

А

А18 **Авдеев В.В.** Управление персоналом: технология формирования команды: Учеб. пособие. — Эл. изд. — 1 файл pdf: 544 с. — М.: Финансы и статистика, 2021. — Текст: электронный.

ISBN 978-5-00184-018-3

В пособии раскрывается современный подход к формированию управленческой команды. Иллюстрируется технология оптимизации использования человеческих ресурсов в управленческой и психологической практике.

Для преподавателей, аспирантов и студентов при изучении курсов «Менеджмент», «Управление предприятием», «Социология управления» и «Психология управления». Рекомендуется руководителям, менеджерам, консультантам по управлению человеческими ресурсами, специалистам, работающим в области практической психологии, а также лицам, заинтересованным в оптимизации использования личностных и жизненных ресурсов.

УДК 658.012.61(075.8)  
ББК 65.050.2я73

*Учебное электронное издание*

**Авдеев Василий Васильевич**

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ:  
ТЕХНОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ**

Шеф-редактор **В.А. Звонова**

Редактор **Н.Ф. Карпычева**

Младший редактор **Н.В. Зеленюк**

Художественный редактор **Г.Г. Семенова**

Компьютерная верстка **И.В. Витте**

Подписано к использованию 01.02.2021

Формат 14,8×21 см

Гарнитура «TimesET». ИБ № 19Э

ООО «Издательство Финансы и статистика»  
117587, Москва, ул. Кировоградская, д. 16, кор. 2, оф. 69  
Телефон +7 (985) 719-50-57, +7 (495) 625-47-08  
E-mail: finstat-info@yandex.ru

А

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Предисловие</b> .....	13
<b>Введение</b> .....	15
<b>Глава 1</b>	
<b>КОМАНДА</b> .....	19
Формирование деятельностно ориентированной сплоченности .....	20
Фрагмент процедуры согласования приоритетов стратегических интересов .....	22
Использование ценностных ориентаций и регуляторов орга- низационного поведения в управленческой деятельности .....	30
<i>Тест для измерения ценностных ориентаций руководителя</i> .....	31
<i>Тест для измерения ценностных регуляторов     организационного поведения</i> .....	40
Ресурсы, обусловленные формально-динамическими свойствами индивидуальности .....	58
<i>Тест для измерения индивидуальных свойств     поведенческого акта</i> .....	59
Личностные ресурсы, обусловленные темпераментом .....	75
Личностные ресурсы пар подтипов темперамента .....	89
«Обидчивый» или «неспокойный» холерик .....	89
«Агрессивный» или «возбудимый» холерик .....	90
«Поддающийся настроению» или «импульсивный» холерик .....	92
«Оптимистический» или «активный» холерик .....	93
«Общительный» или «открытый» сангвиник .....	95
«Разговорчивый» или «доступный» сангвиник .....	96
«Живой» или «беззаботный» сангвиник .....	98
«Любящий удобства» или «инициативный» сангвиник ..	99
«Спокойный» или «размеренный» флегматик .....	101
«Надежный» или «целенаправленный» флегматик .....	102
«Миролюбивый» или «вдумчивый» флегматик .....	103
«Старательный» или «пассивный» флегматик .....	105
«Необщительный» или «сдержанный» меланхолик .....	106
«Трезвый» или «пессимистический» меланхолик .....	108
«Ригидный» или «неподатливый» меланхолик .....	109
«Тревожный» или «раздраженный» меланхолик .....	110
<i>Тест для измерения подтипа темперамента</i> .....	112

## Глава 2

<b>УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «ОБИДЧИВОГО» ИЛИ «НЕСПОКОЙНОГО» ХОЛЕРИКА</b> .....	129
«Тревожный» или «раздраженный» меланхолик .....	130
«Любящий удобства» или «инициативный» сангвиник .....	131
«Спокойный» или «размеренный» флегматик .....	132
«Агрессивный» или «возбудимый» холерик .....	133
«Оптимистический» или «активный» холерик .....	134
«Старательный» или «пассивный» флегматик .....	135
«Обидчивый» или «неспокойный» холерик .....	136
«Миролюбивый» или «вдумчивый» флегматик .....	137
«Разговорчивый» или «доступный» сангвиник .....	138
«Надежный» или «целенаправленный» флегматик .....	139
«Живой» или «беззаботный» сангвиник .....	140
«Общительный» или «открытый» сангвиник .....	141
«Поддающийся настроению» или «импульсивный» холерик .....	142
«Ригидный» или «неподатливый» меланхолик .....	143
«Необщительный» или «сдержанный» меланхолик .....	144
«Трезвый» или «пессимистический» меланхолик .....	145
<i>Типические отношения, используемые для формирования управленческой команды</i> .....	147

## Глава 3

<b>УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «АГРЕССИВНОГО» ИЛИ «ВОЗБУДИМОГО» ХОЛЕРИКА</b> .....	153
«Ригидный» или «неподатливый» меланхолик .....	154
«Живой» или «беззаботный» сангвиник .....	155
«Надежный» или «целенаправленный» флегматик .....	156
«Обидчивый» или «неспокойный» холерик .....	157
«Поддающийся настроению» или «импульсивный» холерик .....	158
«Миролюбивый» или «вдумчивый» флегматик .....	159
«Агрессивный» или «возбудимый» холерик .....	160
«Старательный» или «пассивный» флегматик .....	161
«Общительный» или «открытый» сангвиник .....	162
«Спокойный» или «размеренный» флегматик .....	163
«Любящий удобства» или «инициативный» сангвиник .....	164
«Разговорчивый» или «доступный» сангвиник .....	165
«Оптимистический» или «активный» холерик .....	166
«Тревожный» или «раздраженный» меланхолик .....	167
«Трезвый» или «пессимистический» меланхолик .....	168
«Необщительный» или «сдержанный» меланхолик .....	169
<i>Типические отношения, используемые для формирования управленческой команды</i> .....	171

## Глава 4

### УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «ПОДДАЮЩЕГОСЯ НАСТРОЕНИЮ» ИЛИ «ИМПУЛЬСИВНОГО» ХОЛЕРИКА ..... 177

«Трезвый» или «пессимистический» меланхолик .....	178
«Разговорчивый» или «доступный» сангвиник .....	179
«Миролюбивый» или «вдумчивый» флегматик .....	180
«Оптимистический» или «активный» холерик .....	181
«Агрессивный» или «возбудимый» холерик .....	182
«Надежный» или «целенаправленный» флегматик .....	183
«Поддающийся настроению» или «импульсивный» холерик .....	184
«Спокойный» или «размеренный» флегматик .....	185
«Любящий удобства» или «инициативный» сангвиник .....	186
«Старательный» или «пассивный» флегматик .....	187
«Общительный» или «открытый» сангвиник .....	188
«Живой» или «беззаботный» сангвиник .....	189
«Обидчивый» или «неспокойный» холерик .....	191
«Необщительный» или «сдержанный» меланхолик .....	192
«Ригидный» или «неподатливый» меланхолик .....	193
«Тревожный» или «раздраженный» меланхолик .....	194

*Типические отношения, используемые  
для формирования управленческой команды* ..... 196

## Глава 5

### УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «ОПТИМИСТИЧЕСКОГО» ИЛИ «АКТИВНОГО» ХОЛЕРИКА ..... 201

«Необщительный» или «сдержанный» меланхолик .....	202
«Общительный» или «открытый» сангвиник .....	203
«Старательный» или «пассивный» флегматик .....	204
«Поддающийся настроению» или «импульсивный» холерик .....	205
«Обидчивый» или «неспокойный» холерик .....	206
«Спокойный» или «размеренный» флегматик .....	207
«Оптимистический» или «активный» холерик .....	208
«Надежный» или «целенаправленный» флегматик .....	209
«Живой» или «беззаботный» сангвиник .....	210
«Миролюбивый» или «вдумчивый» флегматик .....	211
«Разговорчивый» или «доступный» сангвиник .....	212
«Любящий удобства» или «инициативный» сангвиник .....	213
«Агрессивный» или «возбудимый» холерик .....	214
«Трезвый» или «пессимистический» меланхолик .....	215
«Тревожный» или «раздраженный» меланхолик .....	216
«Ригидный» или «неподатливый» меланхолик .....	217

*Типические отношения, используемые  
для формирования управленческой команды* ..... 219

## Глава 6

<b>УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «ОБЩИТЕЛЬНОГО» ИЛИ «ОТКРЫТОГО» САНГВИНИКА</b> .....	224
«Старательный» или «пассивный» флегматик .....	225
«Оптимистический» или «активный» холерик .....	226
«Необщительный» или «сдержанный» меланхолик .....	227
«Любящий удобства» или «инициативный» сангвиник .....	228
«Разговорчивый» или «доступный» сангвиник .....	229
«Трезвый» или «пессимистический» меланхолик .....	230
«Общительный» или «открытый» сангвиник .....	231
«Ригидный» или «неподатливый» меланхолик .....	232
«Агрессивный» или «возбудимый» холерик .....	233
«Тревожный» или «раздраженный» меланхолик .....	234
«Обидчивый» или «неспокойный» холерик .....	235
«Поддающийся настроению» или «импульсивный» холерик .....	236
«Живой» или «беззаботный» сангвиник .....	237
«Спокойный» или «размеренный» флегматик .....	238
«Миролюбивый» или «вдумчивый» флегматик .....	239
«Надежный» или «целенаправленный» флегматик .....	240
<i>Типические отношения, используемые для формирования управленческой команды</i> .....	242

## Глава 7

<b>УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «РАЗГОВОРЧИВОГО» ИЛИ «ДОСТУПНОГО» САНГВИНИКА</b> .....	248
«Миролюбивый» или «вдумчивый» флегматик .....	249
«Поддающийся настроению» или «импульсивный» холерик .....	250
«Трезвый» или «пессимистический» меланхолик .....	251
«Живой» или «беззаботный» сангвиник .....	252
«Общительный» или «открытый» сангвиник .....	253
«Необщительный» или «сдержанный» меланхолик .....	254
«Разговорчивый» или «доступный» сангвиник .....	255
«Тревожный» или «раздраженный» меланхолик .....	256
«Обидчивый» или «неспокойный» холерик .....	257
«Ригидный» или «неподатливый» меланхолик .....	258
«Агрессивный» или «возбудимый» холерик .....	259
«Оптимистический» или «активный» холерик .....	260
«Любящий удобства» или «инициативный» сангвиник .....	261
«Надежный» или «целенаправленный» флегматик .....	262
«Старательный» или «пассивный» флегматик .....	263
«Спокойный» или «размеренный» флегматик .....	265
<i>Типические отношения, используемые для формирования управленческой команды</i> .....	266

## Глава 8

### УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «ЖИВОГО»

#### ИЛИ «БЕЗЗАБОТНОГО» САНГВИНИКА ..... 272

«Надежный» или «целенаправленный» флегматик .....	273
«Агрессивный» или «возбудимый» холерик .....	274
«Ригидный» или «неподатливый» меланхолик .....	275
«Разговорчивый» или «доступный» сангвиник .....	276
«Любящий удобства» или «инициативный» сангвиник .....	277
«Тревожный» или «раздраженный» меланхолик .....	278
«Живой» или «беззаботный» сангвиник .....	279
«Необщительный» или «сдержанный» меланхолик .....	280
«Оптимистический» или «активный» холерик .....	281
«Трезвый» или «пессимистический» меланхолик .....	282
«Поддающийся настроению» или «импульсивный» холерик .....	283
«Обидчивый» или «непокойный» холерик .....	284
«Общительный» или «открытый» сангвиник .....	285
«Миролюбивый» или «вдумчивый» флегматик .....	286
«Спокойный» или «размеренный» флегматик .....	287
«Старательный» или «пассивный» флегматик .....	288

*Типические отношения, используемые  
для формирования управленческой команды ..... 290*

## Глава 9

### УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «ЛЮБЯЩЕГО УДОБСТВА»

#### ИЛИ «ИНИЦИАТИВНОГО» САНГВИНИКА ..... 295

«Спокойный» или «размеренный» флегматик .....	296
«Обидчивый» или «непокойный» холерик .....	297
«Тревожный» или «раздраженный» меланхолик .....	298
«Общительный» или «открытый» сангвиник .....	299
«Живой» или «беззаботный» сангвиник .....	300
«Ригидный» или «неподатливый» меланхолик .....	301
«Любящий удобства» или «инициативный» сангвиник .....	302
«Трезвый» или «пессимистический» меланхолик .....	303
«Поддающийся настроению» или «импульсивный» холерик .....	304
«Необщительный» или «сдержанный» меланхолик .....	305
«Оптимистический» или «активный» холерик .....	306
«Агрессивный» или «возбудимый» холерик .....	307
«Разговорчивый» или «доступный» сангвиник .....	308
«Старательный» или «пассивный» флегматик .....	309
«Надежный» или «целенаправленный» флегматик .....	310
«Миролюбивый» или «вдумчивый» флегматик .....	312

*Типические отношения, используемые  
для формирования управленческой команды ..... 313*

**Глава 10****УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «СПОКОЙНОГО»  
ИЛИ «РАЗМЕРЕННОГО» ФЛЕГМАТИКА ..... 319**

«Любящий удобства» или «инициативный» сангвиник .....	320
«Тревожный» или «раздраженный» меланхолик .....	321
«Обидчивый» или «неспокойный» холерик .....	322
«Надежный» или «целенаправленный» флегматик .....	323
«Старательный» или «пассивный» флегматик .....	324
«Ригидный» или «неподатливый» холерик .....	325
«Спокойный» или «размеренный» флегматик .....	326
«Поддающийся настроению» или «импульсивный» холерик .....	327
«Трезвый» или «пессимистический» меланхолик .....	328
«Агрессивный» или «возбудимый» холерик .....	329
«Ригидный» или «неподатливый» меланхолик .....	330
«Необщительный» или «сдержанный» меланхолик .....	331
«Миролюбивый» или «вдумчивый» флегматик .....	332
«Живой» или «беззаботный» сангвиник .....	333
«Общительный» или «открытый» сангвиник .....	334
«Разговорчивый» или «доступный» сангвиник .....	336

*Типические отношения, используемые  
для формирования управленческой команды ..... 337*

**Глава 11****УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «НАДЕЖНОГО»  
ИЛИ «ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОГО» ФЛЕГМАТИКА ..... 343**

«Живой» или «беззаботный» сангвиник .....	344
«Ригидный» или «неподатливый» меланхолик .....	345
«Агрессивный» или «возбудимый» холерик .....	346
«Спокойный» или «размеренный» флегматик .....	347
«Миролюбивый» или «вдумчивый» флегматик .....	348
«Поддающийся настроению» или «импульсивный» холерик .....	349
«Надежный» или «целенаправленный» флегматик .....	350
«Оптимистический» или «активный» холерик .....	351
«Необщительный» или «сдержанный» меланхолик .....	352
«Обидчивый» или «неспокойный» холерик .....	353
«Тревожный» или «раздраженный» меланхолик .....	354
«Трезвый» или «пессимистический» меланхолик .....	355
«Старательный» или «пассивный» флегматик .....	356
«Любящий удобства» или «инициативный» сангвиник .....	357
«Разговорчивый» или «доступный» сангвиник .....	358
«Общительный» или «открытый» сангвиник .....	360

*Типические отношения, используемые  
для формирования управленческой команды ..... 361*

## Глава 12

### УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «МИРОЛЮБИВОГО» ИЛИ «ВДУМЧИВОГО» ФЛЕГМАТИКА

«Разговорчивый» или «доступный» сангвиник .....	368
«Трезвый» или «пессимистический» меланхолик .....	369
«Поддающийся настроению» или «импульсивный» холерик .....	370
«Старательный» или «пассивный» флегматик .....	371
«Надежный» или «целенаправленный» флегматик .....	372
«Агрессивный» или «возбудимый» холерик .....	373
«Миротлюбивый» или «вдумчивый» флегматик .....	374
«Обидчивый» или «неспокойный» холерик .....	375
«Тревожный» или «раздраженный» меланхолик .....	376
«Оптимистический» или «активный» холерик .....	377
«Необщительный» или «сдержанный» меланхолик .....	378
«Ригидный» или «неподатливый» меланхолик .....	379
«Спокойный» или «размеренный» флегматик .....	380
«Общительный» или «открытый» сангвиник .....	381
«Живой» или «беззаботный» сангвиник .....	382
«Любящий удобства» или «инициативный» сангвиник ..	383
<i>Типические отношения, используемые для формирования управленческой команды</i> .....	385

## Глава 13

### УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «СТАРАТЕЛЬНОГО» ИЛИ «ПАССИВНОГО» ФЛЕГМАТИКА

«Общительный» или «открытый» сангвиник .....	392
«Необщительный» или «сдержанный» меланхолик .....	393
«Оптимистический» или «активный» холерик .....	394
«Миротлюбивый» или «вдумчивый» флегматик .....	395
«Спокойный» или «размеренный» флегматик .....	396
«Обидчивый» или «неспокойный» холерик .....	397
«Старательный» или «пассивный» флегматик .....	398
«Агрессивный» или «возбудимый» холерик .....	399
«Ригидный» или «неподатливый» меланхолик .....	400
«Поддающийся настроению» или «импульсивный» холерик .....	401
«Трезвый» или «пессимистический» меланхолик .....	402
«Тревожный» или «раздраженный» меланхолик .....	403
«Надежный» или «целенаправленный» флегматик .....	404
«Разговорчивый» или «доступный» сангвиник .....	405
«Любящий удобства» или «инициативный» сангвиник ..	406
«Живой» или «беззаботный» сангвиник .....	407
<i>Типические отношения, используемые для формирования управленческой команды</i> .....	409



**Глава 14****УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «НЕОБЩИТЕЛЬНОГО»  
ИЛИ «СДЕРЖАННОГО» МЕЛАНХОЛИКА ..... 415**

«Оптимистический» или «активный» холерик .....	416
«Старательный» или «пассивный» флегматик .....	417
«Общительный» или «открытый» сангвиник .....	418
«Тревожный» или «раздраженный» меланхолик .....	419
«Трезвый» или «пессимистический» меланхолик .....	420
«Разговорчивый» или «доступный» сангвиник .....	421
«Необщительный» или «сдержанный» меланхолик .....	422
«Живой» или «беззаботный» сангвиник .....	423
«Надежный» или «целенаправленный» флегматик .....	424
«Любящий удобства» или «инициативный» сангвиник ..	425
«Спокойный» или «размеренный» флегматик .....	426
«Миролюбивый» или «вдумчивый» флегматик .....	427
«Ригидный» или «неподатливый» меланхолик .....	428
«Обидчивый» или «неспокойный» холерик .....	429
«Поддающийся настроению» или «импульсивный» холерик .....	430
«Агрессивный» или «возбудимый» холерик .....	431

*Типические отношения, используемые  
для формирования управленческой команды ..... 433*

**Глава 15****УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «ТРЕЗВОГО»  
ИЛИ «ПЕССИМИСТИЧЕСКОГО» МЕЛАНХОЛИКА ..... 439**

«Поддающийся настроению» или «импульсивный» холерик .....	440
«Миролюбивый» или «вдумчивый» флегматик .....	441
«Разговорчивый» или «доступный» сангвиник .....	442
«Ригидный» или «неподатливый» меланхолик .....	443
«Необщительный» или «сдержанный» меланхолик .....	444
«Общительный» или «открытый» сангвиник .....	445
«Трезвый» или «пессимистический» меланхолик .....	446
«Любящий удобства» или «инициативный» сангвиник ..	447
«Спокойный» или «размеренный» флегматик .....	448
«Живой» или «беззаботный» сангвиник .....	449
«Надежный» или «целенаправленный» флегматик .....	450
«Старательный» или «пассивный» флегматик .....	451
«Тревожный» или «раздраженный» меланхолик .....	452
«Агрессивный» или «возбудимый» холерик .....	453
«Оптимистический» или «активный» холерик .....	454
«Обидчивый» или «неспокойный» холерик .....	456

*Типические отношения, используемые  
для формирования управленческой команды ..... 457*

## Глава 16

### УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «РИГИДНОГО» ИЛИ «НЕПОДАТЛИВОГО» МЕЛАНХОЛИКА ..... 463

«Агрессивный» или «возбудимый» холерик .....	464
«Надежный» или «целенаправленный» флегматик .....	465
«Живой» или «беззаботный» сангвиник .....	466
«Трезвый» или «пессимистический» меланхолик .....	467
«Тревожный» или «раздраженный» меланхолик .....	468
«Любящий удобства» или «инициативный» сангвиник .....	469
«Ригидный» или «неподатливый» меланхолик .....	470
«Общительный» или «открытый» сангвиник .....	471
«Старательный» или «пассивный» флегматик .....	472
«Разговорчивый» или «доступный» сангвиник .....	473
«Миролюбивый» или «вдумчивый» флегматик .....	474
«Спокойный» или «размеренный» флегматик .....	475
«Необщительный» или «сдержанный» меланхолик .....	476
«Поддающийся настроению» или «импульсивный» холерик .....	477
«Обидчивый» или «неспокойный» холерик .....	478
«Оптимистический» или «активный» холерик .....	479

*Типические отношения, используемые  
для формирования управленческой команды ..... 481*

## Глава 17

### УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА «ТРЕВОЖНОГО» ИЛИ «РАЗДРАЖЕННОГО» МЕЛАНХОЛИКА ..... 487

«Обидчивый» или «неспокойный» холерик .....	488
«Спокойный» или «размеренный» флегматик .....	489
«Любящий удобства» или «инициативный» сангвиник .....	490
«Необщительный» или «сдержанный» меланхолик .....	491
«Ригидный» или «неподатливый» меланхолик .....	492
«Живой» или «беззаботный» сангвиник .....	493
«Тревожный» или «раздраженный» меланхолик .....	494
«Разговорчивый» или «доступный» сангвиник .....	495
«Миролюбивый» или «вдумчивый» флегматик .....	496
«Общительный» или «открытый» сангвиник .....	497
«Старательный» или «пассивный» флегматик .....	498
«Надежный» или «целенаправленный» флегматик .....	499
«Трезвый» или «пессимистический» меланхолик .....	500
«Оптимистический» или «активный» холерик .....	501
«Агрессивный» или «возбудимый» холерик .....	502
«Поддающийся настроению» или «импульсивный» холерик .....	504

*Типические отношения, используемые  
для формирования управленческой команды ..... 505*

## Глава 18

### ХАРАКТЕРИСТИКА ТИПИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

**ЛЮБОЙ ПАРЫ С ДРУГИМИ ПАРАМИ** ..... 511

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ** ..... 515

**ПРИЛОЖЕНИЯ** ..... 519

*Приложение 1.* Фрагмент теста для измерения ценностных ориентаций руководителя ..... 519

*Приложение 2.* Фрагмент теста для измерения ценностных регуляторов организационного поведения ..... 520

*Приложение 3.* Фрагмент теста для измерения индивидуальных свойств поведенческого акта ..... 521

*Приложение 4.* Фрагмент теста для измерения подтипа темперамента ..... 524

*Приложение 5.* Психологический механизм творчества ..... 528

*Приложение 6.* Адекватное восприятие информации ..... 531