характера как устойчивые психологические качества, определяющие отношение сотрудника к делу, к себе, другим людям. Черты характера могут быть очень разными: серьезность – легкомысленность, принципиальность – беспринципиальность, коллективизм – индивидуализм. Учет и оптимальное сочетание разнообразных личностных характеристик являются важным фактором групповой совместимости и эффективности.

Природные свойства индивида – это то, что заложено в нем от рождения и как правило, характеризуется той или иной степенью выраженности таких динамических характеристик, как активность и эмоциональность. Активность индивида выражается в стремлении к разного рода деятельности, проявлении себя, силы и быстроте протекания психических процессов, двигательной реакции, т.е. выступает как свойство деятельности индивида.

Крайним выражением активности являются, с одной стороны, большая энергия, стремительность в движении, деятельности, речи, а с другой – вялость, пассивность психических процессов, речи. Эмоциональность проявляется в различной степени нервной возбудимости индивида, динамике его эмоций и чувств, характеризующих отношение к окружающему миру.

Наилучшее использование индивидуальных и деловых качеств работников может быть обеспечено с помощью различных механизмов психологической совместимости. Наиболее важными из них являются следующие:

1) Подобие и взаимодополнение (комплементарность) качеств взаимодействующих работников. Подобие качеств необходимо, например, при формировании экипажей самолетов или судов, при работе на конвейере с заданным темпом.

2) Контрастность свойств и качеств. Этот механизм совместимости встречается довольно редко и проявляется в основном лишь тогда, когда у всех работников наблюдается ярко выраженная устремленность к общей коллективной цели. В этом случае сотрудники с контрастными качествами полнее отражают и воспринимают реальность.

3) Гомеостазис – саморегулирование системы, обеспечивающее поддержание равновесия с помощью обмена информацией; перераспределение ролей и функций, имеющее целью устойчивость и эффективность групповой деятельности. явление гомеостазиса наиболее ярко наблюдается в высоко мотивированных, сплоченных коллективах и проявляется в том, что группа под влиянием требований ситуации гибко реагирует на нее, сама перераспределяет функции ее членов, выполняет работу отсутствующих, изыскивает резервы. Гомеостазис, не исключая действия первых двух механизмов психологической совместимости, отражает качественно новые, системные свойства группы как целостности [17, с. 187].

Психологическая совместимость входит в структуру организационного климата. Понятие психологического климата и организационного климата многими авторами определяется как тождественные понятия. Высокий уровень психологической совместимости является также одним из факторов, оказывающих благоприятное влияние на социально-психологический климат коллектива. Для интегральной характеристики производственного коллектива в последнее время все чаще используется понятие «социально-психологический

климат» [46, с. 265].

Понятия «социально-психологический климат», «морально-психологический климат», «эмоциональный климат», «моральный климат» и тому подобные, широко используются в отечественной научной литературе. Применительно к производству иногда говорят о производственном или организационном климате коллектива. В большинстве работ эти понятия употребляются примерно в идентичном смысле, что, однако, не исключает значительной вариативности в конкретных определениях. В последнее время в них акцентируется внимание на связях «климата» с окружающей социально-предметной средой [48, с. 189].

Психологический климат – (от греч. *Mima* (*klimatos*) – наклон) – это качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе.

В отечественной социальной психологии впервые термин «психологический климат» использовал Н.С. Мансуров, который изучал производственные коллективы. Психологический климат, по его мнению, – это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе близости, симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей. Он считал, что климат отношений между людьми состоит из трех климатических зон [24].

Часто суть психологического климата сводят к следующим психологическим явлениям:

- состоянию коллективного сознания;
- отражению особенностей взаимодействия людей;
- эмоционально–психологическому настрою группы;
- настроению группы; состоянию группы;
- психологическому единству членов группы;
- взаимоотношениям в группах и коллективах и другое.

Социально-психологический климат – это суммарный эффект от воздействия многих факторов, влияющих на персонал организации. Он проявляется в трудовой мотивации, общении работников, их межличностных и групповых связях. Нормальная атмосфера этих отношений дает возможность каждому сотруднику чувствовать себя частицей команды, обеспечивает его интерес к работе и необходимый психологический настрой, побуждает к справедливой оценке достижений и неудач, как собственных, так и коллег, организации в целом.

В структуре социально-психологического климата коллектива взаимодействуют три основных компонента: психологическая совместимость работников, их социальный оптимизм, нравственная воспитанность. Эти составляющие касаются тонких струн человеческого общения, интеллекта, воли и эмоций личности, во многом определяющих ее стремление к полезной деятельности, творческой работе, сотрудничеству и сплоченности с другими [46, с. 288].

Знание возможной реакции индивида (исходя из его темперамента) позволяет опираться на положительные черты темперамента и преодолевать отрицательные. Так, на порывистость холерика нужно реагировать тактичностью и сдержанностью, инертности флегматика лучше противопоставить активность, эмоциональность, печаль меланхолика можно нейтрализовать оптимизмом.

Психологи достаточно часто отмечали, что при подготовке справок сангвиники, как правило, часто пишут черновики сокращенно или вовсе не пишут, холерики нередко из-за невнимательности делают элементарные ошибки, флегматики могут не заметить течения времени и опоздать с завершением работы. Таким образом, знание коммуникативно-характерологических особенностей членов команды помогает правильно выбрать форму поведения с ним.

**Классификации психологической совместимости.** Большое распространение получили теории, объясняющие поведение человека, исходя

из его потребностей. Наиболее известные авторы: А. Маслоу, Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг.

Потребность индивида – это осознание отсутствия чего-либо, вызывающего у человека побуждение к действию. Это может быть пища для нормальной жизни, жилье, чтобы спрятаться от непогоды, красивые украшения для женщин, чтобы выделиться.

Количество и разнообразие потребностей человека огромно. Выделяют первичные потребности, то есть те потребности, вызванные физиологией человека: в пище, воде, воздухе, сне, сексе, которые обеспечивают существование его как биологического вида.

Вторичные потребности вырабатываются в ходе развития и обретения жизненного опыта. Они намного разнообразнее первичных, во многом зависят от психологической развитости личности, условий жизни, социальных норм, принятых в обществе, группе.

В рамках потребностной совместимости можно выделить несколько исследований, относящихся к социально-психологической классике. Это, прежде всего, – теория интерперсональных отношений У. Шутца, основная идея которой состоит в утверждении обусловленности межличностного поведения индивидуальными ориентациями людей. Согласно этой теории, каждый человек строит свои отношения с другими людьми, используя типичные для него модели межличностной ориентации.

В основе моделей лежат три фундаментальные интерперсональные потребности:

- включенность – характеризуется стремлением устанавливать и сохранять благоприятные отношения с другими людьми;
- контроль – диапазон ее функционирования варьирует от желания доминировать, влиять на других до желания быть контролируемым;
- любовь – характеризует желание быть нравящимся и любимым и отражается в теплых эмоциональных связях, возникающих между людьми.

Разнообразные сочетания этих потребностей, реализующиеся в

специфических моделях межличностного поведения, имеют своим следствием три типа совместимости:

1) взаимобменную – относится к взаимному проявлению любви, контроля и включенности

2) инициаторную – основывается на принципе комплементарности, т.е. дополнительности: в этом случае один из членов команды выступает в качестве субъекта инициативы, а другие являются ее объектом

3) реципрокную – характеризуется степенью, в которой проявление каждым субъектом контроля, включенности или любви отвечает желаниям других людей относительно соответствующей потребностной сферы [17, с. 78].

Наряду с теоретической моделью У. Шутцем разработаны весьма популярные за рубежом специальные измерительные шкалы, позволяющие проводить исследования сравнительного и прогностического плана. Подход У. Шутца стимулировал множество разработок в области межличностной совместимости и применительно к ней до сих пор является наиболее ярким примером эмпирико-прикладного воплощения научных идей.

Другая классификация исследований в области психологической совместимости разработана Н.Н. и А.Н. Обозовыми. Они написали следующие три подхода к изучению этого феномена: структурный – в соответствии с ним совместимость рассматривается как сходство или различие индивидуально-личностных характеристик партнеров:

1. Функциональный – совместимость рассматривается как результат согласования внутригрупповых функций, или ролей, партнеров.

2. Адаптивный – в этом случае речь идет не столь о самой совместимости, сколько о ее последствиях в виде развертывающихся между партнерами межличностных отношений.

Безусловно, полезным моментом в построении схемы является включение в нее функционального, т.е. по существу деятельностного аспекта совместимости. Также психологическая совместимость членов команды зависит от типов групповой деятельности:

- инструментальный (деловая, трудовая сфера командной активности);
- эмоциональный или экспрессивный (сфера внутри командного общения) [37, с. 38].

Психологическую совместимость можно рассматривать как многомерный феномен. Можно выделить четыре плана (измерения) совместимости:

1. Совместимость, основанная на сыгранности, сработанности членов команды – обусловлена длительным, иногда многолетним их взаимодействием.

2. Операционально-ролевая совместимость – в ее основе лежит хорошее понимание партнерами замыслов и действий друг друга в различных игровых эпизодах безотносительно к продолжительности предварительных совместных дел.

3. Совместимость в личностных чертах – основывается на взаимном соответствии личностных черт членов команды.

4. Совместимость в деловом общении – проявляется в удовлетворенности партнеров межличностными отношениями, складывающимися между ними в ситуациях деятельности. Одно из значительных проявлений психологической совместимости характеризуется сходством жизненных целей и интересов членов команды [38].

Таким образом, коллектив – это высокоразвитая группа людей, отношения в которой строятся на позитивных нормах морали, обладает повышенной эффективностью в работе. В коллективе межличностные отношения основаны на взаимном доверии людей, открытости, честности, порядочности, взаимном уважении. Решающее значение для коллектива имеет эффективность командной работы, создание атмосферы доверия и сплоченности и как следствие высоким уровнем психологической совместимости [48, с. 178].

Настоящая психологическая совместимость – это не только доброжелательность в отношениях с коллегами, но и отождествление своих интересов со стремлениями коллектива. Кадровая атмосфера в команде должна не расслаблять сотрудников, а настраивать их на активную деятельность, в

которой нет места межличностным конфликтам и интригам. Наличие высокой психологической совместимости коллектива способствует их лучшей срабатываемости, а итоге – высокой эффективности труда.

## 2 ИССЛЕДОВАНИЕ ЛИЧНОСТНЫХ ДЕТЕРМИНАНТ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ СОВМЕСТИМОСТИ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ

### 2.1 Организация и методы исследования

Цель исследования состояла в определении личностных детерминант психологической совместимости торговых представителей.

Базой исследования выступило Общество с ограниченной ответственностью «АМК – групп», г. Благовещенска. Выборку составили 26 торговых представителей в возрасте от 25 до 43 лет.

Задачи исследования:

- оценить психологическую совместимость испытуемых;
- выявить индивидуально-психологические особенности испытуемых;
- определить ведущие межличностные ориентации испытуемых.

В исследовании проверялось предположение о том, что личностными детерминантами психологической совместимости торговых представителей выступают их межличностные ориентации и такие особенности как направленность личности, интеллектуальные черты характера.

Исследовательская работа проводилась по нескольким основным этапам:

1. Определение темы. В связи с этим была ограничена область исследования, круг проблем, выбор предмета, объекта и методов.
2. Этап работы с научной литературой. Было проведено ознакомление с экспериментальными данными, полученными другими исследователями. Результатом работы на этом этапе стало уточнение проблемы, возникновение гипотезы и идеи плана исследования.
3. Планирование исследования: выбор времени, места, а также возможность присутствия тех или иных испытуемых.
4. Отбор и распределение испытуемых по группам, проводимый в соответствии с принятым планом.
5. Проведение исследования на всей выборке испытуемых.

6. Выбор методов статистической обработки, её проведение и интерпретация результатов.

С целью определения личностных детерминант психологической совместимости торговых представителей были использованы методики, которые отвечают ряду требований:

- высокая надёжность и валидность методики, подтверждённая, в том числе, частотой и количеством её применения на практике;

- возможность получения по одной методике широкого диапазона личностных характеристик, что позволяет сократить количество самих применяемых методик, а также получить латентные (скрытые) факторы более высокого уровня, которые будут в свою очередь устойчивее факторов их формирующих;

- возможность использования методики при групповом обследовании.

После рассмотрения ряда методик и соответствия их названным требованиям были выбраны следующие:

- для решения **первой задачи** была использована методика «Зрительно-аналоговая шкала оценки организационного климата» (приложение А);

- для решения **второй задачи** использовалась методика «Диагностика коммуникативно-характерологических особенностей личности (Уманский Л.И., Френкель И.А., Лутошкин А.Н., Чернышев А.С. и др.) (приложение Б);

- для решения **третьей задачи** была выбрана методика «Опросник межличностных отношений» (ОМО) В. Шутц, адаптация А.А. Рукавишников (приложение В).

Для статистической обработки данных использовался коэффициент ранговой корреляции Ч. Спирмена. Назначение рангового коэффициента корреляции заключается в том, что он позволяет определить тесноту (силу) и направление корреляционной связи между двумя признаками или двумя профилями (иерархиями) признаков. Универсальность коэффициента ранговой корреляции проявляется в том, что он применим к любым количественно

измеренным или ранжированным данным.

Расчет коэффициента ранговой корреляции Ч. Спирмена проводится по следующему алгоритму:

- 1) сопоставить каждому из признаков их порядковый номер (ранг) по возрастанию (или убыванию).
- 2) определить разности рангов каждой пары сопоставляемых значений.
- 3) возвести в квадрат каждую разность и суммировать полученные результаты.
- 4) вычислить коэффициент корреляции рангов по формуле:

$$r = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)} \quad (1)$$

где  $\sum d^2$  – сумма квадратов разностей рангов,

$n$  – число парных наблюдений.

Опишем использованные методики.

### **Зрительно-аналоговая шкала оценки организационного климата.**

Эта методика представляет собой проективную технику. С ее помощью можно получить зрительно–аналоговое выражение различных показателей, характеризующих те или иные аспекты социально-психологического климата в организации. В зависимости от конкретных проблем в том или ином подразделении можно использовать любые необходимые параметры.

Основываясь на определении Н.Н. Обозова, который характеризует совместимость как взаимную удовлетворенность партнеров процессом и результатом взаимодействия друг с другом, были выбраны параметры для оценки. В работе использовались такие параметры как совместимость и удовлетворенность взаимодействием друг с другом.

Графические данные переводятся в количественные показатели. Для этого перед проведением исследования выбирается определенная длина линии (например, 10 см.). Для полученных от каждого сотрудника ответов находятся численные показатели. После чего подсчитывается среднее значение каждого показателя в коллективе.

Испытуемые получают следующую инструкцию. «Отметьте на приведенной ниже линии, насколько сотрудников Вашего подразделения организации можно считать совместимыми. Отметка в начале шкалы будет означать, что сотрудники Вашего подразделения совершенно не совместимы друг с другом. Отметка в конце шкалы – сотрудники подразделения совместимы друг с другом настолько, насколько это возможно.

На линии, приводимой ниже, укажите, насколько Вы удовлетворены взаимодействием с сотрудниками вашего подразделения».

Обработка состоит в измерении каждого индивидуального показателя и нахождении среднего группового значения по каждому из показателей.

**«Диагностика коммуникативно-характерологических особенностей личности (Уманский Л.И., Френкель И.А., Лутошкин А.Н., Чернышев А.С. и др.).**

Данная методика предназначена для определения базовых особенностей личности в процессе межличностных отношений, их диагностика может осуществляться в формах самооценки, экспертных оценках или в их сочетаниях.

Инструкция к тесту: «Черты характера оцениваются по пятибалльной системе. В данной схеме оценки обозначаются 5, 4, 3, 2, 1. В графе напротив соответствующей оценки, которую дает сам испытуемый или эксперт, ставится крестик.

Баллы соответствуют следующим уровням проявления данной черты:

5 – черта проявляется постоянно, зримо, характерно, ярко выражено, типично для личности;

4 – чаще проявляется, чем не проявляется;

3 – не выражена достаточно определенно, как правило, не проявляется;

2 – противоположная черта личности проявляется чаще, чем данная; эта противоположная черта выражена заметнее;

1 – ярко выражена противоположная черта, она проявляется активно, зримо, типично.

Кроме этого, желательно охарактеризовать оцениваемое качество с точки зрения не только того, в какой степени обладает этим качеством данная личность, но и старается ли она это качество активно «навязать» другим.

В графе «а» ставится плюс (+), если характеризуемая личность активно переносит это свое качество на других, знак минус (-) ставится тогда, когда это качество не переносится на других и является сугубо личным свойством, знаком равенства (=) обозначается тот случай, когда не выражено ни то, ни другое.

В графе «б» отмечаются изменения данного качества, которые произошли за последнее время: усиление этого качества отмечается знаком плюс (+), ослабление – знаком минус (-), а знаком равенства (=) обозначается отсутствие тенденции развития как в сторону «+», так и «-».

В графе «в» отмечается тенденция к изменению этого качества в дальнейшем: тенденция усиления обозначается «+», ослабления «-», а знаком равенства «=» обозначается отсутствие тенденции развития как в сторону «+», так и в сторону «-».

Обобщение результатов исследования производится либо на основе самооценки, либо путем сопоставления независимых экспертных оценок по каждому из «блоков» исследуемых личностных качеств. Завершающим этапом обработки может служить составление личностного профиля.

О степени проявления тех или иных качеств можно судить по усредненным значениям в соответствии с содержательной характеристикой каждого балла, приведенной в инструктивной части.

**«Опросник межличностных отношений» (ОМО) В. Шутц, адаптация А.А. Рукавишников.**

Опросник направлен на диагностику различных аспектов межличностных отношений в диадах и группах, а также на изучение коммуникативных особенностей личности. Он может с успехом использоваться в консультативной и психотерапевтической работе.

Опросник ОМО основан на основных постулатах трехмерной теории

межличностных отношений В. Шутца. Важнейшей идеей данной теории является положение о том, что каждый индивид имеет характерный способ социальной ориентации по отношению к другим людям, и эта ориентация определяет его межличностное поведение.

В теории делается попытка объяснить межличностное поведение индивида на основе трех потребностей: «включения», «контроля» и «аффекта». Эти потребности развиваются в детстве во взаимодействии ребенка со взрослыми, прежде всего, с родителями. Если эти потребности не были удовлетворены в период детства, индивид чувствует себя незначительным, некомпетентным, недостойным любви. Для преодоления этих чувств он вырабатывает у себя защитные механизмы, которые проявляются как характерные способы поведения в межличностных контактах. Сформированные в детстве, эти способы поведения продолжают существовать и в зрелом возрасте, определяя в целом типичные особенности ориентации индивида в социальной среде.

В. Шутц выделяет три типа «нормального» межличностного поведения внутри каждой области, которые соответствуют разным степеням удовлетворения соответствующих потребностей:

- 1). Дефицитарное поведение, предполагающее, что индивид прямо не пытается удовлетворить свои потребности;
- 2). Чрезмерное – индивид постоянно пытается, во что бы то ни стало удовлетворить потребности;
- 3). Идеальное поведение - потребности адекватно удовлетворяются.

Опросник предназначен для оценки поведения человека в трех основных областях межличностных потребностей: «включения» (I), «контроля» (C) и «аффекта» (A). Внутри каждой области принимают во внимание два направления межличностного поведения: выраженное поведение индивида (e), т.е. мнение индивида об интенсивности собственного поведения в данной области; и поведение, требуемое индивидом от окружающих (w), интенсивность которого является оптимальной для него.

Опросник состоит из шести шкал, каждая из которых, в сущности, содержит утверждение, девятикратно повторяющееся с некоторыми изменениями. Всего в опроснике содержится 54 утверждения, каждое из которых требует от тестируемого, чтобы он выбрал один из ответов в рамках шестибальной оценочной шкалы.

В результате оценивания ответов тестируемого психолог получает баллы по шести основным шкалам: Ie, Iw, Ce, Cw, Ae, Aw, на основе которых затем составляется характеристика особенностей межличностного поведения тестируемого.

Опросник предъявлялся испытуемым в группе. Письменная инструкция достаточно проста и обычно не нуждается в дополнительном объяснении. Время проведения опроса не ограничивается.

Результаты опроса оцениваются при помощи «ключа». Каждому ответу, совпадающему с «ключом», присваивается один балл. Сумма баллов составляет первичную оценку, полученную по соответствующей шкале. Таким образом, получают баллы по всем основным шести шкалам (Ie, Iw, Ce, Cw, Ae, Aw), которые представляют собой целые числа в интервале от 0 до 9.

Далее при анализе данных обращают внимание на соотношение, комбинацию баллов по основным шкалам, которая позволяет вычислить индекс объема интеракций ( $e + w$ ) и индекс противоречивости межличностного поведения ( $e - w$ ) внутри и между отдельными областями межличностных потребностей.

Количество баллов, которое может быть набрано по каждой из шести шкал опросника, колеблется от 0 до 9. От величины баллов зависит степень применимости приведенных описаний;

0-1 и 8-9 экстремально низкие и экстремально высокие баллы, при этом поведение индивида приобретает компульсивный характер;

2-3 и 6-7 – низкие и высокие баллы, поведение индивида может быть описано в соответствующем направлении;

4-5 – пограничные баллы и в поведении человека могут наблюдаться

тенденции, характерные как для высокого, так и для низкого уровня.

Для более точной оценки полученных результатов необходимо учитывать нормативные данные соответствующей популяции. Интерпретация результатов осуществляется на основе описанных ранее характеристик потребностей и типов межличностного поведения. Кроме того, оценки по отдельным шкалам не должны интерпретироваться отдельно друг от друга. Способ ориентации индивида в той или иной области значительно влияет (позитивно или негативно) на его межличностную активность в других областях. Например, сильное желание создать близкие эмоциональные отношения (высокое А) может быть заблокировано неспособностью субъекта устанавливать контакт (низкое I).

Далее осуществляется интерпретация индексов. Индекс объема интеракций ( $e + w$ ) в каждой из областей I, C, A характеризует психологически предпочитаемую человеком интенсивность контактов, отражающую в целом интенсивность поведения, направленного на удовлетворение соответствующей межличностной потребности. Значения индекса могут варьировать от 0 до 18.

Межличностная ориентация индивида внутри каждой области I, C, E - определена разницей между выраженным ( $e$ ) и требуемым ( $w$ ) поведением и выражается в определенном значении индекса противоречивости межличностного поведения, которое может варьировать от 0 до 9. Чем больше его величина, т.е. чем больше разрыв между собственным и требуемым от окружающих поведением, тем больше вероятность внутренних конфликтов и фрустрации в данной области.

## **2.2 Анализ и интерпретация результатов исследования**

С помощью зрительно-аналоговой шкалы оценки организационного климата оценивалась испытуемыми совместимость торговых представителей, участвующих в исследовании. Полученные значения по шкалам представлены на рисунке 1.

Максимально возможная оценка по каждой из шкал – 10. Она означает максимальную выраженность этого качества. Во избежание разных трактовок

приведенных понятий испытуемым предлагалось эталонное определение, по отношению к которому они оценивали свой собственный коллектив. На рисунке 2 представлены средние значения, полученные в группе.

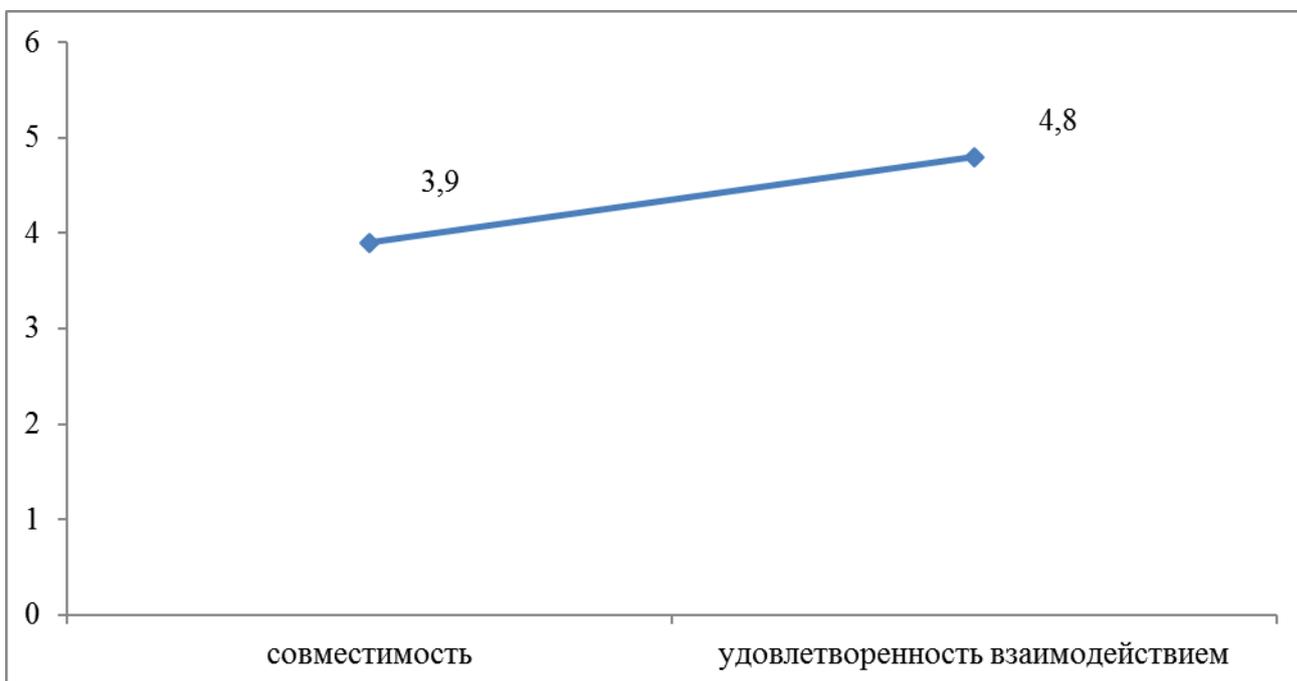


Рисунок 2 – Результаты оценки организационного климата исследуемого коллектива

На рисунке 2 представлен результат самооценки совместимости членов коллектива. Полученный результат свидетельствует о наличии проблем в области совместимости.

Групповая совместимость понимается как социально-психологическая характеристика группы, проявляющаяся в способности ее членов согласовывать (делать непротиворечивыми) свои действия и оптимизировать взаимоотношения в различных видах совместной деятельности.

Анализ ответов показал, что испытуемые часто выбирали средние (неопределенные) значения, и значения ниже средних. Такая ситуация свидетельствует о наличии проблем в социально-психологической атмосфере коллектива. Испытуемые субъективно оценивают свою способность согласовывать свои действия с действиями своих коллег как низкую. Отметим, что открытых конфликтных взаимодействий в коллективе не наблюдается.

Такая низкая оценка испытуемыми совместимости в коллективе связана, на наш взгляд, с тем, что испытуемые скорее ориентированы на личные отношения, а не на деловые взаимоотношения.

Основным компонентом совместимости является эмоциональный компонент - удовлетворенность общением с партнером, высокие эмоционально-энергетические затраты. Совместимость определяет хорошие межличностные отношения.

Степень субъективной удовлетворенности партнеров друг другом можно считать средней. Скорее всего, группа в данном составе не может длительно работать бесконфликтно и согласованно. Нужно отметить и тот факт, что удовлетворенность взаимодействием с коллегами оценивается испытуемыми более высоко, чем их совместимость. Это связано с тем, что термин совместимость для испытуемых имеет более абстрактную окраску, чем термин удовлетворенность взаимодействием с коллегами.

Таким образом, испытуемые оценивают совместимость членов коллектива как низкую, ориентированы на межличностные отношения. Степень субъективной удовлетворенности членов коллектива друг другом средняя.

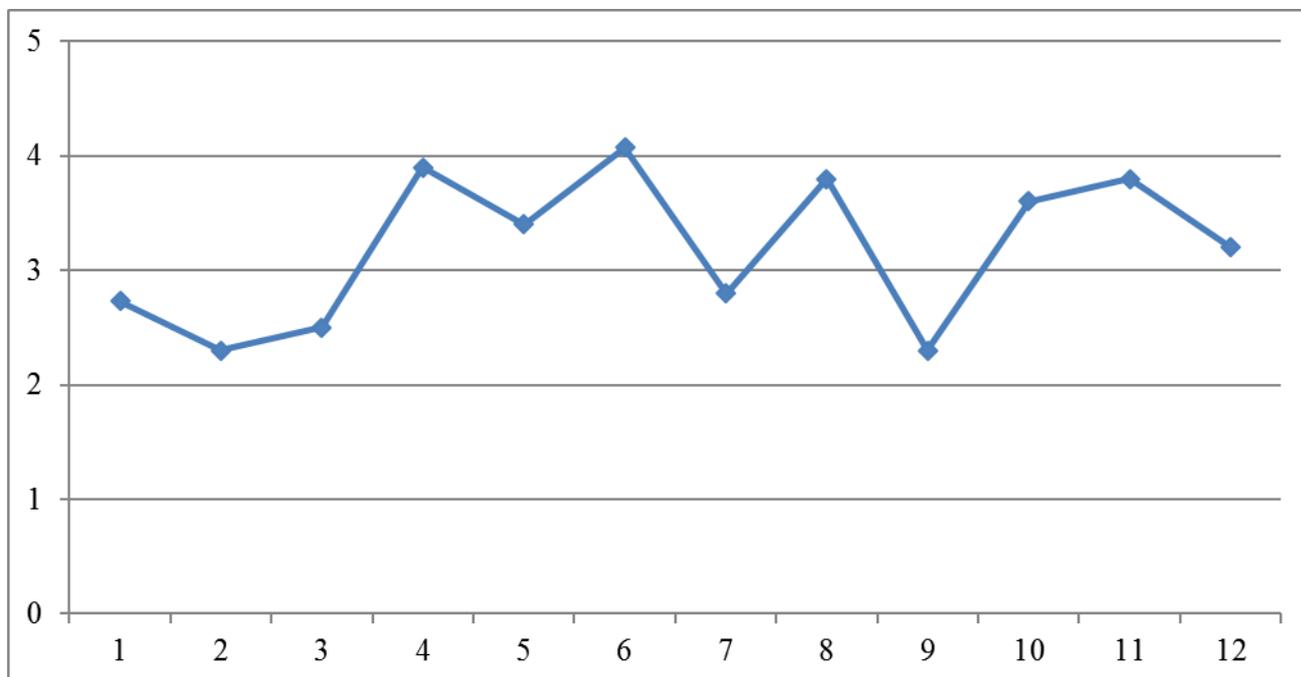
Далее определялись коммуникативно-характерологические особенности личности. Результат представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Коммуникативно-характерологические особенности личности испытуемых

Черты личности	Средний балл	Максимально возможный балл
Направленность	38,9	60
Интеллектуальные черты	10	15
Волевые черты	33,07	60
Эмоциональные черты	12,3	20
Отношение к деятельности	13,1	20
Отношение к другим людям	11,4	20
Отношение к себе	12,4	20

Охарактеризуем коммуникативно-характерологические особенности личности испытуемых.

Черты, характеризующие направленность личности и степень их выраженности у испытуемых представлены на рисунке 3.



1 – Принципиальность 2 – Коллективизм 3 – Правдивость 4 – Общественная направленность  
5 – Трудолюбие 6 – Бескорыстие 7 – Скромность 8 – Справедливость по отношению к сверстникам  
9 – Справедливость по отношению к младшим 10 – Справедливость по отношению к старшим  
11 – Отзывчивость 12 – Прямота

Рисунок 3 – Результат диагностики выраженности черт личности, характеризующих направленность испытуемых

Наиболее выраженными чертами, характеризующими направленность личности, являются такие качества как «бескорыстие» (4,07), «общественная направленность» (3,9), «справедливость по отношению к сверстникам» (3,8), «отзывчивость» (3,8).

Наиболее выраженные черты говорят об общественной направленности испытуемых, направленности на общение, на другого человека, на взаимодействие. Такая направленность испытуемых может выступать тем фактором, который может способствовать благоприятным взаимоотношениям в коллективе.

В то же время испытуемые отмечают выраженность у себя такого

качества как «индивидуализм» (2,3), «несправедливость по отношению к младшим» (2,3). Это значит, что несмотря на отзывчивость и бескорыстие испытуемые в сложных ситуациях и в деятельности в целом будут ориентироваться на собственные цели и интересы. Этот факт скорее затрудняет формирование команды, делает уровень совместимости испытуемых более низким, чем он мог бы быть.

Уровень выраженности интеллектуальных черт испытуемых представлен на рисунке 4.

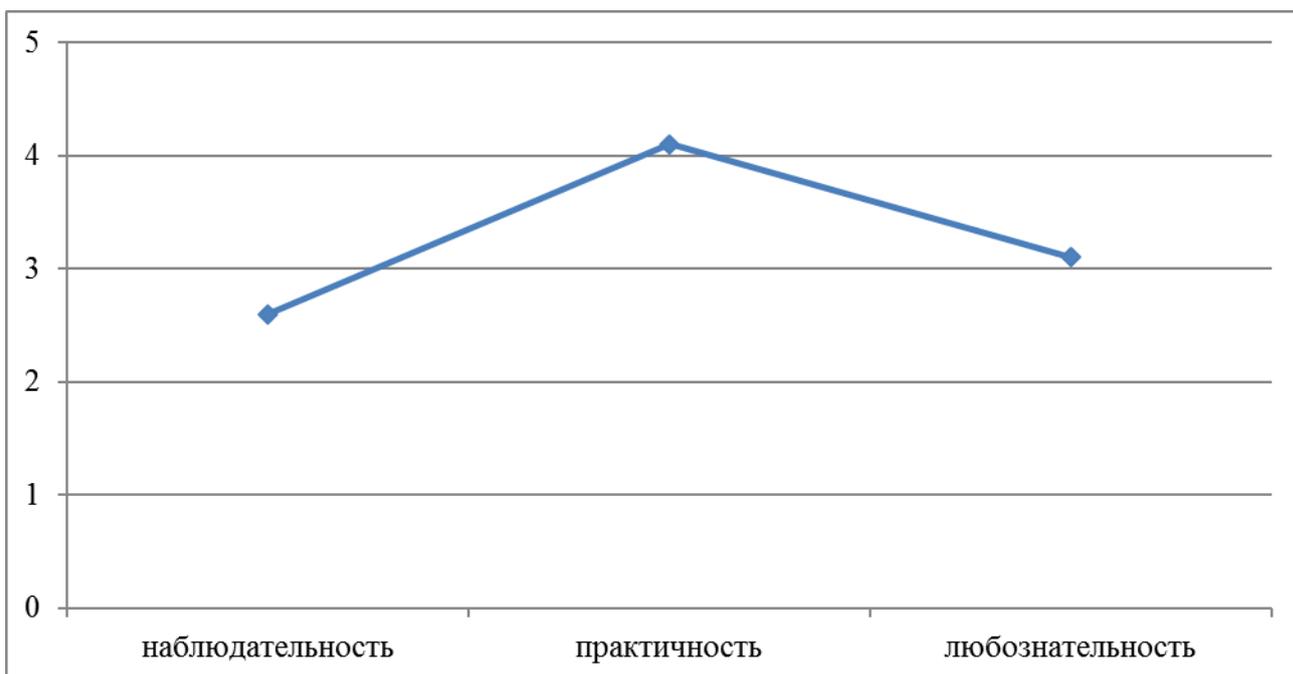
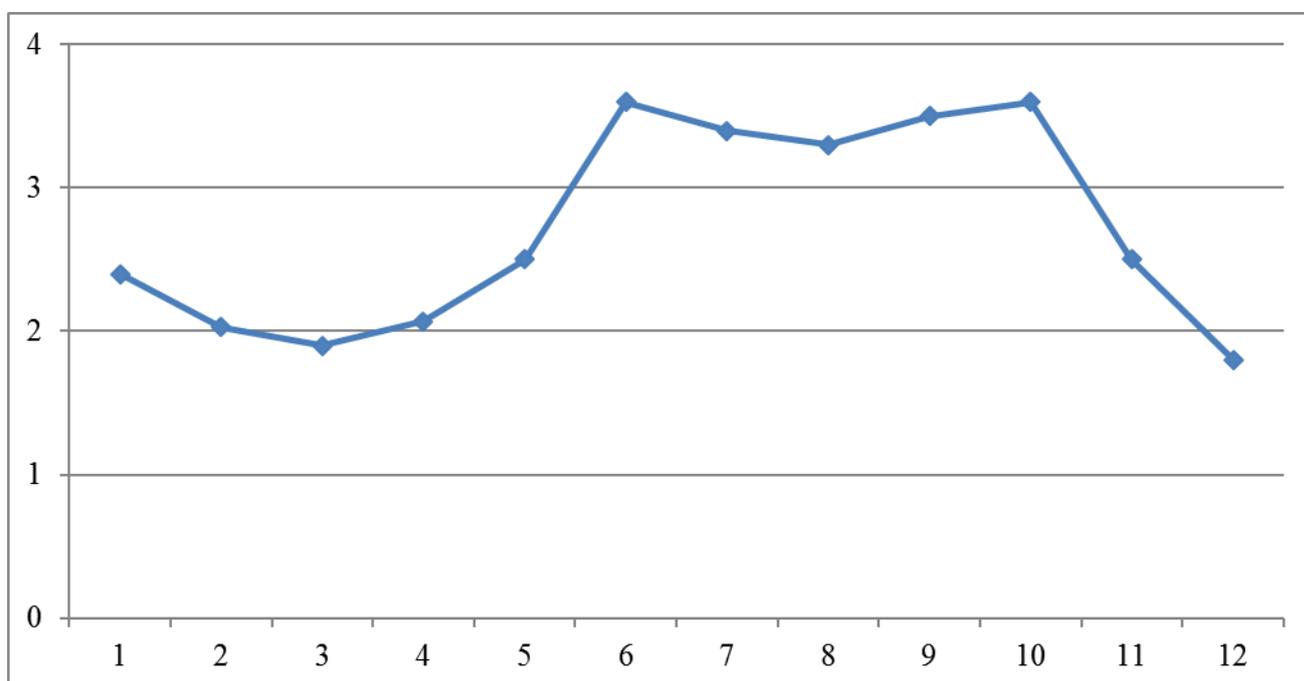


Рисунок 4 – Результат диагностики выраженности интеллектуальных черт испытуемых

Наиболее выраженными интеллектуальными чертами испытуемых является такое качество как «практическая направленность ума» (4,1). Эта сформированная черта позволяет говорить об испытуемых как о людях умеющих применять знания к практическим задачам. Они умеют достаточно быстро реагировать на разные трудные ситуации, возникающие как в личной жизни так и в профессиональной деятельности.

Кроме того испытуемые отмечают, что они скорее «ненаблюдательны» (2,6). В отношении такого качества как «любознательность» испытуемые занимают неопределенную позицию.

Следующий блок черт, которые выявляет данная методика – это волевые черты личности испытуемых. Результат диагностики выраженности волевых черт представлен на рисунке 5.



1 – Уверенность в своих силах и возможностях; 2 – Дисциплинированность; 3 – Осознанная дисциплинированность; 4 – Инициативность (предприимчивость); 5 – Личная организованность; 6 – Самостоятельность; 7 – Собранность; 8 – Самообладание, выдержка; 9 – Смелость; 10 – Настойчивость в достижении поставленных целей; 11 – Настойчивость; 12 – Личная активность

**Рисунок 5 – Результат диагностики выраженности волевых черт личности испытуемых**

Анализ средних значений, полученных по данному блоку качеств, показал, что волевые качества испытуемых выражены слабо. Однако по отношению к некоторым чертам можно говорить о наличии тенденции к формированию этих качеств.

Так наиболее характерными для испытуемых волевыми чертами можно считать «самостоятельность» (3,6), «настойчивость в достижении поставленных целей» (3,6), «смелость» (3,5), «собранность» (3,4). Эти черты позволяют испытуемым быть более эффективными в своей профессиональной деятельности, и связаны с особенностями функционирования в коллективе.

Некоторые волевые качества испытуемых испытуемые считают не достаточно выраженной. Это такие качества как «осознанная

дисциплинированность» (1,9), «личная активность» (1,8). Полученные значения по этим качествам позволяют говорить о том, что выражены скорее противоположенные качества. Испытуемые отмечают, что у них в профессиональной деятельности выражены в большей степени такие качества как простое послушание, пассивность, недисциплинированность.

Далее оценивалась степень выраженности эмоциональных черт характера испытуемых. Результат представлен на рисунке 6.

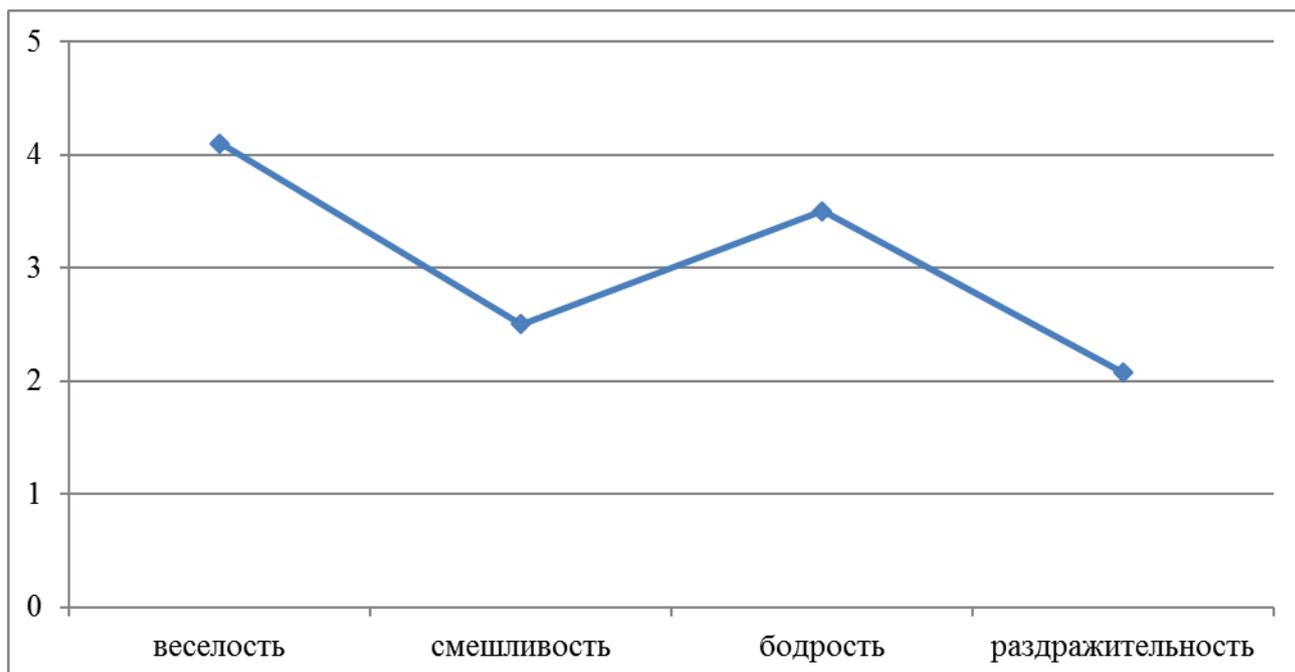


Рисунок 6 – Результат диагностики выраженности эмоциональных черт характера испытуемых

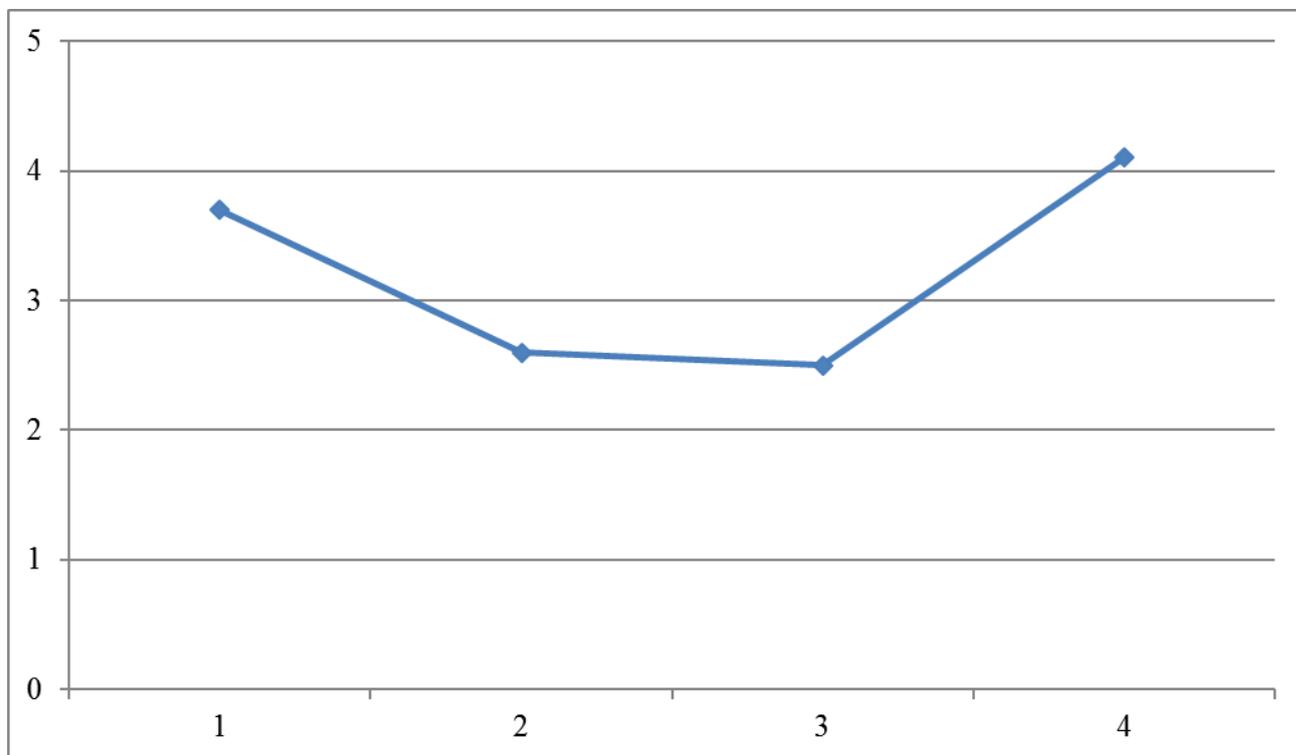
Как ярко выраженные отмечаются такие эмоциональные черты как веселость и бодрость. Такие выраженные качества как бодрость и веселость способствуют поддержанию здоровой, благополучной атмосферы в коллективе.

Отметим также, что ответы испытуемых позволяют говорить о том, что они достаточно устойчивы по отношению к тем трудностям, которые возникают в повседневной жизни. Испытуемые отмечают выраженность у себя такого качества как «невозмутимость».

Устойчивость к стрессам, веселость, бодрость – это качества, которые помогают испытуемым с юмором относиться к разным ситуациям, как в личной, так и в профессиональной жизни. Такой эмоциональный настрой испытуемых

способствует поддержанию благоприятной атмосферы в коллективе и является косвенным свидетельством совместимости его членов.

На рисунке 7 представлены результаты диагностики выраженности черт характеризующих отношение испытуемых к деятельности.



1 – Добросовестность в отношении к трудовой деятельности; 2 – Добросовестность в отношении к общественной деятельности; 3 - Добросовестность в отношении: к спортивной деятельности;  
4 – Работоспособность

Рисунок 7 – Результат диагностики выраженности черт характеризующих отношение испытуемых к деятельности

Отношение испытуемых к деятельности характеризуется такими качествами как добросовестность и работоспособность. Такие качества свидетельствуют о наличии трудолюбия у испытуемых.

Добросовестность характеризует отношение испытуемых лишь к трудовой деятельности. Это необходимое качество, от наличия которого зависит и результат деятельности, и карьерный рост испытуемых и материальное благополучие.

В отношении к общественной и спортивной деятельности у испытуемых выражено скорее недобросовестное отношение. Это значит, что и общественная

жизнь и спортивная жизнь являются менее значимыми для испытуемых, чем трудовая деятельность.

На рисунке 8 представлены данные об особенностях отношения испытуемых к другим людям.

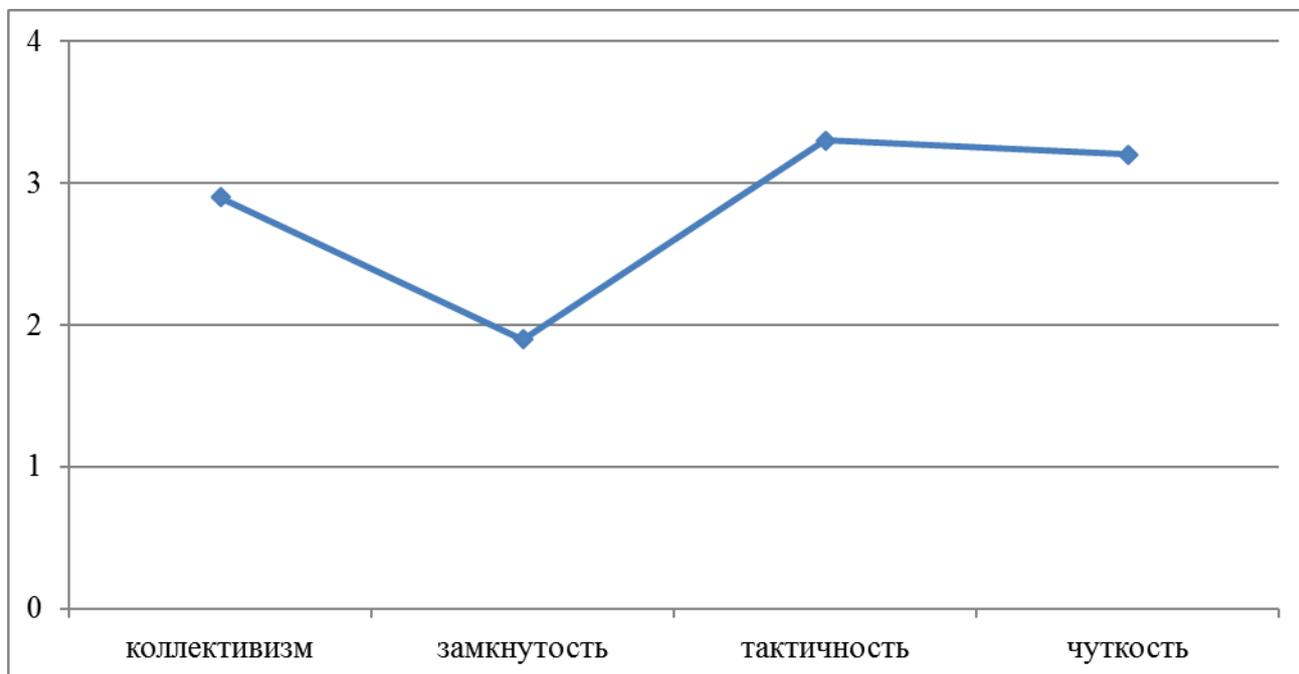


Рисунок 8 – Результат диагностики выраженности черт характеризующих отношение испытуемых к другим людям

Наиболее выраженными качествами испытуемых, выражающими их отношение к другим людям, являются тактичность и чуткость. Испытуемые стараются быть внимательными к другим, стараются бережно относиться к чувствам других людей.

В отношении такого качества как «коллективизм – индивидуализм» испытуемые проявили неопределенность. Полученные оценки свидетельствуют о том, что испытуемые считают эту черту не выраженной. Она не проявляется ярко, не является типичной для них.

К чертам, характеризующим отношение испытуемых к другим людям, относится и такое качество как «замкнутость - общительность». Полученный средний балл свидетельствует о выраженности общительности, а не замкнутости.

На рисунке 9 представлены данные о результатах диагностики степени

выраженности черт, характеризующих отношение испытуемых к себе. Методика позволяет определить степень выраженности таких качеств как критичность по отношению к себе, уверенность, требовательность, самокритичность.

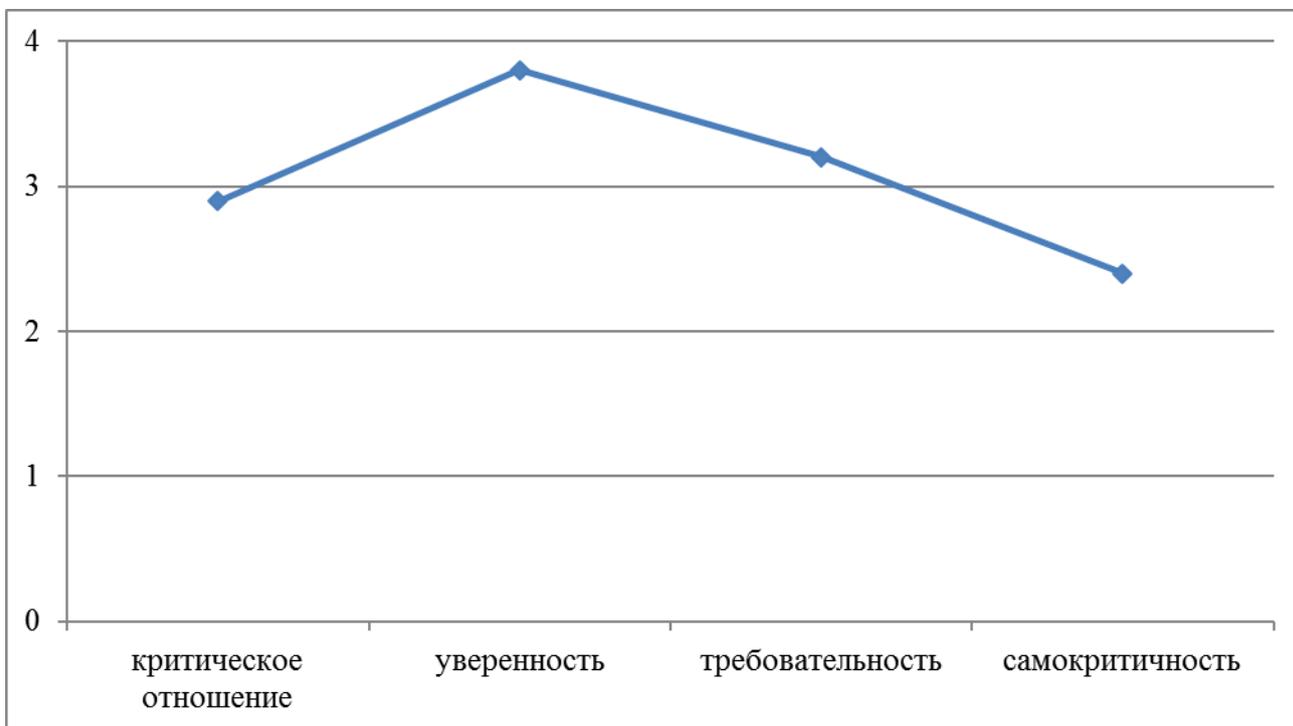


Рисунок 9 – Результат диагностики выраженности черт характеризующих отношение испытуемых к себе

Отношение испытуемых к себе характеризуется такими чертами как уверенность в себе, требовательность, критическое отношение к своим силам. Уверенность испытуемых в себе достаточно высока, и характеризуется излишней самоуверенностью. Испытуемые кроме того несамокритичны, т.е. они не способны оценить насколько адекватно их поведение. Им сложно увидеть в себе причины происходящих событий, они склоны скорее винить окружающих в происходящих событиях. Эта черта делает достижение совместимости достаточно сложная задача.

Таким образом, основными характерологическими особенностями испытуемых выступают черты, характеризующие направленность личности. Наиболее выраженными чертами, характеризующими направленность личности, являются такие качества как «бескорыстие», «общественная

направленность», «отзывчивость» Наиболее выраженными интеллектуальными чертами испытуемых является такое качество как «практическая направленность ума» (4,1). К выраженным волевым качествам испытуемых относятся «самостоятельность», «настойчивость в достижении поставленных целей», «смелость», «собранный». Отношение испытуемых к деятельности характеризуется добросовестностью и работоспособностью. Отношение испытуемых к себе характеризуется такими чертами как самоуверенность, требовательность, критическое отношение к своим силам.

Далее выявлялись особенности межличностных отношений испытуемых в коллективе с помощью опросника межличностных отношений В. Шутца в адаптации А.А. Рукавишникова. Полученные данные представлены на рисунках 10 – 12.

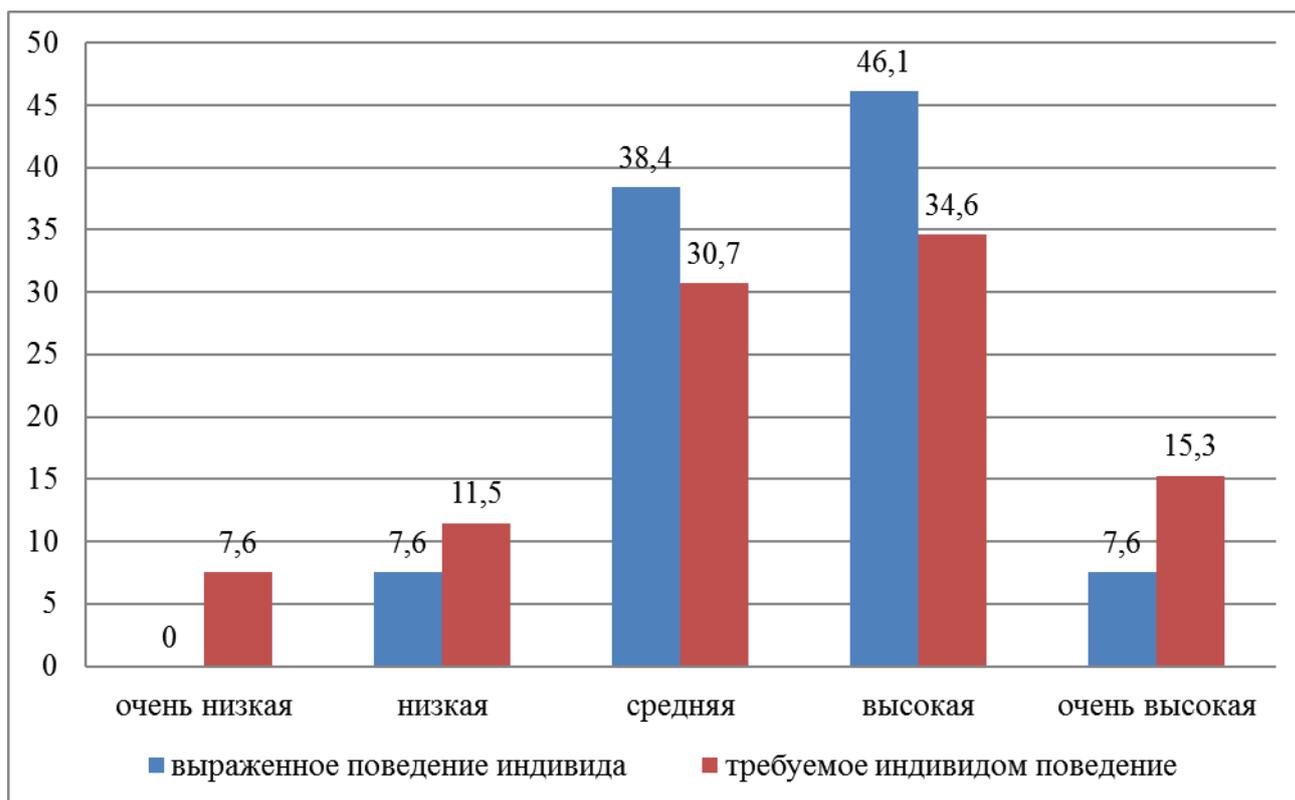


Рисунок 10 – Результат диагностики выраженности потребности «включение» у испытуемых

Потребность «включения» – это потребность создавать и поддерживать удовлетворительные отношения с другими людьми, на основе которых возникают взаимодействие и сотрудничество. С точки зрения самооценки

данная потребность проявляется в желании чувствовать себя ценной и значимой личностью, нравиться, привлекать внимание и интерес, в стремлении добиться признания. Быть человеком, непохожим на других, т.е. быть индивидуальностью – другой аспект потребности «включения». Особенным в этом выделении из массы других является то, что для достижения полноценных взаимоотношений с людьми нужно добиться понимания, почувствовать, что окружающие видят присущие лишь индивиду черты и особенности.

Эта потребность определяется, как потребность создавать и сохранять удовлетворительные отношения с людьми, опираясь на необходимость чувствовать себя компетентной и ответственной личностью.

Большая часть испытуемых 46,1 % имеет высокие значения по шкале «выраженное поведение в области «включения»». Высокие значения по этой шкале означают активное стремление человека принадлежать к различным группам, быть включенным, как можно чаще находиться среди людей; стремление принимать окружающих, чтобы они, в свою очередь, принимали участие в его деятельности, проявляли к нему интерес.

Низкие значения говорят о том, что индивид не чувствует себя хорошо среди людей и будет иметь склонность избегать контактов. В исследуемой выборке таких испытуемых 7,6 %. Средние значения по этой шкале выявлены у 38,4 % испытуемых. Это значит, что они могут как стремиться быть включенными в группы, так и могут избегать контактов с людьми.

Распределение испытуемых по шкале «требуемое индивидом поведение в области «включения»» свидетельствует о значительной степени совместимости испытуемых. Так, 34,6 % имеют по этой шкале высокие значения, что свидетельствует о наличии у испытуемых стремления к тому, чтобы окружающие приглашали их принимать участие в своих делах, прилагали усилия, чтобы быть в их обществе, даже в тех случаях, когда они сами ничего не делают для этого.

Низкие значения по этой шкале выявлены у 11,5 % испытуемых. Низкие значения предполагают, что человек проявляет тенденцию общаться с малым

количеством людей, не проявляет поведения, направленного на поиски контактов, на стремление принадлежать к группам и общностям.

Анализ дополнительных индексов (индекс противодействия) по данной шкале показал, что собственное поведение испытуемых и их ожидания относительно поведения своих коллег в целом совпадают, что способствует высокой совместимости. В данном случае испытуемые выражают стремление быть включенными в различные группы и активно отвечают на стремление других людей включить их в свои группы. Кроме того 80,7 % испытуемых достаточно активно реализуют свою потребность быть включенным в группы других людей.

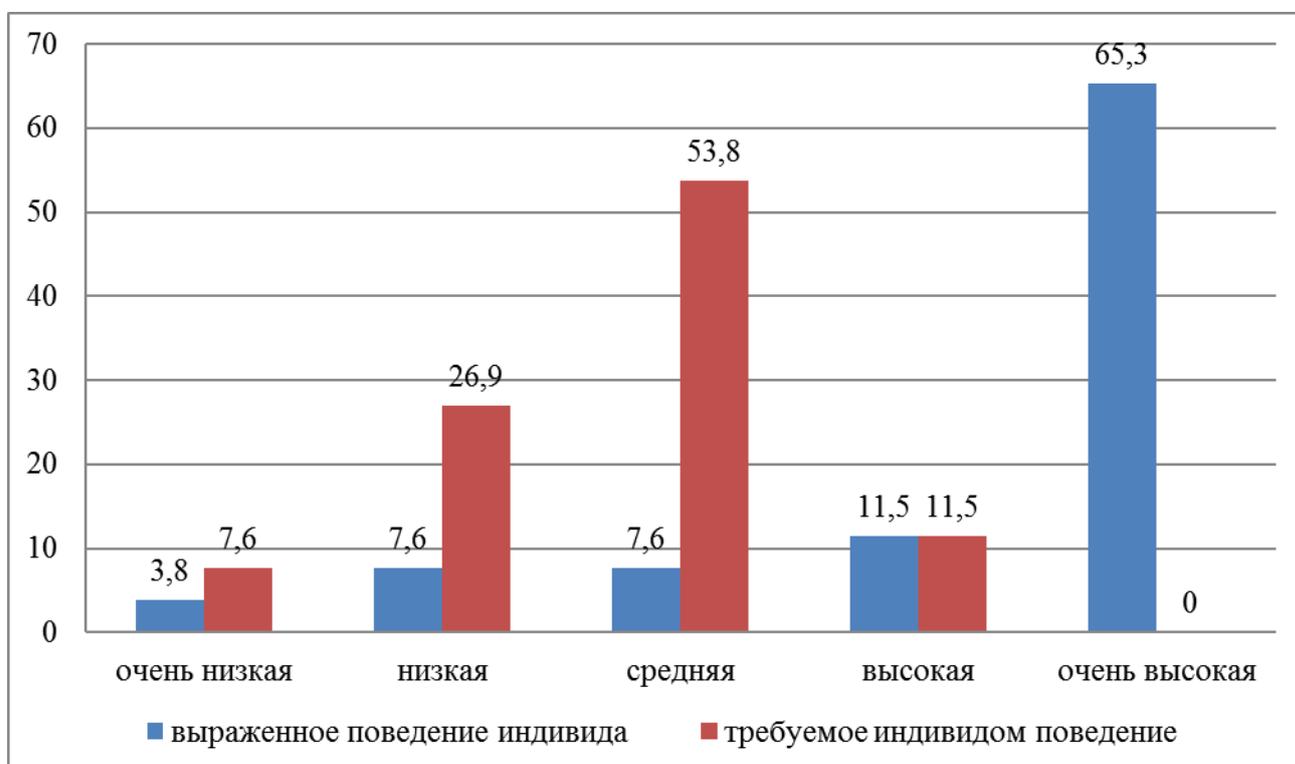


Рисунок 11 – Результат диагностики выраженности потребности «контроль» у испытуемых

Потребность «контроля» определяется, как потребность создавать и сохранять удовлетворительные отношения с людьми, опираясь на контроль и силу.

Большинство испытуемых имеет очень высокие значения по шкале «выраженное поведение индивида в области контроля» (65,3 %). Поведение

этих испытуемых носит компульсивный характер (одержимый, чрезмерно выраженный, не имеющий рациональных целей). Эта часть испытуемых имеет чрезмерно выраженную потребность контролировать и влиять на окружающих, брать в свои руки руководство и принятие решений за себя и других. Высокие значения по этой шкале выявлены у 11,5 % испытуемых. Они имеют выраженную потребность в контроле.

Низкие значения по данной шкале – показатель того, что индивид активно избегает принятия решений и взятия на себя ответственности. Таких испытуемых 7,6 %. Еще 3,8 % испытуемых имеют очень низкие значения по данной шкале. Они как бы вынуждены избегать взятия ответственности, хотя и не всегда осознают это свое стремление.

Несколько иное распределение ответов обнаружилось по шкале «требуемое индивидом поведение в области контроля». Высокие значения по данной шкале обнаружены у 11,5 % испытуемых. Такие значения отражают потребность индивида в зависимости, в ожидании контроля и руководства со стороны окружающих, говорят о нежелании брать на себя ответственность. Очень высокие значения по данной шкале не выявлены.

Низкие значения предполагают, что индивид не принимает контроля над собой. Такое поведение выявлено у 26,9 % испытуемых. Очень низкие значения выявлены у 7,6 % испытуемых. Их неприятие контроля над собой носит иррациональный характер.

Высокую степень активности в реализации своей потребности в контроле демонстрируют 80,7 % испытуемых.

По шкале потребность «контроля» были выявлены значительные расхождения между тем, какое поведение испытуемые активно выражают и какое требуют от окружающих. Высокие значения по индексу противодействия были выявлены у 38,4 % испытуемых. Это значит, что у данной части испытуемых высока вероятность появления внутренних конфликтов в данной области. С одной стороны большая часть испытуемых имеет очень высокую потребность в контроле, которая может проявляться в стремлении

контролировать выполнение другими своих обязанностей, подсказывать, как правильно поступить, чрезмерном интересе к профессиональной и личной жизни других людей. С другой стороны, испытуемые ожидают, что другие будут охотно подчиняться, ожидать контроля со стороны других. Не получая подкрепления своих ожиданий испытуемые могут начать более активно реализовывать свою потребность в контроле. Кроме того такое поведение может препятствовать установлению теплых, эмоциональных отношений с другими. Это и было выявлено по шкале «потребность в «аффекте»».

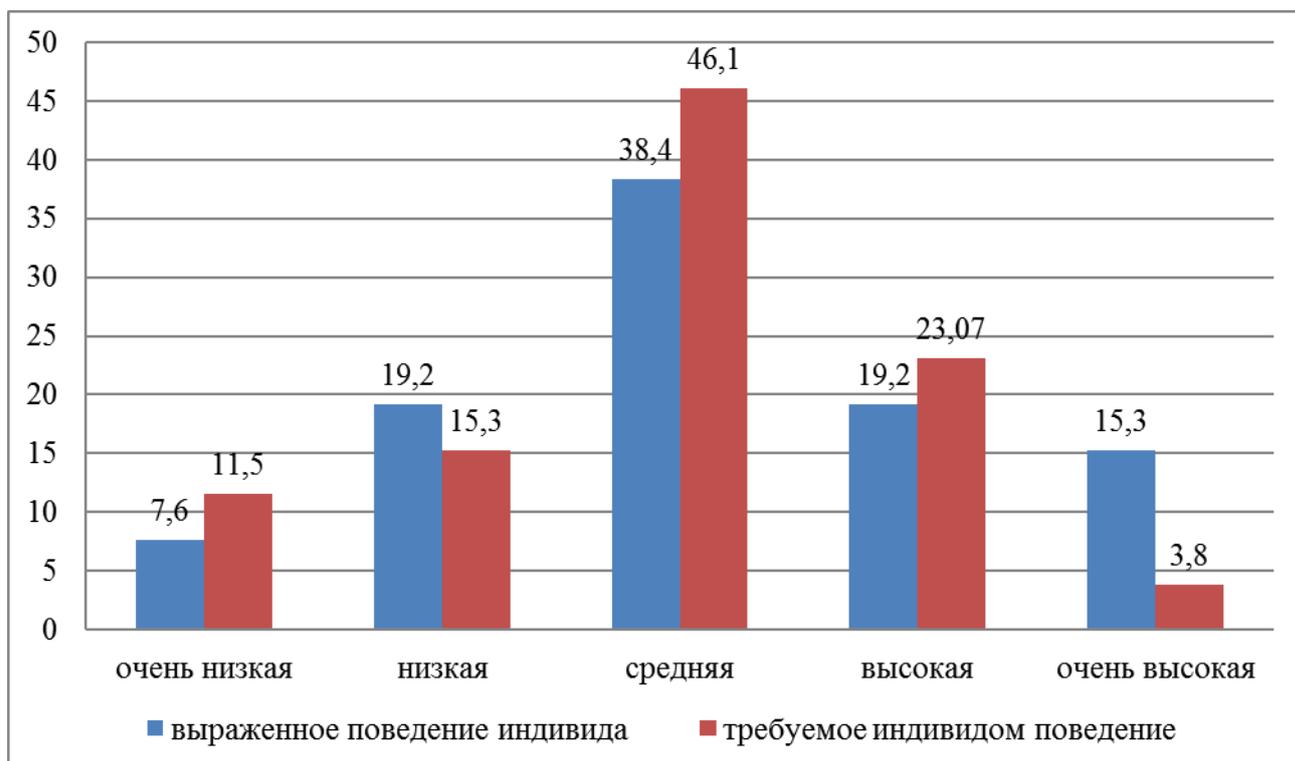


Рисунок 12 – Результат диагностики выраженности потребности в «аффекте» у испытуемых

Потребность в «аффекте» определяется, как потребность создавать и поддерживать удовлетворительные отношения с другими людьми, опираясь на любовь и близкие, теплые эмоциональные контакты. На эмоциональном уровне она проявляется в способности индивида любить других людей и в осознании того, что он любим другими в достаточной степени, что он достоин любви. Данная потребность обычно касается личных эмоциональных отношений между двумя близкими людьми (парных взаимоотношений) и ведет к

поведению, направленному на эмоциональное сближение с партнером или партнерами.

Высокие значения по шкале «выраженное поведение в области «аффекта»» отражают стремление человека быть в близких, интимных отношениях с другими и проявлять к ним свои теплые и дружеские чувства. Испытуемых с высокими значениями по данной шкале выявлено 19,2 % и с очень высокими значениями – 15,3 %.

Большую осторожность и избирательность в установлении близких чувственных отношений проявляют 19,2 % испытуемых.

Большая часть испытуемых (38,4 %) продемонстрировала наличие двойственной тенденции по данной шкале. С одной стороны, они стремятся к установлению близких отношений с другими, а с другой, они очень избирательно подходят к выбору партнеров для близкого общения.

По шкале «требуемое поведение в области «аффекта»» высокие показатели выявлены у 23,07 % испытуемых. Такие значения говорят о потребности индивида в том, чтобы окружающие стремились быть к нему эмоционально более близкими делились своими интимными чувствами, вовлекали в глубокие эмоциональные отношения.

Противоположная тенденция обнаружена у 15,3 % испытуемых. Низкие показатели означают, что человек очень осторожен при выборе лиц, с которыми создает интимные, глубокие отношения.

Таким образом, межличностные отношения испытуемых имеют ряд особенностей. По шкале «потребность включения» большинство испытуемых имеют высокие значения как по субшкале выраженное поведение так и по субшкале требуемое поведение. Испытуемые активно стремятся как можно чаще находиться среди людей и ожидают от других стремления к взаимодействию. Выраженную потребность в контроле демонстрируют 76,8 % испытуемых. Однако готовы подчиниться контролю со стороны других только 11,5 % испытуемых. Большинство испытуемых не принимает контроля со стороны других. Баллы по шкале «потребность аффекта» говорят о том, что

большая часть испытуемых (38,4 %) имеет выраженную потребность в установлении дружеских отношений, но к выбору партнеров для эмоционально близкого общения подходят очень избирательно. Такого же поведения испытуемые ожидают и от других.

Для проверки гипотезы о связи совместимости членов коллектива и их личностных особенностей был проведен корреляционный анализ полученных данных. Для статистической обработки данных был использован коэффициент ранговой корреляции Ч. Спирмена. Расчет коэффициента проводился с помощью программы Статистика 6.0. Результаты корреляционного анализа представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Результаты корреляционного анализа данных

Переменные	Значение коэффициента	Уровень значимости
Совместимость – интеллектуальные черты характера	0,55	0,05
Совместимость – черты, характеризующие направленность характера	0,41	0,05
Совместимость – «требуемое поведение по шкале потребность аффекта»	-0,43	0,05
Удовлетворенность взаимодействием – индекс противодействия (С)	0,41	0,05

Корреляционный анализ показал:

– существует прямая корреляционная связь между самооценкой совместимости членов коллектива и такими переменными как «интеллектуальные черты характера» (0,55) и «черты, характеризующие направленность характера» (0,41), т.е. чем выше испытуемые оценивают степень совместимости членов коллектива, тем более высокие баллы они получили по шкалам «интеллектуальные черты характера», «черты, характеризующие направленность характера»;

– существует отрицательная корреляционная связь между самооценкой совместимости членов коллектива и такой переменной как «требуемое поведение по шкале потребность аффекта», т.е. чем более высоко испытуемые

оценивают совместимость членов коллектива, тем более низкие баллы они имеют по шкале «требуемое поведение по шкале потребность аффекта». Чем более совместимыми испытуемые видят членов своего коллектива, тем большей осторожности они ожидают от других людей при выборе партнеров для установления глубоких контактов;

– существует прямая корреляционная связь между оценкой удовлетворенности взаимодействием с коллегами и параметром «индекс противодействия (С)» (0,41), т.е. чем выше испытуемые оценивают степень удовлетворенности взаимодействием с коллегами, тем более высокие значения индекса противодействия по шкале «потребность контроля» они имеют. Это значит, что высокая степень удовлетворенности взаимодействием связана с наличием у испытуемых внутреннего конфликта по поводу потребности в контроле.

Проведенное исследование позволило сделать ряд выводов:

1. Испытуемые оценивают совместимость членов коллектива как низкую, ориентированы на межличностные отношения. Степень субъективной удовлетворенности членов коллектива друг другом средняя.

2. Основными психологическими особенностями испытуемых выступают черты, характеризующие направленность личности. Наиболее выраженными чертами, характеризующими направленность личности, являются такие качества как «бескорыстие», «общественная направленность», «отзывчивость». Наиболее выраженными интеллектуальными чертами испытуемых является такое качество как «практическая направленность ума». К выраженным волевым качествам испытуемых относятся «самостоятельность», «настойчивость в достижении поставленных целей», «смелость», «собранность». Отношение испытуемых к деятельности характеризуется добросовестностью и работоспособностью. Отношение испытуемых к себе характеризуется такими чертами как самоуверенность, требовательность, критическое отношение к своим силам.

3. Межличностные отношения испытуемых имеют ряд особенностей. По

шкале «потребность включения» большинство испытуемых имеют высокие значения как по субшкале выраженное поведение так и по субшкале требуемое поведение. Испытуемые активно стремятся как можно чаще находиться среди людей и ожидают от других стремления к взаимодействию. Выраженную потребность в контроле демонстрируют 76,8 % испытуемых. Однако готовы подчиниться контролю со стороны других только 11,5 % испытуемых. Большинство испытуемых не принимает контроля со стороны других. Баллы по шкале «потребность аффекта» говорят о том, что большая часть испытуемых (38,4 %) имеет выраженную потребность в установлении дружеских отношений, но к выбору партнеров для эмоционально близкого общения подходят очень избирательно. Такого же поведения испытуемые ожидают и от других.

#### 4. Корреляционный анализ показал:

– существует прямая корреляционная связь между самооценкой совместимости членов коллектива и такими переменными как «интеллектуальные черты характера» (0,55) и «черты, характеризующие направленность характера» (0,41);

– существует отрицательная корреляционная связь между самооценкой совместимости членов коллектива и такой переменной как «требуемое поведение по шкале потребность аффекта» (-0,43);

– существует прямая корреляционная связь между оценкой удовлетворенности взаимодействием с коллегами и параметром «индекс противодействия (С)» (0,41).

4. Гипотеза исследования подтвердилась. Личностными детерминантами психологической совместимости торговых представителей выступают их межличностные ориентации и такие особенности как направленность личности, интеллектуальные черты характера.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Применение психологических знаний в управлении можно существенно повысить эффективность и надежность самых разнообразных решений, связанных с совершенствованием организационной деятельности, с формированием команд.

Для повышения эффективности деятельности сотрудников, руководителям необходимо знание и понимание природы совместной деятельности. За счет хорошей профессиональной совместимости специалистов снижается частота случаев межличностных конфликтов, повышается удовлетворенность людей друг другом и эффективность деятельности. Знания в этой области помогут регулировать организационный климат, одним из важнейших показателей которого является совместимость персонала в организации.

Совместимость можно определить как оптимальное сочетание коммуникативно-характерологических особенностей и межличностных ролей партнеров, способствующее оптимизации их общения и деятельности. Существует прямая взаимосвязь между продуктивностью группы и межличностными взаимоотношениями. Влияние создавшихся отношений среди членов коллективов сказывается на организационном климате, на эмоциональном состоянии работающих, на самочувствии личности в коллективе.

Трудовой коллектив формируется из отдельных работников, с разными психическими свойствами, чертами характера, жизненным опытом и ценностными представлениями. Иными словами в одной организации члены коллектива являются представителями различных возрастов, обладают различными привычками, взглядами, интересами. Преобладание тех или иных личностных качеств у членов коллектива влияет на эмоциональный настрой и отношения, складывающиеся внутри коллектива.

Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы:

1. Испытуемые оценивают совместимость членов коллектива как низкую, ориентированы на межличностные отношения. Степень субъективной удовлетворенности членов коллектива друг другом средняя.

2. Основными характерологическими особенностями испытуемых выступают черты, характеризующие направленность личности. Наиболее выраженными чертами, характеризующими направленность личности, являются такие качества как «бескорыстие», «общественная направленность», «отзывчивость». Наиболее выраженными интеллектуальными чертами испытуемых является такое качество как «практическая направленность ума». К выраженным волевым качествам испытуемых относятся «самостоятельность», «настойчивость в достижении поставленных целей», «смелость», «собранность». Отношение испытуемых к деятельности характеризуется добросовестностью и работоспособностью. Отношение испытуемых к себе характеризуется такими чертами как самоуверенность, требовательность, критическое отношение к своим силам.

3. Межличностные отношения испытуемых имеют ряд особенностей. По шкале «потребность включения» большинство испытуемых имеют высокие значения как по субшкале выраженное поведение так и по субшкале требуемое поведение. Испытуемые активно стремятся как можно чаще находиться среди людей и ожидают от других стремления к взаимодействию. Выраженную потребность в контроле демонстрируют 76,8 % испытуемых. Однако готовы подчиниться контролю со стороны других только 11,5 % испытуемых. Большинство испытуемых не принимает контроля со стороны других. Баллы по шкале «потребность аффекта» говорят о том, что большая часть испытуемых (38,4 %) имеет выраженную потребность в установлении дружеских отношений, но к выбору партнеров для эмоционально близкого общения подходят очень избирательно. Такого же поведения испытуемые ожидают и от других.

4. Корреляционный анализ показал:

– существует прямая корреляционная связь между самооценкой совместимости членов коллектива и такими переменными как «интеллектуальные черты характера» (0,55) и «черты, характеризующие направленность характера» (0,41);

– существует отрицательная корреляционная связь между самооценкой совместимости членов коллектива и такой переменной как «требуемое поведение по шкале потребность аффекта» (-0,43);

– существует прямая корреляционная связь между оценкой удовлетворенности взаимодействием с коллегами и параметром «индекс противодействия (С)» (0,41).

4. Гипотеза исследования подтвердилась. Личностными детерминантами психологической совместимости торговых представителей выступают их межличностные ориентации и такие особенности как направленность личности, интеллектуальные черты характера.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Авраева, Ю.Б. Слагаемые управленческого успеха / Ю.Б. Авраева // НТБ. – 2009. – № 8. – С. 60– 65.
- 2 Андреева, Г.М. Психология социального познания / Г.М. Андреева. – М.: Аспект-пресс, 2007. – 204 с.
- 3 Андриенко, Е.В. Социальная психология / Е.В. Андриенко. – М.: Академия, 2010. – 263 с.
- 4 Бакирова, Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учеб. пособие / Г.Х. Бакирова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 592 с.
- 5 Бандурка, А.М. Психология управления / А.М. Бандурка, С.П. Бочарова, Е.В. Землянская. – Харьков: ООО Фортуна-пресс, 2007. – 467 с.
- 6 Белинская, Е.П. Социальная психология личности / Е.П. Белинская, О.А. Тихомандрицкая. – М.: Аспект Пресс, 2011. – 300 с.
- 7 Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учеб. пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – Минск: Интерпрессервис, 2007. – 350 с.
- 8 Бердышев, О. Управление кадровым потенциалом организации / О. Бердышев, С. Кондрашин // Менеджмент: теория и практика. – 2009. – № 3/4. – С. 90– 101.
- 9 Бодалев, А.А. Психология общения / А.А. Бодалев. – М.: Слово, 2008. – 328 с.
- 10 Бойко, В.В. Социально-психологический климат коллектива и личность / В.В. Бойко. – М.: Просвещение, 2013. – 120 с.
- 11 Большая энциклопедия психологических тестов. – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 416 с.
- 12 Борисова, Е.М. Индивидуальность и профессия / Е.М. Борисова, Г.П. Логинова. – М. : Знание, 2011. – 340 с.
- 13 Вендров, Е.Е. Психологические проблемы управления / Е.Е. Вендров. – М.: Экономика, 2008. – 257 с.

- 14 Вердербер, Р. Психология общения / Р. Вердербер, К. Вердербер. – М.: ВЛАДОС, 2009. – 614 с.
- 15 Веснин, В.Р. Менеджмент / В.Р. Веснин. – М.: Проспект: Велби, 2007. – 502 с.
- 16 Виханский, О.С. Поведение человека в организации. Организационная психология / сост. и общ. редакция Л.В. Винокурова, И.И. Скрипюка. – СПб.: Питер, 2009. – 380 с.
- 17 Давыдов, В.М. Психологическая совместимость в трудовых коллективах / В.М. Давыдов, И.Д. Лазанов. – М.: Наука, 2011. – 284 с.
- 18 Дмитриева, М.В. Психологический анализ системы «человек – профессиональная среда» / М. В. Дмитриева // Вестник ЛГУ. Серия 6. – 2010. – Вып. 1. – № 6 – С. 82– 90.
- 19 Душков, Б.А. Психология труда, профессиональной, информационной и организаторской деятельности / Б.А. Душков. – М.: Академ. проект, 2009. – 340 с.
- 20 Жариков, Е.С. Психология управления. Книга для руководителя и менеджера по персоналу / Е.С. Жариков. – М.: МЦФЭР, 2012. – 512 с.
- 21 Жмыриков, А.Н. Психология профессионального общения / А.Н. Жмыриков. – Н. Новгород, 2007. – 348 с.
- 22 Занковский, А.Н. Организационная психология / А. Н. Занковский. – М.: Инфра-М, 2009. – 566 с.
- 23 Зеер, Э.Ф. Психология профессий : учеб. пособие / Э.Ф. Зеер. – М.: Академический Проект: Мир, 2008. – 331 с.
- 24 Изотов, В. Психологический климат и проблемы психологической совместимости в коллективе / В. Изотов // Справочник по управлению персоналом. – 2010. – № 9. – С. 15– 20.
- 25 Кабаченко, Т.С. Психология управления / Т.С. Кабаченко. – М.: Российское педагогическое агентство, 2008. – 410 с.
- 26 Климов, Е.А. Введение в психологию труда / Е.А. Климов. – М.: ПРЕСС, 2008. – 200 с.

- 27 Климов, Е.А. Психология профессионала / Е.А. Климов. – М.: Изд-во Моск. психол.-соц. ин-та, 2008. – 456 с.
- 28 Ковалев, А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства / А.Г. Ковалев. – М.: Экономика, 2008. – 360 с.
- 29 Красовский, Ю.Д. Коммуникация в системе межличностного общения / Ю.Д. Красовский. – М.: ВЛАДОС, 2009. – 762 с.
- 30 Кричевский Р.Л. Социальная психология малой группы / Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская. – М.: Наука, 2011. – 318 с.
- 31 Крысько, В.Г. Социальная психология: курс лекций / В.Г. Крысько. – М.: Омега-Л, 2009. – 352 с.
- 32 Кулагин, Б.В. Коммуникативные способности и методы их развития / Б.В. Кулагин. – СПб.: Питер, 2012. – 418 с.
- 33 Куницына, В.Н. Межличностное общение / В.Н. Куницына. – СПб.: Питер, 2011. – 544 с.
- 34 Майерс, Д. Социальная психология / Д. Майерс. – СПб.: Питер, 2009. – 416 с.
- 35 Межличностное общение: учебное пособие / под ред. В.Н. Куницыной, Н.В. Казариновой. – СПб.: Питер, 2008. – 288 с.
- 36 Никифоров, Г.С. Психология менеджмента / Г.С. Никифоров, Ю.Г. Сливкин. – СПб.: Питер, 2007. – 672 с.
- 37 Обозов, Н.Н. Подходим ли мы друг другу на работе и в личной жизни / Н.Н. Обозов. – СПб.: Академия психологии, предпринимательства и менеджмента, 2010. – 90 с.
- 38 Обозов, Н.Н. Три подхода исследованию психологической совместимости / Н.Н. Обозов, А.Н. Обозова // Вопросы психологии. – 2009. – № 6. – С. 98–101.
- 39 Пайнс, Э. Практикум по социальной психологии / Э. Пайнс, К. Маслач. – СПб.: Питер, 2010. – 568 с.
- 40 Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: учеб. пособие / под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой,

В.М. Снеткова. – СПб.: Речь, 2009. – 448 с.

41 Психологические тесты / под ред. А.А. Карелина. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2008. – Т. 1. – 312 с.

42 Сидоренко, Е.В. Методы математической обработки в психологии / Е.В. Сидоренко. – СПб.: Речь, 2008. – 350 с.

43 Словарь практического психолога / под редакцией С.Ю. Головина. – Минск: Харвест, 2008. – 560 с.

44 Социальная психология / под ред. Г.П. Предвечно, Ю.А. Шерковина. – М.: Слово, 2009. – 226 с.

45 Сухов, А.Н. Социальная психология / А.Н. Сухов, А.А. Бодалев, В.Н. Казанцева. – М.: Академия, 2011. – 600 с.

46 Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Наука, 2008. – 423 с.

47 Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Наука, 2009. – 512 с.

48 Фетискин, Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. – М., Изд-во Института психотерапии, 2006. – 560 с.

49 Флоровский, С.Ю. Успешность в совместной управленческой деятельности как критерий эффективности руководителя / С.Ю. Флоровский // Экономист. – 2007. – № 1. – С. 92–105 .

50 Ядов, В.А. Диспозиционная концепция личности / В.А. Ядов. – СПб., 2001. – 290 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Зрительно-аналоговая шкала оценки организационного климата (Шмелев А.Г.)

1. Отметьте на приведенной ниже линии, насколько психологически совместимыми по вашему мнению являются сотрудники вашего подразделения в организации. Отметка в начале шкалы будет означать, что сотрудники Вашего подразделения совершенно не совместимы. Отметка в конце шкалы – сотрудники Вашего подразделения совместимы настолько, насколько это возможно. При оценке ориентируйтесь на определение, которое приводится ниже.

Полное отсутствие совместимости	_____	Максимально возможная совместимость
---------------------------------------	-------	---

Совместимость понимается как характеристика группы, проявляющаяся в способности ее членов согласовывать (делать непротиворечивыми) свои действия и оптимизировать взаимоотношения в различных видах совместной деятельности. Это оптимальное сочетание свойств участников взаимодействия, возможность группы в данном составе работать бесконфликтно и согласованно.

2. Аналогично отметьте на линии, приведенной ниже, насколько вы удовлетворены взаимодействием с сотрудниками Вашего подразделения.

Полное отсутствие удовлетворенности взаимодействием	_____	Максимально возможная удовлетворенность взаимодействием
--	-------	--

Основным компонентом совместимости является эмоциональный компонент - удовлетворенность общением с партнером.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Методика «Диагностика коммуникативно-характерологических особенностей личности» (Уманский Л.И., Френкель И.А., Лутошкин А.Н., Чернышев А.С.)

Инструкция к тесту: Черты характера оцениваются по пятибалльной системе. В данной схеме оценки обозначаются 5, 4, 3, 2, 1. В графе напротив соответствующей оценки, которую дает сам испытуемый или эксперт, ставится крестик. Баллы соответствуют следующим уровням проявления данной черты:

5 – черта проявляется постоянно, зримо, характерно, ярко выражено;

4 – чаще проявляется, чем не проявляется;

3 – не выражена достаточно определенно, как правило, не проявляется;

2 – противоположная черта личности проявляется чаще, чем данная; эта противоположная черта выражена заметнее;

1 – ярко выражена противоположная черта, она проявляется активно.

Кроме этого, желательно охарактеризовать оцениваемое качество с точки зрения не только того, в какой степени обладает этим качеством данная личность, но и старается ли она это качество активно «навязать» другим.

В графе «а» ставится плюс (+), если характеризуемая личность активно переносит это свое качество на других, знак минус (-) ставится тогда, когда это качество не переносится на других, знаком равенства (=) обозначается тот случай, когда не выражено ни то, ни другое.

В графе «б» отмечаются изменения данного качества, которые произошли за последнее время: усиление этого качества отмечается знаком плюс (+), ослабление – знаком минус (-), а знаком равенства (=) обозначается отсутствие тенденции развития как в сторону «+», так и «-».

В графе «в» отмечается тенденция к изменению этого качества в дальнейшем: тенденция усиления обозначается «+», ослабления «-», а знаком равенства «=» обозначается отсутствие тенденции развития как в сторону «+», так и в сторону «-».

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Методика «Диагностика коммуникативно-характерологических особенностей личности» (Уманский Л.И., Френкель И.А., Лутошкин А.Н., Чернышев А.С.)

Черты характера, выражающие направленность личности		5	4	3	2	1	а	б	в
1	Принципиальность или беспринципность								
2	Коллективизм или индивидуализм								
3	Правдивость или лживость								
4	Общественная или эгоистическая направленность								
5	Трудолюбие или леность								
6	Бескорыстие или корыстолюбие								
7	Скромность или нескромность								
8	Справедливость или несправедливость в отношении а) к сверстникам б) к младшим в) к старшим								
9	Отзывчивость или черствость								
10	Прямота или лицемерие								
Общий балл									
Средний балл									
Интеллектуальные черты характера		5	4	3	2	1	а	б	в
1	Наблюдательность или ненаблюдательность								
2	Практическая направленность ума, умение применять знания к практическим задачам или непрактичность ума при наличии знаний								
3	Любознательный или нелюбознательный								
Общий балл									
Средний балл									
Волевые черты характера		5	4	3	2	1	а	б	в
1	Уверенность или неуверенность в своих силах и возможностях								
2	Дисциплинированность или недисциплинированность								
3	Осознанная дисциплинированность или простое послушание								
4	Инициативность (предприимчивость) или только исполнительность								
5	Личная организованность или неорганизованность								
6	Самостоятельность или внушаемость								
7	Собранность или несобранность (разболтанность)								
8	Самообладание, выдержка или невыдержанность								
9	Смелость или трусость								
10	Настойчивость в достижении поставленных целей или неспособность доводить начатое дело до конца								
11	Настойчивость или упрямство								
12	Личная активность или пассивность								
Общий балл									
Средний балл									

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Методика «Диагностика коммуникативно-характерологических особенностей личности» (Уманский Л.И., Френкель И.А., Лутошкин А.Н., Чернышев А.С.)

Эмоциональные черты характера		5	4	3	2	1	а	б	в
1	Веселость или угрюмость								
2	Смешливость или плаксивость								
3	Бодрость или вялость								
4	Раздражительность или невозмутимость								
Общий балл									
Средний балл									
Черты характера, выражающие отношение к деятельности		5	4	3	2	1	а	б	в
1	Добросовестность или недобросовестность в отношении:								
	а) к трудовой деятельности								
	б) к общественной деятельности								
	в) к спортивной деятельности								
2	Работоспособность или неработоспособность								
Общий балл									
Средний балл									
Черты характера, выражающие отношение к другим людям		5	4	3	2	1	а	б	в
1	Коллективизм или индивидуализм								
2	Замкнутость или общительность								
3	Тактичность или бестактность								
4	Чуткость или черствость								
Общий балл									
Средний балл									
Черты характера, выражающие отношение к самому себе		5	4	3	2	1	а	б	в
1	Критическое отношение к своим силам или излишняя самоуверенность								
2	Уверенность или неуверенность								
3	Требовательность или нетребовательность к себе								
4	Самокритичность или несамокритичность								
Общий балл									
Средний балл									

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Методика «Опросник межличностных отношений»

(Шутц В., адаптация Рукавишников А.А.)

«Опросник предназначен для оценки типичных способов Вашего отношения к людям. В сущности здесь нет правильных и неправильных ответов. Правилен каждый правдивый ответ. Иногда люди стремятся отвечать на вопросы так, как, по их мнению, они должны были бы себя вести. Однако в данном случае нас интересует, как Вы ведете себя в действительности.

Некоторые вопросы очень похожи друг на друга, но все-таки они подразумевают разные вещи. Отвечайте, пожалуйста, на каждый вопрос отдельно, без оглядки на другие вопросы. Время ответов не ограничено, но не стоит слишком долго размышлять над каким-либо вопросом. Пожалуйста, будьте как можно более внимательны. Для каждого утверждения выберите ответ, больше всего Вам подходит. Номер ответа напишите слева от каждой строчки:

Обычно – 1

Часто – 2

Иногда – 3

По случаю – 4

Редко – 5

Никогда – 7

1. Стремлюсь быть вместе со всеми.
2. Предоставляю другим право решать о том, что необходимо сделать.
3. Становлюсь членом различных групп
4. Стремлюсь иметь близкие отношения с остальными членами группы.
5. Когда представляется случай, я склонен стать членом интересных организаций.
6. Допускаю, чтобы другие оказывали сильное воздействие на мою деятельность.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В  
Методика «Опросник межличностных отношений»  
(Шутц В., адаптация Рукавишников А.А.)

7. Стремлюсь влиться в неформальную общественную жизнь.
8. Стремлюсь иметь близкие и сердечные отношения с другими.
9. Стремлюсь задействовать других в своих планах.
10. Позволяю другим судить о том, что я делаю.
11. Стремлюсь быть среди людей.
12. Стремлюсь устанавливать с другими близкие и сердечные отношения.
13. Имею склонность присоединяться к остальным всякий раз, когда что-то делается совместно.
14. Легко подчиняюсь другим.
15. Стараюсь избегать одиночества.
16. Стремлюсь принимать участие в совместных мероприятиях.

Для каждого из дальнейших утверждений выберите один из ответов, обозначающих количество людей, которые могут влиять на Вас или на которых Ваше поведение может распространяться

ОТНОСИТСЯ К:

- (1) Большинству людей
- (2) Многим людям
- (3) Некоторым людям
- (4) Нескольким людям
- (5) одному-двум людям
- (6) Ни к кому из людей

17. Стремлюсь относиться к другим přátельски.
18. Предоставляю другим решать вопрос о том, что необходимо будет сделать.
19. Мое личное отношение к окружающим - холодное и безразличное.
20. Предоставляю другим, чтобы руководили ходом событий.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В  
Методика «Опросник межличностных отношений»  
(Шутц В., адаптация Рукавишников А.А.)

- 21. Стремлюсь иметь близкие отношения с другими людьми
- 22. Допускаю, чтобы другие оказывали сильное влияние на мою деятельность.
- 23. Стремлюсь установить близкие и сердечные отношения с остальными.
- 24. Позволяю другим судить о том, что я делаю.
- 25. С другими веду себя холодно и безразлично.
- 26. Легко подчиняюсь другим.
- 27. Стремлюсь иметь близкие и сердечные отношения с окружающими меня людьми.

Для каждого из дальнейших утверждений выберите один из ответов, обозначающий количество людей, которые могут влиять на Вас, или на которых обычно последствия Вашего поведения распространяются.

ОТНОСИТСЯ К:

- (1) Большинству людей
  - (2) Многим людям
  - (3) Некоторым людям
  - (4) Нескольким людям
  - (5) одному-двум людям
  - (6) Ни к кому из людей
- 28. Люблю, когда другие приглашают меня участвовать в чем-либо.
  - 29. Мне нравится, когда остальные люди относятся ко мне непосредственно и сердечно.
  - 30. Стремлюсь оказывать сильное влияние на деятельность других.
  - 31. Мне нравится, когда окружающие приглашают меня участвовать в их деятельности.
  - 32. Мне нравится, когда другие относятся ко мне непосредственно.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В  
Методика «Опросник межличностных отношений»  
(Шутц В., адаптация Рукавишников А.А.)

33. В обществе других я стремлюсь руководить ходом событий.
34. Мне нравится, когда другие подключают меня к своей деятельности.
35. Я люблю, когда окружающие ведут себя со мной сдержанно и холодно
36. Стремлюсь, чтобы остальные поступали так, как я хочу.
37. Мне нравится, когда другие приглашают меня принять участие в их дебатах (дискуссиях).
38. Я люблю, когда окружающие относятся ко мне по-приятельски.
39. Мне нравится, когда другие приглашают меня принять участие в какой-либо совместной деятельности.
40. Мне нравится, когда окружающие относятся ко мне сдержанно.

Для каждого из дальнейших утверждений выберите один из следующих ответов:

Обычно – 1

Часто – 2

Иногда – 3

По случаю – 4

Редко – 5

Никогда – 7

41. В обществе я стараюсь играть главенствующую роль.
42. Мне нравится, когда другие приглашают меня принять участие в чем-либо.
43. Мне нравится, когда окружающие относятся ко мне непосредственно
44. Стремлюсь, чтобы другие делали то, что я хочу.
45. Мне нравится, когда окружающие приглашают меня принять участие в их деятельности.
46. Мне нравится, когда ко мне относятся холодно и сдержанно.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В  
Методика «Опросник межличностных отношений»  
(Шутц В., адаптация Рукавишников А.А.)

47. Стремлюсь влиять на то, что делают другие.
48. Мне нравится, когда кто-то приглашает меня принять участие в деятельности.
49. Мне нравится, когда окружающие люди относятся непосредственно и сердечно.
50. В обществе я стараюсь руководить ходом событий.
51. Мне нравится, когда меня приглашают принять участие в деятельности других.
52. Меня вполне устраивает, когда окружающие относятся ко мне сдержанно.
53. Стараюсь, чтобы окружающие делали то, что хочу я.
54. В обществе обычно я руковожу ходом событий.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Таблицы результатов исследования

Таблица Г.1 – Результаты диагностики по методике «Зрительно-аналоговая шкала оценки организационного климата»

№	Совместимость	Удовлетворенность взаимодействием
1	1,4	4
2	2	5
3	3	8
4	6	4
5	2	9
6	7	3
7	3	4
8	6	4,5
9	0,5	5,2
10	1,5	3,5
11	2,6	6
12	3,3	4,2
13	4,5	3,6
14	2,6	4,2
15	7	2,5
16	4,6	7
17	4,5	3
18	5	8
19	3	4,3
20	5	5,2
21	2,5	2,6
22	6	4,6
23	4,3	3,5
24	3,4	7,3
25	6,2	4,2
26	4,5	4,5
Среднее	3,9	4,8

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г  
Таблицы результатов исследования

Таблица Г.2 – Результат диагностики по методике «Диагностика коммуникативно-характерологических особенностей личности (Уманский Л.И., Френкель И.А., Лутошкин А.Н., Чернышев А.С. и др.)

	НП	ИН	В	Эм	Од	Ол	Ос
1	3	3	3	3,25	2,5	3	2,75
2	3,1	2,66	3,16	2,75	3,5	2,25	2,75
3	3,08	3,66	3,08	2,5	3,75	2,75	2,75
4	3,4	3,66	2,83	2,5	3,5	2,75	3
5	3,25	2,33	2,91	2,75	3,75	2,5	2,5
6	3,16	4	3,16	2,75	3	3	3,25
7	3,33	3	3,08	3,25	3,25	3,5	3,25
8	3,5	3,33	2,5	3	3,75	3	3,5
9	3	2,66	2,5	3,25	3,25	3	3
10	3,5	3	2,58	3	3,75	2,5	3,5
11	3,5	2,66	2,58	3,5	3,75	3	4
12	2,9	4	2,91	3,75	3	3,25	3,25
13	3,5	3,66	2,83	4	3,75	2,75	2,25
14	3	3,33	2,58	3,25	3,25	2,25	3
15	3,1	3,33	2,5	2	3,75	2,5	2,25
16	3,25	3,33	2,58	3	3	2,5	2,75
17	3,58	3,33	2,58	3	3,25	2,25	2,75
18	3,16	4	2,33	2,5	2,75	2	2,75
19	3,41	3,33	2,5	3	3,25	2,25	3,5
20	2,58	3,33	2,5	3	3,25	3	4
21	3,58	4	2,5	3,25	3,25	3,5	3,75
22	2,91	3,33	2,66	3,25	3	3,25	4
23	3,16	3	2,75	3	3,25	3,5	4
24	3,08	3,33	2,75	2,5	2,75	4	3
25	3	3,66	3,25	3,75	2,5	3,25	3
26	3,83	3,66	3	4,25	3,5	3	2,25

Примечание: НП - черты характера, выражающие направленность личности; ИН - интеллектуальные черты характера; В - волевые черты характера; Эм - эмоциональные черты характера; Од - черты характера, выражающие отношение к деятельности; Ол - черты характера, выражающие отношение к другим людям; Ос - черты характера, выражающие отношение к самому себе.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

Таблицы результатов исследования

Таблица Г.3 – Результаты исследования по опроснику межличностных отношений Шутца

№ п п	Ie	Iw	Индекс интегра ц	Индекс противо д	Се	Cw	Индекс интегра ц	Индекс противо д	Ae	Aw	Индекс интегра ц	Индекс противо д
1	6	6	12	0	9	2	11	7	5	8	13	-3
2	7	9	16	-2	9	5	14	4	7	6	13	1
3	5	3	8	2	9	2	11	7	3	6	9	-3
4	7	8	15	-1	7	4	11	3	6	6	12	0
5	5	6	11	-1	8	3	11	5	6	5	11	1
6	6	1	7	5	3	4	7	-1	5	4	9	1
7	4	0	4	4	1	0	1	1	3	3	6	0
8	3	2	5	1	5	1	6	4	3	5	8	-2
9	5	4	9	1	8	2	10	6	3	5	8	-2
10	5	7	12	-2	9	4	13	5	8	6	14	2
11	5	4	9	1	8	5	13	3	9	5	14	4
12	6	4	10	2	7	7	14	0	4	3	7	1
13	5	4	9	1	9	4	13	5	8	5	13	3
14	6	7	13	-1	6	5	11	1	4	6	10	-2
15	6	7	13	-1	8	7	15	1	8	1	9	7
16	6	5	11	1	9	4	13	5	4	1	5	3
17	4	5	9	-1	7	5	12	2	4	4	8	0
18	3	3	6	0	9	4	13	5	1	3	4	-2
19	7	7	14	0	8	7	15	1	5	4	9	1
20	7	6	13	1	4	3	7	1	3	4	7	-1
21	8	8	16	0	8	4	12	4	6	4	10	2
22	7	7	14	0	8	4	12	4	4	2	6	2
23	8	4	12	4	2	2	4	0	4	5	9	-1
24	7	6	13	1	9	5	14	4	6	5	11	1
25	5	9	14	-4	9	4	13	5	4	6	10	-2
26	5	4	9	1	8	3	11	5	0	1	1	-1
С р	5,6 9	5,2 3	10,92	0,46	7,1 9	3,8 4	11,03	3,34	4,7 3	4,3 4	9,07	0,38