

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Ивановский государственный университет»

На правах рукописи

**МИГУНОВА Юлия Станиславовна**

**СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ СЛУЖЕБНОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЛАДШЕГО КОМАНДНОГО СОСТАВА  
(НА МАТЕРИАЛЕ УЧЕБНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ВУЗОВ МЧС РОССИИ)**

Специальность 19.00.05 – Социальная психология

Диссертация на соискание ученой степени  
кандидата психологических наук

Научный руководитель:  
доктор психологических наук, профессор  
Назаров Владимир Иванович

Иваново - 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ_____	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ	
СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ДЕТЕРМИНАНТ СЛУЖЕБНОЙ	
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЛАДШЕГО КОМАНДНОГО СОСТАВА_____	
18	
1.1. Социально-психологические аспекты исследования межличностных	
отношений в условиях служебной деятельности _____	
18	
1.1.1. Когнитивная сторона межличностных отношений в учебных	
подразделениях вузов МЧС России_____	
27	
1.1.2. Эмоционально-чувственная сторона межличностных отношений в учебных	
подразделениях вузов МЧС России_____	
32	
1.1.3. Поведенческий компонент межличностных отношений в учебных	
подразделениях вузов МЧС России_____	
38	
1.2. Социально-психологические условия служебной деятельности младшего	
командного состава учебных подразделений вузов МЧС России _____	
43	
1.3. Стилиевые характеристики служебной деятельности младшего командного	
состава _____	
64	
ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ	
СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ДЕТЕРМИНАНТ СЛУЖЕБНОЙ	
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЛАДШЕГО КОМАНДНОГО СОСТАВА_____	
72	
2.1. Обоснование и организация исследования_____	
72	
2.2. Диагностический инструментарий исследования_____	
77	
ГЛАВА 3. РЕЗУЛЬТАТЫ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ	
СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ДЕТЕРМИНАНТ СЛУЖЕБНОЙ	
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЛАДШЕГО КОМАНДНОГО СОСТАВА УЧЕБНЫХ	
ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ВУЗОВ МЧС РОССИИ_____	
91	
3.1. Оценка социально-психологических и личностных характеристик командира	
младшего звена учебных подразделений вузов МЧС России_____	
91	

3.2. Социально-психологические детерминанты субъективной удовлетворенности курсантов и офицерского состава курсов взаимоотношениями с командирами младшего звена_____	107
3.3. Субъективные детерминанты стиля командно-управленческого взаимодействия в учебных подразделениях вузов МЧС России_____	131
3.4. Проблемы психологического отбора и сопровождения командиров младшего звена в процессе формирования их управленческого потенциала_____	140
ЗАКЛЮЧЕНИЕ_____	151
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ_____	157
ПРИЛОЖЕНИЯ_____	183

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Одной из фундаментальных социально-психологических проблем, как известно, является проблема профессиональной деятельности, а также подготовки к ней. Принципиальное значение эта проблема имеет по отношению к видам деятельности, которые характеризуются высокой политической, экономической и общественной значимостью. Одной из них выступает деятельность специалистов экстремального профиля. Важным представляется процесс подготовки таких специалистов к трудовой деятельности. Специфическим управленческим звеном в этом процессе выступает младший командный состав образовательных организаций высшего образования МЧС России. Существенные последствия имеет оптимальность выбора и назначения лиц из числа обучающихся для исполнения обязанностей младших командиров. Для прогнозирования продуктивности управленческого взаимодействия руководителей и исполнителей признается важным учет их психологических особенностей. Формирование значительного числа требуемых качеств командиров низового звена, в силу особенностей их положения среди иерархии управления, вызывает затруднения у вышестоящего руководства, которое вынуждено выделять из них наиболее существенные характеристики, как социально-психологические, так и личностные.

Другой проблемой, исследуемой в работе, является детерминация продуктивности деятельности разного рода факторами, среди которых важное место занимают социально-психологические факторы.

Актуальность исследования связана и с тем, что процесс реформирования и оптимизации специализированных образовательных учреждений высшего образования МЧС России сопровождаются сменой подхода к подготовке специалистов экстремального профиля. Поступая в вузы МЧС России, обучающиеся попадают в такие условия жизнедеятельности, которые отличаются необходимостью непрерывного взаимодействия с другими участниками служебной деятельности внутри образовательного подразделения. Одной из

проблем данной сферы профессиональной подготовки в настоящий период является реализация компетентного подхода к обучению курсантов. Особое внимание при этом уделяется процессу формирования продуктивных отношений между субъектами образовательного и воспитательного процесса.

В работе также затронута проблема маргинальности статуса руководителя низового звена, которая конкретизируется с учетом специфики функционирования учебных подразделений вузов МЧС России. В связи с этим, обосновано возрастает интерес к стилевым проявлениям деятельности руководителей низового уровня, которыми в данном случае являются командиры младшего звена (сержанты).

Актуальность данного исследования диктуется общетеоретической значимостью обозначенной проблематики в сфере социальной и организационной психологии и необходимостью решения прикладных проблем, связанных с совершенствованием психологического отбора младших командиров на сержантские должности на первом году обучения и поддержкой оптимизированных отношений младших командиров с командованием курса и подчиненными курсантами.

В частности, возросло осознание значимости индивидуального подхода при формировании психологических особенностей у будущих специалистов деятельности экстремального профиля в процессе выполнения образовательных задач. Для социальной психологии эта проблематика имеет более широкое понимание и ряд специфических особенностей. Ее можно сформулировать как психологическое обеспечение эффективности работы непосредственных руководителей низового звена управления. Одним из первых на актуальность этой проблематики обратил внимание Р.Б. Гительмахер (1989, 1995). Автор указал, что в центре изучаемой проблемы на производстве – двойственное положение руководителей (бригадир – это рабочий и руководитель одновременно). Аналогичное положение занимают сержанты, которые одновременно остаются курсантами и являются командирами.

На сегодняшний день исследования, посвященные социально-психологическим детерминантам служебной деятельности специфических военизированных коллективов и двойственному статусу сержантского состава, единичны. Однако имеется значительное количество работ, рассматривающих эти феномены на объектах социальной, производственной и экономической сфер.

Таким образом, на основе анализа актуальной социально-психологической теории и практики по проблематике социально-психологических детерминант служебной деятельности руководителей низового звена подразделений военной направленности определены цель, задачи, объект, предмет и гипотезы исследования.

**Цель исследования:** выявить устойчивую совокупность социально-психологических и личностных характеристик младшего командного состава, детерминирующих стиль их командно-управленческого взаимодействия в рамках реализации служебной деятельности (на материале учебных подразделений вузов МЧС России).

Данная цель конкретизировалась в следующих **задачах:**

1. Осуществить теоретический анализ современного состояния и основных направлений изучения социально-психологических особенностей руководителей низового звена и их положения в управленческой структуре (на примере младшего командного состава учебных подразделений вузов МЧС России).

2. Разработать двумерную типологию командно-управленческого стиля руководителей низового звена на основе интеграции двух характеристик управленческой деятельности – характера взаимодействия с вышестоящим руководством и характера взаимодействия с подчиненными курсантами.

3. Выявить устойчивую совокупность социально-психологических и личностных характеристик в стиле служебных взаимоотношений младших командиров с курсантами подразделений, оказывающую влияние на показатели субъективной удовлетворенности подчиненных служебной деятельностью сержантов.

4. Определить устойчивую совокупность социально-психологических и личностных характеристик младших командиров курсантских подразделений, оказывающую, по мнению офицерского состава курса, влияние на выполнение ими своих должностных обязанностей.

5. Исследовать социально-психологические и личностные детерминанты служебной деятельности командиров младшего звена учебных подразделений вузов МЧС России, интегрируемые в устойчивые стилевые характеристики командно-управленческого взаимодействия, на аналитическом и структурном уровнях.

6. Обосновать применение дополнительных психодиагностических процедур в работе психологических служб вуза МЧС России для определения стиля командно-управленческого взаимодействия командиров младшего звена в учебных подразделениях.

**Объект исследования:** младший командный состав учебных подразделений вузов МЧС России.

**Предмет исследования:** социально-психологические и личностные характеристики младшего командного состава учебных подразделений вузов МЧС России, детерминирующие их служебную деятельность.

**Общая гипотеза исследования:** совокупность социально-психологических и личностных детерминант служебной деятельности младшего командного состава, при условии двойственности их статуса по отношению к курсантам и вышестоящим руководителям, интегрируется в устойчивые стилевые характеристики командно-управленческого взаимодействия, которые взаимосвязаны с продуктивностью служебной деятельности младшего командного состава.

#### **Частные гипотезы исследования.**

1. Силевые характеристики командно-управленческого взаимодействия младшего командного состава могут быть дифференцированы на основе двух критериев: характер взаимодействия с вышестоящим руководством, характер взаимодействия с подчиненными.

2. Реализуемый стиль командно-управленческого взаимодействия командиров младшего звена будет влиять на продуктивность их служебной деятельности.

**Методологическую основу исследования** составили принципы социально-психологической обусловленности психики и деятельности (С.Л. Рубинштейн, М.Г. Ярошевский, В.П. Зинченко), единства психики и деятельности (А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн, Д.Н. Завалишина, Ю.П. Поваренков, А.В. Карпов, Г.М. Зараковский), а также субъектный подход (К.А. Абульханова-Славская, Б.Г. Ананьев, А.В. Брушлинский, Е.А. Климов и др.), с позиций которого изучается отношение субъекта деятельности к различным ее составляющим. Согласно данному подходу, человек, включаясь в процесс деятельности, приобретает специфические характеристики, которые, в свою очередь, по принципу детерминации, определяют качество и содержание этой деятельности.

**Теоретическую основу исследования** составили работы отечественных авторов (Г.И. Аксенов, Б.Г. Ананьев, А.Н. Леонтьев, Б.Ф. Ломов, А.В. Петровский, К.К. Платонов, С.Л. Рубинштейн). Аспекты социальной перцепции в управлении изучались научной школой Р.Б. Гительмахера и его последователями (В.И. Назаровым, В.В. Новиковым, И.Р. Сушковым). Проблема межперсональных отношений отражена в работах зарубежных исследователей А. Адлера, Г.С. Салливена. Изучение процесса формирования социальных отношений представлено в работах Г.М. Андреевой, Л.Д. Столяренко и др.

В соответствии с направленностью работы мы также опирались на актуальные исследования психологии военизированных коллективов (Е.Г. Баранов, А.Д. Глоточкин, А.А. Головачёв, О.В. Евтихов, Ю.В. Золотухина, В.В. Ковалев, О.М. Латышев, А.С. Черепанов).

**Методы исследования.** В соответствии с целью и задачами исследования применялись следующие методы и методики: теоретический анализ научных источников, наблюдение, анкетирование, методический комплекс валидизированных психодиагностических методик. Для определения



мотивационной сферы личности командира младшего звена использовались: копинг-тест Лазаруса, мак-шкала В.В. Знакова, тест мотивации достижения А. Мехрабиана, методика изучения направленности личности В. Смекала и М. Кучера. Диагностика психологического профиля командиров младшего звена проводилась с помощью стандартизированного многофакторного метода исследования личности (СМИЛ). Изучение межличностных отношений в диаде «сержант-курсант» проводилось с помощью опросника Т. Лири в модификации Л.Н. Собчик и методики Дж. Морено «Социометрия». В работе были использованы методы наблюдения, диагностической беседы, анкетирования, экспертной оценки, групповой оценки личности (ГОЛ).

Кроме того, в исследовании была применена авторская анкета для изучения особенностей взаимоотношений младшего командного состава с подчиненными курсантами и командирами курсов, а также специфических составляющих их служебной деятельности.

При работе с эмпирическими данными исследования был использован метод оценки степени организованности корреляционных плеяд и характера их конфигурации (А.В. Карпов), а также методы математико-статистического анализа: сравнение выборочных средних величин, частотный анализ, корреляционный анализ – коэффициент корреляции Спирмена, факторный анализ, оценка различий между выборками с помощью U-критерия Манна-Уитни.

Статистическая обработка данных проведена с помощью пакета программ Microsoft Excel, SPSS 14.0.

Исследование включало в себя четыре основных **этапа**.

Первый этап (2012-2013 гг.) – поисково-теоретический, на котором был проанализирован теоретический и эмпирический опыт исследования проблемы социально-психологических взаимоотношений в учебных подразделениях образовательных организаций высшего образования МЧС России, проблемы социально-психологического отбора и становления младших командиров, осуществлено концептуальное моделирование работы. Было проведено пилотажное исследование социально-психологических факторов, влияющих на

взаимоотношения в курсантских коллективах. Составлена авторская анкета.

Второй этап (2013-2014 гг.) был посвящен эмпирическому исследованию социально-психологических детерминант служебной деятельности младшего командного состава учебных подразделений вузов МЧС России. Среди изучаемых детерминант, особую роль в работе уделено особенностям межличностных отношений командиров младшего звена, их социометрическому статусу, мотивационной сфере и личностным характеристикам сержантов. По промежуточным результатам исследования были опубликованы статьи.

Третий этап (2014-2016 гг.) – проведена статистическая обработка полученных эмпирических результатов. Публикация результатов исследования.

Четвертый этап (2017-2018 гг.) – заключительно-обобщающий, на котором были сформулированы основные выводы исследования, завершено оформление диссертационной работы, опубликован ряд статей.

**Эмпирической базой исследования** явилась ФГБОУ ВО «Ивановская пожарно-спасательная академия ГПС МЧС России». В исследовании приняло участие 476 человек. Все испытуемые – обучающиеся академии мужского пола, из которых 105 -командиры отделений и заместители командиров учебных групп, 371 курсант академии. Возраст респондентов варьировался от 17 до 27 лет, средний возраст составил 20 лет. Выборка состояла из обучающихся пожарно-спасательной академии разных лет обучения: первого - 163 чел. (34.2%), третьего - 129 чел. (27.1%) и пятого - 184 чел. (38.7%) годов обучения. Большая часть (55.3%) респондентов находилась на казарменном положении, что влияло на интенсивность их взаимодействия.

**Достоверность и обоснованность результатов обеспечивалась:** соответствием методологии исследования поставленной проблеме, полнотой исследования объекта на теоретическом и практическом уровнях; использованием комплекса научно-обоснованных методов сбора эмпирических данных, репрезентативностью выборки, количественным и качественным анализом, применением для обработки и интерпретации исследовательских данных математико-статистических методов.

### **Положения, выносимые на защиту.**

1. Существует инвариантная структура социально-психологических и личностных и качеств личности, сочетание которых отражает двумерная модель, включающая четыре основных стиля командно-управленческого взаимодействия командиров младшего звена в зависимости от представленности базовых факторов: двунаправленное командно-управленческое взаимодействие; приоритет продуктивного командно-управленческого взаимодействия с подчиненными; приоритет продуктивного командно-управленческого взаимодействия с вышестоящим руководством; маргинальный командно-управленческий стиль.

2. Каждый командно-управленческий стиль, представленный в двумерной модели, предполагает свою структуру социально-психологических и личностных характеристик. Стилевые различия имеют структурную обусловленность, которая проявляется в количественных различиях весовых показателей составляющих элементов.

3. Решающей детерминантой продуктивности стиля командно-управленческого взаимодействия является степень его структурной организации социально-психологических и личностных и характеристик. Высокий уровень организованности личностных качеств руководителя низового уровня повышает выраженность показателей функционирования подчиненного подразделения. Высокими показателями продуктивности отличаются два выявленных стиля командно-управленческого взаимодействия младшего командного состава: приоритет продуктивного командно-управленческого взаимодействия с подчиненными и двунаправленное командно-управленческое взаимодействие.

4. Важным аспектом детерминационного влияния стиля командно-управленческого взаимодействия на продуктивность служебной деятельности сержанта является субъективная удовлетворенность сторон взаимодействия.

Уровень субъективной удовлетворенности командно-управленческим взаимодействием подчиненных курсантов зависит от социально-психологических характеристик младших командиров. Положительное отношение к служебной деятельности младших командиров возникает в случае, если такие особенности

стиля, как авторитарность, зависимость и дружелюбие, представленные в интерперсональной структуре взаимодействия сержантов, имеют уровень, положительно оцениваемый подчиненными. К числу основных подобных устойчивых характеристик личности сержантов, положительно оцениваемых курсантами, также относится выраженная мужественность поведения. Отрицательное влияние на субъективную удовлетворенность подчиненных курсантов оказывают следующие социально-психологические характеристики младших командиров: наличие подозрительности в структуре интерперсональных отношений; проявление требовательной активности как устойчивого личностного качества; использование манипулятивных технологий в общении с подчиненными курсантами.

Сбалансированность применения копинг-стратегий командирами младшего звена оказывает положительное влияние на субъективную удовлетворенность подчиненных. Дисбаланс копинг-стратегий в сторону «принятия ответственности» или «поиска социальной поддержки» оказывает отрицательное влияние на исследованные показатели удовлетворенности подчиненных.

5. Взаимоотношение со старшими офицерами для сержантов является командно-управленческим ресурсом. Стиль взаимодействия с ними формируется в положительном направлении при условии баланса авторитарности и зависимости в интерперсональной структуре; сбалансированности использования копинг-стратегий «самоконтроль» и «принятие ответственности» в деятельности сержанта в ситуации повышенного психологического напряжения. Положительное влияние на субъективную удовлетворенность вышестоящего руководства имеет также личностная направленность сержанта (направленность на себя) в управленческом взаимодействии. К факторам, снижающим уровень субъективной удовлетворенности, относятся: сочетание импульсивности и индивидуалистичности как устойчивых личностных характеристик; наличие коллективистской направленности при реализации управленческого взаимодействия.

**Научная новизна исследования** заключается в том, что впервые особенности служебной деятельности руководителей низового уровня изучены с учетом специфики образовательных организаций высшего образования ГПС МЧС России и детерминаций ее продуктивности для подчиненного подразделения, а также двойственности статуса младших руководителей по отношению к вышестоящему руководству и подчиненным.

Впервые понятие «стиль командно-управленческого взаимодействия» в триаде «курсант-сержант-командир курса» представлено как психологический конструкт. Полученные результаты являются существенным дополнением к имеющимся в этой области науки эмпирическим данным и практико-ориентированным рекомендациям.

Впервые эмпирически обоснована двумерная классификация стилей командно-управленческого взаимодействия сержантов, на основании которой выявлены четыре основных стиля. В качестве базы для их классификации установлены эмпирически подтвержденные образцы конструктивного поведения командиров младшего звена, отличающиеся уровнем продуктивности взаимодействия с подчиненными и с вышестоящим руководством. В обоих случаях дополнительно учтена субъективная удовлетворенность сторон взаимодействия.

Конструкт «направленность взаимодействия сержанта с вышестоящим руководством» характеризует понимание необходимых и должных характеристик взаимодействия руководителя низового звена (младшего командира) с вышестоящим руководством. Конструкт «направленность взаимодействия с подчиненными» характеризует взаимную позицию руководителя низового звена (младшего командира) и подчиненного (курсанта).

В работе представлена психологическая характеристика каждого из четырех диагностируемых стилей командно-управленческого взаимодействия. Предложен инструментарий для их диагностики. Определены социально-психологические детерминанты проявления того или иного стиля. Установлено,

что к числу таких детерминант относятся отдельные социально-психологические и личностные руководящего субъекта и особенности их структурной организации. Таким образом, выявлены качественно своеобразные симптомокомплексы психологических характеристик, обуславливающие стилевые предпочтения руководителей низового звена.

Определены основные предпосылки субъективной удовлетворенности курсантов и вышестоящих руководителей (командиров курсов) взаимодействием с сержантами, определяющие стиль служебного взаимодействия, сформировавшийся у младших командиров.

Впервые выявлены стабильно проявляющиеся феномены, связанные с социально-перцептивными особенностями курсантов, заключающиеся в обратном от ожидаемого эффекте отношения подчиненных к некоторым социально-психологическим аспектам служебной деятельности младших командиров. Такие феномены обозначены как «феномены обратного ответа».

**Теоретическая значимость.** Внесен вклад в разработку теоретических проблем социально-психологического функционирования малой группы в рамках управленческого взаимодействия низовых по уровню руководителей (сержантов) с рядовыми исполнителями (курсантами учебного подразделения) и непосредственными руководителями вышестоящего уровня (командирами курса).

Теоретически обосновано понятие «стиль командно-управленческого взаимодействия» младшего командного состава учебных подразделений вуза МЧС России, предложена классификация стилей командно-управленческого взаимодействия. Тем самым расширены представления о стилевых подходах в управлении. Обосновано положение о детерминации стиля командно-управленческого взаимодействия отдельными социально-психологическими и личностными характеристиками и их структурой, а также о качественном своеобразии структуры социально-психологических и личностных характеристик представителей разных стилей, что дополняет исследования, ранее выполненные в рамках системно-структурного подхода.

В ходе исследования получены теоретически значимые результаты, которые

доказывают значимость роли руководителей низового звена в обеспечении продуктивной деятельности организации.

Получены результаты, доказывающие необходимость исследования специфики социальной перцепции курсантов как субъектов, взаимодействующих с младшими командирами. Основанием является изменение социально-психологических и, как следствие, перцептивных характеристик групповых субъектов, которыми являются учебные подразделения курсантов. Доказано наличие социально-перцептивных эффектов со стороны курсантов, которые обозначены как «феномены обратного ответа». Появление подобных реакций негативно влияет на служебные взаимоотношения и предполагает психологическую подготовку сержантов в целях профилактики такого рода проявлений.

Таким образом, внесен вклад в разработку теоретических проблем социально-психологического функционирования малой группы в рамках управленческого взаимодействия низовых руководителей (младших командиров) с рядовыми подчиненными (курсантами) и руководителями вышестоящего уровня (командирами курсов).

**Практическая значимость** работы состоит в том, что рассматриваемая двумерная типология командно-управленческого стиля, а также предложенные для его диагностики методики расширяют научно-методические представления о качественном своеобразии поведения руководителей низового звена и могут быть применены для решения прикладных задач социальной и организационной психологии. Эти задачи носят диагностический, прогностический, профилактический и консультативный характер.

Выявленные в результате исследования закономерности целесообразно учитывать: для совершенствования программы предварительного психологического отбора младших командиров на первом году обучения в вузах МЧС России; при разработке практических рекомендаций по совершенствованию системы социально-психологического взаимодействия командиров низового звена, в частности младших командиров курсантских подразделений (с

офицерским составом курсов – с одной стороны и подчиненными курсантами – с другой) в процессе служебной деятельности в образовательных организациях высшего образования МЧС России; при разработке рекомендаций для определения направления развития и формирования навыков командно-управленческого взаимодействия командиров младшего звена в рамках психолого-педагогической и воспитательной работы вуза МЧС России и основанных на них краткосрочных программ подготовки кандидатов на должности младших командиров для системы вузов МЧС России.

Результаты данного исследования могут быть внедрены в работу психологической службы вузов МЧС России в целях повышения эффективности учебного процесса. Возможно распространение выявленных результатов исследования на трудовые коллективы со схожими вариантами управленческого взаимодействия руководителей и исполнителей.

**Апробация результатов исследования.** Материалы диссертационного исследования докладывались на заседаниях кафедры психологии ФГБОУ ВО «Ивановский государственный университет», а также на заседании методологического семинара факультета психологии Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова.

Основные результаты работы обсуждались на следующих конференциях разного уровня: Всероссийской научной конференции «Акмеологическая наука в модернизации образования инновационной России» (Шуя, 17-18 мая 2011 г.); Межрегиональной научно-практической конференции «Акмеология: качество развития человека» (Иваново, 2012); Международного конгресса «Триединство здоровья нации, качества жизни и гармоничного общества как основа устойчивого развития России в XXI веке» (Кострома, 12-14 сентября 2014 г.); Международная научно-практическая конференция «Проблемы психологических последствий, связанными с радиационными авариями и другими чрезвычайными ситуациями» (Москва, 21 мая 2015 г.); Международной научно-практической конференции «Тенденции развития психологии, педагогики и образования» (Казань, 8 июня 2015 г.); Международной научно-практической конференции



«Тенденции развития науки и образования» (Самара, 31 мая 2016 г.); XXVII Международной научно-практической конференции «Предупреждение. Спасение. Помощь» (Химки, 16 марта 2017 г.); Международного Конгресса «Психология XXI столетия (Новиковские чтения)», посвященного 25-летию Международной Академии психологических наук (Ярославль, 27-29 октября 2017 г.); Международной научно-практической конференции, посвященной Всемирному дню гражданской обороны (Москва, 1 марта 2018 г.); XXI Международного Конгресса «Психология XXI столетия (Новиковские чтения)», посвященного 70-летию профессора В.Ф. Петренко (Ярославль, 18-20 мая 2018 г.).

По теме диссертации опубликовано 22 научных статьи, в том числе 5 в журналах, рекомендованных ВАК РФ, и 2 публикации учебно-методического характера.

**Соответствие диссертации паспорту научной специальности 19.00.05.**

Положения, отраженные в диссертационной работе, соответствуют формуле специальности 19.00.05 – «социальная психология»: пункт 2 «закономерности общения и взаимодействия людей» в части интерактивной и перцептивной сторон общения.

**Структура работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, включающего 293 наименования, в том числе 37 на иностранном языке, приложение. Рукопись диссертации содержит 215 страниц, включает 14 таблиц, 10 рисунков.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ДЕТЕРМИНАНТ СЛУЖЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЛАДШЕГО КОМАНДНОГО СОСТАВА

## 1.1. Социально-психологические аспекты исследования межличностных отношений в условиях служебной деятельности

Термин «отношение», являясь общенаучным, можно встретить во многих гуманитарных, естественных, математических и прикладных науках. Оно является основой для понимания таких относительных категорий, как связь, зависимость, взаимоотношение, взаимодействие. Конкретный характер понятие «отношение» приобретает в рамках определенных наук, где на его основе строятся различные теории и концепции.

В психологии категория «отношение» является одной из фундаментальных. Отношение как одна из значимых категорий социальной психологии описано в трудах Г.М. Андреевой [6], Б.Ф. Ломова [128], В.Н.Мясищева [142; 143; 144; 145], А.В. Петровского [171; 172; 173; 174; 175; 176; 177], К.К. Платонова [178; 179] и др.

К проблеме межличностных и межгрупповых отношений было обращено внимание в работах В.С. Агеева, А.Л. Журавлева, Н.Н. Обозова, В.П.Познякова, И.Р. Сушкова, П.Н. Шихирева, Е.В. Шороховой. [249].

Одним из первых применений понятие «отношение» нашло в зарубежной психологии в работах психоаналитического направления, преимущественно Адлера [1]. Большую определенность данное понятие приобрело в работах В. Штрассер [289], которая являлась последовательницей Адлера. Понятие интерперсональных отношений было отмечено в трудах Г. С. Салливена [291] и его последователей. Поскольку указанными авторами категория отношений была рассмотрена поверхностно, обратимся к трудам отечественных ученых, которые занимались изучением данного понятия в различных его проявлениях: нейрофизиологическом, биопсихологическом и объективно психологическом.

В отечественной науке понятие «отношение» можно увидеть уже в трудах И.П. Павлова и В.М. Бехтерева, которые вкладывали в него физиологический контекст. И. П. Павлов говорил о том, что высшая нервная, или психическая, деятельность устанавливает тончайшие отношения организма к внешнему миру. В. М. Бехтерев, рассматривая первичную деятельность и соотношение организма со средой, предложил объективный термин - соотносительная деятельность [22]. Оба указанных автора в этом плане работали в рамках современной им физиологии, разделявшей жизнь организма на вегетативную и жизнь психическую, основанную на отношениях. Однако в отечественной психологии понятие "отношение" получило известность лишь со времени трудов психолога, экспериментатора и эмпирика А. Ф. Лазурского, развившего учение об экзопсихике как отношении человека к своей среде [143].

В социологии понятие «отношение» традиционно рассматривается как связь или взаимодействие людей и характерная направленность их действий. В психологии отношение воспринимается как константное по какому-либо признаку взаиморасположение объектов, субъектов и их свойств [158].

И.Р. Сушков отметил, что отношение может выступать как мера изменения элементов, между которыми существует связь. Отношения социальных групп являются естественным процессом упорядочения социального множества [223].

Термин «отношение» является базовой категорией в «теории отношений» В.Н. Мясищева. В трудах В.Н. Мясищева [142] можно найти определение отношения как единицы системы теоретических представлений личности, отражающих ее субъективно-оценочный и сознательно избирательный подход к реальности. Психологические отношения человека являются системой сознательных связей личности с различными сторонами действительности [144; 218].

Можно заметить, что понятие «отношение» пронизывает все аспекты функционирования объектов как живого, так и неживого мира. Отношения существуют между неодушевленными объектами и выражаются в расположении

объектов, соразмерности, возможности их функционирования как системы и так далее.

Психологический концепт отношений характеризуется своей спецификой и является неотъемлемой частью межличностного взаимодействия [253]. В свою очередь, любое взаимодействие двух субъектов предполагает взаимоотражение, определяющее его результат [223].

Таким образом, к одной из основных характеристик психического относится способность его к отражению. Только психическая форма отражения определяет регулятивное взаимодействие организма со средой, которое заключается в определении направления деятельности живого организма.

В мире материальных тел существуют четыре формы отражения: физическое (результат механического взаимодействия), химическое (результат химического взаимодействия), биологическое (результат физиологического взаимодействия) и, наконец, психическое (результат психического взаимодействия). Эти формы отражения соответствуют и логике развития материальных систем этого типа. Из этого следует, что психика является самостоятельной и самой высокоразвитой формой отражения, результатом которого является психический образ. [76].

В.Н. Мясищев отметил, что психическая деятельность представляет собой единство отражения человеком действительности и его отношения к этой действительности [143].

Природа человеческого поступка определяется заключенным в нем отношением человека и окружающему ему миру, которое составляет его внутреннее содержание [196].

Человек способен осознать, что происходит вокруг и лично с ним самим, то есть анализировать свою деятельность. Он может, думая о предметах и явлениях, мысленно преобразовывать их и находить решения многих проблем во внутреннем, интеллектуальном плане, может думать об очень абстрактных, обобщенных, далеких от повседневной жизни явлениях. С помощью сознания

человек способен к более глубокому познанию мира. Оно позволяет обобщать воспринимаемые явления, делать выводы и заключения по их поводу.

Самосознание является особой формой сознания, позволяющей человеку выделить свое «Я» из окружающей действительности, а также анализировать свои личностные и социально-психологические характеристики [55].

Таким образом, психологические отношения реализуются как в рамках субъект - объектных, так и субъект - субъектных направленностях, тогда как межличностные отношения всегда подразумевают субъект - субъектные связи [218].

Рассмотрим особенности взаимоотношений как одного из важных понятий социальной психологии.

Проблема отношения человека к человеку, или к Другому, имеет свое происхождение в философских теориях. Наиболее понятно проблема отношения человека к человеку оформилась в рамках экзистенциализма – философского течения конца XIX – начала XX века. Основополагающим предметом этого философского направления является бытие индивидуального человеческого субъекта, «онтология субъективности». Категориями экзистенциалистических концепций являются: забота, страх, борьба, пограничные ситуации; основными мотивами – мотивы одиночества, ответственности, отчуждения и свободы.

Кьеркегор впервые в своих трудах обратил внимание на конечность человеческого существования и связанного с ней постоянного выбора условий данного существования. Он рассматривает человеческое существо как обреченное постоянно делать свой выбор в большом и постоянно меняющемся мире. Идеи С. Кьеркегора развивают Э. Гуссерль, М. Хайдеггер [237], К. Ясперс, Ж.-П.Сартр и А. Камю [86], определяя проблему человеческого бытия как со-бытия с другими. [209].

В своей работе К. Ясперс уделяет большее внимание отношениям любви и дружбы, придавая большое значение в них наличию симпатии, близости и волнению. В книге «Философская вера» он пишет, что человек находит в мире

другого единственную действительность, с которой он может объединиться, опираясь на понимание и доверие, находя дорогу к истине [255].

В различных источниках, поднимающих проблему взаимоотношения между людьми, предлагаются свои определения данного понятия. Суть этих определений аналогична, отличия заключаются лишь в расширении или сужении понятия.

А.Д. Журавлева рассматривает межличностные отношения как взаимосвязи между людьми, в основе которых, по ее мнению, лежат разнообразные эмоциональные состояния взаимодействующих людей. Межличностные связи предполагают эмоциональную составляющую, в отличие от инструментальных отношений (деловых) [219].

У М.И. Еникеева и Р.И. Мокшанцева можно встретить понимание межличностных отношений как субъективно переживаемые взаимосвязи и взаимовлияние людей [58; 141]. В данной интерпретации появляется категория взаимовлияния как составляющая взаимоотношения между людьми. То есть межличностные отношения не только оказывают связующую функцию между субъектами отношений, но и оказывают непосредственное влияние на обоих из участников отношений. Т. Шибутани отметил, что межличностные отношения предполагают ряд ограничений, которые могут быть наложены на некоторые действия, утверждая, что существуют определенные условия и правила существования межличностных отношений [248].

В.Г. Крысько делает вывод о том, что межличностные отношения (синоним — взаимоотношения) людей представляют собой субъективные связи, которые возникают в результате их взаимодействия и сопровождаются различными эмоциональными переживаниями индивидов, которые в них участвуют. Они складываются в процессе совместной деятельности людей, а также с учетом отношения субъектов взаимодействия к труду, другим людям и самому себе [59; 218].

В своей монографии «Основы психологических отношений человека в социальной системе» И.Р. Сушков отмечает, что межличностные отношения

рассматриваются как отношения отдельных индивидов, в качестве эмоционально окрашенных и отражающих их индивидуальные интересы, ценности, жизненные позиции [223].

Формирование личности, прежде всего, происходит во взаимодействии с людьми. Взаимодействие обеспечивает удовлетворение социальных потребностей личности, а также выполняет функцию регуляции поведения. [145].

Э. Берн конкретизировал различные варианты отношений человека к человеку, тем самым открыл новую грань в исследовании данной проблемы. Он анализировал отношения на основе представлений о проявлении в общении различных подструктур Я: «Детского», «Родительского», «Взрослого». Понятие отношения человека к людям и к самому себе в процессе научных исследований приобретает более дифференцированный и ситуативно адекватный вид. [20].

Понятие «отношение» может трактоваться в широком и узком значении. В широком - оно относится к общественным отношениям, через которые определяется система потребностей и мотивов в социальной среде.

«Отношение» в узком смысле выступает как основополагающая категория психологической науки. Данная категория находит воплощение в контактах и взаимодействиях человека с человеком, а также другими материальными и идеальными вещами и явлениями. Отношение эмоционально окрашивает любые связи индивида с внешним миром [218].

Межличностные отношения входят в более широкие – общественные отношения.

Личность неизбежно представлена в системе общественных отношений, отражающей образ отношений личности с реальным миром.

Социальная психология раскрывает механизм «вплетения» индивидуального отношения к чему-либо в сущность социальной реальности. Данный факт помогает раскрыть, каким образом социальные условия влияют на поведение человека [141].

Общественные отношения носят обезличенный характер. Их сущность заключается во взаимодействии конкретных социальных ролей.

Социальная роль рассматривается как определенное положение индивида в системе общественных отношений [7; 103].

Есть существенные особенности, которые различают общественные и межличностные отношения.

1. Общественные отношения характеризуют отношения между различными социальными группами людей. Межличностные отношения – отношения, складывающиеся между отдельными индивидами.

2. Общественные отношения носят характер объективности и существуют независимо от эмоций отдельных людей. Межличностные отношения по своей сути являются субъективными и связаны с эмоциональным состоянием взаимодействующих сторон.

3. Общественные отношения являются относительно независимыми от входящих в них людей (люди «включаются» в эти отношения, существующие вне их), а межличностные отношения не могут существовать отдельно от реализующих их людей (их источник находится в самом человеке).

4. Сущностью общественных отношений является понятие «социальная роль», а межличностных - «личное отношение».

5. Общественные отношения описываются через понятие «социальная роль», а межличностные отношения характеризуются с помощью терминов «социальная установка» или «личное отношение».

Социальных психологов в основном интересуют межличностные отношения, в то время как социологи изучают общественные (социальные) отношения [150].

Пожизненная зависимость людей друг от друга помещает проблему человеческих взаимоотношений в самую сердцевину существования человека. Человек испытывает потребность во взаимоотношениях с другими людьми, которые могут гарантировать положительные переживания [222].

По мнению И.Р. Сушкова, межличностные отношения становятся дихотомическими по характеру и реализуются как межиндивидуальное (внутрисистемное), так и межгрупповое (межсистемное взаимодействие) [222].



Современное содержание понятия «межличностное взаимодействие» содержится в работах Б.Г. Ананьева [3;4;5], В.Н. Мясищева [144; 145], Г.М. Андреевой [6;7], Р. Бейлса [257; 258], Э. Берна [20], А.Л. Журавлёва [63; 64; 65; 66; 67; 68; 69], А.Н. Леонтьева [124; 125; 126], Н.Н. Обозова [153; 154; 155; 156; 157], Т. Лири [278], Л.И. Уманского [231], Т. Парсонса [164; 165], Я.Л. Коломинского [101], Б.Д. Парыгина [166], Б.Ф. Ломова [127; 128; 129; 130], А.В. Петровского [172; 174; 175; 177], С.Л. Рубинштейна [196], С.В. Сарычева [201; 202], и мн. др.

Отечественная психология содержит несколько подходов к трактовке понятия межличностного взаимодействия. Первый из них акцентирует внимание на взаимосвязь межличностного взаимодействия и феномена общения (Г.М. Андреева, Б.Д. Парыгин, Б.Ф. Ломов, и др.); во втором подходе межличностное взаимодействие непосредственно и неразрывно связано с отношениями (Я.Л. Коломинский, В.Г. Крысько, В.Н. Мясищев, Н.Н. Обозов, С.Л. Рубинштейн и др.); третий подход исходит из понимания того, что межличностное взаимодействие представляет собой совместную деятельность (Б.Г. Ананьев, А.Л. Журавлёв, А.Н. Леонтьев, А.В. Петровский, Л.И. Уманский и др.).

Межличностное взаимодействие обусловлено психологическими механизмами социальной перцепции и каузальной атрибуции.

Социальная перцепция определяется как социальная обусловленность восприятия социальных объектов. При этом предполагается наличие так называемой каузальной атрибуции – субъективного объяснения причин и мотивов поведения других людей, субъективной интерпретации их личностных качеств [58]. Данные механизмы могут существенно влиять на отношения людей друг к другу и на взаимоотношения в том числе.

Существуют устойчивые установки людей в отношении друг к другу – аттитюды. Аттитюдный подход широко представлен в литературе в качестве описания и измерения отношений. Личные отношения рассматриваются как тенденция воспринимать, оценивать другого и действовать в отношении его определенным образом [58]. Например, психологическая классификация

отношений К. Хорни построена на тенденциях «к», «против» и «от» Другого человека.

Интерперсональные отношения включают три элемента: когнитивный (гностический, информационный), аффективный и поведенческий (практический, регулятивный).

Когнитивный элемент предполагает познание, понимание и осознание информации, задействованной в межличностных отношениях.

Аффективный аспект выражается в разного рода эмоциональных переживаниях людей по отношению к другим. Эмоциональное содержание межличностных отношений изменяется в двух противоположных направлениях: от конъюнктивных (позитивных, сближающих) до индифферентных (нейтральных) и дизъюнктивных (негативных, разделяющих).

Поведенческий компонент межличностных отношений основывается на конкретных действиях. Если партнер положительно воспринимается, поведение будет доброжелательным. Интерактивная сторона общения будет затруднена, если имеется отрицательное отношение к партнеру по взаимодействию [187].

Таким образом, категория отношения является многоаспектной и может применяться как к объектам неживого мира, так и живого. Наивысшее значение данная категория приобретает на уровне совокупности отношений человека к окружающей действительности, в том числе и к другим людям.

Если в отношении обязательно поступление к человеку обратного сигнала, то при взаимоотношении постоянно осуществляется «обратная связь». Взаимоотношение – это отношение, идущее от людей к людям, «навстречу друг другу».

### **1.1.1. Когнитивная сторона межличностных отношений в учебных подразделениях вузов МЧС России**

Когнитивная психология подчеркивает активный, творческий характер когнитивных процессов. Человеку свойственно активно воспринимать окружающий мир, в том числе и социальный, целесообразно и творчески его преобразуя. Интериоризация социальных отношений отдельным субъектом зависит от его когнитивных функций.

Когнитивный компонент межличностных отношений базируется на психических процессах: ощущении, восприятии, представлении, памяти, мышлении, воображении. Взаимодействующие люди благодаря этим психическим процессам познают индивидуально-психологические особенности друг друга [16].

Актуальность исследования когнитивной сферы курсантов института МЧС России заключается в ее непосредственном влиянии на формирование межличностных отношений в курсантских подразделениях. Важным аспектом формирования слаженности в служебно-учебной деятельности подразделения являются отношения командиров младшего звена и подчиненных курсантов. Когнитивная составляющая отношений будет выражаться в том, каким образом происходит интерпретация и оценка индивидуально-психологических особенностей партнеров по взаимодействию. Будут ли отношения носить продуктивный характер либо деструктивный, зависит от многих факторов, в том числе и от субъективной оценки друг друга партнеров по общению.

Субъективное восприятие и интерпретация особенностей партнеров по общению влияет на их взаимопонимание и взаимоотношения. Важными характеристиками взаимопонимания в курсантском коллективе являются адекватность и идентификация. Точность психического отражения определяет адекватность взаимопонимания одной личностью другой. Идентификация является процессом отождествления индивидом своей личности с личностью другого индивида [114]. Как правило, чем больше обнаруживается сходств между

взаимодействующими сотрудниками МЧС России (в объективном и субъективном плане), тем больше взаимоотношения будут удовлетворять обе стороны общения.

Социальная когниция отвечает за схематизацию социального окружения индивида, тем самым облегчая ему ориентацию в окружающей действительности. Обратим внимание на тот факт, что когниция представляет собой продолжение перцептивных процессов. Когниция оперирует результатами перцепции: каким образом человек отразил в своем сознании образ другого, напрямую зависит от его особенностей восприятия.

Исследование восприятия, осуществляемое в психологии, опирается на разграничение сознательного (апперцепция) и бессознательного (перцепция). Взгляды на роль бессознательного в процессе познания не раз менялись [Фехнер 1915, Коффка 1935 и др.]. Современная же наука доказала большую роль бессознательного в познавательной деятельности.

Межличностное восприятие, как отмечают Р.Л. Кричевский и Е.М. Дубовская [112], рассматривается в психологии с нескольких позиций. С одной стороны, межличностное восприятие определяется как базовый структурный компонент межличностного отношения, влияющего на его последующее развитие. Данное направление поддерживается в работах А.А. Бодалева [23, 24] и Г.Н. Андреевой [7].

Другой аспект изучения перцептивного процесса межличностных отношений связан с обращением к роли межличностного восприятия в групповом процессе, которая связана с особенностями влияния групповой деятельности на данный процесс. А.И. Донцов [54], А.В. Петровский [174] выявили такие детерминанты межличностного восприятия, как эффективность и форма организации совместной деятельности, а также отметили наличие переменных группового и личностного характера.

Термин «социальная перцепция» («социальное восприятие») был предложен в 1947 году Джеромом С. Брунером в рамках разработанного им «Нового взгляда» (New Look). Так называлась социальная детерминация перцептивного процесса.

Далее этим термином в социальной психологии стали обозначать восприятие социальных объектов, причем круг их был строго ограничен. К социальным объектам стали относить другого человека, как субъекта взаимоотношения, социальную группу и социальную общность. Но данный термин не в состоянии был пояснить все процессы, происходящие при восприятии одного человека другим. Было обращено внимание на то, что при восприятии включается процесс мышления, с помощью которого происходит «расшифровка» внешних данных человека и его проявлений в процессе взаимодействия. Вследствие этого был предложен термин «социальное познание».

Социальное познание рассматривается как форма когнитивной деятельности. Социальное познание отличается от познания в целом своей двусторонней направленностью. Объектом восприятия и познания является другой человек, который, в свою очередь, воспринимает и познает в ответ.

Будучи необходимой фазой общения и взаимоотношения, межличностная перцепция связана с созданием целостного образа партнера по взаимодействию, фиксированием его внешних (соматических), психологических и социальных характеристик. На процесс восприятия человека человеком большое влияние оказывают накопленный ими предшествующий познавательный опыт, синтезированные знания, а также склонности, интересы, потребности, мотивы, эмоциональные состояния.

Влияние этих факторов создаёт характерную для каждого из партнеров апперцепцию (от лат. ad - к и percipitio - воспринимаю), которая обуславливает их значительные расхождения в создании целостных образов друг друга и в восприятии самой ситуации взаимоотношения. Одна и та же ситуация взаимодействия может быть воспринята совершенно по-разному сторонами общения.

Социальная перцепция ограничивается не только восприятием партнера по общению, но и дальнейшим социальным поведением по отношению к нему и другим людям, имеющим отношение к этому предмету взаимодействия. Человек способен управлять своим социальным поведением, воспринимая и

интерпретируя контекстную информацию. Ответом будут являться коммуникативные действия субъекта и поведение в целом.

Выполняя познавательную функцию, когнитивная сфера человека оказывает влияние на понимание ролей, правил и целей, которые типично характеризуют социальные ситуации и управляют социальными взаимодействиями. Происходит интерпретация внешних реакций партнера, речевой информации и составление общей субъективной картины отношения партнера к предмету взаимодействия. Также происходит формирование субъективных суждений о намерениях, способностях, эмоциях и мыслях собеседника [31].

Когнитивная сфера человека напрямую зависит от его способности к рефлексии, то есть способности понимать и анализировать чужую точку зрения. В свою очередь, это оказывает влияние на дальнейшие перспективы взаимоотношений с объектом восприятия [149].

На направленность отношений оказывает влияние оценочный фактор. Если субъект оценивает актуальные отношения, как удовлетворяющие его потребностям, то подобная связь с объектом отношений будет поддерживаться. Если данные отношения выступают в качестве фрустрирующего фактора, то связь будет носить отрицательный и непрочный характер. Субъект-объектность отношений не гарантирует объективности суждений о другом человеке, но именно этот фактор непосредственно оказывает влияние на итог отношений между людьми [200].

В русском языке за термином «познание» кроется очень многое: не только размышление по поводу визуально воспринятого, не только оценивание его (что является уже когнитивной функцией), но и мотивация необходимости дальнейшего взаимодействия с воспринимаемым человеком или отказ от такого взаимодействия. Кроме всего прочего, мы пытаемся во взаимодействии понять причины поведения воспринимаемого человека [24].

Таким образом, когнитивные процессы человека в сфере социальных отношений выполняют осведомительную и регулятивную функцию по отношению к процессу взаимодействия между субъектами [6].

В рамках предмета нашего исследования когнитивная сфера личности отдельного курсанта оказывает непосредственное влияние на межличностные отношения в курсантских подразделениях в процессе учебной и служебной деятельности в образовательных учреждениях пограничного профиля. Особенно для нас важно, каким образом данная сфера личности влияет на отношения командиров младшего звена и рядовых курсантов.

Основной психологический компонент в структуре межличностных отношений в курсантских подразделениях - это взаимопозиция командиров отделений и курсантов по отношению друг другу. Она представляет собой комплекс суждений оценочного характера, которые определяются поступками и воспринимаемыми характеристиками личности другого человека. Это социальное восприятие, как говорилось ранее, носит субъективный характер. Знакомясь с командирами отделений, оценивая их поступки и знания курсанты принимают определенную позицию в отношении к нему. Они либо проникаются уважением к нему, его лидерским качествам и способности к продуктивному взаимодействию, либо принимают отрицательную позицию к своему назначенному командиру. От данных позиций курсанта зависит готовность к совместной деятельности. Когда позиции людей характеризуются взаимностью, между ними образуется прочная двусторонняя социально-психологическая связь, что является гарантией благоприятного исхода взаимоотношений.

Отношения в социальных группах зависят от того, как один человек воспринимает и оценивает другого. Восприятие и оценка человека человеком находится в зависимости от особенностей его личности, опыта и знаний. В результате на когнитивную сферу личности военнослужащего могут оказывать влияние такие их индивидуальные особенности, как направленность, интересы, эрудиция, культура, привычки, возраст, национальная принадлежность и другое. В процессе службы у каждого курсанта формируются свои мыслительные

(когнитивные) «схемы», которые являются набором устойчивых представлений индивида («установок») о себе, о принадлежности к различным курсантским общностям и социальным группам, о физических свойствах внешнего мира.

Также можно обратить внимание на сильное влияние «коллективного мышления» в подразделениях под влиянием уставных взаимоотношений. Направленность воинского коллектива всегда представляет собой систему коллективных целей и задач ближайшей и дальнейшей перспективы. Здесь существенную роль играет обобщенное социально значимое лицо подразделения, характер его действий, коллективные интересы, запросы, устремления. Поэтому часто на формирование когнитивных «схем» курсанта может оказывать влияние окружение. Более опытные младшие командиры способны манипулировать данными особенностями «коллективного мышления» курсантов. Передавая информацию курсантам, они демонстрируют свое личностное отношение к ней. В противном случае отношение курсантов будет формироваться стихийно, опираясь на их потребности и мотивы [18].

### **1.1.2. Эмоционально-чувственная сторона межличностных отношений в учебных подразделениях вузов МЧС России**

Эмоционально-чувственная сторона взаимоотношений связана с положительными или отрицательными переживаниями, которые могут возникать у человека в зависимости от его индивидуально-психологических особенностей и особенностей других людей, а также под влиянием ситуативных факторов. Эмоциональный компонент выполняет функцию регуляции в большей мере при неофициальных взаимоотношениях в подразделениях МЧС России.

В работе эмоциональный компонент взаимоотношений мы рассматривали в рамках удовлетворенности подчиненных и вышестоящего руководства командно-управленческим взаимодействием с командирами младшего звена (низового уровня руководства).



Важным компонентом психологического климата в курсантском коллективе является его сплоченность, которая является, в свою очередь, результатом эмоциональной стороны взаимоотношений. Показателями психологической сплоченности в данном коллективе будут являться:

- уровень взаимных симпатий в межличностных отношениях (чем большее количество членов группы положительно воспринимают друг друга, тем выше ее сплоченность);
- степень привлекательности группы для ее членов (она зависит от числа людей, удовлетворенных своей включенностью в данную группу людей).

Эмоции – это непосредственные переживания в конкретный промежуток времени через психологическое отражение явлений и ситуаций [44]. Чувства - это относительно устойчивые человеческие переживания, которые имеют мотивационную основу и связаны с удовлетворением потребностей. В социальном плане они представляют собой взаимные ориентации людей [2]. Чувство человека – это его непосредственное отношение к миру, к тому, что происходит вокруг него, в форме переживаний [16].

А.В. Петровский [174] описывает концепцию межличностных отношений, в которой данные отношения представляются в форме трехслойной композиции: эмоциональные отношения; ценности и нормы; характеристики малой группы, определяемые совместной деятельностью.

В данном параграфе нашей работы мы рассмотрим на теоретическом уровне процесс образования и особенности эмоциональных отношений, отношений симпатии и антипатии в курсантском коллективе МЧС России.

В.Б. Ольшанский [160] дает расширенное понимание системы межличностных отношений, которое заключается во включении в социально-перцептивный процесс аттракции, а также ролевых отношений.

Продолжая рассматривать позицию В.Б. Ольшанского, можно отметить, что в процессе перцепции происходит восприятие людей друг другом на основе определенных эмоциональных отношений, механизмы образования которых объясняются явлением «аттракции». Аттракция представлена тремя основными

формами: продукт межличностного восприятия; фактор, оказывающий влияние на межличностное восприятие и понимание другого человека; регулятор формирующихся межличностных отношений.

Ранее аттракция понималась как любое отношение к человеку, будь то позитивное или негативное. Теперь аттракцией называют преимущественно положительное эмоциональное отношение к Другому. Таким образом, аттракцией называется форма восприятия и познания другого человека, которая основывается на формировании устойчивого позитивного чувства.

Межличностные отношения начинаются на основе эмоционально-чувственных отношений людей друг к другу.

Можно особо отметить две обобщенные группы чувств.

1. Конъюнктивные чувства, к которым относятся чувства, сближающие людей и объединяющие их. Данная группа чувств является показателем готовности курсантов к сотрудничеству и совместным действиям, что, в свою очередь, оказывает положительное влияние на общий авторитет и имидж курсанта.

2. Дизъюнктивные чувства, разъединяющие людей, вызывающие нежелание сотрудничать. Данная группа чувств может создать значительные препятствия в процессе становления специалиста экстремального профиля. Важным требованием к сотрудникам противопожарной службы является умение работать в команде. Межличностные отношения, основанные на взаимодоверии, доброжелательности и открытости, создают эмоциональный комфорт в команде.

Общение есть всегда реализация определенных отношений (общественных и межличностных), где аттракция связана преимущественно с отношениями межличностного характера

Сущность межличностных отношений отличается от общественных отношений своей эмоциональной основой.

Аттракция рассматривается как особый вид социальной установки на другого человека, в котором важную роль играет эмоциональный компонент [50].

Включение аттракции в процесс межличностного восприятия - необходимое условие общения офицеров, младшего командного состава и курсантов. Зарождение аттракции – это «стихийный» процесс, который не подчиняется четко заданным законам, а основывается на эмоциях и чувствах. Важное значение для поддержания благоприятного социально-психологического климата в подразделениях МЧС России имеет положительное отношение подчиненного состава к командирам. Формирование положительного отношения непосредственно зависит от управленческих способностей самого командира и его готовности использовать социально-психологические направления работы с подчиненным составом, к которым можно отнести применение приемов формирования аттракции (обращение по имени к курсанту, приветливое, соответствующее ситуации выражение лица, оправданная похвала и поощрение, знание индивидуально-психологических качеств подчиненных и прочее). Данные аспекты в работе с коллективом свидетельствуют о дружеском настрое руководителя и располагают подчиненного к искреннему и доверительному отношению [85].

Любая профессиональная деятельность человека имеет свою эмоциональную окраску. Формы переживания человеком своего отношения к различным объектам могут быть разными. Это может быть удовольствие, радость, горе, страх, гнев, любовь и многое другое.

Эмоции относятся к процессам внутренней регуляции поведения. Они предшествуют деятельности субъекта и руководят ею для удовлетворения его потребностей. Положительные эмоции способствуют повышению работоспособности и снижают утомляемость. К ним можно отнести чувство удовлетворения и радости от труда, чувство подъёма и уверенности. Отрицательные эмоциональные переживания сотрудника способствуют снижению результативности его служебной деятельности.

На динамику эмоциональной сферы во время работы существенное влияние оказывает социально-психологический климат в коллективе. Слишком слабые и очень сильные состояния эмоционального возбуждения способны

отрицательно влиять на результативность деятельности. Для каждого человека есть оптимальное эмоциональное состояние, обеспечивающее его максимальную продуктивность в служебной деятельности.

Эмоциональная сфера личности оказывает влияние на взаимоотношения внутри коллектива. Если курсант, как субъект учебно-служебной деятельности подразделения, не удовлетворен отношениями с сослуживцами или начальством, это будет отрицательным образом влиять как на его работу, так и на работу служебного коллектива в целом. При условии дальнейшего сохранения подобного рода отношений в коллективе, ситуация может развиваться двумя путями: социальной изоляцией курсанта, что может отрицательно повлиять на психологический климат в коллективе, либо его переводом в другое подразделение.

Эмоции могут возникать по причине реальных или воображаемых ситуаций. Они, как и чувства, воспринимаются человеком как внутренние переживания и могут передаваться другим людям в форме сопереживания. Эмоции являются регулятором общения, влияя на выбор партнеров по взаимодействию [220].

Эмоциональная реакция в виде обиды может возникать из-за столкновения ожидаемого поведения значимого человека и действительного поведения [163]. Вероятность возникновения данного чувства выше, когда человек по общению психологически значим.

Осознание эмоции обиды предусматривает понимание происхождения ожиданий, фиксацию информации о реальном поведении человека и восприятии рассогласования ожиданий и реальности. Таким образом, познается сущность обиды.

В конфликтных отношениях может иметь место и оскорбление. Здесь поведение другого человека имеет цель причинить оскорбленной стороне страдание.

Стыд является сильной, культурно оправданной (в отличие от зависти, например) эмоцией, в функции которой входит регулирование поведения

человека в соответствии с нормами, зафиксированными в Я-концепции. Благодаря развитию самосознания и появлению стыда процесс приспособления человека к условиям общественной жизни происходит более эффективно.

Стыд рассматривается как культурно оправданная эмоция, в то время как зависть считается эмоцией низменной. Зависть определяется враждебным отношением к успеху и благам других людей.

Испытываемые эмоции в процессе взаимоотношения генерируют групповые чувства, которые образуют общественные переживания. Обида, стыд и страх, а также переживание за Других приобретают особенности, свойственные каждой микрогруппе, коллективу [220].

Восприятие эмоций сегодня все чаще рассматривают в рамках более широкого понятия - «эмоциональный интеллект» (ЭИ), к которому относят способности к распознаванию, пониманию эмоций и управление ими. Это касается как собственных эмоций субъекта, так и эмоций других людей [254].

Таким образом, эмоционально-чувственная сторона отношений играет важнейшую роль в жизни и деятельности личности. Неосознанно она возникает и направляет действия человека в ту или иную сторону. Особенно этот процесс заметен в коллективах, которые требуют постоянного взаимодействия людей друг с другом, таких как учебные коллективы МЧС России. Здесь эмоциональная сторона отношений проявляется бурно и способна быстро распространяться в коллективе. Воспитание в курсантском подразделении происходит, главным образом, через коллектив. Поэтому не последнюю роль в этом вопросе играет командный состав, в том числе и младшие командиры курсантских подразделений. Командиры способствуют формированию у курсантов положительного отношения к цели воспитания, к службе в подразделениях МЧС и получаемой в процессе обучения в вузе специальности. В своей работе с подчиненными курсантами они учитывают коллективное настроение подразделения, создают и поддерживают положительный настрой, что способствует активизации деятельности членов коллектива, успешному

преодолению трудностей службы. Кроме того, в процессе слаженной работы командного состава и подразделения происходит правильное формирование чувства коллективизма (взаимовыручки, поддержки, чувства ответственности за работу и так далее).

Таким образом, межличностные отношения в курсантских подразделениях МЧС являются системой избирательных связей, которые устанавливаются между служащими в форме чувств и влияют на дальнейшее взаимодействия между членами коллектива.

### **1.1.3. Поведенческий компонент межличностных отношений в учебных подразделениях вузов МЧС России**

В структуре взаимоотношений, как ранее было отмечено, выделяют три компонента: когнитивный, эмоционально-чувственный и поведенческий.

По мнению А.В. Петровского, поведенческий компонент взаимоотношений в малой группе представляет собой психологическое образование, которое предопределяется целями и задачами совместной деятельности. Поведенческий компонент во взаимоотношениях в курсантском коллективе играет ведущую роль и включает невербальные средства общения, выражающие отношения человека к другим людям и к группе.

Н.Н. Обозовым круг явлений, охватываемых межличностными отношениями, представлен восприятием людьми друг друга и их интерпретацией воспринятых ситуаций; межперсональную привлекательность; взаимовлияние в процессе совместной деятельности [152].

Согласно сложившимся представлениям, в психологии поведение определяется как внешние проявления психической деятельности, к которым можно отнести: все внешние физиологические проявления, связанные с состоянием, общением и деятельностью людей (поза, мимика, интонации, дрожание, особенности дыхания, мышечное напряжение и др.); отдельные движения и жесты (поклон, кивок, сжимание кулаков и др.); действия как более

крупные акты поведения, имеющие определенный смысл (просьбы, приказы и т.п.); поступки как акты поведения с определенным значимым результатом (добросовестно выполнять свою служебную задачу, игнорировать и попустительски относиться к приказам вышестоящего начальства и т.п.) [211].

Поведение личности подразумевает реализацию действий человека, которые отражают его отношение к обществу, другим людям и предметному миру и регулируются общественными нормами нравственности и права [249].

Обратим внимание на взаимосвязь поведенческой сферы личности и формирующихся взаимоотношений.

Под отношением, как мы определяли выше, понимается психологический феномен, заключающийся в возникновении у человека психического образования, которое интегрирует в себе результаты познания объекта действительности, всех эмоциональных откликов на этот объект, а также поведенческих ответов в результате данного познания. Развитие взаимодействий и взаимоотношений личности с другими людьми является результатом его поведения.

Поведенческий компонент межличностных отношений реализуется в определенных действиях и зависит от когнитивного и эмоционального компонентов отношений. В случае позитивного отношения между сотрудниками подразделений МЧС России, их поведение будет направлено на продуктивное сотрудничество. Если же объект взаимодействия не вызывает симпатии, то интерактивная сторона общения будет затруднена. Поведение людей напрямую зависит от норм и правил социальных групп, к которым они принадлежат [68].

Готовность к взаимодействию всегда имеет свою реализацию в поведении субъектов в условиях общения и совместной деятельности. Именно совместная деятельность и общение раскрывают характер межличностных отношений. При этом межличностные отношения могут характеризоваться положительной направленностью, индифферентностью, отрицательной направленностью эмоциональных переживаний и сопереживаний; адекватностью и неадекватностью взаимопонимания, когнитивным отождествлением или

отсутствием этого отождествления между субъектами; готовностью к содействию, бездействию или к сопротивлению друг другу [153].

Р. Бейлз полагает, что в основе любого межличностного взаимодействия лежат следующие составляющие: позитивные эмоции, решение проблем, постановка проблем, негативные эмоции. Каждой из этих областей взаимодействия соответствуют поведенческие проявления (Таблица 1) [62].

Таблица 1 - Основные области взаимодействия и соответствующие поведенческие проявления (по Р. Бейлсу)

Области взаимодействия	Основные поведенческие проявления
Позитивные эмоции	выражение солидарности; снятие напряжения; выражение согласия
Решение проблем	предложения, указания; выражение мнений; выдача ориентаций
Выявление проблем	просьба о разъяснении; просьба высказать свое мнение; просьба об указаниях
Негативные эмоции	выражение несогласия; создание напряженности; демонстрация антагонизма

Все эти области взаимодействия можно увидеть и в курсантских коллективах. Если взаимоотношения между курсантами, либо между командирами и подчиненными основываются на позитивных эмоциях, то это положительно влияет на их взаимодействие. Если сотрудник подразделения МЧС России и других силовых структур активно настроен на решение сложившихся проблем, его поведение будет направлено на выполнение поставленных задач вышестоящим руководством. Негативные же эмоции могут иметь обратный эффект, создавая препятствия для продуктивных отношений, и будут выражаться в протестном поведении сотрудника.

Конструктивное поведение направлено на сохранение положительного потенциала отношений с оппонентом, минимизацию вероятности конфликтных



ситуаций. Поведенческий компонент тесно связан с коммуникативной компетентностью индивида [10].

Поведение, согласно мнению А.В.Петровского, активно включено в процесс общения между людьми и является одной из его проявлений (наряду с коммуникативной и перцептивной стороной). Общение как целенаправленная деятельность предполагает определенный результат, который может выражаться в изменении поведения и деятельности других людей.

Говоря об общении, всегда имеют в виду и устанавливающиеся в его результате отношения между взаимодействующими субъектами. Целью же общения может служить изменения в познавательной, эмоциональной-волевой и поведенческой сферах участвующих в общении лиц [47].

Общение – это процесс, в котором формируется готовность к взаимодействию в форме реализации межличностных отношений. В общении осуществляется взаимный обмен мыслями и чувствами вовлеченных в него личностей с образованием общей «базы» этих мыслей и чувств. Только при общении как высшей форме взаимодействия возможен взаимный обмен знаниями, умениями, интересами, ценностными ориентациями. Этот взаимный обмен оказывается особенно продуктивным, если между людьми устанавливаются межличностные отношения [153].

Социальная среда оказывает влияние на формирование определенного характерного языка выражения отношений. Даже в границах одной этнической общности, но в разных ее социальных группах способы выражения отношений различны. Такое знание и умение чувствовать нюансы выражения отношений и психологически подбирать форму выражения своих отношений особо необходимо лицам, являющимся субъектами воспитательного процесса [7].

Так, специфика «военного общения» или, в нашем случае, общения между курсантами, а также курсантами и их командирами, определяется особенностями социального института военнослужащих, в рамках которого строго регламентируются все действия (речевые и неречевые) и существует высокая степень контроля всех сфер жизни, в том числе и личной. Данное положение

существенно отличает социальную группу курсантов высших учебных заведений специальной подготовки от обучающихся других вузов. Специфическими формами общения в подразделениях МЧС России являются: рапорт или доклад, инструкция, приказ. Структурные и языковые особенности профессионального общения в данной среде имеют официальный статус и отражены в строевом Уставе Вооруженных сил, который является регламентирующим документом. Однозначность понимаемых речевых выражений достигается упорядоченностью и согласованностью действий. Данный порядок способствует достижению наибольшей продуктивности при наименьшей затрате сил [25; 126; 183; 204].

Корчемный П.А. [107] выделяет следующие параметры, от которых может зависеть внутригрупповое поведение личности:

- 1) социально-психологическая адаптация человека в социальной группе, к которой он принадлежит (или стал принадлежать);
- 2) выраженность внутригруппового самоутверждения;
- 3) ролевая идентификация;
- 4) наличие статуса лидера (формального/неформального);
- 5) склонность к конформному или отклоняющемуся поведению;
- 6) коллективистское самоопределения личности (согласия/несогласия с ценностями и нормами группы).

Система внутриколлективного общения в подразделениях МЧС России - это совокупность разнообразных контактов между членами подразделений: служебных и личных, информационно-познавательных и эмоциональных, двусторонних и многосторонних; управленческо-дидактических, воспитательных, партнерских и так далее [33].

Таким образом, поведенческий компонент межличностного взаимодействия в подразделениях МЧС характеризуется направленностью поведения, уровнем воинской дисциплины, умением подчиняться и руководить, участием в служебной и внеслужебной деятельности курсантов и командиров.

## **1.2. Социально-психологические условия служебной деятельности младшего командного состава учебных подразделений вузов МЧС России**

Межличностное взаимодействие в профессиональной деятельности исследовалось А.В. Булгаковым [29], С.В. Горностаевым [46], А.В. Карповым [91], Е.П. Ермолаевой [61], Н.Л. Ивановой [77; 78], А.С. Душкиным [56], В.А. Мазилковым [132], М.М. Кашаповым [94; 95; 96], Н.В. Ключевой [97; 98], В.Л. Марищуком [134], В.И. Назаровым [146; 147], Ю.П. Поваренковым [180; 181], В.М. Цехновичером [239], В.Д. Шадриковым [242] и др.

Отношения между военнообязанными дополняются своими особенностями. Они четко регламентированы как со стороны воинского устава и руководства отдельного заведения системы МЧС России, так и со стороны функционирующих в обществе норм и правил.

Изучению особенностей межличностных взаимоотношений именно в среде военнослужащих посвящены труды многих отечественных ученых, среди которых Е.Г. Баранов [18], И.И. Барсуков [19], А.Д. Глоточкин [41], В.Ф. Перевалов [167; 168; 169], Я.В. Подоляк [182], П.П. Дерюгин [52], П.А. Корчемный [107], А. Л. Загорюев [49] и многие другие. Определяющее значение в формировании взаимоотношений в подразделениях силовых структур имеют деловые и нравственные качества специалистов [17; 19; 52; 101; 118]. В свою очередь, от сложившейся системы взаимоотношений в курсантском коллективе зависит результативность деятельности всего подразделения и уровень удовлетворенности учебно-служебной деятельности отдельно взятого курсанта.

Характер взаимоотношений между офицерами и курсантами заметно меняется от момента зачисления новобранцев в ряды курсантов до момента их выпуска из ВУЗа.

Основной проблемой поступивших на первый курс курсантов является их адаптация к новому коллективу. Особенность курсантов в отличие от их сверстников, выбравших гражданскую специальность, в том, что их привыкание

должно осуществляться как по отношению к обязанностям службы, так и к требованиям обучения. Большую роль в процессе адаптации курсантов играют взаимоотношения с курсовыми офицерами, которые для них становятся самыми важными наставниками. Они же формируют скелет и правила взаимодействий внутри курса как социальной группы. От командования курса во многом зависят взаимоотношения между курсантами как формальные, так и неформальные. Необходимо, чтобы человек, находящийся на должности начальника курса и взводного командира, обладал профессионально важными качествами и имел представление о психологии общения, педагогике и об индивидуальном подходе. Также большую роль играет взаимодействие командования курса, преподавателей и психолога, которые закреплены за данным курсом.

На втором курсе, когда адаптация уже должна быть завершена, возникает проблема нового уровня – необходимость самоутверждения курсанта. К этому времени все роли в коллективе распределены и взаимоотношения курсантов происходят из доставшейся им роли. В данном случае главное – не упустить момент, когда курсант переходит рамки конструктивного самоутверждения и начинает самоутверждение за счет других курсантов. В основном такая проблема во взаимоотношениях возникает между такими категориями курсантов, как командиры учебных групп, командиры отделений и курсанты, находящиеся в их подчинении. Здесь важную роль играет наблюдательность руководства курса и своевременность предпринятых действий воспитательного характера, призванных научить и показать личным примером, как должно происходить взаимодействие с подчиненным личным составом.

Третий год обучения в системе учебных заведений МЧС России отличается тем, что курсанты переходят от казарменного положения к проживанию за пределами института. Курсанты получают некоторую свободу, от которой они уже отвыкли. Им нужно освоить взаимоотношения с курсовыми офицерами на уровне «взрослый-взрослый», основанные на принципах доверия, ответственности и строгого самоконтроля. Офицеры должны быть уверены, что

предоставленная свобода не будет препятствием для конструктивного взаимоотношения с курсантами. Любое отступление члена коллектива от правил поведения в сформированной группе (опоздание, неподчинение, несоответствующий внешний вид, недостойное поведение вне института и другое) влечет за собой групповую ответственность (поселение на казарму всей учебной группы, несение нарядов, отчисление из института, увольнение из ГПС МЧС России). Курсовые офицеры, преподаватели и психологи должны вовремя предпринять профилактические меры против проявления всякого рода вольностей курсантов.

Четвертый курс – переломный момент обучения и службы курсантов. Обучающиеся начинают задумываться о правильности выбора профессии. До этого момента обучение и служба шли «по инерции». Сейчас приходит осознание того, чему они научились, насколько развиты их профессионально важные качества, могут ли, хотят ли они работать в данной области. В этот период отчисление курсантов из института и увольнение из рядов ГПС МЧС России идет по собственному желанию, поэтому важно поддержать тех курсантов, чья уверенность в правильности выбранной профессии стала ослабевать, а мотивация обучения снижаться.

Выпускной курс – время формирования у курсанта восприятия себя как офицера пожарной охраны, специалиста в этой области. Курсанты получают первое офицерское звание младших лейтенантов, что значительно повышает их самооценку и основательно укрепляет их статус среди обучающихся курсантов других курсов. Они начинают осознавать важность своей профессии, привыкать к новой социальной роли. Время теоретических учебных дисциплин сокращается и основной упор идет на практические занятия, в том числе и стажировку в Главных управлениях и пожарных частях ГПС МЧС России в разных регионах страны. Здесь основное взаимодействие курсанта со своими коллегами идет с опорой на социально-психологические параметры новой для них социальной роли офицера как (в данном случае) среднего начальствующего состава

Таким образом, на пути становления курсантов как специалистов возникает множество качественно отличных этапов взаимоотношений их с субъектами воспитательного процесса. В работе обозначена только часть таких особенностей, которыми характеризуется процесс обучения в образовательных организациях высшего образования МЧС России.

Эффективность служебной деятельности сотрудников МЧС России во многом зависит от социально-психологических процессов в подчиненных коллективах, в том числе в учебных подразделениях вуза МЧС России [232].

Известны многочисленные работы показавшие, как при этом важно учитывать психологический климат, характер эмоциональной окраски взаимоотношений между сотрудниками, их сплоченность, наличие формальных и неформальных связей, характер и формы разрешения конфликтных ситуаций, соответствие стиля руководства уровню развития коллектива [220]. Отдельно следует подчеркнуть роль межличностных отношений в структуре МЧС России.

Взаимоотношения в курсантском коллективе, с точки зрения социальной психологии, это система взаимосвязей, которая возникает между курсантами в процессе их взаимодействия в процессе учебно-служебной деятельности [137]. Поэтому совершенствование организации служебной деятельности сотрудников ГПС МЧС России должна особым образом предусматривать оптимизацию взаимоотношений в отдельно взятых подразделениях.

В отличие от первичных трудовых коллективов, в курсантском коллективе формируются межличностные отношения, которые характеризуются высокой сплоченностью; коллективистским самоопределением; идентификацией курсанта со своим подразделением; высокой значимостью членов коллектива по отношению друг к другу; совместным принятием ответственности за результаты деятельности. Данные отношения способствуют формированию коллективистских качеств, которые необходимы в служебной деятельности курсантов, а также предусматривают наличие групповой рефлексии.

Важным в курсантских подразделениях становится духовное сближение его членов, целенаправленное превращение случайного сочетания человеческих

характеров в устойчивую группу и далее в высокоразвитый коллектив. Значимыми предпосылками для этого становятся совместная деятельность, необходимость постоянного согласования усилий и распределения поставленных задач, взаимопомощь и взаимовыручка в учебном процессе и службе. Решение общих задач способствует активному формированию отношений (формальных и неформальных), нахождению лучших способов реализации совместной деятельности и подбору приемлемых способов управления учебной группой и отдельными индивидами. В процессе реализации учебно-служебной деятельности подразделением осуществляется переход от общности людей к организованному субъекту коллективной деятельности [33].

Межличностные взаимоотношения между представителями коллектива реализуются на основе формальных и неформальных связей. В рассматриваемых коллективах формальные отношения являются важнейшей основой взаимодействия для успешного решения профессиональных, служебных и учебных задач в повседневной деятельности образовательных организаций высшего образования МЧС России. Данные взаимоотношения закреплены организационной структурой курсантского коллектива, задаются в соответствующих распорядительных документах.

Служебные взаимоотношения могут реализовываться «по вертикали» (между начальниками и подчиненными) и «по горизонтали» (между сотрудниками, равными по должности и званию) [137].

Наряду с формальной структурой отношений между членами курсантского подразделения складывается психологическая структура отношений неофициального порядка, формирующая систему межличностных отношений. Неформальные (неслужебные) отношения складываются в зависимости от традиций коллектива, индивидуальных особенностей курсантов и занимаемых ими социальных ролей. Неформальные связи определяют широкий круг общения, который опирается на интересы, установки, увлечения, ценности взаимодействующих лиц.

В коллективах структуры МЧС России, в сравнении с трудовым гражданским коллективом, присутствует более детальная и однозначная регламентация официальных отношений между сотрудниками.

Изначально главная трудность достижения уставных взаимоотношений носит социально-психологический характер и заключается в том, что за нарушение уставных норм взаимоотношений зачастую не наступает быстрой негативной реакции со стороны сослуживцев, в то время как нарушение межличностных отношений, например, при руководстве мотивом собственного благополучия, ведет к немедленной негативной реакции членов коллектива [100].

Особенностью психологии взаимоотношений в курсантском коллективе является также и то, что они формируются не только на основе совместной учебной и служебной деятельности, но и в процессе совместного решения бытовых проблем, коллективного проведения досуга. Строгая регламентация жизни и деятельности курсантов, монополовой состав (наличие в подразделениях одних только мужчин) накладывает отпечаток на содержание и формы взаимоотношений между ними, делают их более жесткими. Наконец, многонациональность курсантского коллектива требует контроля межэтнических (межнациональных) отношений для формирования хорошего социально-психологического климата [100].

Продуктивные межличностные отношения в курсантских подразделениях начинают формироваться с появлением чувства доверия и симпатии к своим товарищам по подразделению. Они определяются обоюдными, преимущественно эмоциональными реакциями, переходящими в устойчивые и прочные чувства товарищества, взаимной привязанности и глубокой дружбы. Основным психологическим компонентом в структуре межличностных отношений остается позиция курсанта по отношению к каждому из своих товарищей. Знакомясь с сослуживцами, оценивая их поступки, знания и компетентность, курсант проникается уважением к ним, готовностью к совместным действиям. Между людьми образуется крепкая двусторонняя социально-психологическая связь в том случае, если их позиции характеризуются взаимностью [33].



Взаимоотношения исходят из определенных побуждений (интерес, понимание необходимости взаимодействовать, сотрудничать, общаться и т.д.) и включают тот или иной внешний ответ (речь, действия, мимику, жесты и т.п.), эмоции и чувства (удовлетворенность общением, симпатии, антипатии, привлекательность, взаимное притяжение, положительные или отрицательные состояния), познание (восприятие другого, мышление, воображение, представление), волю (выдержка при отсутствии взаимопонимания, владение собой в случае конфликта, оказание помощи в трудной ситуации) [137].

По аналогии с другими примерами групповые процессы в курсантских подразделениях образуют многоуровневую структуру, ядром которой является совместная деятельность, обусловленная социально значимыми целями. На первом уровне реализуются непосредственные контакты между людьми, основанные на эмоциональном восприятии друг друга; на втором – эти отношения опосредуются характером совместной деятельности; на третьем – развиваются отношения, основанные на принятии всеми членами группы единых целей групповой деятельности [220].

В своем развитии учебный коллектив МЧС России проходит определенные этапы развития. Условно можно выделить три стадии: социального единства, товарищества и социальной зрелости.

Первый этап формирования курсантского коллектива характеризуется возникновением взаимного контакта, взаимного восприятия и оценки друг другом. Важное значение имеют особенности личности воспринимающего, его жизненный опыт, ценности и ожидания [118].

На начальной стадии развития учебного коллектива МЧС России (стадии социального единства) курсанты устанавливают контакты, необходимые для эффективного выполнения заданий служебного и общественного характера. Курсанты, только поступившие на обучение в образовательные организации военной направленности, имеют определенные трудности, связанные с построением конструктивных взаимоотношений. Эти трудности возникают ввиду

психологических особенностей юношеского возраста, специфики обучения и службы в подобных структурах. К ним можно отнести:

1) стремление к самостоятельности, независимости суждений и действий появляется наряду с чувствительностью к групповому влиянию и желанием заручиться поддержкой авторитетных лиц;

2) потребность в самоутверждении сталкивается с недостаточностью жизненного опыта и отсутствием представления о формах и средствах самовыражения личности;

3) в оценках, высказываниях и отношениях проявляется стремление к определенности, четкости, однозначности (юношеский максимализм). Молодые курсанты часто пытаются отстоять свою точку зрения, пусть даже ошибочную. Данное поведение ведет к конфликтным ситуациям в подразделениях, в том числе с младшим командным составом;

4) к 17-18-ти годам у молодых людей формируется характер, проявления которого при поступлении на службу приходится приспособлять и адаптировать к требованиям учебно-служебной деятельности. Этот процесс во многих случаях происходит «болезненно» и может вести к внутриличностным конфликтам, которые, в свою очередь, негативно сказываются на отношениях с окружающими;

5) 18-20 лет - период формирования потребностей человека, в частности, он совпадает с кульминационным периодом половой активности у мужчин. Блокировка потребностей в условиях обучения и службы в образовательных организациях военной направленности (в том числе нахождение на казарменном положении) ведет к психологической напряженности, которую курсанты могут выражать через агрессивные действия по отношению к товарищам;

6) несформированность мотивации обучения (многих юношей обучение в образовательных организациях высшего образования МЧС России привлекает наличием красивой формы, мечтами о своих подвигах и т.п.). Молодой человек с подобной мотивацией, поступив на обучение, быстро разочаровывается в своем

выборе, что может привести к негативным социально-психологическим последствиям [84];

7) в отличие от студентов гражданских вузов, курсанту-первокурснику приходится адаптироваться не только к особенностям обучения в высшем учебном заведении, но и к особенностям несения службы.

Второй этап отмечается возникновением межличностных отношений, характеризующихся рациональным и эмоциональным аспектами. Рациональный аспект определяет осознание и анализ людьми достоинств и недостатков друг друга. Эмоциональный аспект отражается в соответствующих переживаниях.

На данном этапе отношения членов курсантского коллектива выступают через формирование уважения или неуважения, доверия или недоверия, удовлетворенности или неудовлетворенности, содействия или противодействия обстоятельствам.

Межличностные отношения в немалой степени зависят от формирования представлений о другом человеке в период его первичного восприятия. В процессе служебного и неформального взаимодействия курсантов друг с другом их первоначальное суждение может укрепляться, а может и трансформироваться. Важную роль на процесс взаимодействия оказывает степень соответствия личностных качеств партнера представлениям о них взаимодействующего лица. В случае их совпадения возникает положительное отношение к нему [118].

На второй стадии («товарищество») заканчивается процесс взаимного изучения, нивелируются психологические проблемы ранней стадии становления курсанта в коллективе, устанавливаются позитивные отношения между курсантами и младшим командным составом, формируется достаточно стабильная структура коллектива.

На третьем этапе зрелости достигается единство желаний и действий, убеждений и интересов курсантского коллектива. Отношения здесь складываются и развиваются исходя из внутренней потребности личности. Отношения внутри подразделения на данном этапе характеризуются наличием взаимопомощи и взаимной поддержки, взаимозаменяемостью при реализации служебных задач и

снижением конфликтности. В коллективе на данной стадии, как правило, преобладает положительный морально-психологический климат, позитивно влияющий на развитие членов коллектива и построение конструктивных взаимоотношений между ними [102].

Межличностные отношения в развитом коллективе объединяют всех членов подразделения, но их социальные статусы могут быть различны. Одни из них являются неформальными лидерами и привлекают к себе больше союзников, другие находят меньшее число соратников. Есть и такие курсанты, которые находятся на периферии коллектива, не достигая особых успехов ни в служебной деятельности, ни в учебной. Такие курсанты не смогли завоевать уважение со стороны сослуживцев или по какой-либо причине потеряли его [33].

Особое внимание следует обратить на взаимоотношения в малых группах. В учебных коллективах МЧС России за малую группу примем отделение как составляющую часть курса. В отделении, как правило, от 6 до 10 человек, включая командира отделения. В таких малых группах личное воздействие проявляется в большей степени, нежели в многочисленных группах. Между курсантами внутри отделений учебной группы часто складываются прочные дружеские отношения, которые часто оказывают влияние на служебные отношения. Малые группы учебных подразделений вузов МЧС России, даже вступая в межгрупповые отношения, развиваются независимо друг от друга. В них выявляется авторитетный руководитель (лидер), вокруг которого объединены остальные члены группы [220].

Изучением личности в профессиональном труде занимались многие ученые, среди которых Ю.П. Поваренков [180; 181], В.П., Петров [170], В.Ф. Перевалов [167; 168; 169]. Непосредственно особенностям подготовки и становления младших командиров были посвящены труды В.М. Дудника, Ю.В. Полевого, В.В. Сушанко, В.В. Капустина, Р.К. Резникова, О.М. Латышева [120], В.М. Злобина, О.В. Евтихова [57], Ю.В. Золотухиной [75], О.М. Курганова [119]. Особенности формирования взаимоотношений младших командиров с

подчиненными курсантами занимались исследователи А.В. Колесник, А.Е. Красовская [109; 110; 111], А.С. Черепанов [243].

Становление специалистов экстремального профиля представляет собой сложный комплекс, в котором освоение профессиональных компетенций непосредственно взаимосвязано с воспитательным процессом. Наряду с офицерским составом, воспитательную функцию выполняют сержанты как командиры младшего звена. Они назначаются на первом году обучения исходя из их первоначальных командно-управленческих предпосылок, отмеченных старшими офицерами во время прохождения «курса молодого бойца». К концу первого года обучения они проходят аттестационную комиссию для присвоения звания сержантов. За это время в разной мере наблюдается ротация условно назначаемых командиров младшего звена как результат отсутствия проверенной и адаптированной методики их отбора на должности. За предшествующие годы практиками накоплен социально-психологический опыт подбора лиц на эту должность. Однако на данный момент сложилось понимание того, что полученный опыт становится недостаточным. В системе психологического отбора кандидатов на должности младших командиров в образовательных организациях высшего образования ГПС МЧС России отсутствует четко определенная методология. Основной базой для назначения командиров младшего звена являются общие результаты профессионального психологического отбора абитуриентов для поступления в вуз на курсантские должности (исследование интеллектуально-мнестических особенностей, психологического профиля личности и некоторых аспектов мотивационной сферы). Используются результаты наблюдения за работой со стороны командиров курсов. Однако здесь имеет место некоторая субъективность такого отбора. Командованию курса по большей части «выгодно» рекомендовать для назначения лиц, которые по своим психологическим особенностям удовлетворяют требованиям именно офицерского состава курсов. В связи с этим не учитывается баланс продуктивности выполнения должностных обязанностей вновь назначаемых младших командиров по отношению как к подчиненным курсантам, так и к офицерскому составу курса.

Определяется задача привести к максимальному равновесию аспект взаимоотношений и взаимодействия командиров младшего звена в диадах «сержант-курсант» и «сержант-офицер», решение которой позволит говорить о возможности определения пригодности младших командиров к выполнению всего объема работ, определенных непосредственными должностными инструкциями. До сегодняшнего периода отсутствует теоретическое, значит, концептуальное понимание особенностей сержантской деятельности в учебных группах. Подобное обстоятельство актуализирует необходимость построения и активного развития системы формирования конструктивных взаимоотношений в системе ГПС МЧС России на этапе подготовки кадров в рамках высшего образования [208]

За последние годы отмечается увеличение числа случаев использования возможностей МЧС России для борьбы с возникающими природными, техногенными и иными по происхождению катастрофами, влекущими отрицательные последствия для населения. Следует отметить, что возникают новые по своим особенностям проблемы и последствия нарушения инфраструктуры жизнеобеспечения населения. Подобные обстоятельства неминуемо ставят вопросы повышения качества подготовки специалистов экстремального профиля в соответствии с новыми ФГОСами [234; 235], в которых важная роль отводится развитию социально-личностных компетенций специалистов. Данное обстоятельство с основанием предполагает необходимость определения формы участия сержантского состава командного звена в освоении обучающимися указанных компетенций. На этих основаниях теоретической и практико-ориентированной задачей становится социально-психологическое исследование служебной деятельности младших командиров, включая сержантов учебных заведений системы ГПС МЧС России.

В образовательных организациях высшего образования МЧС России командиры младшего звена являются неотъемлемой частью системы руководства курсантскими подразделениями. В силу своего положения сержант является одним из основных координаторов взаимоотношений в изучаемых

подразделениях. Именно от сержантов в большой степени зависит психологический климат группы, её настрой и установка на выполнение уставных, служебных и академических требований, процесс адаптации к непривычной для бывшего школьника среде жизнедеятельности, а также процесс профессиональной самоидентификации и др.

В управленческой структуре курсантских подразделений происходит разделение членов коллектива на такие группы, как офицеры, старшины, сержанты, курсанты. В свою очередь, у этих категорий есть общие, специфические интересы и проблемы, постольку они объединяются в своеобразные коллективы [33].

Нарушение уставных взаимоотношений, как показывает практика, чаще всего происходит в звене «командир отделения - курсант». Одной из главных причин такой ситуации являются систематические недостатки и ошибки в руководстве младшими командирами со стороны командиров (взводных офицеров). Не всегда взводные офицеры способны оказать методическую помощь им в вопросах взаимодействия с подчиненным составом, предпринимая меры для повышения их авторитета. Также имеет место и попустительское отношение отдельных сержантов к выполнению своих служебных обязанностей, связанное со слабым чувством ответственности, личностными особенностями, недостаточным знанием своих служебных обязанностей и отсутствием навыков в построении продуктивных отношений в подчиненном подразделении.

В отношениях сержантов и рядовых могут возникать различные трудности служебного и личного характера, которые связаны с их статусами и социальными ролями. Стремясь добросовестно выполнить свой долг, некоторые младшие командиры пытаются на формальной основе взаимодействовать с подчиненным составом как по вопросам служебной деятельности, так и по внеслужебным аспектам. Данное обстоятельство может способствовать возникновению эмоционального барьера, препятствующего продуктивному взаимодействию членов коллектива во всех сферах его жизнедеятельности. С другой стороны,

некоторые сержанты, опасаясь потерять доверие подчиненных, проявляют неуместное дружелюбие.

Таким образом, при формировании взаимоотношений в подразделениях, командиры курсов должны обращать внимание на поддержание авторитета сержантов, повышение их командно-управленческой готовности и содействовать обучению их работе с подчиненными [102].

Процесс формирования межличностных отношений в курсантских подразделениях проходит ряд основных общих социально-психологических закономерностей формирования любого коллектива. Однако следует ожидать проявления специфики, требующей своего изучения.

Опыт мониторинга учебной, воспитательной и профессиональной деятельности, показал: главной особенностью становления позитивных межличностных отношений в курсантских подразделениях является их поэтапное формирование. На первом этапе (1 курс) реализуются в основном первичные контакты между курсантами, основанные на эмоциональной реакции. На втором этапе (2-3 курсы) межличностные отношения между курсантами являются следствием совместной деятельности в процессе обучения и службы в образовательном заведении. На третьем этапе (4-5 курсы) - построение позитивных межличностных отношений основывается на восприятии и понимании всеми курсантами учебной группы целей совместной деятельности.

Также на общий характер межличностных отношений в курсантской среде большое влияние оказывают выстраиваемые отношения между младшими командирами и их подчиненными. По своему социальному положению в структуре управления сержантский состав занимает позицию связующего звена между командным, преподавательским составом образовательной организации и собственно рядовыми курсантами. С точки зрения потенциальных требований необходимой компетентности, деятельность сержанта является психологически сложной. По роду и характеру своего деятельностного общения он одновременно принадлежит к двум различным референтным группам: с одной стороны - к командному составу, с другой – к курсантам. Он обязан «сверху вниз» доводить



до курсантского подразделения решения вышестоящего командира, и то, как он это делает, какие вербальные и невербальные средства использует, влияет на общее состояние и удовлетворенность подчиненных курсантов. Положительный настрой на процесс и результат выполнения поставленной служебной и учебной деятельности во многом зависит от коммуникативных компетенций младшего командира и от личностных особенностей построения интерперсональных отношений. В то же время он остаётся частью того же курсантского коллектива, обладая возможностью иметь суждения о правомерности тех или иных действий старших командиров. Эти направленности мотиваторов деятельности не всегда совпадают. Естественно, сержанты не имеют достаточных полномочий для принятия ряда управленческих решений без вышестоящего руководства, что ведет к возникновению у них психологического дискомфорта. В ряде случаев интересы этих групп по своим социально-нормативным требованиям могут становиться противоречивыми, вследствие чего сержант находится в состоянии возможного конфликта ролей. Подобная картина наблюдается в производстве на примере мастеров и бригадиров. Отечественные исследователи неоднократно отмечали эту проблему. Одними из первых авторов на неё указали А.Л. Свенцицкий (1979) [203] и Р.Б. Гительмахер (1989) [40]. Из последних исследований данной направленности можно отметить работы А.А. Головачева [42], в которых непосредственно указывается на двойственный статус командиров младшего звена. Специфичность положения младших командиров, по словам автора, приводит к возникновению ролевого конфликта, сопровождаемому негативными переживаниями и дезорганизацией профессиональной деятельности. Своеобразие ситуации, в которой оказываются бывшие курсанты после назначения на должности младших командиров, означает вероятность социального ролевого конфликта ввиду их одновременного взаимодействия в составе двух референтных групп (курсанты и командиры). Каждый командир младшего звена выбирает свою ролевую линию поведения по отношению к данным группам, предопределяющую особенности стиля их служебной деятельности в рамках внутригруппового взаимодействия.

Возникает вопрос, как возможно снизить уровень этого противоречия или компенсировать его. Изначально понятно, что вышеназванную двойственность социальных ролей сержантов устранить полностью не представляется возможным, она будет оставаться. Тем не менее, уровень ее влияния на возникающие противоречия в межличностных отношениях курсантских подразделений, может быть значительно снижен. Авторы, названные выше, ссылаются на имеющийся опыт, полученный в исследованиях ряда производственных коллективов. Курсантские подразделения образовательных организаций ГПС МЧС России имеют свои особенности, являясь частью единой системы внутренней службы, которые необходимо учитывать, разрабатывая подходы по формированию конструктивных взаимоотношений в данных звеньях взаимодействия. Полностью проводить аналогию с производственной средой не имеет смысла. Мы должны учитывать, что гражданско-производственные отношения не столь жестко регламентированы, как это наблюдается на примере военизированных организаций, в которых уставные требования предполагают их неукоснительное исполнение. Однако и в строго регламентированных уставными взаимоотношениями коллективах не стоит забывать о наличии человеческого фактора. Здесь должны быть определены направления развития интерперсональных отношений сержантского состава и подчиненных курсантов, в которых большую роль должен сыграть лидерский потенциал выбранных и назначенных младших командиров, их авторитет как формальных лидеров (формальные и неформальные компоненты взаимоотношений). Предполагаемые интерперсональные отношения должны будут оказывать положительное влияние на процесс участия сержантов в реализации воспитательной функции в курсантском коллективе.

В нашей работе большое внимание уделяется понятию субъективной удовлетворенности, которая рассматривается в двух аспектах: субъективная удовлетворенность подчиненного состава и вышестоящего руководства в рамках управленческого взаимодействия с руководителями низового уровня, то есть с младшим командным составом курсантских подразделений. Мы полагаем, что

основой для организации продуктивной деятельности учебного подразделения, функционирование которого определяется строго установленными инструкциями, является качественно организованное служебное взаимодействие. В данном случае показателями эффективности служебного взаимодействия в исследуемых подразделениях может быть удовлетворенность подчиненных курсантов включенностью в референтную группу, своим социальным статусом в данной группе и особенностями построения взаимоотношений в ней. Субъективная удовлетворенность командиров курсов опирается на результативность работы возглавляемого младшим командиром учебного подразделения и качеством реализации подразделением его задач и приказов. Важным для старших командиров также является обеспечение сержантами бесконфликтного функционирования учебной группы.

В исследовании ряда зарубежных и отечественных авторов наравне с понятием «субъективная удовлетворенность» используются такие термины, как «субъективное благополучие», «психологическое благополучие», «приспособленность», «счастье». Изучив вкладываемый смысл в данную терминологию таких исследователей, как М. Аргайл [12], М. Селигман [206], Е. А. Троицкая [230], Е. Ю. Чеботарева [240], Р. М. Шамянов [244; 245], Е. Diener [267, 290], W. E. Saris [286], К. М. DeNeve, Н. Cooper [266], можно сформулировать обобщенное определение изучаемого термина. Таким образом, под субъективной удовлетворенностью будем понимать отношение человека к своей личности, социальному статусу, деятельности, социальному окружению, характеризующееся отсутствием отрицательных эмоций и сопровождающееся чувством выполненного долга, состоянием спокойствия, оптимистическим настроением и уверенностью в себе. Субъективная удовлетворенность подчиненных курсантов объективно проявляется в их действии или бездействии в отношении учебно-служебной деятельности.

Рассматривая объективные показатели работы учебного подразделения вуза МЧС России, берем во внимание выводы, сделанные Р.Б. Гительмахером (1989). Автор выделяет принципиальные позиции, соблюдая которые мастера и

бригадиры при оптимизированных взаимодействиях могут достигать больших результатов своей работы. Руководителям низшего звена, как считает автор, в процессе реализации своих обязанностей необходимо учитывать следующие принципиальные аспекты: восприятие их как руководителей подчиненным коллективом; понимание неформальной структуры коллектива посредством выделения микрогрупп по критерию «отношение к руководителю»; социально-психологические особенности подчиненных с положительным и отрицательным отношением к руководителю; знание своей оценки «снизу» и «сверху». Данные аспекты могут вступать в противоречие. Если они не будут выявлены, то возникает угроза возникновения разобщенности в так называемой «неформальной структуре коллектива». Отдельно следует отметить тот факт, согласно которому зависимость роли и статуса руководителя в динамике процесса не имеет линейной зависимости. Скорее, она может быть определена как многовариантная, что требует соответствующего теоретического концепта для оценки её формирования и поддержания при одновременном контроле динамики колебаний.

Здесь появляется проблема группового субъекта, которая была рассмотрена в работах К.М. Гайдар (2009; 2013) [37; 38; 39]. В настоящее время субъективный подход в раскрытии групповой проблематики представляет собой отдельное теоретико-методологическое направление, которое позволяет вскрыть еще не исследованные интегративные свойства группы, изучать процесс преобразования формально возникшей малой группы в социально-психологическую общность. Групповой субъект в понимании автора имеет свои критерии становления и феноменологию группового процесса [38]. На западе проблемами группового субъекта и эмоционального интеллекта группы занимались Kafetsios, Nezlek [273], Chang, Choi (2012) [263], Moore, Mamiseishvili (2012) [284].

В рамках изучения группового субъекта, имеет место понятие групповой рефлексии. На разных стадиях группового развития рефлексия будет иметь разное содержание. Под групповой рефлексией будем перспективно понимать способность коллектива анализировать итоги своей деятельности, а также

корректировать дальнейшую деятельность по итогам проведенного анализа [63]. По аналогии с индивидуальной рефлексией, групповую возможно рассматривать как совокупность групповых процессов, способствующих осмыслению целей, способов и результатов совместной деятельности [90]; определенное групповое состояние, опирающееся на эмоциональную и когнитивную направленность группы по осмыслению своих свойств и своей деятельности в той или иной ситуации; групповую компетенцию, в которую входит способность группы к анализу своей деятельности, а также формирование определенного отношения к самой рефлексии и готовность использовать ее результаты в дальнейшей практики. В отечественной психологии групповая рефлексия рассматривается как особый механизм развития совместной деятельности, который позволяет ее участникам вырабатывать единый смысл ситуации [90; 245], самооценку каждого члена коллектива как субъекта групповой деятельности [207; 221]. При этом общение остается ведущим процессом в совместной деятельности, который способствует формированию способности группы к рефлексии.

В учебных подразделениях в период процесса адаптации к новому виду деятельности также следует особо выделять роль групповой рефлексии и формы ее реализации. В этих условиях изучение социально-психологических и личностных факторов групповой рефлексии вызывает повышенный интерес. Важной в формировании групповой рефлексии представляется роль руководителя. Если судить по аналогии с производственными коллективами, то отношение к младшему командиру со стороны подчиненных, ориентирующихся на сложившиеся стереотипы, чаще может быть положительным. В то же время наличие у «оценщика» комбинированной информации быстро смещает отношение к непосредственному руководителю в сторону отрицательных суждений. В процессе разрешения проблемно-конфликтной ситуации от субъекта, берущего на себя эту ответственность, требуется переосмысление её содержания, обеспечение понимания с учетом целостности и осмысленности событийного пути личности, участвующей в ситуации, наличие действенно-преобразующего отношения к себе [9; 211]. Одновременно рефлексия по своей сущности критична,

поскольку создает новые смыслы при конфликтах (противоречиях) из-за прежних норм поведения и знаний, теряющих актуальность [159].

В отечественной психологии можно считать укоренившимся общее представление о ведущей роли общения в совместной деятельности для формирования необходимого расположения группы к рефлексии.

Возможность выработать способность к анализу совместных действий в период обучения является важным аспектом для повышения эффективности служебной деятельности курсантов образовательных организаций высшего образования МЧС России. Если данные навыки будут успешно отработаны во время учебной деятельности, то они могут благополучно реализовываться в период трудовой деятельности. Согласно современным представлениям о комплексе учебного процесса, лицо, завершившее освоение образовательной программы, должно быть по сформированности необходимых компетенций приближено к требованиям профессиональной деятельности. Предполагается, что служебная деятельность курсантов учебного подразделения МЧС России должна быть более целенаправленной и осуществляться с высокой активностью. Данный факт требует от каждого обучающегося умение анализировать и осмысливать результат своей деятельности, а также планировать свои дальнейшие действия. Подобная реальность означает наличие необходимости усиления рефлексивности обучающихся в процессе учебной деятельности и её активизации как в индивидуальной форме, так и групповой. В связи с этим, групповая рефлексивность рассматривается как социально-психологический феномен [9]. К функциям групповой рефлексивности можно отнести: адаптация группы к изменениям; подготовка к различным формам совместной профессиональной активности; формирование и поддержание позитивной групповой идентичности в форме «образа Мы» и др. Учитывая, что групповая рефлексия формируется сложнее, чем индивидуальная, поддержание части условий её реализации становится одной из задач работы младшего командного состава курсантских подразделений. В данном случае этот феномен, сохраняя свои социально-психологические корни, приобретает «инструментальную», «прикладную»

направленность. Он же не выходит за рамки определенного группового состояния как стадии групповой динамики. По содержательному наполнению являет собой совокупность групповых процессов, обеспечивающих осмысление целей, способов и результатов совместной деятельности [90].

Целесообразность рассмотрения функций групповой рефлексии в работе сержантов курсантских подразделений МЧС России оправдана. Наиболее обоснованно можно говорить о той функции групповой рефлексии, которая оказывает влияние на адаптационный потенциал группы, способность быстро приспосабливаться к изменяющимся условиям существования (экстремальным условиям). В итоге результаты реализации этой работы повышают способности группы к научению [14]. Этим же определяется актуальность научения сержантов как младших командиров влиянию на важные процессы с учетом командно-педагогических традиций конкретного учебного заведения. Подобные факторы, составляющие ориентацию корпоративной культуры на организационное научение, наличие в организации системы выполняемых процедур по анализу опыта и управления результатами деятельности обеспечивают развитие всех форм групповой рефлексии. Последнее проявляется как итог совместных усилий, направленных на воспитание у курсантов приверженности задачам профессии, их мотивированности на достижение результата. Остается значимыми роль личностных факторов сержанта как лидера группы, межличностное общение курсантов, внутригрупповое взаимодействие. Групповая рефлексия, имея социально-психологические особенности, обоснованно предполагает усилия по изучению их как для развития теории данного вопроса, так и в прикладных целях. Учитывая, что групповая рефлексия не осуществима без динамичной ролевой структуры группы, предметом изучения становятся межличностные внутригрупповые взаимодействия. Важным представляется исследование возникновения образа «Мы», осознание коллективности судьбы, или, иначе говоря, характеристик группы и событий, которые становятся значимыми для большинства членов группы (в нашем случае курсантского коллектива), возникновение специфического общения в силу их взаимозависимости.

Исследования механизмов социального влияния, лидерства, возникновения и проявления различных социально-психологических эффектов (например, «поляризация микрогрупп») и др. необходимы для формирования перспектив жизнедеятельности курсантского подразделения [151].

Таким образом, важным фактором, ускоряющим сближение курсантов, превращающих их общность в высокоразвитый коллектив, является совместная деятельность, которая основывается на необходимости постоянного согласования усилий, распределения задач, взаимопомощи и взаимовыручки в учебно-служебном процессе. При решении общих задач идет формирование отношений, нахождение приемлемых способов управления и организации в группе.

В нашей работе мы сделали акцент на взаимоотношениях младших командиров (командиров курсантских отделений) и курсантов. Особенностью этих отношений является неопределенность статуса командующих курсантов или младшего командного состава. Являясь полноправными членами курсантского коллектива, зачастую они не находят в нем места. Получив звание сержанта, они официально становятся на позицию командира и отношения с курсантами начинают формироваться по сценарию «начальник-подчиненный».

### **1.3. Стилиевые характеристики служебной деятельности младшего командного состава**

Проблемы управления и руководства всегда были в сфере внимания ученых, их анализ приводил к решению большого количества задач на теоретическом и практических уровнях [65; 69; 89; 99; 106; 191; 192; 193; 247; 252; 287].

В разное время на западе анализу лидерских качеств и потенциала руководителя были посвящены труды Hater, Bass (1988) [270], Mumford, Campion, Morgeson (2007) [285], Geertshuis, Morrison, Cooper-Thomas (2015) [269], Bartone (2017) [259]. На особенности положения лидера в силовых структурах были направлены исследования Melton (1957) [282], Crawford (1970) [265], Britt, Davison, Bliese, Castro (2004) [272], Summers (2008) [292], Matthews (2008) [280].



Феномены управления и руководства характеризуются совместностью и выражаются, прежде всего, в управленческом взаимодействии руководителей и исполнителей [63]. Данное взаимодействие направлено на решение задач организации. Для управления подчиненными руководители используют организационную власть, которая может привести к явным или скрытым противоречиям с подчиненным рабочим коллективом. Такому феномену, как власть, уделяли внимание многие исследователи, среди которых можно отметить О.С. Виханского, А.В. Карпова, П. Друкера, А.И. Наумова. Власть только тогда является эффективным ресурсом, когда приводит к продуктивному взаимодействию субъекта и объекта управления. Таким образом, определение эффективной формы воздействия на подчиненных является важной задачей организационной психологии.

Современный этап развития психологии управления испытывает потребность в исследованиях, направленных на получение знаний об индивидуальных различиях руководителей, которые основываются на непосредственном управленческом взаимодействии. Также следует обратить внимание на малую изученность социально-психологических особенностей заместителей руководителя и руководителей низового уровня. В нашей работе мы обратили внимание именно на социальные и психологические особенности управленцев низового уровня. В разной степени психологию руководителей низового уровня затрагивали такие ученые, как О.Н. Шалдыбина [243], С.В. Быков [32], А.Р. Халфиева [238].

Устойчивые поведенческие характеристики субъекта управления, обусловленные его социально-психологическими характеристиками, принято связывать с понятием стиль. Стиль – способ существования чего-либо, отличающийся совокупностью своеобразных приемов и отражающийся в инструментальной оснащенности индивида [105].

Теоретический анализ литературы указывает, что стиль общения и деятельности как совокупность устойчивой индивидуально своеобразной совокупности целей, действий, направленностей в специфической деятельности

выступают в качестве одного из системообразующих факторов личности. [135]. При этом понятие стиля всегда характеризуется соотносительностью данного параметра к особенностям поведения и взаимодействия субъекта. Большинство авторов рассматривают стиль поведения как обобщенную форму проявления поведенческих особенностей индивида [79; 80; 81; 226; 227; 228; 229]. Субъекты, отличающиеся индивидуальными особенностями, будут демонстрировать различные относительно устойчивые характеристики поведения в руководящей позиции.

Специфика проявления стилей существенным образом зависит от профессиональной среды субъекта, что накладывает отпечаток на формы его проявления и особенности стилового поведения в повседневной жизни.

Служебная деятельность младшего командного состава предполагает определенный стиль ее реализации. В настоящее время становится особо актуальным изучение стиливых особенностей деятельности младшего командного состава для системы МЧС России. Причина этого в масштабных и комплексных изменениях профессиональной подготовки курсантов. При этом обоснование востребованного стиля стало социально-психологической проблемой.

Стиль управления определяется как устойчивая совокупность личностных и социально-психологических характеристик руководителя, которые определяют способы реализации выбранных методов воздействия на подчиненный коллектив [30; 82; 105; 293].

Стиль управления зависит как от объективных факторов, так и субъективных. К числу объективных факторов можно отнести особенности производственной среды, специфику решаемых задач, социальные и психологические характеристики коллектива подчиненных, уровень квалификации руководителя и исполнителей [275; 283; 281]. Субъективные характеристики могут выражаться в особенностях субъекта управления: в его демографических характеристиках, социальных и личностных особенностях, опыте [60; 70].

Исследования многих авторов указывают, что стиль управления во многом зависит от таких личностных характеристик, как

- самооценка [139; 45; 87];
- наличие моральных принципов: честность, милосердие, отзывчивость и ответственность [274], законопослушность, уважение к личности, дисциплинированность, смелость и мужество при выполнении своих обязанностей [117];
- тип общения, среди которых, по мнению отечественных психологов, выделяются диалогическое, императивное и интуитивное [123; 141; 161; 225; 246];
- уровень развития психических процессов (познавательных и эмоционально-волевых);
- психологическая устойчивость в ситуации повышенного требования;
- способность быстро адаптироваться в профессиональной и социальной среде;
- мотивация служебной деятельности и направленность ценностных установок;
- потребность в самореализации в профессиональном труде [133; 250; 256].

В классическом подходе к стилевым особенностям руководителя принято выделять следующие стили управления: авторитарный, демократический и либеральный [279; 7]. К психологическим особенностям проявления данных стилей в последнее время обращались следующие авторы: Т.А. Азимов (2016), [2], М.И. Абузярова (2016) [15], А.М. Волкова (2017) [35; 36], О.А. Савина (2015) [199], А.Ю. Чернов (2016) [43].

Например, в экстремальных условиях актуальным будет авторитарный стиль руководства. Для продуктивного выполнения задачи в данных условиях важно уметь оперативно принимать требуемые ситуацией решения, пренебрегая коллегиальным методом принятия управленческих решений [112]. В условиях же повседневной жизнедеятельности, когда имеется сплоченный и подготовленный коллектив, наиболее продуктивным является демократический стиль руководства.

Условия творческого поиска предполагают использование элементов либерального стиля [232]. Чрезмерный авторитаризм и регламентированность отношений нередко формирует у сотрудников нежелательный стереотип - снятие ответственности за принимаемые решения в рамках своих полномочий и порученную работу [83; 264].

Характеристики стилей руководства также отражены в так называемой управленческой матрице, которая была впервые описана в 60-е годы американскими психологами Р. Блейком и Д. Моутоном [260]. В основе данной концепции лежит поведенческий подход к феномену лидерства в организации [261]. Авторы выделяют два фактора, оказывающих существенное влияние на стилевые особенности лидерства: «ориентация на задачу» и «ориентация на работников». Методика Блейка-Моутона позволяет не только выявить количественную характеристику лидерского поведения, но также определить доминирующий фактор мышления лидера (руководителя) в контексте решаемых им управленческих задач [71; 72].

Исходя из исследований американских специалистов в области психологии менеджмента, японский исследователь Т. Коно построил четырехстилевую модель поведения руководителя, основываясь на степени рациональности управления [104]. Он выделил и описал новаторско-аналитический, новаторско-интуитивный, консервативно-аналитический и консервативно-интуитивный стили руководства. По взглядам Т. Коно, эффективное управление подразумевает рациональное управление, а в подобном ключе новаторско-аналитический тип управления наиболее эффективен.

Вплоть до настоящего времени двухфакторная модель в исследованиях лидерства остается актуальной [210; 271]. Нельзя обойти без внимания и РМ-теорию лидерства японского психолога Д. Мисуми (Мисуми, 1984) [140]. Мисуми приходит к выводу о необходимости определения двух базовых факторов, которые способны обеспечивать эффективность лидера: лидерский стиль, ориентированный на достижение целей организационной деятельности, на поддержку и удовлетворение индивидуальных и групповых потребностей членов

организации и ее сохранение как целостного организма. Данные поведенческие категории лидерства: Р (erformance) – деятельность и М (aintenance) – поддержка, и дали название РМ-теории лидерства.

В последнее время были осуществлены попытки рассмотрения стиля управленческой деятельности с позиции объекта управления. М.А. Григорьев, Ю.Э. Макаревская, исследуя особенности управления-подчинения отмечают, что для совершенствования управленческого взаимодействия необходимо обратить внимание на особенности восприятия стиля управления «снизу» [48]. Стиль управления рассмотрен в новом ракурсе - с позиции подчинённых, что актуально для психологии управления, где в основном представлены исследования психологических аспектов именно управленческой деятельности, а не исполнительской.

Особое внимание было уделено стилям управления в организациях силовых структур [136; 93]. Например, С.Е. Борисова отмечает, что в данных организациях особенно ярко проявляется потенциал руководства, так как профессиональная деятельность в данном случае чаще всего осуществляется в сфере «человек-человек» (по классификации Е.А. Климова) [28]. Несмотря на особое внимание к данной сфере деятельности, сфера психологии управления здесь изучена недостаточно. Данный автор также указывает на проблему существования «неадекватного» стиля управления в организациях силовых структур, который заключается в «чрезмерной авторитарности, субъективизме, игнорировании уровня подготовки и опыта сотрудников, отсутствии учета их индивидуальных особенностей и непризнании за ними права самостоятельно принимать решения [28]. Результаты исследований доказали, необходимость активизации человеческого фактора, использования психологических ресурсов [186; 224].

Анализ актуальных публикаций, представленных в системе РИНЦ, показал, что различные аспекты, хотя бы косвенно касающиеся психологии управления в специфических условиях силовых структур, представленные в работах отечественных и зарубежных авторов, не дают ответов на возникающие

вопросы в рамках организационной психологии и психологии силовых структур. Сегодня ощущается высокая потребность в дальнейших теоретических и практико-ориентированных социально-психологических исследованиях для развития направления подготовки специалистов экстремального профиля. В полной мере это касается и определения стилевых особенностей взаимоотношений между руководителями и подчиненными.

**Выводы по 1-ой главе.** Изучение социально-психологических детерминант служебной деятельности младшего командного состава учебных подразделений вузов МЧС России предполагает учет и анализ специфики взаимоотношений в рассматриваемых коллективах. Формирование отношений в учебных подразделениях МЧС России проявляется как социально-психологический феномен и имеет свои особенности и содержание. Концепция исследования основывалась на исследовании единства поведенческого, когнитивного и эмоционально-чувственного компонента отношений. При этом для разработки рекомендаций по совершенствованию психологического отбора и сопровождения служебной деятельности командиров младшего звена в работе имеется акцент на поведенческие и когнитивные аспекты межличностных отношений (особенности восприятия, анализа ситуации служебной деятельности и способы реализации на этой основе поведенческой составляющей). В соответствии с концепцией работы эмоционально-чувственный компонент межличностных отношений в учебных подразделениях представлен в виде субъективной удовлетворенности подчиненного состава и командиров курсов в процессе их командно-управленческого взаимодействия с младшим командным составом.

Проблемные вопросы управления, проявившиеся в процессах глубоких социально-экономических преобразований, выявили значительную специфику требований к деятельности руководителей. Эти проблемы, возникшие с 90-х годов прошлого столетия, активно изучались и изучаются по настоящее время. Тем не менее по отношению к различным формам управленческой деятельности выявляется немало общих и ранее не исследованных проблем, кроме того,

накопленный опыт может только частично использоваться для решения социально-психологических проблем управления в организациях военной направленности. Это обусловило проведение данного исследования, основной задачей которого стало рассмотрение служебной деятельности сержантского звена в общей системе управления учебными подразделениями МЧС России с позиций выявления их психологических ресурсов.

Анализ литературных источников указывает на наличие специфических социально-психологических детерминант служебной деятельности, среди которых можно отметить: уровень профессиональной адаптивности, нервно-психическая устойчивость, уровень профессиональной деформации, мотивация сотрудников в типичных профессиональных ситуациях, уровень развития духовно-нравственных качеств, использование психологических защит в ситуациях повышенного напряжения и др. Вместе с тем следует констатировать, что имеющиеся в литературе источники не содержат данных о социально-психологических детерминантах в служебной деятельности младшего командного состава. Подобные обстоятельства делают актуальным проведение научных исследований в целях их выявления.

Общим заключением становится вывод о необходимости переосмысления практической деятельности управленцев, расширения их навыков применения психологии в практической работе. Безусловно, деятельность младших командиров в курсантских подразделениях системы вузов МЧС России не тождественно работе управленцев на производстве. Сходство можно усматривать в том, что выбор кандидатов на должности сержантов, как выбор и назначение руководителей первичных трудовых коллективов, требуют научного анализа, формирования тех подходов, которые обеспечат необходимый уровень их деятельности.

## **ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ДЕТЕРМИНАНТ СЛУЖЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЛАДШЕГО КОМАНДНОГО СОСТАВА**

### **2.1. Обоснование и организация исследования**

Социально-психологические особенности совместной деятельности получают высокий уровень значимости в любом трудовом коллективе, деятельность которого связана с реализацией общих задач. Имеются многочисленные публикации результатов исследований психологов, направленных на социально-психологический анализ различных форм совместной деятельности. Тем не менее, в общественно-социальной практике возникают коллективы и группы с новым характером деятельности. Таким случаем в настоящее время стали коллективы, возникшие по логике развития системы оказания помощи населению в преодолении последствий различных катастроф и стихийных бедствий.

В работе рассматриваются специфические социально-психологические детерминанты служебной деятельности младшего командного состава, которые связаны с продуктивностью деятельности подчиненного подразделения. Известно, что эти коллективы характеризуются своей спецификой функционирования, которая обусловлена объективными факторами служебной деятельности. Остается актуальным действие субъективных факторов, которое зависит от социально-психологических особенностей входящих в состав изучаемой группы индивидов.

В настоящее время проводится немало исследований, направленных на выявление особенностей сержантского состава в структуре воинских подразделений. Однако работ, изучающих положение и роль командиров младшего звена в учебных подразделениях ГПС МЧС России недостаточно для исследования всего комплекса соответствующих проблем. Особенностью данного исследования является изучение совокупности личностных и социально-психологических характеристик младших командиров курсантских



подразделений, оказывающих влияние на построение профессионально значимых взаимоотношений в курсантских подразделениях вуза МЧС России.

Актуальность нашего исследования связана, во-первых, с необходимостью изучения особенностей служебной деятельности коллективов, связанных с высокой политической, экономической и общественной значимостью; во-вторых, с необходимостью уточнения структуры социально-психологических факторов, детерминирующих продуктивность деятельности.

Анализируя фактический статус курсантов учебных подразделений вузов МЧС России, мы обратились к официальным документам, среди которых «Контракт о прохождении службы в Федеральной противопожарной службе Государственной противопожарной службы». В соответствии с настоящим контрактом, абитуриент, поступивший в вуз МЧС России, получает статус сотрудника. Данный факт дает основание воспринимать курсантов и младших командиров как субъектов, осуществляющих служебную деятельность. При этом ее специфической частью является формирование профессиональных компетенций в процессе освоения программ ФГОС. В результате проведенного нами исследования различных сторон служебной деятельности младшего командного состава учебных подразделений вузов МЧС России можно сделать вывод, что их образовательная деятельность является специфической и важной частью служебной деятельности.

Для понимания особенностей служебной деятельности командиров младшего звена и курсантов учебных подразделений вуза МЧС России важным представляется ее сравнение с особенностями служебной деятельности воинских подразделений.

К сходствам функционирования военных армейских подразделений и курсантских подразделений можно отнести: функционирование подразделения и взаимодействие его членов на основе уставных норм и правил; наличие субординационных отношений; наличие стремительного процесса адаптации к сложным условиям существования; тесное взаимодействие в служебных и бытовых условиях; многонациональность; отдаленность от семьи и пр.

Однако важны и отличия, оказывающие непосредственное влияние на качество формирования отношений в курсантских подразделениях ГПС МЧС России:

- время существования коллектива. Если армейский коллектив существует около двух лет, то курсантский функционирует 4-5 лет, что дает возможность говорить о более длительном и качественно отличном его развитии;

- наличие духа соперничества в вопросах учебы и освоения профессиональных компетенций;

- одновременное наличие различных целей функционирования. Существование курсантского коллектива определяется реализацией служебных задач и подготовкой к началу командирской деятельности;

- длительный срок существования курсантских групп определяет и большее значение различий в психологических особенностях членов данных коллективов, что повышает значимость результатов профессионально-психологического отбора, дающего возможность судить о более развитых социально-психологических качествах (в т.ч. интеллектуальных);

- по вышеуказанным причинам требуется поддержка и помощь более «слабым» курсантам для процесса успешного выполнения ими поставленных задач, где важная роль отведена командирам младшего звена.

Следовательно, поставленная нами цель эмпирической части исследования - выявить устойчивую совокупность социально-психологических и личностных характеристик младшего командного состава, детерминирующих стиль их командно-управленческого взаимодействия в рамках реализации служебной деятельности (на материале учебных подразделений вузов МЧС России), является современной и актуальной. Другими словами, имеется необходимость выявить социально-психологические детерминанты служебной деятельности командиров младшего звена, которые могут явиться индикаторами продуктивности учебных подразделений МЧС России.

В соответствии с поставленной целью были определены следующие задачи исследования: осуществить теоретический анализ современного состояния и

основных направлений изучения социально-психологических особенностей руководителей низового звена и их положения в управленческой структуре (на примере младшего командного состава учебных подразделений вузов МЧС России); разработать двумерную типологию командно-управленческого стиля руководителей низового звена на основе интеграции двух характеристик управленческой деятельности – характера взаимодействия с вышестоящим руководством и характера взаимодействия с подчиненными курсантами; выявить устойчивую совокупность социально-психологических и личностных характеристик в стиле служебных взаимоотношений младших командиров с курсантами подразделений, оказывающую влияние на показатели субъективной удовлетворенности подчиненных служебной деятельностью сержантов; определить устойчивую совокупность социально-психологических и личностных характеристик младших командиров курсантских подразделений, оказывающую, по мнению офицерского состава курса, влияние на выполнение ими своих должностных обязанностей; исследовать социально-психологические и личностные детерминанты служебной деятельности командиров младшего звена учебных подразделений вузов МЧС России, интегрируемые в устойчивые стилевые характеристики командно-управленческого взаимодействия, на аналитическом и структурном уровнях; обосновать применение дополнительных психодиагностических процедур в работе психологических служб вуза МЧС России для определения стиля командно-управленческого взаимодействия командиров младшего звена в учебных подразделениях.

Эффективность служебной деятельности курсантов в рамках реализации учебных и служебных задач подразделений вуза МЧС России во многом зависит от социально-психологических явлений в коллективах. Курсантский коллектив представляет собой основное звено, непосредственно связывающее личность курсанта с учебным учреждением и обществом в целом, включая его в систему общественных отношений, социального и психологического взаимодействия. Одновременно коллектив осуществляет заметное воспитательное и формирующее воздействие на личность курсанта с позиций закрепления социальных и

психологических качеств, необходимых для выполнения служебных обязанностей [27; 41]. В любом курсантском подразделении имеется как формальный лидер, так и неформальный. Формальным лидером является курсант, назначенный на должность младшего командира. Зачастую от младшего командира зависит психологическая составляющая деятельности подразделения. Это и удовлетворенность отношениями с товарищами, с командным составом курсов, ощущение комфорта принадлежности к данной группе, что, в свою очередь, распространяется и на уровень удовлетворенности службой и обучением в целом. Социально-психологические особенности младших командиров играют важную роль в деятельности учебной группы как структурной единицы учебного коллектива. Они определяют настроение, направленность и основные ценности группы (учеба, служба, межличностные отношения, власть, самоутверждение и т.д.).

Служебная деятельность командира представляет собой сложный управленческий процесс, который требует определенных знаний, опыта и подходящих социально-психологических и личностных особенностей. В период вхождения в должность, младшие командиры в своей управленческой деятельности могут опираться лишь на свой психологический потенциал. Если алгоритм подготовки и назначения на офицерские должности отработан успешно и работает уже многие годы, то процедура выбора и назначения на сержантские должности из вновь поступивших курсантов четко не определена. Из-за данной ситуации на первом году обучения в учебных коллективах МЧС России присутствует постоянная ротация младших командиров. В отсутствие определенного алгоритма назначения курсантов на сержантские должности происходит их «пробное» поочередное назначение на «испытательные сроки» без присвоения сержантских званий. То есть в данной области отсутствует научно обоснованный подход к назначению курсантов на должности младших командиров, учитывающий их социально-психологические особенности. Постоянная смена командиров учебных групп не дает возможности наладить полноценный учебно-воспитательный процесс.

Хороший командир младшего звена должен «начинаться» с качественного социально-психологического отбора, который позволит определить выраженность тех психологических качеств и направленностей, которые лежат в основе управленческого потенциала кандидата [162].

Вышесказанное актуализирует необходимость рассмотрения и выявления роли командиров младшего звена в социально-психологических явлениях курсантских коллективов. Таким образом, объектом нашего исследования являются командиры младшего звена в подразделениях вуза МЧС России, а предметом – личностные и социально-психологические характеристики младших командиров курсантских подразделений, детерминирующие продуктивность их командно-управленческого стиля взаимодействия.

## **2.2. Диагностический инструментарий исследования**

Анализ литературных источников выявил весьма незначительное число публикаций по теме диссертационного исследования. Одновременно имеющиеся результаты других авторов были получены на примере иных военизированных подразделений. В их исследованиях пакета диагностических инструментов, полностью применимых к нашей работе, не выявлено. Поэтому подобное обстоятельство сделало необходимым проведение пилотажного исследования с более широким набором диагностических методик и с применением авторской анкеты. Анализ результатов исследования позволил за счет сокращения числа методов выбрать наиболее, на наш взгляд, информативные.

Таким образом, выбор методов исследования был обусловлен требованием наиболее полного решения задач на каждом этапе научно-исследовательской работы. В соответствии с целью и задачами исследования применялись следующие общепсихологические и социально-психологические методы и методики: теоретический анализ литературы, наблюдение, анкетирование, интервью, констатирующий эксперимент, методический комплекс, включивший ряд валидизированных психодиагностических методик.

Для анализа в работе были взяты следующие блоки социально-психологических характеристик личности.

1. Мотивационная направленность (мотивация достижения, макиавеллизм, копинг-стратегии, направленность личности на задачу, взаимодействие и на себя).
2. Направленность интерперсональных отношений личности.
3. Личностный профиль.
4. Социометрическое положение.

Для определения копинг-механизмов, способов преодоления трудностей в различных сферах психической деятельности, копинг-стратегий командиров младшего звена использовался Копинг-тест Р. Лазаруса. Методика была разработана Р. Лазарусом и С. Фолкманом в 1988 году, адаптирована Т.Л. Крюковой, Е.В. Куфтяк, М.С. Замышляевой в 2004 году.

Использовались 8 шкал и соответственно определялись: конфронтационный копинг (агрессивные усилия по изменению ситуации; предполагает определенную степень враждебности и готовности к риску); дистанцирование (когнитивные усилия отделиться от ситуации и уменьшить ее значимость); самоконтроль (усилия по регулированию своих чувств и действий); поиск социальной поддержки (поиск информационной, действенной и эмоциональной поддержки); принятие ответственности (признание своей роли в проблеме с сопутствующими попытками ее решения); бегство-избегание (мысленное стремление и поведенческие усилия, направленные на бегство или избегание проблемы); планирование решения проблемы (произвольные проблемно-фокусированные усилия по изменению ситуации, включающие аналитический подход к проблеме); положительная переоценка (усилия по созданию положительного значения с фокусированием на росте собственной личности). Включает также религиозное измерение [115].

В концепции нашей работы определение применяемых младшими командирами копинг-стратегий рассматривалось с точки зрения имеющих у них

способов преодоления трудных (конфликтных) ситуаций при взаимодействии с подчиненными.

Изучением совладающего поведения занимались Л.И. Анциферова [11; 12], Л.И. Дементий [51], Ч. Карвер [262], М.М. Кашапов [95], Г.С. Корытова [108], Р. Лазарус [277], И.Б. Лебедев [121; 122], С.К. Нартова-Бочавер [148], В.Б. Никишина [152], Р. Прайс [184], С. Фолкман [161] и др.

Совладающее поведение направлено на поддержание или нахождение баланса между требованиями среды и собственными ресурсами личности; реализуется посредством применения конструктивных форм поведения.

Для исследования макиавеллизма как склонности человека манипулировать другими людьми в межличностных отношениях мы использовали Мак-шкалы В. В. Знакова. [74] Данная методика использована с учетом адаптации шкалы американскими психологами Р. Кристи и Ф. Гейзом (Christie, Geis, 1970).

Для измерения мотивации достижения (ТМД) использовали модификацию теста-опросника А. Мехрабиана, предложенную М.Ш. Магомед-Эминовым [131; 236].

При этом мы могли определить обобщенные и устойчивые мотивы личности младших командиров: мотива стремления к успеху и мотива избегания неудачи.

Для диагностики преобладающей направленности личности командира в контексте учебно-служебной деятельности, мы обратились к методике В. Смекала и М. Кучера (V. Smékala, M. Kučera) [288]. В ее основе лежит модифицированная ориентировочная анкета Б. Баса (Bass Orientation Inventory, 1967). Она основана на вербальных реакциях испытуемого в предполагаемых ситуациях. Ответы испытуемого зависят от того, какие виды удовлетворения и вознаграждения он предпочитает. В данной методике сообразно задачам исследования определяется преобладание следующих направленностей: личностная направленность, связанная с мотивами собственного благополучия; коллективистская направленность, определяющаяся потребностями в общении и поддержании

благоприятных взаимоотношений с коллегами по службе или учебе; деловая направленность (на задачу), отражающая увлечение человека процессом деятельности, а также его желание добиваться наибольшей эффективности группы.

Все виды направленности обычно сочетаются между собой, и поэтому приемлемо говорить о преобладающей направленности человека при реализации деятельности [190].

Для определения лидирующих тенденций интерперсональных отношений младших командиров мы обратились к методике, созданной Т. Лири, Г. Лефоржем, Р. Сазеком в 1954 году. Данная методика выбрана нами, поскольку предназначена для исследования представлений субъекта о себе и своем идеальном "Я", а также для изучения взаимоотношений в малых группах. С ее помощью удалось выявить преобладающий тип отношений к людям [88].

При разработке данной методики автор исходил из теоретического подхода Г. Салливена (1953) к пониманию личности, определяющему значению оценок и мнений, значимых для данного индивида окружающих, под влиянием которых и происходит формирование его личности и представлений о себе [291]. В процессе взаимодействия с социальным окружением личность проявляется стилем межличностного поведения. Реализуя потребность в общении и в осуществлении своих желаний, человек сопоставляет свое поведение с оценками значимых других на уровне осознанного самоконтроля, а также неосознанной символической идентификации.

В методике Т. Лири нами использовались следующие шкалы, обозначающие качество и направленность интерперсональных отношений респондента: авторитарная; эгоистичная; агрессивная; подозрительность во взаимоотношениях; склонность к подчиняемости и / или зависимости; дружелюбная; альтруистическая [189; 216].

Для определения психологического профиля личности младших командиров мы использовали стандартизированный многофакторный метод исследования личности СМИЛ в модификации Л.Н. Собчик. Данный тест



является адаптационным вариантом Миннесотского многоаспектного личностного опросника (MMPI), который впервые был опубликован в 1943 году авторами теста Stark Hathaway, доктором философских наук, и Jouian McKinley, доктором медицинских наук. Основной целью данного опросника являлось установление подходящего диагноза в каждом конкретном случае.

Первым был предложен вариант ММИЛ, состоящий из 384 утверждений. (Ф. Б. Березин и М. П. Мирошников, 1967). Большая работа по адаптации опросника проводилась также в Ленинградском психоневрологическом институте им. В. М. Бехтерева, московскими психологами. Л. Н. Собчик разработала более полный вариант (тест СМИЛ, 1971) [20].

В данной работе в силу диагностических преимуществ использована модифицированная методика СМИЛ Л.Н. Собчик. Обоснованность ее выбора заключается в следующем.

1. Вопросы, представленные в методике, отражают картину самочувствия реципиента, его привычки, особенности поведенческой сферы и его отношений к различным жизненным явлениям и ценностям, специфику межличностных отношений, уровень активности и настроения и т.п.

Большая часть утверждений носит проективный характер, поэтому можно утверждать, что данный метод изучения личности занимает некое промежуточное положение между осознанной субъективной оценкой и проективным исследованием неосознаваемых тенденций личности, что значительно повышает качество диагностического материала и расширяет представление о личности.

2. Оценка полученных в результате исследования данных базируется на статистических данных, несмотря на то, что методика MMPI и построена по принципу опросника.

3. Личностные черты и качества, диагностируемые данной методикой, помогают различить поведенческие тенденции, сформировавшиеся на базе темпераментных особенностей и проявившиеся как особенности поведения.

4. Модификация основана на изучении личностных черт и качеств, личностных состояний, стабильно проявляющихся в поведении [198].

Нами учтено, что в связи с реадaptацией методики базисные шкалы стали носить следующие названия соответственно: 1 шкала - шкала «невротического сверхконтроля», 2 – «пессимистичности», 3 – «эмоциональной лабильности», 4 – «импульсивности», 6 – «ригидности», 7 – «тревожности», 8 – «индивидуалистичности», 9 – «оптимизма и активности». Не изменились названия двух шкал: 5 – шкала «женственности-мужественности» и 0-й – шкала «социальной интроверсии». Что касается почти двухсот дополнительных шкал, не входящих в построение личностного профиля, то после рестандартизации их названия остались прежними [215; 217]. Однако в нашем исследовании дополнительные шкалы не учитывались ввиду отсутствия необходимости делать более подробный отчет о психологическом профиле командиров младшего звена.

Использование методики диагностики межличностных отношений Дж. Морено «Социометрия» основано на том, что результаты социометрического обследования коллектива помогают определить неформальных лидеров, составить рейтинг членов коллектива, определить тех, кто оказался в социальной изоляции. Они же позволяют выявить внутригрупповые отношения в виде количественных величин, графиков и их текстовой интерпретации, тем самым получить ценную информацию о состоянии психологических субъективных взаимоотношений в группе.

В нашей работе была использована компьютерная версия социометрии, разработанная авторским коллективом Д. Лифинцевым и К. Романовским. Авторские права данной версии методики принадлежат (с) 1996-1999 onlyme, Ltd. При подготовке программы использовались разработки (ключи тестовых методик, текстовые материалы) Л.Н. Собчик [214].

Нами было проведено изучение социометрического положения младших командиров по четырем критериям социометрии: авторитет в коллективе, наличие организаторских способностей, участие в общественной работе и включенность в досуговую деятельность коллектива. Выводы по данным критериям делались на основе положительных и отрицательных выборов курсантов для индекса социального статуса (S) и места или ранга (M) индивида в коллективе, а также по

индексу концентрации взаимодействия, который показывает способность субъекта как члена группы направить потоки психологической и социальной информации на себя.

Также в исследовании были применены специально разработанные анкеты, направленные на изучение специфических социально-психологических детерминант служебной деятельности младшего командного состава учебных подразделений вузов МЧС России (профессионально важных качеств командира, трудностей, с которыми может сталкиваться командир младшего звена при выполнении своих должностных обязанностей, а также изучение аспектов субъективной удовлетворенности курсантов отношениями и компонентами учебно-служебной деятельности подразделения). Отдельно разрабатывалась анкета для курсантов, отдельно – для младших командиров (Приложение А).

Учитывая известный факт, что взаимодействие является трудным для исследования феноменом, основной областью нашего изучения стал поведенческий компонент взаимодействия. Мы уделили внимание в большей степени изучению взаимодействия в контексте осуществления сержантами служебной деятельности в учебных коллективах ГПС МЧС России, на которую влияют ее специфические особенности.

С этой целью мы применяли стандартизированные опросники, которые позволили выявить мотивационную направленность младших командиров, их личностный профиль, направленность интерперсональных отношений и их социометрический статус.

Для изучения особенностей когнитивной (знания командиров младшего звена о подчиненных курсантах и об офицерском составе курсов, и наоборот - знания курсантов о младших командирах), эмоционально-чувственной и поведенческой (отражение непосредственного взаимодействия между членами курсантского коллектива) сферы построения взаимоотношений младших командиров со своим подчиненным составом курсантов была разработана авторская анкета. Она содержала вопросы с заданными вариантами ответов

(шкальная, табличная и дихотомическая форма), «вопросы-меню», вопросы с необходимостью ранжирования заданных вариантов ответа [205].

Анкета разработана как для опроса командиров младшего звена, так и – подчиненных курсантов и отвечает целям и задачам исследования.

Анкета для опроса сержантского состава включает в себя:

- вводный блок (содержащий обращение, информацию для респондента об исследовании, инструкцию по заполнению);
- социально-демографический блок, содержащий 6 вопросов;
- основной блок, содержащий 39 вопросов, состоящих из 121 шкалы (из них: в табличной форме 21 ед.; в шкальной – 1 ед.; в дихотомической форме – 2 ед.; «вопросов-меню» - 14 ед.; вопросов с необходимостью ранжирования - 1 ед.) и 7 вышеперечисленных психологических методик, две из которых проводились в компьютерной форме.

Анкета для опроса курсантского состава, находящегося в подчинении командиров младшего звена, по своему строению имеет те же составляющие, однако незначительно отличается наличием дополнительных вопросов, направленных на выявление личной оценки курсантов соответствия сержантов занимаемой должности. По качественной составляющей данная анкета отличается направленностью вопросов, которые большей частью способствуют определению удовлетворенности подчиненных курсантов аспектами учебно-служебной деятельности и специфики взаимоотношений с младшими командирами. Подчиненные курсанты проходили тестирование только с применением двух психодиагностических методик (Опросник Т. Лири; методика диагностики межличностных отношений Дж. Морено «Социометрия»).

Цель проведения опроса командиров младшего звена - определение социально-психологических детерминант их служебной деятельности, влияющих на формирование конструктивных отношений в учебном подразделении вуза МЧС России.

Задачи данного опроса.

1) Определение когнитивной составляющей взаимоотношения командиров младшего звена с подчиненными курсантами, которая предполагает различную степень понимания и осознания ими информации, задействованной в межличностных отношениях, умения анализировать и прогнозировать служебные отношения, наличия навыка оценки культуры служебных отношений в подразделении [72]. Также данная задача раскрывается в определении специфики формирования в сознании младшего командира собственного стиля командно-управленческого взаимодействия.

2) Определение эмоционально-чувственной компоненты взаимоотношений командиров младшего звена, которая выражается в субъективно окрашенных эмоциональных переживаниях командиров младшего звена по отношению к различным составляющим жизнедеятельности вуза МЧС России. В рамках опроса подчиненных курсантов эмоционально-чувственная компонента также определяется их удовлетворенностью различными сторонами взаимодействия с сержантским составом и принадлежностью своему учебному подразделению. Эмоциональное содержание межличностных отношений выражается в двух противоположных направлениях: от конъюнктивных (позитивных, сближающих) до индифферентных (нейтральных) и дизъюнктивных (негативных, разделяющих).

3) Поведенческая составляющая взаимоотношений командиров младшего звена реализуется в конкретных действиях или готовности предпринять те или иные действия. В вопросах, направленных на изучение поведенческой сферы сержантского состава, мы предлагаем спектр возможных вариантов поведения, связанных с работой в коллективе и руководством им. В анкете, предназначенной для опроса подчиненных курсантов, заложена идея определения направленности реализации настроения по отношению к младшему командному составу (готовности к их поддержке, согласие с их командно-управленческим стилем).

Таким образом, материал анкеты включал вопросы, направленные на выявление уровня субъективного удовлетворения подчиненного состава; особенностей служебной деятельности младшего командного состава; специфики и направленности взаимоотношений внутри курсантского коллектива; уровня выраженности профессионально важных качеств командира младшего звена и трудностей, связанных со служебной деятельностью.

В Приложении Б представлена структура авторской анкеты и целевая составляющая вопросов, разделенных на три блока: когнитивный, эмоционально-чувственный, поведенческий.

Идея составления авторской анкеты определяется возможностью выделения взаимозависимых компонентов отношений внутри курсантских коллективов, которые являлись бы определяющими для первичной диагностики претендентов на замещение должностей младших командиров. Анкета предполагает составление вероятностного прогноза успешности назначаемых младших командиров и основные стилевые конструкты их служебной деятельности.

Отдельно разрабатывалась анкета для изучения субъективного мнения командиров курсов о необходимых составляющих продуктивной служебной деятельности младших командиров (Приложение В). Период ретроспективного оценивания предполагал наличие предшествующего реализованного командного и педагогического опыта руководства курсами в течение не менее 5 лет. Результаты данной анкеты позволили изучить социально-психологические «требования» к деятельности сержанта с позиции офицерского состава курсов. При составлении анкеты были учтены рекомендации по реализации методики группового оценивания (метод экспертного опроса) (Д.В. Журавлев, 1975; А.А. Деркач, 1998) [64, 185].

В качестве внешнего критерия продуктивности учебных групп использовались следующие показатели их учебно-служебной деятельности: средний балл по успеваемости в процессе обучения; активность в научной деятельности; дисциплинарная практика; качество несения службы в нарядах.

Использование комплекса приведенных выше методик позволило нам всесторонне оценить сложный конструкт социально-психологических особенностей младших командиров, в свою очередь определяющих векторы отношений в курсантских подразделениях.

### **Порядок обработки результатов.**

Для обработки результатов эмпирического исследования использовались методы математико-статистического анализа: графическое оформление результатов, нахождение значимости различий по средним значениям, корреляционный анализ – коэффициент корреляции Спирмена. Корреляционный анализ позволил определить наличие или отсутствие линейной связи между двумя количественными показателями, а также оценить ее тесноту и статистическую значимость. Данный показатель отражает тот факт, что изменения одного признака находятся в определенной связи с изменениями другого признака. Факторный анализ использовался с целью выделения типов взаимодействия в курсантских подразделениях и социально-психологических параметров, влияющих на их качество.

Для обработки данных анкеты и интервью использовался контент-анализ.

Статистическая обработка данных проведена с помощью пакета программ Microsoft Excel, SPSS 14.0.

Для определения закономерностей структурной организации личностных качеств командиров младшего звена исходя из используемого ими стиля командно-управленческой деятельности использовался структурный анализ сложных психологических систем (В.Д. Шадриков, А.В. Карпов). Для решения задач исследования и проверки гипотез был применен системно-уровневый подход (А.В. Карпов), основанный на анализе изучаемого явления на аналитическом и структурном уровнях.

На аналитическом уровне рассматривалась зависимость между успешностью командно-управленческой деятельности младшего командного звена учебных подразделений вуза МЧС России и реализуемого ими стиля данной деятельности. Успешность деятельности командиров младшего звена мы

рассматривали: 1) с позиций субъективной удовлетворенности подчиненного состава и командиров курсов; 2) с позиций продуктивности работы подчиненного подразделения.

Структурный уровень анализа позволил выявить причинно-следственные зависимости и структурные эффекты, позволяющие раскрыть особенности структурирования.

Различие структур личностных качеств (степень их гомогенности и гетерогенности) определялось с помощью метода «экспресс  $\chi^2$ » (А.В. Карпов). Метод заключается в сравнении предварительно ранжированных базовых качеств внутри двух структур (при коэффициенте  $p < 0,01$ ) при помощи корреляции Спирмена.

Подсчет степени организованности корреляционных плеяд производился с использованием специальных индексов, предложенных А.В. Карповым: индекс когерентности структуры, индекс дивергентности структуры и индекс организованности структуры.

Таким образом, нами был сконструирован наиболее адекватный, по нашему мнению, комплекс инструментальных средств, позволяющий детально изучить феномен межличностного взаимодействия в учебных подразделениях вуза МЧС России.

**Характеристика выборки.** Исследование проводилось на выборке 476 обучающихся ФГБОУ ВО Ивановской пожарно-спасательной академии ГПС МЧС России. Большая часть (55.3%) обследованных обучающихся находятся на казарменном положении, что увеличивает интенсивность их взаимодействия. Выборка состоит из 105 командиров отделений и заместителей командиров учебных групп и из 371 курсанта академии. Испытуемые (исключительно мужского пола) являются обучающимися высшего учебного заведения, возраст которых варьирует от 17 до 27 лет. Средний возраст испытуемых - 20 лет. Выборку составили курсанты и младшие командиры первого - 163 чел. (34.2%), третьего - 129 чел. (27.1%) и пятого - 184 чел. (38.7%) годов обучения.



Подавляющее большинство опрошенных в данный момент не состоят в браке и не имеют детей.

Также важным для нашего исследования явился вопрос о наличии или отсутствии родных братьев или сестер. Этот факт может оказать влияние на способность испытуемых выстраивать взаимоотношения. Итак, одним ребенком в семье оказались 115 чел. (23.8%), у большинства имеются один брат или одна сестра - 275 чел. (56.9%), два брата/сестры имеют 59 чел. (12.2%) и три и более – 27 чел. (7.1%). Также мы уточнили старшинство испытуемых курсантов и сержантов. Кроме единственных детей в семье - 23.8%, 39.3% (190 чел.) являются первыми детьми в семье; 30.7% (148 чел.) – вторые дети в семье, третьими и более по очередности рождения стали 6.2% (23 чел.).

Таким образом, типичный представитель выборки – это обучающийся вуза МЧС России в возрасте 20 лет, первого, третьего или пятого года обучения, не состоящий в браке, являющийся старшим для сестры или брата.

### **Выводы по 2- й главе.**

1. Актуальность эмпирического исследования диктуется необходимостью исследования проблемы, обусловленной противоречием статуса руководителя низового уровня (на примере младшего командного состава учебных подразделений вуза МЧС России). Неопределенность позиции руководителя низового уровня предопределяет их стили командно-управленческого взаимодействия. С одной стороны, руководитель низового уровня принадлежит к руководящему составу организации и имеет в своем подчинении группу людей. С другой стороны – они выбираются и назначаются из числа подчиненных и по своему фактическому положению соответствуют им. В настоящее время данная проблема является актуальной, но концептуально недостаточно разработанной.

2. Выбор структурно-логической направленности исследования, методов эмпирического исследования, статистического аппарата для обработки результатов определены целями, задачами и перечнем сформулированных гипотез.

3. Для изучения специфики выявленных командно-управленческих стилей и продуктивности служебной деятельности командиров младшего звена был применен системно-уровневый подход (А.В. Карпов), который основан на рассмотрении изучаемого явления на аналитическом и структурном уровнях. В соответствии с этим в диссертации был использован расширенный аппарат математической статистики и произведена визуализация материала с использованием структурограмм.

4. Для изучения специфики взаимоотношения в учебных подразделениях вуза МЧС России были разработаны и составлены три авторские анкеты с различной целевой составляющей:

1) анкета для младшего командного состава для определения личностных и социально-психологических характеристик младших командиров курсантских подразделений; социально-психологических аспектов их служебной деятельности, влияющих на формирование продуктивных взаимоотношений в учебном подразделении вуза МЧС России;

2) анкета для курсантов учебных подразделений вуза МЧС России для изучения субъективной оценки особенностей реализации служебной деятельности младшими командирами, возглавляющими их учебное подразделение; уровня субъективной удовлетворенности взаимоотношениями с младшими командирами и принадлежностью своему учебному подразделению.

3) анкета для командного состава курсов для изучения субъективного мнения командиров курсов о необходимых составляющих продуктивной служебной деятельности младших командиров; уровне субъективной удовлетворенности реализацией служебной деятельности младшими командирами, ранее находящимися у них в подчинении.

### **ГЛАВА 3. РЕЗУЛЬТАТЫ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ДЕТЕРМИНАНТ СЛУЖЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЛАДШЕГО КОМАНДНОГО СОСТАВА УЧЕБНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕЙ ВУЗОВ МЧС РОССИИ**

#### **3.1. Оценка социально-психологических и личностных характеристик командира младшего звена учебных подразделений вузов МЧС России**

Социально-психологические особенности сержантского состава были определены в соответствии со следующим диагностическим инструментарием: стандартизированный многофакторный метод исследования личности (СМИЛ), копинг-тест Р Лазаруса, мак-шкалы В.В. Знакова, тест мотивации достижения М. Мехрабиана, методика изучения направленности личности В. Смекала и М. Кучера. Изучение межличностных отношений личности проводилось с опорой на опросник Т. Лири в модификации Л.Н. Собчик. Также часть представленных результатов была получена с помощью методики Дж. Морено «Социометрия» и авторского опросника.

Характеризуя обобщенный портрет командира младшего звена, следует обратить внимание на следующие личностные особенности, обозначенные в Таблице 2.

Таблица 2 - Средние значения показателей шкал психодиагностического инструментария при мониторинге командиров младшего звена 1-го, 3-го и 5-го годов обучения

Название методики	Шкалы	Уровень выраженности шкалы	Интерпретация
1) Копинг-тест Р. Лазаруса	Конфронтационный копинг	7,4	средний уровень напряженности
	Дистанцирование	7	средний уровень напряженности
	Самоконтроль	11	средний уровень напряженности
	Поиск социальной поддержки	9	средний уровень напряженности
	Принятие ответственности	5,3	низкий уровень напряженности
	Бегство-избегание	6,7	низкий уровень напряженности
	Планирование решения проблемы	12	средний уровень напряженности
	Положительная переоценка	11	средний уровень напряженности
1) Мак-шкалы В. В. Знакова	макиавеллизм	69,1	уровень выраженности ниже среднего
2) Тест мотивации достижения Мехрабиана	мотивация достижения	140	доминирование стремления избегать неудачи
3) Методика изучения направленности личности (методика В. Смекала и М. Кучера)	Направленность на себя	30,3	преобладает направленность на взаимные действия
	Направленность на взаимные действия	31,6	
	Направленность на задачу	28	
4) Стандартизированный многофакторный метод исследования личности – СМИЛ	1 шкала - шкала «самоконтроля»	51	среднее значение
	2 шкала - шкала «пессимистичности»	51	среднее значение
	3 шкала - шкала «эмоциональной лабильности»	52	среднее значение
	4 шкала - шкала «импульсивности»	60	повышенное значение
	5 шкала - шкала «мужественность-женственность»	45,6	относительно низкий показатель
	6 шкала - шкала «ригидности»	48	относительно низкий показатель
	7 шкала - шкала «тревожности»	52,4	среднее значение
	8 шкала - шкала «индивидуалистичности»	55,6	среднее значение
	9-я шкала шкала «оптимистичности»	62	повышенное значение
	0 шкала - шкала интроверсии	44,4	относительно низкий показатель

Для совладания с проблемными ситуациями чаще всего представители сержантского состава обращаются к таким копинг-стратегиям, как «самоконтроль», «планирование решения проблемы» и «положительная

переоценка». По данным стратегиям совладающего поведения обнаружена наибольшая напряженность, которая говорит о необоснованно частом использовании указанных вариантов поведения в стрессовых ситуациях, что является, в свою очередь, показателем ограниченности социально-психологических ресурсов человека. Частое применение младшими командирами копинг-стратегии «планирование решения проблемы» может говорить о высоких аналитических способностях человека и желании преодолеть трудные ситуации своими силами, опираясь на свой опыт и знания. Однако, если у сержанта, привыкшего использовать данную стратегию поведения в сложных ситуациях, будет отсутствовать четко выстроенный план действий, он может оказаться уязвимым и легко поддаться влиянию окружения. Наличие самоконтроля в структуре копинг-поведения младшего командного звена говорит о таком способе преодоления негативных переживаний, при котором происходит целенаправленное подавление эмоций. Командиры младшего звена в начальный период своей служебной деятельности стараются соответствовать образу идеального командира. При этом, происходит «блокировка» их истинных социально-психологических проявлений для того, чтобы соответствовать требованиям социального окружения и своим собственным. Встав на должность младшего командира, курсант становится обязан ориентироваться на требования как со стороны командующего состава курса, так и со стороны подчиненных, проявляя гибкость поведения. Частое использование в сложных ситуациях стратегии самоконтроля, может привести к срыву адаптации, показателем чего служит проявление различных психосоматических заболеваний и ухудшение результатов служебной деятельности.

Копинг-стратегия «положительная переоценка» в структуре совладающего поведения сержантского состава учебных подразделений относится к пассивному способу поведения в ситуациях повышенного психологического напряжения. Данная стратегия поведения выражается в трансформировании негативного опыта ситуации в положительный и свидетельствует, с одной стороны, о высоких когнитивных способностях человека, а с другой стороны – об отказе восприятия

действительной ситуации и уход в мир «иллюзий». При частом использовании данной копинг-стратегии есть опасность иллюзорной интерпретации действительности.

Результат проведенного исследования при использовании стандартизированного многофакторного метода исследования личности, показал, что ведущими типологическими особенностями личности сержанта учебного подразделения являются активность, импульсивность и индивидуалистичность, что соответствует сочетанию шкал методики СМИЛ «9-4-8». Для специалистов экстремального профиля наличие повышенных значений, не выходящих за пределы нормального распределения, по показателям «оптимизма и активности» и «импульсивности» является желательным. Проводя профессиональный психологический отбор абитуриентов в учебные заведения МЧС России, психологи обращают внимание на выраженность 9-й и 4-й шкалы в психологическом профиле претендентов, которые являются маркерами профессиональной пригодности.

9 шкала «оптимизма и активности», при показателе более 60 (в данном случае показатель равен 62), говорит об энергичности, целеустремленности, преобладании повышенного фона настроения и свидетельствует о высокой стрессоустойчивости человека [215]. Младший командный состав с выраженностью данной шкалы в психологическом профиле реже прибегает к совладающему поведению, опираясь на свои внутренние резервы в стрессогенной ситуации.

4 шкала «импульсивности» при повышенных ее значениях (выше 60; в исследовании она равна 60) свидетельствует о повышенной эмоциональности ее обладателя, стремлении к максимальному удовлетворению своих потребностей, склонности к доминированию [217]. Корреляций данной шкалы с копинг-стратегиями также не обнаружено. Наличие высоких показателей (не выходящих за пределы нормального распределения) у командиров младшего звена связано со стремлением к самоутверждению, наступательной позиции в поведении, стремлением к лидерской позиции. Устойчивое сочетание таких

личностных особенностей, как спонтанность, оптимистичность и агрессивность формирует «сильный» тип поведения, который является желательным для сотрудника структуры МЧС России. Однако на начальном этапе учебно-служебной деятельности в образовательных организациях высшего образования МЧС России курсанты и младшие командиры с подобным типом поведения должны находиться под руководством авторитетных командиров, которые будут способны направить их активность в продуктивное русло. Также наставники должны принять участие в формировании адекватной позиции новобранцев в структуре интерперсональных отношений в учебном подразделении.

Выраженная 8 шкала «индивидуалистичности» у командиров младшего звена [217] является сдерживающим фактором их сверхактивности, которая может присутствовать у лиц с вышеуказанными особенностями. Среднее значение данной шкалы у командиров младшего звена равно 55, что говорит о способности анализировать свое поведение и адаптировать его к обстоятельствам в зависимости от личного опыта. Также данные показатели могут говорить о восприимчивости младших командиров к воспитательным воздействиям. Анализ полученных данных показал, что именно наличие индивидуалистичности связано с такими копинг-стратегиями, как «конфронтационный копинг» ( $r= 0.280$ , при  $p \leq 0.05$ ) и «принятие ответственности» ( $r= 0.275$ , при  $p \leq 0.05$ ).

Кроме того был определен средний уровень макиавеллизма для младшего командного состава, который равен  $M=69,1$ . Такой уровень показателя говорит об умеренной способности влиять на поведение людей и подчинять их поведение своим желаниям. Среднее значение макиавеллизма говорит об адекватной самооценки, тенденции к доминантности, способности отстаивать свое мнение. Однако стоит отметить такую закономерность: чем выше показатель макиавеллизма, тем менее выраженной оказывается мотивация достижения ( $r=-0.332$ , при  $p \leq 0.01$ ). Среднее значение мотивации достижения при размахе Мак-шкалы от 36 до 74 (склонность к манипулированию ниже средних значений)  $M =$

148, а среднее значение мотивации достижения при размахе Мак-шкалы от 75 до 107 (склонность к манипулированию выше средних значений)  $M = 135$ . Данные показатели говорят о несформированности навыков гибкого управленческого поведения у большинства младших командиров. Средний показатель по шкале мотивации достижения  $M = 139,4$ , что говорит о преобладании у них мотивации избегания неудачи в процессе своей служебной деятельности. Командиры отделений с данным типом мотивации предпочитают не рисковать своей репутацией и выбирать те стратегии поведения, которые уже проверены или не приведут к негативным последствиям. Их самооценка уязвима в отношении мнения референтных лиц, которыми в данный период их учебно-служебной деятельности являются курсовые офицеры и профессорско-преподавательский состав.

Мотивационная сфера младшего командного состава определяется сочетанием направленности на взаимодействие  $M = 31,6$  и направленности на себя  $M=30,3$ . Данные результаты говорят о том, что младшие командиры в учебных подразделениях МЧС России руководствуются в своей управленческой деятельности потребностью в общении, стремлением поддерживать хорошие отношения с товарищами, а также стремлением к личному первенству и мотивами собственного благополучия. Здесь можно говорить об отсутствии желаемой деловой направленности младших командиров, которая должна выражаться в стремлении реализовывать свою управленческую деятельность в направлении достижения продуктивности подчиненного курсантского подразделения.

Важным аспектом диссертационного исследования явилось рассмотрение структуры интерперсональной направленности отношений командиров младшего звена, которая оказывает непосредственное влияние на субъективную удовлетворенность всех субъектов управленческого взаимодействия в учебном подразделении вузов МЧС России. Оценка направленности интерперсональных отношений младшего командного состава проводилась по двум направлениям: как самооценка и как оценка со стороны подчиненного состава (Таблица 3).



Таблица 3 - Средние значения шкал по опроснику Т. Лири для исследования межличностных отношений у командиров младшего звена в результате самооценки и оценки подчиненными курсантами

Виды направленностей межличностных отношений	Уровень выраженности шкалы		Интерпретация (уровень выраженности значения) у младших командиров / подчиненных курсантов
	мл. командиры	Подчиненные курсанты	
Авторитарный	<b>8,4</b>	<b>6,4</b>	выше среднего/ средний
Эгоистичный	<b>6,0</b>	<b>5,6</b>	средний
Агрессивный	<b>5,3</b>	<b>4,4</b>	средний /ниже среднего
Подозрительный	2,8	2,5	низкий
Подчиняемый	3,4	2,7	низкий
Зависимый	4,4	3,7	ниже среднего / низкий
Дружелюбный	<b>6,0</b>	<b>4,5</b>	средний / ниже среднего
Альтруистический	<b>5,5</b>	<b>4,0</b>	средний / низкий

Результаты исследования показали, что самооценка младших командиров по шкалам опросника Т. Лири в большой мере совпадает с субъективной оценкой их подчиненными. Однако наиболее выраженные направленности интерперсональных отношений (авторитарность, дружелюбность и альтруистичность) имеют незначительные отличия. Несовпадение отмечается по тем направленностям, которые имеют повышенное значение для подчиненных курсантов и влияют на их взаимоотношение с младшими командирами учебных групп и отделений. Также из результатов исследования видно, что указанные направленности межличностных отношений были оценены ниже подчиненными курсантами, нежели младшими командирами.

Наличие эгоистической направленности в структуре интерперсональных отношений младшего командного состава. Реализуя свои должностные обязанности, младшие командиры чаще всего руководствуются своим благополучием.

Опираясь на общие представления типичного образа руководителя подразделений МЧС России, младшие командиры стремятся придерживаться авторитарной позиции по отношению к курсантам своего подразделения. Тем самым обнаруживается их стремление вести себя таким образом, чтобы

удовлетворить интересы вышестоящего руководства. Одновременно младшие командиры на начальном этапе служебной деятельности стараются активно проявлять дружелюбность и альтруистичность по отношению к своим подчиненным, чтобы не быть отвергнутыми ими. Полученные результаты могут свидетельствовать о неустойчивой позиции младших командиров в социальной структуре подразделения курса. С одной стороны, подстраиваясь под требования командиров курса, они пытаются занимать авторитарную позицию по отношению к подчиненным курсантам. С другой стороны, являясь частью курсантского коллектива, младшие командиры стараются проявлять к своим подчиненным доброжелательное отношение.

Выраженные на среднем уровне эгоистическая и агрессивная направленности младших командиров свидетельствуют об их склонности к соперничеству и самоутверждению, требовательности к окружающим людям. Данная поведенческая стратегия свойственна недостаточно зрелым руководителям, которые вынуждены занимать оборонительную позицию из-за недостаточной управленческой компетентности. В данном случае младшие командиры замещают деятельность по управлению коллективом действиями, направленными на самоутверждение и самолюбование.

Результаты корреляционного анализа позволили обнаружить тесную связь исследуемых компонентов мотивационной сферы младших командиров с такой направленностью интерперсональных отношений, как подозрительность (Таблица 4).

Таблица 4 - Результаты корреляционного анализа направленности межличностных отношений командиров младшего звена и мотивационной сферы

	Направленность межличностных отношений							
	Авторитарная	Эгоис-тичная	Агрессивная	Подозрительная	Подчиняемая	Зависимая	Дружелюбная	Альтруистическая
МАК-шкала	- 0,026	0,136	0,155	<b>0,379**</b>	0,049	0,041	0,048	-0,107
Мотивация достижения	<b>0,301*</b>	0,010	-0,075	<b>-0,374**</b>	<b>-0,369**</b>	<b>-0,360**</b>	-0,112	0,045
Направленность на себя	-0,132	0,006	<b>0,325*</b>	<b>0,395*</b>	0,047	-0,027	0,023	-0,183
Направленность на взаимодействие	0,138	-0,038	-0,086	<b>-0,453**</b>	-0,014	-0,039	-0,071	0,130
Направленность на задачу	0,022	0,038	-0,174	0,036	-0,079	0,033	0,016	0,055

Примечание - \*\*. Корреляция значима на уровне 0,01 (двухсторонняя).

\*. Корреляция значима на уровне 0,05 (двухсторонняя).

Если рассматривать подозрительность как черту характера, то она соотносится с неуверенностью в себе, низкой самооценкой и повышенной критичностью по отношению к окружающим. Обнаружена связь данной интерперсональной тенденции с направленностью младшего командира на себя ( $r=0.395$ , при  $p \leq 0.01$ ). У такой личности преобладает мотив собственного благополучия, стремления к первенству и превосходству в ущерб потребностям окружающих. Командир с подобной поведенческой стратегией с большей вероятностью будет выгоден командованию курса ввиду их стремления безоговорочно выполнять все поручения, без надлежащего их анализа. На начальном этапе командно-управленческой деятельности это связано с желанием сержантов закрепить свою формальную позицию «над» другими курсантами. Закрепляясь, подобное поведение будет препятствовать активному становлению младшего командира в своей должности, блокируя его личностный потенциал.

Главной мотивацией такого младшего командира будут избегание неудачи ( $r=0.374$ , при  $p \leq 0.01$ ) и нахождение в «зоне комфорта».

Подозрительность в структуре интерперсональных отношений младшего командного состава будет препятствовать реализации продуктивных взаимоотношений с подчиненными курсантами ( $r=-0,453$ , при  $p \leq 0.05$ ). Неспособность наладить продуктивные взаимоотношения будут компенсироваться манипулятивными тенденциями в отношениях ( $r=0,379$ , при  $p \leq 0.05$ ). Младшему командиру с направленностью на подозрительность в межличностных отношениях легче воспользоваться техникой манипулирования, которая является менее энергозатратной, чем прикладывать необходимые усилия для достижения авторитета.

Таким образом, наиболее желательная интерперсональная направленность командиров младшего звена – авторитарная, которая непосредственно связана с мотивацией достижения ( $r= 0,301$ , при  $p \leq 0.05$ ). Препятствием для формирования мотивации достижения может быть наличие в структуре направленностей межличностных отношений сержантского состава подозрительности ( $r=- 0.374$ , при  $p \leq 0.01$ ), подчиняемости ( $r=- 0.369$ , при  $p \leq 0.01$ ) и зависимости ( $r=- 0.360$ , при  $p \leq 0.01$ ).

Выявлена большая корреляционная загруженность направленности интерперсональных отношений сержантов с их социометрической оценкой, на основании результатов которой была построена коррелограмма (Рисунок 1).

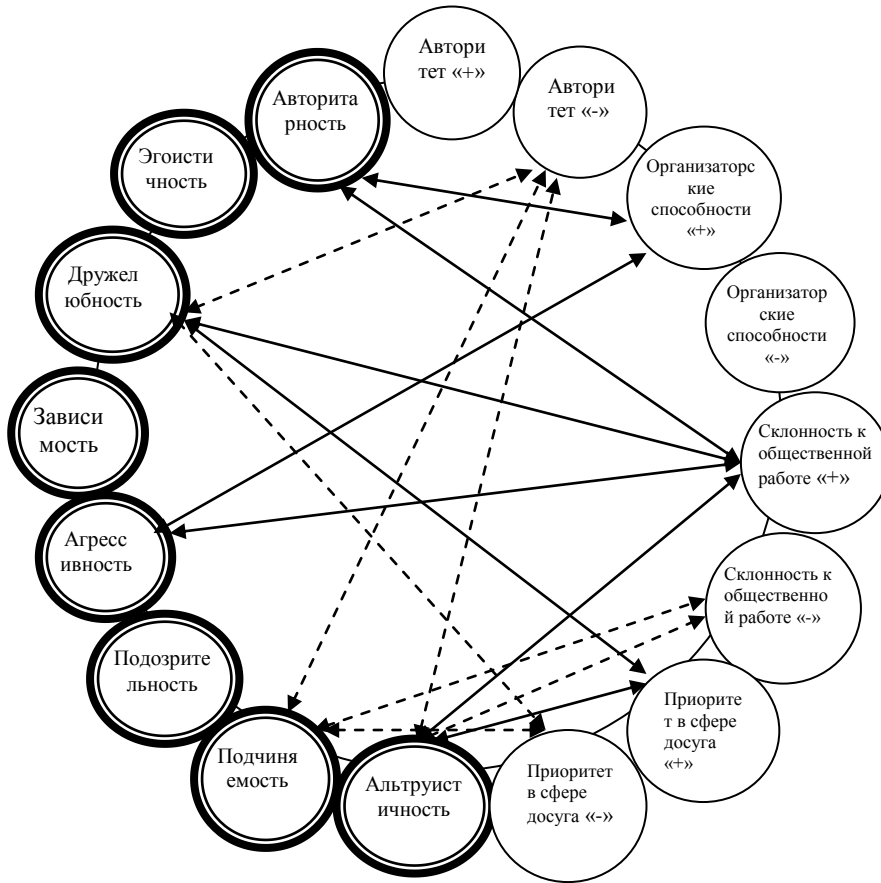


Рисунок 1 – Корреляционные связи между элементами направленности интерперсональных отношений младших командиров и их социометрическим статусом

Условные обозначения:

○ - элементы направленности интерперсональных отношений младших командиров;

○ - элементы, отражающие социометрический статус («+» положительные выборы / «-» отрицательные выборы);

— - прямые корреляционные связи;

----- - обратные корреляционные связи.

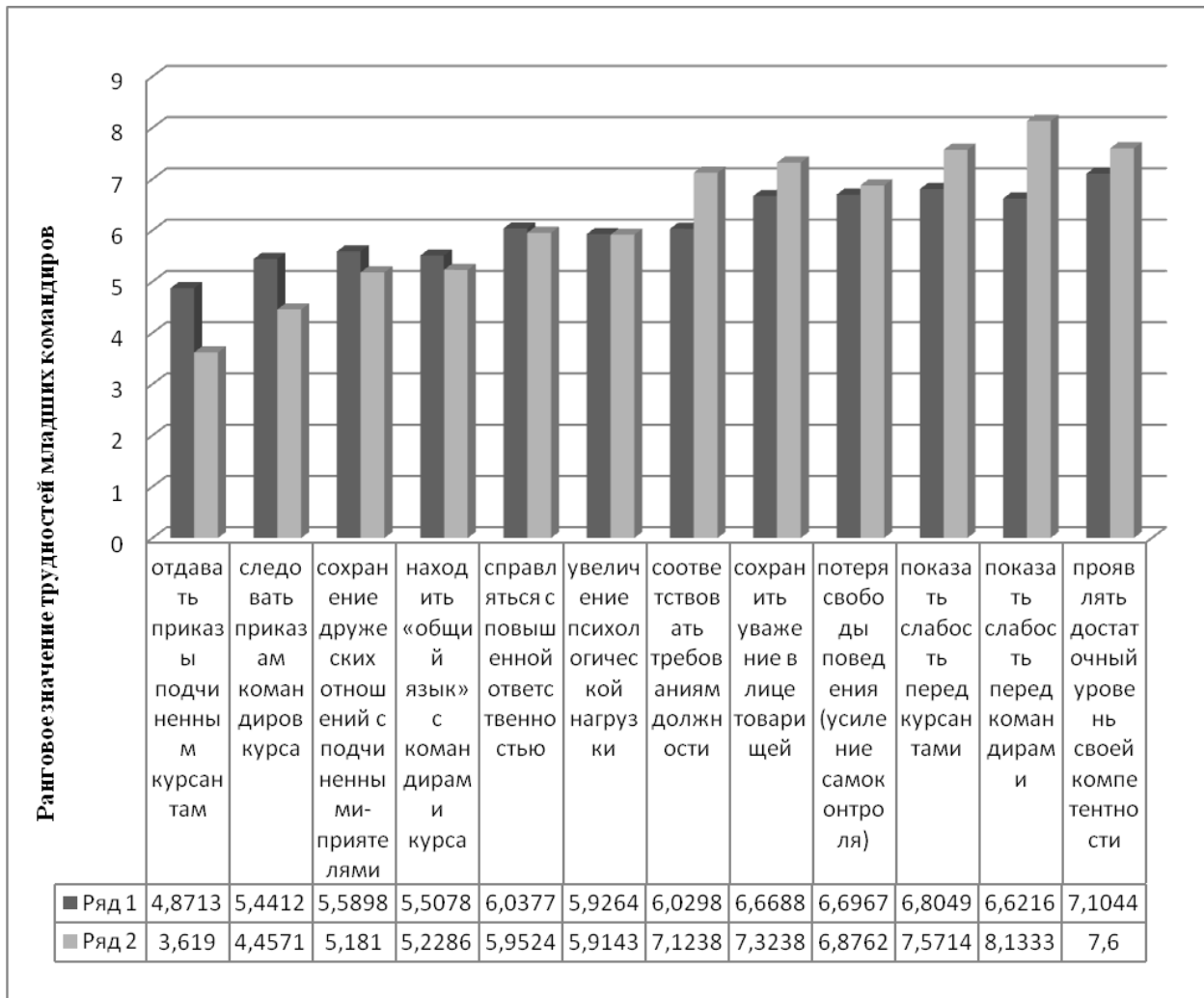
Анализ полученных корреляционных плеяд показал имеющуюся положительную связь авторитарно-агрессивной направленности интерперсональных отношений младших командиров и социометрического положения в коллективе. Наличие авторитарно-агрессивной направленности

обеспечивает высокую оценку подчиненных курсантов их организаторских способностей и способностей к общественной работе. Наличие дружелюбности, подчиняемости и альтруистичности в структуре интерперсональных отношений сержантов непосредственно связано с проявлением доверительного отношения со стороны подчиненных. Сбалансированность авторитарности и дружелюбности в структуре интерперсональных тенденций является предпочтительной стратегией построения продуктивных взаимоотношений с субъектами управленческого взаимодействия.

В рамках пилотажного исследования с использованием авторской анкеты мы выявили ряд психологических трудностей младших командиров, связанных с их служебной деятельностью. Перечисленные трудности можно отнести к трем важным для нашего исследования аспектам деятельности младших командиров: 1) взаимодействие с подчиненными курсантами: отдавать приказы подчиненным курсантам (по сути «своим товарищам»); сохранять уважение товарищей; обнаружить слабость перед подчиненными курсантами; 2) взаимодействие с офицерским составом курсов: следовать приказам командиров курса; находить «общий язык» с командирами курса; обнаружить слабость перед командирами курса; 3) проблемы, связанные с объективными сторонами службы на замещаемой должности: справляться с повышенной ответственностью; увеличение психологической нагрузки; соответствовать требованиям должности; потеря свободы поведения (усиление самоконтроля); проявлять достаточный уровень своей компетентности.

По мнению курсантов, младшие командиры чаще беспокоятся по поводу уровня своей компетентности, потери свободы поведения и возможного проявления слабости перед подчиненными курсантами. Сами же младшие командиры наибольшее беспокойство высказывали по поводу возможного проявления слабости перед вышестоящим руководством (Рисунок 2). Таким образом, на данном этапе исследования, можно сделать вывод о том, что младшим командирам более важны благоприятные отношения с курсовыми

офицерами, которые могут служить залогом благополучной реализации служебной деятельности.



Примечание - Ряд 1 – средние оценки трудностей младших командиров, связанных с исполнением должностных обязанностей, с точки зрения их подразделения;

Ряд 2 – средние оценки трудностей младших командиров, связанных с исполнением должностных обязанностей, самооценка.

Рисунок 2 - Сравнение средних оценок трудностей младших командиров, связанных с исполнением должностных обязанностей, с точки зрения их самих и подчиненных

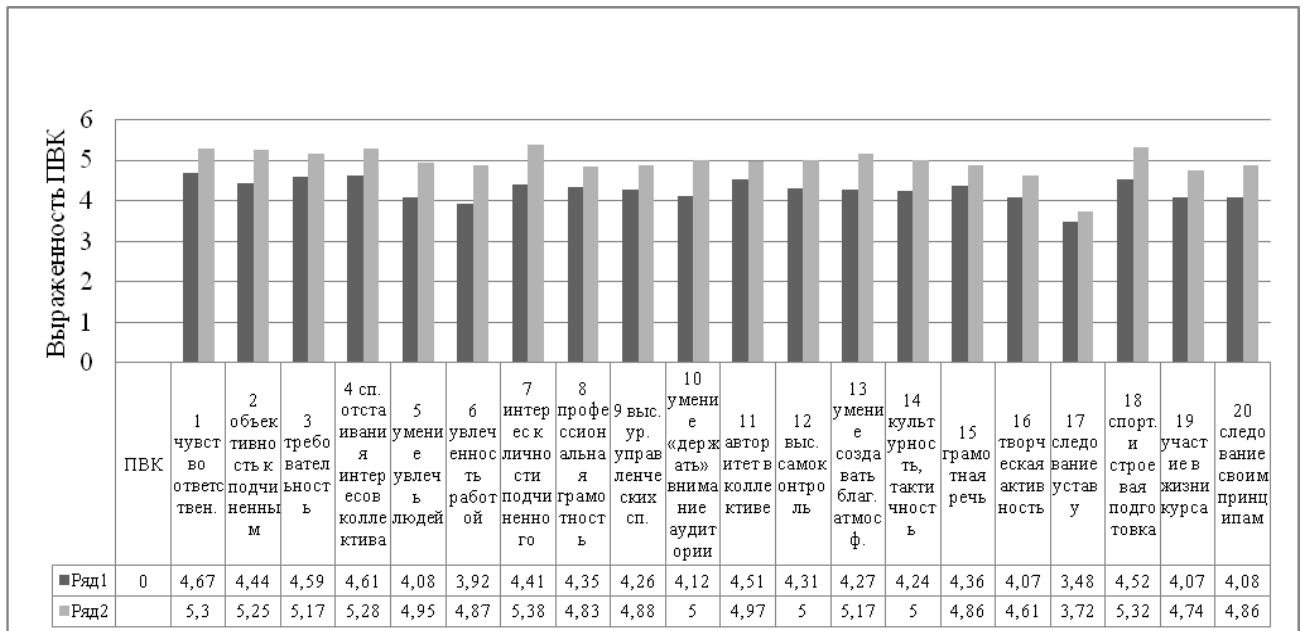
На данный период по отношению к деятельности командиров младшего звена в системе вузов МЧС России регламентирующие их деятельность

документы (положения о службе в системе МЧС России, нормативные законодательные акты РФ, ведомственные нормативно-правовые акты, локальные нормативно-правовые акты и должностные инструкции) не учитывают целый ряд изменений в учебно-педагогической деятельности современных младших командиров. Таким образом, на начальном этапе исследования данный факт определил конкретную задачу - установить, по мнению подчиненных, значимые социально-психологические качества, которые влияют на продуктивность служебной деятельности младшего командного состава. Нам представляется, что их можно отнести в группу ПВК (профессионально важных качеств).

Опираясь на предварительное пилотажное исследование особенностей служебной деятельности командиров младшего звена, мы определили специфические профессионально важные качества, влияющие на специфику взаимодействия в учебном подразделении. Также был определен уровень выраженности данных ПВК у респондентов с точки зрения их самих и подчиненного подразделения (Рисунок 3). Среди качеств, отражающих индивидуальную концепцию поведения и приоритетные направления деятельности в рамках выполнения функциональных обязанностей командиров младшего звена, выявлены следующие: ответственность за работу коллектива; умение объективно оценивать на данный период возможности подчиненного; требовательность; приоритет интересов коллектива; умение «повести» людей за собой (лидерские характеристики); интерес и внимание к личности подчиненного; профессиональная грамотность; высокий уровень управленческих способностей (командирские навыки); умение «держат» внимание аудитории; авторитет в коллективе; увлеченность работой; личная организованность и высокий самоконтроль поведения; умение создавать благоприятную атмосферу в коллективе; общая культура, тактичность; грамотная речь; творческая активность; беспрекословное следование уставу; подтянутость и хорошая спортивно-строевая подготовка; непосредственное участие в жизни курса (самодеятельность, конкурсы, тренировки и т.п.); жесткое и беспрекословное следование своим принципам.



На Рисунке 3 видно, что сержанты свои профессиональные качества оценивают гораздо выше, чем их оценивает коллектив. Судя по результатам, они более всего завышают себе оценки по таким качествам, как: умение увлечь людей; увлеченность работой; интерес к личности подчиненного; умение «держат» внимание аудитории; способность создавать благоприятную атмосферу в коллективе. Как правило, это качества, наличие которых помогает налаживать взаимодействие с подчиненными. Сержанты воспринимают себя более компетентными, приписывая себе качества, способствующие формированию продуктивных взаимоотношений с подчиненным составом и позволяющие реализовывать свой управленческий потенциал.



Примечание - Ряд 1 – средние показатели оценки профессионально важных качеств командиров младшего звена подчиненными курсантами;

Ряд 2 – средние показатели самооценки профессионально важных качеств командирами младшего звена.

Рисунок 3 - Сравнение средних оценок профессионально важных качеств младших командиров с точки зрения их самих и подчиненных

На Рисунке 4 показано, каким образом младшие командиры оценивают себя, свое подразделение и командиров курса по выраженности профессионально

важных качеств. В большинстве случаев видно, что младшие командиры оценивают свои ПВК выше своих подчиненных и ниже своих командиров. Это говорит о том, что они стараются больше приблизиться по своим психологическим характеристикам к уровню вышестоящих руководителей и продемонстрировать большие отличия от подчиненных курсантов. Данный факт говорит о неустойчивом положении сержантов в структуре подразделения курса, подчеркивая их статус как переходного звена.

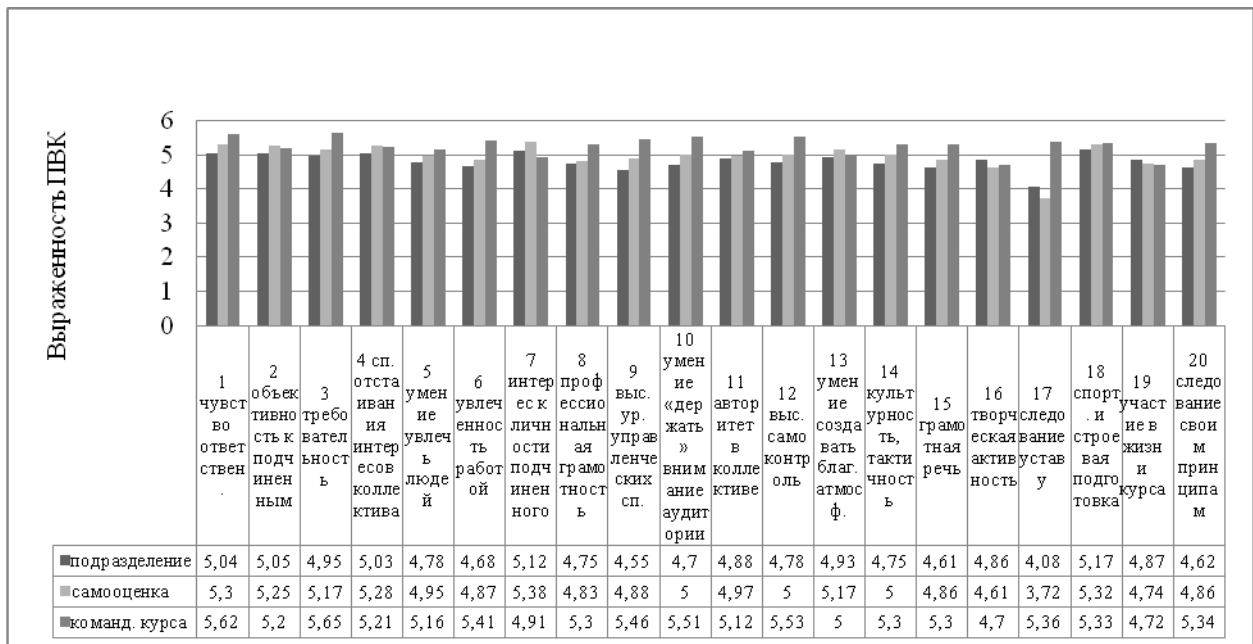


Рисунок 4 - Сравнение средних показателей оценки сержантов профессионально важных качеств подчиненных курсантов, командиров курса самих младших командиров

Можно отметить, что качества офицеров, связанные с особенностями командно-управленческого взаимодействия, сержанты оценивали выше своих и тем более - курсантов. Одновременно сержанты отмечают, что следующие перечисленные качества у них выражены больше, чем у самих командиров: объективность к подчиненным, способность отстаивания интересов коллектива, интерес к личности подчиненного. Таким образом, они предполагают, что, будучи непосредственными командирами, они обязаны интересоваться проблемами подчиненных и оказывать им регулярную поддержку. Чаще всего младшие

командиры стараются наладить доверительные отношения с подчиненными курсантами, чтобы не оказаться изолированным в своем коллективе. Подобная стратегия поведения сержантского состава обеспечивает им одобрение командиров курса и доверие подчиненных курсантов. Младший командный состав находится в ситуации, когда имеется необходимость угодить обеим сторонам, чтобы не остаться без поддержки и не лишиться своей должности.

### **3.2. Социально-психологические детерминанты субъективной удовлетворенности курсантов и офицерского состава курсов взаимоотношениями с командирами младшего звена**

В данном параграфе мы рассматриваем, каким образом личностные и социально-психологические характеристики командиров младшего звена связаны с уровнем субъективной удовлетворенности подчиненных курсантов и вышестоящего руководства в лице офицерского состава курса.

Первым этапом мы определяли, какие личностные особенности младшего командного состава оказывают влияние на ощущение удовлетворенности учебно-служебной деятельностью и включенностью в учебный коллектив подчиненных курсантов.

Удовлетворенность курсантов – субъективный показатель, наличие которого мы определяли с помощью шкал авторской анкеты и рассматривали в рамках следующих аспектов: удовлетворенность межличностными отношениями с командирами отделений; удовлетворенность психологической атмосферой в коллективе; удовлетворенность своим официальным статусом.

Межличностные взаимоотношения членов коллектива строятся на основе формальных и неформальных связей. Формальные (служебные) отношения – важнейшая основа взаимодействия курсантов при решении профессиональных, учебных и служебных задач. Система данных отношений предполагает неукоснительное исполнение боевых, служебных, учебных обязанностей и ролей. Эти взаимоотношения официально закреплены в организационной структуре

курсантского коллектива, задаются в соответствующих руководящих документах: законах, приказах, уставах, правилах, наставлениях.

В Параграфе 3.1. были рассмотрены профессионально важные качества младших командиров, которые мы определили с помощью пилотажного исследования. Обратим внимание на ПВК, непосредственно связанные с наличием субъективной удовлетворенности подчиненного состава курсантских подразделений (Таблица 5).

Курсантский состав достаточно требовательно относится к наличию ПВК у своих командиров. Наиболее значимым для них оказалось наличие следующих качеств: чувство ответственности за работу коллектива; требовательность; умение увлечь людей; увлеченность работой; наличие интереса к личности подчиненного; высокий уровень управленческих способностей; умение «держать внимание аудитории»; культурность, тактичность. Наличие данных ПВК взаимосвязано с субъективной удовлетворенностью курсантов взаимоотношениями с младшим командным составом и принадлежностью к своему учебному подразделению.

Исследование показало, что курсанты не согласны с действиями младших командиров (отмечают, что «могли бы сделать и лучше в данной ситуации»), если командиры не принимают должного участия в жизнедеятельности подразделения ( $r=0.231$ , при  $p \leq 0.05$ ). Отсутствие достаточного времени, проведенного вместе, ведет к дефициту общения между сержантами и рядовыми. Этот факт приводит к ограниченной информированности курсантов о намерениях и истинных отношениях младших командиров к ним и к служебной ситуации в подразделении. Такое положение приводит к непониманию принимаемых управленческих решений в подразделении.

Таблица 5 - Зависимость показателей удовлетворенности подчиненного учебного подразделения от ПК командиров младшего звена

	удовлетворенность курсантов отношениями с командирами отделения	соответствие командиров занимаемой должности по мнению курсантов	удовлетворенность курсантов психологической атмосферой в коллективе	желание курсантов в дальнейшем заним. должность, связ. с командованием		удовлетворенность курсантов отношениями с командирами отделения	соответствие командиров занимаемой должности по мнению курсантов	удовлетворенность курсантов психологической атмосферой в коллективе	желание курсантов в дальнейшем заним. должность, связ. с командованием
1. чувство ответственности за работу коллектива	0,358**	-	-	-	11. авторитет в коллективе	0,252*	-	-	-
2. умение объективно оценить возможности подчиненного	-	0,279*	0,288*	-	12. личная организованность и высокий самоконтроль своего поведения	-	-	-	-
3. требовательность	0,457**	0,328**	-	0,244*	13. умение создавать благоприятную атмосферу в коллективе	0,236*	-	-	-
4. способность отстаивания интересов коллектива	-	-	-	0,282*	14. культурность, тактичность	0,293*	0,300**	-	-
5. умения увлечь людей	0,409**	0,308**	-	-	15. грамотная речь	0,281	-	-	0,277
6. увлеченность работой	0,276*	0,384**	-	0,252*	16. творческая активность	0,247*	-	-	-
7. интерес к личности подчиненного, поддержка в трудных ситуациях	0,288*	0,250*	0,299*	0,313**	17. жесткое и беспрекословное следование уставу	0,228*	-	-	-
8. профессиональная грамотность	0,274*	-	-	-	18. подтянутость и хорошая спортивная и строевая подготовка	-	-	-	-
9. высокий уровень управленческих способностей	0,346**	0,435**	-	-	19. непосредственное участие в жизни курса (самостоятельность, конкурсы, тренировки и т.п.)	-	0,231*	-	-
10. умение «держать» внимание аудитории	0,230*	0,301**	-	-	20. жесткое и беспрекословное следование своим принципам	-	0,235*	-	-

Также мы изучили мнение самих командиров младшего звена, касающееся качеств, необходимых для построения продуктивных взаимоотношений с подчиненным составом и укрепления взаимоотношений с командованием курса (Рисунок 5).

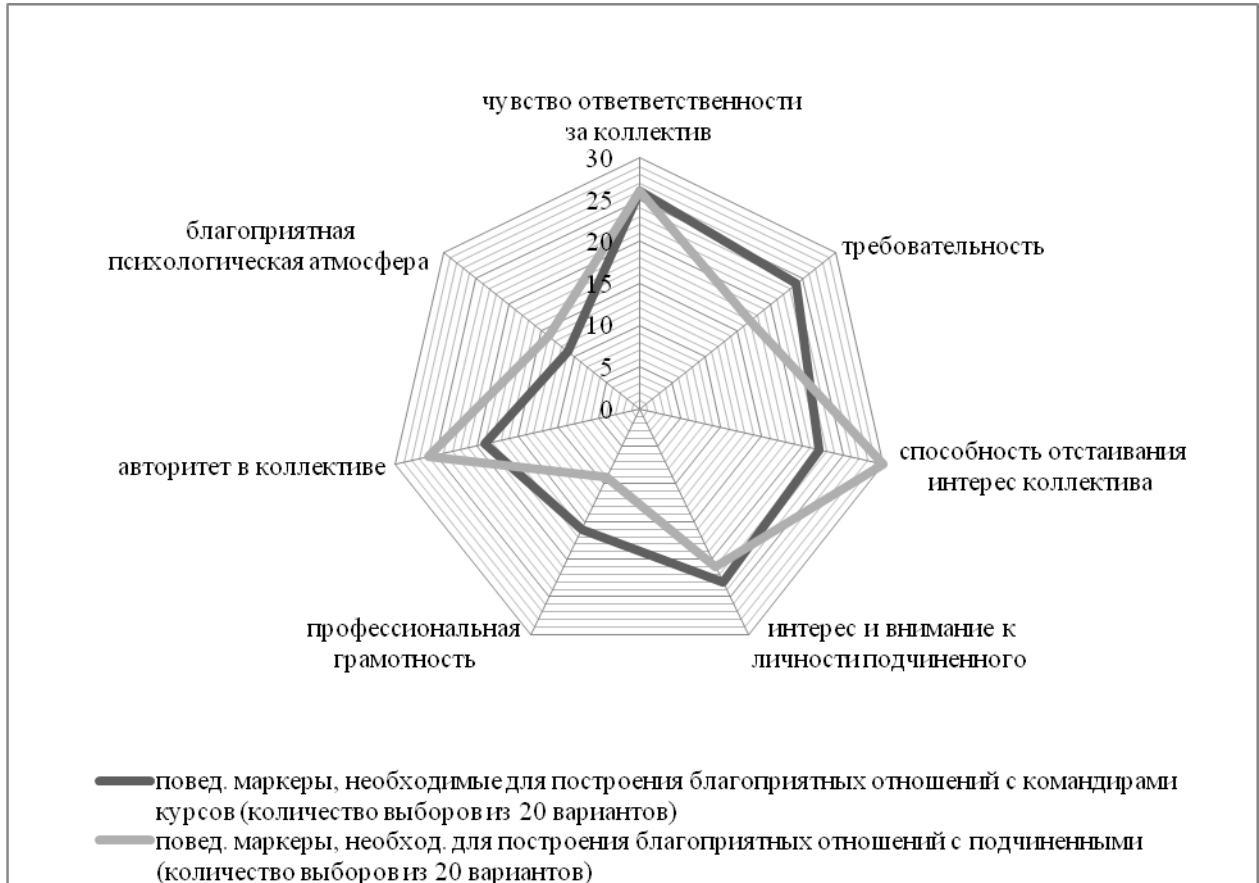


Рисунок 5 - Количественное сравнение предпочтений командиров отделения в выборе поведенческой стратегии взаимодействия с командирами курсов и подчиненными курсантами (min=0; max=105)

При стремлении к достижению положительных тенденций формирования взаимодействия с командирами курсов, сержантский состав должен ориентироваться на следующие принципы работы с подчиненными (более 20 выборов):

- быть ответственным за работу вверенного коллектива (уметь регулировать и контролировать работу подчиненных курсантов);
- быть требовательным;
- проявлять интерес и внимание к личности подчиненного;

- отстаивать интересы коллектива;
- уметь добиваться авторитета в коллективе.

Аналогичный комплекс «начального этапа деятельности» при формировании взаимодействия с подчиненными курсантами, обязывает сержантский состав ориентироваться на следующие принципы работы (более 20 выборов):

- активное отстаивание интересов коллектива (перед руководством);
- быть ответственным за работу коллектива;
- уметь добиваться авторитета / уважения в коллективе.

Более выраженная разница в показателях между предпочтениями младших командиров в стратегиях взаимодействия со старшими командирами ( $n_1$ ) и подчиненными курсантами ( $n_2$ ) отмечается по следующим шкалам (где:  $n_1 / n_2$  – соотношение выборов из 20 возможных вариантов): требовательность ( $n_1=24 / n_2=17$ ); способность отстаивать интересы коллектива ( $n_1=22 / n_2=30$ ); профессиональная грамотность ( $n_1=16 / n_2=9$ ); авторитет в коллективе ( $n_1=19 / n_2=26$ ); умение создавать благоприятную атмосферу в коллективе ( $n_1=11 / n_2=14$ ).

Таким образом, младшие командиры, ориентирующиеся на одобрение командного состава курса, изначально склонны выбирать более формальный характер руководства подчиненными курсантами, ориентированный на выполнение задачи, чем младшие командиры, которые в приоритет ставят взаимоотношения с курсантами своих подразделений. В этот период главным выбором назначенных сержантов становится забота о личности подчиненного и отстаивание интересов коллектива перед офицерским составом образовательной организации (командиры курсов, профессорско-преподавательский состав и др.).

Пилотажное исследование позволило определить тенденции основных трудностей, с которыми приходится сталкиваться командирам младшего звена. Данные трудности служебной деятельности рассмотрены в Параграфе 3.1. В свою очередь, корреляционный анализ позволил выделить и те качества работы сержантов, которые оказывают положительное влияние на взаимоотношения

сержантского состава и командиров курса, а также снижают проблемный фон, связанный с выполнением должностных обязанностей (Таблица 6).

Таблица 6 - Взаимосвязь аспектов командного поведения командиров младшего звена с социально-психологическими трудностями, сопровождающими их служебную деятельность (по коэффициенту корреляции Спирмена)

Аспекты командного поведения	Трудности управленческой деятельности командиров младшего звена							
	Дружеские отношения с подчиненными	«Общий язык» с командирами курсов	Повышенная ответственность	Соответствовать требованиям должности	Сохранить уважение товарищей	Потеря свободы поведения	Показать слабость перед подчиненными	Показать слабость перед командирами
объективно оценивать возможности подчиненного	-0,262*	-0,013	0,087	0,189	-0,096	0,075	0,039	-0,044
отстаивать интересы коллектива	0,007	-0,009	0,000	-0,017	0,254*	0,291*	0,021	0,136
увлеченность работой	0,120	-0,238*	-0,038	-0,083	-0,125	-0,127	0	-0,023
интерес к личности подчиненного	-0,032	0,126	0,145	-0,239*	-0,042	-0,082	-0,241*	-0,234*
высокий уровень управленческих способностей	-0,040	-0,152	-0,231*	0,074	0,082	0,105	0,083	0,135
авторитет в коллективе	0,055	0,019	0,063	0,086	0,238*	-0,035	0,043	-0,033
бесприкословное следование уставу	0,247*	0,347**	0,067	-0,116	-0,065	0,120	-0,052	0

Примечание - \*\*. Корреляция значима на уровне 0,01 (двухсторонняя).

\*. Корреляция значима на уровне 0,05 (двухсторонняя).

Исследование показало, что увлеченность и положительное отношение младших командиров к выполняемой работе способствуют налаживанию отношений со старшими командирами ( $r = -0,238$ , при  $p \leq 0,01$ ); объективная оценка возможностей подчиненного курсанта способна оказывать положительное



влияние на построение дружеских отношений с подчиненными курсантами ( $r = -0.262$ , при  $p \leq 0.01$ ); проявление интереса к личности подчиненного способно внушить субъективную уверенность младшему командиру о соответствии его сержантской должности ( $r = -0.239$ , при  $p \leq 0.01$ ), снизить вероятность возникновения опасения показать слабость перед подчиненными курсантами ( $r = -0.241$ , при  $p \leq 0.01$ ) и старшими командирами ( $r = -0.234$ , при  $p \leq 0.01$ ); при наличии управленческих способностей у младших командиров снижается страх перед повышенной ответственностью, связанной с исполнением обязанностей командира младшего звена ( $r = -0.231$ , при  $p \leq 0.01$ ).

Выполненный в ходе исследования анализ психологических трудностей работы сержантов в начальный период исполнения требований должности выявил особенности служебной деятельности, которые мы назвали «феномены обратного ответа». Они выражаются в повышении вероятности возникновения трудностей, выраженных в опасениях младших командиров. Активная позиция в отстаивании интересов коллектива может препятствовать сохранению дружеских отношений с товарищами ( $r = 0.254$ , при  $p \leq 0.05$ ), находящимися в подчинении, а также с потерей чувства «свободы выбора» ( $r = 0.291$ , при  $p \leq 0.05$ ); процесс достижения авторитета в коллективе может привести к потере уважения в лице товарищей ( $r = 0.238$ , при  $p \leq 0.05$ ); беспрекословное следование уставу может препятствовать нахождению «общего языка» с командованием курса ( $r = 0.347$ , при  $p \leq 0.01$ ).

Таким образом, наиболее успешной стратегией поведения младших командиров, способствующей налаживанию благоприятных взаимоотношений с командирами курсов и снижению отрицательных последствий (психологический дискомфорт), является проявление интереса к личности подчиненного.

Наиболее заметное влияние на выстраивание благоприятных отношений с подчиненными курсантами оказывает наличие профессиональной грамотности младших командиров («пример для подражания»). У наиболее ответственных в учебе сержантов реже появляется опасение испытывать несоответствие должности ( $r = -0.231$ , при  $p \leq 0.01$ ), а также они легче справляются с повышенной нагрузкой выполняемой деятельности ( $r = -0.283$ , при  $p \leq 0.01$ ).

Исследование влияния структуры психологического профиля командиров младшего звена и копинг-стратегий на субъективную удовлетворенность подчиненного подразделения обнаружило следующее закономерности. Наличие повышенных значений у командиров младшего звена по шкале «индивидуалистичности» влияет на выбор таких копинг-стратегий, как «конфронтационный копинг» ( $r= 0.280$ , при  $p \leq 0.05$ ) и копинг «принятие ответственности» ( $r= 0.275$ , при  $p \leq 0.05$ ). Исходя из сказанного, именно использование данных копинг-стратегий младшими командирами в стрессовой ситуации оказывает положительное влияние на психологический климат и взаимоотношения в курсантских подразделениях.

Также можно отметить следующую закономерность, установленную в нашем исследовании. Повышенные значения по 6-й шкале «ригидности» [215] также взаимосвязаны с копинг-стратегиями «конфронтационный копинг» ( $r= 0.340$ , при  $p \leq 0.01$ ) и «принятие ответственности» ( $r= 0.230$ , при  $p \leq 0.05$ ), которые, являясь ведущими в структуре совладающего поведения младших командиров, обеспечивают субъективную удовлетворенность курсантов психологической атмосферой подразделения. Наличие пика по данной шкале может свидетельствовать о целеустремленности, трудолюбии, об уверенности и целенаправленности в поведении. Среднее значение по 6-й шкале (48) у младших командиров говорит о недостаточном проявлении вышеперечисленных качеств.

В порядке обобщения представляется необходимым отметить следующее: психологический профиль личности является базой для формирования стилевых особенностей командно-управленческого взаимодействия младших командиров, что, в свою очередь, непосредственно связано с субъективной удовлетворенностью подчиненных курсантов психологической атмосферой в коллективе.

Далее мы разделили исследуемую группу младших командиров на 2 подгруппы: 1) командиры младшего звена, взаимодействие с которыми подчиненным составом оценивается как «удовлетворительное»; 2) командиры

младшего звена, взаимодействие с которыми подчиненным составом оценивается как «неудовлетворительное».

Выявление связи социально-психологических особенностей младших командиров и выраженности субъективной удовлетворенности курсантов осуществлялось посредством корреляционного анализа с использованием критерия Спирмена (Таблица 7).

Таблица 7 - Детерминанты субъективной удовлетворенности взаимоотношениями курсантов с командирами младшего звена

Психодиагностический инструментарий	Шкалы психодиагностического инструментария	
	Детерминанты субъективной удовлетворенности подчиненных курсантов (шкалы опросников)	Детерминанты субъективной неудовлетворенности подчиненных курсантов (шкалы опросников)
СМИЛ	5 шкала «мужественность-женственность» (-0,200 <sup>*</sup> )	9 шкала «оптимистичности и активности» (-0,224 <sup>*</sup> )
Копинг-тест Р Лазаруса	-	«принятие ответственности» (-0,245 <sup>*</sup> ); «поиск социальной поддержки» (-0,251 <sup>**</sup> )
Мак-шкалы В.В. Знакова	-	владение манипулятивными навыками (-0,253 <sup>**</sup> )
Тест мотивации достижения А. Мехрабиана	-	-
Методика изучения направленности личности В.Смекала и М. Кучера	-	-
Опросник Т. Лири в модификации Л.Н. Собчик	«авторитарность» (0,259 <sup>**</sup> ), «подчиняемость» (0,281 <sup>**</sup> ), «зависимость» (0,264 <sup>**</sup> ), «дружелюбие» (0,367 <sup>**</sup> ), «альтруизм» (0,364 <sup>**</sup> )	«подозрительность» (-0,282 <sup>**</sup> )
Методика диагностики межличностных отношений Дж. Морено «Социометрия»	признание наличия организаторских способностей (0,233 <sup>*</sup> ); приоритет в сфере досуга (0,345 <sup>**</sup> )	-
Основные трудности младших командиров, связанные с выполнением должностных обязанностей	наличие опасения потери свободы поведения (усиление самоконтроля) (0,210 <sup>*</sup> )	-

(авторская анкета)		
Маркеры индивидуальной концепции поведения и приоритетные направления деятельности в рамках выполнения функциональных обязанностей командиров младшего звена (авторская анкета)	общая культура, тактичность (0,236 <sup>*</sup> )	творческая активность (-0,267 <sup>**</sup> ); повышенное чувство ответственности за работу коллектива (-0,216 <sup>*</sup> ); увлеченность работой (-0,210 <sup>*</sup> ); хорошая строевая и физическая подготовка (-0,243 <sup>*</sup> )
Поведенческий компонент должностных обязанностей младших командиров, связанных с взаимодействием с подчиненным составом	равнодушие к ошибкам подчиненного (0,238 <sup>*</sup> )	-

Примечание - \*\*. Корреляция значима на уровне 0,01 (двухсторонняя).

\*. Корреляция значима на уровне 0,05 (двухсторонняя).

Исследование показало, что субъективная удовлетворенность курсантов связана как с некоторыми особенностями личности младшего командира, так и со спецификой его поведенческой сферы при исполнении им должностных обязанностей.

Положительная связь удовлетворенности курсантов психологической атмосферой в коллективе обнаружена с присутствием в психологической структуре личности ярко выраженной «мужественности», которая в специфических условиях деятельности учебных подразделений вузов МЧС России выражается в следовании младших командиров образцам «мужского» поведения, характеризующимся силой, самоуверенностью, напористостью. В условиях служебной деятельности и особого ее режима сотрудникам, замещающим аттестованные должности, принято демонстрировать агрессивно-доминантное поведение.

Отрицательно относятся курсанты к таким стратегиям выхода из конфликтной ситуации младших командиров, как «принятие ответственности» и

«поиск социальной поддержки». В случае частого признания командиром младшего звена своей роли в проблеме с сопутствующими попытками ее разрешения, все действия по реализации данных попыток будут возложены на подчиненных курсантов. Обращение же сержанта к посторонней помощи более компетентных лиц, воспринимается подразделением как неспособность самому разобраться в проблеме.

Обнаружена связь положительного настроения подчиненных курсантов на взаимоотношения с сержантским составом при наличии у последних авторитарной позиции, которая приветствуется и воспринимается как необходимый компонент взаимодействия разных по должности и знанию сотрудников. С другой стороны, подчиненные курсанты ощущают большой субъективный комфорт, если сержант проявляет дружелюбно-альтруистическую направленность. Интересно, что наличие зависимости и подчиняемости также способствует положительной оценке курсантами образа младшего командира и общей психологической атмосферы в коллективе. Демонстрируя принятые формы поведения в специфических условиях совместной деятельности по отношению к вышестоящему руководству, младшие командиры показывают своим примером требуемое поведение. В этом прослеживается воспитательная функция.

Наличие подозрительности в структуре интерперсональных отношений младших командиров оказывает отрицательное влияние на взаимоотношения с подчиненными курсантами, так как она связана с неуверенностью в себе и негативизмом в отношении с окружающими.

Анализируя основные социально-психологические трудности, с которыми приходится сталкиваться курсантам, замещающим должности младших командиров, мы обнаружили наличие взаимосвязи субъективной удовлетворенности курсантов и обеспокоенности младших командиров «потерей свободы» поведения.

Маркерами индивидуальной концепции поведения при выполнении функциональных обязанностей командиров младшего звена, влияющих на их субъективную удовлетворенность, стоит назвать наличие общей культуры и

тактичности. Способность грамотно поставить задачу и объяснить требуемые результаты оказывает положительное влияние на психологическую атмосферу курсантского коллектива. Отрицательными маркерами являются: во-первых, наличие творческой активности и хорошей физической и строевой подготовки; во-вторых - повышенное чувство ответственности за работу коллектива и увлеченность работой. Первые указанные факторы при всей положительности в рамках выполнения учебно-служебной деятельности в вузе МЧС России будут негативно сказываться на работе коллектива из-за частого отсутствия младшего командира в подразделении при выполнении совместной деятельности. Вторые факторы имеют «эффект обратного ответа», который выражается в увеличении внимания сержантского состава к работе подчиненных.

Командир отделения, обладающий высокими организаторскими способностями, может адекватно ситуации сориентировать группу на выполнение служебных и учебных задач, тем самым вселяя уверенность в быстром выполнении приказа. Так же более комфортно себя чувствуют курсанты с официальным лидером, который активно вовлечен с ними во внеслужебное времяпрепровождение. Курсанты, которые находятся в дружеских отношениях с лидером группы, более уверенно себя чувствуют, полагаясь на его поддержку и благосклонность. Для них командир отделения становится более предсказуемым и понятным и, следовательно, напряжение, свойственное отношениям «начальник-подчиненный», может значительно снизиться.

Таким образом, при формировании позитивных взаимоотношений младших командиров с командирами курсов с одной стороны и подчиненными курсантами – с другой, высокоэффективную роль играют такие факторы, как интерес к личности подчиненного и профессиональная грамотность. Установлено наличие определенных поведенческих маркеров командиров младшего звена, которые оказывают непосредственное влияние на вероятность возникновения социально-психологических трудностей, связанных с их деятельностью.

Также исследование показало, что курсантов, назначенных на должности командиров, больше устраивает их статус, чем тех курсантов, которые находятся

в звании рядовых ( $r=0.150$ , при  $p \leq 0.05$ ). Командиры отделений и заместители командиров учебных групп чувствуют большую уверенность в себе, ощущают большую реализованность своих потенциальных возможностей на службе и считают себя частью некоторой «особой группы лидеров», приписывая себе более благоприятные физические и психологические особенности.

С помощью U-критерия Манна-Уитни было проведено сравнение командиров младшего звена, обеспечивающих и не обеспечивающих субъективную удовлетворенность подчиненных курсантов. Статистически достоверный уровень различий был обнаружен по следующим показателям (Таблица 8):

1. Применяемые копинг-стратегии: «поиск социальной поддержки» ( $U=980$ ;  $p<0,05$ ), «принятие ответственности» ( $U=830$ ;  $p<0,05$ ), «бегство-избегание» ( $U=789$ ;  $p<0,01$ ).

2. Шкалы психологического профиля: 1 шкала «самоконтроля» ( $U=985$ ;  $p<0,05$ ), 4 шкала «импульсивности» ( $U=986$ ;  $p<0,05$ ), 8 шкала «индивидуалистичности» ( $U=980$ ;  $p<0,05$ ), 9 шкала «оптимистичности» ( $U=804$ ;  $p<0,01$ ), 0-я шкала интроверсии ( $U=807$ ;  $p<0,01$ ).

3. Направленность интерперсональных отношений: авторитарность ( $U=805$ ;  $p<0,01$ ), подозрительность ( $U=985$ ;  $p<0,05$ ), подчиняемость ( $U=935$ ;  $p<0,05$ ), зависимость ( $U=950$ ;  $p<0,05$ ), дружелюбность ( $U=769$ ;  $p<0,01$ ), альтруистичность ( $U=757$ ;  $p<0,01$ ).

4. Социометрические показатели: наличие авторитета в коллективе ( $U=790$ ;  $p<0,01$ ), наличие организаторских способностей ( $U=931$ ;  $p<0,05$ ), наличие дружеских связей ( $U=807$ ;  $p<0,01$ ).

Таким образом, у 48,6% проверяемых показателей обнаружены статистически значимые различия.

Таблица 8 - Результаты сравнительного анализа личностных и социально-психологических характеристик младшего командного состава, обеспечивающих и не обеспечивающих наличие субъективной удовлетворенности у подчиненных курсантов

Шкалы опросников	Средние значения		U-критерий Манна-Уитни	Уровень статистической значимости (p)
	Младшие командиры, обеспечивающие субъективную удовлетворенность подчиненных курсантов	Младшие командиры, не обеспечивающие субъективную удовлетворенность подчиненных курсантов		
Конфронтационный копинг	7,3	7,6	1186	0,230
Дистанцирование	6,7	7,2	1080	0,150
Самоконтроль	10,9	11,0	1195	0,280
<b>Поиск социальной поддержки</b>	8,7	9,5	980	<b>0,040</b>
<b>Принятие ответственности</b>	4,9	5,8	830	<b>0,011</b>
<i>Бегство-избегание</i>	6,0	7,7	789	<b>0,009</b>
Планирование решения проблемы	12,2	11,8	1145	0,238
Положительная переоценка	10,8	11,5	1004	0,095
Макиавеллизм	67,6	71,0	991	0,055
Мотивация достижения	137,4	142,2	995	0,057
Направленность на себя	29,9	30,9	1150	0,201
Направленность на взаимные действия	31,9	31,1	1138	0,230
Направленность на задачу	28,2	28,1	1187	0,254
<b>1 шкала «самоконтроля»</b>	52,6	49,1	985	<b>0,047</b>
2 шкала «пессимистичности»	53,3	50,4	995	0,058
3 шкала «эмоциональной лабильности»	51,4	52,2	1040	0,102
<b>4 шкала «импульсивности»</b>	61,0	57,8	986	<b>0,048</b>
5 шкала «мужественность»	44,3	47,4	1071	0,140



женственность»				
6 шкала «ригидности»	48,1	47,6	1150	0,241
7 шкала «тревожности»	53,1	51,5	1102	0,184
<b>8 шкала «индивидуалистич ности»</b>	56,9	53,7	980	<b>0,041</b>
9 шкала «оптимистичнос ти»	60,2	65,3	804	<b>0,003</b>
0 шкала интроверсии	46,7	42,0	807	<b>0,008</b>
<i>Авторитарность</i>	6,9	5,7	805	<b>0,003</b>
Эгоистичность	5,8	5,4	1082	0,150
Агрессивность	4,6	4,1	995	0,058
<b>Подозрительность</b>	2,4	2,9	985	<b>0,048</b>
<b>Подчиняемость</b>	3,0	2,3	935	<b>0,024</b>
<b>Зависимость</b>	3,9	3,3	950	<b>0,031</b>
<i>Дружелюбность</i>	4,9	3,7	769	<b>0,001</b>
<i>Альтруистичность</i>	4,5	3,2	757	<b>0,001</b>
<i>Авторитет (социометрически й показатель)</i>	5,1	3,2	790	<b>0,004</b>
<b>Организаторские способности (социометрически й показатель)</b>	10,0	6,8	931	<b>0,023</b>
Общественная деятельность (социометрический показатель)	4,1	3,6	1093	0,174
<i>Дружеские отношения (социометрически й показатель)</i>	5,0	3,8	807	<b>0,003</b>

В следующей части исследования описываются результаты экспертной оценки командиров младшего звена со стороны офицерского состава группы (26 человек). Для объективной оценки деятельности учебной группы и младшего командного звена мы использовали внешний критерий ее продуктивности. К внешнему критерию продуктивности отнесли следующие показатели, полученные также методом экспертной оценки: оценка сформированности профессиональных компетенций; дисциплинарная практика; участие в научной деятельности вуза; служба в нарядах; общая оценка командирской деятельности; положение в

рейтинге обучающихся. Выборка показателей была взята из сводных ведомостей учебного отдела на период обучения респондентов на старших курсах.

С помощью специально составленного опросного листа (Приложение В), мы провели опрос двадцати шести командиров курса, непосредственно взаимодействующих с исследуемыми командирами младшего звена, с целью определения их субъективного мнения по вопросу желаемой поведенческой стратегии сержантского состава. Также эксперты, выражая свое мнение, определили лучших командиров отделений и заместителей командиров учебных групп. Опросный лист состоял из 8 вопросов, большая часть которых представлена в виде семантического дифференциала со шкалой на 10 диапазонов.

Экспертный опрос по проблеме успешной деятельности командиров младшего звена дал возможности определить следующее:

1) при исполнении обязанностей младшим командиром достаточно выполнения поручений командиров курса, минимально опираясь на свое мнение (средний показатель ответов экспертов  $n=6,9$ , при  $\min=0$ ,  $\max=10$ );

2) младшему командиру однозначно следует указывать на недостатки по мере их появления (средний показатель ответов экспертов  $n=6,6$ , при  $\min=0$ ,  $\max=10$ );

3) сержанту практически всегда требуется соглашаться с мнением взводных офицеров (средний показатель ответов экспертов  $n=7,4$ , при  $\min=0$ ,  $\max=10$ );

4) не является правильным, если сержант поддерживает ту или иную конфликтующую группу курсантов (средний показатель ответов экспертов  $n=2,5$ , при  $\min=0$ ,  $\max=10$ );

5) неоднозначно мнение экспертов по вопросу необходимости младшему командиру добиваться неукоснительного подчинения курсанта в случае недовольства его приказом (средний показатель ответов экспертов  $n=5,1$ , при  $\min=0$ ,  $\max=10$ ): опрошиваемые считают, что сержант однозначно должен добиться неукоснительного подчинения курсантов и только потом выявлять причины недовольства приказом. По мнению экспертов, это дает возможность

младшему командиру самоутвердиться, а также проявить свои командирские качества перед подчиненным составом;

б) для сержанта однозначно важно достичь авторитета в курсантской группе (средний показатель ответов экспертов  $n=10$ , при  $\min=0$ ,  $\max=10$ ).

Таким образом, по мнению курсовых офицеров, младшие командиры должны придерживаться авторитарной позиции по отношению к подчиненному составу учебных групп, которая характерна для подразделений ГПС МЧС России в целом. Данная позиция обеспечивает неукоснительное выполнение приказов вышестоящего руководства; быстроту реагирования подчиненных на приказ, что особенно важно в экстремальной ситуации; показывает необходимость подчинения другим членам коллектива; укрепляет командирское самосознание; позиционирует неподчинение как отклоняющееся от принятых в исследуемой системе норм поведения и пр. Установили, что оценки командиров курсов по отношению к младшим командирам характеризуются высоким субъективизмом, связанным с желанием офицеров курсов занимать уверенную позицию при назначении сержанта, который сможет обеспечить бесконфликтность сопровождения учебно-служебной деятельности подразделения.

Субъективная удовлетворенность курсовых офицеров по отношению к младшим командирам качественно отличается от изучаемой субъективной удовлетворенности подчиненных курсантов. Если подчиненные курсанты больше ориентируются на эмоционально-чувственную сферу, опираясь на субъективное ощущение комфорта, взаимодействуя с сержантским составом, то офицерский состав рассматривает, главным образом, результат деятельности младших командиров и их командирский потенциал. Поэтому наличие субъективной удовлетворенности командного состава взаимодействием с командирами младшего звена в рамках выполнения ими своих должностных обязанностей мы рассматривали по следующим показателям: субъективный выбор «лучшего командира младшего звена» в определенном учебном подразделении; оценка командирской деятельности; оценка сформированности профессионально важных компетенций; служебный компонент деятельности; дисциплинарная практика.

Взаимосвязь социально-психологических особенностей младших командиров и субъективной удовлетворенности офицерского состава учебных курсов устанавливалась посредством корреляционного анализа по критерию Спирмена. Результаты анализа представлены в Таблице 9.

Таблица 9 - Предикторы субъективной удовлетворенности офицерского состава взаимодействием с командирами младшего звена в рамках выполнения ими своих должностных обязанностей

Психодиагностический инструментарий	Шкалы психодиагностического инструментария	
	Предикторы субъективной удовлетворенности офицерского состава (шкалы опросников)	Предикторы субъективной неудовлетворенности офицерского состава (шкалы опросников)
СМИЛ	-	4 шкала «импульсивность» (-0,314 <sup>**</sup> ); 8 шкала «индивидуалистичность» (-0,248 <sup>*</sup> )
Копинг-тест Лазаруса	«самоконтроль» (0,230 <sup>*</sup> )	«принятие ответственности» (-0,208 <sup>*</sup> )
Мак-шкалы В.В. Знакова	наличие незначительной взаимосвязи	-
Тест мотивации достижения Мехрабиана	наличие незначительной взаимосвязи	-
Методика изучения направленности личности В.Смекала и М. Кучера	личностная направленность (направленность на себя – НС) (0,200 <sup>*</sup> )	коллективистская направленность, или направленность на взаимные действия (ВД) (-0,193 <sup>*</sup> )
Опросник Т. Лири в модификации Собчик Л.Н	«авторитарность» (0,258 <sup>**</sup> ); «зависимость» (0,198 <sup>*</sup> )	-
Методика диагностики межличностных отношений Дж. Морено «Социометрия»	признание наличия организаторских способностей (0,229 <sup>*</sup> ); приоритет в сфере досуга (0,203 <sup>*</sup> ); наличие авторитета и уважения в коллективе (0,194 <sup>*</sup> )	-
Основные трудности младших командиров, связанные с выполнением должностных обязанностей (авторская анкета)	соответствовать требованиям должности (0,258 <sup>**</sup> ); сохранить уважение в лице товарищей (0,211 <sup>*</sup> )	справляться с повышенной ответственностью (-0,196 <sup>*</sup> )
Маркеры индивидуальной концепции поведения и	увлеченность работой (0,204 <sup>*</sup> );	умение создавать благоприятную атмосферу в

приоритетные направления деятельности в рамках выполнения функциональных обязанностей командиров младшего звена (авторская анкета)	грамотная речь (0,194 <sup>*</sup> ); творческая активность (0,245 <sup>*</sup> )	коллективе (-0,225 <sup>*</sup> )
Поведенческий компонент должностных обязанностей младших командиров, связанных с взаимодействием с подчиненным составом	равнодушие к ошибкам подчиненного (0,343 <sup>**</sup> ); в вопросах руководства подчиненным курсантским подразделением полагаться только на себя (0,201 <sup>*</sup> )	-

Примечание - \*\*. Корреляция значима на уровне 0,01 (двухсторонняя).

\*. Корреляция значима на уровне 0,05 (двухсторонняя).

Прослеживается зависимость между направленностью отношений командиров курсовых подразделений к сержантскому составу и особенностями личностной сферы младших командиров (в том числе особенностями реализации служебной деятельности).

Отмечено отрицательное влияние на субъективную удовлетворенность командиров курсов наличия импульсивности и такой личностной особенности в психологическом профиле сержанта, как индивидуалистичность. Повышение показателей по данным шкалам может выражаться в демонстрации независимого поведения младшим командиром, непредсказуемости поступков, что затрудняет контроль деятельности младших командиров как процессуально важного звена в структуре управления курсантским коллективом.

Относительно поведения младших командиров в ситуации повышенной ответственности - желательной стратегией их поведения офицерский состав курса признает «самоконтроль». Отрицательно воспринимается такая стратегия поведения, как «принятие ответственности», которая направлена на решение текущих проблем без учета возможности рассмотрения дальнейших последствий.

Исследование показало, что наличие манипулятивных тенденций и ярко выраженной мотивации достижения в мотивационной структуре младших

командиров не оказывает должного влияния на вектор восприятия их курсовыми офицерами. Однако, опираясь на результаты сравнения средних показателей по данным критериям, можно отметить, что более высокие показатели, по мнению командиров курсов, обнаружены по обоим критериям в группе «лучших младших командиров».

Результаты оценки направленности личности в процессе деятельности показали, что наличие личностной направленности (на себя) у младших командиров приветствуется офицерским составом. Это объясняется тем, что основным мотиватором таких сержантов на работу является удовлетворение собственных интересов, что выступает с выгодной позиции для офицеров, которые чаще настроены на достижение количественного (не всегда качественного) результата в рамках учебно-служебной деятельности.

Отрицательное отношение курсовых офицеров может быть связано с преобладанием у них направленности на взаимные действия, которые обуславливаются стремлением сержанта поддержать хорошие отношения с подчиненными курсантами. В данном случае может потеряться статус «над».

Положительное влияние на отношения младшего командира с курсовым офицером оказывает наличие беспокойства по вопросам соответствия требованиям должности и сохранения уважения товарищей. Так же позитивно воспринимают курсовые офицеры такие ПВК младших командиров, как увлеченность работой, грамотная речь и наличие творческой активности (Приложение 4). Однако умение создавать благоприятную атмосферу в подчиненном коллективе вызывает обратную реакцию офицерского состава. Это также может быть связано со спецификой внутренней среды подразделений МЧС России, деятельность которых направлена, главным образом, на быстроту реагирования и на количественный результат.

Особое внимание мы уделили внешнему критерию продуктивности командира младшего звена и его подчиненного подразделения. Субъективная оценка младшего командного состава со стороны курсовых офицеров всегда подкрепляется объективными показателями его личной продуктивности: наличие

высоких показателей учебно-служебной деятельности (так называемые «единицы успеха» в рейтинге курсантов вуза) ( $r= 0.216$ , при  $p \leq 0.05$ ); успешность усвоения профессиональных компетенций ( $r= 0.308$ , при  $p \leq 0.01$ ); обеспечение бесконфликтности существования подчиненного подразделения ( $r= 0.246$ , при  $p \leq 0.05$ ). Можно отметить, что результативность несения службы в нарядах и соблюдение дисциплины не оказывают такого влияния на позитивность их восприятия вышестоящим руководством.

Для сравнения двух групп командиров младшего звена, обеспечивающих и не обеспечивающих субъективную удовлетворенность офицерского состава курса, был применен U-критерий Манна-Уитни. Статистически достоверный уровень различий в данном случае был обнаружен по следующим показателям (таблица 10).

1. Применяемые копинг-стратегии: «самоконтроль» ( $U=985$ ;  $p<0,05$ ), «принятие ответственности» ( $U=975$ ;  $p<0,05$ ), «положительная переоценка» ( $U=985$ ;  $p<0,05$ ).

2. Выраженность макиавеллистических тенденций ( $U=986$ ;  $p<0,05$ ).

3. Мотивация достижения ( $U=980$ ;  $p<0,05$ ).

4. Направленность личности в деятельности: направленность на задачу ( $U=983$ ;  $p<0,05$ ).

5. Шкалы психологического профиля: 1 шкала «самоконтроля» ( $U=970$ ;  $p<0,05$ ), 4 шкала «импульсивности» ( $U=978$ ;  $p<0,05$ ), 5 шкала «мужественность-женственность» ( $U=959$ ;  $p<0,05$ ), 7 шкала «тревожности» ( $U=970$ ;  $p<0,05$ ), 8 шкала «индивидуалистичности» ( $U=985$ ;  $p<0,05$ ).

6. Направленность интерперсональных отношений: авторитарность ( $U=980$ ;  $p<0,05$ ), зависимость ( $U=979$ ;  $p<0,05$ ).

7. Социометрические показатели: наличие авторитета в коллективе ( $U=979$ ;  $p<0,05$ ), наличие организаторских способностей ( $U=838$ ;  $p<0,05$ ), занятие общественной деятельностью ( $U=981$ ;  $p<0,05$ ), наличие дружеских связей ( $U=842$ ;  $p<0,05$ ).

Таким образом, 48,6% проверяемых показателей статистически значимо отличаются в исследуемых группах командиров младшего звена.

Таблица 10 - Результаты сравнительного анализа личностных и социально-психологических характеристик младшего командного состава, обеспечивающих и не обеспечивающих наличие субъективной удовлетворенности у офицерского состава курса

Шкалы опросников	Средние значения		U-критерий Манна-Уитни	Уровень статистической значимости (p)
	Младшие командиры, обеспечивающие субъективную удовлетворенность офицерского состава курса	Младшие командиры, не обеспечивающие субъективную удовлетворенность офицерского состава курса		
Конфронтационный копинг	7,1	7,5	1153	0,203
Дистанцирование	7,0	6,9	1160	0,214
<b>Самоконтроль</b>	11,6	10,6	985	<b>0,045</b>
Поиск социальной поддержки	8,8	9,3	1040	0,108
<b>Принятие ответственности</b>	4,8	5,6	975	<b>0,038</b>
Бегство-избегание	6,5	6,9	1110	0,187
Планирование решения проблемы	12,4	11,7	1008	0,067
<b>Положительная переоценка</b>	11,5	10,7	985	<b>0,048</b>
<b>Макиавеллизм</b>	70,2	68,4	986	<b>0,049</b>
<b>Мотивация достижения</b>	143,2	136,6	980	<b>0,047</b>
Направленность на себя	29,9	30,6	1218	0,245
Направленность на взаимные действия	30,9	32,0	1020	0,080
<b>Направленность на задачу</b>	30,0	26,8	983	<b>0,047</b>
<b>1 шкала «самоконтроля»</b>	48,1	53,6	970	<b>0,032</b>
2 шкала «пессимистичности»	51,8	50,6	1151	0,201
3 шкала «эмоциональной лабильности»	52,8	50,7	1091	0,158
<b>4 шкала «импульсивности»</b>	57,6	61,6	978	<b>0,045</b>
<b>5 шкала</b>	43,5	47,1	959	<b>0,028</b>



<b>«мужественность-женственность»</b>				
6 шкала «ригидности»	46,8	48,7	1150	0,198
<b>7 шкала «тревожности»</b>	49,7	54,8	970	<b>0,030</b>
<b>8 шкала «индивидуалистичности»</b>	53,7	57,0	985	<b>0,049</b>
9 шкала «оптимистичности»	60,7	62,8	1152	0,206
0 шкала интроверсии	44,6	44,4	1121	0,174
<b>Авторитарность</b>	7,0	5,9	980	<b>0,047</b>
Эгоистичность	5,0	6,0	1125	0,084
Агрессивность	4,0	4,7	1038	0,055
Подозрительность	2,4	2,7	1159	0,205
Подчиняемость	2,9	2,5	1035	0,102
<b>Зависимость</b>	4,1	3,3	979	<b>0,037</b>
Дружелюбность	4,3	4,6	1080	0,143
Альтруистичность	3,9	4,1	1195	0,236
<b>Авторитет (социометрический показатель)</b>	5,0	4,0	979	<b>0,047</b>
<b>Организаторские способности (социометрический показатель)</b>	10,8	7,9	838	<b>0,017</b>
<b>Общественная деятельность (социометрический показатель)</b>	4,3	3,6	981	<b>0,039</b>
<b>Дружеские отношения (социометрический показатель)</b>	6,1	4,4	842	<b>0,020</b>

Таким образом, на основе анализа результатов исследования мы определили устойчивую совокупность личностных и социально-психологических характеристик младших командиров курсантских подразделений, оказывающих влияние на субъективную удовлетворенность подчиненного состава и вышестоящего руководства в процессе их управленческого взаимодействия.

Данные характеристики мы представили в виде двумерного конструкта, показателями которого являются направленность отношений командиров младшего звена с подчиненными и направленность отношений командиров младшего звена с руководством курса (Рисунок 5).

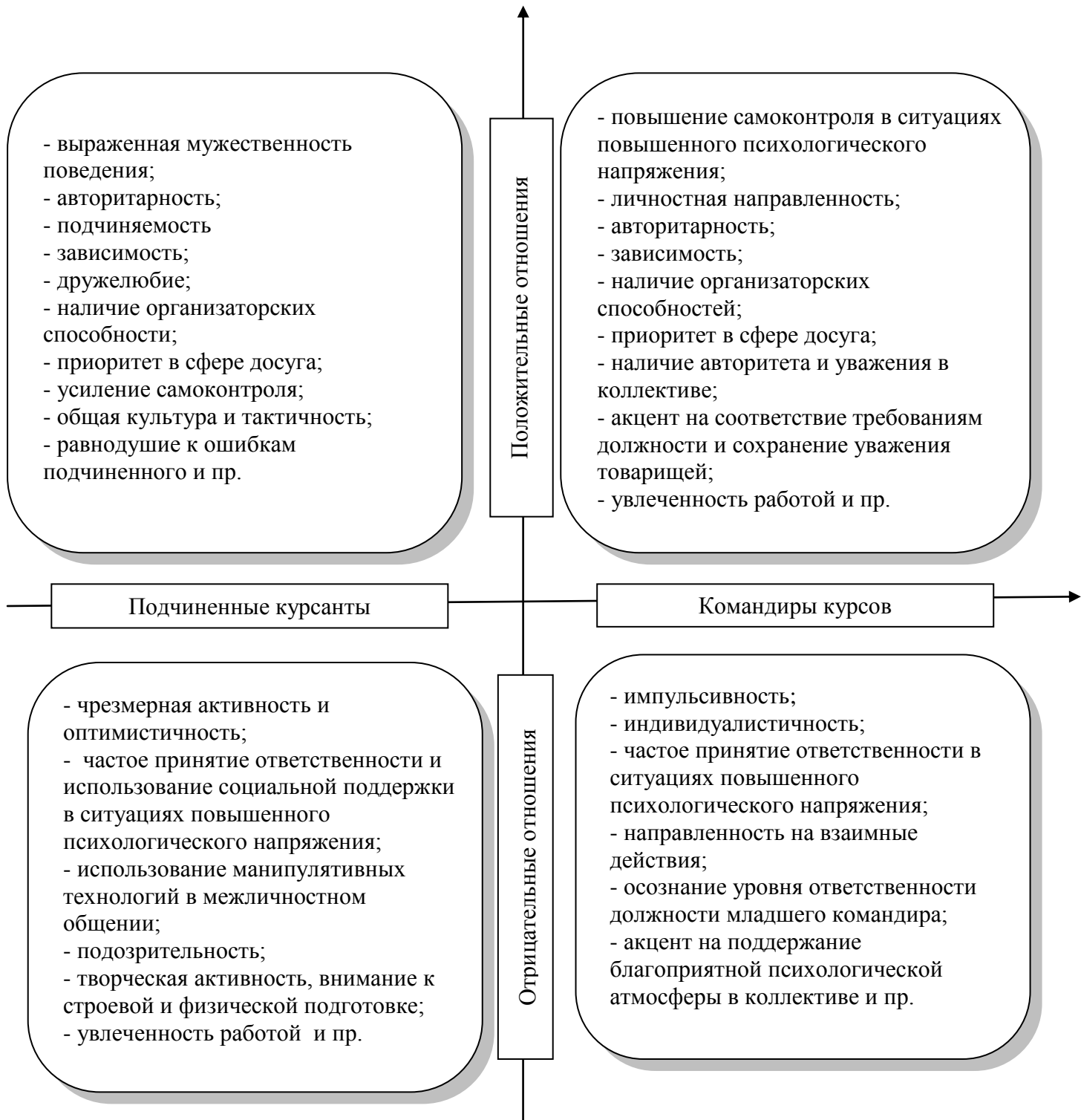


Рисунок 5 - Схема социально-психологических «требований» к деятельности сержанта с позиции подчиненных курсантов и офицерского состава курсов

Далее, опираясь на двумерный подход, реализованный в работах Р.Блейка и Д. Моутона, был предложен вариант классификации командно-управленческих стилей руководителей низового звена: двунаправленное командно-управленческое взаимодействие (подчиненные курсанты «+» командиры курсов «+»); приоритет

продуктивного командно-управленческого взаимодействия с подчиненными (подчиненные курсанты «+» командиры курсов «-»); приоритет продуктивного командно-управленческого взаимодействия с командирами курсов (подчиненные курсанты «-» командиры курсов «+»); маргинальный командирский стиль (подчиненные курсанты «-» командиры курсов «-»). Служебная деятельность младшего командного состава учебных подразделений вуза МЧС России осуществляется на основе стилевых предпочтений.

### **3.3. Субъективные детерминанты стиля командно-управленческого взаимодействия в учебных подразделениях вузов МЧС России**

Данный параграф содержит анализ и обсуждение непосредственных результатов исследования, направленного на выявление стиля командно-управленческого взаимодействия младших командиров учебного подразделения вуза МЧС России.

Целью данного этапа эмпирического исследования явилось определение личностных характеристик, формирующих стиль командно-управленческого взаимодействия руководителей низового звена в малых группах. Для этого был подобран и разработан обозначенный в предыдущей главе инструментарий, кроме того, отобраны субъекты, относящиеся к исследуемым стилям. Таким образом, было сформировано четыре подгруппы респондентов численностью от 22 до 30 человек. Подгруппы были эквивалентны по возрастному критерию и статусу в исследуемых группах.

В качестве методик диагностики личностных качеств использовались копинг-тест Лазаруса, мак-шкалы В.В. Знакова, тест мотивации достижения А Мехрабиана, методика изучения направленности личности В.Смекала и М. Кучера. стандартизированный многофакторный метод исследования личности (СМИЛ), опросник Т. Лири. При описании психологического портрета младших командиров, обладающих различными стилевыми особенностями командно-управленческого потенциала, дополнительно использовалась методика Дж.

Морено «Социометрия» и авторская анкета. Также в работе были использованы методы наблюдения, диагностической беседы, неформализованного интервью, экспертной оценки, групповой оценки личности (ГОЛ).

Интерпретация полученных данных велась на аналитическом и структурном уровнях. Интерпретация на аналитическом уровне предполагала анализ среднеарифметических, стандартных отклонений, моды и медианы по каждой из шкал применяемых психодиагностических методик и пунктов авторской анкеты для каждой выявленной группы испытуемых.

При интерпретации данных на более обобщенном структурном уровне использовался структурный анализ (по А.В. Карпову), который позволил определить когерентность (интегрированность, целостность) - ИКС, дивергентность (дифференцированность) структур - ИДС и индекс организованности структурограмм (ИОС) для выделенных стилей командно-управленческих отношений командиров младшего звена. При этом связям значимым при  $p < 0,01$  приписывается «весовой» коэффициент 2 балла, а связям значимым при  $p < 0,05$  – 1 балл. Под ведущими качествами понимаются те личностные особенности младших командиров, которые наиболее выражены в рассматриваемых подгруппах со стилевыми особенностями командно-управленческих отношений и непосредственно коррелируют с внешним критерием продуктивности учебного подразделения, возглавляемого сержантом (успешность подразделения в учебно-служебной деятельности). К базовым качествам относятся те личностные особенности сержантов, которые имеют наибольший вес в структуре. Полученные значения индексов представлены в Таблице 11.

Таблица 11 - Значение индексов структурной организации в подгруппах испытуемых

Стиль	ИКС	ИДС	ИОС
Двунаправленное командно-управленческое взаимодействие	130	43	173
Приоритет продуктивного командно-управленческого взаимодействия с подчиненными	178	48	226
Приоритет продуктивного командно-управленческого взаимодействия с командирами курсов	90	39	129
Маргинальный командно-управленческий стиль	127	38	165

Исходя из данных, представленных в Таблице 11, в группе респондентов с приоритетом продуктивного командно-управленческого взаимодействия с подчиненными самый высокий показатель индекса организованности структур (ИОС), что свидетельствует о наличии явно выраженной тенденции к интеграции структуры личностных качеств. Также обнаружено сходство рассматриваемых индексов у испытуемых с полярными командно-управленческими стилями: с двунаправленным командно-управленческим взаимодействием и с маргинальным командно-управленческим стилем. Менее всех структурированность личностных характеристик оказалась у руководителей низового звена с приоритетом продуктивного командно-управленческого взаимодействия с командирами курсов.

Обобщение этих данных позволяет сделать заключение, что именно командно-управленческий стиль с приоритетом продуктивного взаимодействия с подчиненными является наиболее адекватной основой организации личностных качеств.

Ведущие и базовые элементы исследуемых структур стилей командно-управленческого взаимодействия были определены посредством корреляционного анализа с помощью коэффициента корреляции Спирмена (Приложение 5), который позволил выделить значимые корреляции и построить корреляционные плеяды (Рисунки 6, 7, 8, 9).

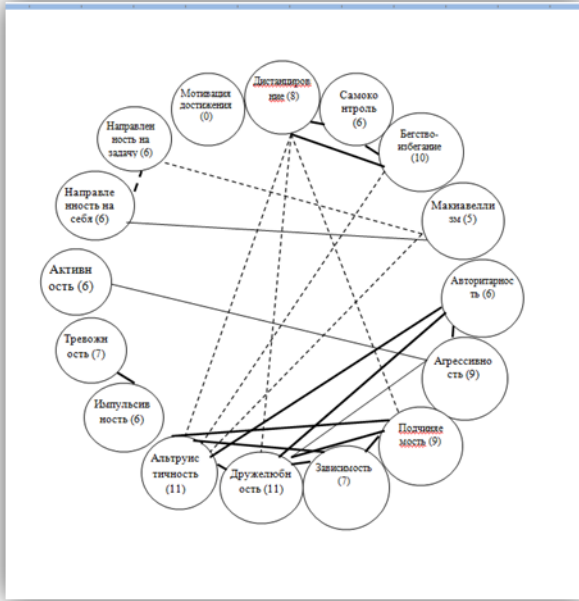


Рисунок 6 - Коррелограмма социально-психологических качеств командиров младшего звена со стилем двунаправленного командно-управленческого взаимодействия

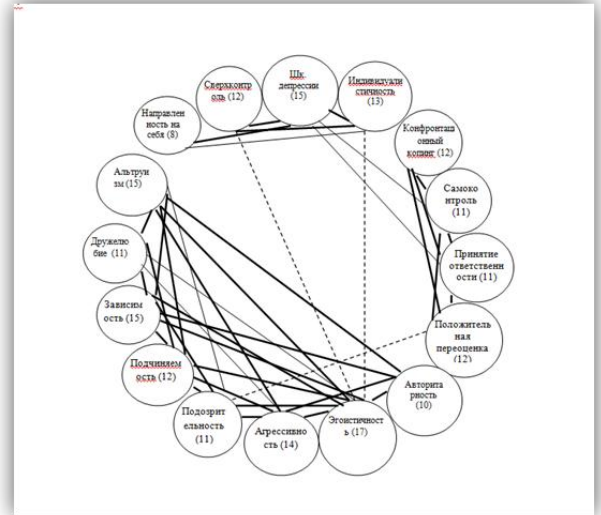


Рисунок 7 - Коррелограмма социально-психологических качеств командиров младшего звена с приоритетом командно-управленческого взаимодействия с подчиненными

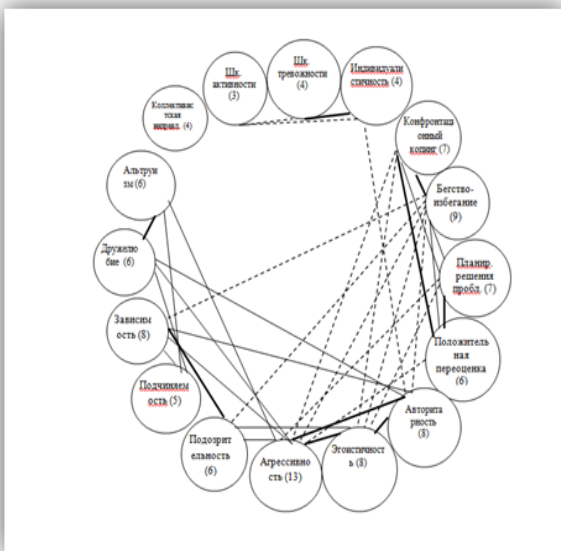


Рисунок 8 - Коррелограмма социально-психологических качеств командиров младшего звена с приоритетом командно-управленческого взаимодействия с вышестоящим руководством

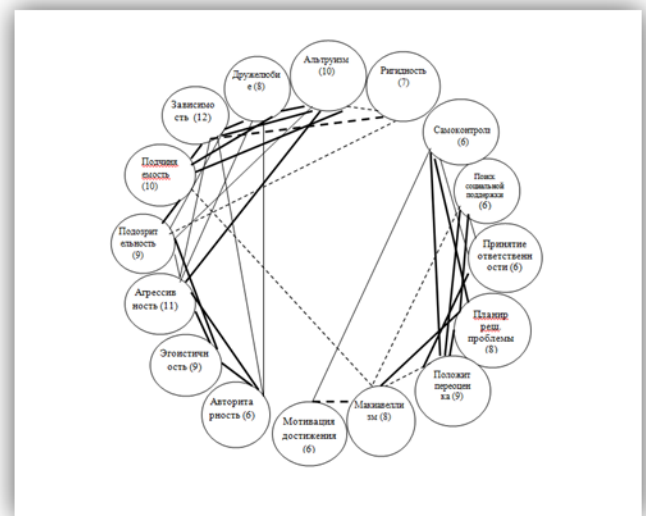


Рисунок 9 - Коррелограмма социально-психологических качеств командиров младшего звена с маргинальным командно-управленческим стилем

Руководители низового уровня, у которых личностные и социально-психологические характеристики более организованы, могут более качественно и продуктивно реализовывать их в служебной деятельности. При условии структурной организованности личностных качеств руководитель способен реализовывать оптимальный стиль командно-управленческого взаимодействия. В Таблице 12 представлены сравнительные данные индекса организованности структурограмм стилей командно-управленческого взаимодействия и интегрального показателя продуктивности учебных подразделений, находящихся в подчинении командиров младшего звена с тем или иным командно-управленческим стилем. Интегральный показатель продуктивности учебных подразделений включает в себя среднеарифметические показатели учебной успеваемости подразделения, дисциплинарной практики и несения службы.

Таблица 12 - Сравнительные данные индекса организованности структурограмм стилей командно-управленческого взаимодействия и интегрального показателя продуктивности учебных подразделений, находящихся в подчинении командиров младшего звена с тем или иным командно-управленческим стилем

Стиль	ИОС	Интегральный показатель продуктивности учебного подразделения
Двухнаправленное командно-управленческое взаимодействие	<b>173</b>	<b>11,42</b>
Приоритет продуктивного командно-управленческого взаимодействия с подчиненными	<b>226</b>	<b>13,21</b>
Приоритет продуктивного командно-управленческого взаимодействия с командирами курсов	129	11,15
Маргинальный командно-управленческий стиль	165	10,51

Из показателей таблицы видно, что наиболее продуктивным стилем является стиль с приоритетом взаимодействия с подчиненным составом. ИОС в данном стиле также является самым высоким.

На втором месте по показателям продуктивности стоит стиль с двунаправленным командно-управленческим взаимодействием, при котором командир младшего звена способен выстраивать эффективное взаимодействие как с вышестоящим руководством, так и с подчиненным составом учебных подразделений.

Проведем сравнительный анализ ведущих и базовых качеств командиров младшего звена по исследуемым подгруппам (Таблица 13).

Таблица 13 - Функциональная роль элементов в подгруппах младших командиров с различными стилями командно-управленческого взаимодействия

Стиль	Базовые элементы структуры	Ведущие элементы структуры
Двунаправленное командно-управленческое взаимодействие	Копинг-стратегия «положительная переоценка» (9), «планирование решения проблемы» (8); макиавеллизм (8); интерперсональная тенденция: зависимость (12), агрессивность (11), подчиняемость (10), альтруизм (10); шкала «ригидности – подвижности психических процессов» (7)	Копинг-стратегия «конфронтационный копинг» ( $r=-0,323$ ), «поиск социальной поддержки» ( $r=-0,351$ ); интерперсональная тенденция: дружелюбие ( $r=-0,430$ ), подозрительность ( $r=0,345$ )
Приоритет продуктивного командно-управленческого взаимодействия с подчиненными	Конфронтационный копинг (12), «положительная переоценка» (12), «самоконтроль» (11), «принятие ответственности» (11); направленность на себя в процессе реализации совместной деятельности (8); интерперсональная тенденция: эгоистичность (17), зависимость (15), альтруизм (15); шкала «депрессии» (15), «индивидуалистичности» (13).	Копинг-стратегия «дистанцирование» ( $r=0,339$ ); шкала «эмоциональная лабильность» ( $r=-0,410$ ), шкала «импульсивность» ( $r=-0,236$ ); интерперсональная тенденция: авторитарность ( $r=-0,211$ )
Приоритет продуктивного командно-управленческого	Копинг-стратегия «бегство-избегание» (9); Интерперсональная тенденция: агрессивность (13), авторитаризм	Копинг-стратегия «принятие ответственности» ( $r=0,599$ ), «конфронтационный копинг» ( $r=0,350$ );



взаимодействия с командирами курсов	(8), эгоистичность (8), зависимость (8).	направленность на задачу в процессе реализации совместной деятельности (r= -0,527); интерперсональная тенденция: подчиняемость (r=-0,521), дружелюбие (r=-0,630), альтруизм (r=-0,755); шкала «эмоциональной лабильности» (r=-0,664), «ригидности» (r=0,507), шкала «сверхконтроля» (r=-0,595)
Маргинальный командно-управленческий стиль	Копинг-стратегия «бегство-избегание» (10); Интерперсональная тенденция: дружелюбие (11), альтруизм (11), агрессивность (9), подчиняемость (9); шкала «тревожность» (7)	Интерперсональная тенденция: дружелюбие (r=-0,456), альтруизм (r=-0,552), авторитарность (r=-0,332); шкала «мужественность-женственность» (r=0,406), «индивидуалистичность» (r=-0,204)

Анализ полученных кореллограмм личностных качеств и социально-психологических характеристик посредством  $\chi^2$  на гомогенность-гетерогенность показал их статистически достоверную разнородность, что подтверждает детерминацию командно-управленческого стиля определенными личностными качествами и социально-психологическими характеристиками ( $r_{\text{эмпирическое}}=0,270$  при  $r_{\text{критическое}}=0,630$  ( $p \leq 0,01$ )).

Опираясь на номотетический подход, применяемый в организационной психологии, мы можем говорить о существовании общих психологических особенностей жизнедеятельности отдельных личностей. Устойчивость поведения человека при сочетании определенных психологических характеристик и социально-психологических особенностей определяется понятием стиль. Стиль – способ существования чего-либо, отличающийся совокупностью своеобразных приемов (В.Н. Коропулина, М.Н. Смирнова, Н.О. Гордеева, 2004). Командно-управленческий стиль взаимодействия мы рассматриваем также в рамках данного понятия.

Двунаправленное командно-управленческое взаимодействие руководителей низового звена предполагает ориентацию построения отношений как на вышестоящее руководство, так и на подчиненных. Имея в виду двойственность статуса руководителя низового звена, которая заключается в соблюдении интересов как подчиненных, находящихся в схожем социальном статусе, так и вышестоящего руководства, которое является непосредственным «работодателем». Одним из первых авторов, обративших внимание на актуальность этой проблематики, стал Р.Б. Гительмахер (1989, 1995). Автор указал, что в центре изучаемой проблемы на производстве - двойственное положение руководителей (бригадир – это рабочий и руководитель одновременно), оно же имеется и у сержантов в учебных подразделениях вузов МЧС России, которые одновременно остаются и курсантами, и младшими командирами.

Младшие командиры с двунаправленным командно-управленческим взаимодействием принимают позицию вышестоящего руководителя, стараясь довести эту позицию до подчиненных в приемлемой для них форме. Их личностные и профессиональные особенности высоко оцениваются как «сверху», так и «снизу». Они имеют высокую социометрическую позицию в своем коллективе. Одновременно высоко оценены по всем четырем социометрическим индексам: авторитет, организаторские способности, общественная деятельность, дружеская направленность взаимодействия. Высокая подвижность психических процессов предполагает быстрое приспособление к изменяющимся обстоятельствам. В управленческом взаимодействии могут возникать манипулятивные тенденции. При решении управленческих задач преобладает направленность на взаимодействие. В проблемной ситуации прилагают усилия по созданию положительного значения сложившихся обстоятельств, включающие аналитический подход к проблеме. Интерперсональная тенденция взаимодействия - умеренное сочетание авторитарно-агрессивной позиции и дружелюбно-альтруистической. Отмечается также равнодушное отношение к незначительным производственным ошибкам подчиненных. В отношении дисциплинарной

практики и усвоения необходимых профессиональных компетенций отмечаются высокие успехи.

Сержанты с приоритетом продуктивного командно-управленческого взаимодействия с подчиненными отдают предпочтение сохранению положительных отношений с подчиненным составом. Приказы и поручения руководства выполняют, ориентируясь на интересы исполнителей. При управленческом взаимодействии опираются на коллективистские ориентиры и на понятие «мы». Склонны к недооценке своих управленческих способностей и неудовлетворенности своим двойственным статусом. При решении управленческих задач отмечается преобладание направленности на взаимодействие. В проблемной ситуации, как правило, прибегают к самоконтролю и агрессивным тенденциям по ее разрешению, либо к созданию положительного значения сложившихся обстоятельств. Интерперсональная тенденция взаимодействия - выраженная авторитарно-эгоистическая позиция в сочетании с альтруистическо-зависимой. Отмечается активность в интеллектуальных сферах учебно-служебной деятельности.

Сержанты с приоритетом продуктивного командно-управленческого взаимодействия с командирами курсов полностью полагаются на авторитет вышестоящего руководства, пытаются соответствовать их ожиданиям. Противопоставляют себя подчиненным, считая свой статус более приоритетным и выгодным. В проблемной ситуации наблюдается стремление к бегству или избеганию проблемы. Отмечается высокий социометрический индекс по критерию организаторских способностей, однако у подчиненных признаются авторитетными только по формальному статусу. Интерперсональная тенденция взаимодействия - агрессивно-авторитарная позиция, одобряемая вышестоящим руководством, сочетается с ситуационной зависимостью. Отмечается высокая дисциплинарная ответственность.

Сержанты с маргинальным командно-управленческим стилем придерживаются независимой позиции как по отношению к руководству, так и по отношению к подчиненным. Четко выполняют поставленную задачу, независимо

от отношения подчиненных к ней. Склонны к неуверенности в себе и наличию ситуативной тревожности. В мотивационной сфере преобладает направленность на себя. В структуре социометрических данных преобладает признание организаторских способностей. Интерперсональная тенденция взаимодействия - относительная выраженность авторитарно-эгоистической позиции с наличием тенденции к дружелюбию и альтруистической направленности.

Групповые явления в учебных подразделениях вуза МЧС России, отражающиеся во взаимоотношениях между курсантами, влияют на успешность реализации ими своих профессионально-служебных обязанностей. Выявление и обоснование маркеров негативных взаимоотношений в учебных подразделениях ГПС МЧС России может способствовать стабилизации межличностных отношений за счет целенаправленного применения психолого-педагогических, воспитательных и административными мер со стороны субъектов воспитательного воздействия.

#### **3.4. Проблемы психологического отбора и сопровождения командиров младшего звена в процессе формирования их управленческого потенциала**

На основе результатов исследования предлагаются перспективные для образовательных организаций высшего образования МЧС России направления работы по психологическому отбору и сопровождению служебной деятельности младших командиров на этапе их вхождения в должность. Предлагаемые направления работы включают:

1) совершенствование профессионального отбора младших командиров за счет введения получивших свою актуальность методик: опросника Т. Лири в модификации Л.Н. Собчик, копинг-теста Р. Лазаруса, Мак-шкалы В. В. Знакова, методики изучения направленности личности (В. Смекала и М. Кучера), стандартизированного многофакторный метода исследования личности – СМИЛ, авторской анкеты; 2) разработку рекомендаций для службы психологического сопровождения по психологической поддержке командиров младшего звена на

начальном этапе формирования его командирско-управленческого потенциала в форме диагностических мероприятий и консультативной поддержки. Последняя может реализовываться в форме периодического психодиагностического мониторинга интерперсональных отношений и разработке на основе его результатов рекомендаций в адрес старших командиров.

Деятельность командира представляет собой сложный управленческий процесс, качество которого зависит от наличия необходимых знаний, опыта и профессионально важных личностных характеристик. Поступив в высшее учебное заведение, младшие командиры в своей управленческой деятельности могут опираться лишь на свои личностные особенности. Если алгоритм профессионального психологического отбора и назначения на офицерские должности достаточно отработан и успешно работает уже многие годы, то процедура выбора и назначения на сержантские должности из вновь поступивших курсантов четко не определена. Вследствие этого на первом году обучения в учебных коллективах МЧС России присутствует постоянная ротация младших командиров. При отсутствии разработанной схемы назначения курсантов на сержантские должности, происходит их «пробное» поочередное назначение на «испытательные сроки» без присвоения сержантских званий. То есть в структуре профессионального отбора в учебных учреждениях ГПС МЧС России на данный момент нет научно обоснованного подхода к назначению курсантов на должности младших командиров, учитывающего их социально-психологические особенности. Постоянная смена командиров учебных групп обучения препятствует реализации полноценного учебно-воспитательного процесса на первом году обучения.

Хороший командир младшего звена должен «начинаться» с качественного социально-психологического отбора, который позволит определить выраженность тех психологических качеств и направленностей, которые лежат в основе управленческого потенциала кандидата.

Профессиональный психологический отбор опирается на личностный и деятельностный подходы. Личностный подход реализуется в процессе изучения

личностных и социально-психологических характеристик кандидата. Также он предполагает составление первичного прогноза общей эффективности кандидата в перспективной служебной деятельности на основании наличия и выраженности у него профессионально важных качеств.

Деятельностный подход отражается в процессе формирования условий служебной деятельности, которые обеспечивают развитие необходимых для замещаемой должности личностных и социально-психологических характеристик.

Перспективные для образовательных организаций высшего образования ГПС МЧС России направления работы по психологическому отбору и сопровождению служебной деятельности младших командиров на первичном этапе развития управленческого потенциала предполагает следующую последовательность.

#### 1. Этап первичной психологической диагностики.

Задача данного этапа - определение личностных и социально-психологических характеристик претендентов на должности командиров младшего звена, которые являются ключевыми для диагностики перспективного стиля командно-управленческой деятельности.

На данный момент диагностика командиров младшего звена включает следующие методики, использованные в нашей работе: стандартизированный многофакторный метод исследования личности – СМИЛ; методика диагностики межличностных отношений Дж. Морено «Социометрия».

В Таблице 14 представлены психодиагностические методики, которые по результатам эмпирического исследования показали свою значимость для определения ведущего стиля командно-управленческой деятельности командиров младшего звена и рекомендуемы в качестве дополнительных процедур психодиагностики.

Таблица 14 - Психодиагностические методы диагностического этапа психологического отбора и сопровождения командиров младшего звена

Психодиагностические методики	Целевая составляющая
Опросник Т. Лири для исследования межличностных отношений	выявление преобладающего типа межличностного взаимодействия. Желательным является сбалансированность авторитарной, дружелюбной и зависимой интерперсональной позиции.
Копинг-тест Лазаруса	исследование предпочтений в выборе копинг-стратегий в ситуации повышенного психологического напряжения; акцент на наличие следующих копинг-стратегий: «конфронтационного копинга», «положительная переоценка», «самоконтроль», «планирование решение проблемы» и отсутствие преобладающей позиции у копинг-стратегии «бегство-избегание».
Мак-шкалы В. В. Знакова	определение склонности к манипулированию, которая также может свидетельствовать о наличии мотивации избегания неудачи.
Методика изучения направленности личности (методика В. Смекала и М. Кучера)	оценка преобладающей направленности служебной деятельности: акцент на наличие направленности на себя.
Стандартизированный многофакторный метод исследования личности – СМЛЛ	определение психологического профиля с акцентом на наличие адаптивного пика по шкалам «депрессии / пессимистичности», «мужественности-женственности», «ригидности-подвижности психических процессов», «индивидуалистичности» (в дополнение к тем шкалам, которые являются определяющими при диагностике претендентов на должности командиров младшего звена: «оптимизма и активности», «импульсивности») (2-4-5-6-8-9).

При сравнительной характеристике стилей командно-управленческого взаимодействия наиболее показательными были данные о направленности интерперсональных тенденций, выявленных с использованием опросника Т. Лири в модификации Л.Н. Собчик (Рисунок 10).

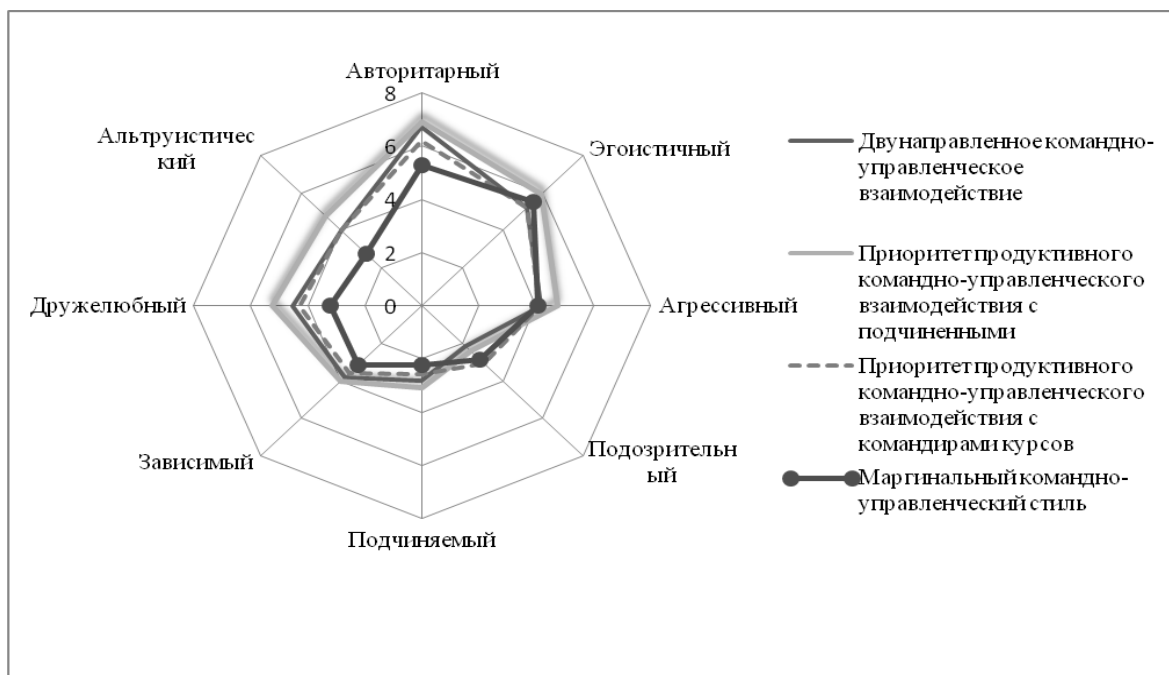


Рисунок 10 - Сравнительные данные интерперсональных тенденций представителей разных командно-управленческих стилей

С учетом этого при подборе психодиагностического инструментария психологического отбора командиров младшего звена следует обратить особое внимание на данную методику. Показательно, что, опираясь на данные диагностики, можно предположить командно-управленческий стиль претендентов на должности младшего командного состава. Зная приоритетный стиль командно-управленческого взаимодействия, можно определить направление работы по психологическому сопровождению младших командиров.

После прохождения общего психологического обследования для поступления в вуз системы МЧС России рекомендуется уточнение списка возможных кандидатов на должности младших командиров с включением в него фамилий курсантов с I и II группами профессиональной пригодности и исключением кандидатов с III и IV группами профессиональной пригодности.

## 2. Этап первичного психологического сопровождения.

Начинается с момента поступления обучающихся в вуз системы МЧС России. Для претендентов на должности командиров младшего звена данный этап



продолжается в течение первого года обучения, так как только в конце года организуется комиссия для официального назначения кандидатов на должности.

Большая ответственность по профилактике возникновения негативных взаимоотношений в курсантских подразделениях лежит на курсовых офицерах, которым необходимо ориентироваться в социально-психологических маркерах отрицательно направленных межличностных отношений. Для этого им необходимо понимать суть возникающих негативных взаимоотношений, причины их появления, характер влияния на курсантский коллектив, знать способы их предупреждения и преодоления [142]. Кроме того, на курсовых офицерах на данном этапе становления командира младшего звена лежит ответственность по мониторингованию данного процесса.

Для выявления маркеров негативных взаимоотношений офицер по воспитательной работе может применять следующие способы получения информации: наблюдение; социально-психологический опрос; анализ документов; индивидуальная беседа; доклад командиров отделений, взводов и др.

Мониторинг взаимоотношений в курсантском коллективе должен быть систематическим и целенаправленным. Только в таком случае он позволяет определить и зафиксировать изменения в поведенческих характеристиках курсантов.

Для того чтобы профилактическая работа имела дифференцированный характер, курсовым офицерам, как непосредственным организаторам воспитательной работы в учебной группе, необходимо решать следующие задачи:

- выяснить отличительные особенности всех категорий курсантов;
- проанализировать характер объективных и субъективных факторов, причин, влияющих на курсантов, и процесс их учебно-служебной деятельности;
- использовать наиболее приемлемые, педагогически обоснованные формы, методы и средства превентивно-воспитательной работы;

- систематически анализировать ход и состояние воспитательной работы в учебном подразделении, ее промежуточные результаты, оперативно вносить в нее необходимые коррективы;

- вести постоянное обучение младших командиров всех уровней специфике воспитательной работы с подчиненными с учетом их социально-психологических особенностей [133].

В данный период рекомендуется проведение анкетирования претендентов на должности младшего командного состава для уточнения преобладающих стратегий их служебной деятельности, а также выявления основных социально-психологических трудностей данной деятельности. Также социометрическое исследование учебных подразделений позволит уточнить социометрическое положение претендентов на должности в структуре учебного подразделения.

В конце первого года обучения происходит принятие окончательного решения о назначении младших командиров (издается приказ о назначении отобранных кандидатов на должности младших командиров с присвоением им звания младшего начальствующего состава).

3. Этап психологического сопровождения младших командиров в процессе реализации служебной деятельности.

Начинается после окончательного решения о пригодности исполняющих обязанности на должности младшего командного состава.

Предполагаемые мероприятия данного этапа:

1) диагностика и анализ стиля командно-управленческого взаимодействия командиров младшего звена;

2) формирование индивидуальных рекомендаций, основанных на результатах диагностики стиля командно-управленческого взаимодействия и направленных на формирование продуктивных взаимоотношений командиров младшего звена в рамках реализации служебной деятельности в диаде «младший командир – подчиненный курсант»;

3) рекомендации по работе с подчиненным составом, опирающиеся на «феномены обратного ответа», выявленные в нашем исследовании;

4) проведение периодического мониторинга интерперсональных отношений внутри учебного подразделения;

5) разработка рекомендаций для командиров курса по работе с младшими командирами.

Обратимся к понятию «феномена обратного ответа». В процессе анализа эмпирических данных мы обнаружили явление, обусловленное перцептивными особенностями курсантов по отношению к деятельности младших командиров, применив к нему название «феномены обратного ответа». Суть данных феноменов заключается в том, что некоторые, казалось, предсказуемо положительные индивидуальные особенности личности командира младшего звена и их поведенческий аспект имеют противоположный к ожидаемому эффект. К числу «феноменов обратного ответа» можно отнести следующие.

1. Субъективная удовлетворенность курсантов напрямую зависит от наличия в структуре интерперсональных отношений сержантского состава их подразделений таких направленностей, как подчиняемость ( $r=0.281$ , при  $p \leq 0.01$ ) и зависимость ( $r=0.264$ , при  $p \leq 0.01$ ). Курсанты легче воспринимают управляющее воздействие, если младшие командиры в своем взаимоотношении с вышестоящим руководством демонстрируют примеры подчинения и безоговорочного выполнения приказов и поручений. Предположительно, этот эффект основывается на снижении психологического напряжения у подчиненных курсантов при необходимости подчинения младшему командиру, который незначительно превосходит его по статусу. Кроме того, обнаружена положительная корреляция «зависимого» поведения сержантов и их благоприятной оценки со стороны офицерского состава ( $r=0,198$ , при  $p \leq 0.05$ ).

2. Преобладание у командиров младшего звена копинг-стратегии «принятие ответственности» отрицательно сказывается на субъективной оценке их служебной деятельности как со стороны офицерского состава курса ( $r=-0.208$ , при  $p \leq 0.05$ ), так и со стороны подчиненных курсантов ( $r=-0,245$ , при  $p \leq 0.01$ ). В случае признания командиром младшего звена своей роли в проблеме с сопутствующими попытками ее разрешения, все действия по реализации данных

попыток будут возложены на подчиненных курсантов, которые, естественно, относятся отрицательно к дополнительным служебным задачам. Такое отношение офицерского состава к указанной копинг-стратегии связана со смещением ориентиров младшего командного состава с главных целей учебного подразделения на решение текущих служебных задач.

3. Курсанты отрицательно оценивают увлеченность сержанта творческой деятельностью ( $r=-0,267$ , при  $p \leq 0.01$ ) или строевой и физической подготовкой ( $r=-0,243$ , при  $p \leq 0.05$ ). Это связано с закономерным уменьшением времени для решения служебных задач в подчиненном подразделении и снижением интенсивности общения с подчиненными. Серьезное увлечение творческими направлениями, спортом или строевой подготовкой в образовательных организациях высшего образования МЧС России требует много времени для проведения репетиционных и тренировочных мероприятий. Это ведет к назначению «временного» младшего командного состава.

4. Безоценочное отношение командира младшего звена к служебным ошибкам подчиненного вызывает положительное отношение как офицерского состава ( $r=0,343$ , при  $p \leq 0.01$ ), так и самих подчиненных курсантов ( $r=0,238$ , при  $p \leq 0.05$ ). Это связано с наличием большого количества ежедневных разнонаправленных задач в рамках повседневной служебной деятельности подразделений МЧС России и отсутствием физической возможности уделять достаточное внимание качеству их выполнения. Если сержант будет добиваться идеального выполнения каждой поставленной задачи, то его подразделение не успеет выполнить весь объем запланированной деятельности. В этом случае подразделение лишается определенных благ (например, уменьшается количество свободного личного времени).

5. Поддержание благоприятной психологической атмосферы в коллективе ( $r=-0,225$ , при  $p \leq 0.05$ ) не является приоритетным направлением деятельности командного состава в специфических условиях повседневной деятельности подразделений МЧС России.

6. Наличие среднего балла успеваемости у младшего командира на уровне «4,0-4,2» при освоении профессиональных компетенций обеспечивает удовлетворенность подчиненного состава принадлежностью своему учебному подразделению ( $r=0,246$ , при  $p \leq 0.05$ ). Данное явление связано с тем, что сержант с высокой успеваемостью находится на «хорошем счету» у преподавательского состава. Это дает ему возможность взаимодействовать с преподавателем по вопросам дополнительного внимания к отстающим курсантам. В свою очередь, отсутствие неудовлетворительных оценок в подразделении за неделю дает возможность получения курсантами «бытовых благ» (например, в виде увольнительных в выходные дни, отсутствия ответственного дежурства или дополнительного наряда и пр.).

Вышеизложенное позволяет сделать следующие выводы:

- основой отбора кандидатов на замещение должностей младших командиров курсантских подразделений должен быть специально подобранный перечень личностных и социально-психологических характеристик, наличие которых у кандидатов позволяет им эффективно исполнять возложенные на них обязанности и выстраивать конструктивные взаимоотношения с подчиненными курсантами и вышестоящим руководством;

- оценка личностных и социально-психологических характеристик командира младшего звена предполагает подбор соответствующего психологического инструментария;

- отбор кандидатов и оценку наличия определенных личностных и социально-психологических характеристик младшего командного состава осуществляют специалисты-психологи с привлечением сотрудников воспитательных отделов, членов приемной комиссии, командования факультетов, начальников курсов и курсовых офицеров, преподавательского состава, проводящего с курсантами абитуриентские сборы и занятия на первом году обучения;

- в качестве элемента обратной связи и в целях выявления коллективного мнения курсантов учебных взводов о своих товарищах-кандидатах на замещение

должностей младших командиров курсантских подразделений и определения степени выраженности развития у них рассматриваемых личностных и социально-психологических характеристик, целесообразно проводить социометрическое обследование курсантского подразделения, а также анкетирование, основой которого является выявление уровня удовлетворенности подчиненных курсантов учебно-служебной деятельностью;

- окончательное назначение кандидатов на должности младших командиров проводить по завершении первого года обучения в вузах МЧС России.

Таким образом, необходимой основой профессионального психологического отбора должны являться такие принципы, как принцип относительности маркеров профессиональной пригодности кандидатов, которые зависят от условий служебной деятельности, характеристик их профессиональной деятельности, факторов внешней среды и пр.; принцип активного участия в профессиональном становлении кандидата в начальный период вхождения в должность.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современные условия профессиональной деятельности специалистов экстремального профиля предъявляют особые требования к их подготовке в рамках обучения в образовательных организациях высшего образования МЧС России. Становление специалиста пожарной безопасности происходит в специфических условиях, характерных для военизированных организаций. Одним из этих условий является непрерывность взаимодействия между субъектами образовательного и воспитательного процесса в ситуации казарменного положения обучающихся. Важным представляется процесс формирования продуктивных отношений внутри курсантского подразделения. Функционирование курсантского подразделения определяется служебными, учебными, неслужебными (бытовыми) задачами, а также системой межличностных отношений. Важным «звеном» в реализации данных задач является руководитель низового уровня, которым является младший командный состав (сержантский состав).

Проведенное нами исследование было направлено на выявление социально-психологических детерминант служебной деятельности младших командиров, которые могут оказывать существенное влияние на результативность работы подчиненного учебного подразделения.

В работе выполнен системный анализ исследований отечественных и зарубежных специалистов в области организационной и военной психологии. Данный анализ позволил определить существенные закономерности формирования межличностных отношений в учебных подразделениях вуза МЧС России, среди которых можно отметить как общие (в зависимости от возраста обучающихся, этапа формирования коллектива), так и специфические (особый тип управления, характерный для военизированных структур; специфика будущей профессиональной деятельности; условия обучения и службы).

Анализ литературных источников позволил обратить внимание на потребность современного этапа развития психологии управления в

исследованиях, направленных на получение знаний об индивидуальных различиях руководителей, которые основываются на непосредственном управленческом взаимодействии. Данные различия отражаются в понятии стиля управления. Теоретический анализ указывает, что стиль общения и деятельности как совокупность устойчивой индивидуально своеобразной совокупности целей, действий, направленностей в специфической деятельности выступают в качестве одного из системообразующих факторов личности. Направленное использование знаний о стилистических особенностях командно-управленческой деятельности младшего командного состава является фактором формирования продуктивных взаимоотношений в курсантском подразделении. В данном исследовании поставленная задача была решена посредством выявления характерных стилей командно-управленческого взаимодействия сержантов с вышестоящим руководством и подчиненными курсантами. Проведенное исследование подтвердило выдвинутую гипотезу о существовании стилевых характеристик командно-управленческого взаимодействия младших командиров, которые детерминированы устойчивой совокупностью личностных и социально-психологических характеристик и двойственностью их статуса.

Также проведенное исследование позволило:

- определить личностные и социально-психологические характеристики в стиле служебных взаимоотношений младших командиров с курсантами подразделений и вышестоящим руководством курсов, оказывающих влияние на показатели субъективной удовлетворенности служебной деятельностью сержантов;

- выявить личностные и социально-психологические детерминанты командно-управленческого стиля младшего командного состава на аналитическом и структурном уровнях;

- обосновать применение дополнительных психодиагностических процедур в работе психологических служб вуза МЧС России для определения стиля командно-управленческого взаимодействия командиров младшего звена в учебных подразделениях;



- разработать рекомендации по психологическому сопровождению младшего командного состава в процессе реализации ими служебной деятельности, направленные на формирование и поддержание продуктивного командно-управленческого взаимодействия в учебных подразделениях вуза МЧС России.

Таким образом, в процессе проведенного исследования была достигнута цель работы, доказана выдвинутая гипотеза, решены поставленные задачи.

Полученные результаты позволяют сделать следующие **выводы**:

1. Поведение младшего командного состава усложнено характерной для него двойственностью статуса. Основой для стабильной продуктивности исполнения младшими командирами учебных подразделений вуза МЧС России служебных обязанностей является стиль командно-управленческого взаимодействия с руководимым подразделением и вышестоящими командирами.

2. Командно-управленческий стиль взаимодействия руководителей низового звена учебных подразделений вуза МЧС России формируется при сочетании двух его направленностей: взаимопонимание с вышестоящим руководством основных стилей и психологически обоснованных подходов к их достижению; направления взаимодействия с подчиненными. Уровень представленности параметров обеих направленностей отражает структуру стиля и признаки для его классификации.

3. Виды командно-управленческих стилей взаимодействия сержантского состава обусловлены использованием собственного опыта социализации, аналитического оценивания ситуативной и перспективной реальности. В основе каждого из выявленных стилей лежит присущая субъекту структура устойчивых психологических характеристик и мотиваций направленности на взаимодействие.

4. Сравнительная эффективность командно-управленческих стилей руководителей низового звена определяется организованностью структуры социально-психологических и личностных характеристик. Чем более организованы структуры личностных качеств, тем более уверенную позицию в управленческой иерархии занимает руководитель низового звена.

5. Уровень субъективной удовлетворенности подчиненных курсантов направленностью и качеством управленческого взаимодействия командира младшего звена зависит от его ориентации на баланс авторитарно-агрессивной и дружелюбно-альтруистической направленности интерперсональных отношений. Дисбаланс копинг-стратегий в сторону «принятия ответственности» или «поиска социальной поддержки» оказывает отрицательное влияние на исследованные показатели удовлетворенности подчиненных.

6. Эмпирически доказан высокий уровень субъективности предъявляемых требований командиров курсов по отношению к служебной деятельности младших командиров, который состоит в воспитании у сержантов авторитарной позиции по отношению к подчиненному составу, неукоснительности в выполнении приказов и обеспечения бесконфликтности в подчиненном учебном подразделении.

7. Установлено наличие социально-перцептивных особенностей у курсантов. В отношении к деятельности сержанта могут возникать противоположные ожидаемым результаты ее восприятия, обозначенные как «феномены обратного ответа». К числу подобных явлений относятся:

- положительное отношение курсантов к демонстрации младшим командиром примеров подчинения вышестоящему руководству и безоговорочного выполнения его приказов и поручений; безоценочное отношение командира младшего звена к ошибкам подчиненного при реализации управленческого решения; наличие стабильного среднего балла успеваемости у младшего командира на уровне «4,0-4,2»;

- отрицательное отношение к результатам деятельности сержанта в случаях применения им копинг-стратегии «принятие ответственности на себя»; включенность сержанта в творческие коллективы и спортивные секции вуза МЧС России; наличие акцента на поддержании благоприятной психологической атмосферы в подчиненном учебном подразделении.

8. Эмпирически обосновано применение дополнительных психодиагностических процедур в работе психологических служб вуза МЧС

России. Эти процедуры становятся необходимыми для определения предпосылок формирования и развития командно-управленческого стиля взаимодействия командиров младшего звена с курсантами и офицерами в учебных подразделениях. К числу психодиагностических методик, показавших наиболее существенные результаты в определении стиля командно-управленческого взаимодействия руководителей низового звена, относятся: копинг-тест Р. Лазаруса, мак-шкала В.В. Знакова, опросник Т. Лири в модификации Л.Н. Собчик, методика изучения направленности личности В. Смекала и М. Кучеры, стандартизированный многофакторный метод исследования личности – СМИЛ, авторская анкета.

9. Психологические меры по совершенствованию служебных отношений младших командиров и курсантов изначально должны учитывать две группы предпосылок. На этапе выбора кандидатов для замещения должностей младшего командного состава необходимо с помощью психологической диагностики определить наличие устойчивых личностных характеристик (баланс импульсивности, активности, мужественности / пассивности / настойчивости и независимости суждений), а также социально-психологические особенности потенциальных кандидатов (баланс авторитарной, дружелюбной и зависимой интерперсональной позиции; наличие копинг-стратегий «положительная переоценка», «самоконтроль», «планирование решение проблемы», «конфронтационный копинг» и отсутствие преобладания копинг-стратегии «бегство-избегание»; направленность на себя и свое благополучие при реализации служебной деятельности; отсутствие выраженной склонности к манипулированию в ситуации межличностного взаимодействия). В ходе начального этапа становления младших командиров условием целенаправленного формирования их командно-управленческого потенциала является организация психологической поддержки служебной деятельности сержантов по трем направлениям: психодиагностические мероприятия, формулирование и реализация индивидуальных рекомендаций, обучение сержантского состава основам взаимодействия с подчиненными.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Адлер, А. Понять природу человека / А. Адлер ; пер. Е. А. Цыпина. – СПб. : Академ. проект, 1997. – 256 с.
2. Азимов, Т. А. Сравнение стилей руководства / Т. А. Азимов, Л. Ю. Безношук // Молодой ученый. – 2016. – № 11. – С. 590–593.
3. Ананьев, Б. Г. О проблемах современного человекознания / Б. Г. Ананьев. – СПб. : Питер, 2001. – 272 с.
4. Ананьев, Б. Г. Очерки истории русской психологии XVIII и XIX веков / Б. Г. Ананьев. – М. : Госполитиздат, 1947. – 68 с.
5. Ананьев, Б. Г. Человек как предмет познания / Б. Г. Ананьев. – Л. : Изд-во ЛГУ, 1968. – 339 с.
6. Андреева, Г. М. Психология социального познания / Г. М. Андреева. – М. : Аспект Пресс, 2004. – 288 с.
7. Андреева, Г. М. Социальная психология : учебник для вузов / Г. М. Андреева. – 5-е изд., испр. и доп. – М. : Аспект Пресс, 2004. – 365 с.
8. Андриенко, Е. В. Социальная психология : учеб. пособие для студентов высш. пед. учеб. заведений / под ред. В. А. Сластенина. – М. : Академия, 2001. – 264 с.
9. Аникина, В. Г. Психотехническая модель рефлексии: теоретические основания и описание / В. Г. Аникина // Психологический журн. – 2010. – Т. 31, № 6. – С. 50–56.
10. Анцупов, А. Я. Словарь конфликтолога / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 526 с.
11. Анцыферова, Л. И. Личность в трудных жизненных условиях: переосмысливание, преобразование и психологическая защита / Л. И. Анцыферова // Психологический журн. – 1994. – Т. 15, № 1. – С. 3–18.
12. Анцыферова, Л. И. Психология повседневности: жизненный мир личности и «техники» её бытия / Л. И. Анцыферова // Психологический журн. – 1993. – № 2. – С. 3–16.

13. Аргайл, М. Психология счастья / М. Аргайл. – СПб. : Питер, 2003. – 270 с.
14. Арджирис, К. Организационное научение / К. Арджирис – М. : Инфа-М, 2004. – 312 с.
15. Арутюнова, М. И. Влияние различных стилей руководства на продуктивность управленческой деятельности в организации / М. И. Арутюнова, С. Э. Нижарадзе, М. И. Абузярова // Электронный научный журн. – 2016. – № 11-2 (14). – С. 65–68.
16. Бандурка, А. М. Юридическая психология : учебник / А. М. Бандурка, С. П. Бочарова, Е. В. Землянская. – Харьков : Изд-во Нац. ун-та внутр. дел, 2002. – 596 с.
17. Баранов, Е. Г. Влияние ролевых взаимоотношений между военнослужащими на конфликты в подразделении / Е. Г. Баранов. – М. : Воен. ун-т, 1995. – 239 с.
18. Барановский, В. Д. Эмоции и познавательный процесс / В. Д. Барановский, В. В. Малов // Современные подходы к подготовке кадров для органов внутренних дел : Тез. Восьмой межвуз. научн.-метод. конф. – Иркутск : ВСИ МВД РФ, 2003. – 269 с.
19. Барсуков, И. И. Социальное общение как фактор повышения эффективности деятельности воинских коллективов / И. И. Барсуков. – М. : ВПА, 1980. – 255 с.
20. Березин, Ф. Б. Методика многостороннего исследования личности (структура, основы интерпретации, некоторые области применения) / Ф. Б. Березин, М. П. Мирошников, Е. Д. Соколова. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Консультант плюс – новые технологии, 2011. – 320 с.
21. Берн, Э. Игры, в которые играют люди / Э. Берн / пер. с англ. – СПб. : Лениздат, 1992. – 400 с.
22. Бехтерев, В. М. Мозг и его деятельность / В. М. Бехтерев. – Л. ; М., 1928. – 327 с.

23. Бодалев, А. А. Восприятие человека человеком / А. А. Бодалев. – 2-е изд. – М. : Энциклопедист-Максимум ; СПб. : Мирь, 2015. – 240 с.
24. Бодалев, А. А. Восприятие человека человеком / А. А. Бодалев. – СПб. : Изд-во ЛГУ, 2008. – 241 с.
25. Бодалев, А. А. Личность и общение : избр. психол. тр. / А. А. Бодалев. – М., 1995. – 328 с.
26. Бодалев, А. А. Рабочая книга практического психолога: технология эффективной профессиональной деятельности : пособие для специалистов, работающих с персоналом / под ред. А. А. Бодалева, А. А. Деркача, Л. Г. Лаптева. – М. : Изд-во Института психотерапии, 2001. – С. 640.
27. Бойко, В. В. Социально-психологический климат коллектива и личность / В. В. Бойко, А. Г. Ковалёв, В. Н. Панферов. – М. : Мысль, 1983. – 284 с.
28. Борисова, С. Е. Влияние неадекватного стиля управления на профессиональное развитие личности сотрудника ОВД / С. Е. Борисова // Психопедагогика в правоохранительных органах. – 2002. – № 1(17). – С. 24–26.
29. Булгаков, А. В. Психологическая теория и практика межгрупповой адаптации (по материалам экспериментального исследования на кораблях ВМФ России) / А. В. Булгаков. – М. : МГОУ, 2006. – 229 с.
30. Бураканова, Г. А. Стиль руководителя и эффективность управления / Г. А. Бураканова // Пробл. теории и практики управления. – 2011. – № 4. – С. 112–117.
31. Бурова, В. А. Социальные когнитивные функции при шизофрении и способы терапевтического воздействия / В. А. Бурова // Социальная и клиническая психиатрия. – 2009. – № 4. – С. 92–104.
32. Быков, С. В. Взаимосвязь интернальности как характеристики личности и профессиональной ответственности руководителя / С. В. Быков // Вестн. РУДН, серия «Психология и педагогика». – 2013. – № 4. – С. 44–47.
33. Военная педагогика и психология / А. В. Барабанщиков, В. П. Давыдов, Э. П. Утлик, Н. Ф. Феденко. – М. : 1986. – 240 с.

34. Военная психология: методология, теория, практика / П. А. Корчемный [и др.]. – М. : Воениздат, 2010. – 340 с.
35. Волкова, А. И. Психология общения / А. И. Волкова. – Ростов н/Д : Феникс, 2007. – 446 с.
36. Волкова, А. М. Влияние стиля управления руководителя на социально-психологический климат в организации / А. М. Волкова // Современное интеллектуальное пространство: идеи и решения : сб. по матер. II Междунар. науч.-практ. конф. / под ред. Т. Л. Мягковой. – Саратов, 2017. – С. 21–26.
37. Гайдар, К. М. Социально-психологическая концепция группового субъекта: монография / К. М. Гайдар ; Воронеж. гос. ун-т. – Воронеж : Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2013. – 396 с.
38. Гайдар, К. М. Субъективный подход к психологии малых групп: история и современное состояние / К. М. Гайдар. – Воронеж : Изд-во Воронеж ун-та, 2006. – 160 с.
39. Гайдар, К. М. Феномен идентичности группового субъекта / К. М. Гайдар // Вестн. ТГПУ. – 2009. – Вып. 11 (89). – С. 148–153.
40. Гительмахер, Р. Б. Рабочий и мастер (социально-психологический аспект) / Р. Б. Гительмахер. – М. : Высш. школа, 1989. – 36 с.
41. Глоточкин, А. Д. Формирование взаимоотношений в воинском коллективе (взвод, рота) на основе требований воинских уставов / А. Д. Глоточкин. – М. : ВПА, 1964. – 239 с.
42. Головачев, А. А. Ролевой конфликт в деятельности сержантов курсантских подразделений вуза : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05 / Головачев Александр Александрович. – Ярославль, 2000. – 184 с.
43. Головин, Д. В. Гендерные и возрастные особенности влияния стиля управления на организационную лояльность / Д. В. Головин, Н. Т. Тришина, А. Ю. Чернов // Инновации в науке. – 2016. – № 11 (60). – С. 127–138.
44. Головин, С. Ю. Словарь практического психолога / сост. С. Ю. Головин. – Минск : Харвест, 1998. – 800 с.

45. Горелов, С. А. Саморазвитие как важнейшее условие эффективности деятельности руководителя ОВД / С. А. Горелов // Ученые записки Университета им. П. Ф. Лесгафта. – 2011. – № 3 (73). – С. 41–44.
46. Горностаев, С. В. Психологические проблемы служебной лояльности сотрудников правоохранительных органов / С. В. Горностаев // Психопедагогика в правоохранительных органах. – 2015. – № 4. – С. 39–41.
47. Горянина, В. А. Психология общения : учеб. пособие для студ. вузов / В. А. Горянина. – М. : Академия, 2002. – 416 с.
48. Григорьев, М. В. Личностные особенности подчиненных и предпочитаемый ими стиль управления (на примере военнослужащих) / М. В. Григорьев, Ю. Э. Макаревская // Человек. Сообщество. Управление. – 2017. – Т. 18, № 4. – С. 150–161.
49. Губин, В. А. Направленность на военно-профессиональную деятельность как категория психологии развития [Электронный ресурс] / В. А. Губин, А. Л. Загорюев // Психопедагогика в правоохранительных органах. – 2012. – № 4 (51). – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/napravlennost-na-voenno-professionalnuyu-deyatelnost-kak-kategoriya-psihologii-razvitiya#ixzz3h4usq4RG>.
50. Данилин, К. Е. Формирование внутригрупповых установок и рефлексивной структуры группы / К. Е. Данилин // Межличностное восприятие в группе. – М., 1981. – 450 с.
51. Дементий, Л. И. К проблеме диагностики социального контекста и стратегий копинг-поведения / Л. И. Дементий // Журн. прикладной психологии. – 2004. – № 3. – С. 20–25.
52. Дерюгин, П. П. Педагогическая значимость межличностных отношений в военных коллективах / П. П. Дерюгин. – М. : ВПА, 1991. – 268 с.
53. Дерябо, С. Гроссмейстер общения / С. Дерябо, В. Левин. – М. : Смысл, 2004. – 192 с.
54. Донцов, А. И. Психология коллектива / А. И. Донцов. – М. : Изд-во МГУ, 2006. – 168 с.



55. Дубровина, И. В. Психология : учебник для студ. сред. пед. учеб. заведений / И. В. Дубровина, Е. Е. Данилова, А. М. Прихожан ; под ред. И. В. Дубровиной. – 2-е изд., стереотип. – М. : Академия, 2001. – 464 с.
56. Душкин, А. С. Профессиографическое изучение деятельности сотрудников оперативных подразделений МВД России / А. С. Душкин, Е. А. Щелкушкина // Прикладная юридическая психология. – 2014. – № 4. – С. 106–117.
57. Евтихов, О. В. Развитие лидерских качеств младших командиров ВОУ МВД России / О. В. Евтихов // Психопедагогика в правоохранительных органах. – 2005. – № 1(23). – С. 31–35.
58. Еникеев, М. И. Общая и социальная психология / М. И. Еникеев : учебник для вузов. – М. : НОРМА, 2002. – 624 с.
59. Еремеев, Б. А. Отношение к человеку / Б. А. Еремеев // Психология общения : энциклопедический словарь / Учреждение РАО «Психологический институт» / под общ. ред. А. А. Бодалёва. – М. : Когито-Центр, 2011. – С. 84–85.
60. Ермизина, Ю. А. Характеристика и особенности стилей руководства [Электронный ресурс] / Ю. А. Ермизина // Молодой ученый. – 2017. – № 30. – С. 32–34. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/164/45248/> (дата обращения: 17.04.2018).
61. Ермолаева, Е. П. Психология социальной реализации профессионала / Е. П. Ермолаева. – М. : Изд-во Института психологии РАН, 2008. – 347 с.
62. Ефимова, Н. С. Социальная психология : учебник для бакалавров / Н. С. Ефимова, А. В. Литвинова. – М. : Юрайт, 2013. – 442 с.
63. Журавлев, А. Л. Актуальные проблемы социально ориентированных отраслей психологии / А. Л. Журавлев. – М. : Изд-во Ин-та психол. РАН, 2011. – 560 с.
64. Журавлев, А. Л. К методике групповой оценки личности / А. Л. Журавлев // Теоретические и прикладные проблемы психологии познания людьми друг друга / Отв. ред. О. Г. Кукосян. – Краснодар, 1975. – С. 27–29.

65. Журавлев, А. Л. Психология управленческого взаимодействия (теоретические и прикладные проблемы) / А. Л. Журавлев. – М. : Изд-во Ин-та психол. РАН, 2004. – 476 с.
66. Журавлёв, А. Л. Роль системного подхода в исследовании психологии коллектива / А. Л. Журавлёв // Психологический журн. – 1988. – Т. 9, № 6. – С. 53–64.
67. Журавлёв, А. Л. Совместная деятельность как объект социально-психологического исследования / А. Л. Журавлев, П. Н. Шихирев, Е. В. Шорохова // Совместная деятельность: методология, теория, практика. – М. : Наука, 1988. – С. 19–36.
68. Журавлев, А. Л. Социальная психология : учеб. пособие / А. Л. Журавлев / Отв. ред. А. Л. Журавлев. – М. : ПЕР СЭ, 2002. – 351 с.
69. Журавлев, А. Л. Управление совместной деятельностью в зарубежной психологии: тенденции и перспективы исследований / А. Л. Журавлев, Т. А. Нестик // Человеческий фактор: проблемы психологии и эргономики. – 2009.– № 1. – С. 3–30.
70. Забродин, Ю. М. Психология личности и управление человеческими ресурсами / Ю. М. Забродин. – М. : Финстатинфарм, 2002. – 360 с.
71. Занковский, А. Н. Адаптация РМ-метода и его использование для изучения стратегий преодоления проблемных ситуаций в управленческой деятельности / А. Н. Занковский // Проблемность в профессиональной деятельности: теория и методы психологического анализа. – М. : Изд-во ИПРАН. 1999. – С. 233–252.
72. Занковский, А. Н. Организационная психология. – 3-е изд. / А. Н. Занковский. – М. : Форум, 2009. – 648 с.
73. Захаренко, С. В. Воспитание культуры служебных отношений у курсантов вузов / С. В. Захаренко // Сборник научных статей соискателей, адъюнктов и аспирантов. – Новосибирск, 2009. – № 3 – С. 75–81.

74. Знаков, В. В. Макиавеллизм: психологическое свойство личности и методика его исследования / В. В. Знаков // Психологический журн. – 2000. – Т. 21, № 5. – С. 16–22.
75. Золотухина, Ю. В. Социальные установки межличностного взаимодействия в условиях служебной деятельности : автореф. дис. ... канд. пед. наук: 19.00.05 / Золотухина Юлия Вячеславовна. – Ярославль, 2016. – 30 с.
76. Зоопсихология и сравнительная психология : учеб. пособие для студ. вузов / Г. Г. Филиппова. – 2-е изд., стереотип. – М. : Академия, 2004. – 544 с.
77. Иванова, Н. Л. Проблема карьерного консультирования государственных и муниципальных служащих / Н. Л. Иванова, Е. Н. Дубиненкова // Психология обучения. – 2012. – № 1. – С. 114–123.
78. Иванова, Н. Л. Проблема профессиональных деформаций личности в современных исследованиях / Н. Л. Иванова // Психология обучения. – 2012. – № 3. – С. 4–15.
79. Ильин, Е. П. Стиль деятельности: новые подходы и аспекты / Е. П. Ильин // Вопр. психологии. – 1988. – № 6. – С. 85–93.
80. Исмагилова, А. Г. Стиль педагогического общения воспитателя детского сада / А. Г. Исмагилова // Вопр. психологии. – 2000. – № 5. – С. 65–71.
81. Исмагилова, А. Г. Характеристика индивидуальных стилей педагогического общения воспитателей детских садов / А. Г. Исмагилова // Интегральное исследование индивидуальности: стиль деятельности и общения. – Пермь, 1992. – С. 68–78.
82. Кадыров, Р. В. Стиль руководства и трудовая мотивация у сотрудников экстремальных профессий / Р. В. Кадыров, И. С. Ильина, Е. Е. Волкова // Научное обозрение. – 2015. – № 6. – С. 355–362.
83. Калманов, Г. Б. Механизмы формирования негативных стереотипов поведения у сотрудников исправительных учреждений при осуществлении профессиональной деятельности / Г. Б. Калманов, В. Г. Козюля // Психопедагогика в правоохранительных органах. – 1997. – № 2 (6). – С. 38–45.

84. Калюжный, А. С. Психология взаимоотношений в подразделении / А. С. Калюжный : учеб. пособие. – Н. Новгород : НГТУ, 2004. – 36 с.
85. Калюжный, А. С. Психология межличностного общения / А. С. Калюжный. – Н. Новгород : НГТУ, 2004. – 32 с.
86. Камю, А. Творчество и свобода / А. Камю. – М., 1990. – 374 с.
87. Каразеева, Ж. В. Оценка успешности педагогической деятельности преподавателей вузов, осуществляющих повышение квалификации государственных служащих / Ж. В. Каразеева // Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта. – 2010. – № 2 (60). – С. 62–67.
88. Карелин, А. А. Психологические тесты / под ред. А. А. Карелина. – В 2 т. – М. 2001. – Т. 2. – С. 54–64.
89. Карпов, А. В. Психология принятия решения : монография / А. В. Карпов ; Ин-т психологии РАН ; Яросл. гос. ун-т. – Ярославль, 2003. – 240 с.
90. Карпов, А. В. Психология рефлексивных механизмов деятельности / А. В. Карпов. – М. : – М. : Изд-во Ин-та психол. РАН, 2004. – 424 с.
91. Карпов, А. В. Психология труда : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности 031000 «Педагогика и психология» / А. В. Карпов ; под ред. проф. А. В. Карпова. – М. : ВЛАДОС-ПРЕСС, 2005. – 350 с.
92. Карпов, А. В. Психология менеджмента : учеб. пособие / А. В. Карпов. – М. : Гардарики, 2005. – 584 с.
93. Касперович, Г. П. Управленческий потенциал сотрудников силовых структур на гражданской государственной службе / Г. П. Касперович // Психопедагогика в правоохранительных органах. – 2006. – № 3(27). – С. 26–27.
94. Кашапов, М. М. Влияние личностных качеств на успешность организационно-управленческой деятельности выпускников ракетного училища / М. М. Кашапов, А. В. Субботин, А. С. Павлов // Вестн. Ярославского университета им. П. Г. Демидова. Серия: Гуманитарные науки. – 2014. – № 2. – С. 92–96.

95. Кашапов, М. М. Конструктивная конфликтность как копинг-ресурс личности / М. М. Кашапов // Международная научно-практическая конференция «Психология стресса и совладающего поведения». – Кострома, 2013. – С. 247.

96. Кашапов, М. М. Профессионально важные качества как основа формирования профессиональной компетентности будущих офицеров / М. М. Кашапов, А. В. Субботин // Вестн. Удмуртского университета. Серия: Философия. Психология. Педагогика. – 2014. – № 3–2. – С. 26–31.

97. Ключева, Н. В. Теоретическое и методическое обоснование подхода к социально-психологической подготовке государственных служащих / Н. В. Ключева // Конфликтология. – 2012. – Т. 2. – С. 102–109.

98. Ключева, Н. В. Формирование социально-психологической компетентности государственных служащих / Н. В. Ключева // Известия Дагестанского государственного педагогического университета. Серия: Психолого-педагогические науки. – 2011. – № 4. – С. 12–16.

99. Ковалев, А. Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства / А. Г. Ковалев. – 2-е изд. – М. : Политиздат, 1978. – 279 с.

100. Кожевников, Д. Установка правил взаимоотношения между военнослужащими – важнейшее условие сплоченности и боевой слаженности воинского коллектива [Электронный ресурс] / Д. Кожевников. – Режим доступа: [http://goup32441.narod.ru/files/ogp/001\\_oporn\\_konspekt/2009/2009-03-3.html](http://goup32441.narod.ru/files/ogp/001_oporn_konspekt/2009/2009-03-3.html).

101. Коломинский, Я. Л. Психология взаимоотношений в малых группах (общие и возрастные особенности) / Я. Л. Коломинский. – Минск : Тера Системс, 2000. – 432 с.

102. Колосов, А. Социально-психологическая характеристика воинского коллектива [Электронный ресурс] / А. Колосов. – Режим доступа: [http://goup32441.narod.ru/files/ogp/001\\_oporn\\_konspekt/2007/2007-08-3.html](http://goup32441.narod.ru/files/ogp/001_oporn_konspekt/2007/2007-08-3.html).

103. Кон, И. С. Психологии ранней юности / И. С. Кон. – М., 1994. – 319 с.

104. Коно, Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т. Коно. – М., 1987. – 383 с.

105. Копорулина, В. Н. Психологический словарь. – 3-е изд., доп. и перераб. / В. Н. Копорулина, М. Н. Смирнова, Н. О. Гордеева. – Ростов н/Д : Феникс, 2004. – 640 с.

106. Королев, Л. М. Психология управления : учеб. пособие / Л. М. Королев. – 6-е изд. – М., 2017. – 184 с.

107. Корчемный, П. А. Военная психология: методология, теория, практика / П. А. Корчемный. – М. : Воениздат, 2010. – 340 с.

108. Кoryтова, Г. С. Защитное и совладающее поведение личности: теоретические основания / Г. С. Кoryтова. – Улан-Удэ : Изд-во Бурятского ун-та, 2006. – 890 с.

109. Красовская, А. Е. Влияние темпераментальных и типологических особенностей курсантов на межличностные отношения в учебных группах / А. Е. Красовская // Сборник научных статей № 3. – Голицыно, 2008. – С. 17–21.

110. Красовская, А. Е. Особенности психологической совместимости младших командиров курсантских учебных групп образовательных учреждений гуманитарного профиля / А. Е. Красовская // Вестн. университета (Государственный университет управления). – 2009. – № 6. – С. 64–66.

111. Красовская, А. Е. Социально-психологические условия повышения психологической совместимости младших командиров в курсантских группах / А. Е. Красовская // Вестн. Военного университета. – 2009. – № 3 (19). – С. 118–122.

112. Кричевский, Р. Л. Если вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р. Л. Кричевский. – М. : Дело, 1998. – С. 54.

113. Кричевский, Р. Л. Социальная психология малой группы : учеб. пособие для вузов / Р. Л. Кричевский, Е. М. Дубовская. – М. : Аспект-Пресс, 2009. – 318 с.

114. Крысько, В. Г. Психология и педагогика в схемах и комментариях / В. Г. Крысько. – СПб. : Питер, 2006. – 320 с.

115. Крюкова, Т. Л. Опросник способов совладания (адаптация методики WCQ) / Т. Л. Крюкова, Е. В. Куфтык // Журн. практического психолога. – 2007. – № 3. – С. 93–112.
116. Кузин, Ф. А. Культура делового общения : практ. пособие. – 6-е изд., перераб. и доп. / Ф. А. Кузин. – М., 2002. – 320.
117. Культура организации: проблемы формирования и управления / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, П. Ю. Ерофеев, М. П. Ерофеев. – СПб. : Гуманистика, 2006. – 212 с.
118. Куницына, В. Н. Межличностное общение / В. Н. Куницына, Н. В. Казаринова, В. М. Погольша. – СПб. : Питер, 2006. – 269 с.
119. Курганов, В. Н. Психологическое обоснование методов оценки профессиональной пригодности кандидатов на должности младших командиров пограничных органов ФСБ России : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.03 / Курганов Владимир Николаевич. – М., 2009. – 26 с.
120. Латышев, О. М. Подготовка младших командиров курсантских подразделений в условиях вуза МВД России : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Латышев Олег Михайлович. – СПб., 1995. – 18 с.
121. Лебедев, И. Б. Копинг-поведение сотрудников ОВД : монография / И. Б. Лебедев. – М. : Московская академия МВД России, 2000. – 300 с.
122. Лебедев, И. Б. Психологические основы стресс преодолеляющего поведения сотрудников ОВД : монография / И. Б. Лебедев. – М. : Единение, 2001. – 300 с.
123. Леонов, Н. И. Психология делового общения : учеб. пособие / Н. И. Леонов. – М., 2003. – 216 с.
124. Леонтьев, А. Н. Деятельность. Сознание. Личность / А. Н. Леонтьев. – М. : Политиздат, 1975. – 304 с.
125. Леонтьев, А. Н. Избранные психологические произведения : в 2 т. / А. Н. Леонтьев ; ред. В. В. Давыдова [и др.]. – М. : Педагогика, 1983. – Т. 2. – 318 с.
126. Леонтьев, А. Н. Психология общения / А. Н. Леонтьев. – М., 1997. – 365 с.

127. Ломов, Б. Ф. К проблеме деятельности в психологии / Б. Ф. Ломов // Психологический журн. – 1981. – Т. 2, № 5, – С. 3–23.
128. Ломов, Б. Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии / Б. Ф. Ломов. – М. : Наука, 1984. – 444 с.
129. Ломов, Б. Ф. Общение как проблема общей психологии / Б. Ф. Ломов // Методологические проблемы социальной психологии. – М., 1975. – 422 с.
130. Ломов, Б. Ф. Психические процессы и общение / Б. Ф. Ломов // Методологические проблемы социальной психологии. – М. : Наука, 1975. – С. 151–164.
131. Магомед-Эминов, М. Ш. Трехфакторная модель когнитивной структуры мотивации достижения / М. Ш. Магомед-Эминов // Вестн. МГУ. Серия 14. Психология. – 1984. – № 1. – С. 57–59.
132. Мазиллов, В. А. Коррупция как юридический и психологический феномены / В. А. Мазиллов, В. Г. Морогин // Международная научно-практическая конференция «Чтения Ушинского». – Ярославль, 2015. – С. 385–396.
133. Максимов, А. Н. Рационализация стиля управления горрайорганом внутренних дел в системе мер повышения эффективности управленческой деятельности / А. Н. Максимов // Актуальные проблемы борьбы с преступлениями и иными правонарушениями : матер. Четвертой междунар. науч.-практ. конф. – Барнаул : Изд-во Барнаул. юрид. ин-та МВД России, 2006. – С. 227–228.
134. Марищук, В. Л. Психологические основы формирования профессионально значимых качеств: дис. ... д-ра психол. наук : 19.00.03 / Марищук Владимир Лаврентьевич. – Л., 1982. – 418 с.
135. Марченко, О. А. Исследование стилевых характеристик сотрудников ОВД / О. А. Марченко // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. – 2007. – № 2 (34). – С. 140–146.
136. Марьин, М. И. Оценка и оптимизация психологического климата, стиля руководства в органах управления и подразделениях Государственной противопожарной службы : метод. пособие / М. И. Марьин, С. И. Ловчан, И. В. Иванихина ; под ред. Е. А. Мешалкина. – 2-е изд. – М. : ВНИИПО, 1998. 100 с.



137. Марютин, В. Особенности взаимоотношений в воинском коллективе. Способы разрешения межличностных конфликтов [Электронный ресурс] / В. Марютин – Режим доступа: [http://goup32441.narod.ru/files/ogp/001\\_oporn\\_konspekt/2013/2013-02-2.htm](http://goup32441.narod.ru/files/ogp/001_oporn_konspekt/2013/2013-02-2.htm).

138. Мельничук, И. А. Корреляционная зависимость типа общения и стиля управления в оценке руководителей высшего и среднего звена / И. А. Мельничук // Вестн. Омского университета. Серия «Экономика». – 2005. – № 4. – С. 151–154.

139. Менумеров, А. В. Самооценка и стиль управления у руководителей – государственных служащих / А. В. Менумеров, А. А. Гребнева, С. Е. Мишуточкин // Научно-теоретический журн. «Ученые записки». – 2011. – № 9(79). – С. 102–106.

140. Мисуми, Д. Поведенческая наука лидерства (на японском языке) / Д. Мисуми. – Токио : Юхикаку, 1984. – 326 с.

141. Мокшанцев, Р. И. Социальная психология : учеб. пособие для вузов / Р. И. Мокшанцев, А. В. Мокшанцева. – М. : Инфра-М ; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2001. – 212 с.

142. Мясищев, В. Н. Личность и неврозы / В. Н. Мясищев. – Л. : Изд-во ЛГУ, 1960. – 426 с.

143. Мясищев, В. Н. Психические состояния и отношения человека / В. Н. Мясищев // Обозрение психиатрии и медицинской психологии им. В. М. Бехтерева. – 1996. – № 1. – С. 8–14.

144. Мясищев, В. Н. Психология отношений : избранные психологические труды / В. Н. Мясищев ; под ред. А. А. Бодалёва. – М. : Модэк МПСИ, 2004. – 399 с.

145. Мясищев, В. Н. Структура личности и отношения человека к действительности / В. Н. Мясищев // Психология личности : тесты / под ред. Ю. Б. Гиппенрейтер, А. А. Пузыря. – М. : Изд-во МГУ, 1982. – С. 35–38.

146. Назаров, В. И. Безопасность субъекта профессиональной деятельности: психолого-акмеологический анализ и подходы к изучению / В. И.

Назаров, Н. Л. Шлыкова // Личность. Культура. Общество. – 2003. – Т. V, № 1–2 (15–16). – С. 240–251.

147. Назаров, В. И. Опыт изучения социальной перцепции в управлении / В. И. Назаров // Вестн. Ярославского университета им. П.Г. Демидова. Серия: Гуманитарные науки. – 2012. – № 2. – С. 137–142.

148. Нартова-Бочавер, С. К. «Coping behavior» в системе понятий психологии личности / С. К. Нартова-Бочавер // Психологический журн. – 1997. – Т. 18, № 5. – С. 20–30.

149. Нельсон-Джоунс, Р. Теория и практика консультирования / Р. Нельсон-Джоунс. – СПб. : Питер, 2000. – С. 288–307.

150. Немов, Р. С. Социальная психология : учеб. пособие / Р. С. Немов, И. Р. Алтунина. – СПб. : Питер, 2008. – 432 с.

151. Нестик, Т. А. Психологические аспекты управления знаниями / Т. А. Нестик // Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / под ред. Б. З. Мильнера. – М. : Инфра-М, 2009. – С. 590–611.

152. Никишина, В. Б. Психология установки : хрестоматия : учеб. пособие для студентов факультетов клинической психологии / В. Б. Никишина, Ю. В. Золотухина. – М. : ФГУП НТЦ «Информрегистр» : Диппозитарий электронных изданий от 16 августа 2012. – № 0321202341.

153. Обозов, Н. Н. Межличностные отношения / Н. Н. Обозов. – Л. : Изд-во ЛГУ, 1979. – 152 с.

154. Обозов, Н. Н. Психологическая культура взаимных отношений / Н. Н. Обозов. – М. : Знание, 1986. – 89 с.

155. Обозов, Н. Н. Психология малых групп и коллективов / Н. Н. Обозов // Социальная психология. История. Теория. Эмпирические исследования. – Л. : Изд-во ЛГУ, 1979. – С. 121–174.

156. Обозов, Н. Н. Психология межличностных отношений / Н. Н. Обозов. – Киев : Наукова думка, 2006. – 192 с.

157. Обозов, Н. Н. Три подхода к исследованию психологической совместимости / Н. Н. Обозов, А. Н. Обозов // *Вопр. психологии.* – 1981. – № 6. – С. 98–101.

158. *Общая психология : словарь / под. ред. А. В. Петровского // Психологический лексикон. Энциклопедический словарь в шести томах / ред.-сост. Л. А. Карпенко ; под общ. ред. А. В. Петровского.* – М. : ПЕР СЭ, 2005. – 251 с.

159. Огурцов, А. П. Рефлексия / А. П. Огурцов // *Новая философская энциклопедия.* – Т. 3. – М. : Мысль, 2001. – С. 445–450.

160. Ольшанский, В. Б. Личность и социальные ценности / В. Б. Ольшанский. – М. : Просвещение. 2008. – 339 с.

161. Омаров, А. М. Руководитель: размышления о стиле управления / А. М. Омаров. – М. : Политиздат, 1984. – 366 с.

162. Организация и проведение профессионального психологического отбора в военно-учебных заведениях МО РФ : метод. рекомендации / под общ. ред. А. Г. Маклакова [и др.]. – М. : Воениздат, 2002. – 287 с.

163. Орлов, Ю. М. Обида. Вина / Ю. М. Орлов. – М. : Просвещение, 1990.

164. Парсонс, Т. Общетеоретические проблемы социологии / Т. Парсонс // *Социология сегодня. Проблемы и перспективы.* – М., 1965. – С. 25–41.

165. Парсонс, Т. Ценности, мотивы и системы действия. О структуре социального действия / Т. Парсонс. – М. : Академический проект, 2002. – 322 с.

166. Парыгин, Б. Д. Социально-психологический климат коллектива. Пути и методы изучения / Б. Д. Парыгин ; ред. В. А. Ядова. – Л. : Наука. Ленингр. отд., 1981. – 192 с.

167. Перевалов, В. Ф. Воинский коллектив. Диагностика отношений : монография / В. Ф. Перевалов. – М. : Воениздат, 1991. – 110 с.

168. Перевалов, В. Ф. Воинский коллектив. Динамика отношений / В. Ф. Перевалов. – М. : Воениздат, 1990. – 111 с.

169. Перевалов, В. Ф. Интенсификация подготовки офицеров к руководству подчиненными / В. Ф. Перевалов // Военная мысль. – 1994. – № 3. – С. 19–27.

170. Петров, В. П. Критический период развития и процесс профессионального становления курсантов ВВУЗа : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.03 / Петров Виктор Павлович. – М., 1984. – 23 с.

171. Петровский, А. В. Вопросы истории и теории психологии / А. В. Петровский Избранные труды. – М., 1984. – 272 с.

172. Петровский, А. В. К построению социально-психологической теории коллектива / А. В. Петровский // Вопр. философии. – 1973. – № 12. – С. 71–81.

173. Петровский, А. В. Личность в психологии с позиции системного подхода / А. В. Петровский // Вопр. психологии. – 1981. – № 1. – 60 с.

174. Петровский, А. В. Личность. Деятельность. Коллектив / А. В. Петровский. – М. : Знание. 2008. – 384 с.

175. Петровский, А. В. Опыт построения социально-психологической концепции групповой активности / А. В. Петровский // Вопр. психологии. – 1973. – № 5. – С. 3–17.

176. Петровский, А. В. Основы теоретической психологии / А. В. Петровский, М. Г. Ярошевский. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 528 с.

177. Петровский, А. В. Психологическая теория коллектива / А. В. Петровский. – М. : Педагогика, 1979. – 240 с.

178. Платонов, К. К. О системе психологии / К. К. Платонов. – М. : Мысль, 1973. – 216 с.

179. Платонов, К. К. Психология / К. К. Платонов, Г. Г. Голубев. – М., 1977. – 256 с.

180. Поваренков, Ю. П. Профессиональное становление личности : дис. ... д-ра психол. наук : 19.00.07 / Поваренков Юрий Павлович. – Ярославль, 1999. – 359 с.

181. Поваренков, Ю. П. Психологическое содержание профессионального становления человека : монография / Ю. П. Поваренков. – М. : Изд-во УРАО, 2002. – 160 с.
182. Подоляк, Я. В. Личность и коллектив: психология военного управления / Я. В. Подоляк. – М., 1989. – 350 с.
183. Потеряхин, А. Л. Психология управления. Основы межличностного общения / А. Л. Потеряхин. – Киев, 1999. – 384 с.
184. Прайс, Р. Ситуации риска / Р. Прайс // Психология социальных ситуаций : хрестоматия / под ред. Н. В. Гришина. – СПб. : Питер, 2001. – С. 354–362.
185. Прикладная социальная психология / под. ред. А. Н. Сухова, А. А. Деркача. – М. : Ин-т практ. психол. ; Воронеж : Изд-во НПО «Модэк», 1998. – 688 с.
186. Психологические основы профессиональной деятельности : хрестоматия / сост. В. А. Бодров. – М. : ПЕР СЭ; Логос, 2007. – 855 с.
187. Психология : учебник для пед. вузов / под ред. Б. А. Сосновского. – М. : Юрайт, 2005. – 660 с.
188. Пугачев, В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом / В. П. Пугачев. – М., 2003. – 284 с.
189. Рабочая книга практического психолога : пособие для специалистов, работающих с персоналом / под ред. А. А. Бодалева, А. А. Деркача, Л. Г. Лаптева. – М. : Изд-во Института психотерапии, 2001. – 640 с.
190. Райгородский, Д. Я. Практическая психодиагностика (методики и тесты) : учеб. пособие / Д. Я. Райгородский. – Самара : Бахрах-М, 2001. – 672 с.
191. Раскумандрина, М. Е. Типология индивидуальных стилей подчинения и их диагностика : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.03, 19.00.05 / Раскумандрина Марина Евгеньевна. – Ярославль, 2005. – 231 с.
192. Родыгина, Ю. К. Психология управленческой деятельности : учеб. пособие / Ю. К. Родыгина. – СПб., 2013. – 117 с.

193. Романов, А. А. Управление персоналом: психология влияния / А. А. Романов, А. А. Ходырев. – Тверь ; М. : Лилия, 2000. – 216 с.
194. Росс, Л. Человек и ситуация. Перспективы социальной психологии / Л. Росс, Р. Нисбетт / пер. с англ. В. В. Румынского ; под ред. Е. Н. Емельянова, В. С. Магуна. – М. : Аспект Пресс, 1999. – 429 с.
195. Рубинштейн, С. Л. Бытие и сознание : монография / С. Л. Рубинштейн. – М. : Изд-во Акад. наук СССР, 1957. – 328 с.
196. Рубинштейн, С. Л. Основы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. – СПб. : Питер, 2003. – 713 с.
197. Рубинштейн, С. Л. Теоретические вопросы психологии и проблема личности / С. Л. Рубинштейн // Психология личности. – М. : Изд-во МГУ, 1982. – С.16–20.
198. Рукавишников, А. А. Пособие по применению ММРІ. – 3-е изд. / А. А. Рукавишников, Н. Г. Рукавишникова, М. Б. Соколова. – Ярославль : НПЦ «Психодиагностика», 2001. – 116 с.
199. Савина, О. А. Влияние стилей управления на эффективность руководства персоналом в образовательной организации / О. А. Савина // Образование в меняющемся мире: поиск ресурсов развития : матер. Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием. – Мурманск, 2015. – С. 117–122.
200. Сарджвеладзе, Н. И. Личность и ее взаимодействие с социальной средой / Н. И. Сарджвеладзе. – Тбилиси : Мецниереба, 1989. – 151 с.
201. Сарычев, С. В. Социальная психология : учеб. пособие / С. В. Сарычев, О. В. Чернышова. – Курск : Университетская книга, 2015. – 125 с.
202. Сарычев, С. В. Экспериментальное исследование совместной деятельности и группового поведения в различных социальных условиях / С. В. Сарычев, А. С. Чернышев // Теор. и эксперим. психология. – 2010. – № 1. – С. 49–63.
203. Свенцицкий, А. Л. Социальная психология управления производственным коллективом : дис. ... д-ра психол. наук : 19.00.05 / Свенцицкий Анатолий Леонидович. – Л., 1979. – 399 с.

204. Селезнева, Е. В. Общение как среда для саморазвития личности : монография / Е. В. Селезнева. – М. : Изд-во РАГС, 2002. – 192 с.
205. Селиванова, З. К. Смысложизненные ориентации подростков / З. К. Селиванова // Социологические исследования. – 2001. – № 2. – С. 87–92.
206. Селигман, М. Новая позитивная психология / М. Селигман. – М. : София, 2006. – 368 с.
207. Семенов, И. Н. Проблемы рефлексивной психологии решения творческих задач / И. Н. Семенов. – М. : НИИОПП АПН СССР, 1990. – 216 с.
208. Семизоров, Н. И. Социально-политические аспекты интенсификации военно-профессиональной подготовки офицеров РВС : автореф. дис. ... канд. филос. наук : 09.00.10 / Семизоров Николай Иванович. – М., 1996. – 22 с.
209. Середа, Е. А. Практикум по межличностным отношениям: помощь и личностный рост / Е. А. Середа. – СПб. : Речь, 2006. – 224 с.
210. Сидоренко, Е. В. Матрица лидерства / Е. В. Сидоренко // Национальный психологический журн. – 2007. – № 1(2). – С. 128–131.
211. Сидоров, П. И. Введение в клиническую психологию : учебник для студентов медицинских вузов. – Т. I / П. И. Сидоров, А. В. Парняков. – М. : Академ. проект ; Екатеринбург : Деловая книга, 2000. – 416 с.
212. Скрипкина, Т. П. Психология доверия : учеб. пособие / Т. П. Скрипкина. – М. : Академия, 2000. – 264 с.
213. Смирнова, Н. П. Представления об идеальном руководителе как основание психологической типологии подчиненных : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05 / Смирнова Нина Павловна. – М., 2003. – 187 с.
214. Собчик, Л. Н. Диагностика индивидуально-типологических свойств и межличностных отношений / Л. Н. Собчик. – СПб., 2002. – 96 с.
215. Собчик, Л. Н. Изучение психологических особенностей летного состава стандартизированным методом исследования личности : пособие для авиационных врачей / Л. Н. Собчик, Н. А. Лукьянова. – М., 1978. – 70 с.
216. Собчик, Л. Н. Методы психологической диагностики. Вып. 3. Диагностика межличностных отношений. Модифицированный вариант

интерперсональной диагностики Т. Лири : метод. рук-во / Л. Н. Собчик. – М., 1990. – 48 с.

217. Собчик, Л. Н. Стандартизированный многофакторный метод исследования личности СМИЛ / Л. Н. Собчик. – СПб. : Речь, 2000. – 219 с.

218. Социальная психология : курс лекций / В. Г. Крысько. – 3-е изд. – М. : Омега-Л, 2006. – 352 с.

219. Социальная психология : учеб. пособие / отв. ред. А. Л. Журавлев. – М. : ПЕР СЭ, 2002. – 351 с.

220. Социально-психологический климат в служебных коллективах : метод. пособие / под ред. М. И. Марьина, Е. А. Мешалкина. – М. : ЦОКП МВД России, 2001. – С. 105–107.

221. Степанов, С. Ю. Психология творчества и рефлексии в современных социальных практиках / С. Ю. Степанов // Психология творчества. Школа Я. А. Пономарева / под ред. Д. В. Ушакова. – М. : Изд-во Ин-та психологии РАН, 2006. – С. 482–511.

222. Столяренко, Л. Д. Основы психологии. – 5-е изд., перераб. и доп. (Серия «Учебники, учебные пособия») / Л. Д. Столяренко. – Ростов н/Д : Феникс, 2002. – 672 с.

223. Сушков, И. Р. Психология взаимоотношений / И. Р. Сушков. – М. : Акад. проект ; Екатеринбург : Деловая книга, 1999. – 448 с

224. Тарасов, В. К. Управленческая элита: как мы ее отбираем и готовим / В. К. Тарасов. – М. : Добрая книга, 2010. – 496 с.

225. Тимофеев, М. И. Деловое общение : учеб. пособие / М. И. Тимофеев. – М. : Изд-во РНОР, 2004. – 125 с.

226. Толочек, В. А. Индивидуальный стиль деятельности – устойчивость и изменчивость / В. А. Толочек // Вопр. психологии. – 1987. – № 4. – С. 100–108.

227. Толочек, В. А. Стили деятельности: ресурсный подход / В. А. Толочек. – М. : Изд-во Ин-та психологии РАН, 2015. – 366 с.

228. Толочек, В. А. Стили профессиональной деятельности / В. А. Толочек. – М., 2000. – 199 с.



229. Толочек, В. А. Структура и форма индивидуального стиля деятельности в спорте / В. А. Толочек // Вопр. психологии. – 1984. – № 5. – С. 145–149.

230. Троицкая, Е. А. Психологическая устойчивость и субъективное благополучие личности как ресурсы для проявления эмпатии / Е. А. Троицкая // Вестн. МГЛУ. – 2014. – Вып. 7 (683). – С. 46–59.

231. Уманский, Л. И. Личность, организаторская деятельность, коллектив : избр. труды / Л. И. Уманский. – Кострома : КГУ им. Н.А. Некрасова, 2001. – 208 с.

232. Урбанович, А. А. Психология управления : учеб. пособие / А. А. Урбанович. – Минск : Харвест, 2003. – 640 с.

233. Феденко, Н. Ф. Актуальные проблемы военной социальной психологии / Н. Ф. Феденко // Прикладные проблемы социальной психологии : сб. науч. тр. – М. : ВПА, 1983. – С. 270–281.

234. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования по направлению подготовки 280700 Техносферная безопасность (квалификация (степень) «бакалавр») (утв. приказом Министерства образования и науки РФ от 21 декабря 2009 г. № 758. С изменениями и дополнениями: 31 мая 2011 г.

235. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования по специальности 20.05.01 Пожарная безопасность: уровень специалитета (утв. приказом Министерства образования и науки РФ от 17 августа 2015 г. № 851).

236. Фетискин, Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. – М. : Изд-во Ин-та психологии РАН, 2002. – 430 с.

237. Хайдеггер, М. Бытие и время / М. Хайдеггер. – М., 1997. – 122 с.

238. Халфиева, А. Р. Особенности структуры интернальности личности женщин – менеджеров разного уровня управления / А. Р. Халфиева // Филология и культура. – 2015. – № 4(42). – С. 338–341.

239. Цехновичери, В. М. Социально-психологические особенности межличностного взаимодействия в торговых коллективах : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05 / Цехновичери Владимир Миронович. – М., 1988. – 19 с.

240. Чеботарева, Е. Ю. Индивидуально-типические характеристики субъективного благополучия / Е. Ю. Чеботарева // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Акмеология образования. Психология развития. – 2015. – Т. 4, вып. 2(14). – С. 142–147.

241. Черепанов, А. С. Особенности взаимоотношений сержантов, проходящих службу по контракту, с подчиненными военнослужащими : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05 / Черепанов Александр Сергеевич. – М., 2012. – 25 с.

242. Шадриков, В. Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности / В. Д. Шадриков. – М. : Наука, 1982. – 185 с.

243. Шалдыбина, О. Н. Профессиональная ответственность в структуре социально-психологических характеристик личности руководителя низового звена : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05 / Шалдыбина Ольга Николаевна. – Самара, 2009. – 179 с.

244. Шамионов, Р. М. Психология субъективного благополучия / Р. М. Шамионов // Вопр. социальной психологии личности. – 2003. – Вып. 4. – С. 27–41.

245. Шамионов, Р. М. Этнокультурные факторы субъективного благополучия личности / Р. М. Шамионов // Психологический журн. – 2014. – Т. 35, № 4. – С. 68–81.

246. Шеламова, Г. М. Деловая культура и психология общения / Г. М. Шеламова. – М. : Академия, 2002. – 128 с.

247. Шелудченко, А. Ю. Основы психологии управления трудовым коллективом / А. Ю. Шелудченко // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2017. – № 8–3(55). – С. 116–118.

248. Шибутани, Т. Социальная психология / Т. Шибутани / пер. с англ. В. Б. Ольшанского. – Ростов н/Д : Феникс, 1999. – 544 с.

249. Шорохова, Е. В. Социально-психологическое понимание личности / Е. В. Шорохова // Методологические проблемы социальной психологии. – М. : Наука, 1975. – С. 63–71.
250. Шуралев, А. В. Психологические методы совершенствования стиля управления территориальным отделом внутренних дел / А. В. Шуралев // Вестн. Кемеровского государственного университета культуры и искусств. – 2014. – № 28. – С. 218–222.
251. Щедровицкий, Г. П. Мышление. Понимание. Рефлексия / Г. П. Щедровицкий ; сост. и отв. ред. А. А. Пископфель, В. Р. Рокитянский, Г. П. Щедровицкий. – М. : Наследие ММК, 2005. – 800 с.
252. Щербаков, Г. В. Кадровая политика и эффективное управление персоналом кафедры образовательной организации ФСИН России / Г. В. Щербаков, А. Ю. Долинин // Человек: преступление и наказание. – 2016. – № 2 (93). – С. 53–58.
253. Экология разума. Избранные статьи по антропологии, психиатрии и эпистемологии / Г. Бейтсон ; пер. с англ. – М. : Смысл, 2000. – С. 213–214.
254. Эмоциональный интеллект: проблемы теории, измерения и применения на практике / Р. Д. Робертс, Дж. Мэттьюс, М. Зайднер, Д. В. Люсин // Психология. Журн. Высшей школы экономики. – 2004. – Т. 1, № 4. – С. 3–26.
255. Ясперс, К. Смысл и назначение истории / К. Ясперс. – М., 1994. – 442 с.
256. Яськов, Е. Ф. Взаимодействие между структурными подразделениями городских и районных органов внутренних дел / Е. Ф. Яськов, А. Н. Максимов // Вестн. Моск. ун-та МВД России. – М., 2006. – № 10. – С. 118–122.
257. Bales, R. F. Interaction Process Analysis / R. F. Bales. – Cambridge, 1950. – 468 p.
258. Bales, R. F. Social Interaction Systems: Theory and Measurement / R. F. Bales. – New Brunswick : Transaction Publishers, 1999. – 396 p.
259. Bartone, P. T. Leader influences on resilience and adaptability in organizations // The Routledge international handbook of psychosocial resilience / ed. by U. Kumar. – New York, 2017. – P. 355–368.

260. Blak, R. R. The Managerial Grid / R. R. Blak, J. S. Mouton. – Houston, Texas : Guilf Publishing Company, 1978. – P. 18.
261. Blake, R. R. Comparative Analysis of Situationalism and 9,9 Management by Principle / R. R. Blake, J. S. Mouton // Organizational Dynamics. – 1982. – Spring. – P. 20–43.
262. Carver, C. S. Assessing coping strategies: a theoretically based approach / C. S. Carver, M. F. Scheier, J. K. Weintraub // J. of Personality and Social Psychology. – 1989. – Vol. 56. – P. 267–283.
263. Chang, J. W. Team emotional intelligence and performance: Interactive dynamics between leaders and members / J. W. Chang, T. Sy, J. N. Choi // Small Group Research. – 2012. – Vol. 43(1). – P. 75–104.
264. Cragan, J. F. Communication in small groups: Theory, process, skills. – 5<sup>th</sup> ed. / J. F. Cragan, D.W. Wright. – Belmont : Int. Thomson publ., 1999.
265. Crawford, M. P. Military psychology and general psychology / M. P. Crawford // American Psychologist. – 1970. – Vol. 25 – P. 328–336.
266. DeNeve, K. M. The happy personality : A meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being / K. M. DeNeve, H. Cooper // Psychological Bull. – 1998. – Vol. 124 (2). – P. 197–229.
267. Diener, E. National differences in subjective well-being // Well-being: the foundations of hedonic psychology / E. Diener, E. M. Suh ; ed. by E. Diener, N. Schwarz. – New York, 1999. P. 434–450.
268. Folkman, S. Coping and emotion / S. Folkman, R. S. Lazarus // Stress, Appraisal and Coping. – New York, 1991. – P. 207–227.
269. Geertshuis, S. A. It's not what you say, it's the way that you say it: The mediating effect of upward influencing communications on the relationship between leader-member exchange and performance ratings / S. A. Geertshuis, R. L. Morrison, H. D. Cooper-Thomas // Int. J. of Business Communication. – 2015. – Mar. – P. 228–245.
270. Hater, J. J. Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership / J. J. Hater, B. M. Bass // J. of Applied Psychology. – 1988. – Vol. 73(4). – P. 695–702.

271. Hersey, P. Leadership style: Attitudes and behaviors / P. Hersey, K. H. Blanchard // Training & Development J. – 1982. – № 36. – P. 50–52.

272. How leaders can influence the impact that stressors have on soldiers / T. W. Britt, J. Davison, P. D. Bliese, C. A. Castro // Military Medicine. – 2004. – Vol. 169. – P. 541–545.

273. Kafetsios, K. A multilevel analysis of relationships between leaders' and subordinates' emotional intelligence and emotional outcomes / K. Kafetsios, J. B. Nezlek, K. Vassiou // J. of Applied Social Psychology. – 2011. – Vol. 41 – P. 119–1142.

274. Kiel, F. Return on character [Electronic resource] / F. Kiel // Harvard business review press. – 2015. – Mode of access: <http://www.krw-intl.com/book/return-on-character>.

275. Kilmann, R. Issues in Understanding and Changing Culture / R. Kilmann, M. J. Saxton, R. Serpa // California Management Review. Winter. – 1986. P. 56–67.

276. Koffka, K. Principles of gestalt psychology by Kurt Koffka / K. Koffka. – London : Lund Humphries, 1935. – 14 c.

277. Lazarus, R. S. The concept of coping emotion / R. S Lazarus, S. Folkman // Stress, Appraisal and Coping. – New York, 1991. – 189–206.

278. Leary, T. Interpersonal Diagnosis of Personality: Functional Theory and Methodology for Personality Evaluation / T. Leary. – New York : Roland Press Company, 1957. – 518 p.

279. Lewin, K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates / K. Lewin, R. Lippit, R. K. White // J. of Social Psychology. – 1939. – Vol. 10. – P. 271–301.

280. Matthews, M. M. Toward a positive military psychology. / M. M. Matthews // Military Psychology. – 2008. – Vol. 20. – P. 289–298.

281. McClelland, D. The achieving society / D. McClelland. – New York : Irvington Publishers, 1961.

282. Melton, A. W. Military psychology in the United States of America / A. W. Melton // Am. Psychologist. – 1957. – Vol. 12. – P. 740–746.

283. Mirels, H. The Protestant Ethic as a personality variable / H. Mirels, J. Garrett // *J. of Consulting and Clinical Psychology*. – 1971. – № 36. – P. 40–44.
284. Moore, A. Examining the relationship between emotional intelligence and group cohesion / A. Moore, K. Mamiseishvili // *J. of Education For Business*. – 2012. – Vol. 87. – P. 296–302.
285. Mumford, T. V. The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels / T. V. Mumford, M. A. Campion, F. P. Morgeson // *The Leadership Quarterly*. – 2007. – Vol. 18. – P. 154–166.
286. Saris, W. E. A comparative study of satisfaction with life in Europe / W. E. Saris, R. Veenhoven, A. C. Scherpenzeel ; ed. by B. Banting. – Budapest, 1996. – P. 11–48.
287. Schein, E. H. Organizational culture and leadership / E. H. Schein. – San Francisco, 1992.
288. Smékala, V. Bass Orientation Inventory / V. Smékala, M. Kučera. – 1967.
289. Strasser, V. *Mensche Zusammenhange und Beziehung* / V. Strasser. – 1916.
290. Subjective well-being : Three decades of progress / E. Diener [et al.] // *Psychological Bulletin*. – 1999. – Vol. 125 (2). – P. 276–302.
291. Sullivan, H. S. *Interpersonal Theory of Psychology* / H. S. Sullivan // *The interpersonal theory of psychiatry*. – New York : Norton, 1953.
292. Summers, F. Making sense of the APA: A history of the relationship between psychology and the military / F. Summers // *Psychoanalytic Dialogues*. – 2008. – Vol. 18. – P. 614–637.
293. What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis / C. S. Burke [et al.] // *The Leadership Quarterly*. – 2006. – Vol. 17. – P. 288–307.

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

## Приложение А

(обязательное)

## АНКЕТА

*Уважаемый респондент!*

*Мы приглашаем Вас принять участие в исследовании особенностей взаимодействия учебных подразделений вуза МЧС России. Полученные данные будут использованы только в научных целях для построения обобщенных моделей и выявления статистических закономерностей. Мы благодарны Вам за помощь и сотрудничество.*

1. Ваш возраст \_\_\_\_\_

2. Ваш год обучения:

1) 1 курс

2) 2 курс

3) 3 курс

4) 4 курс

5) 5 курс

3. Ваша должность в данный момент:

1) курсант (группа, отделение) \_\_\_\_\_

2) командир отделения (группа, отделение) \_\_\_\_\_

3) зам командира учебной группы \_\_\_\_\_

4. Каково ваше семейное положение:

1) женат

2) гражданский брак

3) холост

5. Если ЖЕНАТЫ или имеете ГРАЖДАНСКИЙ БРАК, то насколько Вы удовлетворены Вашими отношениями (поставьте галочку внизу наиболее соответствующего утверждения)

Полностью удовлетворен	Удовлетворен	Скорее удовлетворен, чем нет	Затрудняюсь ответить	Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен	Не удовлетворен	Абсолютно не удовлетворен

6. Является ли Ваш отец (или был раньше) для вас примером (поставьте галочку внизу наиболее соответствующего утверждения):

Конечно является	Является	Скорее является, чем нет	Затрудняюсь ответить	Скорее не является, чем да	Не является	Точно не является

7-8. Есть ли у Вас родные братья, сестры:

1) Да

2) Нет

Если ДА, то:

количество \_\_\_\_\_

какие Вы по старшинству \_\_\_\_\_

9. Много ли у Вас друзей?

Очень много	Много	Скорее много, чем мало	Скорее мало, чем много	Мало	Очень мало	Вообще нет

10. Насколько Вас устраивает ваш статус рядового курсанта:



- 1) абсолютно устраивает
- 2) устраивает только по некоторым параметрам (престиж, отношения в коллективе)
- 3) затрудняюсь ответить
- 4) скорее не устраивает
- 5) абсолютно не доволен

**11.** Хотите ли Вы в дальнейшем занимать должность, связанную с командованием другими:

Очень хочу	Хочу	Скорее хочу, чем нет	Затрудняюсь ответить	Скорее не хочу, чем да	Не хочу	Точно не хочу

**12.** Как Вы оцениваете психологическую атмосферу в своем отделении / группе:

- 1) очень благоприятная
- 2) хорошая
- 3) бывает по-разному
- 4) неблагоприятная
- 5) очень неблагоприятная (много серьезных конфликтов)

**13.** Есть ли такие командиры младшего звена на вашем курсе, которых Вы можете считать друзьями:

Очень много	Много	Скорее много, чем мало	Скорее мало, чем много	Мало	Очень мало	Вообще нет

**14.** Вас НЕ назначили на должность командира отделения (учебной группы) т.к:

- 1) сами НЕ изъявили желание
- 2) вас выдвинули командиры курса, НО вы НЕ ХОТЕЛИ этого
- 3) вас НЕ выдвинули командиры курса, НО вы ХОТЕЛИ этого

**15.** Когда решался вопрос о назначении командира вашего отделения на должность, то курсанты отделения:

Все поддержали	Большинство поддержали	Скорее поддержали, чем нет	Им было все равно	мало, кто поддержал	Почти никто не поддержал	Проявляли протест

**16-27.** Проранжируйте от 1 до 11, что командиру вашего отделения, на ВАШ взгляд, труднее всего дается (от самого лёгкого к трудному, выставленные ранги не должны повторяться):

№		присвоенный ранг
1	отдавать приказы подчиненным курсантам	
2	следовать приказам командиров курса	
3	сохранение дружеских отношений с приятелями, которые находятся в подчинении ввиду своего статуса	
4	находить «общий язык» с командирами курса	
5	справляться с повышенной ответственностью	
6	увеличение психологической нагрузки	
7	соответствовать требованиям должности	
8	сохранить уважение в лице товарищей	
9	потеря свободы поведения (усиление самоконтроля)	
10	показать слабость перед курсантами	
11	показать слабость перед командирами	
12	проявлять достаточный уровень своей компетентности	

**28-32.** Что ВАМ нравится и НЕ нравится в Вашем командире отделения? (отметьте знаком «+» то или иное положение и).

		нравится	НЕ нравится	что именно
1	грамотность поставленной задачи			
2	коммуникативные качества			
3	характер в целом			

4	отношение к отделению в целом			
5	личный пример			

33- 37. Что командирам курса, на ВАШ взгляд, нравится и НЕ нравится в Вашем командире отделения? (отметьте знаком «+» то или иное положение и).

		нравится	НЕ нравится	что именно
1	грамотность поставленной задачи			
2	коммуникативные качества			
3	характер в целом			
4	отношение к отделению в целом			
5	личный пример			

38. Насколько вы согласны с принципом, что курс должен отвечать за каждого из товарищей (сидеть на казарме всем курсом, например, из-за провинности одного курсанта):

Полностью поддерживаю	Поддерживаю	Скорее поддерживаю, чем нет	Затрудняюсь ответить	Скорее не поддерживаю, чем поддерживаю	Не поддерживаю	Абсолютно не поддерживаю

39. Насколько Вы согласны с режимом службы?

Полностью поддерживаю	Поддерживаю	Скорее поддерживаю, чем нет	Затрудняюсь ответить	Скорее не поддерживаю, чем поддерживаю	Не поддерживаю	Абсолютно не поддерживаю

40. Оцените по 10-балльной системе, насколько Вы себя чувствуете комфортно при данном режиме службы («0» - совершенно не комфортно; «10» - очень комфортно):

\_0\_ \_1\_ \_2\_ \_3\_ \_4\_ \_5\_ \_6\_ \_7\_ \_8\_ \_9\_ \_10\_

41- 60. Оцените, насколько выражены у ВАШЕГО командира отделения профессиональные качества в целом (поставьте крестик в соответствующем квадрате):

	Ярко выражено	Относительно выражено	Скорее выражено, чем нет	Не обращал на это внимание	Скорее не выражено, чем выражено	Не выражено	Отсутствует		Ярко выражено	Относительно выражено	Скорее выражено, чем нет	Не обращал на это внимание	Скорее не выражено, чем выражено	Не выражено	Отсутствует
Ответственность за работу коллектива								авторитет в коллективе							
умение объективно оценить возможности подчиненного исходя из ситуации								личная организованность и высокий самоконтроль поведения							
требовательность								умение создавать благоприятную атмосферу в коллективе							
приоритет интересов коллектива								общая культура, тактичность							
умение «повести» людей за собой (лидерские характеристики)								грамотная речь							
увлеченность работой								творческая активность							
интерес и внимание к личности подчиненного								беспрекословное следование уставу							
профессиональная грамотность								подтянутость и хорошая спортивно-строевая подготовка							
высокий уровень управленческих способностей (командирские навыки)								непосредственное участие в жизни курса (самостоятельность, конкурсы, тренировки и т.п.)							
умение «держать» внимание аудитории								беспрекословное следование своим принципам							

61-80. Оцените, насколько, НА ВАШ ВЗГЛЯД, выражены у ВАС профессиональные качества в целом (поставьте крестик в соответствующем квадрате):

	Ярко выражено	Относительно выражено	Скорее выражено, чем нет	Не обращал на это внимание	Скорее не выражено, чем выражено	Не выражено	Отсутствует		Ярко выражено	Относительно выражено	Скорее выражено, чем нет	Не обращал на это внимание	Скорее не выражено, чем выражено	Не выражено	Отсутствует
чувство ответственности за работу								авторитет в коллективе							
умение объективно оценить свои возможности								личная организованность и высокий самоконтроль своего поведения							
требовательность								умение создавать благоприятную атмосферу в коллективе							
способность отстаивания интересов коллектива								культурность, тактичность							
умение увлечь людей								грамотная речь							
увлеченность работой								творческая активность							
интерес к личности курсанта из своего отделения, поддержка в трудных ситуациях								жесткое и беспрекословное следование уставу							
профессиональная грамотность								подтянутость и хорошая спортивная и строевая подготовка							
высокий уровень управленческих способностей								непосредственное участие в жизни курса (самостоятельность, конкурсы, тренировки и т.п.)							
умение «держать» внимание аудитории								жесткое и беспрекословное следование своим принципам							

81-100. Оцените, насколько выражены у Вашего командира курса профессиональные качества в целом (поставьте крестик в соответствующем квадрате):

	Ярко выражено	Относительно выражено	Скорее выражено, чем нет	Не обращал на это внимание	Скорее не выражено, чем выражено	Не выражено	Отсутствует		Ярко выражено	Относительно выражено	Скорее выражено, чем нет	Не обращал на это внимание	Скорее не выражено, чем выражено	Не выражено	Отсутствует	
чувство ответственности за работу коллектива								авторитет в коллективе								
умение объективно оценить возможности подчиненного								личная организованность и высокий самоконтроль своего поведения								
требовательность								умение создавать благоприятную атмосферу в коллективе								
способность отстаивания интересов коллектива								культурность, тактичность								
умение увлечь людей								грамотная речь								
увлеченность работой								творческая активность								
интерес к личности подчиненного, поддержка в трудных ситуациях								жесткое и беспрекословное следование уставу								
профессиональная грамотность								подтянутость и хорошая спортивная и строевая подготовка								
высокий уровень управленческих способностей								непосредственное участие в жизни курса (самостоятельность, конкурсы, тренировки и т.п.)								
умение «держать» внимание аудитории								жесткое и беспрекословное следование своим принципам								

101. Напишите номера 3-х качеств (перечисленных в таблице), которые, по вашему мнению, является наиболее значимыми для построения **благоприятных отношений** между сержантским составом и КУРСОВЫМИ ОФИЦЕРАМИ \_\_\_\_\_

102. Напишите номера 3-х качеств (перечисленных в таблице), которые, по вашему мнению, являются наиболее значимыми для построения **благоприятных отношений** между сержантским составом и рядовыми курсантами \_\_\_\_\_

103. Какие качества, на Ваш взгляд, сегодня больше всего нужны командиру (напишите номера 3-х качеств, перечисленных в таблице)? \_\_\_\_\_

104. Есть ли в вашем отделении (группе) люди, которые могли бы **достойно**, по вашему мнению, заменить КО в случае ЕГО отсутствия:

- 1) можно положиться на всех в отделении
- 2) можно рассчитывать на многих
- 3) только половина отделения может сделать это достойно
- 4) можно рассчитывать только на 2-3-х человек
- 5) только один человек с отделения может достойно заменить
- 6) никто не справится достойно

**105.** Вы предпочитаете, чтобы командир отделения отдавал приказы в следующей форме:

- 1) используя технические средства (телефон, рация и т.п.)
- 2) устно, ссылаясь на командира
- 3) давал прямой приказ, не разъясняя его
- 4) устно, разъясняя его

**106.** Вы считаете, что реакция исполнителя на приказ, вашему командиру отделения:

- 1) интересна
- 2) равнодушен к ней
- 3) не интересна

**107.** Как, на Ваш взгляд, должен реагировать КО на то, что подчиненный курсант делает что-либо не так, как ему кажется нужным:

- 1) оставаться равнодушным
- 2) приказать ему переделать работу
- 3) приказать ему переделать работу, указывая на недостатки в работе
- 4) приказать ему переделать работу, разъясняя, как надо делать
- 5) показать примером, как надо делать

**108.** Ваш КО обычно делает замечания курсантам своего отделения:

- 1) наедине
- 2) когда как
- 3) при других курсантах

**109.** Интересуется ли командир отделения вашими личными проблемами и интересами:

Постоянно интересуются	Часто интересуются	Иногда спрашивают	Редко спрашивают	Спрашивают, только когда что-то произошло	Я думаю, им не интересно	Вообще не спрашивают

**110.** Есть ли в Вашем отделении произошли неблагоприятные события, расскажете ли Вы об этом командиру отделения:

Обязательно расскажу!	Скорее всего расскажу	Только намекну на произошедшее	Скорее всего не расскажу	Точно не расскажу

**111.** Считаете ли Вы, что КО знает о личной жизни Ваших командиров больше, чем Вы:

- 1) Да
- 2) Нет

**112.** Считаете ли Вы, что КО знает об увлечениях Ваших командиров больше, чем Вы:

- 1) Да
- 2) Нет

**113.** Приходилось ли Вам обращаться за поддержкой или советом по вопросам, не касающимся службы, к Вашим командирам:

- 1) нет, не приходилось
- 2) по интернету
- 3) по телефону
- 4) лично

**114.** Как Вы себя ведете при случайной встрече с командиром вне института:

- 1) делаем вид, что не знакомы
- 2) отдаю воинское приветствие и прохожу мимо
- 3) при случайной встрече общаемся

**115.** Насколько в настоящее время Вы удовлетворены отношениями с Вашим КО:

Полностью удовлетворен	Удовлетворен	Скорее удовлетворен, чем нет	Затрудняюсь ответить	Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен	Не удовлетворен	Абсолютно не удовлетворен

**116.** Насколько в настоящее время Вы удовлетворены отношениями с Вашим ЗКВ:

Полностью удовлетворен	Удовлетворен	Скорее удовлетворен, чем нет	Затрудняюсь ответить	Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен	Не удовлетворен	Абсолютно не удовлетворен

**117-122.** Чему бы Вы уделяли особое внимание на месте командиров отделения (отметьте 2 пункта):

1	грамотность поставленной задачи	
2	коммуникативные качества	
3	характер в целом	
4	отношение к отделению в целом	
5	личный пример	
6	изменение внешних условий службы, насколько это возможно (быт, премии, отгулы и т.п.)	

**123.** Как часто Вы считаете, что могли бы сделать лучше на месте командиров отделения:

Всегда	Очень часто	Часто	Иногда	Редко	Почти никогда	никогда

**124.** Если у Вас трудности на службе, с кем чаще вы советуетесь?

	Всегда	Очень часто	Часто	Иногда	Редко	Почти никогда	никогда
с людьми, которые не имеют отношения к жизни на курсе							
с друзьями-курсантами							
с друзьями из командиров младшего звена							
с командирами курса							

**125.** Если у Вас трудности в личной жизни, с кем чаще вы советуетесь?

	Всегда	Очень часто	Часто	Иногда	Редко	Почти никогда	никогда
с людьми, которые не имеют отношения к жизни на курсе							
с друзьями-курсантами							
с друзьями из командиров младшего звена							
с командирами курса							

**126.** Всегда ли справедливо, на Ваш взгляд, командование курса применяет систему поощрения-взыскания **ИМЕННО** к КО:

Всегда	Очень часто	Часто	Иногда	Редко	Почти никогда	никогда

**127.** Всегда ли справедливо КО применяют систему поощрения-взыскания **ИМЕННО** к ВАМ:

Всегда	Очень часто	Часто	Иногда	Редко	Почти никогда	никогда

**Если Вы считаете возможным, то ответьте на следующие вопросы:**

Считаете ли Вы своего командира отделения достойным данной должности

Да, я так думаю	Скорее считаю, чем нет	Затрудняюсь ответить	Скорее не считаю, чем считаю	Нет, не считаю

Считаете ли Вы своего ЗКВ достойным данной должности

Да, я так думаю	Скорее считаю, чем нет	Затрудняюсь ответить	Скорее не считаю, чем считаю	Нет, не считаю



Приложение Б  
(справочное)

Таблица Б.1 – Целевая составляющая авторской анкеты

№ п/п	№ шкал в анкете для младших командиров / для курсантов	Цель вопроса	Минимальный уровень выраженности компонента	Максимальный уровень выраженности компонента
<b>Когнитивный компонент</b>				
1	16-27 / 16-27	Определение основных социально-психологических проблем при исполнении обязанностей МК	Осознание трудностей исполнения обязанностей командира младшего звена, связанных с объективными сложностями выполняемой / предполагаемой деятельности (выполнять приказы командиров курса, повышенная ответственность, увеличение нагрузки, боязнь не соответствовать предложенной должности, лишиться свободы поведения, встав на должность, проявлять достаточный уровень своей компетентности)	Осознание трудностей исполнения обязанностей командира младшего звена, связанных с взаимоотношениями с подчиненными курсантами (давать приказы подчиненным курсантам, сохранение дружеских отношений с приятелями, которые находятся в подчинении в виду своего статуса, боязнь показать слабость перед курсантами, потерять уважение товарищей) либо с командирами курсов (находить общий язык с командирами курса, боязнь показать слабость перед командирами)
2	28-32 / 28-32	Определение понимания командирами младшего звена отношения подчиненных курсантов к некоторым личностно-деятельностным аспектам МК в процессе исполнения	Частичное понимание отношения подчиненных курсантов некоторым личностно-деятельностным аспектам МК: грамотность поставленной задачи, коммуникативные качества, характер в целом, отношение к отделению в целом,	Понимание отношения подчиненных курсантов к некоторым личностно-деятельностным аспектам МК: грамотность поставленной задачи, коммуникативные качества, характер в целом, отношение к отделению в целом, личный пример),

		обязанностей	личный пример), отсутствие необходимости дальнейшего развития данных групп социально- психологических качеств	наличие желания дальнейшего развития данных групп социально- психологических качеств
3	33-37 / 33-37	Определение понимания командирами младшего звена отношения командиров курса к некоторым личностно-деятельностным аспектам МК в процессе исполнения обязанностей	Частичное понимание отношения командиров курса некоторым личностно-деятельностным аспектам МК: грамотность поставленной задачи, коммуникативные качества, характер в целом, отношение к отделению в целом, личный пример), отсутствие необходимости дальнейшего развития данных групп социально-психологических качеств	Понимание отношения командиров курса к некоторым личностно-деятельностным аспектам МК: грамотность поставленной задачи, коммуникативные качества, характер в целом, отношение к отделению в целом, личный пример), наличие желания дальнейшего развития данных групп социально-психологических качеств
4	41-60 / 41-60	Оценка профессионально важных качеств (ПВК) МК, связанных с работой в коллективе	Сформировано неадекватное представление у МК о выраженности ПВК (завышенное/ заниженное)	Сформировано адекватное представление у МК о выраженности ПВК, с присутствием желания их дальнейшего развития
5	61-80 / 61-80	Оценка профессионально важных качеств (ПВК) подчиненного подразделения в целом, связанных с работой в коллективе	Сформировано неадекватное представление у МК о выраженности ПВК у подчиненного подразделения в целом (завышенное/ заниженное)	Сформировано адекватное представление у МК о выраженности ПВК у подчиненного подразделения в целом, осознание того, что в подразделение имеются курсанты достойные должности МК
6	81-100/ 81-100	Оценка профессионально важных качеств (ПВК) командира курса, связанных с работой в	Сформировано неадекватное представление у МК о выраженности ПВК у командира курса (завышенное/	Сформировано адекватное представление у МК о выраженности ПВК у командира курса, осознание того, в

		коллективе	заниженное)	каких аспектах командир курса может являться для МК примером
7	101-102 / 101-102	Определение наиболее значимых ПВК командного состава, влияющих на качество взаимоотношений внутри курсантского коллектива	Осознание как наиболее значимых для формирования благоприятных отношений между сержантским составом, подчиненными курсантами и командиром курса ПВК, косвенно влияющих на взаимоотношение в коллективе (ответственность за работу коллектива, профессиональная грамотность, увлеченность работой, организованность и высокий самоконтроль личного поведения; грамотная речь; творческая активность; беспрекословное следование уставу; подтянутость и хорошая спортивно-строевая подготовка; непосредственное участие в жизни курса (самодеятельность, конкурсы, тренировки и т.п.); жесткое и беспрекословное следование своим принципам)	Осознание как наиболее значимых для формирования благоприятных отношений между сержантским составом, подчиненными курсантами и командиром курса ПВК, напрямую оказывающих влияние на взаимоотношение в коллективе (умение объективно оценивать на данный период возможности подчиненного; требовательность; приоритет интересов коллектива; умение «повести» людей за собой (лидерские характеристики); интерес и внимание к личности подчиненного; высокий уровень управленческих способностей (командирские навыки); умение «держат» внимание аудитории; авторитет в коллективе; умение создавать благоприятную атмосферу в коллективе; общая культура, тактичность)
8	104 / 104	Определение уровня доверия МК к подчиненным курсантом или своей исключительности	Убежденность в отсутствии среди подчиненных курсантов лиц, способных достойно заменить МК при необходимости	Убежденность в том, что среди подчиненных курсантов есть те, которые способны временно исполнять обязанности МК при необходимости
9	126 / 126	Осознание	Осознание	Осознание

		справедливости применения командованием курса дисциплинарной практики (дисциплинарное взыскание/ поощрение) в воспитательном процессе относительно МК	несправедливости применение в воспитательном процессе относительно МК дисциплинарной практики	справедливости применение в воспитательном процессе относительно МК дисциплинарной практики
10	6 / 6	Отношение к отцу (является ли он примером)	Отсутствие сформированного восприятия отца как пример для подражания	Сформировано мнение о том, что отец для него является примером для подражания
11	123 / 123	Уровень уверенности подчиненного (курсанта / МК) в том, что он смог бы лучше справиться с обязанностями командира (МК / командира курса)	Убежденность подчиненного в том, что он лучше смог бы справиться с обязанностями командира	Отсутствие убежденности подчиненного в том, что он лучше смог бы справиться с обязанностями командира
<b>Эмоционально-чувственный компонент</b>				
12	10 / 10	Определение отношения к занимаемому статусу (должности) в курсантском коллективе	Негативное отношение к занимаемому статусу (должности) в курсантском коллективе	Позитивное отношение к занимаемому статусу (должности) в курсантском коллективе
13	12 / 12	Определение отношения к психологической атмосфере в своей учебной группе	Негативная оценка психологической атмосферы в своем отделении	Позитивная оценка психологической атмосферы в своем отделении
14	- / 28-32	Определение отношения курсантов к некоторым личностно-деятельностным аспектам МК	Негативное отношение подчиненных курсантов к некоторым личностно-деятельностным аспектам МК: грамотность поставленной задачи, коммуникативные качества, характер в целом, отношение к отделению в целом, личный пример	Позитивное отношение подчиненных курсантов к некоторым личностно-деятельностным аспектам МК: грамотность поставленной задачи, коммуникативные качества, характер в целом, отношение к отделению в целом,

				личный пример
15	38 / 38	Определение отношения к коллективной ответственности	Отрицательное отношение к коллективной ответственности за проступок одного из членов курсантского коллектива (каждый должен отвечать сам за себя)	Принятие и лояльное отношение к коллективной ответственности за проступок одного из членов курсантского коллектива
16	39 / 39	Выраженность согласия с условиями и правилами проживания во время обучения в данном учебном учреждении, исходя из года обучения	Отсутствие согласия с условиями и правилами проживания во время обучения в данном учебном учреждении, исходя из года обучения	Принятие и согласие с условиями и правилами проживания во время обучения в данном учебном учреждении, исходя из года обучения
17	40 / 40	Оценка уровня психологического комфорта во время обучения и проживания в данном учебном учреждении при существующих нормах и правилах	Отсутствие ощущения комфорта во время обучения и проживания в данном учебном учреждении при существующих нормах и правилах	Ощущение комфорта во время обучения и проживания в данном учебном учреждении при существующих нормах и правилах
18	106 / 106	Определение наличия интереса у МК на реакции подчиненных, если отдан приказа	Отсутствие интереса к реакции подчиненного на приказ	Интерес МК к реакции подчиненного на приказ
19	109 / 109	Определение наличия интереса у МК к личной жизни курсантов своего подразделения	Отсутствие интереса МК к личной жизни подчиненных	Интерес МК к личной жизни подчиненных
20	111 / 111	Уровень проявления интереса к личной жизни командиров курса	Отсутствие осведомленности и интереса к личной жизни командиров курса	Осведомленность и интерес к личной жизни командиров курса
21	- / 115-116	Уровень удовлетворенности курсантов отношениями с МК	Отсутствие удовлетворенности у курсантов отношениями с МК	Наличие удовлетворенности у курсантов отношениями с МК
22	- / 128-129	Отношение подчиненных курсантов к	Оценка МК как не достойных своей должности	Принятие и оценка МК как достойных своей должности

		кандидатуре на должность МК		
<b>Поведенческий компонент</b>				
23	9 / 9	Определение допустимого диапазона близких социальных контактов	Отсутствие или слишком большое количество дружеских связей	Адекватное количество дружеских связей
24	10 / 10	Выявления уровня готовности в дальнейшей профессиональной деятельности занимать должность, связанную с командованием	Отсутствие готовности в дальнейшей профессиональной деятельности занимать должность, связанную с командованием	Готовность в дальнейшей профессиональной деятельности занимать должность, связанную с командованием
25	13 / -	Определение готовности МК взаимодействовать с подчиненными на деловом уровне	Отсутствие готовности / очевидная готовность воспринимать подчиненных с дружеских позиций	Адекватная готовность воспринимать подчиненных с дружеских позиций
26	- / 13	Определение наличия дружеского настроения подчиненных курсантов к МК	Отсутствие готовности воспринимать МК с дружеских позиций	Готовность воспринимать МК с дружеских позиций
27	14 / -	Определение наличия желания исполнять обязанности МК	Отсутствие инициативы при назначении на должность МК	Проявление инициативы при назначении на должность МК
28	- / 14	Определение наличия желания исполнять обязанности МК у курсантов, которые не встали на должность (конкуренция, зависть)	Присутствие ярко выраженной инициативы	Отсутствие / нейтральное отношение к возможной должности МК
29	15 / 15	Определение изначального настроения подчиненных курсантов по отношению к настоящему потенциальному МК	Отсутствие поддержки / протест подчиненных курсантов при назначении на должность МК	Готовность поддержать МК при его назначении на должность (согласие с кандидатурой)
30	105 / 105	Каким образом МК отдает (готов отдавать) приказы	Готовность отдавать приказы подчиненным курсантам, не	Готовность отдавать приказы подчиненным курсантам, разъясняя

		подчиненным курсантам	разъясняя его	его и обеспечивая необходимыми ресурсами
31	107 / 107	Поведение МК в процессе выполнения подчиненным курсантом его приказа	Отсутствие готовности оказать помощь подчиненному курсанту в выполнении приказа	Готовность оказать помощь подчиненному курсанту для лучшего выполнения приказа
32	108 / 108	Каким образом МК ведет себя в случае некачественного выполнения приказа	Готовность делать замечания подчиненным в присутствии других курсантов	Готовность делать замечания подчиненным при отсутствии других курсантов
33	110 / -	Необходимость привлечения «помощника» из числа подчиненных курсантов для контроля над обстановкой в подразделении	Готовность контролировать деятельность подразделения с помощью привлечения «помощника» из числа подчиненных курсантов	Готовность контролировать деятельность подразделения без привлечения лиц из числа подчиненных курсантов
34	- / 110	Уровень доверия и готовности помочь командиру в случае неблагоприятных событий в подразделении	Отсутствие готовности подчиненных курсантов сообщать МК о происходящих неблагоприятных событиях в подразделении	Готовность подчиненных курсантов сообщать МК о происходящих неблагоприятных событиях в подразделении
35	115 / -	Имеется ли положительный пример командиров курса в вопросе заинтересованности личностью подчиненного	Отсутствие проявления интереса командиров курса к личной жизни подчиненных	Готовность командиров курса проявлять интерес к личной жизни подчиненных
36	116 / -	Уровень доверия командиров курса МК	Присутствие частых проверок процесса реализации вмененной деятельности со стороны командования курса	Отсутствие частых проверок процесса реализации вмененной деятельности со стороны командования курса
37	117-122 / -	Выявление проблемных областей в работе командиров курса с коллективом	Большое количество совпадений в ответах подчиненного подразделения	Отсутствие большого количества совпадений в ответах подчиненного подразделения
38	- / 117-122	Выявление проблемных областей в работе МК с коллективом	Большое количество совпадений в ответах подчиненного подразделения	Отсутствие большого количества совпадений в ответах подчиненного подразделения

<b>39</b>	124 / -	Выявление авторитета у МК по служебным вопросам (на кого больше ориентирован МК)	Готовность обращаться за советом только к одной из сторон (командование курса, другие МК, к товарищам из курсантской среды, к людям, не имеющим отношения к подразделению)	Готовность обращаться за советом к нескольким сторонам (командование курса, другие МК, к товарищам из курсантской среды, к людям, не имеющим отношения к подразделению)
<b>40</b>	125 / -	Выявление уровня доверия и близости МК с субъектами взаимодействия	Отсутствие готовности обращаться по личным вопросам к людям, имеющим непосредственное отношение к жизни подразделения	Готовность обращаться по личным вопросам к людям, имеющим непосредственное отношение к жизни подразделения
<b>41</b>	- / 124	Выявление авторитета курсантов у по служебным вопросам	Отсутствие готовности обращаться за советом к МК	Готовность обращаться за советом к МК
<b>42</b>	- / 125	Выявление уровня доверия и близости курсантов с субъектами взаимодействия	Отсутствие готовности обращаться по личным вопросам к МК	Готовность обращаться по личным вопросам к МК



## Приложение В

(обязательное)

Уважаемый участник опроса! Проводится исследование для улучшения деятельности младших командиров с учетом опыта работы курсовых офицеров. Просим Вас выразить свое мнение по приведенным ниже вопросам. Оно является важным для исследования. Прежде чем ответить на каждый вопрос, просим внимательно его прочитать. Конфиденциальность гарантируется.

**Заранее благодарим Вас за участие.**

## Анкета

*Ответьте, пожалуйста, на данные вопросы, выбрав один из приведенных вариантов ответа. Наиболее подходящий вам вариант обведите.*

ФИО \_\_\_\_\_

Стаж Вашей работы в должностях курсовых офицеров \_\_\_\_\_

<b>Что, по вашему мнению, ВАЖНО сержанту для успешной работы:</b>													
Опираясь на свое мнение при исполнении обязанностей младших командиров	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Достаточно выполнения ваших поручений	
<b>Следует ли, по Вашему мнению, указывать сержанту на недостатки в его работе?</b>													
Нет, не следует							Да, следует						
<b>Часто ли необходимо указывать сержанту на недостатки в его работе?</b>													
Не следует этого делать	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Систематически часто	
<b>Требуется ли сержанту соглашаться с Вашим мнением?</b>													
Никогда	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Всегда	
<b>Является ли правильным, если сержант поддерживает ту или иную КОНФЛИКТУЮЩУЮ группу курсантов?</b>													
Точно не является правильным	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Абсолютно правильно!	
<b>Если подчиненный курсант недоволен приказом (распоряжением) сержанта, как нужно поступить сержанту:</b>													
Должен узнать причины недовольства	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Добиться неукоснительного подчинения	
<b>Насколько важно сержанту достичь авторитета в курсантской группе?</b>													

Абсолютно не важно	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Очень важно
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------

Отметьте, пожалуйста, 3-х или 4-х младших командиров, ранее работавших под Вашим руководством, которых вы считаете наиболее продуктивными?

№ п/п	ФИО командиров младшего звена	отметьте знаком «X»
1		
2		
3		
4		
...		

Спасибо за помощь в исследовании!

Приложение Г  
(справочное)

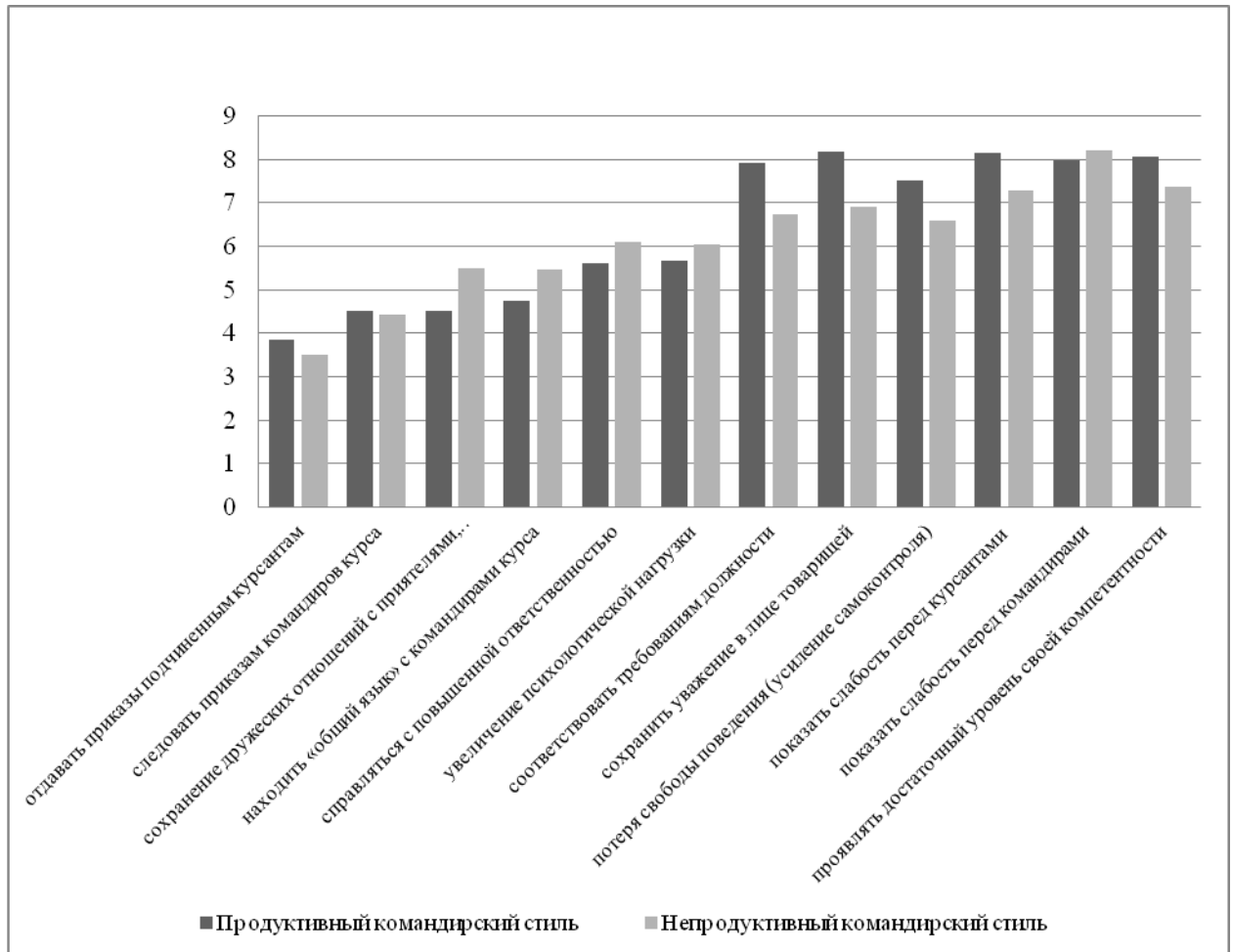


Рисунок Г.1 - Сравнительный анализ трудностей, возникающих у командиров младшего звена с продуктивным и непродуктивным командирским стилем по результатам экспертного опроса взводных офицеров.

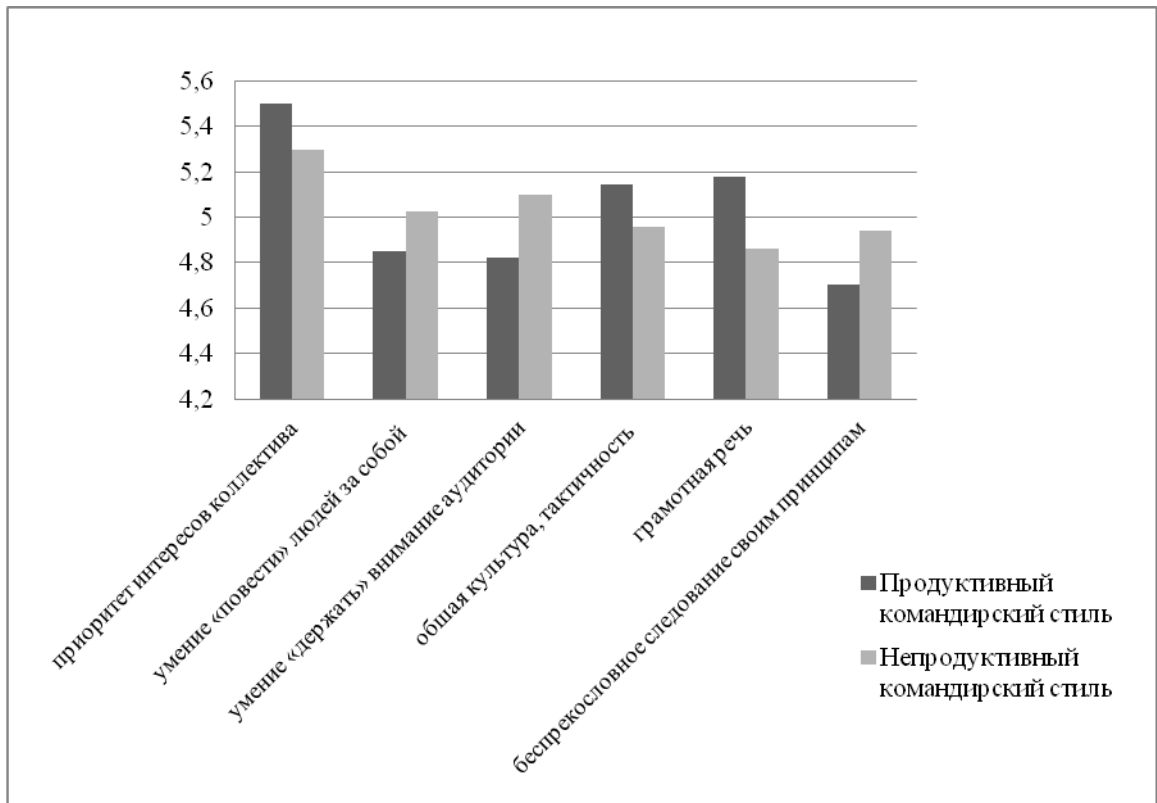


Рисунок Г. 2 - Командирские качества, связанные с работой с коллективом, наиболее различающиеся по частоте проявления у командиров младшего звена с продуктивным и непродуктивным командирским стилем по результатам экспертного опроса взводных офицеров

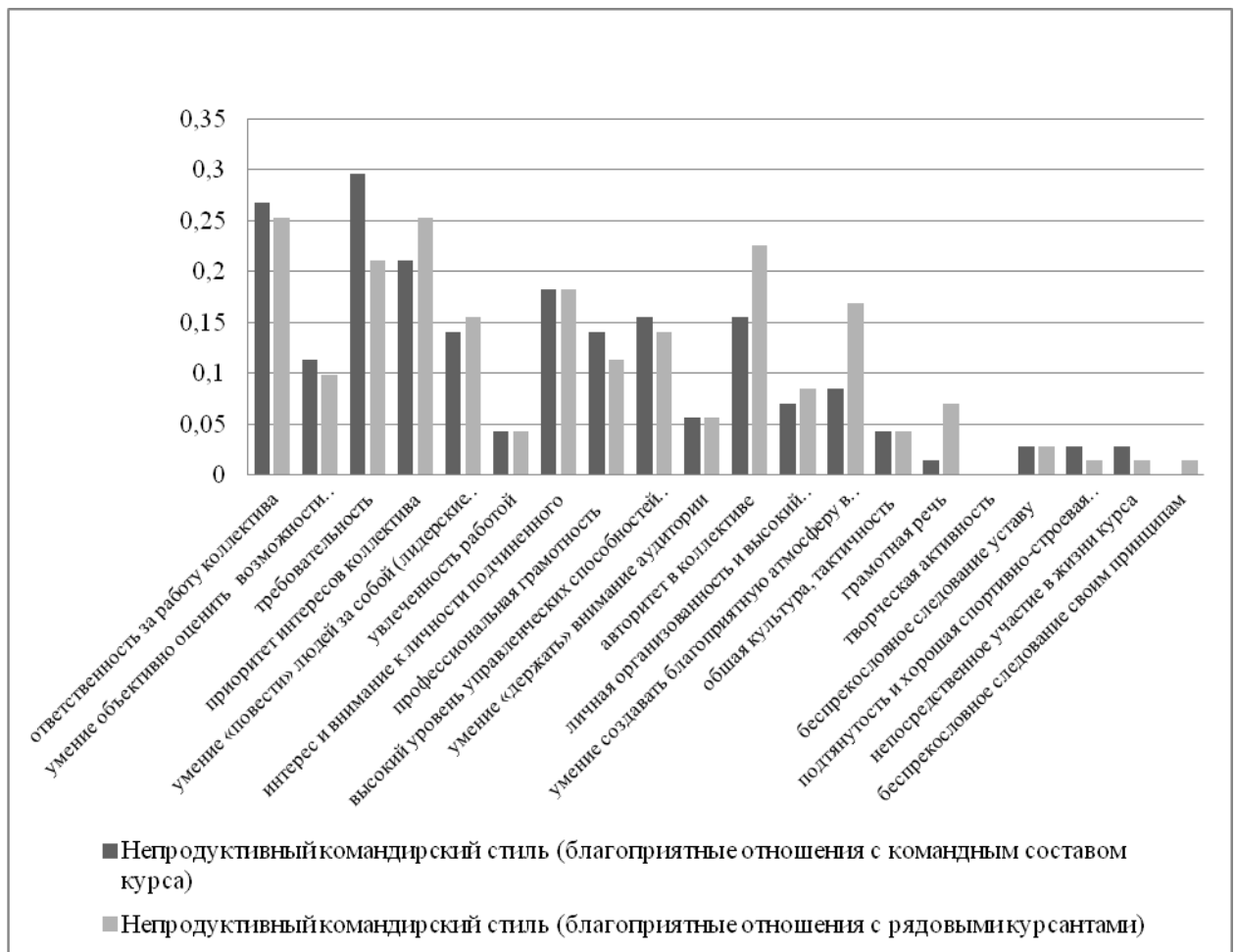


Рисунок Г.3 - Сравнительный анализ мнений командиров младшего звена с непродуктивным командирским стилем по результатам экспертного опроса взводных офицеров, по наиболее значимым качествам, оказывающим влияние на построение конструктивных взаимоотношений между сержантским составом и подчиненными курсантами

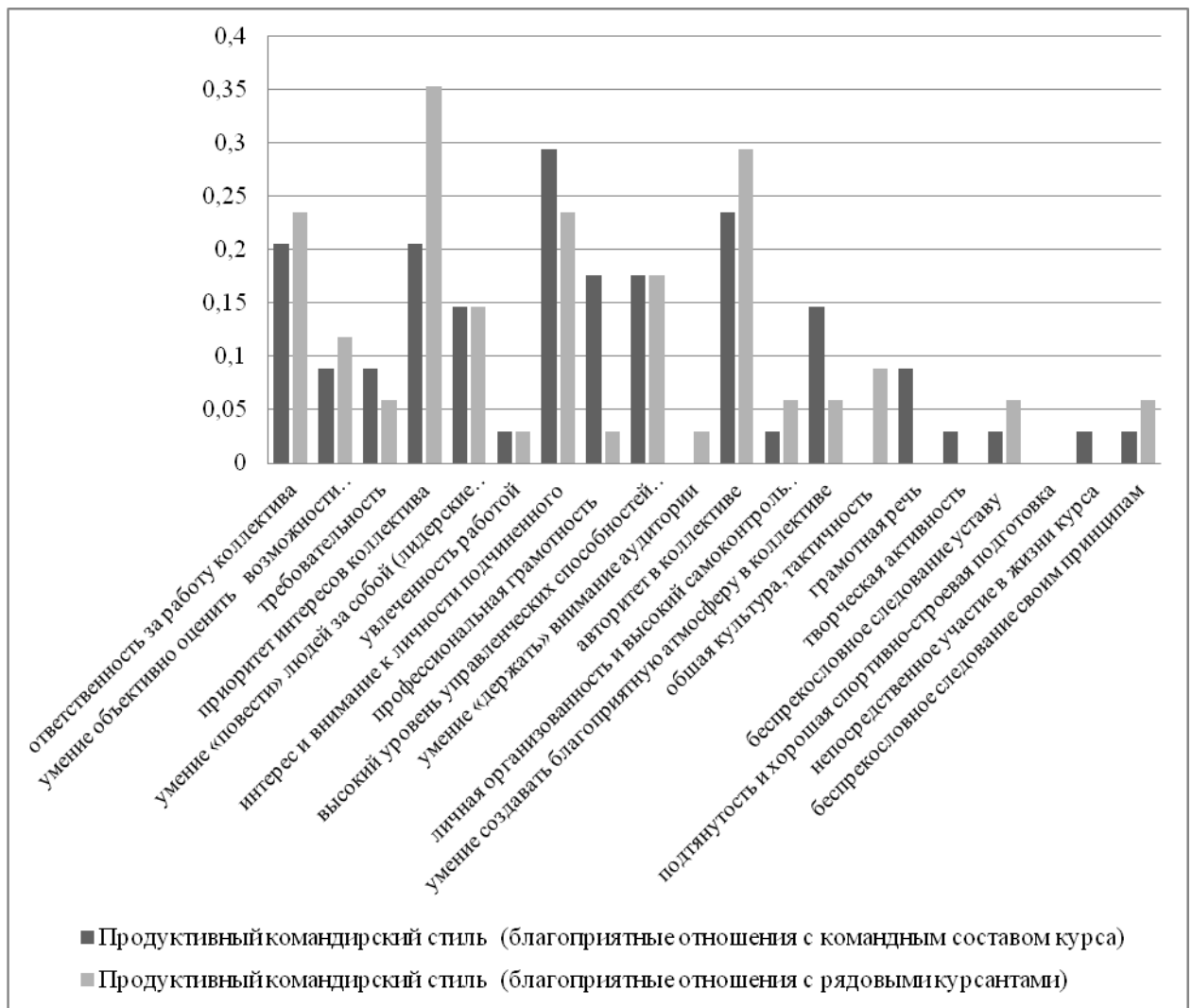


Рисунок Г.4 - Сравнительный анализ мнений командиров младшего звена с продуктивным командирским стилем по результатам экспертного опроса взводных офицеров, по наиболее значимым качествам, оказывающим влияние на построение конструктивных взаимоотношений между сержантским составом и курсовыми офицерами

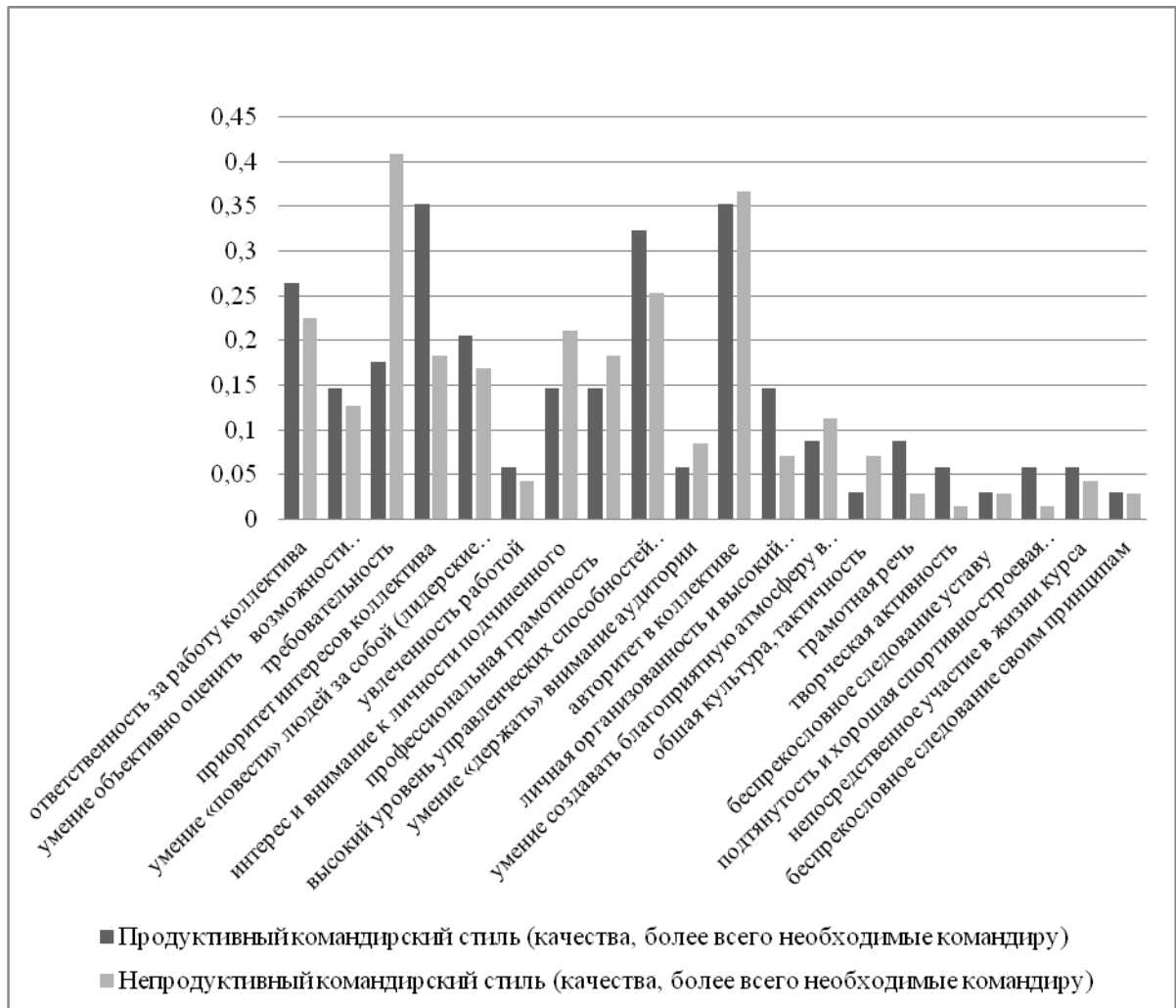


Рисунок Г.5 - Сравнительный анализ мнений командиров младшего звена с продуктивным и непродуктивным командирским стилем по результатам экспертного опроса взводных офицеров, по наиболее значимым командирским качествам в целом

Приложение Д  
(обязательное)

Таблица Д.1 - Матрица корреляции показателей двунаправленного командно-управленческого стиля взаимодействия  
(ранговый коэффициент корреляции Спирмена)

	Конфронт_К	Дистанцир	Самоконтр	Поиск_соц_под	Принят_ответ_ти	Бегство_изег	Планир_реш_пробл	Положит_переоц	МАК_ШКАЛЫ	Мотив_дост_Мехр	КУ_АВ	КУ_Э	КУ_АГ	КУ_П	КУ_ПОД	КУ_Э	КУ_Д	КУ_АЛЬТ
Конфронт_К	1,000	,512*	,133	,387	,126	,409	,077	,172	-,228	-,145	-,278	-,399	-,293	-,260	-,198	-,112	-,163	-,266
Дистанцир	,512*	1,000	,197	,090	,131	,506*	-,056	-,115	-,121	,097	-,312	-,550**	-,504*	-,336	-,073	-,215	-,072	-,236
Самоконтр	,133	,197	1,000	,351	,472*	,072	,713*	,613*	-,417	,441*	-,003	,145	-,069	,161	,199	,216	,078	,086
Поиск_соц_под	,387	,090	,351	1,000	,509*	,207	,574**	,650**	-,474*	,204	-,187	-,166	-,184	-,157	-,013	-,095	-,172	-,124
Принят_ответ_ти	,126	,131	,472*	,509*	1,000	,372	,390	,542**	-,109	,359	-,197	-,144	-,267	-,204	-,058	-,189	-,106	-,169
Бегство_изег	,409	,506*	,072	,207	,372	1,000	-,083	,105	,226	-,248	-,097	-,366	-,306	-,493*	-,353	-,225	-,204	-,322
Планир_реш_пробл	,077	-,056	,713**	,574**	,390	-,083	1,000	,736**	-,720**	,295	-,152	-,021	-,109	,147	,174	,153	-,080	,106
Положит_переоц	,172	-,115	,613**	,650**	,542**	,105	,736**	1,000	-,482**	,275	-,026	,098	,149	-,063	,123	,078	,039	,093
МАК_ШКАЛЫ	-,228	-,121	-,417	-,474*	-,109	,226	-,720**	-,482**	1,000	-,542**	,216	,267	,147	-,230	-,446*	-,246	-,152	-,228
Мотив_дост_Мехр	-,145	,097	,441*	,204	,359	-,248	,395	,275	-,542**	1,000	-,053	-,037	-,187	,009	,313	,027	,210	,086
КУ_АВ	-,278	-,312	-,003	-,187	-,197	-,097	-,152	-,026	,216	-,053	1,000	,692**	,807**	,275	,174	,441*	,532*	,423
КУ_Э	-,399	-,550**	,145	-,166	-,144	-,366	-,021	,098	,267	-,037	,692**	1,000	,769**	,579**	,181	,403	,325	,353
КУ_АГ	-,293	-,504*	-,069	-,184	-,267	-,306	-,109	,149	,147	-,187	,807**	,769**	1,000	,448*	,334	,489*	,445*	,548**
КУ_П	-,260	-,336	,161	-,157	-,204	-,493*	,147	-,063	-,230	-,089	,275	,579**	,448*	1,000	,551**	,529**	,264	,471**
КУ_ПОД	-,198	-,073	,199	-,013	-,058	-,353	,174	,123	-,446**	,313	,174	,181	,334	,551**	1,000	,807**	,716**	,890**
КУ_Э	-,112	-,215	,216	-,095	-,189	-,225	,153	,078	-,246	,027	,441*	,403	,489*	,529**	,807**	1,000	,741**	,905**
КУ_Д	-,163	-,072	,078	-,172	-,106	-,204	-,080	,039	-,152	,210	,532*	,325	,445*	,264	,716**	,741**	1,000	,823**
КУ_АЛЬТ	-,266	-,236	,086	-,124	-,169	-,322	,106	,093	-,228	,086	,423	,353	,548**	,471**	,890**	,905**	,823**	1,000
НС	,098	-,119	-,189	-,285	-,191	-,066	-,304	-,199	,448*	-,601**	,235	,444*	,458*	,300	-,194	,001	-,042	,016
ВД	-,068	,012	,222	,347	,250	,249	,139	,262	-,106	,240	-,093	-,211	-,327	-,257	-,102	-,109	-,082	-,220
НЗ	-,151	-,040	,128	-,115	,026	-,170	,213	,098	-,345	,459*	,004	-,123	,014	-,043	,372	,223	,287	,315
перв	-,356	-,044	,002	-,306	,054	-,005	-,087	-,014	,375	-,088	,226	,028	,078	-,232	-,339	-,359	-,101	-,212
втор	-,099	-,195	-,020	-,398	-,226	,103	,039	-,104	,075	-,041	,085	,022	-,057	,013	-,237	-,160	-,066	-,192
третья	-,249	,074	,289	-,338	-,009	-,106	-,002	-,009	,209	,121	,141	,098	,032	-,083	-,087	-,147	,143	-,035
четв	,323	,158	,408	,150	,455*	,207	,268	,246	-,192	,078	,113	-,131	-,058	,049	-,187	-,093	-,099	-,219
пятая	-,088	,057	,003	,208	,478*	,082	,081	,125	-,009	,304	-,215	-,299	-,300	-,366	-,178	-,453*	-,013	-,213
шестая	,393	,393	-,308	,166	,174	,448*	-,307	-,074	,356	-,361	-,355	-,348	-,376	-,487*	-,527*	-,566**	-,298	-,499*
седьмая	,250	-,129	,103	,041	,356	,425*	-,112	,224	,120	-,160	-,101	-,301	-,183	-,304	-,337	-,244	-,296	-,317
восьмая	,294	,134	,037	-,114	,389	,395	-,136	,044	,243	-,087	,037	-,043	-,108	-,090	-,280	-,205	-,013	-,246
девятая	,223	-,139	-,186	,003	-,090	-,061	-,060	-,028	,107	,041	-,395	-,007	-,215	,001	-,213	-,330	-,405	-,295
нулевая	,059	-,182	-,290	-,052	-,116	-,133	,030	-,153	-,201	-,239	-,184	-,328	-,195	,150	,127	,100	,132	,160
КО_ЕД_УСПЕХА	-,412	,137	,055	-,346	,196	-,027	-,017	-,178	,186	,379	-,093	,009	-,177	,023	-,019	-,236	-,163	-,115
КО_СР_БАЛЛ	-,129	,146	,268	-,062	,079	-,196	,181	,164	-,096	,456*	,096	,201	,098	,038	,117	-,123	,179	,075
КО_ДИСЦИПЛИНА	-,387	,074	,031	-,528*	,070	,125	-,050	-,248	,325	,144	-,156	-,174	-,298	-,227	-,162	-,194	-,175	-,110
КУ_СЛУЖБА_В_НАРЯДАХ	,117	,334	,279	,358	,237	,167	,101	,209	-,080	,083	-,183	,051	-,080	,090	,145	-,013	,120	,096
КО_ОБЩАЯ_ОЦ_ДЕЯТ	-,340	-,024	,063	-,235	,150	-,348	-,020	-,021	,285	,186	-,096	,264	-,025	,029	-,176	-,261	-,128	-,120
КУ_ЕД_УСПЕХА	-,323	-,071	-,079	-,351	-,026	-,125	-,085	-,292	,025	,070	-,215	-,051	-,114	,346	,020	-,111	-,430*	-,184
КУ_СР_БАЛЛ	-,433*	-,077	-,113	-,383	-,205	-,384	-,312	-,390	,258	,015	-,085	,215	,082	,440*	,052	-,221	-,296	-,163
КУ_НАУЧН_ДЕЯТ	,147	,392	-,097	-,044	-,266	,176	-,089	-,314	-,105	-,119	-,446*	-,442*	-,434*	,023	-,127	-,325	-,532*	-,413
КУ_ДИСЦИПЛИНА	-,248	,072	,134	-,444*	-,355	-,111	,090	-,029	-,002	,077	-,170	,094	,038	,151	,133	,078	-,062	,142
КУ_СЛУЖБА_В_НАРЯДАХ	,248	,021	,172	,266	-,070	-,045	,067	,201	-,065	-,121	,018	,123	,111	-,011	,064	,009	,245	,085

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



## Продолжение таблицы Д.1

НС	ВД	НЗ	перв	втор	третья	четв	пятая	шестая	седьмая	восьмая	девятая	нулевая	КО_ЕД_УСПЕХА	КО_СР_БАЛЛ	КО_ДИСЦИ_ПЛИНА	КО_СЛУЖБ_А_В_НАРЯДА_Х	КО_ОБЩА_Я_ОЦ_ДЕЯТ	Ку_ЕД_УСПЕХ_А	Ку_СР_БАЛЛ	Ку_НАУЧ_Н_ДЕЯТ	Ку_ДИСЦИ_ПЛИНА	Ку_СЛУЖ_БА_В_НАР_ДАХ
.098	-.068	-.151	-.356	-.099	-.249	.323	-.088	.393	.250	.294	.223	.059	-.412	-.129	-.387	.117	-.340	-.323	-.433	.147	-.248	.24
-.119	.012	-.040	-.044	-.195	.074	.158	.057	.393	-.129	.134	-.139	-.182	.137	.146	.074	.334	-.024	-.071	-.077	.392	.072	.02
-.189	.222	.128	.002	-.020	.289	.408	.003	-.308	.103	.037	-.186	-.290	.055	.268	.031	.279	.063	-.079	-.113	-.097	.134	.17
-.285	.347	-.115	-.306	-.398	-.338	.150	.208	.166	.041	-.114	.003	-.052	-.346	-.062	-.528	.358	-.235	-.351	-.383	-.044	-.444	.26
-.191	.250	.026	.054	-.226	-.009	.455	.478	.174	.356	.389	-.090	-.116	.196	.079	.070	.237	.150	-.026	-.205	-.266	-.365	-.07
-.066	.249	-.170	-.005	.103	-.106	.207	.082	.448	.425	.395	-.061	-.133	-.027	-.196	.125	.167	-.348	-.125	-.384	.176	-.111	-.04
-.304	.139	.213	-.087	.039	-.002	.268	.081	-.307	.112	-.136	-.060	.030	-.017	.181	-.050	.101	-.020	-.085	-.312	-.089	.090	.06
-.199	.262	.098	-.014	-.104	-.009	.246	.125	-.074	.224	.044	-.028	-.153	-.178	.164	-.248	.209	-.021	-.292	-.390	-.314	-.029	.26
.448	-.106	-.345	.375	.075	.209	-.192	-.009	.356	.120	.243	.107	-.201	.186	-.096	.325	-.080	.285	.025	.258	-.105	-.002	.06
-.601	.240	.459	-.088	-.041	.121	.078	.304	-.361	-.160	-.087	.041	-.239	.379	.456	.144	.083	.186	.070	.015	-.119	.077	-.12
.235	-.093	.004	.226	.085	.141	.113	-.215	-.355	-.101	.037	-.395	-.184	-.093	.096	-.156	-.183	-.096	-.215	-.085	-.446	-.170	.01
.444	-.211	-.123	.028	.022	.098	-.131	-.299	-.348	-.301	-.043	-.007	-.328	.009	.201	-.174	.051	.264	-.051	.215	-.442	.094	.12
.458	-.327	.014	.078	-.057	.032	-.058	-.300	-.376	-.183	-.108	-.215	-.195	-.177	.098	-.298	-.080	-.025	-.114	.082	-.434	.038	.11
.300	-.257	-.043	-.232	.013	-.083	.049	-.366	-.487	-.304	-.090	.001	.150	.023	.038	-.227	.090	.029	.346	.440	.023	.151	-.01
-.194	-.102	.372	-.339	-.237	-.087	-.187	-.178	-.527	-.337	-.280	-.213	.127	-.019	.117	-.162	.145	-.176	.020	.052	-.127	.133	.06
.001	-.109	.223	-.359	-.160	-.147	-.093	-.453	-.566	-.244	-.205	-.330	.100	-.236	-.123	-.194	-.013	-.261	-.111	-.221	-.325	.078	.06
-.042	-.082	.287	-.101	-.066	.143	-.099	-.013	-.298	-.296	-.013	-.405	.132	-.163	.179	-.175	.120	-.128	-.430	-.296	-.532	-.062	.24
.016	-.220	.315	-.212	-.192	-.035	-.219	-.213	-.499	-.317	-.246	-.295	.160	-.115	.075	-.110	.096	-.120	-.184	-.163	-.413	.142	.06
1,000	-.607	-.454	.011	-.112	.072	.047	-.082	.251	-.175	.210	-.020	-.099	-.135	.034	-.232	.222	.198	-.092	.177	-.273	.022	.23
-.607	1,000	-.314	.157	.038	.116	.155	.095	.074	.311	.142	-.132	-.026	.115	-.067	.055	.016	-.181	-.053	-.104	.050	-.197	-.12
-.454	-.314	1,000	-.126	.188	-.030	-.033	.125	-.446	.017	-.336	.026	.097	-.076	-.057	.207	-.254	-.093	.127	-.100	.015	.266	-.13
.011	.157	-.126	1,000	.321	.722	.276	.191	.097	.388	.416	-.134	-.054	.447	.354	.520	-.196	.468	-.048	.137	-.075	.109	-.04
-.112	.038	.188	.321	1,000	.406	.104	.093	-.011	.535	.285	.274	.303	.223	.201	.450	-.364	-.166	.030	.014	.181	.329	.07
.072	.116	-.030	.722	.406	1,000	.280	.367	.142	.240	.363	-.172	-.095	.430	.589	.446	.160	.377	-.265	.187	-.165	.359	.31
.047	.155	-.033	.276	.104	.280	1,000	.198	.068	.553	.561	-.320	.135	-.044	-.116	-.032	-.043	-.050	.033	-.126	-.129	-.233	-.13
-.082	.095	.125	.191	.093	.367	.198	1,000	.435	.203	.202	-.064	.134	.199	.272	.122	.282	.093	-.268	-.031	-.320	-.166	.16
.251	.074	-.446	.097	-.011	.142	.068	.435	1,000	.167	.364	.132	.134	.019	.077	-.029	.414	.118	-.396	-.117	.016	-.100	.26
-.175	.311	.017	.368	.535	.240	.553	.203	.167	1,000	.568	.144	.264	.053	-.157	.309	-.368	-.260	.017	-.204	.051	-.114	-.06
.210	.142	-.336	.416	.285	.363	.561	.202	.364	.568	1,000	.096	.000	.280	.175	.173	-.018	.155	-.118	-.151	-.204	-.165	-.02
-.020	-.132	.026	-.134	.274	-.172	-.320	-.064	.132	.144	.096	1,000	.014	.182	.149	.190	-.043	.217	.160	.172	.244	.300	-.02
-.099	-.026	.097	-.054	.303	-.095	.135	.134	.134	.264	.000	.014	1,000	-.231	-.236	.049	-.081	-.232	-.098	-.214	.034	-.116	.06
-.135	.115	-.076	.447	.223	.430	-.044	.199	.019	.053	.280	.182	-.231	1,000	.608	.739	-.007	.545	.364	.434	.099	.395	-.36
.034	-.067	-.057	.354	.201	.589	-.116	.272	.077	-.157	.175	.149	-.236	.608	1,000	.288	.344	.459	-.311	.106	-.144	.325	.36
-.232	.055	.207	.520	.450	.446	-.032	.122	-.029	.309	.173	.190	.049	.739	.288	1,000	-.182	.437	.301	.154	.106	.541	-.36
.222	.016	-.254	-.196	-.364	.160	-.043	.282	.414	-.368	-.018	-.043	-.081	-.007	.344	-.182	1,000	.219	-.397	-.032	-.140	.181	.51
.198	-.181	-.093	.468	-.166	.377	-.050	.093	.118	-.260	.155	.217	-.232	.545	.459	.437	.219	1,000	.078	.273	-.243	.345	-.12
-.092	-.053	.127	-.048	.030	-.265	.033	-.268	-.396	.017	-.118	.160	-.098	.364	-.311	.301	-.397	.078	1,000	.668	.497	.213	-.736
.177	-.104	-.100	.137	.014	.187	-.126	-.031	-.117	-.204	-.151	.172	-.214	.434	.106	.154	-.032	.273	.668	1,000	.421	.275	-.21
-.273	.050	.015	-.075	.181	-.165	-.129	-.320	.016	.051	-.204	.244	.034	.099	-.144	.106	-.140	-.243	.497	.421	1,000	.179	-.06
.022	-.197	.266	.109	.329	.359	-.233	-.166	-.100	-.114	-.165	.300	-.116	.395	.325	.541	.181	.345	.213	.275	.179	1,000	-.06
.236	-.126	-.138	-.045	.071	.312	-.130	.188	.289	-.089	-.024	-.020	.097	-.355	.398	-.381	.511	-.121	-.739	-.215	-.091	-.095	1,00

Таблица Д.2 - Матрица корреляции показателей стиля с приоритетом продуктивного командно-управленческого взаимодействия с подчиненными (ранговый коэффициент корреляции Спирмена)

	Конфрон т_К	Дистанцир	Самокон тр	Поиск_соц_под	Принят т_ответ_ти	Бегство_изег	Планир_реш_пробл	Положи т_переоц	МАК_ШКАЛЫ	Мотив_дост_Мехр	НС	ВД	НЗ	перв	втор	третья	четв	пятая	шестая	седьмая	восьма я	девятая	нулева я
Конфронт_К	1,000	,119	,408**	,498**	,522**	,385**	,473**	,476**	,164	-,173	-,224	,165	,034	-,184	-,063	-,026	,063	,157	,311*	-,012	,123	,257	-,161
Дистанцир	,119	1,000	,280	-,045	-,215	,528**	-,011	,131	,344*	-,387**	-,066	-,146	,151	-,084	,117	-,078	,097	,043	,186	,090	-,010	-,129	,077
Самоконтроль	,408**	,280	1,000	,461**	,483**	,296	,403**	,471**	,120	-,171	,135	-,086	-,072	,019	,309*	,253	,234	,263	,096	,108	,217	-,166	,070
Поиск_соц_под	,498**	-,045	,461**	1,000	,260	,200	,304*	,389**	,060	-,042	-,030	,126	-,134	-,281	,022	-,089	-,122	,192	-,072	-,112	-,032	,137	,062
Принят_ответ_ти	,522**	,215	,483**	,260	1,000	,477**	,378**	,585**	,048	-,108	-,041	-,012	,083	-,068	,302**	,063	,327**	,083	,125	,192	,159	-,084	-,028
Бегство_изег	,385**	,528**	,296	,200	,477**	1,000	,004	,329*	,296	-,377**	-,005	,040	-,073	,119	,155	,069	,250	,009	,145	,143	,078	,022	,048
Планир_реш_пробл	,473**	-,011	,403**	,304*	,378**	,004	1,000	,556**	,073	,144	,042	-,157	,074	-,062	,107	,132	,058	,072	,097	-,013	-,053	,086	-,284
Положит_переоц	,476**	,131	,471**	,389**	,585**	,329*	,556**	1,000	,124	,039	-,231	,098	,166	-,218	-,038	,137	,016	,152	-,091	-,212	-,114	,245	-,252
МАК_ШКАЛЫ	,164	,344*	,120	,060	,048	,296	,073	,124	1,000	-,378**	,171	-,245	,062	-,153	,114	-,109	-,250	,003	-,027	-,132	-,184	,081	-,107
Мотив_дост_Мехр	-,173	-,387**	-,171	-,042	-,108	-,377**	,144	,039	-,378**	1,000	-,197	,070	,244	,017	-,072	,062	-,102	,006	-,103	-,121	-,059	,073	-,187
НС	-,224	-,066	,135	-,030	-,041	-,005	,042	-,231	,171	-,197	1,000	-,551**	-,527**	,257	,470**	,243	,295	,179	-,055	,347**	,331**	-,173	,092
ВД	,165	-,146	-,086	,126	-,012	,040	-,157	,098	-,245	,070	-,551**	1,000	-,322*	-,039	-,290	,004	-,139	-,127	,002	-,247	-,161	-,034	,126
НЗ	,034	,151	-,072	-,134	,083	-,073	,074	,166	,062	,244	-,527**	-,322*	1,000	-,237	-,117	-,199	-,088	-,120	,100	-,136	-,209	,167	-,234
перв	-,184	-,084	,019	-,281	-,068	,119	-,062	-,218	-,153	,017	,257	-,039	-,237	1,000	,418**	,597**	,375*	-,038	,077	,452**	,490**	-,421**	,140
втор	-,063	,117	,309*	,022	,302*	,155	,107	-,038	,114	-,072	,470**	-,290	-,117	,418**	1,000	,375*	,516**	,075	,069	,413**	,441**	-,464**	,203
третья	-,026	-,078	,253	-,089	,063	,069	,132	,137	-,109	,062	,243	,004	-,199	,597**	,375*	1,000	,360*	,207	,189	,248	,331**	-,341**	-,123
четв	,063	,097	,234	-,122	,327**	,250	,058	,016	-,250	-,102	,295	-,139	-,088	,375*	,516**	,360*	1,000	,121	,293	,440**	,552**	-,185	,086
пятая	,157	,043	,263	,192	,083	,009	,072	,152	,003	,006	,179	-,127	-,120	-,038	,075	,207	,121	1,000	,025	,181	,292	-,130	-,065
шестая	,311*	,186	,096	-,072	,125	,145	,097	-,091	-,027	-,103	-,055	,002	,100	,077	,069	,189	,293	,025	1,000	,454**	,343*	-,204	-,066
седьмая	-,012	,090	,108	-,112	,192	,143	-,013	-,212	-,132	-,121	,347**	-,247	-,136	,452**	,413**	,248	,440**	,181	,454**	1,000	,753**	-,383*	,256
восьмая	,123	-,010	,217	-,032	,159	,078	-,053	-,114	-,184	-,059	,331**	-,161	-,209	,490**	,441**	,331**	,552**	,292	,343*	,753**	1,000	-,337*	-,013
девятая	,257	-,129	-,166	,137	-,084	,022	,086	,245	,081	,073	-,173	-,034	,167	-,421**	-,464**	-,341**	-,185	-,130	-,204	-,383*	-,337**	1,000	-,169
нулевая	-,161	,077	,070	,062	-,028	,048	-,284	-,252	-,107	-,187	,092	,126	-,234	,140	,203	-,123	,086	-,065	-,066	,256	-,013	-,169	1,000
КО_ЕД_УСПЕХА	,107	,275	,007	,279	,058	,146	,086	,227	,371*	,010	-,041	-,232	,280	-,318*	-,121	-,275	-,339*	-,105	-,099	-,014	-,150	,168	-,047
КО_СР_БАЛЛ	,111	,055	-,083	,202	,013	,094	,222	,169	,294	,070	,063	-,227	,235	-,216	-,144	-,035	-,178	-,119	-,052	-,140	-,255	,295	-,327*
КО_ДИСЦИПЛИНА	,171	-,068	-,207	,221	,092	,019	-,152	,052	-,003	-,010	-,060	,078	,063	-,144	-,260	-,072	-,109	-,079	-,090	-,032	-,032	,242	-,082
КО_СЛУЖБА_В_НАРЯДАХ	,034	-,173	-,211	-,234	-,100	-,039	-,031	-,166	-,180	,196	,119	,000	-,012	,140	,212	,179	,194	,208	-,049	,031	,111	,139	-,086
КО_ОБЩАЯ_ОЦ_ДЕЯТ	-,080	,050	-,229	-,066	-,085	-,052	,013	-,026	,021	,003	,042	-,015	,117	-,208	-,165	-,197	-,046	,114	-,141	-,004	-,156	,153	,180
КУ_ЕД_УСПЕХА	-,111	,339*	-,134	-,149	-,187	-,017	-,083	-,095	,270	-,139	-,073	,010	-,056	-,171	-,165	-,410**	-,236	-,070	,027	,044	-,030	-,005	,194
КУ_СР_БАЛЛ	-,253	,143	-,380*	-,440**	-,280	,013	-,251	-,248	,204	,021	-,029	-,018	,050	,100	,086	-,019	-,012	,019	-,047	-,084	-,024	-,061	,114
КУ_НАУЧН_ДЕЯТ	-,186	,164	-,151	-,136	-,176	-,111	,090	-,119	,093	,094	,112	-,139	,052	,189	,318*	,177	-,030	-,117	-,024	,150	,078	-,382*	,081
КУ_ДИСЦИПЛИНА	,020	-,041	-,012	,061	-,244	-,071	,196	,000	,237	-,063	,262	-,165	-,068	-,128	-,216	,066	-,121	-,218	-,130	-,441**	-,473**	,376*	-,122
КУ_СЛУЖБА_В_НАРЯДАХ	-,071	-,242	-,047	,059	-,029	-,027	,000	-,055	-,116	,106	,102	,015	-,023	,168	,355*	,425**	,089	,080	-,224	-,146	-,029	-,197	-,163
КУ_АВ	-,057	,049	,104	,086	,151	,111	-,023	,126	,140	-,170	,177	-,054	-,099	,007	,164	,050	,085	,185	-,405**	-,156	-,193	-,143	,169
КУ_Э	-,076	,208	-,055	-,142	,039	,050	-,008	,021	,187	,028	,023	-,235	,189	-,347**	-,044	-,355**	-,093	,094	-,351**	-,168	-,347**	,154	,151
КУ_АГ	-,151	,176	-,096	-,273	,107	,018	-,034	-,057	,032	-,029	-,048	-,137	,221	,003	,094	-,097	,008	,026	-,254	,067	-,197	-,182	,131
КУ_П	-,125	,133	-,197	-,312*	-,069	-,220	-,113	-,309**	,077	,063	,013	-,321*	,265	-,048	,026	-,258	-,205	-,138	-,001	,171	-,059	-,138	,204
КУ_ПОД	-,053	,120	-,112	-,137	,050	,094	-,218	-,169	,077	-,004	,035	-,186	,088	-,046	-,012	-,113	-,071	,028	-,246	,098	-,019	-,203	,006
КУ_З	-,083	,190	-,135	-,012	,007	,125	-,093	-,057	,141	-,014	,032	-,331**	,259	-,110	,153	-,134	,035	,018	-,305*	-,039	-,143	-,076	,083
КУ_Д	,085	,218	-,093	,106	,036	,256	-,067	,133	,186	-,077	-,103	-,120	,142	-,083	,007	,085	,002	,115	-,278	-,190	-,174	-,004	-,140
КУ_АЛЬТ	-,115	,153	-,103	,102	-,146	,012	-,140	-,071	,103	-,095	,023	-,266	,160	-,187	,074	-,173	-,021	,103	-,423**	-,187	-,234	-,005	,081

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

КО_ЕД_УСПЕХА	КО_СР_БАЛЛ	КО_ДИСЦ_ИПЛИ_НА	КО_СЛУЖ_Б_А_В_НАР_ЯД_А_Х	КО_ОБЩ_А_Я_ОЦ_ДЕ_ЯТ	КУ_ЕД_УСПЕХА	КУ_СР_БАЛЛ	КУ_НАУЧ_Н_ДЕ_ЯТ	КУ_ДИСЦ_И_ПЛИ_НА	КУ_СЛУЖ_Б_А_В_НАР_ЯД_А_Х	КУ_АВ	КУ_Э	КУ_АГ	КУ_П	КУ_ПОД	КУ_З	КУ_Д	КУ_АЛ_Б_Т
,107	,111	,171	,034	-,080	-,111	-,253	-,186	,020	-,071	-,057	-,076	-,151	-,125	-,053	-,083	,085	-,115
,275	,055	-,068	-,173	,050	,339	,143	,164	-,041	-,242	,049	,208	,176	,133	,120	,190	,218	,153
,007	-,083	-,207	-,211	-,229	-,134	-,380	-,151	-,012	-,047	,104	-,055	-,096	-,197	-,112	-,135	-,093	-,103
,279	,202	,221	-,234	-,066	-,149	-,440	-,136	,061	,059	,086	-,142	-,273	-,312	-,137	-,012	,106	,102
,058	,013	,092	-,100	-,085	-,187	-,280	-,176	-,244	-,029	,151	,039	,107	-,069	,050	,007	,036	-,146
,146	,094	,019	-,039	-,052	-,017	,013	-,111	-,071	-,027	,111	,050	,018	-,220	,094	,125	,256	,012
,086	,222	-,152	-,031	,013	-,083	-,251	,090	,196	,000	-,023	-,008	-,034	-,113	-,218	-,093	-,067	-,140
,227	,169	,052	-,166	-,026	-,095	-,248	-,119	,000	-,055	,126	,021	-,057	-,309	-,169	-,057	,133	-,071
,371	,294	-,003	-,180	,021	,270	,204	,093	,237	-,116	,140	,187	,032	,077	,077	,141	,186	,103
,010	,070	-,010	,196	,003	-,139	,021	,094	-,063	,106	-,170	,028	-,029	,063	-,004	-,014	-,077	-,095
-,041	,063	-,060	,119	,042	-,073	-,029	,112	,262	,102	,177	,023	-,048	,013	,035	,032	-,103	,023
-,232	-,227	,078	,000	-,015	,010	-,018	-,139	-,165	,015	-,054	-,235	-,137	-,321	-,186	-,331	-,120	-,266
,280	,235	,063	-,012	,117	-,056	,050	,052	-,068	-,023	-,099	,189	,221	,265	,088	,259	,142	,160
-,318	-,216	-,144	,140	-,208	-,171	,100	,189	-,128	,168	,007	-,347	,003	-,048	-,046	-,110	-,083	-,187
-,121	-,144	-,260	,212	-,165	-,165	,086	,318	-,216	,355	,164	-,044	,094	,026	-,012	,153	,007	,074
-,275	-,035	-,072	,179	-,197	-,410	-,019	,177	,066	,425	,050	-,355	-,097	-,258	-,113	-,134	,085	-,173
-,339	-,178	-,109	,194	-,046	-,236	-,012	-,030	-,121	,089	,085	-,093	,008	-,205	-,071	,035	,002	-,021
-,105	-,119	-,079	,208	,114	-,070	,019	-,117	-,218	,080	,185	,094	,026	-,138	,028	,018	,115	,103
-,099	-,052	-,090	-,049	-,141	,027	-,047	-,024	-,130	-,224	-,405	-,351	-,254	-,001	-,246	-,305	-,278	-,4227 Е-1
-,014	-,140	-,032	,031	-,004	,044	-,084	,150	-,441	-,146	-,156	-,168	,067	,171	,098	-,039	-,190	-,187
-,150	-,255	-,032	,111	-,156	-,030	-,024	,078	-,473	-,029	-,193	-,347	-,197	-,059	-,019	-,143	-,174	-,234
,168	,295	,242	,139	,153	-,005	-,061	-,382	,376	-,197	-,143	,154	-,182	-,138	-,203	-,076	-,004	-,005
-,047	-,327	-,082	-,086	,180	,194	,114	,081	-,122	-,163	,169	,151	,131	,204	,006	,083	-,140	,081
1,000	,742	,272	-,109	,160	,218	,048	,220	-,014	-,148	-,069	,054	-,019	,054	,125	,183	,265	,209
,742	1,000	,225	,131	,076	-,152	-,017	,087	,232	,168	-,086	-,116	-,107	-,235	,027	,049	,187	,080
,272	,225	1,000	,236	,368	-,194	-,215	-,121	,129	,040	,031	-,125	-,123	-,024	,067	,064	,182	,086
-,109	,131	,236	1,000	,294	-,380	,181	-,004	-,065	,462	,116	-,006	,092	-,083	-,037	,040	,053	,085
,160	,076	,368	,294	1,000	-,016	,072	-,007	,166	-,074	,117	,185	,107	-,014	-,130	-,031	-,070	,058
,218	-,152	-,194	-,380	-,016	1,000	,549	,269	,050	-,664	-,211	,098	-,028	,183	,022	-,047	-,097	-,059
,048	-,017	-,215	,181	,072	,549	1,000	,355	-,042	-,003	-,085	,016	-,035	-,025	,002	,116	,101	,020
,220	,087	-,121	-,004	-,007	,269	,355	1,000	-,047	,303	,079	,138	,212	,251	,228	,387	,282	,350
-,014	,232	,129	-,065	,166	,050	,042	-,047	1,000	-,086	-,049	,011	-,185	-,056	-,189	-,133	-,074	-,034
-,148	,168	,040	,462	-,074	-,664	-,003	,303	-,086	1,000	,275	-,007	,068	-,190	,159	,307	,345	,289
-,069	-,086	,031	,116	,117	-,211	-,085	,079	-,049	,275	1,000	,575	,656	,038	,218	,472	,418	,561
,054	-,116	-,125	-,006	,185	,098	,016	,138	,011	-,007	,575	1,000	,746	,483	,473	,572	,347	,588
-,019	-,107	-,123	,092	,107	-,028	-,035	,212	-,185	,068	,656	,746	1,000	,565	,567	,619	,391	,584
,054	-,235	-,024	-,083	-,014	,183	-,025	,251	-,056	-,190	,038	,483	,565	1,000	,565	,516	,157	,318
,125	,027	,067	-,037	-,130	,022	,002	,228	-,189	,159	,218	,473	,567	,565	1,000	,707	,577	,558
,183	,049	,064	,040	-,031	-,047	,116	,387	-,133	,307	,472	,572	,619	,516	,707	1,000	,785	,826
,265	,187	,182	,053	-,070	-,097	,101	,282	-,074	,345	,418	,347	,391	,157	,577	,785	1,000	,801
,209	,080	,086	,085	,058	-,059	,020	,350	-,034	,289	,561	,588	,584	,318	,558	,826	,801	1,000

Таблица Д.3 - Матрица корреляции показателей стиля с приоритетом продуктивного командно-управленческого взаимодействия с командирами курсов (ранговый коэффициент корреляции Спирмена)

	Конфрон т_К	Дистанц ир	Самоконтр	Поиск_соц_под	Принят_ответ_ти	Бегство_изег	Планир_реш_пробл	Положит_переец	МАК_ШКАЛЫ	Мотив_дост_Мехр	КУ_АВ	КУ_Э	КУ_АГ	КУ_П	КУ_ПОД	КУ_Э	КУ_Д	КУ_АЛЬТ	НС	ВД	НЗ
Конфронт_К	1,000	,486	,376	,416	,358	,694	,586	,833	,087	,118	-,470	-,608	-,639	-,469	-,352	-,467	-,209	-,417	-,053	,102	-,316
Дистанцир	,486	1,000	,855	,329	,177	,642	,225	,559	,193	,226	-,399	-,207	-,347	-,405	,093	-,451	-,014	-,007	-,121	,204	-,241
Самоконтр	,376	,855	1,000	,444	-,118	,501	,122	,428	,037	,257	-,474	-,060	-,254	-,374	-,128	-,496	-,128	,035	-,111	,106	-,138
Поиск_соц_под	,416	,329	,444	1,000	,177	,388	,364	,523	,126	,210	-,382	-,309	-,421	-,363	-,238	-,660	-,138	-,152	,037	,154	-,416
Принят_ответ_ти	,358	,177	-,118	,177	1,000	,570	,617	,419	,026	,018	-,190	-,477	-,586	-,274	-,169	-,302	-,443	-,614	,044	,022	-,513
Бегство_изег	,694	,642	,501	,388	,570	1,000	,641	,612	-,152	-,075	-,658	-,703	-,651	-,691	-,372	-,702	-,372	-,447	,032	,014	-,486
Планир_реш_пробл	,586	,225	,122	,364	,617	,641	1,000	,742	-,250	,242	-,304	-,619	-,596	-,568	-,100	-,307	-,067	-,261	-,375	,127	-,095
Положит_переец	,833	,559	,428	,523	,419	,612	,742	1,000	,023	,414	-,243	-,413	-,586	-,478	-,014	-,430	,009	-,204	-,452	,479	-,231
МАК_ШКАЛЫ	,087	,193	,037	,126	,026	-,152	-,250	,023	1,000	,048	,119	,290	-,248	,668	,406	,382	,274	,200	,170	-,181	,004
Мотив_дост_Мехр	,118	,226	,257	,210	,018	-,075	,242	,414	,048	1,000	,533	,386	,208	-,046	,405	,114	,438	,448	-,382	,597	-,221
КУ_АВ	-,470	-,399	-,474	-,382	-,190	-,658	-,304	-,243	,119	,533	1,000	,747	,743	,445	,570	,589	,602	,497	-,366	,516	,106
КУ_Э	-,608	-,207	-,060	-,309	-,477	-,703	-,619	-,413	,290	,386	,747	1,000	,835	,678	,463	,550	,402	,526	-,279	,317	,222
КУ_АГ	-,639	-,347	-,254	-,421	-,586	-,651	-,596	-,586	,248	,208	,743	,835	1,000	,589	,480	,625	,625	,669	-,168	,129	,308
КУ_П	-,469	-,405	-,374	-,421	-,274	-,691	-,568	-,478	,668	-,046	,445	,678	,589	1,000	,441	,783	,249	,340	,109	-,207	,308
КУ_ПОД	-,352	,093	-,128	-,238	-,169	-,372	-,100	-,014	,406	,405	,570	,463	,480	,441	1,000	,629	,825	,796	-,351	,338	,317
КУ_Э	-,467	-,451	-,496	-,660	-,302	-,702	-,307	-,430	,382	,114	,589	,550	,625	,783	,629	1,000	,541	,547	-,110	-,185	,585
КУ_Д	-,209	-,014	-,128	-,138	-,443	-,372	-,067	,009	,274	,438	,602	,402	,625	,249	,825	,541	1,000	,876	-,418	,354	,396
КУ_АЛЬТ	-,417	-,007	,035	-,152	-,614	-,447	-,261	-,204	,200	,448	,497	,526	,669	,340	,796	,547	,876	1,000	-,204	,219	,346
НС	-,053	-,121	-,111	,037	,044	,032	-,375	-,452	,170	-,382	-,366	-,279	-,168	-,109	-,351	-,110	-,418	-,204	1,000	-,648	-,443
ВД	,102	,204	,106	,154	,022	,014	,127	,479	-,181	,597	,516	,317	-,129	-,207	,338	-,185	,354	,219	-,648	1,000	-,229
НЗ	-,316	-,241	-,138	-,416	-,513	-,486	-,095	-,231	,004	-,221	,106	,222	,308	,308	,317	,585	,396	,346	-,443	-,229	1,000
перв	-,103	-,413	-,357	,141	-,291	-,133	-,005	-,187	-,258	-,448	-,292	-,438	-,189	-,120	-,043	-,054	,095	,143	,309	-,261	,186
втор	-,416	-,632	-,302	,002	,007	-,365	-,082	-,500	-,154	-,077	,057	,176	-,150	,241	-,409	,160	-,373	-,216	,254	-,484	,073
третья	,271	-,089	-,011	-,034	-,402	,105	,146	,044	-,168	-,002	-,223	-,367	-,021	-,193	,018	,103	,329	,392	,240	-,241	,130
четв	-,184	-,130	-,058	-,242	-,358	-,065	-,350	-,532	,179	-,177	-,121	-,018	,329	,229	,036	,288	,161	,386	,676	-,596	-,047
пятая	,492	,130	,260	,306	,033	,158	,270	,568	,000	,477	,218	,213	,046	-,143	-,234	-,236	,007	-,183	-,563	,554	-,146
шестая	,125	,064	-,054	-,055	,316	,305	-,217	-,178	,318	-,090	,029	,046	,168	,124	-,268	-,143	-,265	-,273	,481	-,131	-,669
седьмая	-,269	-,298	,039	,478	-,280	-,107	-,061	-,274	-,381	-,302	-,406	-,228	-,193	-,223	-,394	-,377	-,276	-,056	,304	-,303	,036
восьмая	,025	-,190	,119	,268	-,331	,099	-,011	-,122	-,263	-,505	-,657	-,356	-,301	-,093	-,404	-,262	-,326	-,081	,312	-,416	,139
девятая	,141	-,036	-,371	-,100	,284	-,030	-,176	,000	,673	,043	,406	,165	,299	,392	,252	,246	,249	-,014	,160	,098	-,333
нулевая	-,335	,060	,178	,367	-,052	,032	-,349	-,262	-,102	-,433	-,380	-,035	-,201	-,042	-,220	-,487	-,430	-,190	,326	-,050	-,253
КО_ЕД_УСПЕХА	,495	,360	,251	,346	,621	,437	,233	,518	-,028	,074	-,175	-,175	-,522	-,284	-,451	-,582	-,606	-,755	-,099	,325	-,544
КО_СР_БАЛЛ	,390	,580	,371	,312	,517	,624	,227	,495	-,241	,138	-,232	-,329	-,543	-,582	-,191	-,729	-,378	-,400	,016	,507	-,722
КО_ДИСЦИПЛИНА	,278	-,020	-,102	-,084	-,088	-,286	-,360	,052	,237	-,084	,081	,021	-,145	,138	-,227	,021	-,189	-,342	,195	-,009	-,016
КО_СЛУЖБА_В_НАРЯДАХ	,271	,294	,112	,242	,235	,371	,202	,151	-,096	-,380	-,653	-,772	-,709	-,427	-,130	-,371	-,252	-,225	,490	-,355	-,143
КО_ОБЩАЯ_ОЦ_ДЕЯТ	,389	,294	,074	,138	,531	,549	,286	,483	-,266	-,086	-,098	-,266	-,400	-,469	-,271	-,608	-,353	-,563	-,300	,569	-,472
КУ_ЕД_УСПЕХА	,350	,148	,046	,159	,599	,275	,060	,236	,119	-,014	-,049	-,074	-,326	-,109	-,521	-,399	-,630	-,790	,085	,102	-,527
КУ_СР_БАЛЛ	,296	,676	,408	,404	,655	,534	,319	,480	,116	,360	-,060	-,179	-,374	-,418	,046	-,511	-,165	-,266	-,055	,372	-,612
КУ_НАУЧН_ДЕЯТ	,242	,192	,064	-,121	,368	,035	-,078	,050	,594	,249	,056	,113	-,056	,395	,021	,274	-,205	-,169	,404	-,281	-,335
КУ_ДИСЦИПЛИНА	-,155	-,134	-,198	-,336	,102	-,335	-,205	,134	,095	,265	,399	,316	-,025	,298	-,035	,250	-,182	-,259	-,106	,297	-,078
КУ_СЛУЖБА_В_НАРЯДАХ	-,231	,064	,157	,018	-,243	-,113	,068	-,202	,208	,099	-,183	-,039	,099	,201	,404	,394	,342	,577	,245	-,509	,335

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).  
\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

перв	втор	третья	четв	пятая	шестая	седьмая	восьмая	девятая	нулевая	КО_ЕД_УСПЕХА	КО_СР_БАЛЛ	КО_ДИСЦИПЛИНА	КО_СЛУЖБА_В_НАРЯДАХ	КО_ОБЩАЯ_ОЦ_ДЕЯТ	КУ_ЕД_УСПЕХА	КУ_СР_БАЛЛ	КУ_НАУЧН_ДЕЯТ	КУ_ДИСЦИПЛИНА	КУ_СЛУЖБА_В_НАРЯДАХ
-1,03	-416	,271	-184	492	,125	-269	,025	,141	-335	,495	,390	,278	,271	,389	,350	,296	,242	,155	-,231
-413	-,632	-,089	-130	,130	,064	-,298	-,190	-,036	,060	,360	-,580	-,020	,294	,294	,148	,676	,192	-,134	,064
-357	-,302	-,011	-058	,260	-,054	,039	,119	-,371	,178	,251	,371	-,102	,112	,074	,046	,408	,064	-,198	,157
,141	,002	-,034	-242	,306	-,055	,478	,268	-,100	,367	,346	,312	-,084	,242	,138	,159	,404	-,121	-,336	,018
-,291	,007	-,402	-,358	,033	,316	-,280	-,331	,284	-,052	,621	,517	-,088	,235	,531	,599	,655	,368	,102	-,243
-,133	-,365	,105	-,065	,158	,305	-,107	,099	-,030	,032	,437	,624	-,286	,371	,549	,275	,534	,035	-,335	-,113
-,005	-,082	,146	-,350	,270	-,217	-,061	-,011	-,176	-,349	,233	,227	-,360	,202	,286	,060	,319	-,078	-,205	,068
-,187	-,500	,044	-,532	,568	-,178	-,274	-,122	,000	-,262	,518	,495	,052	,151	,483	,236	,480	,050	,134	-,202
-,258	-,154	-,168	,179	,000	,318	-,381	-,263	,673	-,102	,028	-,241	,237	-,096	-,266	,119	,116	,594	,095	,208
-,448	-,077	-,002	-,177	,477	-,090	-,302	-,505	,043	-,433	,074	,138	-,084	-,380	-,086	-,014	,360	,249	,265	,099
-,292	,057	-,223	-,121	,218	,029	-,406	-,657	,406	-,380	-,175	-,232	,081	-,653	-,098	-,049	-,060	,056	,399	-,183
-,438	,176	-,367	-,018	,213	,046	-,228	-,356	,165	-,035	-,175	-,329	,021	-,772	-,266	-,074	-,179	,113	,316	-,039
-,189	,150	-,021	,329	,046	,168	-,193	-,301	,299	-,201	-,522	-,543	-,145	-,709	-,400	-,326	-,374	-,056	-,025	,099
-,120	,241	-,193	,229	-,143	,124	-,223	-,093	,392	-,042	-,284	-,582	,138	-,427	-,469	-,109	-,418	,395	,298	,201
-,043	-,409	,018	,036	-,234	-,268	-,394	-,404	,252	-,220	-,451	-,191	-,227	-,130	-,271	-,521	,046	,091	-,035	,404
-,054	,160	,103	,288	-,236	-,143	-,377	-,262	,246	-,487	-,582	-,729	,021	-,371	-,608	-,399	-,511	,727	,250	,394
,095	-,373	,329	,161	,007	-,265	-,276	-,326	,249	-,430	-,606	-,378	-,189	-,252	-,353	-,630	-,165	-,205	-,182	,342
,143	-,216	,392	,386	-,183	-,273	-,056	-,081	-,014	-,190	-,755	-,400	-,342	-,225	-,563	-,790	-,266	-,169	-,259	,577
,309	,254	,240	,676	-,563	,481	,304	,312	,160	,326	-,099	,016	,195	,490	-,300	,085	-,055	,404	-,106	,245
-,261	-,484	-,241	-,596	,554	-,131	-,303	-,416	,098	-,050	,325	,507	-,009	-,355	,569	,102	,372	-,281	,297	-,509
,186	,073	,130	-,047	-,146	-,669	,036	,139	-,333	-,253	-,544	-,722	-,016	-,143	-,472	-,527	-,612	-,335	-,078	,335
1,000	,000	,595	,288	-,509	-,389	,655	,699	-,284	,316	-,528	-,225	-,112	,552	-,250	-,595	-,513	-,557	-,428	,298
,000	1,000	-,170	,137	-,036	,048	,478	,204	-,241	,068	-,102	-,500	-,118	-,294	-,437	,131	-,329	,107	-,025	,153
,595	-,170	1,000	,643	-,190	-,135	,175	,460	-,175	-,327	-,643	-,298	-,162	,296	-,424	-,664	-,504	-,171	-,329	,484
-,288	,137	,643	1,000	-,503	,387	,112	,284	,119	-,086	-,664	-,398	-,213	,140	-,620	-,464	-,397	,223	-,386	,590
-,509	-,036	-,190	-,503	1,000	,106	-,282	-,256	,129	-,350	,520	,145	,179	-,621	,396	,450	,143	,032	,373	-,563
-,389	,048	-,135	,387	,106	1,000	-,344	-,260	,671	-,015	,295	,240	,020	-,217	,254	,507	,265	,507	,040	-,301
,655	,478	,175	,112	-,282	-,344	1,000	,752	-,614	,636	-,243	-,152	-,224	,319	-,279	-,296	-,290	-,533	-,508	,256
,699	,204	,460	,284	-,256	-,260	,752	1,000	-,582	,503	-,306	-,189	-,250	,341	-,219	-,415	-,553	-,425	-,432	,294
-,284	-,241	-,175	,119	,129	,671	-,614	-,582	1,000	-,295	,198	,037	,295	-,206	,183	,377	,240	,490	,240	-,298
,316	,068	-,327	-,086	-,350	-,015	,636	,503	-,295	1,000	,155	,343	-,128	,318	,194	,035	,120	-,340	-,303	-,078
-,528	-,102	-,643	-,664	,520	,295	-,243	-,306	,198	-,155	1,000	,695	,402	-,012	,748	,916	,662	,303	,476	-,718
-,225	-,500	-,298	-,398	,145	,240	-,152	-,189	,037	,343	,695	1,000	,067	,324	,798	,481	,773	,025	,140	-,491
-,112	-,118	-,162	-,213	,179	,020	-,224	-,250	,295	-,128	,402	,067	1,000	,130	,073	,490	,025	,369	,723	-,437
,552	-,294	,296	,140	-,621	-,217	,319	,341	-,206	,318	-,012	,324	,130	1,000	,002	-,133	,217	-,042	-,275	,293
-,250	-,437	-,424	-,620	,396	,254	-,279	-,219	,183	,194	,748	,798	,073	,002	1,000	,585	,528	-,179	,207	-,816
-,595	,131	-,664	-,464	,450	,507	-,296	-,415	,377	,035	,916	,481	,490	-,133	,585	1,000	,546	,472	,524	-,711
-,513	-,329	-,504	-,397	,143	,265	-,290	-,553	,240	,120	,662	,773	,025	,217	,528	,546	1,000	,296	,042	-,236
-,557	,107	-,171	,223	,032	,507	-,533	,490	-,340	,303	,025	,369	-,042	-,179	-,472	,296	1,000	,493	,106	
-,428	-,025	-,329	-,386	,373	,040	-,508	-,432	,240	-,303	,476	,140	,723	-,275	,207	,524	,042	,493	1,000	-,507
,298	,153	,484	,590	-,563	-,301	,256	,294	-,298	-,078	-,718	-,491	-,437	,293	-,816	-,711	-,236	,106	-,507	1,000

Таблица Д.4 - Матрица корреляции показателей маргинального командно-управленческого стиля взаимодействия  
(ранговый коэффициент корреляции Спирмена)

	Конфронт_К	Дистанцир	Самоконтро	Поиск_соц_под	Принят_ответ_ти	Бегство_изег	Планир_реш_пробл	Положит_первоц	МАК_ШКАЛЫ	Мотив_дост_Мехр	КУ_АВ	КУ_Э	КУ_АГ	КУ_П	КУ_ПОД	КУ_З	КУ_Д	КУ_АЛЬТ	НС	ВД	НЗ	перв	втор	третья	четв
Конфронт_К	1,000	,281	,314	,308	,567**	,470*	,188	,277	,346	-,125	-,307	-,292	-,085	-,247	-,153	-,396*	-,120	-,354	,244	-,031	-,404*	-,249	-,219	,110	-,070
Дистанцир	,281	1,000	,571**	,343	,218	,703**	,260	,459*	,335	-,172	-,165	,201	-,158	-,016	-,425*	-,271	-,472*	-,434*	,326	-,168	-,252	-,120	-,013	-,065	-,126
Самоконтро	,314	,571**	1,000	,301	,213	,636**	,494**	,373	,261	-,174	-,105	,088	-,239	,010	-,138	-,132	-,166	-,228	,254	-,175	-,116	-,240	-,125	,004	-,210
Поиск_соц_под	,308	,343	,301	1,000	,059	,278	,231	,279	-,215	-,234	-,007	,011	,109	-,149	-,038	-,045	,034	,085	-,182	,205	,036	-,030	-,118	,161	-,088
Принят_ответ_ти	,567**	,218	,213	,059	1,000	,375*	-,006	,203	,511**	,036	-,135	,000	,116	,106	-,117	-,333	-,003	-,222	,382*	-,152	-,262	,049	-,073	,080	-,061
Бегство_изег	,470*	,703**	,636**	,278	,375*	1,000	,312	,502**	,322	-,125	-,076	-,012	-,059	-,024	-,269	-,276	-,248	-,432*	,204	-,067	-,193	-,384*	-,227	-,085	-,193
Планир_реш_пробл	,188	,260	,494**	,231	-,006	,312	1,000	,418*	-,004	,360	-,234	-,143	-,350	-,265	-,197	-,202	-,243	-,325	-,181	,096	,161	-,060	,160	-,093	-,116
Положит_первоц	,277	,459*	,373	,279	,203	,502**	,418*	1,000	,146	,163	-,152	-,115	-,099	-,075	-,223	-,166	-,136	-,361	-,087	-,237	,389*	,235	,100	,313	-,098
МАК_ШКАЛЫ	,346	,335	,261	-,215	,511**	,322	-,004	,146	1,000	-,358	-,244	-,190	-,099	,085	-,217	-,276	-,307	-,379*	,459*	-,111	-,398*	-,059	-,227	-,018	,063
Мотив_дост_Мехр	-,125	-,172	-,174	-,234	,036	-,125	,360	,163	-,358	1,000	,215	,144	,088	,026	,158	,167	,263	,177	-,281	,135	,159	,270	,093	,029	,005
КУ_АВ	-,307	-,165	-,105	-,007	-,135	-,076	-,234	-,152	-,244	,215	1,000	,328	,524*	,039	,162	,194	,551**	,591**	-,128	,110	-,021	-,093	-,019	,138	,074
КУ_Э	-,292	,201	,088	,011	,000	-,012	-,143	-,115	-,190	,144	,328	1,000	,538**	,363	-,124	-,106	-,047	,033	-,126	,134	-,053	-,114	-,075	-,139	-,161
КУ_АГ	-,085	-,158	-,239	,109	,116	-,059	-,350	-,099	-,099	,088	,524*	,538**	1,000	,595**	,316	,142	,408*	,334	-,118	,093	,003	-,103	-,229	,179	,017
КУ_П	-,247	-,016	,010	-,149	,106	-,024	-,265	-,075	,085	,026	,039	,363	,595**	1,000	,377*	,273	,105	,154	,184	-,162	-,023	,023	-,099	,098	,094
КУ_ПОД	-,153	-,425*	-,138	-,038	-,117	-,269	-,197	-,223	-,217	,158	,162	-,124	,316	,377*	1,000	,631**	,719**	,636**	,209	-,186	-,029	-,030	-,198	,127	-,190
КУ_З	-,396*	-,271	-,132	-,045	-,333	-,276	-,202	-,166	-,276	,167	,194	-,106	,142	,273	,631**	1,000	,677**	,093	-,136	,154	,134	-,003	,038	-,043	-,043
КУ_Д	-,120	-,472*	-,166	,034	-,003	-,248	-,243	-,136	-,307	,263	,551**	-,047	,408*	,105	,719**	,673**	1,000	,810**	,019	-,048	,074	,007	-,097	,215	-,048
КУ_АЛЬТ	-,354	-,434*	-,228	,085	-,222	-,432*	-,325	-,361	-,379*	,177	,591**	-,033	,334	,154	,636**	,677**	,810**	1,000	-,022	,106	-,072	-,031	-,133	,028	,066
НС	,244	,326	,254	-,182	,382*	,204	-,181	-,087	,459*	-,281	-,128	-,126	-,118	,184	,209	,093	,019	-,022	1,000	-,714**	-,489**	-,092	,154	,082	-,280
ВД	-,031	-,168	-,175	,205	-,152	-,067	,096	-,237	-,111	,135	,110	,134	,093	-,162	-,186	-,136	-,048	,106	-,714**	1,000	-,194	-,138	-,369	-,243	,269
НЗ	-,404*	-,252	-,116	,036	-,262	-,193	,161	,389*	-,398*	,159	-,021	-,053	,003	-,023	-,029	,154	,074	-,072	-,489**	-,194	1,000	,393*	,261	,196	,100
перв	-,249	-,120	-,240	-,030	,049	-,384*	-,060	,235	-,059	,270	-,093	-,114	-,103	-,023	-,030	,134	,007	-,031	-,092	-,138	,393*	1,000	,466*	,662**	,230
втор	-,219	-,013	-,125	-,118	-,073	-,227	,160	,100	-,227	,093	-,019	-,075	-,229	-,099	-,198	-,003	-,097	-,133	,154	-,369	,261	,466*	1,000	,356	-,042
третья	,110	-,065	,004	,161	,080	-,085	-,093	,313	-,018	,029	,138	-,139	,179	,098	,127	-,038	,215	,028	,082	-,243	,196	,662**	,356	1,000	,084
четв	-,070	-,126	-,210	-,088	-,061	-,193	-,116	-,098	,063	,005	,074	-,161	,017	,094	-,190	-,043	-,048	,066	-,280	,269	,100	,230	-,042	,084	1,000
пятая	,045	-,254	-,147	-,252	,074	,063	-,061	-,075	,033	,256	,292	-,007	,124	,000	-,244	-,134	-,003	-,164	-,225	,258	-,056	,142	-,040	,225	,233
шестая	,073	-,147	-,155	-,209	,117	-,132	-,121	,006	,177	,067	,151	-,050	,395*	,391*	,037	,015	,011	,042	-,030	-,025	-,037	,116	,082	,052	,416*
седьмая	,275	,029	-,076	,104	,258	-,103	-,027	,097	,142	-,148	-,110	-,197	,032	,137	-,112	-,260	-,141	-,111	,116	-,054	-,106	,311	,412*	,328	,511**
восьмая	,111	,061	,103	,110	,278	-,098	,045	,112	,142	-,011	-,088	-,199	-,210	,042	-,308	-,271	-,189	-,063	-,111	,125	-,014	,391*	,251	,225	,536*
девятая	-,023	,165	,055	,226	,001	,217	-,156	-,115	,048	-,146	,354	,508**	,417*	,100	,056	-,184	,044	,057	-,119	,363	-,320	-,410**	-,510**	-,240	-,062
нулевая	-,073	,143	-,002	,079	-,085	,189	-,147	,065	-,206	-,178	,015	-,005	-,230	-,099	-,393*	-,270	-,379*	-,294	-,085	-,094	,105	-,034	,264	-,188	,021
КО_ЕД_УСПЕХА	,314	,141	,220	,018	,100	,125	,217	,238	,253	,139	-,372	-,037	-,139	-,028	,075	-,089	-,173	-,319	,248	-,164	-,177	,179	-,174	,297	-,445*
КО_СР_БАЛЛ	,217	,147	,076	,183	,108	-,062	,076	,234	,180	-,034	-,070	,068	,008	-,098	,125	-,209	-,048	-,121	,313	-,254	-,160	,176	,055	,393*	-,496**
КО_ДИСЦИПЛИНА	,015	,105	,095	,169	,221	,051	-,087	,047	-,033	,044	,231	,173	,241	,073	,074	,078	,272	,018	,159	-,196	,144	,310	,280	,575**	-,207
КО_СЛУЖБА_В_НАРЯДАХ	-,228	-,169	-,090	,050	-,074	-,130	-,060	,091	,126	-,014	,221	-,154	,152	-,012	,037	,169	,242	,257	-,352	,167	,368	,076	-,180	,036	,315
КО_ОБЩАЯ_ОЦ_ДЕЯТ	,036	,195	,057	,165	,068	,022	-,314	-,148	,081	-,362	-,012	,203	,277	,085	,095	,089	,093	,157	,411*	-,360	-,134	-,150	-,162	,049	-,332
КУ_ЕД_УСПЕХА	,105	,003	-,006	-,180	,012	,192	,037	,092	,176	-,096	-,332	,108	-,037	,121	-,234	-,204	-,456*	-,552**	,055	-,019	-,066	,035	,063	,014	-,200
КУ_СР_БАЛЛ	-,088	-,139	-,035	-,243	-,180	-,140	-,042	-,040	,160	-,152	,027	,160	,057	,132	-,188	,015	-,219	-,144	-,036	,082	-,093	-,106	,140	-,135	-,113
КУ_НАУЧН_ДЕЯТ	,181	,154	,045	,130	-,118	,024	-,141	-,020	-,097	-,075	-,127	,075	,123	,296	,069	-,010	-,136	-,134	,175	-,093	-,237	,208	,236	,513**	-,040
КУ_ДИСЦИПЛИНА	-,113	,159	-,042	-,012	,066	,166	-,364	-,104	,040	-,296	,175	,406*	,505**	,290	,087	-,014	,095	,064	,265	-,216	-,037	-,166	,012	,156	-,165
КУ_СЛУЖБА_В_НАРЯДАХ	-,292	-,264	-,195	,061	-,056	-,463*	-,191	-,019	-,118	-,042	,221	-,012	,241	,270	,357	,229	,387*	,423*	-,047	-,104	,240	,263	,319	,269	,205

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Продолжение таблицы Д.4

пятая	шестая	седьмая	восьмая	девятая	нулевая	КО_ЕД_УСПЕХ_А	КО_СР_БАЛЛ_	КО_ДИСТИ_ПЛИНА	КО_СЛУЖБ_А_В_НАРЯДА_Х	КО_ОБЩАЯ_ОЦ_ДЕЯТ	КУ_ЕД_УСПЕХ_А	КУ_СР_БАЛЛ	КУ_НАУЧН_ДЕЯТ	КУ_ДИСТИ_ПЛИНА	КУ_СЛУЖБ_А_В_НАРЯДА_Х
,045	,073	,275	,111	-,023	-,073	,314	,217	,015	-,228	,036	,105	-,088	,181	-,113	-,292
-,254	-,147	,029	,061	,165	,143	,141	,147	,105	-,169	,195	,003	-,139	,154	,159	-,264
-,147	-,155	-,076	,103	,055	-,002	,220	,076	,095	-,090	,057	-,006	-,035	,045	-,042	-,195
-,252	-,209	,104	,110	,226	,079	,018	,183	,169	,050	,165	-,180	-,243	,130	-,012	,061
,074	,117	,258	,278	,001	-,085	,100	,108	,221	-,074	,068	,012	-,180	-,118	,066	-,056
,063	-,132	-,103	-,098	,217	,189	,125	-,062	,051	-,130	,022	,192	-,140	,024	,166	-,463
-,061	-,121	-,027	,045	-,156	-,147	,217	,076	-,087	-,060	-,314	,037	-,042	-,141	-,364	-,191
-,075	,006	,097	,112	-,115	,065	,238	,234	,047	,091	-,148	,092	-,040	-,020	-,104	-,019
,033	,177	,142	,142	,048	-,206	,253	,180	-,033	,126	,081	,176	,160	-,097	,040	-,118
,256	,067	-,148	-,011	-,146	-,178	,139	-,034	,044	-,014	-,362	-,096	-,152	-,075	-,296	-,042
,292	,151	-,110	-,088	,354	,015	-,372	-,070	,231	,221	-,012	-,332	,027	-,127	,175	,221
-,007	-,050	-,197	-,199	,508	-,005	-,037	,068	,173	-,154	,203	,108	,160	,075	,406	-,012
,124	,395	,032	-,210	,417	-,230	-,139	,008	,241	,152	,277	-,037	,057	,123	,505	,241
,000	,391	,137	,042	,100	-,099	-,028	-,098	,073	-,012	,085	,121	,132	,296	,290	,270
-,244	,037	-,112	-,308	,056	-,393	,075	,125	,074	,037	,095	-,234	-,188	,069	,087	,357
-,134	,015	-,260	-,271	-,184	-,270	-,089	-,209	,078	,169	,089	-,204	,015	-,010	-,014	,229
-,003	,011	-,141	-,189	,044	-,379	-,173	-,048	,272	,242	,093	-,456	-,219	-,136	,095	,387
-,164	,042	-,111	-,063	,057	-,294	-,319	-,121	,018	,257	,157	-,552	-,144	-,134	,064	,423
-,225	-,030	,116	-,111	-,119	-,085	,248	,313	,159	-,352	,411	,055	-,036	,175	,265	-,047
,258	-,025	-,054	,125	,363	-,094	-,164	-,254	-,196	,167	-,360	-,019	,082	-,093	-,216	-,104
-,056	-,037	-,106	-,014	-,320	,105	-,177	-,160	,144	,368	-,134	-,066	-,093	-,237	-,037	,240
,142	,116	,311	,391	-,410	-,034	,179	,176	,310	,076	-,150	,035	-,106	,208	-,166	,263
-,040	,082	,412	,251	-,510	,264	-,174	,055	,280	-,180	-,162	,063	,140	,236	,012	,319
,225	,052	,328	,225	-,240	-,188	,297	,393	,575	,036	,049	,014	-,135	,513	,156	,269
,233	,416	,511	,536	-,062	,021	-,445	-,496	-,207	,315	-,332	-,200	-,113	-,040	-,165	,205
1,000	,189	,000	,120	,231	,178	,037	-,167	,088	,000	-,480	,406	,346	,094	-,306	-,215
,189	1,000	,591	,347	-,088	,087	-,322	-,319	-,315	,161	-,175	,045	,339	,031	-,105	,299
,000	,591	1,000	,618	-,177	,109	-,330	-,088	-,087	-,107	-,245	,010	,097	,210	-,050	,418
,120	,347	,618	1,000	-,266	,231	-,314	-,304	,013	,207	-,346	-,204	-,078	,202	-,385	,332
,231	-,088	-,177	-,266	1,000	-,008	-,101	,104	-,082	-,030	-,065	,122	,208	-,121	,104	-,038
,178	,087	,109	,231	-,008	1,000	-,239	-,188	-,190	-,087	-,262	,193	,138	,059	-,234	-,050
,037	-,322	-,330	-,314	-,101	-,239	1,000	,703	,196	-,289	,222	,365	-,047	,334	-,035	-,415
-,167	-,319	-,088	-,304	,104	-,188	,703	1,000	,269	-,220	,252	,050	-,011	,153	,075	,066
,088	-,315	-,087	,013	-,082	-,190	,196	,269	1,000	,092	,221	-,104	-,249	,422	,384	,164
,000	,161	-,107	,207	-,030	-,087	-,289	-,220	,092	1,000	-,005	-,505	-,138	-,317	-,043	,526
-,480	-,175	-,245	-,346	-,065	-,262	,222	,252	,221	-,005	1,000	-,213	-,348	,056	,697	-,106
,406	,045	,010	-,204	,122	,193	,365	,050	-,104	-,505	-,213	1,000	,605	,325	,007	-,514
,346	,339	,097	-,078	,208	,138	-,047	-,011	-,249	-,138	-,348	,605	1,000	,072	-,210	,020
,094	,031	,210	,202	-,121	,059	,334	,153	,422	-,317	,056	,325	,072	1,000	,170	-,059
-,306	-,105	-,050	-,385	,104	-,234	-,035	,075	,384	-,043	,697	,007	-,210	,170	1,000	-,012
-,215	,299	,418	,332	-,038	-,050	-,415	,066	,164	,526	-,106	-,514	,020	-,059	-,012	1,000

