

Командные роли в организации (модели поведения)



Координатор



Приводящий
в действие



Генератор идей



Оценщик



Работник



Снабженец



Коллективист



Доводчик

История

- Рэймонд Мередит Белбин – доктор психологических наук, выпускник Кембриджа, почётный профессор университетов в Бристоле и Экстере, является советником ООН и Комиссии Европейского Сообщества .
- Создатель теории и модели «Роли в команде менеджеров», автор девяти книг, продюсер и инициатор разработки программы
- e nterplace, для составления рекомендаций по командным ролям Свои исследования систем формирования команд он начал в 1967 году. Спустя 14 лет, в 1981 году была написана книга «Команды менеджеров. Как объяснить их успех или неудачу», которая признана одной из 50 лучших книг по менеджменту в XX столетии по мнению The Financial Times . В 1988 году создана Ассоциация Белбина для продвижения и развития его идей, имеющая представительства в 29 странах по всему миру . Сегодня почти 70% промышленных предприятий и государственных организаций Великобритании используют предложенную им методику создания эффективных команд менеджеров

Теория команды и командных ролей

- Исследования команд Белбина зародилась в 1967 году в совместной с Колледжем менеджмента Хенли исследовательской программе и развилась в подход к формированию команд . Более 10 лет Белбин занимался экспериментальным построением команд и наблюдениями за ними Исследовательской группе была доступна немыслимая роскошь – возможность составлять заведомо неудачные команды, наблюдать за ними в ходе «игр» и анализировать причины неудач □ Инструменты – тесты на психологические и умственные способности, заметки наблюдателей и опросник на выделение конструкторов . Методика базировалась на двух бизнес-играх под наблюдением ЕМЕ (Executive Management Exercise) и Командополии с общими ресурсами, управляемыми людьми, с которыми нужно было договариваться, т.е. результат командной деятельности был измеримым . По результатам наблюдения за компаниями и анализа первоначальных данных формировались кластеры командных ролей . Эксперименты не были призваны подтвердить концепцию, наоборот, теория получилась из экспериментов . Опыт, полученный в Хенли, был проверен в филиале в Австралии. Команды там вели себя аналогично → детерминантом поведения был состав команд, а не культурные различия.
- Дальнейшие исследования были подтверждены и развиты по всему миру

Этапы исследования:

- Наблюдение
- Выделение ролей
- Формирование команд
- Прогнозы успешности команд
- Наблюдения
- Уточнение

Исследования начинались с традиционных суждений об успешности команд

- Командный дух
- Умственные и креативные способности
- Идентичность

Интересно, что в процессе экспериментов такие стереотипы не подтверждались, либо подтверждались частично

Надо было искать объяснения таких «открытиям»

Эксперименты с крайностями: формирование команд, используя данные психологических тестов

- выявление успешных команд из стабильных экстравертов
- формирование команд, используя данные тестов на умственные способности
- выявление синдрома «Аполлона» (команда «умников» финишировала последней)

Исследование подобных команд обнаружили отдельные их особенности и подтолкнули к выводу о том, что однородные команды не всегда эффективны

Теория команды и командных ролей

- Результатом экспериментов в Хенли явилось введение понятия командных ролей и выделение 8 (позже 9) поведенческих характеристик, помимо существующих функциональных ролей.
- Роль в команде определяется как тенденция людей вести себя вносить вклад в работу и взаимодействовать с окружающими определенным образом.
- Люди склонны иметь от одной до трёх командных ролей, одна из которых как правило используется индивидом и преобладает над остальными в моменте.
- В команде человек может играть более одной роли, что затрудняло диагностику и классификацию.
- Выявлено соответствие между командной ролью и умственными и психологическими характеристиками индивида .
- Разработаны и опробованы анкеты для определения склонности к той или иной командной роли.
- Порядка 30% респондентов не удалось выявить четких предпочтений. Существуют люди, которым не комфортно работать в команде.

Теория команды и командных ролей

- Наилучшие результаты показывают классические смешанные, хорошо сбалансированные по ролям, команды
- Размер идеальной команды 6 человек, совмещение ролей в одном индивиде при этом неизбежно
- Однородные команды, в основном, менее эффективны чем смешанные
- Даже однородные, состоящие только из умных людей тоже не всегда эффективны , пример, команды типа «Аполлон»
- Описано взаимодействие ролей в команде, отсутствие роли – слабость
Зрелая команда рефлексит: «человеческие слабости можно скомпенсировать, а сильные стороны использовать наиболее продуктивно» Недостатки несбалансированных команд могут быть скомпенсированы за счет самопознания
- Подбирая роли в команде, ВАЖНО иметь в виду возможность возникновения борьбы за занятую позицию, что решается переключением в другую роль. Но безоблачные отношения – не залог успеха, элемент соревновательности/конкуренции должен быть .
- Роль человека как личности – ВАЖНА как сама по себе, так и для эффективной комбинации ролей

Теория команды и командных ролей

- Первая выделенная роль - Работник компании (Реализатор)
- Был во всех успешных командах, но команды только из РК не получались успешными.
- Из заметок наблюдателей → способность отдельных членов команд генерировать идеи и подходы, стратегии → выделили тип Генератора идей
- В команде был еще человек, выдвигающий идеи, но профили типов были различными → Исследователь ресурсов
- Поиски эффективного лидера из материалов по 75 первым компаниям → выделена роль Координатора (Председателя)
- Семинары по формированию команд (Командополия) позволили выявить еще одну категорию руководителей → Шейперы (Мотиваторы)
- Изучение материалов наблюдателей позволило выявить другие командные роли → Аналитика- Стратега , Педанта, Душу Команды
- Исследования «в полях»/на производстве открыли еще одну роль – Специалиста → влияние профессиональных навыков в командной работе не стоит недооценивать
- Может создаться впечатление, что работу работают трое, но это не так → совмещение командных ролей распределяет и балансирует «нагрузку»

Теория команды и командных ролей

- Рабочая группа – люди, собранные в рамках определенной структуры для выполнения задач, возглавляемые руководителем, с функциональным разделением труда .
- Команда ≠ рабочая группа, но рабочая группа может стать командой. Когда группа превращается в команду, она становится эффективнее, возникает синергетический эффект .
- Оказывается (это суть теории), при этом члены начинают играть командные роли .
- «Команда — не сборище людей, занимающих разные должности, но сообщество индивидуумов, каждый из которых играет роль, понятную другим» .
- Группа профессионалов не всегда образует эффективную команду – надо знать условия, при которых она таковой становится .
- Командная работа в современном мире существенна и пришла на смену индивидуальной деятельности .
- Ни один индивид не может сочетать в себе все нужные для эффективной деятельности качества, тогда как команда индивидов, безусловно, может и зачастую сочетает их

Теория команды и командных ролей

- *Эффективное создание команды учитывает не только опыт, исполнительность, компетентность членов коллектива, но и функциональную роль, которую каждый из сотрудников будет играть в организации.*
- В долгосрочной перспективе при построении команды в первую очередь надо учитывать не то, какими знаниями обладает сотрудник, а то, какую модель поведения он будет демонстрировать в команде. Командные роли - это кластеры поведения, а не отдельные черты характера или особенности деятельности.
- Один человек никогда не сможет обладать всеми качествами, необходимыми для результативной командной работы. Но у команды в целом есть хорошие шансы обнаружить такие качества у отдельных людей в максимально возможном количестве. Для этого при ее формировании стоит уделить должное внимание разнообразию качеств и свойств будущих членов команды.

Командные роли по Белбину

- Мотиватор
- Координатор
- Оценщик
- Мыслитель
- Коллективист
- Исполнитель
- Доводчик
- Разведчик ресурсов
- Специалист

Группировка ролей

- Пока ролей было 8 группировали так (но можно и по другому):
Координатор + Шейпер
- Генератор идей + Исследователь ресурсов
- Работник компании + Душа Команды
- Аналитик Стратег + Педант
- Когда появилась 9 роль стали группировать по три.
- **Белбин группирует командные роли по характеру деятельности:**
- **«Люди действий»:** Шейпер, Работник Компании, Педант
- **«Социально -направленные» :** Координатор, Исследователь ресурсов, Душа Команды
- **«Интеллектуальные роли» :** Генератор идей, Аналитик–Стратег, Специалист
- **Можно группировать по направлениям деятельности:**
- «Руководство и организация работы»
- Координатор, Шейпер, Душа Команды
- «Идеи и предложения»
- Генератор, Исследователь ресурсов, Аналитик–Стратег
- «Работу работают» □ Работник Компании, Педант, Специалист

1. Мотиватор (Sharper) Приводящий в действие Формирователь

- Роль -зачинщик мероприятий, постоянно тянет команду за собой.
- Вытаскивает группу из рутины.
- Часто достигает очень высокого темпа.
- Использует разнообразные подходы к делу.
- Отзывчивый, динамичный.
- Внутренний импульс и готовность бороться с инертностью, бездейственностью.
- Склонность к недовольству, раздраженности и нетерпению.
- Двигатель работы команды. Часто он раздражает остальных сотрудников неуемной энергией, нетерпеливостью, импульсивностью. Он не просто работает с полной отдачей, но и не терпит бездеятельности, инертности, вялости от других. «Формирователь» разочаровывается, если принятое решение не претворяется в жизнь тотчас, раздражается, если выполнение задачи «откладывается в долгий ящик», не терпит «очковтирательства» и подтасовки фактов.
- Обладает напором и мужеством преодоления препятствий

2. Реализатор (Company Worker)

Исполнитель

- Роль- претворяет идеи в практические дела.
- Дисциплинированный, надежный, предусмотрительный.
- Консервативный, исполнительный.
- Обладает выраженными организаторскими способностями.
- Практичный.
- Недостаток гибкости, невосприимчивость к непроверенным идеям.
- обладает высокой работоспособностью и самодисциплиной. Именно он является звеном, перерабатывающим идеи в рабочие задачи, и стержнем, регулирующим упорядоченность деятельности команды. «Исполнители» незаменимы при выполнении рутинной работы, не требующей самостоятельного принятия новых решений, умения быстро ориентироваться в меняющихся обстоятельствах.
- Обычно «исполнители» предсказуемы, статичны, консервативны..

3. Контролер (Completer / Finisher)

ДОВОДЧИК

Роль - доводит деятельность до конечного результата.

- Избавляет команду от ошибок.
- Обращает внимание на требующего этого вещи.
- Стремится получить наилучший результат из возможных.
- Организованный, добросовестный, эмоционально неустойчивый.
- Стремление добиваться совершенства во всем.
- Тенденция беспокойства по поводу мелочей.
- незаменимый член команды. Именно он контролирует процесс доведения дела до конца, следит, чтобы в процессе работы над проектом не упускались детали. «Доводчику» можно смело поручить контроль над соблюдением сроков и качеством. Отличительные черты носителя этого типа – старательность, усердие, добросовестность, организованность, чрезмерно серьезное отношение к своим обязанностям.

4. Ведущий (Chairman) Координатор

- Роль -распределяет задачи.
- Знает, когда делегировать ответственность в группу, а когда принять на себя.
- Спокойный, уверенный в себе, управляемый.
- Способность без предубеждения оценивать достоинства всех предложений.
- Сильная мотивация достижения целей.
- обладает всеми чертами руководителя. Даже если по должности он не становится менеджером высшего звена, часто именно «координатор» является неформальным лидером команды. Он прекрасный коммуникатор: умеет находить подход к каждому члену команды, не позволяет эмоциям властвовать над делом, не забывает вовремя выразить недовольство или одобрение работой сотрудников.
- Иногда бывает излишне амбициозен, может играть властью и манипулировать людьми.
- Жизненные ориентиры – результат, люди, ценности и время

5. Аналитик (Monitor Evaluator) оценщик

- Роль- выбор наилучшей идеи
- Привержен лучшей идее, а не собственной.
- Способен оценить конкурирующие предложения.
- Благоразумный, предусмотрительный.
- Стратегично мыслит.
- Рассудительность, проницательность, хорошие умственные способности.
- Не умеет мотивировать других.
- Осторожность, рассудительность, практичность. Он не способен на безумные поступки как в личной жизни, так и в работе. Именно «оценщик» способен вычлениить из массы идей, рожденных коллективом в результате «мозгового штурма», те рациональные зерна, работа над которыми способна дать положительные результаты.
- Прекрасно владеет эмоциями, что способствует беспристрастной и трезвой оценке ситуации. К сожалению, по причине скудости творческого воображения и неспособности стимулировать других «оценщик» не способен заразить коллектив даже самой яркой из выбранных идей..

6. Гармонизатор (Team Worker)

Коллективист

- Разряжает обстановку, сглаживает противоречия между «трудными» личностями и помогает им конструктивно сосуществовать в одной команде, направляя их в конструктивное русло.
- Социально ориентированный, спокойный, чувствительный.
- Способен нести ответственность за людей и отвечать за ситуацию, создавать и поддерживать командный дух.
- поддерживает товарищеский климат в коллективе, создает командный дух, помогает устранять разногласия. Именно к «коллективисту» обращаются сотрудники в случае возникновения конфликтных ситуаций, именно «коллективист» служит «последней инстанцией» в плане вынесения вердиктов поступкам и действиям других.
- В силу своей нерешительности, боязни кризисных ситуаций и конфликтов «коллективист» может являться довольно средним профессионалом. Но, несмотря на это, его присутствие в команде необходимо. Умеет слушать, разряжать напряженность

7. Генератор идей (Plant)

Мыслитель

- Выдвигает новые идеи, пути решения поставленной задачи..
- Индивидуалист.
- Креативен, талантлив, обладает высокой нестандартностью и гибкостью мышления.
- Устремлен к творчеству.
- Недооценивает практические детали.
- является мозговым центром команды. Обычно люди, играющие эту роль, имеют богатое воображение, высокий уровень интеллекта, обладают широкой эрудицией (и не только в той области, в которой работают), отличаются неординарностью мировосприятия. Несмотря на некоторую рассеянность, непрактичность, неумение работать в команде и следовать плану, «мыслители» являются незаменимым звеном хорошей рабочей группы.
- Ведь именно они генерируют новые идеи, способные вывести из застоя и рутины работу всего коллектива, именно они производят революцию во всех областях командной работы..
- *«Мыслители» имеют привычку постоянно сосредотачиваться на новых «гениальных» идеях, поэтому их не обходимо натравлять и контролировать.*

8.Изыскатель (Resource Investigator)

Разведчик ресурсов

Исследователь

- Обнаруживает новое во внешней среде: идеи, ресурсы.
- Налаживает полезные внешние контакты и проводит переговоры.
- Экстраверт, увлеченный, пытливый, общительный.
- Хорошо контактирует с людьми и разрабатывает что-то новое.
- Теряет интерес к работе, когда проходит ее первоначальная привлекательность.
- обладает хорошими коммуникативными способностями. Именно благодаря этим качествам он находит общий язык со всеми членами команды и ее окружением. «Разведчик» выполняет функцию дипломата, находит новых партнеров, новые возможности, ведет переговоры и улаживает конфликты.
- Благодаря своей природной любознательности он обладает широкой эрудицией, которая помогает завоевывать ему дополнительное расположение, легко находить аргументы в защиту деятельности своей команды при возникновении спорной ситуации..
- *«Разведчик ресурсов» не может долго удерживать свое внимание на решении одной задачи, поэтому нуждается в постоянном контроле.*
-

9. «Специалист»

- является высочайшим профессионалом в своей области.
- Обычно «специалисты» полностью концентрируются на работе, поэтому у них отсутствуют коммуникативные способности.

Идеи и предложения

- Командные роли, «отвечающие» за наличие в команде эффективных идей и предложений это:
- Генератор идей горит своими идеями обладает высокими умственными и креативными способностями, что позволяет ему породить оригинальные предложения и идеи, решать очень сложные проблемы.
- Исследователь ресурсов загорает чужими идеями, продвигает их приносит «новшества» и решения извне, умея вовремя разведать окружение на наличие полезных контактов и людей.
- Аналитик–Стратег оценивает, ищет истину способен критически подойти к делу, оценить все нюансы и детали, углубиться в суть и найти оптимальный вариант , а Генератор идей и Исследователь ресурсов обладают более общим взглядом на проблемы, не замечая нюансы
- Эти роли часто совмещаются в одном человеке, в одних случаях одна может ярко преобладать, в других случаях – они могут быть сопоставимыми

Работу работают

- «Двигают» дело:

Исполнитель делает то, что надо команде для результата но может не обращать внимание на мелочи и качество, в отличие от Доводчика в отличие от Специалиста, не слишком важно, относится ли дело к области компетенции

Специалист, что умеет, в своей области, обычно «узконаправлен» в своей зоне компетенции зачастую ему просто нет равных деятельностью за ее рамками заниматься не хочет, в отличие от Работника компании высокая самооценка мешает контролю качества и вниманию к мелочам

Доводчик доводит любое дело до конца, но перегибает с перфекционизмом

в отличие от Исполнителя, главное – контроль и детали, а сроки подождут предмет гордости – не специальные знания, а именно стиль работы

У этих ролей не 100% совместимость между собой, так как сильные стороны одних являются недостатком других, однако могут встречаться и у одного человека

Руководство и организация работы

- Координатор принимает взвешенные решения, координируя согласованную работу команды в отличие от Мотиватора никогда не заставляет что то делать
- Координатор принимает решения, а Коллективист лишь налаживает сотрудничество
- Мотиватор активно и отчасти жестоко ведет к намеченным целям в отличие от Координатора, сам ищет и выбирает путь к цели, команда – следует отношения в команде – далеко не главное для Мотиватора , в отличие от Коллективиста
- Коллективист ненавязчиво налаживает отношения внутри команды, обычно не участвуя в управлении явно, а лишь «сводя» людей вместе.
- Таким образом, эти роли дополняют друг друга с точки зрения руководства командой .
- Они редко совмещаются в одном человеке: сильные стороны одной являются недостатком в другой

Факторы возникновения слабых команд

- **Командный дух** – маргинальный фактор и не гарантирует успеха:
«Пошли на дно с улыбкой!»
- Происходит смещение акцентов – заботятся о комфортной атмосфере, а не о результатах
- Команды–победительницы не всегда были сплоченными с хорошими отношениями
- **Умственные способности** – критический фактор
- Команде необходимо иметь в своем составе, по меньшей мере, одного человека, одаренного в аналитическом или креативном смысле (Генератор идей или Аналитик–Стратег)
- Негативный отбор – часто формируются команды себе подобных, возникает однородная команда, тем самым исключается возможность балансировки командных ролей
- Индивидуальность компаний – культура превращается в своеобразный пресс, создающий тип коллективного характера
- Неверное или неопределенное распределение ролей
- Способные люди не занимали места по способностям, не проявляя инициативу
- Борясь с недостатками, люди сдерживали активность в ущерб роли, например, из–за замечания в адрес их поведения
- Команды оставались аморфными и роли не складывались из–за неопределенного командно– ролевого профиля или отказа от тестирования

Причины неудач

- **Конфликты влияния**

Координатор и два доминирующих Шейпера, причем умственные способности обоих выше среднего уровня → Координатор никогда не получит пост Председателя.

Два Генератора идей в команде (один из которых доминирует, а второй менее креативен), в которой отсутствует кандидат на председательское кресло → Генератор идей будет подавляться и не привнесет никакого вклада.

- **Конфликты активности**

- Исследователь ресурсов с другими Исследователями ресурсов и Генераторами, но без, Доводчика, Аналитика–Стратега и Координатора → результат деятельности – шумный базар без принятия решений, выработки стратегии, где никто никого не слушает.

- Мотиватор, работающий с доминирующим умным Мотиватором, Генератором идей и Исполнителем без коллективиста → напористость и энергичность Мотиватора выбивает из колеи без того разбалансированную команду.

Причины неудач

- **Невозможность выработать идеи.**
- При этом такие команды часто оказываются сплоченными и в них замечательная обстановка. Аналитик–Стратег в окружении Коллективистов и Исполнитель в команде где нет Генератора идей→ команда будет настолько сплочена, что не будет рассматривать каких-либо альтернативных стратегий и идей.
- Коллективист в окружении себе подобных, а также Исполнителя и Доводчика без Исследователя ресурсов, Генератора идей и Координатора → работа на достижение согласия, что усилит свойственную доминирующим типам эйфорию.
- Отсутствие исполнителей и организаторов
- Исполнитель в окружении Исполнителей на фоне отсутствия Генератора идей и Исследователя ресурсов→ отсутствие направления деятельности → нечего организовывать и работать.
- Доводчик и Аналитики–Стратеги в окружении Исполнителей, но без Исследователя ресурсов, Генератора идей и Мотиватора → Доводчик если вообще включится в работу, лишь поможет без того медлительной команде увязнуть в деталях.

Команды – победительницы

- Выделены 4 вида результативных команд □
- **Классические смешанные команды** – сбалансированные команды, в составе которых присутствуют почти все командные роли и имеются второстепенные роли и они понятны членам команды.
- **Однородные команды из стабильных экстравертов** – люди, которым от природы нравится работать в командах, получающие удовольствие от общества друг друга и общения. Ключ к успеху – позитив и общение. В такой команде люди не всегда занимают определенные роли, но сотрудничество помогает преодолеть проблемы. Могут весело пойти на дно, но наличие одного ШЕ спасает ситуацию.
- **Команды, во главе которых суперзвезда**
Лидер таких команд обладает неоспоримым превосходством над своими коллегами в плане умственных или креативных способностей. Если его стратегия верна, команда движется к победе, если нет – к поражению, и то и другое стремительно.
- **Команды типа «Аполлон»** – обладающая резервом умственных способностей, имеет обширные ресурсы и таланты, необходимые для решения самых сложных проблем. Ключ к успеху – активный, чуть превосходящий остальных умственными и креативными способностями лидер.

Размер команд

- Команды, состоящие более чем из 10 членов, способствует размыванию индивидуальности, заставляют индивидов играть «нулевую роль»
Подразделение из 10–11 человек достаточно эффективно и статистически содержит достаточное разнообразие людей
- Однако, с точки зрения совместной выработки решения 10 человек – много. Обычно выделяется ядро принимающих решения – 4 человека, а остальные как то участвуют в процессе. Поэтому размер команды сократили до 6, но изучали и вариации.
- Эксперименты показали оптимальное количество в 5–7 человек. 6 человек было целевым количеством, команды из 5 или 7 человек, в силу флуктуаций, были равноуспешны с ними в экспериментах. То есть, лишний человек не давал преимущества, а отсутствие – не служило недостатком.
- 8 человек могут быть успешными, но нужно больше координации, резко возрастает нагрузка на руководителя и требования к нему.
- 4 человека тоже могут быть успешны, если состав подобран идеально и заняты все роли. Но резерва практически не остается.
- Неожиданно была выявлена важная роль геометрии помещений и столов на характер работы команд – лучше построить помещение, удовлетворяющее нуждам идеальной команды, чем изменять ее состав.

Черты игроков команды

- Хорошие игроки команды обладают даром удачно выбирать момент для своего вмешательства и знают, когда надо молчать. Имеют способность гибко переключаться, выступая в разных командных ролях.
- Имея несколько ролей в команде, необходимо четко определиться с теми ролями, которые ты будешь играть, а какие не будешь. Тем самым обеспечивая другим возможность развития способностей.
- Готовность принести личную, но продуманную жертву, в интересах команды – отличительная черта командного игрока. Например, взяться за то, чем избегают заниматься другие.
- При составлении команд необходимо уделять внимание не только специфическим знаниям и навыкам, но и умению работать в команде.
- При этом различать пригодность по квалификации и приемлемость по командному профилю.

Человек и команда

- Роли –это и сильные и слабые твои стороны. Они есть, как и другие особенности, и надо их использовать, а не комплексовать.
- Надо представлять свои роли и роли других членов команды
- Надо адаптироваться к ситуации, переключаться между ролями, когда возможно, работать на команду
- Хороший командный игрок может эффективно работать и в несвойственной ему роли

Зрелость команды

- Зрелость команды – осознание достоинств и недостатков, сильных и слабых сторон
- Осознание достоинств и недостатков команды в целом и стремление к исправлению
- Несбалансированные команды побеждали, если осознавали недостатки и стремились компенсировать.
- Неудачные делились на 2 категории: те, кто не осознавал/не признавал недостатков и фаталисты, которые не стремились исправиться.
- Не обязательно стремиться к идеальным отношениям. Сложные отношения чреваты конфликтами, но они же дают выигрыши
- когда двое (и более) вместе – это больше чем каждый отдельно
- не только из-за дополнения, но и из-за чувства соперничества
- Нужно лишь осознавать проблемы, а в этом часто помогает третий...

Теория команды и командных ролей

- Прикладная методика, позволяющая эффективно организовывать деятельность сотрудников, используя принципы управления на базе теории командных ролей
- Менеджеры – не только управляющие людьми, это сотрудники управляющего офиса компании
- Создание высокоэффективных команд – конкурентное преимущество любой компании
- Использование тестов для оценки совместимости членов команды
- Подбор и оценка кандидатов
- Внутренние перестановки
- Жизнь показала, что теория применима в творческих коллективах, например, программистов

