

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГИИ  
КАФЕДРА ВОЗРАСТНОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ПСИХОЛОГИИ

**ВЛИЯНИЕ ЛИЧНОСТНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ ВОЕННОСЛУЖАЩИХ  
НА ИХ ОРГАНИЗАЦИОННУЮ КУЛЬТУРУ**

Магистерская диссертация  
обучающегося по направлению подготовки  
37.04.01 Психология,  
магистерская программа Психология управления  
очной формы обучения, группы 02061606  
Скотарева Александра Александровича

Научный руководитель:  
канд. психол. наук, доцент  
Ткаченко Н.С.

Рецензент:  
к. псих. н., доцент,  
заведующий кафедрой  
психологии и  
дефектологии ОГАОУ  
ДПО «Белгородский  
институт развития и  
образования»  
Гуськова Е.А.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ ВЛИЯНИЯ ЛИЧНОСТНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ ВОЕННОСЛУЖАЩИХ НА ИХ ОРГАНИЗАЦИОННУЮ КУЛЬТУРУ.....	9
1.1. Личностные особенности военнослужащих.....	9
1.2. Понятие и подходы к изучению организационной культуры.....	21
1.3. Особенности организационной культуры военнослужащих.....	33
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ ЛИЧНОСТНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ ВОЕННОСЛУЖАЩИХ НА ИХ ОРГАНИЗАЦИОННУЮ КУЛЬТУРУ.....	42
2.1. Организация и методы исследования.....	42
2.2. Анализ и интерпретация результатов исследования.....	47
2.3. Программа тренинга по развитию личностных особенностей военнослужащих .....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	69
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	73
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	79
Приложение 1. Диагностические методики в порядке их предъявления.....	79
Приложение 2. Сводные таблицы полученных данных.....	108
Приложение 3. Результаты статистической обработки данных.....	123

Приложение 4. Программа тренинга по развитию личностных особенностей  
военнослужащих 149

.....

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность проблемы исследования** обусловлена тем, что профессиональная деятельность военнослужащих имеет уникальную структуру по сравнению со многими другими профессиями. Она проявляется в целях её деятельности, формах выполнения, во взаимоотношения, которые строго регламентируются уставом. На эффективность выполнения служебных обязанностей влияют многие факторы и одним из ключевых факторов выступают социально-психологические процессы.

У военнослужащих, так же, как и в других организациях важную роль играют традиции, нормы, правила, ценности, лидеры, доверие к руководителям и к сослуживцам и многое другое, и все эти параметры можно объединить в один термин – организационная культура.

Изучением темы организационной культуры занимались такие авторы как: Э.Х. Шейн [75] (изучал организационную культуру и лидерство), К.С. Камерон и Р.Э. Куин [30] (разработали собственные методы диагностики и способы изменения организационной культуры), И. Ансофф, Т. Питерс и Р. Уоттермен [59] (являются одними из основоположников рационально-прагматического подхода в организационной культуре), Ч.Хэнди [74] (предложил свою классификацию типов организационной культуры), А.Н. Занковский [26] (внёс вклад в организационную психологию), Е.Д. Малинин [49] (изучил и перевел множество иностранных книг связанных с организационной культурой, тем самым представил зарубежный опыт) и другие.

Проанализировав различные подходы к пониманию организационной культуры, мы хотим отметить, что до сих пор нет однозначного определения не в отечественной науке, не в военной социологии и психологии. Это связано с тем, что отсутствует четкое понимание воздействия на данный феномен, и если это возможно, то с помощью каких механизмов это можно осуществить.

Так же не маловажную роль на службу в армии оказывают личностные особенности военнослужащих. Под личностными особенностями человека мы понимаем психические явления, которые существенно влияют на деятельность личности и характеризующие его главным образом с социально-психологической стороны. Иными словами, это те психические явления, которые реализуются в конкретном обществе [58, с.307].

Изучением личностных особенностей человека занимались многие авторы, но существенное вклад в изучение внесли: Р. Кеттелл [16] (разработал «шестнадцатифакторный личностный опросник (16pf)», который позволяет выявить личностные особенности человека), С.Л. Рубинштейн [65] (Он главным смыслообразующим в разработке проблем личности выделял две основные идеи. Первая идея – это утверждение тезиса об общественной, социальной природе личности и вторая идея связана с преодолением механистической концепции в психологии, так же он первый дал определение личности психологическое, а не социологическое), В.Н. Мясищев [55] (внес большой вклад в исследование личности и предложил свою интерпретацию, свою версию того, что есть личность как конкретное образование), А.Н. Леонтьев [45] (он выделяет в качестве основного параметра характеристики личности соотношение мотивов, их иерархии деятельности, которую реализует человек) и другие.

Личностные особенности, как и организационная культура на сегодняшний день имеет большое значение для разработки многих фундаментальных проблем, которые очень важны в таких психологических направлениях как: психология труда, организационная психология, психология управления, менеджмент, военная психология и во многих других областях.

Таким образом, данная тема характеризуется сочетанием ее высокой теоретической значимости и практической ценности в военной психологии в настоящее время.

Исходя из вышесказанного, мы можем сформулировать **проблему исследования** следующим образом: влияют ли и как личностные особенности военнослужащих на их организационную культуру?

**Цель исследования:** изучить влияние личностных особенностей военнослужащих на их организационную культуру и разработать программу тренинга.

**Объект исследования:** организационная культура военнослужащих.

**Предмет исследования:** влияние личностных особенностей военнослужащих на их организационную культуру.

**Гипотеза исследования:** личностные особенности военнослужащих могут оказывать влияние на их организационную культуру, а именно умение проявить военнослужащими независимость и прямолинейность способствуют формированию адхократического типа организационной культуры, общительность, беспечность и критичность - рыночному типу, умение мыслить конкретно, сдержанность, спокойность, самодостаточность и напряженность - иерархическому типу организационной культуры военнослужащих.

В соответствии с предложенной проблемой и гипотезой определим **задачи исследования:**

1) проанализировать современное состояние проблемы влияния личностных особенностей военнослужащих на их организационную культуру;

2) изучить личностные особенности военнослужащих;

3) выявить особенности организационной культуры военнослужащих;

4) определить связь личностных особенностей военнослужащих с их организационной культурой;

5) изучить влияние личностных особенностей военнослужащих на их организационную культуру;

6) разработать программу тренинга по развитию личностных особенностей военнослужащих.

**Теоретическая основа исследования** включает идеи таких отечественных и зарубежных авторов по личностным особенностям: В.Н. Барцев [9] (внёс большой вклад в изучении особенностей военной психологии и педагогики), Р. Кеттелл [16] (разработал «шестнадцатифакторный личностный опросник (16pf)», который позволяет выявить личностные особенности человека) и К.С. Камерон и Р.Э. Куин [30] (разработали собственные методы диагностики и способы изменения организационной культуры), Ч.Хэнди [74] (предложил свою классификацию типов организационной культуры), Э.Х. Шейн [75] (изучал организационную культуру и лидерство).

Для решения поставленных задач использовались следующие **методы исследования:**

- 1) эмпирические методы: психодиагностические методы (тестирование, анализ);
- 2) методы статистической обработки данных: непараметрический метод коэффициент ранговой корреляции Спирмена, для выявления связей между изучаемыми показателями; множественный регрессионный анализ (МРА), с использованием пакета математической статистической обработки данных SPSS- 21,0;
- 3) интерпретационные методы: структурный метод (установление структурных взаимосвязей между изучаемыми характеристиками).

В качестве диагностического инструментария использовались **методики исследования:**

- 1) Методика Р. Кеттелла «Шестнадцатифакторный личностный опросник (16pf)».
- 2) Методика диагностики организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна «OCAI».

**База и выборка исследования:** пограничное управление ФСБ России по Белгородской и Воронежской областям. В исследовании приняло участие 112 военнослужащих.

**Положения, выносимые на защиту:**

1. У военнослужащих доминирующим типом организационной культуры будет иерархический заключающийся иерархии военных чинов, уставе, а так же в личностных особенностях, таких как умение мыслить конкретно, сдержанность, спокойность, самодостаточность и напряженность.

2. Между личностными особенностями военнослужащих и их организационной культурой есть связь.

3. Личностные особенности военнослужащих влияют на их организационную культуру.

**Теоретическая значимость исследования** определяется следующими основными обстоятельствами:

- реализован комплексно-теоретический и эмпирический подход позволяющий исследовать проблемы влияния личностных особенностей военнослужащих на их организационную культуру;

- установлено наличие связей между личностными особенностями военнослужащих и их организационной культурой в рамках уникальной системе ценностей вооруженных сил РФ;

- доказано, что совокупность личностных особенностей военнослужащих имеют влияние на их организационную культуру;

- предложена и реализована тренинг-программа по развитию личностных особенностей военнослужащих в пограничном управлении ФСБ России по Белгородской и Воронежской областям;

**Практическая значимость исследования** состоит в том, что собранный эмпирический материал может использоваться в рамках работы психолога в пограничном управлении с целью профилактической и коррекционной работы с военнослужащими, для развития их организационной культуры.

**Апробация и внедрение результатов исследования** проводилась на базе пограничного управления ФСБ России по Белгородской и Воронежской областям, а также на кафедре возрастной и социальной психологии НИУ



«БелГУ» в рамках студенческой научно-практической конференции «Прикладные исследования в возрастной, педагогической и социальной психологии». Разработанные нами рекомендации и программа тренинга были переданы руководству и психологу в отдел кадров.

**Структура работы** состоит из введения, двух глав (теоретической и эмпирической), заключения, списка использованных источников и приложений. Список использованных источников включает 75 наименований. Общий объем магистерской диссертации составляет 73 страницы.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ ВЛИЯНИЯ ЛИЧНОСТНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ ВОЕННОСЛУЖАЩИХ НА ИХ ОРГАНИЗАЦИОННУЮ КУЛЬТУРУ

## 1.1. Личностные особенности военнослужащих

Прежде чем перейти к личностными особенностям, нам необходимо рассмотреть ключевое понятие – личность. Имеется несколько отечественных подходов к изучению личности в психологии.

Первый подход С.Л. Рубинштейна, он характеризуется достаточно широким кругом явлений, относимых к психологии личности. Этот подход представлен и реализован в трудах С.Л. Рубинштейна и его последователей, в частности в работах Е.В. Шороховой, К.А. Абульхановой-Славской [65].

Для С.Л. Рубинштейна главными, смыслообразующими, при разработке проблем личности были две идеи. Первая идея - это утверждение тезиса об общественной, социальной природе личности. Вторая идея связана с преодолением механистической концепции в психологии. С.Л. Рубинштейн предложил такое определение личности (именно психологическое, а не социологическое), согласно которому «личность есть целостная совокупность внутренних условий, через которые преломляются все внешние воздействия» [65, с. 281].

В этом подходе отражается идея о том, что нет «ничьих» психических явлений, свойств, что они где-то должны существовать, быть локализованы. Место существования психических явлений – это личность. Эта идея была впоследствии сформулирована как принцип личностного подхода в психологии.

«Вторая идея С.Л. Рубинштейна – это идея опосредуемости внешних воздействий внутренними состояниями» [65, с.285]. В его концепции не очень строго проводилось различие между личностью и собственно личностными свойствами, однако введение этого понятия есть проявление

важной тенденции к сужению списка тех характеристик, которые относятся к категории внутренних условий.

Еще одна идея, неоднократно подчеркиваемая в работах С.Л. Рубинштейна – это идея формируемости личностных характеристик в ходе, осуществляемой человеком деятельности. Личность, как утверждал Рубинштейн, не только проявляется, но и формируется в деятельности. Это очень важное положение, поскольку оно отражает аспект развития и формирования личности, а не элементарную констатацию изолированных черт личности со всеми последующими поисками эффективных корреляций между ними [65]

В.Н. Мясищев внес большой вклад в исследование личности и предложил свою интерпретацию, свою версию того, что есть личность как конкретное образование. Центральным понятием у него было понятие «отношение». Именно отношения человека к окружающему миру, к людям и самому себе, по мнению В.Н. Мясищева, наиболее полно и всесторонне характеризуют личность конкретного человека. Так же он разрабатывал преимущественно проблематику аномалий личности, в частности неврозов. Поэтому его особенно интересовала область нарушений отношений человека с окружающим миром, их дисгармонии, характерной для невротического развития [55].

Л.М. Митина в своей работе отмечает, что понятие «отношение», «бесспорно, отражающее определенную реальность, не было подвергнуто детальному анализу. Есть основание считать, что это понятие фиксирует достаточно большой спектр психических явлений. Следовательно, актуальной остается задача уточнения этого понятия и дифференциации его значений, дальнейшего аналитического исследования того, что такое отношение» [54, с.114].

Очень важная работа по систематизации и критическому переосмыслению исследований установки была проделана А.Г. Асмоловым. В частности, было четко показано, что необходимо различать виды установок

и уровни установки. По-видимому, только один класс установочных явлений - так называемые смысловые установки - относится собственно к области личности, и ни в коей мере нельзя связывать с личностью все установочные явления [4].

Так же рассмотрим подход А.Н. Леонтьева, где он в качестве основного параметра характеристики личности выбирает параметр соотношения мотивов, их иерархии, или иерархии деятельности, которую реализует человек. Это почти синонимичные выражения, так как каждая деятельность релевантна некоторым мотивам, поэтому можно использовать термин «иерархия деятельности», а можно - «иерархия мотивов» [45, с.83].

Согласно этому подходу наличие или отсутствие тех или иных способностей у человека не описывает личность. Кроме того, и характер человека как нечто, выражающее устойчивый стиль взаимоотношений человека с окружающими людьми, сам по себе личность не характеризует.

«Личность, по мнению А.Н. Леонтьева – это психологическое образование особого типа, порождаемое жизнью человека в обществе» [45, с. 57].

Соподчинение различных деятельностей создает основание личности, формирование которой происходит в процессе социального развития (онтогенеза). К понятию «личность» А.Н. Леонтьев не относил генотипически обусловленные особенности человека - физическую конституцию, тип нервной системы, темперамент, биологические потребности, аффективность, природные зачатки, а также прижизненно приобретенные знания, умения и навыки, в том числе профессиональные.

Перечисленные выше категории, по его мнению, составляют индивидуальные свойства человека. Свойства индивида не переходят в свойства личности. Даже трансформированные, они так и остаются индивидуальными свойствами, не определяя складывающейся личности, а составляя лишь предпосылки и условия ее формирования» [45].

Тенденция к более узкой трактовке понятия «личность» представлена в трудах отечественного психолога Л.И. Божович. Он выделяет следующие основные признаки, характеристики личности. Основной среди них является способность управлять своим поведением и деятельностью. Это, по существу, выражение другими словами той же самой мысли о сознательной личности, потому что управлять своим поведением и деятельностью личность может лишь на основе самосознания [14].

К числу других признаков личности относятся следующие: «восприятие себя как единого целого, отличного от окружающей действительности и других людей; переживание своего «Я»; наличие собственных взглядов и собственного отношения к миру, собственных моральных требований и оценок, которые делают человека относительно устойчивым и независимым от ситуативных воздействий среды» [14 с.118].

Л.И. Божович, так же специально выделяет признак, связанный с особой формой активности, предполагающей наличие иерархии в мотивационной сфере. Этот признак - способность действовать, следуя не только непосредственным побуждениям, но и в соответствии с сознательно поставленными целями и принятыми намерениями [14].

П.С. Гуревич пишет, что «нет однозначной связи между свойствами нервной системы и их проявлениями в реальной жизнедеятельности. При всей важности дифференциальных исследований психофизиологических характеристик человека не нужно абсолютизировать их значение для разработки проблем психологии личности. Однако не следует впадать в другую крайность - думать, что вообще никакого значения все эти индивидуальные особенности не имеют. Так, в экстремальных условиях, в ситуациях перегрузки они могут оказать значительное влияние на результат деятельности» [19, с.226].

Теперь перейдем непосредственно к понятию личностные особенности человека, Л.Первин в своей работе отмечает, что «под ними понимаются психические явления, которые существенно влияют на деятельность

личности и характеризующие ее главным образом с социально-психологической стороны. Иными словами, это те психические явления, которые реализуются в конкретном обществе (социальная группа или взаимоотношения с другими людьми)» [58, с.307].

В данную структуру можно отнести направленность, темперамент, характер и способности. «Направленность – это сложное психическое свойство, представляющее собой относительно устойчивое единство потребностей, целей и мотивов личности, которые определяют характер ее деятельности. Ее содержание формируется на основе взаимосвязанных внутренних побуждений и жизненных целей человека, показывая, к чему он стремится в жизни, какие цели ставит перед собой и что его к этому мотивирует. Направленность включает в себя такие элементы как потребность, мотив и цель» [58, с.311].

«Потребности – это нужда человека как социально-биологического существа в конкретном явлении духовном или материальном. Потребность требует своего удовлетворения и побуждает личность проявлять для этого некую активность, т.е. выполнять конкретную деятельность» [58, с.312]. И тут мы можем обратиться к пирамиде потребностей А.Маслоу [51], и первая ступень которую он выделял это физиологические потребности (необходимость в пище, одежде, жилище и т.д.), потребность в безопасности, в принадлежности, в знании и в самовыражении.

А.Маслоу дает следующие определение «мотив – это непосредственно то, что побуждает человека к совершению конкретных действий для удовлетворения тех самых потребностей, о которых мы говорили ранее. Они формируются в зависимости от мировоззрения человека и имеют личный для него смысл. При этом удовлетворение одной и той же потребности у разных людей могут иметь совершенно разные мотивы, как и разные цели» [51, с.173].

Цели по мнению А.Маслоу – это идеальный образ результата деятельности. По времени существования он выделяет краткосрочные,

перспективные (недели, месяцы), долговременные (годы) и жизненные. Жизненная цель является самой важной и выступает фундаментом для всех остальных целей. Как правило реализация каждой из перечисленных целей осуществляется в соответствии с поставленной жизненной целью. В целях неразрывно связаны установки и перспективы [51].

В целом уровень направленности определяется ее социальной значимостью. Отсюда следует, что знание направленности личности позволяет не только понимать действия другого человека, но и прогнозировать его поведения в тех или иных ситуациях.

Следует так же отметить, что при относительно похожих характеристиках направленности, люди могут вести себя по-разному, например одни могут быть гиперактивными, другие, наоборот, пассивными это связано в первую очередь с темпераментом.

А.Маслоу говорит, что: «темперамент является индивидуально-психическим свойством личности, которое отражает динамику поведения и психики у человека. Здесь психика и деятельность тесно взаимосвязаны» [51, с.214].

Перейдем к определению «личностные особенности» которое дал автор, являющийся лидером в развитии факторных теорий личности Р.Кеттелла [16].

В своей теории личности Р. Кеттелл говорит, что «личностные особенности – это совокупность факторов таких как: многочисленные черты, которые составляют индивидуальность, степень обусловленности черт личности влиянием окружающей среды и наследственностью, а также взаимодействие всех данных факторов между собой. Иными словами, это те качества личности, которые отличают одного человека от другого» [16, с.14].  
Подход данного автора в нашей работе взят за основу и так же используется его методика «шестнадцатифакторный личностный опросник (16pf)» при изучении военнослужащих во 2 главе нашего исследования.

Переходя к более тщательному изучению личностных особенностей военнослужащих, мы должны понимать, что мы «рассматриваем солдата или офицера не только как отдельно взятую личность, но также, как и члена входящего в вооруженные силы РФ, которые подразумевают создание единой группы людей, объединённых общими целями и задачами» [8, с.53].

В военной психологии А.В. Барабанщиков выделяет такой термин как «Служебный коллектив – это высокоорганизованная общность вооружённых людей, объединённых общими целями, единым руководством и совместной деятельностью по обеспечению безопасности государства. Является одной из форм общности, но общности весьма специфичной в силу особой значимости целей, характера взаимодействия при выполнении задач, особенностей комплектования, ритма службы и порядка жизнедеятельности. При внешней схожести каждый коллектив пограничного отделения имеет неповторимое своеобразие. По объективным и субъективным причинам эти коллективы различаются уровнем зрелости (развития), уровнем развития межличностных отношений, уровнем дисциплинированности, профессиональными и национально – этническими характеристиками, а также половозрастными особенностями и т.д» [8, с.61].

Ю.Ю. Глушков [17] отмечает, что на формирование взаимоотношений в среде сильное воздействие оказывает штатная организация и субординация, тем не менее, определенное влияние оказывает и неформальная организация. Различное место в коллективе (это определяется сроком службы, имеющимся жизненным опытом, статусными и половозрастными характеристиками), многообразие суждений молодых сотрудников и другие факторы обуславливают стремление к дифференцированному общению в смешанных служебных коллективах.

Равно тому, как человек с первых дней своей жизни связан с определенными микрогруппами, причем не просто испытывает на себе их влияние, но только в них и через них получает первую информацию о внешнем мире и в дальнейшем организует свою деятельность. Сотрудник,



непрерывно становится членом той или иной формальной или неформальной группы.

В связи с этим нам необходимо рассмотреть и осмыслить в первую очередь социально-психологическую структуру включающая в себя следующие подструктуры: композиционную, коммуникативную, межличностные предпочтения и функциональные отношения.

А.Г. Караяни говорит, что» композиционная подструктура личного состава – это совокупность устойчивых социально-психологических характеристик военнослужащих входящих в те или иные группы, чрезвычайно значимые с точки зрения состава группы как целого и являющийся основной частью корпоративной культуры» [32, с.74].

Так же А.Г. Караяни отмечает, что, поступая на службу в силовые структуры очень важно иметь верные представления о социально-демографических особенностях членов личного состава, их национальности, а также социальное положение, занимаемое в отряде, которое влияет на характер межличностных отношений между военнослужащими. Высокая степень однородности личного состава по таким признакам, как национальность, пол, возраст, образование, уровень квалификации и наличие на этой основе общности интересов, потребностей, ценностных ориентации и т.д., является хорошей основой для возникновения тесных связей между работниками. Если же коллектив будет разнородным по указанным выше признакам, то он может распасться на несколько неформальных групп, каждая из которых будет конечно же сравнительно однородна по-своему составу, но это может вызвать ряд проблем. И что бы такого не произошло в вооруженных силах почти любой страны военнослужащих делают похожими друг на друга и главным документом, регулирующим их отношения, является устав. Но тем не менее, мы не можем совсем обезличивать людей в подобных профессиях, каждый из них является личностью и уникален по-своему. А значит, мы должно изучать их более тщательно и подробно как отдельно

каждого военнослужащего, так и группы, которые образуются во время службы [32].

Существует достаточно большое количество подобного рода характеристик членов той или иной общности. Именно поэтому при изучении композиционной структуры личного состава выбор данных характеристик зависит от конкретных целей и задач, которые мы перед собой ставим.

А.Г. Маклакова отмечает, что сначала при отборе персонала в ряды вооруженных сил РФ происходит общий анализ личности, который начинается с выяснения данных о социальной и национальной принадлежности, половозрастных и профессиональных особенностях, состоянии здоровья, образовательном уровне, семейном положении, личностных и социальных интересах. Далее необходимо верно представлять прочность морально-нравственных и идейных убеждений данного кандидата, поскольку они влияют на его психологию, что может наложить определенный отпечаток на поведение, реакции, поступки и действия на самой службе в коллективе, а значит сказываются на отношениях к внутригрупповым и общественным ценностям и интересам. Кроме того, следует принимать во внимание, что личностные особенности военнослужащих влияют непосредственно не только на его поведение, но и отражаются на совместной деятельности, это может послужить причиной межличностных конфликтов, которые недопустимы по уставу. Так же нашего внимания заслуживает и наличие различных контактных и неформальных микрогрупп, которые имеют место быть, а также отношение их лидеров к традициям и внутригрупповым нормам, которые в ряде случаев могут привести к всевозможным изменениям самой микрогруппы и ее состава.

Следуя подобной программе изучения композиционных компонентов кандидатов на военную службу, а также изучение микрогрупп, необходимо собрать достаточный материал для выводов и о важнейших характеристиках

психологии микрогруппы. На основе такого изучения можно спрогнозировать их перспективное развитие на ближайшие несколько лет [48].

А.В. Барабанщиков говорит, что «подструктура межличностных предпочтений в группах – это проявление совокупности реальных межличностных связей между военнослужащими, существующие между ними симпатий и антипатий. Они изначально очень быстро фиксируются с помощью метода социометрии, хотя данный метод стал использоваться в военной психологии относительно не давно» [8, с.92].

Было выявлено, что данный метод позволяет определить четкую систему межличностных и эмоциональных отношений у личного состава и дает возможность определить количество предпочтений, отданных тому или иному человеку, отразить их качественные характеристики, проявляющиеся в межличностной взаимности, тем самым мы можем сделать вывод, что военная психология также продвигается вперед и человека ставит на первое место.

Л.М. Митина в своих работах совместимости личности и профессий говорит, что социометрия в военной психологии, так же, как и в социологии дает нам возможность выявить группы взаимного предпочтения, на основе чего можно строить предположения о том, на какие из них ориентированы конкретные личности, как в данном личном составе или группе сосуществуют военнослужащие с различными ролями, каковы взаимоотношения между ними и так далее [54].

Далее, более тщательное изучение характера взаимосвязей военнослужащих в группах с помощью методов наблюдения и эксперимента позволяет составить уже полную картину межличностных отношений в ней.

Н.А. Воеводина и И.А. Данилова говорят о коммуникативной подструктуры группы, которая так же имеет значительный вес, ведь это прежде всего совокупность позиций данного военнослужащего в той или иной группе, в системе информационных потоков, существующие как между

ними самими, так и во внешней среде, отражающих у них тот или иной объем знаний и сведений. Владение знаниями, весьма важный показатель положения военнослужащего в группе, так как доступ к получению и хранению информации обеспечиваем ему в ней особую роль.

При анализе информационных групповых связей часто используют термин «коммуникативная сеть», подразумевая, что она может быть двух типов: централизованной или децентрализованной. Централизованные коммуникативные сети характеризуются прежде всего тем, что в них один из членов группы находится в центре информационных потоков и играет главную роль в организации обмена информацией и межличностного взаимодействия военнослужащих. Благодаря нему осуществляется общение остальных участников деятельности, которые непосредственно контактировать между собой не могут. Зачастую такую роль занимает один из офицеров не высокого чина, при этом являющийся неформальным лидером» [15].

Так же Н.А. Воеводина отмечает, что «децентрализованные сети отличаются прежде всего тем, что в них присутствует «коммуникативное равенство» всех членов микрогрупп, при котором каждый из них обладает одинаковыми со всеми остальными возможностями принимать, передавать и перерабатывать полученную информацию, вступая в прямое общение с участниками совместной деятельности» [15, с.73].

Обращение к анализу существующих в микрогруппе коммуникативных сетей особенно важно в тех случаях, когда необходимо выяснить эффективность совместной деятельности или наличие негативного эмоционального фона во взаимоотношениях между ее членами.

Что же касается функциональных отношений в группах, следует сказать, что это «совокупность проявления разнообразных взаимозависимостей, являющихся следствием способности членов группы играть одну из определенных ролей. Группа представляет собой чрезвычайно сложный механизм, в котором люди, в нашем случае военнослужащие

занимают в силу специфики функционирования их индивидуально и социально-психологических качеств разное положение» [15].

Так же необходимо отметить ролевые отношения между военнослужащими, где можно отметить существование в ней нескольких элементов подструктуры функциональных отношений.

А.С. Колосович в своей статье выделяет офицеров (руководители) и лидеров, которые составляют управленческое ядро. Между ними есть определенная разница. Руководитель в данном случае всегда выступает официальным лицом, реализующим функции управления в той или иной группе, что обусловлено, с одной стороны, формально-правовым аспектом его власти, а с другой – рядом собственных психологических факторов, определяющих меру его авторитетности, среди которых выделяют: мотивационный и организаторский потенциал, ценностную привлекательность личности офицера для членов группы (готовность разделить его идеалы и принципы), а также стиль управления.

Лидером же по ее мнению является военнослужащий, завоевавший авторитет и право на влияние на других членов группы, хоть здесь всё и подчиняется в первую очередь всё уставу, но в силу того, что данная общность является социальной, а значит элементы неформальных лидеров так же присутствуют [39].

А.С. Колосович, отмечает, что «лидер является порождением структуры взаимоотношений данной конкретной общности. Данная структура определяется целями группы, ценностями и нормами, в ней функционирующими, так же, как и на гражданских специальностях, здесь присутствуют различные направления и должности в работе» [39, с.78].

Исследуя структуру пограничного управления ФСБ России по Белгородской и Воронежской областям, следует отметить, что здесь так же присутствует отдел кадров, в состав которого входят различные команды, например психологи, которые занимаются тестированием и изучением

кандидатов при приеме на работу. Отдел, занимающийся запросами всех личных данных по кандидату и так далее. А значит, в каждом подобном отделе имеется свой руководитель и свой неформальный лидер. И зачастую это один и тот же человек, т.к. сейчас в военной практике активно использует психологические методы выбора кандидата на должность. В результате чего выдвигается конкретный лидер. Можно сказать, что он олицетворяет систему предпочитаемых другими людьми ценностей и целей, выступает их непосредственным проводником в жизнь. За ним признается право вести за собой других членов группы или отдела.

Таким образом, изучив подходы к изучению личностных особенностей мы опираемся на работу Р. Кеттелла, который говорит, что «личностные особенности – это совокупность факторов таких как: многочисленные черты, которые составляют индивидуальность, степень обусловленности черт личности влиянием окружающей среды и наследственностью, а также взаимодействие всех данных факторов между собой. То есть это те качества личности, которые отличают одного человека от другого» [16, с.14].

Характерной особенностью вооруженных сил РФ является то, что в данной профессии максимально создают такие условия, что бы люди были похожи друг на друга, об этом нам свидетельствуют специальная форма одежды, прически, условия проживания и самое главное личностные качества самого военнослужащего и много других факторов. Всё это нам говорит о том, что личностные качества военнослужащего так же имеют большой вес, особенно при отборе кадров в армию. Ведь когда кандидат приходит на службу по контракту, тщательно изучаются личностные особенности кандидата. Только после удовлетворения всем требованиям его берут на военную службу. А это значит, что каждый военнослужащий похож друг на друга не только внешними, но и внутренними признаками.

## 1.2. Понятие и подходы в изучении организационной культуры

Современные исследования в области организационной культуры в основном посвящены выявлению основных парадигм, которые составляют этот системный феномен, влияющий на поведения людей в организациях.

Изучением темы организационной культуры занимались такие авторы как: Э.Х. Шейн [75] (изучал организационную культуру и лидерство), К.С. Камерон и Р.Э. Куин [30] (разработали собственные методы диагностики и способы изменения организационной культуры), И. Ансофф, Т. Питерс и Р. Уоттермен [59] (являются одними из основоположников рационально-прагматического подхода в организационной культуре), Ч.Хэнди [74] (предложил свою классификацию типов организационной культуры), А.Н. Занковский [26] (внёс вклад в организационную психологию), Е.Д. Малинин [49] (изучил и перевел множество иностранных книг связанных с организационной культурой, тем самым представил зарубежный опыт) и другие. Рассмотрим более подробно каждого из них и не только.

Вплоть до начала 1980 гг. ученые, занимавшиеся проблемами организации, не уделяли серьезного внимания концепции организационной культуры. По существу, это одна из немногих областей, в которой наука способна привести практикующих менеджеров, психологов и руководителей к самостоятельному установлению критически важного фактора, оказывающего воздействие на организационные показатели деятельности.

В.В. Андронов отмечает, что причина, по которой организационная культура игнорировалась как важный фактор влияния на показатели эффективности фирмы, кроется в том, что само определение культуры оперировало категориями исповедуемых ценностей, фундаментальных допущений, ожиданий, коллективной памяти и понятийных формулировок, свойственных организации. Такое понимание культуры дает определенное

представление о том, «как там все крутятся», отражает тяготение людей к засевающей у них в головах идеологии [3].

Т.Ю. Базаров говорит, что культура дает наемным работникам ощущение их идентичности, несет в себе неписанные, а зачастую и просто сами собой разумеющиеся наставления о том, как в организации можно чего-то добиться, а также способствует стабильности социальной системы, в которой люди пребывают повседневно. К сожалению, люди не осознают свою культуру, пока она не становится им помехой, пока они не прочувствуют новую культуру на собственном опыте либо пока она не проявится публично или не станет явно видимой сквозь призму какого-то принципа или модели. Вот в чем главная причина столь долгого игнорирования организационной культуры менеджерами и учеными. В большинстве ситуаций она просто не обнаруживает себя явно [6].

Теперь перейдем к рассмотрению понятия организационной культуры и как оно трактовалось в различных подходах в ее изучении.

Т.Ю. Базаров отмечает, что традиционно в отечественной теории и практики использовали такие понятия как «культура труда» и «культура производства». Первый термин использовался и понимался как составная часть культурного уровня персонала, т.е. их профессионализм, компетентность, дисциплинированность, образованность и формы общения между персоналом. Второй термин рассматривали как условие непосредственно труда и производства, трудовой процесс, используемые средства труда, управление межличностными отношениями и личной культурой самих работников [6].

Но наряду с данными терминами в литературе можно встретить культура организации, корпоративная культура и культура предприятия. Во всех приведенных нами определениях повторяется ключевое слово «культура», остановимся на нем как на основополагающем.

Д. Мацумото определял культуру как «динамическую систему правил – эксплицитных или имплицитных (т.е. явно выраженных, открытых или



скрытых), принимаемых группой для обеспечения ее выживания. Такие правила включают в себя отношения, убеждения, поведения, ценности и нормы, которые разделяет группа» [31, с.211]. Иными словами, это такие образования, которые могут восприниматься по-разному в пределах одной или нескольких групп, передаваться от одного поколения другому, они сравнительно устойчивы, но всё же способны изменяться с течением времени в изменяющихся условиях.

С начала XX века организационную культуру рассматривают как продукт поведения и деятельности персонала, представляющая собой одновременно и процесс, и результат, в это же время Л.Уайт вводит такое понятие как «культурология» и предложил трехкомпонентную структуру культуры в виде следующих систем:

1. Технологическая (материальное выражение).
2. Социальная (все типы взаимоотношений между людьми).
3. Идеологическая (взгляды, идеи, принципы и пр.) [42, с.64].

Подобное деление похоже на концепцию предложенной Э.Шейном, где он выделил несколько функций культуры: освоение и преобразование мира, коммуникативная, сигнификативная (осмысливающая), накопления и хранения знаний, нормативная и защитная (т.е. деятельность социума по самосохранению и борьба с дисфункциями).

Перечисленные выше функции применимы на уровне любой организации, т.к. культура создает отличие одной организации от другой и придает ей индивидуальность, а также и ее членам, отождествляя их с организацией и усиливает ее стабильность как социальной системы, способствующая передаче от одного наследия другому всех ценностей и традиций [75].

Продолжая изучать литературу и всевозможные определения понятия организационной культуры, было выделено несколько подходов к ее изучению. И первый подход это «рационально-прагматический», авторами которого были Э. Шейн, И. Ансофф, Т. Питерс и Р. Уотермен они описывают

культуру как некое психическое образование непосредственно самой организации, в состав которого входят правила, нормы, ценности, традиции, убеждения и т.д., влияющие на поведение персонала в организации.

Представители данного подхода рассматривают организационную культуру в качестве одной из переменных, которая выступает регулятором поведения персонала на предприятии, наряду с другими, такими как организационный климат, технологии труда, формальная или неформальная структура и прочее. Формирование организационной культуры связано прежде всего с процессами, которые происходят внутри организации, но они так же могут изменяться под воздействием внешней окружающей их среды [75].

Э.Шейн говорит, что «рационально-прагматический подход позволяет рассмотреть 3 главных аспекта, связанные с организационной культурой: социализирующую функцию организационной культуры, фактор поведения членов организации и возможность унификации организационной культуры в рамках крупной организации» [75, с.69].

И. Ансофф, Т. Питерс и Р. Уотермен организационную культуру рассматривают как один из основных атрибутов организации. Подразумевается, что имеется возможность влияния на формирование организационной культуры, а это значит есть возможность ее изменения с целью улучшения психологического климата, повышения работоспособности персонала и многих других целей, которых можно достигнуть при благоприятной организационной культуре [59].

Т.Е. Диал отмечает, что любая организационная культура представляет собой, свод правил и норм внутри организации, которые должен разделять и принимать каждый член данной организации. Такие правила включают в себя разнообразные психологические элементы, например отношения, ценности, убеждения, поведение и нормы. Зачастую организационная культура понимается как совокупность, правил, обычаев, норм и традиций, которые были заданы субъектом власти организации, т.е. руководство задает

общие рамки поведения работников, согласующихся со стратегией организации [20].

Е.Д. Малинин считает, что организационная культура представляет собой систему совместно выношенных и реальных убеждений и представлений о ценностях, представления о ценностях отвечают на вопрос, что является важным для организации, в то время как убеждения, прежде всего, помогают понять, как должно функционировать предприятие, как надо им управлять, т.е. как быть преуспевающей организацией [49, с.56].

По мнению М.Магуры «организационная культура – это целостная система убеждения, норм поведения, ценностей и установок, являющиеся теми неписанными правилами, которые определяют как должен вести себя сотрудник в данной организации. При этом речь идет об убеждениях и ценностях, одобряемые большинством членов данного предприятия» [47, с.25].

А.Н. Занковский дает определение организационной культуре следующее, он говорит, что «это ценности и представления, которые определяют содержание отношений организации к окружающей среде» [26 с.382].

Таким образом, организационная культура определяет для всего персонала их ценности и правила поведения в организации. Функция внутренней интеграции выступает как социализация и адаптация для новых сотрудников. Можно отметить, что организационная культура – это система взаимоотношений персонала в организации. Отсюда следует, что персонал становится центральным звеном, абсолютно в любой организации.

М.Х. Мескон считает, что приоритетным реальным фактором развития любой организации является организационная культура, включающая в себя организационный климат, как субъектно-психологическую эмоциональную сторону общего процесса [52].

Так же сторонники такого подхода рассматривают организацию как динамическую систему, которая включает в себя три базовых уровня, а

именно: индивида (микроуровень), группу (мезоуровень) и организацию в целом (макроуровень).

К компонентной структуре изучения организационной культуры можно отнести работу А.П. Савельева, который предлагает рассматривать культуру на основе десяти характеристик [66].

«1) Осознание себя и своего места в компании (проявление своего «Я»).

2) Коммуникативная система и язык общения (использование различного рода стилей общения, умение вести переговоры, жестикулировать и тд)

3) Имидж (внешний вид и представление себя на рабочем месте).

4) Что и как едят люди, привычки и традиции в этой области (организация питания работников, включая наличие или отсутствие таковых мест на предприятии; люди приносят с собой еду или посещают кафетерий; дозация питания; периодичность и продолжительность питания; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно и т.п.).

5) Осознание времени, отношение к нему и его использование

6) Взаимоотношения между сотрудниками (по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, и так далее).

7) Ценности (набор ориентиров о том, что такое хорошо и плохо) и нормы (как набор ожиданий и предположений в отношении определенного типа поведения), т.е. что персонал ценит в своей организационной жизни.

8) Вера во что-то (вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, справедливость и прочее).

9) Процесс обучения и развития работника (бездумное или осознанное выполнение работы; полагаются на интеллект или силу; процедуры информирования работников).

10) Трудовая этика и мотивация (отношения персонала к работе; разделение и замещение работы; качество рабочего места; система вознаграждения и так далее)» [66, с.119].

Еще один из довольно интересных подходов в изучении организационной культуры был представлен американским социологом Ч. Хэнди [74]. Он предложил свою классификацию типов организационной культуры, которая основывается на системе распределения власти, полномочий и ответственности.

Он говорит, что существует несколько видов сил, которые воздействуют на организацию, это сила положения, распоряжения ресурсами, обладание знания и сила личности. В зависимости от того, какие силы доминируют на предприятии, формируется и развивается определенная идеология отношений между составными частями и членами данной организации.

На основе перечисленных параметров Ч.Хэнди выделил 4 типа организационной культуры и дал им названия в честь греческих богов.

Первый тип организационной культуры «культура власти» (культура «Зевса») – в этой культуре особую роль занимает лидер, его личные качества и способности. Источником власти выступают ресурсы, которые находятся в управлении руководителя. Организация имеет как правило жесткую иерархическую структуру.

Данный тип культуры позволяет организации оперативно реагировать на изменение ситуации, быстро принимать решения и организовывать их выполнение.

Он характерен для организаций, где руководят харизматические лидеры, в которых собственник одновременно является и лидером и руководителем. Главный недостаток такой культуры в том, что она становится крайне неустойчивой, если у лидера возникают проблемы [74]

Второй тип – это «ролевая культура» (культура «Апполона») – характеризующаяся строгим функциональным распределением ролей и специализаций участков. Данный тип организаций функционирует благодаря системе правил, процедур и стандартов деятельности, при соблюдении которых будет гарантированный результат. Имеется четкая специализация,

хорошо прописаны отдельные функции, выполняемые персоналом и группами в организации.

Взаимодействие между отделами регулируется при помощи ролевых и коммуникативных процедур, правилами проведения совещаний и встреч рабочих групп. Основным источником власти являются не личные качества сотрудника, а его положение, занимаемое в иерархической структуре. Такое предприятие способно успешно работать в стабильной окружающей среде.

Это наиболее распространенная культура, и у нее достаточно много разновидностей. Зачастую это компании массового производства, или достаточно крупные организации профессиональные, такие как больницы, школы, университеты и т.д. Поскольку право принимать решение широко распределено по организации и эта культура достаточно устойчива и консервативна, в ней сложно проводить нововведения [74].

Третий тип «культура задачи» (культура «Афины») – здесь внимание уделяется специфическим знаниям и предназначена для решения неординарных задач. Она складывается в тех случаях, когда преобладающая деятельность предприятия или подразделения связана с необходимостью поиска решения не стандартных проблем, с которыми способны справиться только высококвалифицированные специалисты, обладающие необходимыми для этого знаниями и навыками.

Данная культура хорошо подходит для проектных фирм, ориентированные на выпуск новых изделий и продуктов, где под каждую отдельную задачу создается специальная команда. Эффективность деятельности организаций с такой культурой во многом определяется высоким профессионализмом персонала и кооперативным групповым эффектом.

В такой организационной культуре наибольшими властными полномочиями владеет эксперт в ведущей области деятельности, обладающий максимальным количеством информации. Персонал может переходить из одной группы в другую и работать одновременно над

несколькими проектами. Эта культура будет эффективна в тех случаях, когда ситуативные требования рынка будут являться определяющими в деятельности компании. По таким правилам действуют те организации, на рынке которых высока конкуренция и жизнь продукта не долгая.

И последний четвертый тип Ч.Хэнди выделяет «культура личности» (культура «Диониса») – это организация, объединяющая людей не для решения каких-то задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей. Власть основывается на близости к ресурсам, на личностных качествах, способностях, профессионализме и способности договариваться. Власть и контроль в такой организационной культуре носит координирующий характер [74].

Такая организационная культура присуща компаниям, состоящим из объединений и индивидуальностей, каждая из которых является независимой, обладает своей собственной силой личности и влиянием. В культуре «Диониса» отдельные личности преследуют собственные цели, интерес и ценности, которые ставят выше общих. Структура в таких организациях минимальна и служит для обслуживания клиента.

Если роль одного из персонала начинает сильно превосходить роль других, то в близком окружении начинает может начать формироваться определенная харизма. В таком случае данная личность постепенно избавляется от конкурентов организации и происходит преобразование данной культуры в культуру власти. Такая организационная культура характерна для некоторых профессиональных организаций, например различного рода ассоциации писателей, художников, кино клубов, адвокатские конторы и так далее. По так же схеме работают и различные консультанты, работающие под торговой маркой консалтинговых фирм.

По мнению Ч.Хэнди в одной организации в процессе ее исторической эволюции можно проследить все типы перечисленных организационных культур. Так, на стадии зарождения доминируют культура власти, затем на стадии роста – культура роли, на стадии развития может формироваться

культура личности или культура задачи. В процессе распада может быть использована любая из четырех типов культур [74].

Похожей типологизацией организационных культур придерживаются К.С. Камерон и Р.Э. Куинн. Они так же выделяют 4 типа организационной культуры: иерархическую, рыночную, клановую и адхократическую культуру. Помимо всего этого они разработали и описали в своей книге «Диагностика и изменение организационной культуры» актуальные проблемы и пути решения для организационных культур. А также предложили ряд методик для изучения и выявления доминирующего типа организационной культуры. Одной из таких методик мы воспользовались для нашего исследования и называется она «OCAI» (Organizational Culture Analyze Instrument) [30].

По мнению К.С. Камерон и Р.Э. Куинн «организационная культура – долгосрочный, медленно меняющийся стержневой атрибут организации. О культуре говорится как о невыраженных, зачастую незаметных аспектах жизни организаций; климат определяется как более очевидные, доступные наблюдению их атрибуты. Культура включает в себя стержневые ценности и согласованные интерпретации порядка вещей. В описываемом здесь методологическом подходе конкурентных ценностей внимание сосредоточивается непосредственно на культурных аспектах» [30, с.204].

Рассмотрим же более подробно каждую из предложенных типов организационных культур.

Итак, первая культура, которую выделяют авторы это иерархическая культура, она определяется как очень формализованное и структурированное место работы. Руководители и лидеры гордятся тем, что они рационально размышляют, координируют и организуют свой персонал. Очень важно поддержание плавного хода деятельности предприятия. Организацию объединяют в первую очередь официальная политика и формальные правила. Главная задача такой культуры состоит в обеспечении стабильности.



Управление персоналом озабочено гарантией их занятости и обеспечением предсказуемости [30].

К.С. Камерон и Р.Э. Куинн говорят, что организация с рыночной культурой ориентирована на результат, главной целью которой является выполнение поставленной задачи любыми способами. Персонал здесь целеустремлен и соперничает между собой. Лидеры в данной компании, как правило твердые руководители и суровые конкуренты. Они требовательны и неколебимы в своих решениях. Объединяет сотрудников акцент на стремлении побеждать и занимать лидирующие позиции на рынке. Репутация и успех является общей заботой всего персонала. Организация фокусируется на конкретных действиях, решении поставленных задач и достижении измеримых целей, это и есть главная их стратегия. Успех же будет определяться в увеличении рыночного сегмента данной компанией. Для них важно лидерство на рынке [30].

«Клановая культура считается очень дружественным местом работы, где у людей масса всего общего. Подобную организационную культуру сравнивают с семьей. Лидеры и руководители предприятия воспринимаются как воспитатели, а порой даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности традициям. Акцент тут делается на развитии и совершенствовании каждой личности, что придает значение высокой степени сплоченности коллектива» [30, с.224].

«Адхократическая культура – это динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Персонал здесь готовы идти на риск для достижения цели. Лидеры считаются новаторами и готовыми брать ответственность на себя. Подчеркивается необходимость быть первыми на рынке. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Подобного рода организации поощряют личную инициативу и свободу» [30, с.227].

Именно на данной концепции мы решили остановиться в своей работе, т.к. она одна из немногих, которая объединяет несколько подходов и концепций по изучению организационной культуры и наиболее полно раскрывает ее.

Таким образом из всего вышеперечисленного мы можем сделать вывод, что организационная культура – это совокупность коллективных базовых правил, норм и ценностей изобретенных, открытых и выработанных определенной группой людей по мере того, как она училась решать проблемы (Э. Шейн) [75]. Организационная культура играет большую роль в организациях, ведь от того какой тип организационной культуры доминирует в организации будет зависеть и стиль руководства, и стиль взаимодействия персонала друг с другом, и то, как сотрудники выполняют свою работу и многие другие факторы, связанные с эффективностью выполняемой работы и удовлетворенностью трудом. Это говорит о том, что организационная культура оказывает прямое влияние на достижение и реализацию целей организации, а значит требует особого к себе внимания.

### 1.3. Особенности организационной культуры военнослужащих

С.Г. Абрамова отмечает, что в отечественной науке, а также и в военной социологии и психологии, до сих пор нет однозначного определения понятия «организационная культура». Это связано с тем, что отсутствует четкое понимание воздействия на данный феномен, и если это возможно, то с помощью каких механизмов это можно осуществить [1].

В учебниках по психологии, менеджменту, социологии и т.д., можно увидеть такое понятие как «корпоративная культура», так вот, по сути, это одно и то же. Авторы с различными подходами по-своему трактуют то или иное определение, но все они сходятся в том, что и то и другое определение тесно связаны друг с другом.

Г.Х. Бакирова говорит, что «если рассматривать понятие «корпоративный», как объединяющий, то можно дать определение следующему, «корпорация» – это форма организации трудовых отношений, которая обладает специфическими признаками. Данный вариант социальной интеграции применим и к Вооруженным Силам РФ, которую отличает только особая цель деятельности, целесообразное поведение индивидов, наличие иерархической структуры отношений» [7, с.217].

А.Г. Караяни в своих трудах по военной психологии отмечает, что впервые термин «корпоративная культура» употребил русский фельдмаршал и военный теоретик Г. фон Мольтке. Он применял данный термин, характеризуя взаимоотношения в офицерской среде. На тот момент времени взаимоотношения военнослужащих регулировались не только уставами, судами чести, но и дуэлями – сабельный шрам являлся одним из обязательных атрибутов принадлежности к офицерской «корпорации». Правила поведения, как писанные, так и неписанные, сложились внутри профессиональных сообществ еще в средневековых гильдиях, причем нарушения данных правил могли привести к исключению из ее членов [33].

Другой знаменитый русский военный теоретик К. Клаузевиц считал,

что «люди, беззаветно отдающиеся профессиональному делу, ассоциируют прежде всего себя с организацией, где реализуют большинство своих потребностей. Данный феномен он назвал «корпоративным духом» [70, с. 131].

Т.О. Соломанидина отмечает, что одной из методологических сложностей при изучении организационной культуры, прежде всего является отсутствие единого понимания данного явления. И следует заметить, что речь идет не просто об определении культуры как таковой, а о различных концепциях ее осмысления [70].

В настоящее время выделяется большое количество подходов к определению организационной культуры как социального феномена.

1. «Принимая во внимание общее отношение к роли культуры в развитии, изменении и повышении эффективности деятельности многих организаций, в том числе и военных существующие подходы на сегодняшний день можно определить как «прагматические», иными словами, организационная культура рассматривается как один из инструментов повышения эффективности деятельности сотрудников и как следствие повышение эффективности самой компании. Или как «феноменологические», т.е. организационная культура рассматривается как совокупность феноменов, которыми обладает организация в настоящий момент времени» [70, с. 144].

2. Так же основываясь на понимании механизмов возникновения и формирования организационной культуры у военнослужащих Т.О. Соломанидина выделяет «рациональный» и «генетический» подход. Организационная культура задается целями и задачами организации при помощи ее руководителей, а также представляет собой результат исторического развития компании, в нашем случае пограничного управления ФСБ.

3. Необходимо так же учитывать социокультурные факторы, которые так же влияют на образование и формирования организационной культуры, и

здесь выделяется «экстерналистский» (организационная культура формируется благодаря окружающей среде) и «интерналистский» (формируется в соответствии с традициями, правилами и нормами, имеющимися в организации) подходы к пониманию сущности организационной культуры [70].

4. Если же исходить из представлений о влиянии организационной культуры на поведение членов пограничного управления, то теоретические подходы могут рассматриваться как «направляющие», т.е. культура будет определять индивидуальное поведение с помощью совокупности усвоенных ценностей и норм имеющиеся в вооруженных силах РФ и «ограничивающие», когда оставляет индивиду некоторую свободу, но строго в заданных рамках и у военнослужащих это ярко выявлено [70].

Как мы уже упоминали ранее в научной литературе понятие «организационная культура» используется наряду с такими понятиями как «корпоративная культура», «управленческая культура», «институциональная культура», «производственная культура» и «культура трудовых отношений». Самые близкие друг к другу понятия – это конечно же организационная и корпоративная культура, и многие авторы пытаются разделить данные и отдать более широкое значение одному из терминов. Хотя в тоже время в большинстве работ отечественных авторов данные понятия вообще не разграничиваются и используются как синонимы в текстах. Мы в нашей работе так же употребляем оба этих значения, хотя и выделяем в теме нашей работе организационную культуру, т.к. под словом компания зачастую понимают предприятия целью которых является получение прибыли, в случае же с вооруженными силами РФ данная трактовка была бы не верна и противоречила бы самой цели существования армии. А вот слово организация вполне подходит для воинских частей, подразделений, управлений и т.д. к тому же многие авторы такие как Н. Макаренко, А.А. Алексеев, А.С. Колосович, Ю.Д. Красовский, В.В. Щербина и многие другие использовали термин «военная организация» [72].

В.К. Тарасов пишет: «организационная культура самой военной организации определяется ее структурой, т.е. ее целями, задачами, правилами, и нормами поведения военнослужащего в строго заданных рамках, благодаря чему оно предсказуемое и управляемое, что, собственно, и помогает достигать поставленных перед организацией целей и задач. Но так же не стоит забывать и про организационную культуру каждого отдельного человека находящегося в данной организации, который тоже имеет большой вес в силу своей уникальности и следовательно каждой группы военнослужащих, но именно это и выступает объединяющей силой, которая способна не только максимально ориентировать человека на организацию, но и дает ему моральное и психологическое удовлетворение от работы, чувство командного духа и организационной принадлежности» [72, с.73].

В.Н. Барцев говорит, что «организационную культуру воинской организации можно рассматривать и как конкретное общественное явление в определенных исторических рамках, и в контексте защиты национальной безопасности» [9, с.116].

До сих пор воинскую культуру как социальный феномен исследовали недостаточно, поэтому представления о ней имеют фрагментарный характер.

Л.Н. Захарова говорит, что воинская культура определяется ценностными ориентациями, нормами, воинским этикетом, моральной культурой, жизненными стратегиями и социальными ожиданиями, связанными с особенностями социально-культурной средой современной воинской организации. Методология социологического анализа применительно к феномену воинской культуры позволяет изучать его более объективно [27, с.211].

М.О. Мировец считает необходимым «изучение феномена воинской культуры в русле трех подходов: исторического, структурно-элементного и функционального» [53, с.37].

Изучив исторический в рамках социологического анализа включает в себя исследование организационной культуры военнослужащих в плане атрибутивных закономерностей становления и развития всех ее составляющих: функций, структурных связей и элементов, а так же исторического развития воинской культуры в целом.

А.Г. Маклакова говорит, что любая воинская часть (организация) представляет собой строго регламентированную, закрытую и достаточно изолированную организацию, главной функцией которой с начала образования является защита государства от внешних и внутренних угроз [48].

М.О. Мировец выделяет в рамках второго подхода, «структурно-элементного выделяют ряд аспектов, которые определяют структуру воинской организационной культуры. Во первых это политика государства, т.е. его военная доктрина, принципы построения вооруженных сил РФ, законы существующие в нашей стране об армии, воинский устав и т.д. Помимо всего этого, в структурном плане подобно любой культуре, воинская организационная культура основывается на «трех китах» - законы, обычаи и традиции» [53, с.64].

А.В. Барабанщиков рассматривает функциональный подход, который предполагает соотнесений различных проявлений и процессов, протекающих в воинской организационной культуре с общей средой ее существования. Следует отметить, что именно особенности ценностные и нормативные составляющие воинскую организационную культуру делают ее отличной от всех иных организационных культур других организаций и социальных систем.

Воинская организация так же отличается от организаций еще тем, что она более авторитарна, автономна и строго дисциплинирована. В пределах воинской организации имеются свои суды, прокуратуры, учебные, юридические, лечебные и другие заведения. Однако в ходе преобразований военная организация со временем становится более открытой и прозрачной,

чем ранее, что так же сказывается на всех ее элементах в том числе и организационной культуре [8].

В.Н. Барцев абсолютно любая воинская организация или часть начинается с контрольно-пропускного пункта (КПП). Это говорит нам о том, что не каждый желающий может попасть на территорию военного объекта без соответствующего разрешения. Для военнослужащих ворота КПП являются переходом в совершенно новый мир, иными словами, КПП – это некая граница между двумя мирами [9].

В.А. Бодров говорит: «жизнь у военных кардинально отличается от гражданской, люди делятся там на «своих» и «гражданских», что так же накладывает отпечаток на личностные особенности военнослужащих, о которых мы с вами поговорим чуть позже в нашей работе» [13, с.314].

В.А. Бодров в изучении профессий так же отмечает, что одним из ключевых моментов организационной культуры военнослужащих, отличающих их от культуры любой другой организации, является военная форма и знаки отличия. При входе на территорию воинской части мы видим плакаты, которую носят солдаты, офицеры, контрактники и военнослужащие срочной службы. Одежды выступает здесь одним из ключевых элементов организационной культуры, свидетельствующей о суровой дисциплине. Любая иная одежда строго запрещена, и с самого начала службы ее прячут в самые отдаленные места. Военная форма и знаки отличия (нашивки) свидетельствуют о принадлежности к тому или иному воинскому подразделению или роду войск [13].

Т.А. Акимова говорит, что жизнь военной организации проходит по 2 направлениям. Первое направление это согласно уставу, это тот документ, где предусмотрено, то, как должен вести себя военнослужащий в той или иной ситуации при выполнении своих обязанностей, например таких как несение караула, охрана важных объектов, дежурство на вышке или воротах и т.д.



В уставе четко зафиксированы все права и обязанности военнослужащих. Но тем не менее там работают самые обычные люди, а значит для них так же свойственен и неформальный аспект жизни даже в военной организации, что для нас вызвал более значительный интерес [2].

Т.А. Акимова выделяет важность изучения неформальных традиций, норм, правил и неформальной периодизации воинской службы подтверждается тем, что именно на них построена система взаимоотношений между военнослужащими. Этим и обосновывается законность различных запретов, норм, распоряжений и эталонов поведения, распространённых в офицерской и большей степени в солдатской среде. Тем самым они образуют основу своеобразной системы этических и моральных норм, так же подобного рода отношения получили следующие определение – «дедовщина».

Всевозможные неформальные традиции и нормы официальными воинскими структурами определяются как внеуставные отношения. Данные отношения или «дедовщина» в воинской среде является одной из серьезных проблем, с которой сталкиваются военнослужащие в повседневной жизни, однако подобные отношения не представляют особых проблем ни для офицерского состава, ни для солдат срочной службы. В большей степени это зависит от того принимают или не принимают военнослужащие те правила, нормы и ценности, которыми руководствуется большинство в их части [2].

Исходя из вышесказанного мы можем представить организационную культуру, как совокупность поддерживаемых и разделяемых каждым военнослужащим, как внутри вооруженных сил РФ, так и в обществе, социальных ценностей, норм, традиций, поведения и правил взаимоотношений. Для того чтобы выявить наиболее важные общественные и военно-социологические характеристики и содержание организационной культуры следует отметить:

А.Г. Караяни выделяет: «во-первых, формирование современного, позитивного и инновационного имиджа военных организаций в РФ. Социологическая концепция организационной культуры отражает

объективные ценности, поддерживаемые организацией не только внутри себя, но также и вовне. Изучив литературу по военной психологии, мы обратили внимание, что военнослужащие, которых удовлетворяют не все условия службы, всё равно могут продолжать свою службу в рядах вооруженных сил РФ. Связано это прежде всего с тем, что служба в армии считается достаточно престижной работой в нашей время и хорошо оплачиваемой с определенными льготами как для военнослужащих, так и для их семей. Так же служба в каком-либо роде войск вызывает уважение со стороны окружающих. Тем самым мы видим яркую выраженность во внешней мотивации, получение благ и уважения окружающих» [32, с.153].

Во-вторых, поддержание ценностей, норм и правил вооруженных сил РФ. Организационная культура через всевозможные ритуалы и традиции, старается поддерживать исторически сложившиеся ценности в армии. Тем самым помогает формированию, созданию и поддержанию у военных чувства принадлежности к общему делу, т.е. защита Родины, обеспечение ее безопасности, что придает определенный мотивационный смысл в службе в армии.

В-третьих, воспитание военных в духе преданности обществу и его военно-социальной организации, ограничение от нежелательных влияний отражает содержание защитной функции. Благодаря ее реализации, организационная культура призвана быть стабильной, востребованной, и приниматься большинством членов военнослужащих [32].

Далее А.Г. Караяни выделяет активное содействие процессам социализации военных в условиях формирования армии. Изучение литературы показывает, что социализация военных во много связана с тем, насколько успешно они способны войти в существующую культуру, каким будет период их адаптации и примут ли общественные ценности. От того, как военнослужащий понимает ценности и нормы данной военно-социальной группы, и будет зависеть характер процессов адаптации в ней, особенно в условиях прохождения службы по призыву, т.е. первые несколько месяцев службы.

В-пятых, организационная культура объективно контролирует и формирует поведение военных и тем самым выполняет регулирующую функцию. Например организационная культура может влиять на продвижении по служебной лестнице, при условии, что военный отличился в достижениях боевой подготовки, выполнении своих служебных обязанностей и т.д., что так же оказывает влияние на мотивацию сотрудников [32].

Таким образом исходя из изложенного ранее, необходимо рассматривать организационную культуру в вооруженных силах РФ и управление ее не просто как совокупность отдельных элементов, а как целостную систему, представляющая собой сложное многогранное социокультурное явление, основанное на ценностях, профессионализме и личности каждого военнослужащего.

Говоря об особенностях организационной культуры военнослужащих, необходимо отметить, что она будет отличаться от любой другой сферы деятельности в силу своей специфики. Армия выступает социальным институтом, который представляет собой систему социальных связей и отношений, существующих в вооруженных силах страны. Так как армия не является обособленным институтом, а служит инструментом государства, отсюда и особенности в организационной культуре, в частности, в ее иерархичности и формализме. Социальные отношения в вооруженных силах отличаются неравенством в статусном отношении, так как данные статусы предписаны иерархией военных чинов. Служба в армии порождает отрыв от привычной действительности, окружающей человека, зачастую меняя его ценностные установки.

Подводя итог первой главе стоит сказать, что личностные особенности и организационная культура военнослужащих на сегодняшний день имеют большое значение, ведь развитию вооруженных сил страны это одна из ключевых задач государства и связана она с обеспечением безопасности всей России. Именно поэтому за последнее время идет выявление многих

фундаментальных проблем, которые изучаются в психологии труда, организационной психологии, психологии управления и конечно же в военной психологии.

## **ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ ЛИЧНОСТНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ ВОЕННОСЛУЖАЩИХ НА ИХ ОРГАНИЗАЦИОННУЮ КУЛЬТУРУ**

### **2.1. Организация и методы исследования**

В соответствии с поставленной целью и задачами, выдвинутой гипотезой нами было проведено исследование, направленное на изучение влияния личностных особенностей военнослужащих на их организационную культуру.

В исследовании приняли участие 112 военнослужащих пограничного управления ФСБ России по Белгородской и Воронежским областям.

Для эмпирического изучения перед нами стоят следующие задачи исследования:

- 1) изучить личностные особенности военнослужащих;
- 2) выявить особенности организационной культуры военнослужащих;
- 3) определить связь личностных особенностей военнослужащих с их организационной культурой;
- 4) изучить влияние личностных особенностей военнослужащих на их организационную культуру;
- 5) разработать программу тренинга по развитию личностных особенностей военнослужащих.

В соответствии с поставленной целью и задачами, выдвинутой гипотезой нами было проведено исследование, направленное на изучение влияния личностных особенностей военнослужащих на их организационную культуру.

Основные этапы исследования:

На первом этапе (сентябрь – октябрь 2017 г.) была выбрана тема исследования и база, где мы будем его проводить; поставлены предполагаемые цели и задачи; сформулирована первичная гипотеза исследования.

На втором этапе работы (ноябрь 2017 г. – январь 2018 г.) проводился теоретический анализ психологической и управленческой литературы по теме исследования, а также был осуществлён подбор психодиагностического инструментария и определен контингент испытуемых.

На третьем этапе работы (январь – февраль 2018 г.) было осуществлено эмпирическое исследование, направленное на изучение личностных особенностей военнослужащих.

Четвертый этап (февраль – март 2018г.) было проведено эмпирическое исследование, направленное на изучение организационной культуры в пограничном управлении ФСБ России по Белгородской и Воронежским областям.

Четвертый этап (март – май 2018 г.) заключал в себе количественную и качественную обработку полученных результатов, разработку рекомендаций, направленных на оптимизацию организационной культуры военнослужащих с учетом их личностных особенностей.

На этом же этапе осуществлялось предоставление полученных результатов в виде текста диссертации.

Исходя из гипотезы нашего исследования личностные особенности военнослужащих могут оказывать влияние на их организационную культуру, а именно сила - независимость, прямолинейность, спокойность и напряженность на адхократический тип, общительность, беспечность, сдержанность, спокойность, критичность и напряженность на рыночный тип, мыслит конкретно, чувствительность, сдержанность, спокойность, самодостаточность и напряженность на иерархический тип организационной культуры военнослужащих.

Для решения поставленных задач и подтверждения гипотезы мы воспользовались двумя методиками:

- 1) Методика Р. Кеттелла «шестнадцатифакторный личностный опросник (16pf)» (см.Приложение1).
- 2) Методика диагностики организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна «OCAI» (см.Приложение1).

Остановимся более подробно на описании диагностического инструментария:

Первой методикой, которой мы воспользовались для изучения личностных особенностей военнослужащих это шестнадцатифакторный личностный опросник Р. Кеттелла, называемый также «16PF» является важнейшим технологическим средством исследования самооценочных характеристик личности, апробированный Б. Раймондом и Р. Кэттеллом на протяжении 30 лет (см. Приложение 1).

16 факторный личностный опросник Р. Б. Кеттелла позволяет выяснить особенности характера, склонностей и интересов личности.

Опросник Р. Кеттелла «16PF» одна из наиболее известных многофакторных методик, созданная в рамках объективного экспериментального подхода к исследованию личности. Согласно теории личностных черт Р. Кеттелла, личность описывается как состоящая из стабильных, устойчивых, взаимосвязанных элементов (свойств, черт), определяющих ее внутреннюю сущность и поведение. Различия в поведении людей объясняется различиями в выраженности личностных черт.

Исследования, на которых основан шестнадцатифакторный личностный опросник Р. Кеттелла включает:

- а) определение посредством факторного анализа независимых измерений личности на массиве данных оценок поведения;
- б) формулирование пунктов самооценочного опросника, представляющих эти измерения;
- в) факторизацию с целью выявления факторов, объединяющих ответы респондентов.

Разработан ряд форм 16PF – для групп с различной языковой культурой (немецкой, французской, японской, испанской и др.), для малообразованных групп и другой гетерогенности.

Интерпретация факторов опросника основана на результатах эмпирических исследований и практического использования 16PF в

разнообразных социальных, клинических, производственных и образовательных условиях. 16PF содержит следующие шкалы (факторы):

А: сдержанный – общительный; В: сообразительный – тугодум;  
 С: эмоциональный – спокойный; Е: уступчивый – напористый; F: серьезный – беспечный; G: беспечный – социализированный; Н: робкий – смелый;  
 I: практичный – сентиментальный; L: доверчивый – подозрительный;  
 М: приземленный – склонный к фантазиям (причудам); N: прямолинейный – искусственный; О: безмятежный – озабоченный; Q1: консервативный – экспериментирующий; Q2: конформный – восстающий, нонконформный (оказывающий сопротивление); Q3: недисциплинированный – обязательный;  
 Q4: невозмутимый – напряженный.

Все данные факторы, так же можно объединить в 3 большие группы:

- 1) Группа коммуникативных свойств.
- 2) Группа эмоциональных свойств.
- 3) Группа регуляторных свойств.

Выбранная методика обуславливается не только темой и проблемой исследования, но еще и практической ее значимостью, и глубиной исследования личности, что дает ряд преимуществ ее использования по отношению ко многим другим методикам.

Для определения доминирующего типа организационной культуры пограничного управления ФСБ России по Белгородской и Воронежской областям мы использовали методику диагностики организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна «OCAI» (Organizational Culture Analyze Instrument) (см. Приложение 1).

Данная методика основывается на классификации организационной культуры по значениям шкал:

- 1) «стабильность и контроль – гибкость и дискретность»,
- 2) «внутренняя ориентация и интеграция – внешняя ориентация и дифференциация».



При этом авторы методики выделили четыре базовых типа организационной культуры: клановую, адхократическую, рыночную и иерархическую.

Инструментарием методики ОСАІ является анкета, которая включает в себя шесть ключевых направлений:

1. Важнейшие характеристики организации, т.е. определение того, на что похожа организация в целом.

2. Общий стиль лидерства, пронизывающий всю организацию.

3. Управление наемными работниками, или стиль, который характеризует отношение к наемным работникам и определяет, что представляют собой условия труда.

4. Связующая сущность организации, т.е. механизмы, которые позволяют сотрудникам организации держаться вместе.

5. Стратегические цели, которые определяют, какие сферы особого внимания приводят в движение стратегию организации.

6. Критерии успеха, которые показывают, как определяется победа и что именно вознаграждается и чествуется.

В каждом направлении имеется по четыре альтернативных утверждения, характерных для клановой (А), адхократической (В), рыночной (С) и иерархической (D) культуры. В совокупности эти направления отражают фундаментальные культурные ценности и не явно выраженные допущения о способе выполнения организацией своих функций. Ответы на них могут дать представление о том, «каково положение дел» в организации.

Имея оценки утверждений в этих измерениях, можно обнаружить доминирующую культуру или набор культур, лежащих в основе организации. Выбранная методика хороша тем, что она проста и в тоже время очень хорошо описывает имеющуюся организационную культуру как на предприятиях обычного типа, так и в силовых структурах таких как МЧС, ФСБ, полиция и другие.

В нашей работе так же было применено 3 математических метода статистической обработки данных:

а) непараметрический метод коэффициент ранговой корреляции Спирмена, используется с целью изучения связи между изучаемыми показателями. Определяется фактическая степень параллелизма между двумя количественными рядами изучаемых признаков, т.е. между личностными особенностями военнослужащих и их организационной культурой и дается оценка тесноты установленных связей с помощью количественно выраженного коэффициента;

б) множественный регрессионный анализ (МРА) предназначен для изучения взаимосвязи одной переменной (зависимой) и нескольких других переменных (независимых). В нашей работе зависимая переменная это личностные особенности, независимая организационная культура военнослужащих. Данные методы были проведены с использованием пакета математической статистической обработки данных SPSS- 21,0 [52].

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

В соответствии с первой задачей эмпирического исследования приступим к анализу эмпирических данных связанные с изучением личностных особенностей военнослужащих, полученных при помощи методики Р. Кеттелла «Шестнадцатифакторный личностный опросник (16pf)» (см. Приложение 2) мы получили следующие данные см. рис.2.2.1.

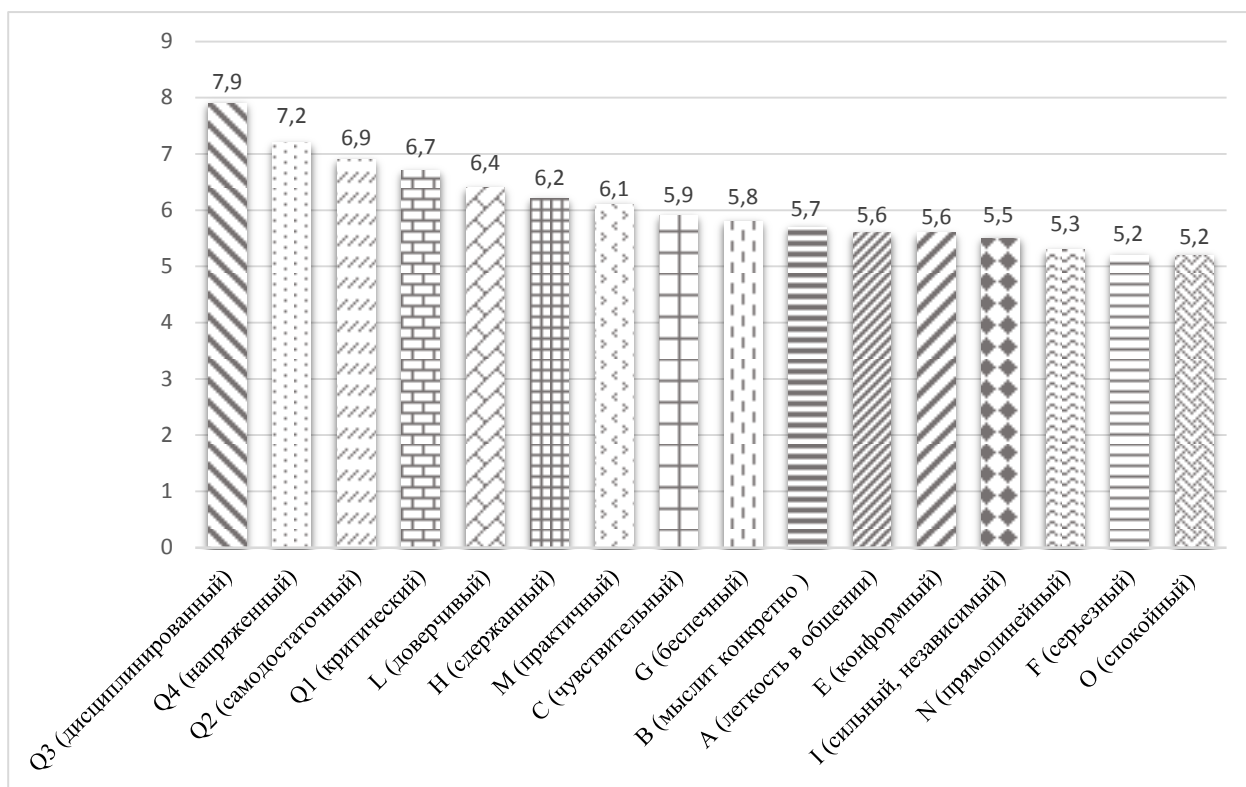


Рис.2.2.1. Выраженность показателей личностных особенностей военнослужащих, (ср.знач. в стенах, макс=10)

Исходя из данных рис.2.2.1. мы можем отметить следующие показатели личностных особенностей военнослужащих:

Первый наивысший показатель, доминирующий у военнослужащих, является Q3 – дисциплинированность ( $Mx = 7,9$  стен), что говорит нам тенденции к сильному контролю своих эмоций и общего поведения. У военнослужащих так же проявляется то, что обычно называют самоуважением, они заботятся о своей социальной репутации в военной сфере, т.е. они социально внимательны как к себе, так и к окружающим. Одним из недостатков может служить упрямство, хотя проявляется оно крайне редко.

Далее показатель Q4 – напряженность ( $Mx = 7,2$  стен), говорит нам о том, что военнослужащие очень часто бывают напряжены и фрустрированы, т.е. это то состояние, при котором человек испытывает, что его потребности подавляются и связано это прежде всего с особенностями их профессии.

Показатель Q2 – самодостаточность ( $Mx = 6,9$  стен), свидетельствует о том, что военнослужащие способны не только к выживанию в трудных для них условиях жизни, но также они самостоятельны в принятии решений,

могут предлагать в группах свои варианты разрешения конфликтов и выхода из них, предприимчивы.

Затем рассмотрим показатель Q1 – критичность (Mx = 6,7 стен), средний показатель стенов находится на границе между 6 и 7 стеном, что говорит нам о том, что военнослужащие уважают принципы, терпимы к традиционными трудностям, они аналитически и свободно мыслят, а также при выполнении приказов могут подходить творчески к решению задач.

Показатель L – доверчивость (Mx = 6,4 стен), средний показатель в стенах 6, тем самым можно отметить, что военнослужащие способны быстро адаптироваться к изменяющимся условиям, доверяют своим сослуживцам, благодаря чему выполняют приказы быстро и без лишних вопросов.

Показатель H – сдержанность (Mx = 6,2 стен), показывает, что военнослужащие порой могут быть не уверены в своих решениях, но всегда будут уверены в решениях своего командира и старшего по званию, т.к. того требует воинский устав. Даже если они не согласны с чем-то, то вынуждены промолчать, поэтому такой показатель как сдержанность и застенчивость положительно отражается в военной среде.

Показатель M – практичность (Mx = 6,1 стен), средний показатель по стенам 6, отражает свойство, благодаря которому военнослужащие могут быть полезны в различных ситуациях, при выполнении каких-либо действий, в процессе принятия решений и так далее. Данный показатель так же хорошо себя зарекомендовал в военной среде.

Показатель C – чувствительность (Mx = 5,9 стен), показывает нам, что сотрудники пограничного управления способны держать себя в руках и отдают отчет своим действиям, они эмоционально устойчивы, хотя в тоже время могут расстраиваться из-за неодобрения их в группе, низкого социального статуса в виде воинского звания, всевозможные конфликтные ситуации и так далее.

Показатель G – беспечность (Mx = 5,8 стен), показывает нам, что военнослужащие слабо социализированы в обществе за пределами военного

управления, их действия порой могут привести к асоциальным поступкам, такие люди зачастую полагаются только на себя, и не любят работать в группах, что в некоторых случаях может сделать их деятельность более эффективной. Отказ от подчинения правилам уменьшает соматические расстройства при стрессе.

Показатель В – сообразительность ( $Mx = 5,7$  стенов), – данный критерий находится в диапазоне от 4 до 6 стенов и говорит нам том, что военнослужащие мыслят конкретно, у них хорошая способность к обучению, но необходим строгий контроль, интеллектуальные показатели средние.

Показатель А – общительность ( $Mx = 5,6$  стенов), – свидетельствует о том, что военнослужащие сдержанные, обособленные и критические люди, общение у них достаточно формальное, порой в общении могут испытывать некоторые трудности, в данном случае это можно обосновать служебным положением, т.к. общение между офицерами и солдатами имеют отличительные особенности.

Показатель Е – конформность ( $Mx = 5,6$  стенов), – люди такой категории скромные, покорные, уступчивые, податливые, быстро адаптирующиеся в новых условиях, иными словами, военнослужащие выполняют все приказы непрекословно, что положительно отражается на службе в вооруженных силах РФ.

Следующий показатель находится в диапазоне от 4 до 6 стенов, т.е. показатель I – сильный, независимый ( $Mx = 5,5$  стенов), – показал, что военнослужащие часто полагаются на своих товарищей в военной среде и на себя в гражданской жизни, они реалистичные, сильные, способные быстро адаптироваться в новых ситуациях, всегда имеют четкую поставленную цель и достигают ее.

Показатель N – прямолинейность ( $Mx = 5,3$  стенов), который говорит нам о том, что военнослужащие, люди прямые, естественные и порой бывают сентиментальными.

Показатель F – серьезность ( $Mx = 5,2$  стенов), показывает, что люди с военным характером имеют такую черту личности как серьезность, осторожность в общении, порой даже молчаливость, что так же подтверждает показатель A (сдержанность-общительность).

Показатель O – спокойность ( $Mx = 5,2$  стенов), находится в диапазоне 4-6 стенов, у военнослужащих отмечается спокойное состояние, их трудно вывести из себя, они уверены в себе и своих товарищах, так же отмечается высокий уровень доверия, что так же было выявлено и ранее в других показателях.

Стоит отметить, что отбор кадров в вооруженные силы РФ достаточно строги и кандидаты проходят большое количество проверок на соответствие. Конечно, данные показатели, которые мы получили это средние значения в целом по личному составу в составе 112 человек. Если же рассматривать каждого военнослужащего в отдельности, то мы можем заметить, что некоторые личностные особенности одного человека имеют различия по отношению к другому, хотя они максимально приближены друг к другу.

Были изучены личностные особенности военнослужащих, которые показали следующие характеристики: большую часть времени они молчаливы, общение достаточно формализованное, даже за пределами пограничного управления, хотя проблем в общении не испытывают, достаточно умны и быстро адаптируются в новых условиях, хорошая способность к обучению, иногда бывают сентиментальны. Военнослужащие очень серьезные, сдержанные, практичные, сильные и независимые люди, у них обнаружен высокий уровень доверия к своим сослуживцам, на удивление это достаточно спокойные люди, умеющие себя держать в руках в стрессовых ситуациях. Одной из ключевых особенностей у военнослужащих является высокий уровень дисциплинированности. Все вышеперечисленные качества говорят нам о самодостаточности военнослужащих, что так же подтверждает и проводимое нами исследование. В целом все личностные особенности подходят по требованиям для несения воинской службы.

В соответствии со второй задачей эмпирического исследования нами была изучена организационная культура военнослужащих и выявлено 4 типа, при помощи методики К. Камера и Р. Куинна «OCAI» (см. Приложение 2) см. рис.2.2.2.

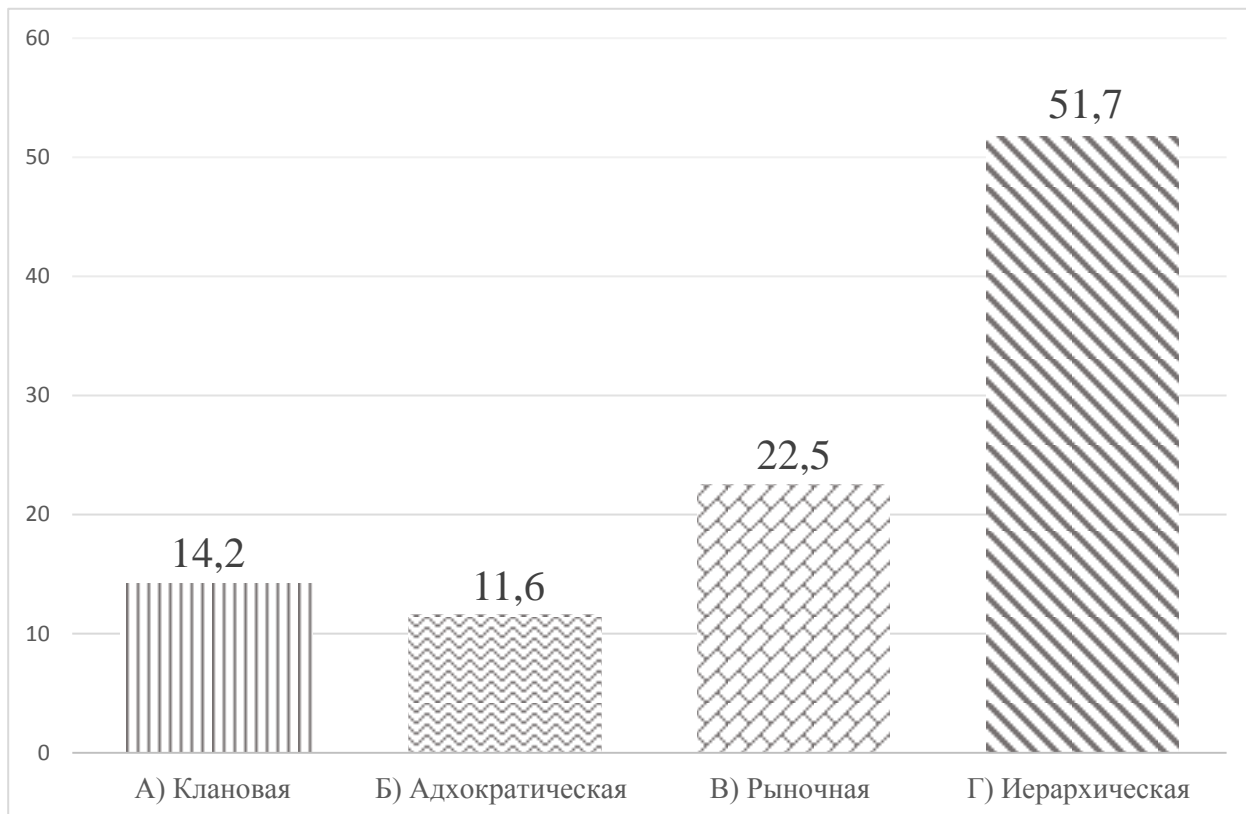


Рис 2.2.2. Выраженность показателей актуальной организационной культуры военнослужащих, ср.б. (макс=100 б)

Благодаря данному рисунку, мы можем сделать сравнительный анализ типов организационной культуры и выявить доминирующий тип. Мы видим, что у военнослужащих доминирует иерархический тип организационной культуры ( $Mx = 51,7$  б.), как мы и предполагали в начале нашего исследования. Именно он имеет значительный вес по отношению к другим видам культуры и говорит нам о том, что место работы очень формализованное и структурированное. Пограничное управление ФСБ России по Белгородской и Воронежским областям объединяют формальные правила, нормы, ценности и официальная политика данной организации.

Долгосрочные заботы военной организации состоят в обеспечении стабильности и показателей выполнения операций. Управление наемными

работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости. О чем так же свидетельствуют долгосрочные контракты на службу вплоть до 20 лет.

На 2 месте по значимости типом организационной культуры выступает рыночный тип ( $Mx = 22,5$  б.). Рыночная культура подходит в большей степени для коммерческих организаций, стремящиеся захватить рынок, поэтому не удивительно, почему у военнослужащих она не доминирует. Но как мы знаем не одна организационная культура не может существовать в чистом виде, и может содержать ряд элементов из других организационных культур например из данной культуры военнослужащие отмечают, что они ориентированы на результат, выполняют все поставленные задачи строго в срок, целеустремлены, имеют в наличие твердых и требовательных офицеров (руководителей) и так далее.

Далее по степени присутствия у нас идет клановый тип организационной культуры ( $Mx = 14,2$  б.). Данную культуру можно охарактеризовать как дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации такого типа похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности своим традициям. Такая культура делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Что так же имеет место быть у военнослужащих.

И последний тип организационной культуры адхократический ( $Mx = 11,6$  б.). Адхократическая культура так же присутствует у военнослужащих, и здесь следует сказать нам о способности военнослужащих к риску, они преданны своему делу и при этом имеют хороший творческий подход к выполнению приказов.

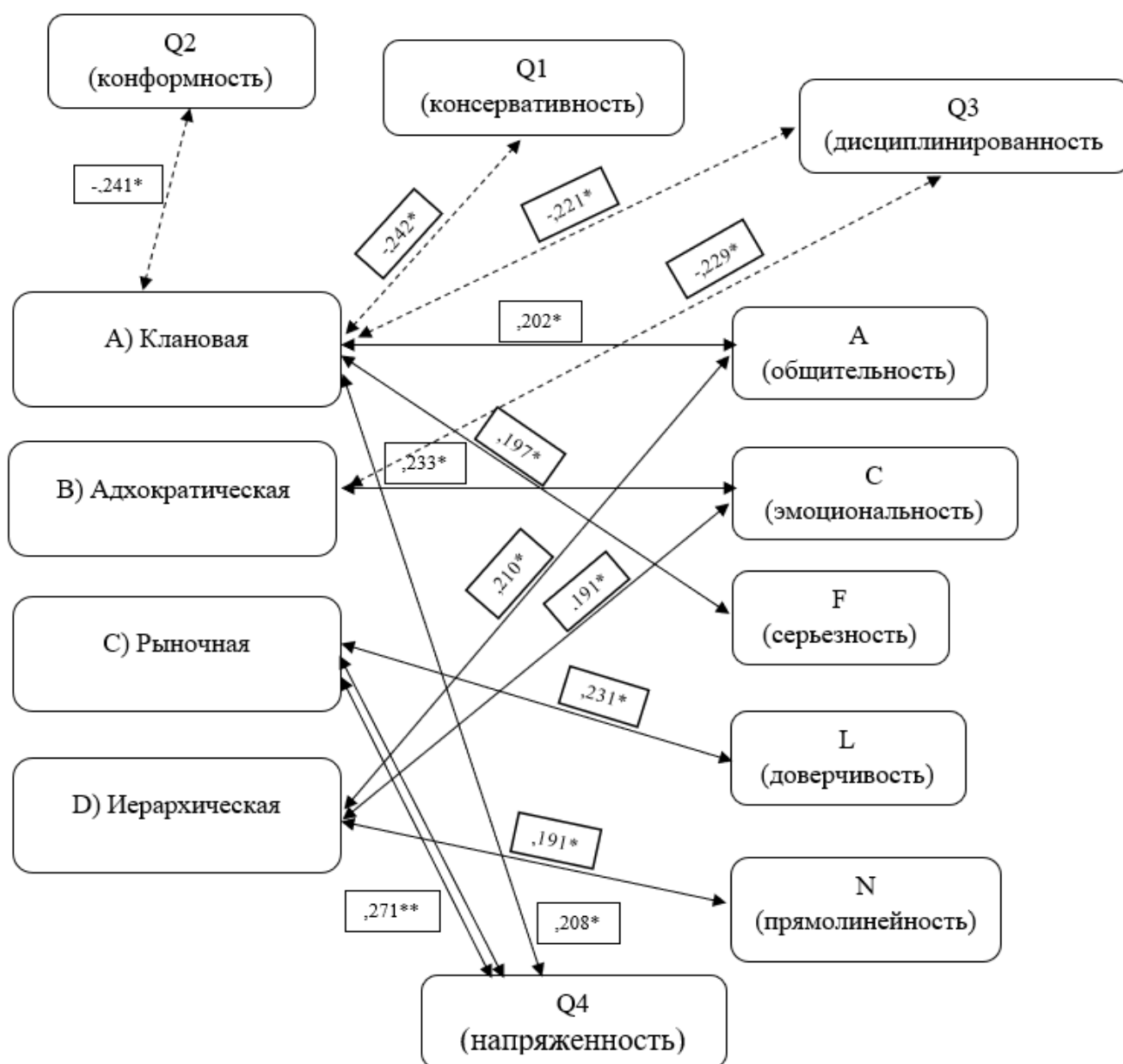
Методикой К. Камера и Р. Куинна «OCAI» нами было выявлено четыре типа организационной культуры: клановый, адхократический, рыночный и



иерархический тип. Последний как мы и предполагали в начале нашей работе, оказался доминирующим это обусловлено прежде всего спецификой деятельности вооруженных сил РФ. Военнослужащие отмечают большую важность иерархии в их службе, т.к. она хоть и создает некоторые сложности в общении, в их деятельности, но в тоже самое время это позволяет достигать поставленных целей четко в срок. Ключевой задачей пограничного управления является охрана границ РФ, а соответственно и безопасность страны. Другие три типа организационной культуры так же присутствуют у военнослужащих, но они только дополняют общую картину иерархии лучшими своими функциями, например клановая позволяет сохранять традиции, повышает уровень доверия среди военнослужащих, показывает, что военные, это одна большая семья, рыночный тип дает возможность критичности мышления и возможности быстро адаптироваться и адхократический тип позволяет находить творческий подход к решению тех или иных задач.

Служба в вооруженных силах Российской Федерации очень трудна и люди, работающие там имеют свои отличительные личностные особенности, которые влияют не только на выбор их профессии, но и определяют их организационную культуру. Таким образом была решена вторая поставленная эмпирическая задача исследования.

И для того, чтобы подтвердить нашу гипотезу мы воспользовались статистической обработкой данных с использованием непараметрических методов: коэффициента корреляции Спирмена и множественного регрессионного анализа (МРА) на основе пакета статистических программ SPSS 21.0 (см. Приложение 3). Воспользовавшись методом корреляции Спирмена, было обнаружено 13 значимых корреляционных связей, из них 9 положительных (прямых) и 4 отрицательных (обратных), корреляционных связей. Наглядно корреляционные связи представлены на рисунке 2.2.3.



Примечания: \*\*  $p \leq 0,05$ ; \*  $p \leq 0,1$ ;

Рис.2.2.3. Корреляционная плеяда связей между показателями личностных особенностей военнослужащих и их организационной культуры

Итак, переходя к анализу корреляционной плеяды разберем все связи, связанные с каждым типом организационной культуры.

Существует значимая корреляционная отрицательная связь между клановым типом организационной культуры и такими личностными особенностями как «Q1 консервативность» ( $r = -0,242$ ,  $p \leq 0,1$ ), «Q2 конформность» ( $r = -0,241$ ,  $p \leq 0,1$ ), «Q3 дисциплинированность» ( $r = -0,221$ ,

$p \leq 0,1$ ). Клановый тип организационной культуры рассматривается как большая семья, именно поэтому там, где доминирует дисциплинированность, конформность и консервативность, т.е. люди следуют строгим правилам, решают вопросы в одиночку, не могут контролировать свои эмоции будут отрицательно влиять на данный тип организационной культуры. А корреляционная положительная связь выявлена между показателями «А общительность» ( $r=0,202$ ,  $p \leq 0,1$ ), «F серьезность» ( $r=0,197$ ,  $p \leq 0,1$ ) и «Q4 напряженность». Здесь мы видим, что, если люди склонны к добродушию, легкости в общении, эмоциональному выражению своих чувств, внимательны к другим людям, любят работать в команде, знает каждого члена коллектива по имени и прочее будет способствовать развитию кланового типа организационной культуры.

Второй тип организационной культуры – адхократический, он имеет одну статистическую отрицательную связь «Q3 дисциплинированность» ( $r=-0,229$ ,  $p \leq 0,1$ ) и одну положительную связь «С эмоциональность» ( $r=0,233$ ,  $p \leq 0,1$ ). Мы видим две противоположных личностных особенности человека, т.е., если военнослужащий более дисциплинирован, то он будет менее эмоционален, а значит ему больше свойственно выполнение строгих правил и норм, что напрямую противоречит адхократическому типу организационной культуры.

Рыночный тип организационной культуры имеет две статистически положительные связи «L доверчивость» ( $r=0,231$ ,  $p \leq 0,1$ ) и «Q4 напряженность» ( $r=0,231$ ,  $p \leq 0,05$ ). Доверчивость нам показывает, что чем больше люди внутри организации склонны доверять друг другу, способны быстро адаптироваться в новых ситуациях, умеют выражать собственное мнение, не поддаются обману, хорошо работают в группе и при этом уровень напряженности связан с высокой активностью будет способствовать высокому росту рыночного типа организационной культуры.

И последний тип организационной культуры – иерархический, он имеет три статистические положительные связи со следующими

личностными особенностями военнослужащих «А общительность» ( $r=0,210$ ,  $p \leq 0,1$ ), «С эмоциональность» ( $r=0,191$ ,  $p \leq 0,1$ ) и «N прямолинейность» ( $r=0,191$ ,  $p \leq 0,1$ ). Данный тип организационной культуры является доминирующим типом у военных, и мы видим, что большое влияние на данный тип оказывают показатели общительности, эмоциональности и прямолинейности. Как мы уже отмечали ранее при изучении личностных особенностей военнослужащих они уравновешены, не эмоциональны, общение достаточно формальное и люди они достаточно прямые, хотя и бывают порой сентиментальными, все эти качества способствуют доминированию иерархического типа организационной культуры у военнослужащих.

Таким образом нами были обнаружено 9 положительных (прямых) и 4 отрицательных (обратных) корреляционных значимых связей. Между показателями консервативностью, конформностью дисциплинированностью и клановым типом, а также между дисциплинированностью и адхократическим типом организационной культуры выявлены обратные корреляционные связи. Положительные корреляционные связи были обнаружены между показателями: общительностью, серьезностью и клановым типом, эмоциональностью и адхократическим типом, доверчивостью, напряженностью и рыночным типом, общительностью, эмоциональностью, прямолинейностью и иерархическим типом организационной культуры, что позволяет нам говорить о том, что большая часть личностных особенностей военнослужащих имеют связь с их организационной культурой.

Далее для подтверждения нашей гипотезы и данных, полученных в результате корреляционного анализа, мы провели множественный регрессионный анализ с целью углубленного изучения полученных взаимосвязей между личностными особенностями и типами организационных культур. Наглядно результаты представлены в табл. 2.2.1.

Таблица 2.2.1.

Множественный регрессионный анализ показателей личностных особенностей военнослужащих и их организационной культуры

Личностные особенности	Корреляция по Спирмену		Множественный регрессионный анализ		
	Коэффициент корреляции	Ур. знч. р	$\beta$	t	Ур. знч. р
Клановый тип организационной культуры					
А «общительность»	,202	,033**	,415	1,787	,077*
Н «прямолинейность»			,404	1,964	,052*
Ф «серьезность»	,197	,038**			
Q1 «критичность»	-,242	,010**			
Q2 «самодостаточность»	-,241	,011**			
Q3 «дисциплинированность»	-,221	0,19**			
Q4 «напряженность»	,208	,028**			
Адхократический тип организационной культуры					
С «чувствительность»	,233	,013**			
І «сила, независимость»			,558	2,083	,040**
Н «прямолинейность»			,396	2,006	,048**
О «спокойность»			,427	2,154	,034**
Q3 «дисциплинированность»	-,229	,015**	-,330	-1,877	,064*
Q4 «напряженность»			,587	2,091	,039**
Рыночный тип организационной культуры					
А «общительность»			,533	2,334	,022**
В «мыслит конкретно»			,454	1,951	,054*
Г «беспечность»			-,407	-2,129	,036**
Н «сдержанность»			-,469	-2,323	,022**
Л «доверчивость»	,231	,014**			
О «спокойность»			-,421	-2,070	,041**
Q1 «критичность»			-,484	-2,021	,046**
Q2 «самодостаточность»			,473	1,977	,051*
Q4 «напряженность»	,271	,004***	,627	2,214	,029**
Иерархический тип организационной культуры					
А «общительность»	,210	,026**	-,427	-1,836	,069*
В «мыслит конкретно»			-,467	-2,000	,048**
С «чувствительность»	,191	,044**	-432	-2,141	,035**
Н «сдержанность»			-,476	-2,452	,016**
Н «прямолинейность»	,191	,044**	-,324	-1,694	,094*
О «спокойность»			-,402	-2,092	,039**
Q2 «самодостаточность»			-,525	-2,284	,025**
Q4 «напряженность»			-,636	-2,335	,022**

Примечания: \*\*\*  $p \leq 0,01$ ; \*\*  $p \leq 0,05$ ; \*  $p \leq 0,1$ ;

Типы организационных культур мы отнесли к зависимым переменным, а показатели личностных особенностей военнослужащих к независимым переменным, т.е. определяющими выбор определенного типа организационной культуры. В результате проведенного множественного регрессионного анализа было получено четыре регрессионных модели (в соответствие по количеству зависимых переменных типов организационной культуры): клановый, адхократический, рыночный и иерархический тип организационной культуры. В модель вошли показатели личностных особенностей военнослужащих такие, как А «общительность», В «мыслит конкретно», С «чувствительность», G «беспечность», Н «сдержанность», I «сила, независимость», N «прямолинейность», О «спокойность», Q1 «критичность», Q2 «самодостаточность», Q3 «дисциплинированность», Q4 «напряженность» (см. Приложение 3).

В анализ полученных моделей были включены только те регрессионные  $\beta$ -коэффициенты, показатели личностных особенностей военнослужащих (независимые переменные), которые являлись статистически значимыми. При анализе регрессионной модели по типу организационной культуры «Клановый тип», мы обнаружили, что по показателям: А «общительность» ( $\beta=,415$  при  $p \leq 0,1$ ) и N «прямолинейность» ( $\beta=,404$  при  $p \leq 0,1$ ) были получены статистически значимые регрессионные  $\beta$ -коэффициенты, этот результат дает нам основание утверждать, что данные показатели оказывают влияние на выбор кланового типа организационной культуры. Общение и умение преподнести информацию очень важно в клановом типе организационной культуры, ведь члены коллектива здесь одна большая семья и каждый сотрудник ценит друг друга, благодаря чему образуются доверительные отношения, которые повышают качество работы персонала в организации. Персонал держится вместе благодаря преданности своим традициям, акцент делается на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придается значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату.

При анализе регрессионной модели «Адхократический тип», мы обнаружили, что по показателям: I «сила, независимость» ( $\beta=,558$  при  $p\leq 0,05$ ), N «прямолинейность» ( $\beta=,396$  при  $p\leq 0,05$ ), O «спокойность» ( $\beta=,427$  при  $p\leq 0,05$ ), Q3 «дисциплинированность» ( $\beta=-,330$  при  $p\leq 0,1$ ) и Q4 «напряженность» ( $\beta=,587$  при  $p\leq 0,05$ ). были получены статистически значимые регрессионные  $\beta$ -коэффициенты, этот результат дает нам основание утверждать, что данные показатели оказывают влияние на выбор адхократического типа организационной культуры военнослужащими. Также можно отметить, что показатель Q3 «дисциплинированность» отрицательно влияет на выбор адхократической культуры, а значит, чем ниже уровень дисциплины, тем более вероятен рост данного типа организационной культуры. Ведь именно в этом типе необходим творческий подход, не может быть единых правил и установок, присутствует свобода выбора, в случае с военнослужащими мы уже отмечали, что дисциплина у них один из самых важных показателей отсюда и такое влияние на адхократическую культуру. А противоположные показатели такие, как независимость, спокойность, прямолинейность и напряженность наоборот будут способствовать развитию адхократической культуры в организации и оказывать на нее влияние.

В регрессионную модель по типу организационной культуры «рыночный» вошло восемь личностных особенностей, по ним также были получены статистически значимые  $\beta$ -коэффициенты: A «общительность» ( $\beta=,533$  при  $p\leq 0,05$ ), B «мыслит конкретно» ( $\beta=,454$  при  $p\leq 0,05$ ), G «беспечность» ( $\beta=-,407$  при  $p\leq 0,05$ ), H «сдержанность» ( $\beta=-,469$  при  $p\leq 0,05$ ), O «спокойность» ( $\beta=-,421$  при  $p\leq 0,05$ ), Q1 «критичность» ( $\beta=-,484$  при  $p\leq 0,05$ ), Q2 «самодостаточность» ( $\beta=,473$  при  $p\leq 0,1$ ) и Q4 «напряженность» ( $\beta=,271$  при  $p\leq 0,05$ ). В рыночном типе культуре одной из основной целью является ориентировка на результат и захват лидирующих позиций, именно поэтому здесь так важно мыслить конкретно, способность договариваться со своими товарищами по службе, но как мы уже говорили

служба в армии и ее цели отличаются от рыночного типа организационной культуры и поэтому показатели беспечность, сдержанность, спокойность и критичность будут влиять отрицательно на данный тип организационной культуры.

И в последняя регрессионная модель по организационной культуре у нас «иерархический тип» сюда вошли следующие личностные особенности военнослужащих: А «общительность» ( $\beta = -,427$  при  $p \leq 0,1$ ), В «мыслит конкретно» ( $\beta = -,467$  при  $p \leq 0,05$ ), С «чувствительность» ( $\beta = -,432$  при  $p \leq 0,05$ ), Н «сдержанность» ( $\beta = -,476$  при  $p \leq 0,05$ ), N «прямолинейность» ( $\beta = -,324$  при  $p \leq 0,1$ ), О «спокойность» ( $\beta = -,402$  при  $p \leq 0,05$ ), Q2 «самодостаточность» ( $\beta = -,525$  при  $p \leq 0,05$ ) и Q4 «напряженность» ( $\beta = -,636$  при  $p \leq 0,05$ ). Мы видим, что восемь личностных особенностей из 16, т.е. половина оказывают влияние на иерархический тип организационной культуры.

В целом можно выделить значимые показатели личностных особенностей (при  $p \leq 0,05$ ) со следующими типами организационных культур: на адхократический тип организационной культуры влияют I «сила, независимость» и N «прямолинейность», на рыночный тип А «общительность», G «беспечность» и Q1 «критичность», на иерархический тип В «мыслит конкретно», Н «сдержанность», О «спокойность», Q2 «самодостаточность» и Q4 «напряженность».

После обработки всех методик и применения методов статистической обработки данных мы получили следующие данные:

При помощи методики Р.Кеттелла «Шестнадцатифакторный личностный опросник (16pf)» были изучены личностные особенности военнослужащих, которые показали следующие характеристики: большую часть времени они молчаливы, общение достаточно формализованное, даже за пределами пограничного управления, хотя проблем в общении не испытывают, достаточно умны и быстро адаптируются в новых условиях, хорошая способность к обучению, иногда бывают сентиментальны. Военнослужащие очень серьезные, сдержанные, практичные, сильные и



независимые люди, у них обнаружен высокий уровень доверия к своим сослуживцам, на удивление это достаточно спокойные люди, умеющие себя держать в руках в стрессовых ситуациях. Одной из ключевых особенностей у военнослужащих является высокий уровень дисциплинированности. Все вышеперечисленные качества говорят нам о самодостаточности военнослужащих, что так же подтверждает и проводимое нами исследование. В целом все личностные особенности подходят по требованиям для несения воинской службы.

Далее при помощи методики К. Камера и Р. Куинна «OCAI» нами было выявлено четыре типа организационной культуры: клановый, адхократический, рыночный и иерархический тип. Последний как мы и предполагали в начале нашей работе, оказался доминирующим это обусловлено прежде всего спецификой деятельности вооруженных сил РФ. Военнослужащие отмечают большую важность иерархии в их службе, т.к. она хоть и создает некоторые сложности в общении, в их деятельности, но в тоже самое время это позволяет достигать поставленных целей четко в срок. Ключевой задачей пограничного управления является охрана границ РФ, а соответственно и безопасность страны. Другие три типа организационной культуры так же присутствуют у военнослужащих, но они только дополняют общую картину иерархии лучшими своими функциями, например клановая позволяет сохранять традиции, повышает уровень доверия среди военнослужащих, показывает, что военные, это одна большая семья, рыночный тип дает возможность критичности мышления и возможности быстро адаптироваться и адхократический тип позволяет находить творческий подход к решению тех или иных задач.

Была проведена математическая статистическая обработки данных, коэффициент корреляции Спирмена позволил выявить связи между показателями личностных особенностей военнослужащих и их организационной культурой. Нами были обнаружено 9 положительных (прямых) и 4 отрицательных (обратных) корреляционных значимых связей.

Между показателями консервативностью, конформностью дисциплинированностью и клановым типом, а также между дисциплинированностью и адхократическим типом организационной культуры выявлены обратные корреляционные связи. Положительные корреляционные связи были обнаружены между показателями: общительностью, серьезностью и клановым типом, эмоциональностью и адхократическим типом, доверчивостью, напряженностью и рыночным типом, общительностью, эмоциональностью, прямолинейностью и иерархическим типом организационной культуры, что позволяет нам говорить о том, что большая часть личностных особенностей военнослужащих имеют связь с их организационной культурой.

Мы воспользовались множественным регрессионным анализом (МРА) для подтверждения нашей гипотезы: личностные особенности военнослужащих могут оказывать влияние на их организационную культуру, а именно умение проявить военнослужащими независимость и прямолинейность способствуют формированию адхократического типа организационной культуры, общительность, беспечность и критичность - рыночному типу, умение мыслить конкретно, сдержанность, спокойность, самодостаточность и напряженность - иерархическому типу организационной культуры военнослужащих. Таким образом можно сделать вывод, что гипотеза нашего исследования была подтверждена.

Мы считаем, что работы, связанные с военнослужащими, требуют более тщательного анализа и изучения. Ведь в дальнейшем нашу работу можно расширить и выявить влияние личностных особенностей военнослужащих на взаимоотношения между ними, на мотивацию службы в вооруженных силах, на результативность работы и так далее. Любая тема, которая будет затрагивать вооруженные силы РФ будет всегда важна и актуальна, т.к. это связано с безопасностью всей страны.

### **2.3. Программа тренинга по развитию личностных особенностей военнослужащих**

Проведенное нами исследование позволило выявить личностные особенности военнослужащих и их связь, и влияние на организационную культуру. В связи с тем, что у некоторых военнослужащих были выявлены недостаточно желательные характеристики, нами была разработана программа развития личностных особенностей военнослужащих. Программа включает в себя элементы социально-психологического тренинга, анализа и самоанализа конфликтного поведения. Предполагается, что групповые занятия будут способствовать развитию личностных особенностей, а также сплочению коллектива, снижению уровня тревожности, развитию навыков общения не только внутри воинского коллектива, но и за его пределами и самое главное раскрытие личностного потенциала военнослужащих.

Цель: развитие личностных особенностей военнослужащих.

Задачи:

1. развитие личностных особенностей военнослужащих;
2. сплочение коллектива;
3. развитие навыков общения;
4. снижение уровня тревожности у военнослужащих;
5. формирование адекватной самооценки и развитие способности к самоанализу и контролю поведения;
6. формирование позитивных жизненных целей и повышение мотивации и способности к их достижению;
7. раскрытие личного потенциала военнослужащих.

Содержание программы. Комплекс тренинговой программы включает в себя 3 этапа (13 занятий по 2 часа, 1 занятие в неделю):

I этап – ориентировочный (1-2 занятия). Цель: создание благоприятных условий для работы в группе, ознакомление с основными принципами

работы социально-психологического тренинга, формулирование правил группы.

II этап - основной (3-12 занятий). Цель этапа: коррекция тревожности и агрессивности у военнослужащих, развитие навыков общения, повышение самооценки, создание условий для самовыражения и раскрытия личностного потенциала военнослужащих.

III этап – закрепляющий (13 занятие). Цель этапа: закрепление позитивных изменений в личности военнослужащих и формированию мотивации к дальнейшей службе, самосознанию и совершенствованию.

Каждое занятие тренинга состоит из следующих основных компонентов:

- вступление (приветствие, рефлексия прошлого занятия, разминка);
- основная часть (упражнения, направленные на достижения цели занятия);
- заключение (рефлексия и релаксация).

Основные методы работы на тренинге, следующие: игра (психотехнические игры, игровые методы разрешения конфликтных ситуаций, ролевые игры и др.); групповая дискуссия (анализ ситуаций, мозговой штурм и т.д.); психогимнастика и техники телесно-ориентированной терапии, арт-терапия.

Можно выделить следующие формы работы на тренинге: индивидуальная работа, работа в парах, работа в микро-группе, групповая работа и др.

Требования к ведущему. Ведущий данной программы должен:

- знать психологические особенности военнослужащих;
- обладать навыками конструктивного общения и решения конфликтных ситуаций;
- знать принципы, методы и формы организации групповой работы с военнослужащими.

Ведущим может быть психолог, прошедший специальную подготовку. Личность психолога является важнейшим фактором, определяющим успешность тренинга. Развивающий и оздоравливающий эффект возникает в тренинговой группе в результате создания атмосферы эмпатии, искренности, самораскрытия и особых теплых взаимоотношений между членами группы и психологом.

Условия формирования групп военнослужащих: в группе не должно быть более 10-12 военнослужащих. Группа набирается по результатам диагностики из числа военнослужащих, имеющих завышенные или заниженные показатели по личностным особенностям выявленных в ходе эмпирического исследования нашей работы. Содержание всех диагностических методик отражено в приложениях к работе. Так же можно включать в группы и военнослужащих, у которых наоборот имеются идеальные показатели для службы в армии. Т.е. при условии такого формирования группы военнослужащие, имеющие проблемы, будут усваивать позитивные способы поведения не только с помощью ведущих, но и на примерах поведения своих сверстников. Это может повысить эффективность тренинговых занятий.

Организация групповых занятий. Каждое занятие рассчитано на 2 академических часа, частота проведения 1 раз в неделю по средам, т.к. для таких занятия отведено специальное время.

Таблица 2.3.1.

План тренинговых занятий

№	Темы занятий	Количество часов
Занятие 1	«Сотрудничество»	2 часа
Занятие 2	«Мотивация»	2 часа
Занятие 3	«Уверенность в себе»	2 часа
Занятие 4	«Саморегуляция»	2 часа
Занятие 5	«Разрешение конфликтов» ч.1	2 часа
Занятие 6	«Разрешение конфликтов» ч.2	2 часа
Занятие 7	«Повышение самооценки» ч.1	2 часа
Занятие 8	«Повышение самооценки» ч.2	2 часа
Занятие 9	«Повышение самооценки» ч.3	2 часа
Занятие 10	«Групповая сплоченность»	2 часа
Занятие 11	«Повышение уровня доверия»	2 часа
Занятие 12	«Взаимоотношение в коллективе»	2 часа
Занятие 13	«Подведение итогов – закрепление»	2 часа

Занятия должны проходить в комнате, имеющей достаточную площадь для проведения динамических упражнений и оборудованной доской или планшетом (см. Приложение 4).

Так же нами были даны рекомендации для руководителя и психологов пограничного управления:

1. Необходимо разработка методов повышения эффективности и качества комплектования частей и подразделений пограничного управления на основе учёта индивидуально-психологических и личностных особенностей военнослужащих, которые включают в себе решение следующих задач:

- разработка профессиограмм и психограмм воинских специальностей;
- разработка методов психодиагностики профессионально важных качеств военнослужащего;
- разработка критериев соответствия уровня развития профессионально важных качеств военнослужащего требованиям воинской специальности;
- разработка организационных основ мероприятий по профессиональному психологическому отбору военнослужащих;
- психологическое обеспечение мероприятий профориентационной работы.

2. Повышение эффективности профессиональной подготовки на основе учёта индивидуально-психологических и личностных особенностей военнослужащих, направленные на решение задач:

- разработка организационных и методологических основ психологического сопровождения учебно-воспитательного процесса;
- разработка методов психодиагностики состояния военнослужащих с целью выявления лиц, испытывающих сложности в военно-профессиональной адаптации;

- разработка методов коррекции функционального состояния организма военнослужащих и оказания психологической помощи с целью повышения эффективности адаптации к условиям военно-профессиональной деятельности и предупреждения психических и психосоматических нарушений;

- разработка психологических основ организации учебного процесса и методов педагогического воздействия на военнослужащих с учётом их индивидуально- психологических и личностных особенностей и др.

3. Разработка психологических методов сплочения воинских коллективов и укрепления воинской дисциплины с целью повышения эффективности деятельности частей и подразделений предполагает решение следующих практических задач:

- исследование психологических механизмов и закономерностей становления и развития воинских коллективов, а также формирование климата в воинском коллективе;

- поиск путей и разработка психологических методов укрепления воинской дисциплины и профилактики правонарушений;

- разработка методов управления воинским коллективом на основе учёта его психологических личностных особенностей и закономерностей развития.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Профессиональная деятельность военнослужащих имеет уникальную структуру по сравнению со многими другими профессиями. Она проявляется в целях ее деятельности, формах выполнения, во взаимоотношениях, которые строго регламентируются уставом. На эффективность выполнения служебных обязанностей влияют многие факторы и одними из ключевых факторов выступают социально-психологические процессы.

Большую роль на службу в армии оказывают личностные особенности военнослужащих. Раскрывая термин, мы опираемся на работу Р. Кеттелла, который говорит, что «личностные особенности – это совокупность факторов таких как: многочисленные черты, которые составляют индивидуальность, степень обусловленности черт личности влиянием окружающей среды и наследственностью, а также взаимодействие всех данных факторов между собой. То есть это те качества личности, которые отличают одного человека от другого» [16, с.59].

Не маловажную роль у военнослужащих играют традиции, нормы, правила, ценности, лидеры, доверие к руководителям и к сослуживцам и многое другое, и все эти параметры можно объединить в один термин – организационная культура.

Говоря об организационной культуре Э.Шейн говорит, что это совокупность коллективных базовых правил, норм и ценностей изобретенных, открытых и выработанных определенной группой людей по мере того, как она училась решать проблемы [75].

Выделяя особенности организационной культуры военнослужащих, необходимо отметить, что она будет отличаться от любой другой организационной культуры прежде всего из-за сферы своей деятельности, из-за своей специфики. Армия выступает социальным институтом, который представляет собой систему социальных связей и отношений, существующих в вооруженных силах страны. Так как армия не является обособленным

институтом, а служит инструментом государства, отсюда и особенности в организационной культуре, в частности, в ее иерархичности и формализме. Социальные отношения в вооруженных силах отличаются неравенством в статусном отношении, так как данные статусы предписаны иерархией военных чинов. Служба в армии порождает отрыв от привычной действительности, окружающей человека, зачастую меняя его ценностные установки.

Личностные особенности военнослужащих имеют следующие характеристики: большую часть времени они молчаливы, общение достаточно формализованное, даже за пределами пограничного управления, хотя проблем в общении не испытывают, достаточно умны и быстро адаптируются в новых условиях, хорошая способность к обучению, иногда бывают сентиментальны. Военнослужащие очень серьезные, сдержанные, практичные, сильные и независимые люди, у них обнаружен высокий уровень доверия к своим сослуживцам, на удивление это достаточно спокойные люди, умеющие себя держать в руках в стрессовых ситуациях. Одной из ключевых особенностей у военнослужащих является высокий уровень дисциплинированности. Все вышеперечисленные качества говорят нам о самодостаточности военнослужащих, что так же подтверждает и проводимое нами исследование. В целом все личностные особенности подходят по требованиям для несения воинской службы.

Так же нами было выявлено четыре типа организационной культуры: клановый, адхократический, рыночный и иерархический тип. Последний оказался доминирующим это обусловлено прежде всего спецификой деятельности вооруженных сил РФ. Военнослужащие отмечают большую важность иерархии в их службе, т.к. она хоть и создает некоторые сложности в общении, в их деятельности, но в тоже самое время это позволяет достигать поставленных целей четко в срок. Ключевой задачей пограничного управления является охрана границ РФ, а соответственно и безопасность страны. Другие три типа организационной культуры так же присутствуют у

военнослужащих, но они только дополняют общую картину иерархии лучшими своими функциями, например клановая позволяет сохранять традиции, повышает уровень доверия среди военнослужащих, показывает, что военные, это одна большая семья, рыночный тип дает возможность критичности мышления и возможности быстро адаптироваться и адхократический тип позволяет находить творческий подход к решению тех или иных задач.

Была проведена математическая статистическая обработки данных, коэффициент корреляции Спирмена позволил выявить связи между показателями личностных особенностей военнослужащих и их организационной культурой. Нами были обнаружено 9 положительных (прямых) и 4 отрицательных (обратных) корреляционных значимых связей. Между показателями консервативностью, конформностью дисциплинированностью и клановым типом, а также между дисциплинированностью и адхократическим типом организационной культуры выявлены обратные корреляционные связи. Положительные корреляционные связи были обнаружены между показателями: общительностью, серьезностью и клановым типом, эмоциональностью и адхократическим типом, доверчивостью, напряженностью и рыночным типом, общительностью, эмоциональностью, прямолинейностью и иерархическим типом организационной культуры, что позволяет нам говорить о том, что большая часть личностных особенностей военнослужащих имеют связь с их организационной культурой.

Мы воспользовались множественным регрессионным анализом (МРА), что позволило выделить значимые показатели личностных особенностей (при  $p \leq 0,05$ ) со следующими типами организационных культур: на адхократический тип организационной культуры влияют I «сила, независимость» и N «прямолинейность», на рыночный тип A «общительность», G «беспечность» и Q1 «критичность», на иерархический

тип В «мыслит конкретно», Н «сдержанность», О «спокойность», Q2 «самодостаточность» и Q4 «напряженность».

Таким образом множественный регрессионный анализ подтверждает нашу гипотезу о том, что: личностные особенности военнослужащих могут оказывать влияние на их организационную культуру, а именно умение проявить военнослужащими независимость и прямолинейность способствуют формированию адхократического типа организационной культуры, общительность, беспечность и критичность - рыночному типу, умение мыслить конкретно, сдержанность, спокойность, самодостаточность и напряженность - иерархическому типу организационной культуры военнослужащих.

Так же на основе данных проведенного нами исследования были даны рекомендации руководителю и психологам по работе с личным составом военнослужащих и совместно с ними разработана программа тренинга направленная на развитие личностных особенностей военнослужащих, сплочение коллектива, снижение уровня тревожности, развитие навыков общения не только внутри воинского коллектива, но и за его пределами и самое главное раскрытие личностного потенциала военнослужащих с целью улучшения организационной культуры пограничного управления ФСБ России по Белгородской и Воронежской областям. Тем самым мы подтверждаем практическую значимость проведенного нами исследования. Мы считаем, что работы, связанные с военнослужащими, требуют более тщательного анализа и изучения. Ведь личностные особенности военнослужащих могут оказывать влияние не только на организационную культуру, но также и на многие другие аспекты военной службы, например: взаимоотношения между военнослужащими, на мотивацию службы в вооруженных силах, на результативность работы и так далее. Любая тема, которая будет затрагивать вооруженные силы РФ будет важна и актуальна, т.к. это связано с безопасностью всей страны.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Абрамова С.Г. О понятии «корпоративная культура» / под ред. С.Г. Абрамова, И.А. Костенчук. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 345 с.
2. Акимова Т.А. Теория организации: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 367 с.
3. Андронов В.В. Корпоративный менеджмент в современных экономических отношениях. – М.: Экономика, 2017. – 479 с.
4. Асмолов А.Г. Психология личности. – М.: Академия. – 2007. – 265 с.
5. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом [Текст]. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 381 с.
6. Базаров Т.Ю. Технологии корпоративной культуры [Текст] / под ред. Т.Ю. Базаров, В.И. Маслов. – М.: Банки и биржи, 2015. – 309 с.
7. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом [Текст]. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 591 с.
8. Барабанщиков А.В. Психология воинского коллектива / под ред. А.В. Барабанщиков, А.Д. Глоточкин, И.Ф. Феденко и др. – М.: Воениздат, 1967 – 361 с.
9. Барцев В.Н. Военная психология и педагогика [Текст]. – г.Иваново, 2016. – 204 с.
10. Батаршев А.В. Психология личности и общения. – М.: Владос, 2017. – 246 с.
11. Белик А.А. Культурология [Текст]. – М.: РГГУ, 2015. – 239 с.
12. Бехтерев В.М. Избранные труды по психологии личности. – СПб.: Алетейя, 2016. – 510 с.
13. Бодров В.А. Психология профессиональной пригодности [Текст]. – М.: ПЕР СЭ, 2016. – 511 с.
14. Божович И.Л. Проблемы формирования личности [Текст] / под ред. И.Л. Божович, Д.И. Фельдштейн. – Воронеж: МОДЭК, 2015. – 273 с.

15. Воеводина Н.А. Социология и психология управления / под ред. Н.А. Воеводина, И.А. Данилова. – М.: Омега-Л, 2016. – 199 с.
16. Выбойщик И.В., Шакурова З.А. Личностный многофакторный опросник Р. Кэттелла. – Челябинск: ЮУрГУ, 2009. – 54 с.
17. Глушков Ю.Ю. Проблемы развития военно-социальной работы. – М.: Логос, 2017. – 437 с.
18. Groшев И.В. Организационная культура [Текст] / под ред. И.В. Groшев, А.А. Краснослободцев. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 535с.
19. Гуревич П.С. Психология личности. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 559 с.
20. Диал Т.Е. Корпоративная культура / под ред. Т.Е. Диал, А.А.Кеннеди. – М.: КноРус, 2015. – 562 с.
21. Дружинин В.Н. Экспериментальная психология. – Спб.: Питер, 2016. – 320 с.
22. Елисеев О.П. Практикум по психологии личности. – М.: Питер, 2017. – 512 с.
23. Еникеев М.И. Общая и социальная психология. – М.: Проспект, 2016. – 192 с.
24. Ермакова П.Н. Психология личности [Текст] / под ред. П.Н. Ермакова, В.А. Лабунской. – М.: Эксмо, 2015. – 653 с.
25. Журавлев А.Л. Психология управления совместной деятельностью [Текст] / под ред. А.Л. Журавлев, Т.А. Нестик. – М.: Институт психологии РАН, 2017. – 248 с.
26. Занковский А.Н. Организационная психология. – М.: «Флинта» МПСИ, 2016. – 563 с.
27. Захарова Л.Н. Психология управления [Текст]. – М.: Логос, 2015. – 376 с.
28. Ильина О.С. Комплексная диагностика корпоративной культуры современной организации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. - №3. – С.34-37.

29. Калина Н.Ф. Психология личности [Текст]. – М.: Академический проект, 2015. – 214 с.
30. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / под ред. Андреевой И.В. – СПб.: Питер, 2016. – 320 с.
31. Капитонов Э.А. Корпоративная культура [Текст] / под ред. Э.А. Капитонов, Г.П. Зинченко, А.Э. Капитонов. – М.: Альфа-Пресс, 2016. – 351 с.
32. Караяни А.Г. Введение в профессию военного психолога / под ред. А.Г. Караяни, И.В. Сыромятников. – М.: Академия, 2016. – 208 с.
33. Караяни А.Г. Прикладная военная психология [Текст] / под ред. А.Г. Караяни, И.В. Сыромятников. – СПб.: Питер, 2015. – 193 с.
34. Карташова Л.В. Организационное поведение / под ред. Л.В. Карташова, Т.В. Никонова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 220 с.
35. Климов Е.А. Введение в психологию труда. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 359 с.
36. Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения. – М.: Академия, 2017. – 302 с.
37. Ковалёв А.Г. Темперамент и характер [Текст] / под ред. А.Г. Ковалёв, В.Н. Мясциев. – М.: ЮРАЙТ, 2015 – 194 с.
38. Козлов В.В. Психология управления [Текст] / под ред. В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов, Н.П. Фетискин. – М.: Академия, 2016. – 224 с.
39. Колосович А.С. Влияние типа организационной культуры на служебное взаимодействие военнослужащих // Вестник Пермского университета – 2015. №1(21) – С.74-83.
40. Королев Л.М. Психология управления [Текст]. – М.: Дашков и К, 2016. – 188 с.
41. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. – М.: Дело, 2015. – 340 с.
42. Кравченко А.И. Культурология [Текст]. – М.: Академический проект, 2015. – 211 с.

43. Крассовский Ю.Д. Организационное поведение [Текст]. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 511 с.
44. Лаврова Н.А. Влияние личностных особенностей на успешность профессиональной деятельности в системе «человек-человек» [Текст] / под ред. Н.А. Лаврова, М.Ю. Карелиной. – М.: МИССО, 2015. – 124 с.
45. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. - М.: Политиздат, 1975. – 113 с.
46. Магомедов К.О. Социология и психология управления. – М.: РАГС, 2017. – 198 с.
47. Магура М. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений // Управление персоналом – М.: ИНФРА-М, 2016. – С.24-29.
48. Маклакова А.Г. Военная психология [Текст]. – М.: Питер, 2015. – 204 с.
49. Малинин Е.Д. Организационная культура: зарубежный опыт // ЭКО: экономика и организация промышленного производства. – 2015. - №10. – С.81-98.
50. Малышев В.А. Диссертация на тему: Личностные качества как субъектные детерминанты негативного отношения к доминирующей организационной культуре. – Ярославль, 2013. – 149 с.
51. Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб.: Питер, 2016. – 352 с.
52. Мескон М.Х. Основы менеджмента / под ред. М.Х.Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2015. – 702 с.
53. Мировец М.О. Корпоративная культура. – СПб.: АО «Литера плюс», 2015. – 320 с. \
54. Митина Л.М. Личность и профессия [Текст] / под ред. Л.М. Митина, Ю.А. Кореляков, Г.В. Шавырина и др. – М.: Академия, 2016. – 336 с.
55. Мясищев В.Н. Психология отношений. – Воронеж: МОДЭК, 2015. – 314 с.



56. Наследов А.Д. Математические методы психологического исследования. – СПб: Речь, 2017. – 389 с.
57. Немов Р.С. Психология личности. – М.: Юрайт, 2015. – 752 с.
58. Первин Л. Психология личности [Текст] / под ред. Л.Первин, О. Джон, В.С. Магуна. – М.: Аспект Пресс, 2016. – 607 с.
59. Питерс Т.В. В поисках эффективного управления: корпоративная культура / под ред. Т.В. Питерс, Р.Уотермен. – СПб.: Питер, 2017. – 187 с.
60. Пригожин А.А. Проблемы синергии организационных культур в российско-американских совместных предприятиях // Менеджмент № 1, 2008. – С. 60-77.
61. Ратанова, Г.А., Шляхте, Н.Ф. Психодиагностические методы изучения личности [Текст]. – М.: МПСИ, 2005. – 320 с.
62. Реан А.А. Психология адаптации личности / под ред. А.А. Реан, А.Р. Кудашев, А.А. Баранов. – М.: Прайм-Еврознак, 2015. – 480 с.
63. Реан А.А. Психология изучения личности. – СПб.: Питер, 2013. – 288 с.
64. Родин О. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность // Менеджмент № 7, 2017. – С. 67-77.
65. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии. – СПб.: Питер, 2002. – 720 с.
66. Савельев А.П. Корпоративная культура. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 360 с.
67. Серов И.А. Корпоративная культура. – М.: Терра, 2016. – 320 с.
68. Ситников Д.К. Понятие корпоративной культуры вооруженных сил РФ и современные подходы к ее изучению. – Вестник Военного университета – 2017. №2(26) – С.16 – 21.
69. Смыгин С.И. Социология и психология управления / под ред. С.И. Смыгин, Г.И. Колесникова, С.Н. Епифанцев. – М.: КноРус, 2015. – 256 с.
70. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. – М.: «Инфра-М» 2009. – 303 с.

71. Спивак В.А. Корпоративная культура: теория и практика. – СПб.: Питер, 2017. – 178 с.
72. Тарасов В.К. Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2015. – 320с.
73. Тихомирова О.Г. Организационная культура [Текст]. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 151 с.
74. Хэнди Ч. Слон и блоха: Будущее крупных корпораций и мелкого бизнеса. – М.: Альпина, 2004. – 191 с.
75. Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2016. – 351 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1.

#### Диагностические методики в порядке их предъявления

#### Методика Р.Кеттелла «Шестнадцатифакторный личностный опросник (16PF)»

16 факторный личностный опросник Р. Б. Кеттелла позволяет выяснить особенности характера, склонностей и интересов личности. Опросник Кеттелла 16 pf одна из наиболее известных многофакторных методик, созданная в рамках объективного экспериментального подхода к исследованию личности. Согласно теории личностных черт Кеттелла, личность описывается как состоящая из стабильных, устойчивых, взаимосвязанных элементов (свойств, черт), определяющих ее внутреннюю сущность и поведение. Различия в поведении людей объясняется различиями в выраженности личностных черт.

**Описание:** Тест Кеттелла содержит 187 вопросов, на которые предлагается ответить обследуемым (взрослым людям с образованием не ниже 10 – 11 классов).

**Цель:** Диагностика черт личности военнослужащего с помощью шестнадцати факторного опросника Р.Б. Кеттелла.

**Инструкция:** это исследование имеет целью определить некоторые свойства Вашей личности. Вам будет предложен ряд вопросов и три варианта ответов на каждый из них (а, в, с). Отвечать следует так:

- сначала прочтите вопрос и варианты ответов к нему;
- затем выберите один из 3 вариантов ответов, отражающий Ваше мнение;
- отметьте индекс выбранного Вами ответа в бланке ответов.

Вы должны работать самостоятельно, а теперь можете приступить к работе".

#### Список вопросов:

**1. Я хорошо понял инструкцию к этому вопроснику:**

а) да; б) не уверен; в) нет.

**2. Я готов как можно искреннее ответить на вопросы:**

а) да; б) не уверен; в) нет.

**3. Я предпочел бы иметь дачу:**

а) в оживленном дачном поселке;

б) предпочел бы нечто среднее;

в) уединенно, в лесу.

**4. Я могу найти в себе достаточно сил, чтобы справиться с жизненными трудностями:**

а) всегда; б) обычно; в) редко.

**5. При виде диких животных мне становится не по себе, даже если они надежно спрятаны в клетках:**

а) да, это верно; б) не уверен; в) нет, это неверно.

**6. Я воздерживаюсь от критики людей и их взглядов:**

а) да; б) иногда; в) нет.

**7. Я делаю людям резкие, критические замечания, если мне кажется, что они этого заслуживают:**

а) обычно; б) иногда; в) никогда не делаю.

**8. Я предпочитаю несложную классическую музыку современным популярным мелодиям:**

а) да, это верно; б) не уверен; в) нет, это неверно.

**9. Если бы я увидел двух дерущихся соседских детей, я:**

- а) предоставил бы им самим выяснять свои отношения;
- б) не знаю, что предпринял бы;
- в) постарался бы разобраться в их ссоре.

**10. На собраниях и в компаниях:**

- а) я легко выхожу вперед;
- б) верно нечто среднее;
- в) я предпочитаю держаться в сторонке.

**11. По-моему, интереснее быть:**

- а) инженером-конструктором;
- б) не знаю, что предпочесть;
- в) драматургом.

**12. На улице я скорее остановлюсь, чтобы посмотреть, как работает художник, чем стану наблюдать за уличной ссорой:**

- а) да, это верно; б) не уверен; в) нет, это неверно.

**13. Обычно я спокойно переношу самодовольных людей, даже когда они хвастаются или другим образом показывают, что они высокого мнения о себе:**

- а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.

**14. Если человек обманывает, я почти всегда могу заметить это по выражению его лица:**

- а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.

**15. Я считаю, что самую скучную повседневную работу всегда нужно доводить до конца, даже если кажется, что в этом нет необходимости:**

- а) согласен, б) не уверен, в) не согласен.

**16. Я предпочел бы взяться за работу:**

- а) где можно много заработать, если даже заработки непостоянны;
- б) не знаю, что выбрать;
- в) с постоянной, но относительно невысокой зарплатой.

**17. Я говорю о своих чувствах:**

- а) только в случае необходимости;
- б) верно нечто среднее;
- в) охотно, когда предоставляется возможность.

**18. Изредка я испытываю чувство внезапного страха или неопределенного беспокойства, сам не знаю от чего:**

- а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.

**19. Когда меня несправедливо критикуют за то, в чем я не виноват:**

- а) никакого чувства вины у меня не возникает;
- б) верно нечто среднее;
- в) я все же чувствую себя немного виноватым.

**20. На работе у меня бывает больше затруднений с людьми, которые:**

- а) отказываются использовать современные методы;
- б) не знаю, что выбрать;
- в) постоянно пытаются что-то изменить в работе, которая и так идет нормально.

**21. Принимая решения, я руководствуюсь больше:**

- а) сердцем;
- б) сердцем и рассудком в равной мере;
- в) рассудком.

**22. Люди были бы счастливее, если бы они больше времени проводили в обществе своих друзей:**

- а) да; б) верно, нечто среднее; в) нет.

**23. Строя планы на будущее, я часто рассчитываю на удачу:**

- а) да; б) затрудняюсь ответить; в) нет.

**24. Разговаривая, я склонен:**

- а) высказывать свои мысли сразу, как только они приходят в голову;  
б) верно нечто среднее;  
в) прежде хорошенько собраться с мыслями.
- 25. Даже если я чем-нибудь сильно взбешен, я успокаиваюсь довольно быстро:**  
а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.
- 26. При равной продолжительности рабочего дня и одинаковой зарплате мне было бы интереснее работать:**  
а) столяром или поваром;  
б) не знаю, что выбрать;  
в) официантом в хорошем ресторане.
- 27. У меня было:**  
а) очень мало выборных должностей;  
б) несколько;  
в) много выборных должностей.
- 28. «Лопата» так относится к «копать», как «нож» к:**  
а) острый; б) резать; в) точить.
- 29. Иногда какая-нибудь мысль не дает мне заснуть:**  
а) да, это верно; б) не уверен; в) нет, это неверно.
- 30. В своей жизни я, как правило, достигаю тех целей, которые ставлю перед собой:**  
а) да, это верно; б) не уверен; в) нет, это неверно.
- 31. Устаревший закон должен быть изменен:**  
а) только после основательного обсуждения;  
б) верно нечто среднее;  
в) немедленно.
- 32. Мне становится не по себе, когда дело требует от меня быстрых, действий, которые как-то влияют на других людей:**  
а) да, это верно; б) не уверен; в) нет, это неверно.
- 33. Большинство знакомых считает меня веселым собеседником:**  
а) да; б) не уверен; в) нет.
- 34. Когда я вижу неопрятных, неряшливых людей:**  
а) меня это не волнует;  
б) верно нечто среднее;  
в) они вызывают у меня неприязнь и отвращение.
- 35. Я слегка теряюсь, неожиданно оказавшись в центре внимания:**  
а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.
- 36. Я всегда рад присоединиться к большой компании, например встретиться вечером с друзьями, пойти на танцы, принять участие в интересном общественном мероприятии:**  
а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.
- 37. В школе я предпочитал:**  
а) уроки музыки (пения);  
б) затрудняюсь сказать;  
в) занятия в мастерских, ручной труд.
- 38. Если меня назначают ответственным за что-либо, я настаиваю, чтобы мои распоряжения строго выполнялись, а иначе я отказываюсь от поручения:**  
а) да; б) иногда; в) нет.
- 39. Важнее, чтобы родители:**  
а) способствовали тонкому развитию чувств у своих детей;  
б) верно нечто среднее;  
в) учили детей управлять своими чувствами.
- 40. Участвуя в коллективной работе, я предпочел бы:**  
а) попытаться внести улучшения в организацию работы;

- б) верно нечто среднее;  
в) вести записи и следить за тем, чтобы соблюдались правила.
- 41. Время от времени я чувствую потребность заняться чем-нибудь, что требует значительных физических усилий:**  
а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.
- 42. Я предпочел бы обращаться с людьми вежливыми и деликатными, чем с грубоватыми и прямолинейными:**  
а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.
- 43. Когда меня критикуют на людях, это меня крайне угнетает:**  
а) да, это верно; б) верно нечто среднее; в) это неверно.
- 44. Если меня вызывает к себе начальник, я:**  
а) использую этот случай, чтобы попросить о том, что мне нужно;  
б) верно нечто среднее;  
в) беспокоюсь, что сделал что-то не так.
- 45. Я считаю, что люди должны очень серьезно подумать, прежде чем отказываться от опыта прежних лет, прошлых веков:**  
а) да; б) не уверен; в) нет.
- 46. Читая что-либо, я всегда хорошо осознаю скрытое намерение автора убедить меня в чем-то:**  
а) да; б) не уверен; в) нет.
- 47. Когда я учился в 7-10-м классах, я участвовал в спортивной жизни школы:**  
а) довольно часто; б) от случая к случаю; в) очень редко.
- 48. Я поддерживаю дома хороший порядок и почти всегда знаю, что где лежит:**  
а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.
- 49. Когда я думаю о том, что произошло в течение дня, я нередко испытываю беспокойство:**  
а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.
- 50. Иногда я сомневаюсь, действительно ли люди, с которыми я беседую, интересуются тем, что я говорю:**  
а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.
- 51. Если бы мне пришлось выбирать, я предпочел бы быть:**  
а) лесничим;  
б) трудно выбрать;  
в) учителем старших классов.
- 52. Ко дню рождения, к праздникам:**  
а) люблю делать подарки;  
б) затрудняюсь ответить;  
в) считаю, что покупка подарков — несколько неприятная обязанность.
- 53. «Усталый» так относится к «работа», как «гордый» к:**  
а) улыбка; б) успех; в) счастливый.
- 54. Какое из данных слов не подходит к двум остальным:**  
а) свеча; б) луна; в) лампа.
- 55. Мои друзья:**  
а) меня не подводили;  
б) изредка;  
в) подводили довольно часто.
- 56. У меня есть такие качества, по которым я определенно превосхожу других людей:**  
а) да; б) не уверен; в) нет.
- 57. Когда я расстроен, я всячески стараюсь скрыть свои чувства от других:**  
а) да, это верно; б) скорее что-то среднее; в) это неверно.
- 58. Мне хотелось бы ходить в кино, на разные представления и в " другие места, где можно развлечься:**

- а) чаще одного раза в неделю (чаще, чем большинство людей);
- б) примерно раз в неделю (как большинство);
- в) реже одного раза в неделю (реже, чем большинство).

**59. Я думаю, что личная свобода в поведении важнее хороших манер и соблюдения правил этикета:**

- а) да; б) не уверен; в) нет.

**60. В присутствии людей более значительных, чем я (людей старше меня, или с большим опытом, или с более высоким положением), я склонен держаться скромно:**

- а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.

**61. Мне трудно рассказать что-либо большой группе людей или выступить перед большой аудиторией:**

- а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.

**62. Я хорошо ориентируюсь в незнакомой местности, легко могу сказать, где север, где юг, восток или запад:**

- а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.

**63. Если бы кто-то разозлился на меня:**

- а) я постарался бы его успокоить;
- б) не знаю, что бы я предпринял;
- в) это вызвало бы у меня раздражение.

**64. Когда я вижу статью которую считаю несправедливой, я скорее склонен забыть об этом, чем с возмущением ответить автору:**

- а) да, это верно; б) не уверен; в) нет, это неверно.

**65. В моей памяти не задерживаются надолго несущественные мелочи, например названия улиц, магазинов:**

- а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.

**66. Мне могла бы понравиться профессия ветеринара, который лечит и оперирует животных:**

- а) да; б) трудно сказать; в) нет.

**67. Я ем с наслаждением и не всегда столь тщательно забочусь о своих манерах, как это делают другие люди:**

- а) да, это верно; б) не уверен; в) нет, это неверно.

**68. Бывают периоды, когда мне ни с кем не хочется встречаться:**

- а) очень редко; б) верно нечто среднее; в) довольно часто.

**69. Иногда мне говорят, что мой голос и вид слишком явно выдают мое волнение:**

- а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.

**70. Когда я был подростком и мое мнение расходилось с родительским, я обычно:**

- а) оставался при своем мнении;
- б) среднее между а и в;
- в) уступал, признавая их авторитет.

**71. Мне бы хотелось работать в отдельной комнате, а не вместе с коллегами:**

- а) да; б) не уверен; в) нет.

**72. Я предпочел бы жить тихо, как мне нравится, нежели быть предметом восхищения, благодаря своим успехам:**

- а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.

**73. Во многих отношениях я считаю себя вполне зрелым человеком:**

- а) да, это верно; б) не уверен; в) нет, это неверно.

**74. Критика в том виде, в каком ее осуществляют многие люди, скорее выбивает меня из колеи, чем помогает:**

- а) часто; б) изредка; в) никогда.

**75. Я всегда в состоянии строго контролировать проявление своих чувств:**

- а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.

**76. Если бы я сделал полезное изобретение, я предпочел бы:**

- а) работать над ним в лаборатории дальше;  
 б) трудно выбрать;  
 в) позаботиться о его практическом использовании.
- 77. «Удивление» так относится к «необычный», как «страх» к:**  
 а) храбрый; б) беспокойный; в) ужасный.
- 78. Какая из следующих дробей не подходит к двум остальным:**  
 а)  $\frac{3}{7}$ ; б)  $\frac{3}{9}$ ; в)  $\frac{3}{11}$ .
- 79. Мне кажется, что некоторые люди не замечают или избегают меня, хотя и не знаю, почему:**  
 а) да, верно; б) не уверен; в) нет, это неверно.
- 80. Люди относятся ко мне менее доброжелательно, чем я того заслуживаю своим добрым к ним отношением:**  
 а) очень часто; б) иногда; в) никогда.
- 81. Употребление нецензурных выражений мне всегда противно (даже если при этом нет лиц другого пола):**  
 а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.
- 82. У меня, безусловно, меньше друзей, чем у большинства людей:**  
 а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.
- 83. Очень не люблю бывать там, где не с кем поговорить:**  
 а) верно; б) не уверен; в) неверно.
- 84. Люди иногда называют меня легкомысленным, хотя и считают приятным человеком:**  
 а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.
- 85. В различных ситуациях в обществе я испытывал волнение, похожее на то, которое испытывает человек перед выходом на сцену:**  
 а) довольно часто; б) изредка; в) едва ли когда-нибудь.
- 86. Находясь в небольшой группе людей, я довольствуюсь тем, что держусь в стороне и по большей части предоставляю говорить другим:**  
 а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.
- 87. Мне больше нравится читать:**  
 а) реалистические описания острых военных или политических конфликтов;  
 б) не знаю, что выбрать;  
 в) роман, возбуждающий воображение и чувства.
- 88. Когда мною пытаются командовать, я нарочно делаю все наоборот:**  
 а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.
- 89. Если начальство или члены семьи в чем-то меня упрекают, то, как правило, только за дело:**  
 а) верно; б) нечто среднее между а и в; в) неверно.
- 90. Мне не нравится манера некоторых людей «уставиться» и бесцеремонно смотреть на человека в магазине или на улице:**  
 а) верно; б) верно нечто среднее; в) неверно.
- 91. Во время продолжительного путешествия я предпочел бы:**  
 а) читать что-нибудь сложное, но интересное;  
 б) не знаю, что выбрал бы;  
 в) провести время, беседуя с попутчиком.
- 92. В шутках о смерти нет ничего дурного или противного хорошему вкусу:**  
 а) да, согласен; б) верно нечто среднее; в) нет, не согласен.
- 93. Если мои знакомые плохо обращаются со мной и не скрывают своей неприязни:**  
 а) это несколько меня не угнетает;  
 б) верно нечто среднее;  
 в) я падаю духом.
- 94. Мне становится не по себе, когда мне говорят комплименты и хвалят в лицо:**



а) да, это верно; б) верно нечто среднее; в) нет, это неверно.

**95. Я предпочел бы иметь работу:**

а) с четко определенным и постоянным заработком;

б) верно нечто среднее;

в) с более высокой зарплатой, которая бы зависела от моих усилий и продуктивности.

**96. Мне легче решить трудный вопрос или проблему:**

а) если я обсуждаю их с другими;

б) верно нечто среднее;

в) если я обдумываю их в одиночестве.

**97. Я охотно участвую в общественной жизни, в работе разных комиссий:**

а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.

**98. Выполняя какую-либо работу, я не успокаиваюсь, пока не будут учтены даже самые незначительные детали:**

а) верно; б) среднее между а и в; в) неверно.

**99. Иногда совсем незначительные препятствия очень сильно раздражают меня:**

а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.

**100. Я сплю крепко, никогда не разговариваю во сне:**

а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.

**101. Если бы я работал в хозяйственной сфере, мне было бы интереснее:**

а) беседовать с заказчиками, клиентами;

б) выбираю нечто среднее;

в) вести счета и другую документацию.

**102. «Размер» так относится к «длине», как «нечестный» к:**

а) тюрьма; б) грешный; в) укравший.

**103. АБ так относится к ГВ, как СР к:**

а) ПО; б) ОП; в) ТУ.

**104. Когда люди ведут себя неблагоприятно и безрассудно:**

а) я отношусь к этому спокойно;

б) верно нечто среднее;

в) испытываю к ним чувство презрения.

**105. Когда я слушаю музыку, а рядом громко разговаривают:**

а) это мне не мешает, я могу сосредоточиться;

б) верно нечто среднее;

в) это портит мне удовольствие и злит меня.

**106. Думаю, что обо мне правильнее сказать, что я:**

а) вежливый и спокойный;

б) верно нечто среднее;

в) энергичный и напористый.

**107. Я считаю, что:**

а) жить нужно по принципу «делу время — потехе час»;

б) нечто среднее между а и в;

в) жить нужнее веселее, не особенно заботясь о завтрашнем дне.

**108. Лучше быть осторожным и ожидать малого, чем заранее радоваться, в глубине души предвкушая успех:**

а) согласен; б) не уверен; в) не согласен.

**109. Если я задумываюсь о возможных трудностях в своей работе:**

а) я стараюсь заранее составить план, как с ними справиться;

б) верно нечто среднее;

в) думаю, что справлюсь с ними, когда они появятся.

**110. Я легко осваиваюсь в любом обществе:**

а) да; б) не уверен; в) нет.

**111. Когда нужно немного дипломатии и умения убедить людей в чем-нибудь, обычно обращаются ко мне:**

а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.

**112. Мне было бы интереснее:**

а) консультировать молодых людей, помогать им в выборе работы;

б) затрудняюсь ответить;

в) работать инженером-экономистом.

**113. Если я абсолютно уверен, что человек поступает несправедливо или эгоистично, я заявляю ему об этом, даже если это грозит мне некоторыми неприятностями:**

а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.

**114. Иногда я в шутку делаю какое-нибудь дурашливое замечание только для того, чтобы удивить людей и посмотреть, что они на это скажут:**

а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.

**115. Я бы с удовольствием работал в газете обозревателем театральных постановок, концертов и т. п.:**

а) да; б) не уверен; в) нет.

**116. Если мне долго приходится сидеть на собрании, не разговаривая и не двигаясь, я никогда не испытываю потребности рисовать что-либо и ерзать на стуле:**

а) согласен; б) не уверен; в) не согласен.

**117. Если мне кто-то говорит то, что, как мне известно, не соответствует действительности, я скорее подумаю:**

а) «он — лжец»;

б) верно нечто среднее;

в) «видимо, его неверно информировали».

**118. Предчувствие, что меня ожидает какое-то наказание, даже если я не сделал ничего дурного, возникает у меня:**

а) часто; б) иногда; в) никогда.

**119. Мнение, что болезни вызываются психическими причинами в той же мере, что и физическими (телесными), значительно преувеличено:**

а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.

**120. Торжественность, красочность должны обязательно сохраняться в любой важной государственной церемонии:**

а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.

**121. Мне неприятно, если люди считают, что я слишком невыдержан и пренебрегаю правилами приличия:**

а) очень; б) немного; в) совсем не беспокоит.

**122. Работая над чем-то, я предпочел бы делать это:**

а) в коллективе;

б) не знаю, что выбрал бы;

в) самостоятельно.

**123. Бывают периоды, когда трудно удержаться от чувства жалости к самому себе:**

а) часто; б) иногда; в) никогда.

**124. Зачастую люди слишком быстро выводят меня из себя:**

а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.

**125. Я всегда могу без особых трудностей избавиться от старых привычек и не возвращаться к ним больше:**

а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.

**126. При одинаковой зарплате я предпочел бы быть:**

а) адвокатом;

б) затрудняюсь выбрать;

в) штурманом или летчиком.

**127. «Лучше» так относится к «наихудший», как «медленнее» к:**

а) скорый; б) наилучший; в) быстрееший.

**128. Какое из следующих сочетаний знаков должно продолжить ряд ХООООХХОООХХХ:**

а) ОХХХ; б) ООХХ; в) ХООО.

**129. Когда приходит время для осуществления того, что я заранее планировал и ждал, я иногда чувствую себя не в состоянии это сделать:**

а) согласен; б) верно нечто среднее; в) не согласен.

**130. Обычно я могу сосредоточиться и работать, не обращая внимания на то, что люди вокруг очень шумят:**

а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.

**131. Бывает, что я говорю незнакомым людям о вещах, которые кажутся мне важными, независимо от того, спрашивают меня об этом или нет:**

а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.

**132. Я провожу много свободного времени, беседуя с друзьями о тех приятных событиях, которые мы вместе пережили когда-то:**

а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.

**133. Мне доставляет удовольствие совершать рискованные поступки только ради забавы:**

а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.

**134. Меня очень раздражает вид неубранной комнаты:**

а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.

**135. Я считаю себя очень общительным (открытым) человеком:**

а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.

**136. В общении с людьми:**

а) я не стараюсь сдерживать свои чувства;

б) верно нечто среднее;

в) я скрываю свои чувства.

**137. Я люблю музыку:**

а) легкую, живую, холодноватую;

б) верно нечто среднее;

в) эмоционально насыщенную и сентиментальную.

**138. Меня больше восхищает красота стиха, чем красота и совершенство оружия:**

а) да; б) не уверен; в) нет.

**139. Если мое удачное замечание осталось незамеченным:**

а) я не повторяю его;

б) затрудняюсь ответить;

в) повторяю свое замечание снова.

**140. Мне бы хотелось вести работу среди несовершеннолетних правонарушителей, освобожденных на поруки:**

а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.

**141. Для меня более важно:**

а) сохранять хорошие отношения с людьми;

б) верно нечто среднее;

в) свободно выражать свои чувства.

**142. В туристском путешествии я предпочел бы придерживаться программы, составленной специалистами, нежели самому планировать свой маршрут:**

а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.

**143. Обо мне справедливо думают, что я упорный и трудолюбивый человек, но успехов добиваюсь редко:**

а) да; б) не уверен; в) нет.

**144. Если люди злоупотребляют моим расположением к ним, я не обижаюсь и быстро забываю об этом:**

а) согласен; б) не уверен; в) не согласен.

**145. Если бы в группе разгорелся жаркий спор:**

а) мне было бы любопытно, кто выйдет победителем;

б) верно нечто среднее;

в) я бы очень хотел, чтобы все закончилось мирно.

**146. Я предпочитаю планировать свои дела сам, без постороннего вмешательства и чужих советов:**

а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.

**147. Иногда чувство зависти влияет на мои поступки:**

а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.

**148. Я твердо убежден, что начальник может быть не всегда прав, но он всегда имеет право настоять на своем:**

а) да; б) не уверен; в) нет.

**149. Я начинаю нервничать, когда задумываюсь обо всем, что меня ожидает:**

а) да; б) иногда; в) нет.

**150. Если я участвую в какой-нибудь игре, а окружающие громко высказывают свои соображения, меня это не выводит из равновесия:**

а) согласен; б) не уверен; в) не согласен.

**151. Мне кажется, интересно быть:**

а) художником;

б) не знаю, что выбрать;

в) директором театра или киностудии.

**152. Какое из следующих слов не подходит к двум остальным:**

а) какой-либо; б) несколько; в) большая часть.

**153. «Пламя» так относится к «жаре», как «роза» к:**

а) шипы; б) красные лепестки; в) запах.

**154. У меня бывают такие волнующие сны, что я просыпаюсь:**

а) часто; б) изредка; в) практически никогда.

**155. Даже если многое против успеха какого-либо начинания, я все-таки считаю, что стоит рискнуть:**

а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.

**156. Мне нравятся ситуации, в которых я невольно оказываюсь в роли руководителя, потому что лучше всех знаю, что должен делать коллектив:**

а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.

**157. Я предпочел бы одеваться скорее скромно, так, как все, чем броско и оригинально:**

а) согласен; б) не уверен; в) не согласен.

**158. Вечер, проведенный за любимым занятием, привлекает меня больше, чем оживленная вечеринка:**

а) согласен; б) не уверен; в) не согласен.

**159. Порой я пренебрегаю добрыми советами людей, хотя и знаю, что не должен этого делать:**

а) изредка; б) вряд ли когда-нибудь; в) никогда.

**160. Принимая решения, я считаю для себя обязательным учитывать основные формы поведения — «что такое хорошо и что такое плохо»:**

а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.

**161. Мне не нравится, когда люди смотрят, как я работаю:**

а) да; б) верно нечто среднее; в) нет.

**162. Не всегда можно осуществить что-либо постепенными, умеренными методами, иногда необходимо применить силу:**

а) согласен; б) верно нечто среднее; в) не согласен.

**163. В школе я предпочитал (предпочитаю) :**

- а) украинский (русский) язык
- б) трудно сказать
- в) математику или арифметику

**164. Иногда у меня бывали огорчения из-за того, что люди говорили обо мне дурно за глаза без всяких на то оснований.**

- а) да
- в) затрудняюсь ответить
- с) нет

**165. Разговоры с людьми заурядными, связанными условностями и своими привычками:**

- а) часто бывают весьма интересны и содержательны
- в) верно нечто среднее
- с) раздражают меня, так как беседа вертится вокруг пустяков и ей недостает глубины

**166. Некоторые вещи вызывают во мне такой гнев, что я предпочитаю вообще о них не говорить.**

- а) да
- в) верно нечто среднее
- с) нет

**167. В воспитании важнее:**

- а) окружить ребенка любовью и заботой
- в) верно нечто среднее
- с) выработать у ребенка желательные навыки и взгляды

**168. Люди считают меня спокойным, уравновешенным человеком, который остается невозмутимым при любых обстоятельствах:**

- а) да
- в) верно нечто среднее
- с) нет

**169. Я думаю, что наше общество, руководствуясь целесообразностью, должно создавать новые обычаи и отбрасывать в сторону старые привычки и традиции:**

- а) да
- в) верно нечто среднее
- с) нет

**170. У меня бывали неприятные случаи из-за того, что, задумавшись, я становился невнимателен:**

- а) едва ли когда-нибудь
- в) верно нечто среднее
- с) несколько раз

**171. Я лучше усваиваю материал:**

- а) читая хорошо написанную книгу
- в) верно нечто среднее
- с) участвуя в коллективном обсуждении

**172. Я предпочитаю действовать по-своему, вместо того чтобы придерживаться общепринятых правил:**

- а) согласен
- в) не уверен
- с) не согласен

**173. Прежде чем высказать свое мнение, я предпочитаю подождать, пока не буду полностью уверен в своей правоте:**

- а) всегда
- в) обычно
- с) только если это практически возможно

**174. Иногда мелочи нестерпимо действуют на нервы, хотя я и понимаю, что это пустяки:**

- а) да
- в) верно нечто среднее
- с) нет

**175. Я не часто говорю под влиянием момента такое, о чем мне позже приходится пожалеть:**

- а) согласен
- в) не уверен
- с) не согласен

**176. Если бы меня попросили организовать сбор денег на подарок кому-нибудь или участвовать в организации юбилейного торжества:**

- а) я согласился бы
- в) не знаю, что сделал бы
- с) сказал бы, что, к сожалению, очень занят

**177. Какое из следующих слов не подходит к двум остальным:**

- а) широкий в) зигзагообразный с) прямой

**178. Слово «скоро» так относится к слову «никогда», как слово «близко» к слову:**

- а) нигде в) далеко с) прочь

**179. Если я совершил какой-то промах в обществе, я довольно быстро забываю об этом.**

- а) да в) верно нечто среднее с) нет

**180. Окружающим известно, что у меня много разных идей и я почти всегда могу предложить какое-то решение проблемы.**

- а) да в) верно нечто среднее с) нет

**181. Пожалуй, для меня более характерна:**

- а) нервозность при встрече с неожиданными трудностями
- в) не знаю, что выбрать
- с) терпимость к желаниям (требованиям) других людей.

**182. Меня считают очень восторженным человеком.**

- а) да
- в) верно нечто среднее
- с) нет

**183. Мне нравится работа разнообразная, связанная с частыми переменами и поездками, даже если она немного опасна.**

- а) да
- в) верно, нечто среднее
- с) нет

**184. Я человек весьма пунктуальный и всегда настаиваю на том, чтобы все выполнялось как можно точнее.**

- а) согласен в) верно нечто среднее с) не согласен

**185. Мне доставляет удовольствие работа, которая требует особой добросовестности и тонкого мастерства:**

- а) да в) верно нечто среднее с) нет

**186. Я принадлежу к числу энергичных людей, которые всегда чем-то заняты.**

- а) да в) не уверен с) нет

**187. Я добросовестно ответил на все вопросы и ни одного не пропустил.**

- а) да в) не уверен с) нет

**Стимульный материал:** Текст опросника, лист ответов, ключи, таблица перевода сырых баллов в стены, графическое отображение полученных результатов, интерпретация полученных данных.

**Обработка результатов: Шаг 1.** С помощью ключа подсчитайте количество сырых баллов и занесите в лист ответов.

*Примечание.* Для фактора В начисляется по 1 баллу за каждое совпадение с ключом. Для всех остальных факторов начисляется по 2 балла за каждое совпадение с ключом и по 1 баллу, если испытуемым выбран вариант "в" (средний вариант ответа).

### Ключ для 16PF-опросника Кеттела

Фактор								
A	3 а в	26 в с 27 в с	51 в с 52 в с	76 в с	101 а в	126 а в	151 в с	176 а в
B		28 в	53 в 54 в	77 с 78 в	102 с 103 в	127 с 128 в	152 а 153 с	177 а 178 а
C	4 а в 5 в с	29 в с 30 а в	55 а в	79 в с 80 в с	104 а в 105 а в	129 в с 130 а в	154 в с	179 а в
E	6 в с 7 а в	31 в с 32 в с	56 а в 57 в с	81 в с	106 в с	131 а в	155 а в 156 а в	180 а в 181 а в
F	8 в с	33 а в	58 а в	82 в с 83 а в	107 в с 108 в с	132 а в 133 а в	157 в с 158 в с	182 а в 183 а в
G	9 в с	34 в с	59 в с	84 в с	109 а в	134 а в	159 в с 160 а в	184 а в 185 а в
H	10 а в	35 в с 36 а в	60 в с 61 в с	85 в с 86 в с	110 а в 111 а в	135 а в 136 а в	161 в с	186 а в
I	11 в с 12 а в	37 а в	62 в с	87 в с	112 а в	137 в с 138 а в	162 в с 163 а в	
L	13 в с	38 а в	63 в с 64 в с	88 а в 89 в с	113 а в 114 а в	139 в с	164 а в	
M	14 в с 15 в с	39 а в 40 а в	65 а в	90 в с 91 а в	115 а в 116 а в	140 а в 141 в с	165 в с 166 в с	
N	16 в с 17 а в	41 в с 42 а в	66 в с 67 в с	92 в с	117 а в	142 а в	167 а в	
O	18 а в 19 в с	43 а в 44 в с	68 в с 69 а в	93 в с 94 а в	118 а в 119 а в	143 а в 144 в с	168 в с	
Q1	20 а в 21 в с	45 в с 46 а в	70 а в	95 в с	120 в с	145 а в	169 а в 170 в с	
Q2	22 в с	47 а в	71 а в 72 а в	96 в с 97 в с	121 в с 122 в с	146 а в	171 а в	
Q3	23 в с 24 в с	48 а в	73 а в	98 а в	123 в с	147 в с 148 а в	172 в с 173 а в	
Q4	25 в с	49 а в 50 а в	74 а в 75 в с	99 а в 100 в с	124 а в 125 в с	149 а в 150 в с	174 а в 175 в с	

**Полная таблица оценок в 16PF-опроснике Кеттела в стенах.**

<b>Стены факторы</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>A</b>	3-4	5-6	7	8	9	10-11	12	13	14-15	16-19
<b>B</b>	0-1	2-3	4	5	6	7	8	9	10	11-17
<b>C</b>	1-6	7-8	9-10	11-12	13	14-15	16-17	18-20	21	22-26
<b>E</b>	2-4	5-6	7	8-9	10	11-12	13	14-15	16-17	18-22
<b>F</b>	4-5	6-7	8-9	10	11-12	13-14	15-16	17-18	19-20	21-26
<b>G</b>	2-4	5-7	8-9	10-11	12-13	14	15-16	17	18	19-22
<b>H</b>	1-3	4-5	6-7	8-9	10-13	14	15-16	17-18	19-20	21-25
<b>I</b>	0-3	4	5	6	7-8	9	10-11	12-13	14	15-18
<b>L</b>	2-3	4-5	6	7	8-9	10	11	12-13	14-15	16-18
<b>M</b>	2-3	4-5	6-7	8	9	10-11	12	13-14	15-16	17-20
<b>N</b>	2-4	5	6-7	8	9-10	11	12-13	14-15	16	17-20
<b>O</b>	2-4	5-6	7	8-9	10-11	12-13	14-15	16	17-18	19-22
<b>Q1</b>	2-3	4	5-6	7	8	9-10	11	12-13	14	15-18
<b>Q2</b>	0-2	3	4-5	6	7	8-9	10-11	12	13-14	15-17
<b>Q3</b>	3-5	6-7	8-9	10	11-12	13	14-15	16	17	18-20
<b>Q4</b>	0-1	2-3	4-5	6-8	9-10	11-12	13-15	16-17	18-19	20-22

Уровни выраженности фактора:

1-2-й стены - низкий уровень;

3-4-й стены - уровень ниже среднего;

5-6-й стены - средний уровень;

7-8-й стены - уровень выше среднего;

9-10-й стены - высокий уровень.



**Шаг 2.** Начертите собственный профиль личности.

**Интерпретация: Интерпретация полученных данных**

№	Обозначение	Интерпретирующее сообщение
1	+А	Открытый, легкий, общительный
	-А	Необщительный, отстраненный, критичный
2	+В	С развитым логическим мышлением, сообразительный
	-В	Невнимательный или со слабо развитым логическим мышлением
3	+С	Эмоционально устойчивый, зрелый, спокойный
	-С	Эмоционально неустойчивый, изменчивый, поддающийся чувствам
4	+Е	Самоуверенный, склонный к лидерству, неуступчивый
	-Е	Мягкий, послушный, уступчивый
5	+F	Жизнерадостный, беспечный, веселый
	-F	Трезвый, молчаливый, серьезный
6	+G	Совестливый, моралистичный, степенный, аккуратный
	-G	Практичный, стремящийся к выгоде, свободно трактующий правила
7	+Н	Смелый или даже дерзкий
	-Н	Несмелый, застенчивый
8	+I	Чувствительный, тянущийся к другим, с художественным мышлением
	-I	Полагающийся на себя, реалистичный, рациональный
9	+L	Подозрительный, не дает себя провести
	-L	Доверчивый, принимающий условия от других
10	+М	С развитым воображением, мечтательный, немного рассеянный
	-М	Прагматичный, занятый мирскими заботами
11	+N	Искушенный, сознательно лояльный
	-N	Прямой, откровенный, не без трудностей в общении
12	+О	Обвиняющий себя, неуверенный, возможно, обидчивый
	-О	Уверенный в себе, спокойный, безмятежный
13	+Q <sub>1</sub>	Экспериментирующий, радикально настроенный
	-Q <sub>1</sub>	Консервативный, уважающий традиции
14	+Q <sub>2</sub>	Предпочитающий собственные решения, самодостаточный
	-Q <sub>2</sub>	Зависимый от группы, несамостоятельный
15	+Q <sub>3</sub>	Контролирующий себя, умеющий подчинять себя правилам
	-Q <sub>3</sub>	Импульсивный, неорганизованный
16	+Q <sub>4</sub>	Напряженный, озабоченный планами, усталый
	-Q <sub>4</sub>	Расслабленный, невозмутимый, возможно, инертный

**Шаг 3.** Проведите интерпретацию результатов (табл. 4). Выявите первичные и вторичные факторы.

*Первичные факторы*

**Фактор А. Аффектоимия (сердечность, доброта) - сизотимия (обособленность, отчужденность).**

1-3 стена - склонность к ригидности, холодности, скептицизму и отчужденности. Вещи его привлекают больше, чем люди. Предпочитает работать сам, избегая

компромиссов. Склонен к точности, ригидности в деятельности, личных установках. Во многих профессиях это желательно. Иногда он склонен быть критически настроенным, негибким, твердым, жестким.

4 стена - сдержанный, обособленный, критический, холодный (шизотимия).

7 стенов - обращенность вовне, легкость в общении.

8-10 стенов - говорят о склонности к добродушию, легкости в общении, эмоциональному выражению; готов к сотрудничеству, внимателен к людям, мягкосердечен, добр, приспособляем. Предпочитает ту деятельность, где есть занятия с людьми, ситуации с социальным значением. Этот человек легко включается в активные группы. Он щедр в личных отношениях, не боится критики. Хорошо запоминает события, фамилии, имена и отчества.

***Фактор В. Высокий интеллект - низкий интеллект.***

1-3 стена - склонен к медленному пониманию материала при обучении. "Туповат", предпочитает конкретную, буквальную интерпретацию. Его "тупость" или отражает низкий интеллект, или является следствием снижения функций в результате психопатологии.

4 стена - менее интеллектуально развит, конкретно мыслит (меньшая способность к обучению).

7 стенов - более интеллектуально развит, абстрактно мыслящий, разумный (высокая способность к обучению).

8-10 стенов - быстро воспринимает и усваивает новый учебный материал. Имеется некоторая корреляция с культурным уровнем, а также с реактивностью. Высокие баллы указывают на отсутствие снижения функций интеллекта в патологических состояниях.

***Фактор С. Сила "Я" (эмоциональная устойчивость) - слабость "Я" (эмоциональная неустойчивость).***

1-3 стена - имеется низкий порог в отношении фрустрации, изменчивый и пластичный, избегающий требований действительности, невротически утомляемый, раздражительный, эмоционально возбудимый, имеющий невротическую симптоматику (фобии, нарушения сна, психосоматические расстройства). Низкий фактор свойствен всем формам невротических и некоторым психическим расстройствам.

4 стена - чувствительный, эмоционально менее устойчивый, легко расстраивается.

7 стенов - эмоционально устойчивый, трезво оценивающий действительность, активный, зрелый.

8-10 стенов - эмоционально зрелый, устойчивый, невозмутимый. Большая способность к соблюдению общественных моральных норм. Иногда смиренная покорность перед нерешенными эмоциональными проблемами. Хороший уровень фактора С позволяет адаптироваться даже при психических расстройствах.

***Фактор Е. Доминантность (настойчивость, напористость) - конформность (покорность, зависимость).***

1-3 стена - уступающий другим, покорный. Часто зависим, признает свою вину. Стремится к навязчивому соблюдению корректности, правил. Эта пассивность является частью многих невротических синдромов.

4 стена - скромный, покорный, мягкий, уступчивый, податливый, конформный, приспособляющийся.

7 стенов - самоутверждающийся, независимый, агрессивный, упрямый (доминантный).

8-10 стенов - утверждающий себя, свое "Я", самоуверенный, независимо мыслящий. Склонен к аскетизму, руководствуется собственными правилами поведения, враждебный и экстрапунитивный (авторитарный), командует другими, не признает авторитетов.

***Фактор F. Сургенция (беспечность) - десургенция (озабоченность).***

1-3 стена - неторопливый, сдержанный. Иногда мрачен, пессимистичен, осмотрителен. Считается очень точным, трезвым, надежным человеком.

4 стена - трезвый, осторожный, серьезный, молчаливый.

7 стенов - безалаберный, импульсивно-живой, веселый, полный энтузиазма.

8-10 стенов - веселый, активный, разговорчивый, беззаботный, может быть импульсивным.

**Фактор G. Сила "Сверх-Я" (высокая совестливость) - слабость "Сверх-Я" (недобросовестность).**

1-3 стена - тенденция к непостоянству цели, непринужденный.

4 стена - пользующийся моментом, ищущий выгоду в ситуации. Избегает правил, малообязательный в поведении, не прилагает усилий к выполнению групповых заданий и выполнению социально-культурных требований. Его свобода от влияния группы может привести к асоциальным поступкам, но временами делает его деятельность более эффективной. Отказ от подчинения правилам уменьшает соматические расстройства при стрессе.

7 стенов - сознательный, настойчивый, на него можно положиться, степенный, обязательный.

8-10 стенов - требователен к себе, руководствуется чувством долга, настойчив, берет на себя ответственность, добросовестен, склонен к морализированию, предпочитает работающих людей, остроумный.

**Фактор H. Партия (смелость) - тректия (робость).**

1-3 стена - застенчивый, уклончивый, держится в стороне, "тушется". Обычно испытывает чувство собственной недостаточности. Речь замедленна, затруднена, высказывается трудно. Избегает профессий, связанных с личными контактами. Предпочитает иметь 1-2 близких друзей, не склонен вникать во все, что происходит вокруг него.

4 стена - застенчивый, сдержанный, неуверенный, боязливый, робкий.

7 стенов - авантюрный, социально смелый, незаторможенный, спонтанный.

8-10 стенов - общительный, смелый, испытывает новые вещи, спонтанный и живой в общении. Некоторая "толстокожесть" позволяет ему стойко переносить жалобы и слезы, трудности в общении с людьми в эмоционально напряженных ситуациях. Может небрежно относиться к деталям, не реагировать на сигналы об опасности.

**Фактор I. Премсия (мягкосердечность, нежность) - харрия (суровость, жестокость).**

1-3 стена - практичный, реалистичный, мужественный, независимый, имеет чувство ответственности, но скептически относится к субъективным и культурным аспектам жизни. Иногда безжалостный, жестокий, самодовольный. Руководя группой, заставляет ее работать на практической и реалистической основе.

4 стена - сильный, независимый, полагается на себя, реалистичный, не терпит бессмысленности.

7 стенов - слабый, зависимый, недостаточно самостоятельный, беспомощный, сензитивный.

8-10 стенов - слабый, мечтательный, разборчивый, капризный, женственный, иногда требовательный к вниманию, помощи, зависимый, непрактичный. Не любит грубых людей и грубых профессий. Склонен замедлять деятельность группы и нарушать ее моральное состояние нереалистичским копанием в мелочах, деталях.

**Фактор L. Протенсия (подозрительность) - алаксия (доверчивость).**

1-3 стена - склонен к свободе от тенденции ревности, приспособляемый, веселый, не стремится к конкуренции, заботится о других. Хорошо работает в группе.

4 стена - доверчивый, адаптирующийся, неревнивый, уживчивый.

7 стенов - подозрительный, имеющий собственное мнение, не поддается обману.

8-10 стенов - недоверчивый, сомневающийся, часто погружен в свое "Я", упрямый, заинтересован во внутренней психической жизни. Осмотрителен в действиях, мало заботится о других людях, плохо работает в группе. Этот фактор не обязательно свидетельствует о паранойе.

***Фактор М. Аутизм (мечтательность) - праксерния (практичность)***

1-3 - беспокоится о том, чтобы поступать правильно, практично, руководствуется возможным, заботится о деталях, сохраняет присутствие духа в экстремальных ситуациях, но иногда может быть недостаточно развито воображение.

4 стена - практичный, тщательный, конвенциальный. Управляем внешними реальными обстоятельствами.

7 стенов - человек с развитым воображением, погруженный во внутренние потребности, заботится о практических вопросах. Богемный.

8-10 стенов - склонен к неприятному для окружающих поведению (некаждодневному), неконвенциальный, не беспокоится о повседневных вещах, самомотивированный, обладает творческим воображением. Обращает внимание на "основное" и забывает о конкретных людях и реальностях. Изнутри направленные интересы иногда ведут к нереалистическим ситуациям, сопровождающимся экспрессивными взрывами. Индивидуальность ведет к отвержению его в групповой деятельности.

***Фактор N. Искусственность (проницательность, расчетливость) - безыскусственность (наивность, простота).***

1-3 стена - склонен к отсутствию утонченности, к сентиментальности и простоте. Иногда грубоват и резок, обычно естествен и спонтанен.

4 стена - прямой, естественный, бесхитростный, сентиментальный.

7 стенов - хитрый, нерасчетливый, светский, проницательный (утонченный).

8-10 стенов - утонченный, опытный, светский, хитрый. Склонен к анализу. Интеллектуальный подход к оценке ситуации, близкий к цинизму.

***Фактор O. Гипотимия (склонность к чувству вины) - гипертимия (самоуверенность).***

1-3 стена - безмятежный, со спокойным настроением, его трудно вывести из себя, невозмутимый. Уверенный в себе и своих способностях. Гибкий, не чувствует угрозы, иногда до такой степени, что нечувствителен к тому, что группа идет другим путем и что он может вызвать неприязнь.

4 стена - безмятежный, доверчивый, спокойный.

7 стенов - тревожный, депрессивный, обеспокоенный (тенденция аутопунитивности), чувство вины.

8-10 стенов - депрессивен, плохое настроение преобладает, мрачные предчувствия и размышления, беспокойство. Тенденция к тревожности в трудных ситуациях. Чувство, что его не принимает группа. Высокий балл распространен в клинических группах всех типов.

***Фактор Q<sub>1</sub>. Радикализм (гибкость) - консерватизм (ригидность).***

1-3 стена - убежден в правильности того, чему его учили и принимает все как проверенное, несмотря на противоречия. Склонен к осторожности и к компромиссам в отношении новых людей. Имеет тенденцию препятствовать и противостоять изменениям, придерживается традиций.

4-6 стенов - консервативный, уважающий принципы, терпимый к традиционным трудностям.

7 стенов - экспериментирующий, критический, либеральный, аналитический, свободно мыслящий.

8-10 стенов - поглощен интеллектуальными проблемами и имеет сомнения по различным фундаментальным вопросам. Он скептичен и старается проникнуть в сущность

идей старых и новых. Он часто лучше информирован, менее склонен к морализированию, более - к эксперименту в жизни, терпим к несообразностям и изменениям.

**Фактор Q<sub>2</sub>. Самодостаточность (самостоятельность) - социабельность (зависимость от группы).**

1-3 стена - предпочитает работать и принимать решения вместе с другими людьми, любит общение и восхищение, зависит от них. Склонен идти с группой. Необязательно общителен, скорее ему нужна поддержка со стороны группы.

4 стена - зависящий от группы, "присоединяющийся", ведомый, идущий на зов (групповая зависимость).

7 стенов - самоудовлетворенный, предлагающий собственное решение, предприимчивый.

8-10 стенов - независим, склонен идти собственной дорогой, принимать собственные решения, действовать самостоятельно. Он не считается с общественным мнением, но необязательно играет доминирующую роль в отношении других (см. фактор E). Нельзя считать, что люди ему не нравятся, он просто не нуждается в их согласии и поддержке.

**Фактор Q<sub>3</sub>. Контроль желаний (высокий самоконтроль поведения) - импульсивность (низкий самоконтроль поведения).**

1-3 стена - не руководствуется волевым контролем, не обращает внимание на социальные требования, невнимателен к другим. Может чувствовать себя недостаточно приспособленным.

4 стена - внутренне недисциплинированный, конфликтный (низкая интеграция).

7 стенов - контролируемый, социально точный.

8-10 стенов - имеет тенденцию к сильному контролю своих эмоций и общего поведения. Социально внимателен и тщателен, проявляет то, что обычно называют самоуважением, и заботу о социальной репутации. Иногда, однако, склонен к упрямству.

**Фактор Q<sub>4</sub>. Фрустрированность (напряженность) - нефрустрированность (расслабленность).**

1-3 стена - склонен к расслабленности, уравновешенности, удовлетворенности. В некоторых ситуациях его сверхудовлетворенность может вести к лени, достижению низких результатов. Напротив, высокий уровень напряжения может нарушить эффективность учебы или работы.

4 стена - расслабленный (ненапряженный), нефрустрированный.

7 стенов - напряженный, фрустрированный, побуждаемый, сверхреактивный (высокое энергетическое напряжение).

8-10 стенов - склонен к напряженности, возбудимости.

**Интерпретация парных сочетаний первичных факторов.**

При интерпретации полученных результатов целесообразно использовать не только выраженность отдельных факторов, но и их сочетаний, образующих симптомокомплексы коммуникативных, интеллектуальных, эмоциональных и регуляторных личностных свойств.

При этом следует учитывать не только полюсные значения факторов, но и средние, которые довольно часто встречаются в практике работы психолога.

**Группу коммуникативных свойств образуют следующие факторы:**

A – общительность

H – смелость

E – доминантность

L – подозрительность

N – дипломатичность

Q<sub>2</sub> – самостоятельность.

**Сочетание факторов A и H отражает потребность личности в общении, умении общаться.**

*Высокие значения факторов А (8-10 стенов) и Н (8-10 стенов)* означают, что человек стремится к общению, легко и быстро, часто по собственной инициативе вступает в контакт с незнакомыми и малознакомыми людьми. Опыт межличностного общения большой, но нередко взаимоотношения поверхностные и непродолжительные. Не испытывает напряжения в большой аудитории. Сохраняет уверенность в себе, способен отстоять свою позицию при общении с авторитетными людьми. Общение служит основным способом решения всех своих проблем.

*Средние значения факторов А (4-7 стенов) и Н (4-7 стенов)* характеризуют человека, который взаимоотношений с людьми не избегает, но собственная активность в установлении и сохранении контактов невысокая. Инициатором общения становится в том случае, если затрагиваются его интересы или проблема решается только с помощью общения. Избирателен в общении; имеет небольшой круг друзей и знакомых, которые близки по интересам и ценностным ориентациям и с которыми чувствует себя комфортно. Общение с большой аудиторией или авторитетными людьми требует преодоления напряжения.

*Низкие значения факторов А (1-3 стена) и Н (1-3 стена)* присущи человеку, который отличается слабо выраженной потребностью в общении с людьми. Чрезвычайно избирателен в установлении и поддержании контактов. Круг общения ограничен друзьями и близкими. Избегает общения с большой аудиторией и авторитетами. Испытывает большие сложности, когда возникают сложности, связанные с просьбами.

**Сочетание факторов L и N характеризует отношение личности к другим людям.**

*Высокие значения факторов L (8-10 стенов) и N (8-10 стенов)* свойственны человеку, который отличается выраженной социальной проницательностью. Он ясно видит скрытый смысл житейских ситуаций, межличностных отношений. Понимает людей, мотивы их поведения и переживания. Тонко чувствует отношение других людей к себе, и это позволяет быстро менять стиль и дистанцию общения, если меняется коммуникативная ситуация. В конфликтных ситуациях стремится избегать «острых углов», ищет компромиссные решения. В то же время насторожен, внутренне напряжен и может испытывать тревогу во взаимоотношениях с людьми. Нередко с предубеждением оценивает людей.

*Средние значения факторов L (4-7 стенов) и N (4-7 стенов)* отражают способность человека достаточно тонко разбираться в людях, задумываться над мотивами их поведения. Однако на свои оценки и характеристики такой человек ориентируется редко. К людям относится доброжелательно, но без особой доверительности. Доверительные отношения устанавливает с теми, кто близок по интересам, с кем поддерживает давние отношения. Понимает чужие проблемы, но собственные проблемы предпочитает хранить в тайне и решать самостоятельно. Возможны конфликты и разногласия с окружающими, но они не продолжительны.

*Низкие значения факторов L (1-3 стена) и N (1-3 стена)* принадлежат человеку, который естественен в поведении. Доброжелательно, без предубеждений относится к окружающим людям, снисходительно оценивает их поступки. Однако может обидеть из-за неточного понимания состояния собеседника, мотивов его поведения или из-за недостаточного проникновения в суть ситуации. Редко чувствует нюансы общения, сохраняет стиль и дистанцию общения, независимо от изменения коммуникативной ситуации.

**Сочетание факторов E и Q2 отражает некоторые стороны лидерского потенциала личности.**

*Высокие значения факторов E (8-10 стенов) и Q2 (8-10 стенов)* свойственны человеку, который активно стремится занять лидерское положение в группе. Имеет собственную точку зрения по многим вопросам. Стремится утвердить ее среди окружающих и изменить их поведение в соответствии с собственным видением и

пониманием сложившейся ситуации. К мнению других относится критично, прибегает к нему редко. Предпочитает самостоятельные решения, которые не меняет даже под давлением группы.

*Средние значения факторов E (4-7 стенов) и Q2 (4-7 стенов)* говорят об умеренно выраженном лидерском потенциале личности. Существующая собственная точка зрения по многим вопросам не навязывается группе. Лидерские функции проявляются преимущественно в привычных ситуациях, развитие которых можно предвидеть, а появление трудностей можно предотвратить. Лидерская активность возможна также и тогда, когда ситуация глубоко затрагивает личные интересы. Мнение группы уважает также, как и свое. Учитывает его, может изменить собственное под давлением группы. Однако ответственные решения предпочитает принимать самостоятельно.

*Низкие значения факторов E (1-3 стена) и Q2 (1-3 стена)* свидетельствуют о низком лидерском потенциале. Человек не стремится занять лидирующее положение среди окружающих людей или в группе. Предпочитает подчиняться. Легко соглашается с мнением других, быстро меняет собственную точку зрения. Склонен избегать ситуаций, требующих собственной ответственности за принятие решения. Испытывает напряжение при необходимости самостоятельно преодолевать препятствия на пути к достижению цели. В группу интеллектуальных iq свойств входят следующие факторы: В – интеллектуальность М – мечтательность N – дипломатичность Q1 – восприимчивость к новому.

**Сочетание факторов В и М характеризует интеллектуальные возможности личности.**

*Высокие значения факторов В (8-10 стенов) и М (8-10 стенов)* означают высокие интеллектуальные возможности, увлечение абстрактными идеями. Легко решает отвлеченные задачи, быстро устанавливает причинно-следственные соотношения между явлениями. Обладает богатой фантазией, развитым образным мышлением. При этом мышление логично, отличается высоким уровнем обобщения.

*Средние значения факторов В (4-7 стенов) и М (4-7 стенов)* отражают возможность достижения успеха в решении несложных отвлеченных проблем. Наибольшая успешность достигается в решении практических задач. Человек способен к творческой, детальной разработке идей, выдвинутых другими.

*Низкие значения факторов В (1-3 стена) и М (1-3 стена)* характеризуют преобладание в структуре интеллекта конкретного, практически ориентированного мышления. Принимая решения, ориентируется преимущественно на здравый смысл и на факты. Решение абстрактных задач требует дополнительных усилий и больших временных затрат.

**Сочетание факторов N и Q1 отражают гибкость и оперативность мышления личности.**

*Высокие значения факторов N (8-10 стенов) и Q1 (8-10 стенов)* свидетельствуют о гибкости мышления и о скорости принятия решений. Человек легко проникает в смысл проблемной ситуации, быстро просчитывает возможные варианты решения и находит оптимальное. Склонен экспериментировать с предметами, идеями. В решениях ориентируется на новые подходы, не боится ошибок и просчетов.

*Средние значения факторов N (4-7 стенов) и Q1 (4-7 стенов)* встречаются у лиц, склонных быстро ориентироваться в проблемных ситуациях, но не всегда умеющих просчитывать варианты решения. В связи с этим выбранное решение не всегда бывает оптимальным. Новые идеи и способы решений использует взвешенно, лишь после всесторонней оценки и оценки последствий.

*Низкие значения факторов N (1-3 стена) и Q1 (1-3 стена)* фиксируются у тех, у кого ориентировка в проблемных ситуациях затруднена. Понимание смысла проблемной ситуации, выбор вариантов решений требуют дополнительных интеллектуальных усилий

и временных затрат. Отношение к новым идеям настороженное. При решении жизненных задач используются проверенные опытом способы и приемы.

**В группе эмоциональных свойств объединяются следующие факторы:**

С – эмоциональная устойчивость

F – беспечность

H – смелость в социальных контактах

I – эмоциональная чувствительность

O – тревожность

Q4 – напряженность

**Сочетание факторов С и I характеризует чувствительность личности к эмоциогенным воздействиям.**

*Высокие значения факторов С (8-10 стенов) и низкие значения фактора I (1-3 стена) свойственны человеку, отличающемуся реалистичным восприятием окружающей обстановки, происходящих событий. Чувствует себя защищенным, способным справиться с разными трудностями. Круг ситуаций, которые вызывают сильные эмоциональные реакции, ограничен. Склонен рационализировать собственные эмоциональные переживания, впечатления. В общении с другими людьми ориентируется преимущественно на разумное. На собственные чувства ориентируется довольно редко.*

*Средние значения факторов С (4-7 стенов) и I (4-7 стенов) характерны для человека, который сохраняет эмоциональное равновесие преимущественно в привычной для себя обстановке. При неожиданном появлении дополнительных трудностей возникает кратковременное чувство тревоги и беспомощности. Сильные эмоциональные реакции возможны в тех ситуациях, которые глубоко затрагивают актуальные потребности.*

*Низкие значения факторов С (1-3 стена) и высокие значения фактора I (8-10 стенов) означают, что человек воспринимает происходящее вокруг него прежде всего эмоционально. Эмоциональная чувствительность высокая. Эмоции возникают быстро, по любому, даже незначительному, поводу. Спектр эмоциональных переживаний разнообразен: от восторженности, удовлетворения до страха, тревоги и депрессии. Эмоции превращаются в основной регулятор поведения и взаимоотношений с людьми.*

**Сочетание факторов H и F отражает склонность к рискованному поведению.**

*Высокие значения факторов H (8-10 стенов) и F (8-10 стенов) позволяют говорить об оптимизме. Сложности, неудачи сложившихся ситуаций не замечаются или вытесняются. Преобладает вера в удачу, в благоприятный исход начинаний. Жизненная перспектива воспринимается позитивно. Привлекают ситуации, связанные с риском. Может рисковать как здоровьем, так и материальным благополучием. Рискует независимо от последствий. Возможен неоправданный риск, риск ради риска.*

*Средние значения факторов H (4-7 стенов) и F (4-7 стенов) отражают стремление человека находить позитивное в жизни. Однако полностью отключиться от неприятностей, от повседневных проблем не удастся. Верит в удачу в том случае, если когда ситуации знакомы и можно использовать проверенные опытом стратегии поведения и решения задач. Рискует взвешенно. Рискованные ситуации привлекают тогда, когда риск оправдан и успех реально достижим.*

*Низкие значения факторов H (1-3 стена) и F (1-3 стена) встречаются у тех, кто склонен драматизировать события, усложнять происходящее. Настроение часто снижено. Жизненная перспектива воспринимается преимущественно негативно. Уверенность в себе слабо выражена. Преобладает ориентация на избегание неудачи. Риск пугает. Ситуации, связанные с риском, избегаются.*

**Сочетание факторов O и Q4 характеризует разные проявления тревожности как личностного свойства.**

*Высокие значения факторов O (8-10 стенов) и Q4 (8-10 стенов) описывают человека, который часто тревожится о возможных неудачах и неприятных событиях, сожалеет о прошлых своих поступках. Неудовлетворен собой, испытывает чувство вины,*



что создает трудности во взаимоотношениях с окружающими. Болезненно переносит критику в свой адрес. Похвалу, комплименты принимает с большим недоверием. Препятствия на пути к достижению цели воспринимает как непреодолимые, склонен фиксироваться на неприятных сторонах событий, что препятствует поискам выхода из проблемных ситуаций.

*Средние значения факторов О (4-7 стенов) и Q4 (4-7 стенов)* относятся к человеку, который испытывает тревогу, беспокойство в непривычных для себя ситуациях. Тогда, когда обстановка знакома и предсказуема, ощущение тревоги ослабевает или не возникает вообще. Пытается объективно воспринимать происходящее и окружающих людей. Препятствия на пути к достижению цели кажутся непреодолимыми, но довольно долго ищет оптимальные выходы из сложившейся проблемной ситуации. Критические замечания в свой адрес воспринимает сначала с раздражением, затем находит в них рациональное зерно, и раздражение снимается. В конфликтных ситуациях склонен обвинять не только других, но и себя.

*Низкие значения факторов О (1-3 стена) и Q4 (1-3 стена)* характерны для человека, который критично воспринимает окружающую реальность. Редко тревожится о будущем, не волнуют также и прошлые поступки. Высокая самооценка, уверенность в себе, удовлетворенность своими достижениями помогают преодолевать реально возникающие препятствия. Терпимо относится к критическим замечаниям в свой адрес. В конфликтных ситуациях склонен преимущественно обвинять других.

**В группу регуляторных свойств личности входят следующие факторы:**

Q3 – самодисциплина

G – моральная нормативность

*Высокие значения факторов Q3 (8-10 стенов) и G (8-10 стенов)* встречаются у тех, кто способен мобилизовать себя на достижение поставленной цели вопреки внутреннему сопротивлению и внешним препятствиям. Действует продуманно, настойчиво. Организован: заканчивает начатые дела, четко представляет порядок выполняемых дел, планирует время. Сохраняет самообладание в критических ситуациях, способен регулировать внешние проявления эмоций. Критичен к себе. Поведение часто регулируется требованиями группы, требованиями окружающих людей. Ответственен, с ярко выраженным чувством долга.

*Средние значения факторов Q3 (4-7 стенов) и G (4-7 стенов)* говорят о способности человека быть организованным и настойчивым прежде всего в ситуациях, в которых адаптировался. В случае неожиданного появления дополнительной нагрузки может действовать хаотично, неорганизованно. Избирательно относится к общегрупповым нормам и требованиям. Совесть, ответственность в лично значимых ситуациях могут сочетаться с формальным выполнением обязанностей тогда, когда ситуация не затрагивает личных интересов.

*Низкие значения факторов Q3 (1-3 стена) и G (1-3 стена)* характерны для тех, кто отстает от желаемой цели, как только появляются внутренние или внешние препятствия. Часто действует неорганизованно. Не умеет планировать и рационально распределять свое время. Поведение регулируется преимущественно личными, сиюминутными желаниями и потребностями, поэтому не всегда вписывается в традиционные рамки. Свои возможности не всегда оцениваются критично. Достаточно свободно относится к моральным нормам.

**Вторичные факторы опросника Р Кеттела. Вторичные факторы вычисляются только по стенам.**

1. Тревожность  $F1 = [38 + (2 \times L + 3 \times O + 4 \times Q4) - 2 \times C - 2 \times H - 2 \times Q3] : 10$ , Где «38» – нормирующая константа, L, O, Q4, C, H, Q3 – значения соответствующих факторов в стенах.

2. Экстраверсия  $F2 = [2 \times A + 3 \times E + 4 \times F + 5 \times H - 2 \times Q2 - 11] : 10$ , Где «10» – нормирующая константа, A, E, F, H, Q2 – значения соответствующих факторов в стенах.

3. Эмоциональная лабильность  $F3 = [77 + 2 \times C + 2 \times E + 2 \times F + 2 \times N - 4 \times A - 6 \times I - 2 \times M] : 10$ , Где «77» – нормирующая константа, С, Е, F, N, А, I, М – значения соответствующих факторов в стенах.

4. Доминантность  $F4 = [4 \times E + 3 \times M + 4 \times Q1 + 4 \times Q2 - 3 \times A - 2 \times G] : 10$ , Где Е, М, Q1, Q2, А, G – значения соответствующих факторов в стенах. Стены распределяются по биполярной шкале с крайними значениями в 1 и 10 баллов. Соответственно, первой половине шкалы (от 1 до 5,5) присваивается знак «-», второй половине (от 5,5 до 10) знак «+».

Из имеющихся показателей по всем 16 факторам строится, так называемый «профиль личности». При интерпретации уделяется внимание, в первую очередь, «пикам» профиля, то есть наиболее низким и наиболее высоким значениям факторов в профиле, в особенности тем показателям, которые в «отрицательном» полюсе находятся в границах от 1 до 3 стенов, а в «положительном» – от 8 до 10 стенов.

### ***Вторичные факторы***

#### ***Фактор F<sub>1</sub>. Приспособленность в отличие от тревоги.***

Низкие баллы - в общем этот человек удовлетворен тем, что есть; может добиться того, что ему кажется важным. Однако очень низкие баллы могут означать недостаток мотивации в трудных ситуациях.

Высокие баллы - высокий уровень тревоги в ее обычном понимании. Тревога не всегда невротическая, поскольку она может быть обусловлена ситуационно. Однако в чем-то имеет неприспособленность, так как человек недоволен в степени, которая не позволяет ему выполнять требования и достигать того, что желает. Очень высокая тревога обычно нарушает продуктивность, способствует соматическим расстройствам.

#### ***Фактор F<sub>2</sub>. Интроверсия в отличие от экстраверсии.***

Низкие баллы - склонность к сухости, к самоудовлетворению, замороженности межличностных контактов. Это может быть благоприятно в работе, требующей точности.

Высокие баллы - социально контактен, незаторможен, успешно устанавливает и поддерживает межличностные связи. Это может быть очень благоприятным моментом в ситуациях, требующих темперамента такого типа. Эту черту следует считать всегда благоприятным прогнозом в деятельности, например в учебе.

#### ***Фактор F<sub>3</sub>. Хрупкая эмоциональность в отличие от реактивной уравновешенности.***

Низкие баллы - тенденция к испытыванию затруднений в связи с проявляющейся во всем эмоциональностью. Эти люди могут относиться к типу недовольных и фрустрированных. Однако есть чувствительность к нюансам жизни. Вероятно, имеются артистические склонности и мягкость. Если у такого человека возникает проблема, то на ее разрешение требуется много размышлений до начала действий.

Высокие баллы - предприимчивая, решительная и гибкая личность. Этот человек склонен не замечать жизненных нюансов, направляя свое поведение на слишком явное и очевидное. Если возникают трудности, то они вызывают быстрое действие без достаточного размышления.

#### ***Фактор F<sub>4</sub>. Подчиненность в отличие от независимости.***

Низкие баллы - зависимая от группы, пассивная личность, нуждающаяся в поддержке других лиц и ориентирующая свое поведение в направлении людей, которые такую поддержку оказывают.

Высокие баллы - агрессивная, независимая, отважная, резкая личность. Старается выбрать такие ситуации, при которых подобное поведение, по крайней мере, терпят. Проявляет значительную инициативу.

## Методика диагностики организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна «OCAI»

Инструмент оценки корпоративной культуры OCAI разработан К. Камероном и Р. Куинном. предназначен для оценки эффективности корпоративной культуры и определение тех ее аспектов, которые для компании желательно изменить, и рассматривает те аспекты, которые определяют фундамент культуры организации.

Выделяют три этапа в диагностике корпоративной культуры при использовании инструмента OCAI:

1. Работа с анкетой. Сотрудникам предлагается анкета, содержащая шесть вопросов, имеющих четыре альтернативы ответов. Необходимо распределить баллы 100-бальной оценки между этими четырьмя альтернативами. Сумма должна обязательно равняться 100. В связи с тем, что авторы предлагали свою концепцию не только для диагностики, но определения путей изменения корпоративной культуры, то они рекомендовали расставлять баллы для оценки организации не только в текущем времени (графа “теперь”), но и для оценки будущего желательного состояния организации (графа “предпочтительно”).

### Анкета по оценке организационной культуры.

Код	Компонент организационной культуры	Текущее состояние	Предпочтительное состояние
<b>I. Важнейшие установки</b>			
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.		
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы пожертвовать собой и идти на риск.		
C	Организация ориентирована на результат . главная забота - добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.		
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.		
	<b>Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Код	Компонент организационной культуры	Текущее состояние	Предпочтительное состояние
<b>II. Общий стиль лидерства в организации</b>			
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.		
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску.		
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты		
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности.		
	<b>Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Код	Компонент организационной культуры	Текущее состояние	Предпочтительное состояние
<b>III. Управление наемными работниками</b>			
A	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений		
B	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности		
C	Стиль менеджмента организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений		
D	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях		
	<b>Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Код	Компонент организационной культуры	Текущее состояние	Предпочтительное состояние
<b>IV. Связующая сущность организации</b>			
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность в организации находится на высоком уровне		
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		
C	Организацию связывают воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы - агрессивность и победа		
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации		
	<b>Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Код	Компонент организационной культуры	Текущее состояние	Предпочтительное состояние
<b>V. Стратегические цели</b>			
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие		
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей		
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке		
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций		
	<b>Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Код	Компонент организационной культуры	Текущее состояние	Предпочтительное состояние
<b>VI. Критерии успеха</b>			
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях		
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор		
C	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха - конкурентное лидерство на рынке		
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты		
	<b>Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

После заполнения анкеты баллы всех ответов А в колонке “теперь” суммируются, полученная сумма делится на 6 и получается средняя оценка по альтернативе А. Те же вычисления повторяются для альтернатив В, С, D.

Для построения профиля следует: - нанести средние оценки для каждой альтернатив в форму диаграммы, которой дали название “организационный профиль”, - соединить отмеченные в каждом квадранте формы точки так, чтобы получился четырехугольный многоугольник. В результате получаем 7 диаграмм - “организационных профилей”. На них тем же методом наносим оценки из колонки “предпочтительно”, только пунктиром (для выявления различий между желаемым и реальным состоянием организации).

Камерон и Куинн, как уже отмечалось ранее, разработали четыре профиля организационной культуры: клановая, адхократическая, иерархическая и рыночная культура.

**Клановая культура:** очень дружественное место работы, где у людей масса общего.

Организации похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

**Адхократическая культура:** Динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть

лидером на рынке продукции и услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

**Рыночная культура:** Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры - твердые руководители и суровые конкуренты. Они неколебимы и требовательны. Организация связывает воедино акцент на стремление побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективной стратегии настроен на конкретные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и увеличение рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации - жестко проводимая линия на конкуренцию.

**Иерархическая культура:** очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они - рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах поставок, плавных, календарных графиков и низких затрат. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

### **3. Интерпретация профилей культуры**

шесть стандартных разрезов в организации:

- по сегодняшнему доминирующему типу организационной культуры;
- по различию между нынешней и предпочитаемой будущей культурой;
- по силе доминирующего типа культуры;
- по согласованности профилей разных атрибутов культуры и разных индивидуальных оценок этих атрибутов членами организации;
- по результатам сравнения профиля культуры организации со средними профилями культуры почти тысячи организаций, оцененных по опросам почти пятнадцати тысяч их менеджеров;
- по совместимости тенденций организации с рядом общих тенденций, обнаруженных в процессе более чем десятилетнего применения инструмента ОСАІ.

Тип. Квандранты, имеющие наивысшие оценки, показывают типы культур, которые имеют тенденцию подчеркиваться в организации. Различия. Анализ площадей наибольшего “различия профилей организации” для предпочтительной будущей и нынешней культуры дает возможность наметить своего рода карту путей изменения. Сила культуры организации определяется количеством пунктов оценки, отдаваемых какому-то типу культуры. Чем выше оценка, тем сильнее этот тип и тем более данная культура доминирует в организации. Согласованность. Под культурной согласованностью понимается равновесное состояние различных аспектов культуры организации. То есть в разных частях организации делается акцент на одних и тех же типах культуры.

Основными преимуществами инструмента ОСАІ являются:

- Практическая ориентация - он охватывает те ключевые изменения культуры, которые уже определены как ответственные в успехе организации.
- Своевременность - процесс диагностики и построения стратегий изменения может быть осуществлен в разумное по продолжительности время;
- Широта вовлечения - можно привлечь любого члена организации, так как анкета очень проста и понятна. Но особенно важно вовлечение тех, кто несет ответственность за установление направлений деятельности, поддерживает формирование ценностей и руководит фундаментальными изменениями.
- Количественная и качественная оценка - процесс полагается на количественную оценку, так же как и на качественную.

- Доступность менеджменту – диагностика может быть проведена собственной командой.



## Приложение 2.

## Сводные таблицы полученных данных

Таблица 1.

## Показатели военнослужащих по выявлению типов организационной культуры (в баллах)

Испытуемый	Методика «OCAI» К. Камерона и Р. Куинна																							
	I. Важнейшие установки				II. Общий стиль лидерства в организации				III. Управление наемными работниками				IV. Связующая сущность организации				V. Стратегические цели				VI. Критерии успеха			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1	12	5	17	66	50	15	15	20	7	3	9	81	12	14	30	44	17	12	34	37	18	22	28	32
2	10	5	15	70	5	25	50	20	10	5	15	70	15	15	20	50	15	15	30	40	20	25	25	30
3	16	4	20	60	10	25	15	50	5	5	10	80	18	12	20	50	12	18	30	40	12	18	22	48
4	20	5	25	50	15	15	30	40	15	5	5	75	25	5	30	40	25	20	20	35	15	20	25	40
5	15	5	25	55	40	10	25	25	10	5	20	65	20	10	25	45	15	15	25	45	5	25	30	40
6	14	5	16	65	5	17	22	56	8	3	5	84	22	8	30	40	13	18	26	43	21	17	25	37
7	25	3	13	59	15	15	30	40	5	4	11	80	16	8	33	43	18	12	30	40	15	21	25	39
8	10	5	10	75	5	20	35	40	10	5	10	75	25	5	30	40	10	20	35	35	25	15	20	40
9	15	5	15	65	5	10	20	65	5	10	5	80	30	15	20	35	5	10	40	45	10	15	25	50
10	18	5	27	50	5	8	32	55	10	3	5	82	22	8	30	40	10	16	30	44	12	18	22	48
11	20	4	16	60	5	17	28	50	15	3	7	75	28	6	20	46	12	18	30	40	9	23	25	43
12	23	7	10	60	10	12	33	45	10	5	12	73	18	12	20	50	22	10	25	43	18	22	28	32
13	17	5	15	63	5	18	33	44	10	5	8	77	16	8	33	43	18	12	30	40	21	17	25	37
14	10	5	10	75	15	25	25	35	15	5	10	70	20	10	25	45	25	20	20	35	25	15	20	40
15	13	5	12	70	25	5	30	40	15	10	20	55	25	5	30	40	5	10	40	45	15	20	25	40

<b>16</b>	15	6	9	70	5	20	40	35	7	7	11	75	22	8	30	40	17	12	34	37	21	17	25	37
<b>17</b>	10	5	10	75	10	15	25	50	5	5	10	80	15	15	20	50	15	15	30	40	20	25	25	30
<b>18</b>	10	4	11	75	5	15	30	50	15	4	8	73	30	15	20	35	10	20	35	35	5	25	30	40
<b>19</b>	15	5	15	65	10	15	30	45	10	5	10	75	20	10	25	45	15	15	30	40	15	20	25	40
<b>20</b>	15	5	20	60	5	20	35	40	5	5	5	85	30	5	25	40	20	10	30	40	25	10	30	35
<b>21</b>	20	5	15	60	15	15	25	45	10	5	10	75	15	15	20	50	15	15	25	45	15	20	15	50
<b>22</b>	10	5	10	75	5	10	30	55	15	5	15	65	10	15	25	50	15	15	30	40	10	15	25	50
<b>23</b>	15	10	10	65	10	10	20	60	10	5	10	75	30	15	20	35	30	10	25	35	5	30	20	45
<b>24</b>	11	3	16	70	7	13	30	50	3	3	9	85	30	5	25	40	5	10	40	45	15	20	25	40
<b>25</b>	17	3	20	60	5	15	35	45	20	5	10	65	25	5	30	40	10	20	35	35	20	25	25	30
<b>26</b>	25	5	15	55	10	15	25	50	10	5	10	75	30	5	25	40	25	20	20	35	5	25	30	40
<b>27</b>	20	5	25	50	5	15	30	50	20	5	15	60	20	10	25	45	15	20	30	35	15	20	35	30
<b>28</b>	20	5	10	65	5	5	50	40	10	5	5	80	15	15	20	50	10	15	30	45	20	25	25	30
<b>29</b>	10	5	10	75	10	10	30	50	10	5	15	70	10	15	25	50	15	15	30	40	25	15	20	40
<b>30</b>	15	5	15	65	15	5	15	65	5	10	5	80	25	5	30	40	10	15	30	45	20	20	15	45
<b>31</b>	10	5	5	80	10	20	30	40	5	5	10	80	30	15	20	35	20	10	30	40	15	20	25	40
<b>32</b>	20	5	20	55	20	30	30	20	15	5	15	65	10	15	25	50	15	15	25	45	10	15	25	50
<b>33</b>	17	4	5	74	10	15	40	35	5	5	5	85	16	8	33	43	18	12	30	40	12	18	22	48
<b>34</b>	12	3	15	70	5	20	35	40	5	5	30	60	18	12	20	50	13	18	26	43	9	23	25	43
<b>35</b>	14	5	11	70	5	10	35	50	5	5	10	80	28	6	20	46	12	18	30	40	18	22	28	32
<b>36</b>	10	5	20	65	10	15	30	45	15	5	5	75	20	10	25	45	15	15	25	45	25	15	20	40
<b>37</b>	15	5	10	70	10	15	40	35	10	5	10	75	15	15	20	50	25	20	20	35	20	25	25	30
<b>38</b>	21	4	15	60	5	15	30	50	15	5	10	70	10	5	30	55	15	15	30	40	5	25	30	40
<b>39</b>	10	5	20	65	10	25	25	40	15	5	5	75	10	15	25	50	5	10	40	45	15	20	15	50
<b>40</b>	15	5	10	70	5	5	35	55	10	5	10	75	30	15	20	35	20	10	30	40	15	20	25	40
<b>41</b>	14	6	20	60	4	14	40	42	5	3	12	80	22	8	30	40	18	12	30	40	15	19	25	41
<b>42</b>	10	10	20	60	15	10	30	45	10	5	10	75	25	5	30	40	10	20	35	35	5	30	20	45

43	13	5	15	67	10	20	33	37	10	1	10	79	18	12	20	50	20	14	30	36	21	17	25	37
44	15	10	10	65	10	15	30	45	15	5	5	75	15	15	20	50	15	15	25	45	15	20	25	40
45	10	5	15	70	15	10	25	50	15	5	5	75	20	10	25	45	10	15	35	40	15	20	35	30
46	19	9	15	57	5	15	32	48	8	2	10	80	16	8	33	43	12	18	30	40	18	22	28	32
47	14	6	17	63	4	11	22	63	12	3	10	75	18	12	20	50	17	12	34	37	9	23	25	43
48	20	5	10	65	15	25	15	45	5	5	10	80	10	15	25	50	20	10	30	40	10	15	25	50
49	10	5	20	65	10	10	30	50	10	5	10	75	10	5	30	55	15	15	30	40	5	25	30	40
50	10	5	15	70	10	20	30	40	5	5	10	80	25	5	30	40	5	10	40	45	20	25	25	30
51	15	5	10	70	10	15	35	40	10	5	10	75	30	15	20	35	15	10	30	45	15	20	25	40
52	17	3	14	66	3	19	34	44	10	7	10	73	18	12	20	50	20	14	30	36	12	18	22	48
53	22	3	15	60	7	18	25	50	10	5	8	77	24	12	17	47	13	18	26	43	15	19	25	41
54	12	5	19	64	4	13	26	57	10	5	15	70	30	15	20	35	15	15	30	40	5	30	20	45
55	10	5	15	70	6	15	25	54	5	7	13	75	12	14	30	44	8	20	35	37	15	21	25	39
56	15	5	15	65	5	10	30	55	10	5	10	75	15	15	20	50	15	15	25	45	15	20	35	30
57	20	5	15	60	15	15	40	30	10	5	5	80	10	5	30	55	25	20	20	35	15	20	25	40
58	14	6	16	64	10	10	45	35	12	2	10	76	16	8	33	43	10	16	30	44	15	19	25	41
59	16	4	10	70	5	15	20	60	10	5	10	75	22	8	30	40	12	18	30	40	21	17	25	37
60	20	5	10	65	10	15	25	50	5	5	15	75	30	5	25	40	5	10	40	45	25	15	20	40
61	15	5	15	65	20	20	30	30	15	5	5	75	20	10	25	45	25	20	20	35	10	15	25	50
62	10	5	20	65	5	10	35	50	15	5	5	75	10	15	25	50	20	10	30	40	15	20	25	40
63	15	5	15	65	5	15	30	50	10	5	10	75	25	5	30	40	15	15	30	40	15	20	15	50
64	20	5	15	60	50	10	20	20	5	5	15	75	30	15	20	35	10	20	35	35	5	25	30	40
65	25	5	7	63	10	15	20	55	5	10	5	80	18	12	20	50	18	12	30	40	18	22	28	32
66	10	5	20	65	10	15	30	45	10	5	5	80	10	5	30	55	10	15	30	45	15	20	15	50
67	10	4	16	70	14	17	32	37	8	2	20	70	24	12	17	47	13	18	26	43	9	23	25	43
68	15	5	15	65	15	15	15	55	5	5	20	70	15	15	20	50	15	15	25	45	10	15	25	50
69	20	4	16	60	10	24	36	30	25	3	7	65	22	8	30	40	17	12	34	37	15	21	25	39

<b>70</b>	20	5	15	60	10	5	30	55	15	5	5	75	20	10	25	45	10	10	35	45	25	10	30	35
<b>71</b>	10	5	20	65	5	15	35	45	5	10	5	80	25	5	30	40	25	20	20	35	15	20	25	40
<b>72</b>	15	5	15	65	15	15	20	50	10	5	10	75	10	5	30	55	20	10	30	40	15	20	35	30
<b>73</b>	17	6	11	66	5	20	35	40	10	5	5	80	10	15	25	50	15	15	30	40	20	25	25	30
<b>74</b>	10	5	15	70	10	15	30	45	10	5	10	75	30	15	20	35	10	20	35	35	5	25	30	40
<b>75</b>	15	5	10	70	15	15	30	40	10	5	15	70	30	5	25	40	10	20	35	35	5	30	20	45
<b>76</b>	10	5	20	65	5	10	35	50	5	5	10	80	15	15	20	50	5	10	40	45	25	15	20	40
<b>77</b>	10	4	16	70	5	12	32	51	13	2	6	79	22	8	30	40	12	18	30	40	18	22	28	32
<b>78</b>	13	2	15	70	12	20	25	43	12	3	14	71	24	12	17	47	10	16	30	44	9	23	25	43
<b>79</b>	15	5	15	65	5	15	35	45	10	5	10	75	15	15	30	40	15	15	30	40	15	20	15	50
<b>80</b>	15	5	20	60	10	20	35	35	15	5	10	70	10	5	30	55	15	15	25	45	10	15	25	50
<b>81</b>	15	5	10	70	10	15	30	45	5	5	5	85	30	5	25	40	25	20	20	35	15	20	25	40
<b>82</b>	18	2	17	63	3	24	26	47	12	3	10	75	18	12	20	50	13	18	26	43	12	18	22	48
<b>83</b>	20	5	10	65	10	10	25	55	15	10	15	60	10	5	30	55	10	20	35	35	25	10	30	35
<b>84</b>	20	5	5	70	5	25	10	60	10	5	10	75	30	5	25	40	15	15	30	40	5	25	30	40
<b>85</b>	25	5	15	55	15	5	50	30	5	5	10	80	30	15	20	35	10	15	30	45	10	20	35	35
<b>86</b>	10	5	20	65	10	15	30	45	5	5	15	75	15	15	20	50	20	10	30	40	15	20	25	40
<b>87</b>	10	5	15	70	15	15	35	35	10	5	5	80	25	5	30	40	25	20	20	35	5	30	20	45
<b>88</b>	9	6	25	60	11	10	34	45	8	7	5	80	22	8	30	40	18	12	30	40	12	18	22	48
<b>89</b>	10	5	15	70	5	15	25	55	15	10	15	60	20	10	25	45	15	15	25	45	25	10	30	35
<b>90</b>	15	5	15	65	10	15	30	45	10	5	15	70	10	15	25	50	5	10	40	45	25	15	20	40
<b>91</b>	10	5	25	60	8	18	31	43	10	2	10	78	24	12	17	47	17	12	34	37	18	22	28	32
<b>92</b>	15	5	10	70	10	15	30	45	10	5	5	80	10	5	30	55	25	20	20	35	10	15	25	50
<b>93</b>	18	2	13	67	8	15	33	44	5	3	15	77	22	8	30	40	18	12	30	40	21	17	25	37
<b>94</b>	20	5	10	65	10	15	30	45	5	5	5	85	25	5	30	40	20	10	30	40	15	20	25	40
<b>95</b>	14	6	15	65	10	15	27	48	8	7	8	77	24	12	17	47	20	14	30	36	18	22	28	32
<b>96</b>	16	4	15	65	3	22	35	40	5	5	10	80	10	5	30	55	15	15	30	40	5	25	30	40

<b>97</b>	20	5	12	63	12	12	29	47	15	3	10	72	22	8	30	40	13	18	26	43	12	18	22	48
<b>98</b>	10	5	18	67	12	12	26	50	10	2	10	78	16	8	33	43	10	16	30	44	9	23	25	43
<b>99</b>	15	5	15	65	10	5	40	45	15	5	15	70	20	10	25	45	5	10	40	45	25	10	30	35
<b>100</b>	15	4	17	64	4	21	30	45	12	3	10	75	18	12	20	50	20	14	30	36	21	17	25	37
<b>101</b>	10	6	14	70	5	20	35	40	10	5	5	80	25	5	20	50	10	20	35	35	20	25	25	30
<b>102</b>	17	8	25	50	10	15	30	45	10	5	10	75	15	15	20	50	15	10	30	45	15	20	25	40
<b>103</b>	15	5	15	65	5	10	25	60	10	5	5	80	10	5	30	55	30	10	25	35	15	20	35	30
<b>104</b>	20	5	25	50	15	10	25	50	5	5	10	80	20	10	25	45	15	15	30	40	5	30	20	45
<b>105</b>	15	5	5	75	5	5	30	60	10	5	10	75	30	5	25	40	10	20	35	35	25	15	20	40
<b>106</b>	10	5	15	70	5	15	35	45	10	5	15	70	25	5	30	40	20	10	30	40	25	10	30	35
<b>107</b>	15	5	15	65	15	20	35	30	15	5	15	65	30	15	20	35	15	20	30	35	15	20	25	40
<b>108</b>	18	2	18	62	8	18	34	40	11	3	6	80	20	10	25	45	5	10	40	45	20	25	25	30
<b>109</b>	15	5	20	60	5	20	30	45	15	10	5	65	10	5	30	55	10	20	35	35	10	15	25	50
<b>110</b>	16	6	14	64	7	13	27	53	12	3	2	83	24	12	17	47	17	12	34	37	9	23	25	43
<b>111</b>	13	7	12	68	13	17	33	37	7	9	14	70	18	12	20	50	12	18	30	40	12	18	22	48
<b>112</b>	15	5	10	70	10	15	30	45	10	5	20	65	15	15	20	50	25	20	20	35	25	15	20	40
<b>Ср.знач</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>65</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>30</b>	<b>45</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>75</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>25</b>	<b>45</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>30</b>	<b>40</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>40</b>

**Примечания: А – клановый тип, В – адхократический тип, С- рыночный тип, Д – иерархический тип.**

Таблица 2.

## Показатели личностных особенностей военнослужащих (в баллах)

Испытуемый	Опросник Р. КЕТТЕЛЛА «ШЕСТНАДЦАТИФАКТОРНЫЙ ЛИЧНОСТНЫЙ ОПРОСНИК (16PF)»															
	A	B	C	E	F	G	H	I	L	M	N	O	Q1	Q2	Q3	Q4
<b>1</b>	13	7	16	13	15	13	18	9	11	12	9	5	10	13	11	9
<b>2</b>	9	8	15	8	11	12	16	8	12	9	13	9	13	14	15	12
<b>3</b>	8	6	13	11	10	11	14	7	9	11	14	10	14	17	15	14
<b>4</b>	10	9	20	8	12	17	19	5	8	7	15	11	12	10	14	7
<b>5</b>	9	6	14	12	10	10	8	9	13	13	16	14	15	16	14	5
<b>6</b>	11	7	15	10	12	11	14	8	10	8	14	10	15	11	16	12
<b>7</b>	13	6	14	13	15	11	17	10	10	5	13	8	7	10	11	21
<b>8</b>	11	5	13	15	11	10	15	12	12	14	12	14	6	12	9	13
<b>9</b>	10	7	15	11	12	15	15	8	9	11	11	7	10	11	18	14
<b>10</b>	9	5	11	14	10	10	9	10	14	8	14	14	11	13	20	12
<b>11</b>	9	6	10	12	10	11	10	11	16	13	12	14	7	11	14	18
<b>12</b>	9	5	9	15	10	11	10	12	15	15	9	15	9	12	16	12
<b>13</b>	8	10	15	10	10	19	19	5	5	12	10	7	13	9	20	12
<b>14</b>	7	8	18	8	9	17	20	6	10	9	11	8	12	11	18	12
<b>15</b>	9	6	10	12	10	14	11	10	12	17	12	9	8	9	13	22
<b>16</b>	10	7	19	10	13	15	14	7	8	7	10	9	18	8	14	15
<b>17</b>	11	5	9	15	11	11	12	8	12	14	12	11	9	11	18	15
<b>18</b>	12	6	18	12	16	12	16	9	13	12	5	13	9	16	6	9

<b>19</b>	12	5	19	14	13	11	19	8	13	11	8	4	11	16	11	9
<b>20</b>	11	8	13	11	12	15	14	8	11	8	9	5	18	10	18	13
<b>21</b>	12	8	11	8	18	15	18	6	10	12	6	4	15	11	15	15
<b>22</b>	9	7	13	10	10	14	9	7	11	11	11	5	14	17	16	20
<b>23</b>	8	9	14	9	10	17	20	5	4	11	12	8	14	11	20	12
<b>24</b>	7	9	17	8	10	16	19	5	11	9	14	7	11	9	15	17
<b>25</b>	10	6	9	12	13	11	15	11	12	15	6	13	9	10	10	22
<b>26</b>	10	6	9	13	11	11	13	10	10	6	7	14	16	9	18	21
<b>27</b>	9	6	10	11	10	12	8	9	12	17	5	13	10	17	13	22
<b>28</b>	9	5	8	14	10	10	9	9	14	15	7	14	15	11	17	17
<b>29</b>	11	6	11	11	12	11	14	12	13	13	8	15	8	9	18	12
<b>30</b>	8	8	16	10	10	15	16	5	6	12	10	10	15	9	13	21
<b>31</b>	11	5	12	15	11	12	14	12	13	14	7	14	6	9	17	12
<b>32</b>	10	5	11	14	11	12	13	11	14	13	6	14	7	11	15	17
<b>33</b>	9	6	13	11	10	11	9	6	12	14	8	11	14	16	19	15
<b>34</b>	8	7	15	10	10	14	10	7	9	12	11	7	15	17	16	16
<b>35</b>	8	6	12	12	10	11	8	8	14	15	10	6	18	6	20	20
<b>36</b>	8	7	12	9	10	14	11	7	10	11	12	10	13	15	18	17
<b>37</b>	9	7	13	10	10	15	13	7	11	9	13	4	16	14	13	20
<b>38</b>	9	7	12	11	10	15	10	8	12	15	11	7	14	11	15	17
<b>39</b>	10	7	11	10	12	16	15	7	11	11	12	11	12	17	13	9
<b>40</b>	8	7	13	9	10	13	8	8	11	10	13	12	14	9	17	22
<b>41</b>	11	6	12	12	12	12	13	9	13	7	11	9	13	11	16	17
<b>42</b>	12	5	11	15	13	14	14	12	14	16	4	13	6	9	15	11
<b>43</b>	10	5	18	14	11	13	15	11	14	15	6	15	4	5	15	13
<b>44</b>	8	6	13	12	10	12	10	10	14	13	12	11	14	17	13	9
<b>45</b>	13	7	12	10	14	15	14	7	7	8	11	13	12	14	19	8

<b>46</b>	9	6	11	9	10	11	9	13	13	14	12	14	10	10	15	18
<b>47</b>	7	8	14	10	10	15	17	6	11	9	8	5	14	13	18	19
<b>48</b>	14	7	12	9	18	15	18	6	7	10	10	14	13	5	19	7
<b>49</b>	12	6	15	10	17	11	14	9	8	6	12	12	6	5	19	22
<b>50</b>	10	6	19	10	11	13	13	10	9	4	13	10	13	7	17	19
<b>51</b>	10	5	17	14	12	12	14	11	13	15	7	15	4	5	14	16
<b>52</b>	11	8	13	9	12	14	18	4	6	12	8	11	15	14	13	16
<b>53</b>	8	5	18	15	10	11	10	13	15	13	6	14	7	9	10	20
<b>54</b>	10	7	19	11	13	14	15	5	13	16	8	13	11	10	12	7
<b>55</b>	9	7	16	10	10	16	11	5	12	15	9	15	10	9	19	11
<b>56</b>	11	7	13	12	11	15	15	7	8	10	10	11	11	14	20	9
<b>57</b>	11	5	15	14	12	11	14	12	16	13	6	14	6	5	9	21
<b>58</b>	12	6	14	13	11	13	16	11	15	14	4	15	6	5	15	14
<b>59</b>	9	6	15	10	10	15	13	7	9	11	11	12	13	9	15	19
<b>60</b>	13	7	17	12	17	15	15	5	10	6	7	9	13	17	14	7
<b>61</b>	10	5	19	14	11	11	13	12	15	14	6	15	4	5	16	14
<b>62</b>	11	6	17	15	12	13	12	10	13	14	7	14	13	9	12	6
<b>63</b>	8	7	13	8	10	14	11	8	10	7	12	9	16	17	16	18
<b>64</b>	11	6	15	13	12	12	10	10	6	5	10	15	11	9	18	21
<b>65</b>	10	6	14	15	12	14	15	10	7	6	13	16	8	5	17	16
<b>66</b>	9	5	19	15	10	12	10	11	14	13	7	14	6	10	15	14
<b>67</b>	8	7	17	9	10	18	14	7	6	11	13	10	6	9	19	20
<b>68</b>	8	5	18	16	10	11	13	10	6	9	14	14	11	4	20	15
<b>69</b>	8	6	15	11	10	11	14	9	11	8	17	15	10	17	13	9
<b>70</b>	11	8	13	13	12	15	17	5	5	12	12	8	12	8	17	16
<b>71</b>	13	6	12	10	17	10	13	9	12	17	5	14	11	9	18	8
<b>72</b>	12	8	15	11	19	16	19	4	6	11	13	10	5	5	14	16



<b>73</b>	10	7	20	8	11	15	16	7	10	9	17	11	10	16	10	7
<b>74</b>	10	8	15	10	13	16	18	5	3	8	14	9	13	11	16	15
<b>75</b>	12	6	14	13	15	11	15	9	8	10	7	8	12	10	15	19
<b>76</b>	13	6	11	12	16	12	14	11	11	6	8	14	6	5	19	20
<b>77</b>	14	8	17	9	18	17	17	7	9	12	5	7	12	15	10	7
<b>78</b>	10	7	19	9	11	15	15	7	12	15	7	15	10	11	15	6
<b>79</b>	8	8	18	11	10	16	18	5	4	11	15	12	10	9	15	14
<b>80</b>	11	8	17	12	15	15	18	6	11	8	10	11	8	6	17	11
<b>81</b>	9	7	20	10	10	16	15	7	10	12	8	13	6	5	17	19
<b>82</b>	8	7	15	9	10	15	14	8	9	11	14	10	11	12	15	16
<b>83</b>	12	6	13	9	14	11	16	10	9	8	12	13	6	5	18	22
<b>84</b>	9	7	14	8	10	15	14	7	11	10	5	11	16	11	14	22
<b>85</b>	10	7	15	10	11	14	13	8	10	9	13	9	14	9	15	17
<b>86</b>	10	8	15	10	15	17	17	4	5	9	16	11	12	11	15	9
<b>87</b>	11	6	13	9	14	12	15	9	14	16	11	12	6	9	18	9
<b>88</b>	12	6	14	10	14	12	16	11	12	17	4	13	4	5	20	14
<b>89</b>	9	7	16	8	10	14	12	8	11	9	12	13	12	9	15	19
<b>90</b>	9	7	15	10	10	15	15	7	10	11	11	9	13	11	15	16
<b>91</b>	8	9	17	9	10	14	14	7	13	16	3	7	14	9	16	18
<b>92</b>	12	9	19	8	17	14	16	7	12	14	2	14	14	5	15	6
<b>93</b>	8	6	12	13	10	13	15	10	11	6	11	13	11	9	17	19
<b>94</b>	8	7	15	8	10	15	13	8	10	10	15	6	18	8	15	18
<b>95</b>	11	7	17	8	12	14	17	7	12	14	8	14	14	9	14	6
<b>96</b>	10	6	16	15	11	11	14	9	11	8	9	11	9	14	18	12
<b>97</b>	11	8	18	11	15	17	19	5	6	12	8	7	13	9	19	6
<b>98</b>	12	9	15	14	18	18	13	6	9	11	5	9	11	11	15	8
<b>99</b>	7	7	12	7	10	14	10	7	7	9	17	12	10	14	20	21

<b>100</b>	13	7	15	11	15	15	15	8	8	12	8	10	15	11	13	8
<b>101</b>	10	8	19	9	14	16	17	5	5	8	11	10	13	15	14	10
<b>102</b>	11	7	11	7	11	16	14	8	10	11	10	11	11	16	18	12
<b>103</b>	10	6	15	12	12	12	13	12	12	13	8	9	7	15	19	9
<b>104</b>	11	6	18	10	11	14	15	13	11	5	6	14	6	16	18	10
<b>105</b>	9	6	17	11	10	12	12	10	11	7	10	13	7	17	20	12
<b>106</b>	8	5	18	15	10	11	11	12	10	4	13	12	10	10	18	17
<b>107</b>	10	7	17	7	12	15	12	7	10	10	11	9	6	11	19	21
<b>108</b>	12	8	19	8	17	15	15	4	6	8	13	6	10	9	18	16
<b>109</b>	9	9	18	7	10	16	11	7	9	10	14	11	9	6	18	20
<b>110</b>	12	5	19	14	16	12	15	12	11	2	8	11	8	9	15	15
<b>111</b>	10	6	15	8	14	12	14	10	9	4	15	14	9	5	19	20
<b>112</b>	8	7	17	7	11	14	10	7	8	9	9	10	15	14	16	22
<b>Ср.знач</b>	<b>10,0</b>	<b>6,7</b>	<b>14,7</b>	<b>11,0</b>	<b>12,0</b>	<b>13,5</b>	<b>14,0</b>	<b>8,3</b>	<b>10,4</b>	<b>10,8</b>	<b>10,0</b>	<b>11,0</b>	<b>10,9</b>	<b>10,6</b>	<b>15,8</b>	<b>14,5</b>

**Примечания:** А: сдержанный – общительный; В: сообразительный – тугодум; С: эмоциональный – спокойный; Е: уступчивый – напористый; F: серьезный – беспечный; G: беспечный – социализированный; Н: робкий – смелый; I: практичный – сентиментальный; L: доверчивый – подозрительный; М: приземленный – склонный к фантазиям (причудам); N: прямолинейный – искушенный; О: безмятежный – озабоченный; Q1: консервативный – экспериментирующий; Q2: конформный – восстающий, нонконформный (оказывающий сопротивление); Q3: недисциплинированный – обязательный; Q4: невозмутимый – напряженный.

Таблица 3.

## Показатели личностных особенностей военнослужащих (в стенах)

Испытуемый	Опросник Р. КЕТТЕЛЛА «ШЕСТНАДЦАТИФАКТОРНЫЙ ЛИЧНОСТНЫЙ ОПРОСНИК (16PF)» в стенах															
	A	B	C	E	F	G	H	I	L	M	N	O	Q1	Q2	Q3	Q4
<b>1</b>	8	6	7	7	7	5	8	6	7	7	5	2	6	9	5	5
<b>2</b>	5	7	6	4	5	5	7	5	8	5	7	4	8	9	7	6
<b>3</b>	4	5	5	6	4	4	6	5	5	6	8	5	9	10	7	7
<b>4</b>	6	8	8	4	5	8	9	3	5	3	8	5	8	7	7	4
<b>5</b>	5	5	6	6	4	4	4	6	8	8	9	7	10	10	7	3
<b>6</b>	6	6	6	5	5	4	6	5	6	4	8	5	10	7	8	6
<b>7</b>	8	5	6	7	7	4	8	7	6	2	7	4	4	7	5	10
<b>8</b>	6	4	5	8	5	4	7	8	8	8	7	7	3	8	3	7
<b>9</b>	6	6	6	6	5	7	7	5	5	6	6	3	6	7	10	7
<b>10</b>	5	4	4	8	4	4	4	7	9	4	8	7	7	9	10	6
<b>11</b>	5	5	3	6	4	4	5	7	10	8	7	7	4	7	7	9
<b>12</b>	5	4	3	8	4	4	5	8	9	9	5	7	6	8	8	6
<b>13</b>	4	9	6	5	4	10	9	3	2	7	5	3	8	6	10	6
<b>14</b>	3	7	8	4	3	8	9	4	6	5	6	4	8	7	10	6
<b>15</b>	5	5	3	6	4	6	5	7	8	10	7	4	5	6	6	10
<b>16</b>	6	6	8	5	6	7	6	5	5	3	5	4	10	6	7	7
<b>17</b>	6	4	3	8	5	4	5	5	8	8	7	5	6	7	10	7
<b>18</b>	7	5	8	6	7	5	7	6	8	7	2	6	6	10	2	5
<b>19</b>	7	4	8	8	6	4	9	5	8	6	4	1	7	10	5	5

<b>20</b>	6	7	5	6	5	7	6	5	7	4	5	2	10	7	10	7
<b>21</b>	7	7	4	4	8	7	8	4	6	7	3	1	10	7	7	7
<b>22</b>	5	6	5	5	4	6	4	5	7	6	6	2	9	10	8	10
<b>23</b>	4	8	6	4	4	8	9	3	2	6	7	4	9	7	10	6
<b>24</b>	3	8	7	4	4	7	9	3	7	5	8	3	7	6	7	8
<b>25</b>	6	5	3	6	6	4	7	7	8	9	3	6	6	7	4	10
<b>26</b>	6	5	3	7	5	4	5	7	6	3	3	7	10	6	10	10
<b>27</b>	5	5	3	6	4	5	4	6	8	10	2	6	6	10	6	10
<b>28</b>	5	4	2	8	4	4	4	6	9	9	3	7	10	7	9	8
<b>29</b>	6	5	4	6	5	4	6	8	8	8	4	7	5	6	10	6
<b>30</b>	4	7	7	5	4	7	7	3	3	7	5	5	10	6	6	10
<b>31</b>	6	4	4	8	5	5	6	8	8	8	3	7	3	6	9	6
<b>32</b>	6	4	4	8	5	5	5	7	9	8	3	7	4	7	7	8
<b>33</b>	5	5	5	6	4	4	4	4	8	8	4	5	9	10	10	7
<b>34</b>	4	6	6	5	4	6	5	5	5	7	6	3	10	10	8	8
<b>35</b>	4	5	4	6	4	4	4	5	9	9	5	2	10	4	10	10
<b>36</b>	4	6	4	4	4	6	5	5	6	6	7	5	8	10	10	8
<b>37</b>	5	6	5	5	4	7	5	5	7	5	7	1	10	9	6	10
<b>38</b>	5	6	4	6	4	7	5	5	8	9	6	3	9	7	7	8
<b>39</b>	6	6	4	5	5	7	7	5	7	6	7	5	8	10	6	5
<b>40</b>	4	6	5	4	4	5	4	5	7	6	7	6	9	6	9	10
<b>41</b>	6	5	4	6	5	5	5	6	8	3	6	4	8	7	8	8
<b>42</b>	7	4	4	8	6	6	6	8	9	9	1	6	3	6	7	6
<b>43</b>	6	4	8	8	5	5	7	7	9	9	3	7	2	3	7	7
<b>44</b>	4	5	5	6	4	5	5	7	9	8	7	5	9	10	6	5
<b>45</b>	8	6	4	5	6	7	6	5	4	4	6	6	8	9	10	4
<b>46</b>	5	5	4	4	4	4	4	8	8	8	7	7	6	7	7	9

<b>47</b>	3	7	6	5	4	7	8	4	7	5	4	2	9	9	10	9
<b>48</b>	9	6	4	4	8	7	8	4	4	6	5	7	8	3	10	4
<b>49</b>	7	5	6	5	8	4	6	6	5	3	7	6	3	3	10	10
<b>50</b>	6	5	8	5	5	5	5	7	5	2	7	5	8	5	9	9
<b>51</b>	6	4	7	8	5	5	6	7	8	9	3	7	2	3	7	8
<b>52</b>	6	7	5	4	5	6	8	2	3	7	4	5	10	9	6	8
<b>53</b>	4	4	8	8	4	4	5	8	9	8	3	7	4	6	4	10
<b>54</b>	6	6	8	6	6	6	7	3	8	9	4	6	7	7	5	4
<b>55</b>	5	6	7	5	4	7	5	3	8	9	5	7	6	6	10	6
<b>56</b>	6	6	5	6	5	7	7	5	5	6	5	5	7	9	10	5
<b>57</b>	6	4	6	8	5	4	6	8	10	8	3	7	3	3	3	10
<b>58</b>	7	5	6	7	5	5	7	7	9	8	1	7	3	3	7	7
<b>59</b>	5	5	6	5	4	7	5	5	5	6	6	6	8	6	7	9
<b>60</b>	8	6	7	6	8	7	7	3	6	3	3	4	8	10	7	4
<b>61</b>	6	4	8	8	5	4	5	8	9	8	3	7	2	3	8	7
<b>62</b>	6	5	7	8	5	5	5	7	8	8	3	7	8	6	5	4
<b>63</b>	4	6	5	4	4	6	5	5	6	3	7	4	10	10	8	9
<b>64</b>	6	5	6	7	5	5	5	7	3	2	5	7	7	6	10	10
<b>65</b>	6	5	6	8	5	6	7	7	11	3	7	8	5	3	9	8
<b>66</b>	5	4	8	8	4	5	5	7	9	8	3	7	3	7	7	7
<b>67</b>	4	6	7	4	4	9	6	5	3	6	7	5	3	6	10	10
<b>68</b>	4	4	8	9	4	4	5	7	3	5	8	7	7	3	10	7
<b>69</b>	4	5	6	6	4	4	6	6	7	4	10	7	6	10	6	5
<b>70</b>	6	7	5	7	5	7	8	3	2	7	7	4	8	6	9	8
<b>71</b>	8	5	4	5	8	4	5	6	8	10	2	7	7	6	10	4
<b>72</b>	7	7	6	6	9	7	9	2	3	6	7	5	3	3	7	8
<b>73</b>	6	6	8	4	5	7	7	5	6	5	10	5	6	10	4	4

<b>74</b>	6	7	6	5	6	7	8	3	1	4	8	4	8	7	8	7
<b>75</b>	7	5	6	7	7	4	7	6	5	6	3	4	8	7	7	9
<b>76</b>	8	5	4	6	7	5	6	7	7	3	4	7	3	3	10	10
<b>77</b>	9	7	7	4	8	8	8	5	5	7	2	3	8	10	4	4
<b>78</b>	6	6	8	4	5	7	7	5	8	9	3	7	6	7	7	4
<b>79</b>	4	7	8	6	4	7	8	3	2	6	8	6	6	6	7	7
<b>80</b>	6	7	7	6	7	7	8	4	7	4	5	5	5	4	9	6
<b>81</b>	5	6	8	5	4	7	7	5	6	7	4	6	3	3	9	9
<b>82</b>	4	6	6	4	4	7	6	5	5	6	8	5	7	8	7	8
<b>83</b>	7	5	5	4	6	4	7	7	5	4	7	6	3	4	10	10
<b>84</b>	5	6	6	4	4	7	6	5	7	6	2	5	10	7	7	10
<b>85</b>	6	6	6	5	5	6	5	5	6	5	7	4	9	6	7	8
<b>86</b>	6	7	6	5	7	8	8	2	2	5	9	5	8	7	7	5
<b>87</b>	6	5	5	4	6	5	7	6	9	9	6	6	3	6	10	5
<b>88</b>	7	5	6	5	6	5	7	7	8	10	1	6	2	3	10	7
<b>89</b>	5	6	7	4	4	6	5	5	7	5	7	6	8	6	7	9
<b>90</b>	5	6	6	5	4	7	7	5	6	6	6	4	8	7	7	8
<b>91</b>	4	8	7	4	4	6	6	5	8	9	1	3	9	6	8	9
<b>92</b>	7	8	8	4	8	6	7	5	8	8	1	7	9	3	7	4
<b>93</b>	4	5	4	7	4	5	7	7	7	3	6	6	7	6	9	9
<b>94</b>	4	6	6	4	4	7	5	5	6	6	8	2	10	6	7	9
<b>95</b>	6	6	7	4	5	6	8	5	8	8	4	7	9	6	7	4
<b>96</b>	6	5	7	8	5	4	6	6	7	4	5	5	6	9	10	6
<b>97</b>	6	7	8	6	7	8	9	3	3	7	4	3	8	6	10	4
<b>98</b>	7	8	6	8	8	9	5	4	5	6	2	4	7	7	7	4
<b>99</b>	3	6	4	3	4	6	5	5	4	5	10	6	6	9	10	10
<b>100</b>	8	6	6	6	7	7	7	5	5	7	4	5	10	7	6	4

<b>101</b>	6	7	8	4	6	7	8	3	2	4	6	5	8	10	7	5
<b>102</b>	6	6	4	3	5	7	6	5	6	6	5	5	7	10	10	6
<b>103</b>	6	5	6	6	5	5	5	8	8	8	4	4	4	10	10	5
<b>104</b>	6	5	8	5	5	6	7	8	7	2	3	7	3	10	10	5
<b>105</b>	5	5	7	6	4	5	5	7	7	3	5	6	4	10	10	6
<b>106</b>	4	4	8	8	4	4	5	8	6	2	7	6	6	7	10	8
<b>107</b>	6	6	7	3	5	7	5	5	6	6	6	4	3	7	10	10
<b>108</b>	7	7	8	4	8	7	7	2	3	4	7	2	6	6	10	8
<b>109</b>	5	8	8	3	4	7	5	5	5	6	8	5	6	4	10	10
<b>110</b>	7	4	8	8	7	5	7	8	7	1	4	5	5	6	7	7
<b>111</b>	6	5	6	4	6	5	6	7	5	2	8	7	6	3	10	10
<b>112</b>	4	6	7	3	5	6	5	5	5	5	5	5	10	9	8	10
<b>Ср.знач</b>	<b>5,6</b>	<b>5,7</b>	<b>5,9</b>	<b>5,6</b>	<b>5,2</b>	<b>5,8</b>	<b>6,2</b>	<b>5,5</b>	<b>6,4</b>	<b>6,1</b>	<b>5,3</b>	<b>5,2</b>	<b>6,7</b>	<b>6,9</b>	<b>7,9</b>	<b>7,2</b>

**Примечания:** А: сдержанный – общительный; В: сообразительный – тугодум; С: эмоциональный – спокойный; Е: уступчивый – напористый; F: серьезный – беспечный; G: беспечный – социализированный; Н: робкий – смелый; I: практичный – сентиментальный; L: доверчивый – подозрительный; М: приземленный – склонный к фантазиям (причудам); N: прямолинейный – искушенный; О: безмятежный – озабоченный; Q1: консервативный – экспериментирующий; Q2: конформный – восстающий, **нонконформный** (оказывающий сопротивление); Q3: недисциплинированный – обязательный; Q4: невозмутимый – напряженный.

## Результаты статистической обработки данных

Таблица 1.

## Непараметрический метод коэффициент ранговой корреляции Спирмена

	A	B	C	E	F	G	H	I	L	M	N	O	Q1	Q2	Q3	Q4
A1	-,070	-,074	-,141	,076	-,110	-,093	-,050	,056	-,082	-,155	,048	,047	,119	,016	-,095	,208*
B1	,104	-,050	-,066	-,032	,083	,028	,015	,123	,093	-,014	-,050	,082	-,006	-,119	,153	-,123
C1	,097	,100	-,019	-,009	,107	,039	,007	,025	,084	,043	-,017	,010	-,130	,070	-,020	-,140
D1	-,076	,037	,191*	-,129	-,047	,094	,019	-,153	-,066	,031	,012	-,073	,036	,023	,043	-,024
A2	,202*	-,094	,038	,055	,197*	,033	,150	,052	-,072	,014	-,005	,115	-,242*	-,241*	,044	-,035
B2	-,079	,100	,233*	-,168	-,017	,109	,156	-,120	-,047	-,050	,060	-,019	,033	,074	-,229*	-,096
C2	-,044	-,106	-,055	,017	-,028	-,184	-,154	,140	,231*	,069	,012	,016	-,064	-,034	-,019	,100
D2	-,071	,080	-,095	-,007	-,077	,078	-,046	-,097	-,135	-,040	-,030	-,032	,113	,040	,170	,040
A3	-,041	,091	-,025	-,090	-,037	,094	-,015	-,016	,107	,177	-,060	,027	-,109	,190*	-,221*	-,020
B3	-,020	-,020	-,076	-,125	-,011	-,015	-,084	-,045	-,138	,031	,061	,122	,045	-,168	,123	,136
C3	-,149	-,059	-,109	-,020	-,122	-,039	-,148	-,004	-,113	-,105	,094	-,015	,010	,072	,054	,271**
D3	,210*	-,065	,057	,125	,152	-,066	,122	,077	,108	-,045	-,098	-,056	,011	-,164	,082	-,161



<b>A4</b>	-,107	-,017	,091	-,031	-,056	,003	-,003	,018	-,023	-,069	-,044	-,062	,090	-,026	-,019	,120
<b>B4</b>	-,047	,024	-,071	-,023	-,025	,101	-,002	-,099	-,045	,074	,064	,063	,088	,172	,019	-,123
<b>C4</b>	,145	-,006	-,030	,069	,067	-,051	,034	,060	,025	-,015	,012	-,031	-,122	-,129	-,016	-,029
<b>D4</b>	,035	,000	-,046	-,006	,028	-,036	-,030	,004	,043	,052	,003	,056	-,060	,024	,014	-,034
<b>A5</b>	-,016	,004	,052	-,016	,016	-,045	,106	,045	,092	,069	-,123	,042	,097	-,114	,017	-,128
<b>B5</b>	,000	-,080	,100	-,077	-,020	-,135	-,108	,063	,087	,117	-,148	,179	-,089	,033	-,063	,086
<b>C5</b>	,147	,039	-,024	,023	,145	,085	,096	-,048	-,149	-,174	,085	-,110	-,099	,042	-,059	,107
<b>D5</b>	-,114	,014	-,126	,084	-,145	,072	-,135	-,067	-,011	-,033	,191*	-,074	,077	,032	,056	-,017
<b>A6</b>	-,079	,042	-,024	-,084	-,098	,014	,018	-,012	-,061	-,092	,130	-,082	,076	-,002	-,042	,084
<b>B6</b>	,063	-,035	-,007	,036	,078	-,032	,021	,013	,103	,107	-,066	-,043	,019	,159	-,196*	-,057
<b>C6</b>	,096	,000	-,057	,089	,048	-,069	-,146	,076	-,022	-,055	,054	,010	,021	-,090	,021	,108
<b>D6</b>	-,054	-,001	,069	,006	-,013	,051	,045	-,035	,030	,058	-,121	,086	-,063	-,055	,093	-,065

Таблица 2.

## Множественный регрессионный анализ (МРА)

Коэффициенты <sup>а</sup>						
Модель		Нестандартизованные коэффициенты		Стандартизованные коэффициенты	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	11,109	40,118		,277	,782
	A	,300	,547	,122	,548	,585
	B	,276	,807	,078	,342	,733
	C	-,233	,287	-,166	-,813	,418
	E	,230	,303	,132	,761	,449
	F	-,273	,389	-,162	-,703	,484
	G	-,013	,358	-,007	-,037	,970
	H	,128	,274	,091	,465	,643
	I	,037	,471	,021	,078	,938
	M	-,259	,320	-,211	-,809	,421
	N	-,006	,242	-,005	-,024	,981
	O	,231	,268	,171	,861	,392
	Q1	,239	,273	,204	,876	,383
	Q2	-,032	,266	-,029	-,121	,904
	Q3	-,200	,251	-,139	-,796	,428
	Q4	,175	,235	,209	,746	,458

а. Зависимая переменная: A1

**Таблица 3.**  
**Множественный**  
**анализ (МРА)**

**регрессионный**

Модель		Коэффициенты <sup>а</sup>				
		Нестандартизованные коэффициенты		Стандартизованные коэффициенты	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	-1,185	12,647		-,094	,926
	A	-,033	,173	-,043	-,192	,848
	B	-,097	,254	-,087	-,383	,702
	C	-,059	,090	-,133	-,654	,515
	E	-,050	,095	-,090	-,522	,603
	F	,036	,123	,068	,294	,770
	G	,194	,113	,320	1,722	,088
	H	,046	,086	,104	,529	,598
	I	,310	,149	,558	2,083	,040
	M	,051	,101	,130	,503	,616
	N	,036	,076	,093	,471	,639
	O	,005	,085	,012	,062	,950
	Q1	,080	,086	,216	,931	,354
	Q2	-,007	,084	-,020	-,086	,931
	Q3	,081	,079	,179	1,028	,306
	Q4	-,049	,074	-,185	-,661	,510

а. Зависимая переменная: B1

**Множественный  
анализ (МРА)**

**Таблица 4.  
регрессионный**

Коэффициенты <sup>а</sup>						
Коэффициенты <sup>а</sup>						
Модель		Нестандартизованные коэффициенты		Стандартизованные коэффициенты	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	35,174	46,424		,758	,451
	A	,129	,634	,046	,204	,839
	B	2,180	,934	,541	2,334	,022
	C	-,264	,332	-,166	-,794	,429
	E	-,093	,350	-,047	-,267	,790
	F	-,207	,450	-,109	-,461	,646
	G	-,412	,414	-,189	-,995	,322
	H	-,449	,318	-,284	-1,414	,161
	I	,141	,546	,071	,258	,797
	M	-,211	,371	-,152	-,571	,570
	N	-,099	,280	-,071	-,354	,724
	O	-,166	,310	-,108	-,535	,594
	Q1	-,506	,316	-,382	-1,604	,112
	Q2	-,064	,308	-,050	-,208	,835
	Q3	-,148	,291	-,091	-,508	,613
	Q4	-,298	,272	-,315	-1,097	,276

а. Зависимая переменная: C1

**Таблица 5.**  
**Множественный**  
**(МРА)**

Модель	Нестандартизованные коэффициенты		Стандартизованные коэффициенты	t	Знч.
	B	Стд. Ошибка	Бета		
1 (Константа)	54,903	58,644		,936	,352
A	-,396	,800	-,114	-,495	,622
B	-2,359	1,180	-,467	- 2,000	,048
C	,556	,420	,279	1,326	,188
E	-,087	,443	-,035	-,197	,844
F	,445	,568	,186	,782	,436
G	,231	,523	,085	,442	,660
H	,275	,401	,139	,687	,494
I	-,487	,689	-,195	-,707	,481
M	,420	,468	,240	,896	,372
N	,069	,354	,040	,195	,846
O	-,070	,392	-,036	-,179	,859
Q1	,187	,399	,113	,470	,640
Q2	,104	,389	,065	,267	,790
Q3	,266	,368	,131	,725	,470
Q4	,172	,344	,145	,501	,618

а. Зависимая переменная: D1

**регрессионный анализ**

**Множественный  
(МРА)**

**Таблица 6.  
регрессионный анализ**

Коэффициенты <sup>а</sup>						
Модель		Нестандартизованные коэффициенты		Стандартизованные коэффициенты	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	-102,410	75,704		-1,353	,179
	A	1,846	1,033	,415	1,787	,077
	B	1,017	1,523	,158	,668	,506
	C	,711	,542	,279	1,313	,192
	E	,852	,571	,270	1,491	,139
	F	,264	,734	,086	,360	,719
	G	,389	,675	,112	,576	,566
	H	,318	,518	,125	,614	,541
	I	1,104	,890	,347	1,241	,218
	M	,798	,604	,358	1,320	,190
	N	,897	,457	,404	1,964	,052
	O	,373	,506	,152	,738	,462
	Q1	,412	,515	,194	,801	,425
	Q2	,451	,503	,221	,897	,372
	Q3	,449	,474	,172	,947	,346
	Q4	,505	,444	,333	1,139	,257

а. Зависимая переменная: А2

**Множественный  
анализ (МРА)**

**Таблица 7.  
регрессионный**

Коэффициенты <sup>а</sup>						
Модель		Нестандартизованные коэффициенты		Стандартизованные коэффициенты	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	79,054	49,606		1,594	,114
	A	-,877	,677	-,290	-1,295	,198
	B	-1,452	,998	-,332	-1,456	,149
	C	-,183	,355	-,106	-,516	,607
	E	-,703	,374	-,328	-1,879	,063
	F	-,248	,481	-,119	-,516	,607
	G	-,141	,442	-,060	-,319	,750
	H	,229	,339	,133	,676	,500
	I	-,512	,583	-,237	-,878	,382
	M	-,463	,396	-,306	-1,170	,245
	N	-,328	,299	-,217	-1,097	,275
	O	-,141	,331	-,084	-,425	,672
	Q1	-,201	,337	-,139	-,595	,553
	Q2	-,261	,329	-,189	-,793	,430
	Q3	-,584	,311	-,330	-1,877	,064
	Q4	-,365	,291	-,354	-1,257	,212

а. Зависимая переменная: В2

**Множественный  
анализ (МРА)**

**Таблица 8.  
регрессионный**

Коэффициенты <sup>а</sup>						
Модель		Нестандартизованные коэффициенты		Стандартизованные коэффициенты	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	166,826	69,333		2,406	,018
	A	-,050	,946	-,012	-,053	,958
	B	,818	1,395	,137	,587	,559
	C	-,749	,496	-,317	-1,511	,134
	E	-,865	,523	-,295	-1,653	,102
	F	-1,143	,672	-,403	-1,702	,092
	G	-1,316	,618	-,407	-2,129	,036
	H	-1,102	,474	-,469	-2,323	,022
	I	-,872	,815	-,295	-1,071	,287
	M	-,824	,553	-,398	-1,488	,140
	N	-,528	,418	-,256	-1,263	,210
	O	-,959	,463	-,421	-2,070	,041
	Q1	-,953	,472	-,484	-2,021	,046
	Q2	-,845	,460	-,447	-1,835	,070
	Q3	-,807	,434	-,334	-1,857	,066
	Q4	-,720	,406	-,511	-1,772	,080

а. Зависимая переменная: C2



**Множественный  
(МРА)**

**Таблица 9.  
регрессионный анализ**

Коэффициенты <sup>а</sup>						
Модель		Нестандартизованные коэффициенты		Стандартизованные коэффициенты	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	-43,471	93,003		-,467	,641
	A	-,919	1,269	-,167	-,724	,471
	B	-,383	1,871	-,048	-,205	,838
	C	,221	,665	,070	,332	,741
	E	,717	,702	,183	1,021	,310
	F	1,127	,901	,298	1,251	,214
	G	1,069	,829	,248	1,289	,201
	H	,554	,636	,177	,872	,386
	I	,281	1,093	,071	,257	,798
	M	,489	,742	,177	,659	,512
	N	-,041	,561	-,015	-,072	,942
	O	,726	,621	,239	1,169	,245
	Q1	,741	,633	,282	1,172	,244
	Q2	,655	,617	,260	1,061	,291
	Q3	,941	,583	,292	1,615	,110
	Q4	,580	,545	,309	1,064	,290

а. Зависимая переменная: D2

**Множественный  
анализ (МРА)**

**Таблица 10.  
регрессионный**

Коэффициенты <sup>а</sup>						
Модель		Нестандартизованные коэффициенты		Стандартизованные коэффициенты	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	13,796	37,560		,367	,714
	A	-,470	,513	-,197	-,917	,361
	B	1,059	,755	,306	1,402	,164
	C	-,193	,269	-,141	-,719	,474
	E	-,160	,283	-,095	-,565	,573
	F	,187	,364	,114	,513	,609
	G	,048	,335	,026	,143	,886
	H	-,116	,257	-,085	-,451	,653
	I	,159	,441	,093	,359	,720
	M	,099	,300	,082	,329	,743
	N	-,009	,227	-,008	-,040	,968
	O	,166	,251	,126	,661	,510
	Q1	-,342	,255	-,300	-1,337	,184
	Q2	,247	,249	,226	,992	,324
	Q3	-,377	,235	-,270	-1,602	,112
	Q4	,007	,220	,008	,031	,976

а. Зависимая переменная: АЗ

**Множественный  
анализ (МРА)**

**Таблица 11.  
регрессионный**

Коэффициенты <sup>а</sup>						
Модель		Нестандартизованные коэффициенты		Стандартизованные коэффициенты	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	-22,730	17,742		-1,281	,203
	A	,418	,242	,385	1,725	,088
	B	,002	,357	,001	,006	,995
	C	,168	,127	,270	1,322	,189
	E	4,178E-05	,134	,000	,000	1,000
	F	,036	,172	,048	,207	,836
	G	,053	,158	,062	,333	,740
	H	,150	,121	,242	1,234	,220
	I	,122	,209	,156	,583	,561
	M	,255	,142	,469	1,804	,074
	N	,215	,107	,396	2,006	,048
	O	,255	,119	,427	2,154	,034
	Q1	,207	,121	,400	1,716	,089
	Q2	,088	,118	,178	,750	,455
	Q3	,176	,111	,277	1,585	,116
	Q4	,217	,104	,587	2,091	,039

а. Зависимая переменная: В3

**Множественный  
анализ (МРА)**

**Таблица 12.  
регрессионный**

Коэффициенты <sup>а</sup>						
Модель		Нестандартизованные коэффициенты		Стандартизованные коэффициенты	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	-53,940	43,833		-1,231	,221
	A	-,128	,598	-,048	-,213	,832
	B	-,705	,882	-,183	-,800	,426
	C	,422	,314	,277	1,346	,182
	E	,321	,331	,170	,971	,334
	F	,644	,425	,353	1,517	,133
	G	,571	,391	,274	1,461	,147
	H	,216	,300	,143	,722	,472
	I	,316	,515	,166	,613	,541
	M	,523	,350	,392	1,495	,138
	N	,387	,264	,291	1,463	,147
	O	,402	,293	,274	1,371	,174
	Q1	,372	,298	,293	1,247	,215
	Q2	,575	,291	,473	1,977	,051
	Q3	,431	,275	,277	1,568	,120
	Q4	,568	,257	,627	2,214	,029
а. Зависимая переменная: С3						

**Множественный  
анализ (МРА)**

**Таблица 13.  
регрессионный**

Коэффициенты <sup>а</sup>						
Модель		Нестандартизованные коэффициенты		Стандартизованные коэффициенты	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	160,273	56,251		2,849	,005
	A	,004	,768	,001	,005	,996
	B	-,639	1,131	-,124	-,565	,574
	C	-,406	,402	-,200	-1,009	,315
	E	-,167	,425	-,066	-,394	,694
	F	-,720	,545	-,295	-1,321	,189
	G	-,619	,502	-,223	-1,234	,220
	H	-,181	,385	-,090	-,470	,639
	I	-,584	,661	-,230	-,884	,379
	M	-,844	,449	-,474	-1,880	,063
	N	-,575	,339	-,324	-1,694	,094
	O	-,786	,376	-,402	-2,092	,039
	Q1	-,202	,383	-,119	-,529	,598
	Q2	-,853	,373	-,525	-2,284	,025
	Q3	-,188	,353	-,091	-,534	,595
	Q4	-,769	,330	-,636	-2,335	,022

а. Зависимая переменная: D3

**Множественный  
(МРА)**

**Таблица 14.  
регрессионный анализ**

Коэффициенты <sup>а</sup>						
Модель		Нестандартизованные коэффициенты		Стандартизованные коэффициенты	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	-15,167	68,317		-,222	,825
	A	-,224	,932	-,056	-,240	,811
	B	-1,050	1,374	-,182	-,764	,446
	C	,508	,489	,222	1,040	,301
	E	,014	,516	,005	,027	,979
	F	,106	,662	,039	,160	,873
	G	,263	,609	,084	,432	,667
	H	,520	,467	,229	1,112	,269
	I	,346	,803	,121	,431	,667
	M	,159	,545	,079	,292	,771
	N	-,116	,412	-,058	-,283	,778
	O	,261	,456	,119	,572	,569
	Q1	,582	,465	,305	1,252	,214
	Q2	,272	,454	,149	,599	,550
	Q3	,218	,428	,093	,508	,612
	Q4	,399	,400	,293	,997	,321

а. Зависимая переменная: А4

**Множественный  
анализ (МРА)**

**Таблица 15.  
регрессионный**

Коэффициенты <sup>а</sup>						
Модель		Нестандартизованные коэффициенты		Стандартизованные коэффициенты	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	-25,175	40,308		-,625	,534
	A	,303	,550	,126	,551	,583
	B	-1,150	,811	-,331	-1,419	,159
	C	,114	,288	,083	,395	,694
	E	,152	,304	,090	,501	,617
	F	,063	,391	,038	,162	,872
	G	,682	,359	,364	1,898	,061
	H	,274	,276	,201	,994	,323
	I	,029	,474	,017	,061	,951
	M	,354	,322	,295	1,101	,274
	N	,272	,243	,227	1,119	,266
	O	,335	,269	,253	1,243	,217
	Q1	,299	,274	,261	1,089	,279
	Q2	,341	,268	,311	1,275	,206
	Q3	,209	,253	,149	,829	,409
	Q4	,140	,236	,172	,595	,553

а. Зависимая переменная: B4

**Множественный  
анализ (МРА)**

**Таблица 16.  
регрессионный**

Коэффициенты <sup>а</sup>						
Модель		Нестандартизованные коэффициенты		Стандартизованные коэффициенты	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	40,130	48,810		,822	,413
	A	,624	,666	,217	,936	,351
	B	1,753	,982	,422	1,785	,077
	C	-,199	,349	-,121	-,570	,570
	E	,067	,368	,033	,182	,856
	F	-,352	,473	-,179	-,745	,458
	G	-,462	,435	-,206	-1,062	,291
	H	-,304	,334	-,186	-,912	,364
	I	,095	,574	,046	,166	,868
	M	-,170	,390	-,118	-,436	,664
	N	,057	,294	,040	,195	,846
	O	-,274	,326	-,173	-,840	,403
	Q1	-,337	,332	-,246	-1,016	,312
	Q2	-,292	,324	-,222	-,901	,370
	Q3	-,215	,306	-,128	-,703	,484
	Q4	-,174	,286	-,177	-,607	,545

а. Зависимая переменная: С4



**Множественный  
анализ (МРА)**

**Таблица 17.  
регрессионный**

Коэффициенты <sup>а</sup>						
Модель		Нестандартизованные коэффициенты		Стандартизованные коэффициенты	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	100,213	60,969		1,644	,104
	A	-,703	,832	-,201	-,845	,400
	B	,448	1,226	,089	,365	,716
	C	-,423	,436	-,212	-,970	,335
	E	-,233	,460	-,094	-,507	,613
	F	,183	,591	,076	,309	,758
	G	-,483	,544	-,177	-,889	,376
	H	-,489	,417	-,246	-1,174	,243
	I	-,470	,717	-,188	-,657	,513
	M	-,343	,487	-,196	-,706	,482
	N	-,213	,368	-,122	-,579	,564
	O	-,322	,407	-,167	-,790	,432
	Q1	-,543	,415	-,326	-1,309	,194
	Q2	-,321	,405	-,201	-,793	,430
	Q3	-,212	,382	-,104	-,554	,581
	Q4	-,366	,357	-,307	-1,024	,308

а. Зависимая переменная: D4

**Множественный  
анализ (МРА)**

**Таблица 18.  
регрессионный**

Коэффициенты <sup>а</sup>						
Модель		Нестандартизованные коэффициенты		Стандартизованные коэффициенты	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	15,186	56,226		,270	,788
	A	-,933	,767	-,272	-1,216	,227
	B	,022	1,131	,005	,020	,984
	C	,074	,402	,038	,184	,855
	E	-,275	,424	-,113	-,647	,519
	F	,154	,545	,065	,282	,778
	G	-,391	,501	-,146	-,780	,437
	H	,574	,385	,294	1,492	,139
	I	,685	,661	,279	1,037	,302
	M	,144	,449	,084	,321	,749
	N	-,232	,339	-,135	-,683	,496
	O	-,014	,376	-,007	-,036	,971
	Q1	,373	,382	,228	,975	,332
	Q2	-,227	,373	-,145	-,609	,544
	Q3	,207	,352	,103	,589	,558
	Q4	-,227	,329	-,194	-,690	,492

а. Зависимая переменная: A5

**Множественный  
анализ (МРА)**

**Таблица 19.  
регрессионный**

Коэффициенты <sup>а</sup>						
Модель		Нестандартизованные коэффициенты		Стандартизованные коэффициенты	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	-15,088	35,358		-,427	,671
	A	,399	,482	,182	,826	,411
	B	,431	,711	,136	,606	,546
	C	,460	,253	,367	1,817	,072
	E	-,154	,267	-,099	-,577	,565
	F	,063	,343	,042	,183	,855
	G	-,276	,315	-,161	-,874	,384
	H	,098	,242	,079	,404	,687
	I	,093	,416	,060	,225	,822
	M	,348	,282	,317	1,232	,221
	N	-,019	,213	-,017	-,087	,931
	O	,441	,236	,366	1,869	,065
	Q1	,129	,240	,124	,538	,592
	Q2	,321	,235	,320	1,366	,175
	Q3	,064	,222	,050	,287	,775
	Q4	,328	,207	,440	1,585	,116

а. Зависимая переменная: B5

Таблица 20.

## Множественный регрессионный анализ (МРА)

Коэффициенты <sup>а</sup>						
Модель		Нестандартизованные коэффициенты		Стандартизованные коэффициенты	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	,171	50,778		,003	,997
	A	1,053	,693	,343	1,519	,132
	B	,413	1,021	,093	,405	,687
	C	,019	,363	,011	,051	,959
	E	,391	,383	,179	1,019	,311
	F	-,044	,492	-,021	-,089	,929
	G	,380	,453	,158	,840	,403
	H	-,067	,347	-,038	-,192	,848
	I	-,099	,597	-,045	-,166	,868
	M	-,042	,405	-,027	-,104	,917
	N	,313	,306	,204	1,021	,310
	O	,017	,339	,010	,052	,959
	Q1	-,151	,345	-,103	-,439	,662
	Q2	,337	,337	,240	,999	,320
	Q3	-,023	,318	-,013	-,073	,942
Q4	,323	,297	,309	1,086	,280	

а. Зависимая переменная: C5

**Множественный  
анализ (МРА)**

**Таблица 21.  
регрессионный**

Коэффициенты <sup>а</sup>						
Модель		Нестандартизованные коэффициенты		Стандартизованные коэффициенты	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	99,731	36,049		2,767	,007
	A	-,519	,492	-,232	-1,054	,294
	B	-,866	,725	-,268	-1,195	,235
	C	-,552	,258	-,432	-2,141	,035
	E	,038	,272	,024	,140	,889
	F	-,172	,349	-,113	-,494	,623
	G	,286	,321	,164	,891	,375
	H	-,605	,247	-,476	-2,452	,016
	I	-,679	,424	-,425	-1,604	,112
	M	-,449	,288	-,402	-1,562	,122
	N	-,062	,217	-,056	-,287	,775
	O	-,445	,241	-,362	-1,849	,068
	Q1	-,351	,245	-,329	-1,431	,156
	Q2	-,430	,239	-,421	-1,797	,076
	Q3	-,248	,226	-,190	-1,097	,276
	Q4	-,424	,211	-,557	-2,008	,047

а. Зависимая переменная: D5

**Множественный  
анализ (МРА)**

**Таблица 22.  
регрессионный**

Коэффициенты <sup>а</sup>						
Модель		Нестандартизованные коэффициенты		Стандартизованные коэффициенты	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	32,757	63,281		,518	,606
	A	,478	,864	,131	,553	,581
	B	-,136	1,273	-,026	-,107	,915
	C	-,166	,453	-,080	-,367	,714
	E	-,328	,478	-,127	-,686	,494
	F	-,634	,613	-,253	-1,033	,304
	G	-,058	,564	-,020	-,102	,919
	H	,057	,433	,027	,132	,896
	I	,053	,744	,020	,071	,943
	M	-,191	,505	-,105	-,379	,705
	N	,141	,382	,077	,369	,713
	O	-,206	,423	-,102	-,487	,627
	Q1	,010	,430	,006	,024	,981
	Q2	-,179	,420	-,107	-,426	,671
	Q3	-,212	,397	-,099	-,534	,595
	Q4	-,029	,371	-,023	-,078	,938

а. Зависимая переменная: A6

**Множественный  
анализ (МРА)**

**Таблица 23.  
регрессионный**

Коэффициенты <sup>а</sup>						
Модель		Нестандартизованные коэффициенты		Стандартизованные коэффициенты	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	10,662	46,569		,229	,819
	A	-,272	,635	-,100	-,428	,670
	B	-,489	,937	-,125	-,522	,603
	C	,035	,333	,022	,104	,918
	E	,039	,351	,020	,110	,913
	F	,369	,451	,198	,818	,416
	G	,138	,415	,065	,332	,741
	H	,172	,319	,111	,540	,591
	I	,123	,547	,064	,225	,822
	M	,212	,372	,156	,570	,570
	N	-,024	,281	-,017	-,084	,933
	O	,030	,311	,020	,095	,924
	Q1	,076	,317	,059	,240	,811
	Q2	,254	,309	,205	,823	,413
	Q3	-,110	,292	-,070	-,378	,706
	Q4	,036	,273	,039	,133	,895

а. Зависимая переменная: B6

**Множественный  
анализ (МРА)**

**Таблица 24.  
регрессионный**

Коэффициенты <sup>а</sup>						
Модель		Нестандартизованные коэффициенты		Стандартизованные коэффициенты	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	-16,393	43,366		-,378	,706
	A	1,381	,592	,533	2,334	,022
	B	1,702	,872	,454	1,951	,054
	C	,189	,310	,127	,609	,544
	E	,461	,327	,251	1,410	,162
	F	-,251	,420	-,141	-,598	,551
	G	-,093	,387	-,046	-,241	,810
	H	-,305	,297	-,207	-1,028	,307
	I	,313	,510	,169	,613	,541
	M	,174	,346	,134	,502	,617
	N	,328	,262	,254	1,256	,212
	O	,134	,290	,094	,461	,646
	Q1	,137	,295	,111	,465	,643
	Q2	,079	,288	,067	,275	,784
	Q3	,147	,272	,097	,541	,590
	Q4	,210	,254	,238	,828	,410

а. Зависимая переменная: С6



**Множественный  
анализ (МРА)**

**Таблица 25.  
регрессионный**

Коэффициенты <sup>а</sup>						
Модель		Нестандартизованные коэффициенты		Стандартизованные коэффициенты	t	Знч.
		B	Стд. Ошибка	Бета		
1	(Константа)	72,975	63,318		1,153	,252
	A	-1,587	,864	-,427	-1,836	,069
	B	-1,077	1,274	-,200	-,845	,400
	C	-,057	,453	-,027	-,126	,900
	E	-,172	,478	-,065	-,360	,719
	F	,516	,614	,202	,841	,403
	G	,013	,565	,004	,023	,982
	H	,076	,433	,036	,176	,861
	I	-,489	,744	-,184	-,657	,513
	M	-,194	,505	-,104	-,384	,702
	N	-,446	,382	-,240	-1,167	,246
	O	,043	,423	,021	,101	,920
	Q1	-,223	,431	-,126	-,519	,605
	Q2	-,155	,420	-,091	-,368	,714
	Q3	,175	,397	,081	,441	,660
	Q4	-,218	,371	-,172	-,587	,559

а. Зависимая переменная: D6

**Приложение 4.****Программа тренинга по развитию личностных особенностей  
военнослужащих**

**Содержание программы** Комплекс тренинговой программы включает в себя 3 этапа (13 занятий по 2 часа, 1 занятие в неделю):

I этап – ориентировочный (1-2 занятия). Цель: создание благоприятных условий для работы в группе, ознакомление с основными принципами работы социально-психологического тренинга, формулирование правил группы.

II этап - основной (3-12 занятий). Цель этапа: коррекция тревожности и агрессивности у военнослужащих, развитие навыков общения, повышение самооценки, создание условий для самовыражения и раскрытия личностного потенциала военнослужащих.

III этап – закрепляющий (13 занятие). Цель этапа: закрепление позитивных изменений в личности военнослужащих и формированию мотивации к дальнейшей службе, самосознанию и совершенствованию.

Каждое занятие тренинга состоит из следующих основных компонентов:

- вступление (приветствие, рефлексия прошлого занятия, разминка);
- основная часть (упражнения, направленные на достижения цели занятия);
- заключение (рефлексия и релаксация).

Основные методы работы на тренинге, следующие: игра (психотехнические игры, игровые методы разрешения конфликтных ситуаций, ролевые игры и др.); групповая дискуссия (анализ ситуаций, мозговой штурм и т.д.); психогимнастика и техники телесно-ориентированной терапии, арт-терапия.

Можно выделить следующие формы работы на тренинге: индивидуальная работа, работа в парах, работа в микро-группе, групповая работа и др.

Требования к ведущему. Ведущий данной программы должен:

- знать психологические особенности военнослужащих;
- обладать навыками конструктивного общения и решения конфликтных ситуаций;
- знать принципы, методы и формы организации групповой работы с военнослужащими.

Ведущим может быть психолог, прошедший специальную подготовку. Личность психолога является важнейшим фактором, определяющим успешность тренинга. Развивающий и оздоравливающий эффект возникает в тренинговой группе в результате создания атмосферы эмпатии, искренности, самораскрытия и особых теплых взаимоотношений между членами группы и психологом.

Условия формирования групп военнослужащих: в группе не должно быть более 10-12 военнослужащих. Группа набирается по результатам диагностики из числа военнослужащих, имеющих завышенные или заниженные показатели по личностным особенностям выявленных в ходе эмпирического исследования нашей работы. Содержание всех диагностических методик отражено в приложениях к работе. Так же можно включать в группы и военнослужащих, у которых наоборот имеются идеальные показатели для службы в армии. Т.е. при условии такого формирования группы военнослужащие, имеющие проблемы, будут усваивать позитивные способы поведения не только с помощью ведущих, но и на примерах поведения своих сверстников. Это может повысить эффективность тренинговых занятий.

Организация групповых занятий. Каждое занятие рассчитано на 2 академических часа, частота проведения 1 раз в неделю по средам, т.к. для подобного рода мероприятий отведено специальное время.

Занятия должны проходить в комнате, имеющей достаточную площадь для проведения динамических упражнений и оборудованной доской или планшетом.

Ожидаемые результаты:

- развитие личностных особенностей военнослужащих;
- сплочение коллектива;
- развитие навыков общения;
- снижение уровня тревожности у военнослужащих;
- формирование адекватной самооценки и развитие способности к самоанализу и контролю поведения;
- формирование позитивных жизненных целей и повышение мотивации и способности к их достижению;
- раскрытие личного потенциала военнослужащих.

## План

№	Темы занятий	Количество часов
Занятие 1	«Сотрудничество»	2 часа
Занятие 2	«Мотивация»	2 часа
Занятие 3	«Уверенность в себе»	2 часа
Занятие 4	«Саморегуляция»	2 часа
Занятие 5	«Разрешение конфликтов» ч.1	2 часа
Занятие 6	«Разрешение конфликтов» ч.2	2 часа
Занятие 7	«Повышение самооценки» ч.1	2 часа
Занятие 8	«Повышение самооценки» ч.2	2 часа
Занятие 9	«Повышение самооценки» ч.3	2 часа
Занятие 10	«Групповая сплоченность»	2 часа
Занятие 11	«Повышение уровня доверия»	2 часа
Занятие 12	«Взаимоотношение в коллективе»	2 часа
Занятие 13	«Подведение итогов – закрепление»	2 часа

## тренинговых занятий

**Занятие № 1****«Сотрудничество»**

**Цель:** создание благоприятных условий для работы в группе, ознакомление с новой формой работы – социально-психологическим тренингом и основными принципами работы социально-психологического тренинга.

Ожидаемый результат: знакомство участников друг с другом, создание благоприятного психологического климата в группе.

Материалы и оборудование: ватман, маркеры, листы бумаги формата А4 (по количеству участников)

**I. Вступление**

**Время проведения:** 10 мин.

Введение. Слово ведущих.

Приветствие.

Разъяснение участникам об особенностях работы в тренинговой группе.

## **II. Основная часть**

### ***1. «Здравствуй, я рад познакомиться!»***

**Цель:** Создание групповой атмосферы: знакомство участников.

**Время проведения:** 10 мин.

**Содержание:** Участникам предлагается сделать себе визитку, т.е. указать на карточке своё имя, которым они будут пользоваться на протяжении всех занятий. При этом можно взять себе любое имя: своё настоящее; игровое имя; имя своего хорошего знакомого. Предоставляется полная свобода выбора. Затем нужно прикрепить свою визитку на одежду. В дальнейшем на всём протяжении занятий участники будут обращаться друг к другу по этим именам. На выполнение даётся 3 мин.

**Обсуждение:** по очереди каждый из участников представится и скажет о себе несколько слов, что он ожидает от занятий.

### ***2. «Правила нашей группы».***

**Цель:** Выработка основных правил работы в тренинговой группе.

**Время проведения:** 10-15 мин.

**Содержание:** После того как участники познакомились, ведущий предлагает им правила работы в группе. Они их внимательно прочитывают и если все правила принимаются, то утверждают их. Если же участникам не нравится какое-либо правило, то они обосновывают своё недовольство и предлагают своё правило. Так же участники могут просто дополнить предложенные ведущим правила.

#### **Правила:**

##### ***1. Доверительный стиль общения.***

Предлагаем принять единую форму общения на «ты», по имени.

##### ***2. «Здесь и теперь».***

Во время занятий все говорят только о том, что волнует каждого; то, что происходит с нами в группе, мы обсуждаем здесь и теперь.

##### ***3. Не оцениваем друг друга.***

Мы не говорим: «Ты мне не нравишься», а говорим: «Мне не нравится твоя манера общения». Не переходим на личности.

##### ***4. Уважение к говорящему.***

Когда высказывается кто-либо из членов группы, мы его внимательно слушаем, даём возможность сказать то, что он хочет. Не перебиваем его.

##### ***5. Конфиденциальность всего происходящего в группе.***

Всё, что происходит во время занятий, никогда, ни под каким предлогом не выносятся за пределы группы. Мы доверяем друг другу и группе в целом.

##### ***6. Активное участие в происходящем.***

Не замыкаемся в себе, всегда внимательны к другим, нам интересны другие люди.

##### ***7. Искренность в общении.***

Во время работы группы мы говорим только то, что чувствуем и думаем по поводу происходящего, т.е. только правду. Если нет желания говорить искренне и откровенно, то мы молчим. Без обиды принимаем высказывания других членов группы.

##### ***8. Как можно больше контактов и общения с различными людьми.***

У каждого из нас есть определённые симпатии. Но во время занятий мы стараемся общаться со всеми членами группы, и особенно с теми, кого меньше всего знаем.

Правила записываются на листе ватмана, который постоянно висит на стене во время всех последующих занятий группы.

Краткое обсуждение выполнения задания.

### ***3. Игра «Поменяйтесь местами»***

**Цель:** сплочение коллектива, нахождение общего среди участников.

**Время проведения:** 10-15 мин.

**Содержание:** Ведущий стоит в центре круга и говорит признак, который относится к нескольким участникам, например: «Поменяйтесь местами те, кто сегодня проснулся рано!» Кто не успеваеет занять место – водит. В начале игры один стул убирается.

**Обсуждение:** Обмен впечатлениями после игры: в каких случаях все менялись местами? Когда вставали несколько человек? Когда вставал только один человек?

#### **4. «Змея»**

**Цель:** сокращение эмоциональной дистанции между военнослужащими в группе.

**Время проведения:** 15-20 мин.

**Содержание:** Одному из участников группы предлагается выйти в коридор или другое помещение. После того как он вышел, оставшиеся берутся за руки так, чтобы получилась цепочка. Эта цепочка изображает змею, а два крайних участника – её голову и хвост. Как это часто бывает, змея сворачивается во всевозможные кольца – «запутывается». (Ведущий помогает «змее» запутаться, предоставляя инициативу запутывания «голове» В процессе запутывания можно перешагивать через сомкнутые руки, подлезать под них. В конце запутывания «голова» и «хвост» змеи могут спрятать свои свободные руки, но братья за руки они не должны.)

Когда «змея» запуталась, ведущий приглашает военнослужащего, находившегося за дверью, и предлагает ему распутать «змею». При этом ему можно сообщить, что у неё есть «голова» и «хвост».

Краткое обсуждение выполнения задания.

### **III. Заключительная часть**

**Время проведения:** 10-15 минут

**Релаксация.** Используется метод последовательного напряжения и расслабления различных групп мышц. После выполнения упражнения участники рассказывают о своем опыте, отмечая, что хорошо получилось, а что было трудно расслабить.

**Получение обратной связи.** Ответы на вопрос: «Какое настроение у участников?», «Менялось ли оно в ходе упражнений?», «Что понравилось в занятии?», «Что не понравилось?».

Оглашение тематики следующего занятия.

Ритуал прощания. Участники встают в круг и кладут руки на плечи друг другу. Они приветливо смотрят друг на друга и говорят: «Спасибо, до свидания»

## **Занятие №2**

### **«Мотивация».**

**Цель:** установить контакт с военнослужащими и создать положительную мотивацию к предстоящей службе.

**Ожидаемые результаты:** установление доверительных, партнерских отношений.

**Материалы и оборудование:** пустая коробка, листы бумаги формата А 4.

### **I. Вступление**

**Время проведения:** 10 мин.

Приветствие участников.

Получение обратной связи по итогам прошлого занятия: что для участников было особенно важным или интересным; предложите задать вопросы, которые у них возникли после первого занятия.

Рассказ о цели и содержании данного занятия.

#### **1. «Моё настроение».**

**Цель:** создание положительного настроения на работу

**Время проведения:** 5-10 мин.

Участникам предлагается сравнить своё настроение с каким-либо цветом (как вариант может быть сравнение с овощем, фруктом, погодой). Каждый по очереди высказывается, объясняя свой выбор.

Краткое обсуждение выполнения задания.

## **II. Основная часть**

### **2. «Станьте в круг».**

**Цель:** сплочение коллектива на эмоциональном уровне.

**Время проведения: 10 мин.**

Все собираются тесной кучей вокруг ведущего. Когда он говорит «начали», закрывают глаза и начинают двигаться хаотичным образом в разные стороны, стараясь при этом ни на кого не наступить. При этом участники жужжат как пчёлы. Через некоторое время ведущий хлопает в ладоши. Все должны замолчать и застыть в том месте и позе, где их застал сигнал. Не открывая глаз и ни к кому не прикасаясь руками необходимо попробовать выстроиться в круг. Это должно происходить в полной тишине. Когда все участники заняли свои места и остановятся, ведущий хлопает в ладоши три раза, они открывают глаза и смотрят, какую фигуру удалось построить.

Краткое обсуждение выполнения задания.

### **3. «Портрет»**

**Цель:** развитие умения анализировать личностные особенности других

**Время проведения: 15-20 минут**

Участникам предлагается нарисовать портреты сидящего рядом по часовой стрелке. При этом надо стремиться к реальному сходству, подмечая индивидуальные особенности. Чем больше похож портрет на человека, тем лучше. После того как задание выполнено, портреты отдают ведущему и он показывает их всей группе. Задача группы отгадать кто нарисован.

Краткое обсуждение выполнения задания.

### **4. «Коллективная сказка»**

**Цель:** способствовать дальнейшему сплочению группы.

**Время проведения: 10-15 мин.**

Группе даётся задание придумать сказку. При этом первый говорит одно предложение, второй второе, представляющее собой продолжение сказки, и т.д. по кругу. В итоге должна получиться завершённая история.

Краткое обсуждение выполнения задания.

### **5. «Зеркало»**

**Цель:** развитие внимания, умения работать в паре.

**Время проведения: 10-15 мин.**

Участникам предлагается разбиться по парам. Ведущий предлагает задания. Например: пришиваем пуговицу, собираемся в дорогу, печём пирог, выступаем в цирке. Особенность в том, что все задания необходимо выполнять попарно, напротив друг друга. Один становится зеркалом, т.е. будет копировать все движения своего партнёра. Затем партнёры меняются ролями. Все задания выполняются молча.

Краткое обсуждение выполнения задания.

### **6. «Записки»**

**Цель:** объединение группы общим секретом

**Время проведения: 5 мин.**

Военнослужащим предлагается написать записки и сказать, что они будут прочитаны только в последний день занятий. Записки должны быть анонимными. После того как все закончили писать, ведущий собирает их и складывает в заранее подготовленную пустую коробку. Содержание записок может быть любым: от мудрых мыслей, которые посетили участников, до анонимных писем конкретному человеку.

В последний день коробка вскрывается, записки вынимаются, тренер зачитывает их вслух. Зачастую можно прочесть очень любопытные вещи.

### **III. Заключительная часть**

**Время проведения: 10 мин.**

**Релаксация.** Используется метод последовательного напряжения и расслабления различных групп мышц. После выполнения упражнения участники рассказывают о своем опыте, отмечая, что хорошо получилось, а что было трудно расслабить.

**Получение обратной связи** Ответы на вопрос: «Какое настроение у участников?», «Что понравилось в занятии?», «Что не понравилось?».

Оглашение тематики следующего занятия.

Ритуал прощания.

#### **Занятие №3.**

*«Уверенность в себе»*

**Цель:** отработка навыков уверенного поведения.

**Ожидаемые результаты:** создание спокойной, доверительной атмосферы в группе, тренировка участников группы навыкам расслабления, снятия телесных зажимов.

**Материалы и оборудование:** фломастеры, бумага, скотч, ножницы

#### **I. Вступление**

**Время проведения: 5 мин.**

Приветствие участников.

Получение обратной связи по итогам прошлого занятия: что для участников было особенно важным или интересным; предложите задать вопросы, которые у них возникли после первого занятия.

Сообщение о цели и содержании данного занятия.

##### **1. Игра «Кенгуру»**

**Цель:** отработать навык взаимодействия с партнером, способствовать сплочению группы.

**Время проведения: 10 мин**

**Содержание:** Участники делятся на пары. Один из них - кенгуру стоит, другой - кенгуренок - сначала встает спиной к нему (плотно), а затем приседает. Оба участника берутся за руки. Задача каждой пары именно в таком положении, не разнимая рук, пройти до противоположной стены, до ведущего, обойти помещение по кругу, попрыгать вместе и т. д.

На следующем этапе игры участники могут поменяться ролями, а затем - партнерами.

**Обсуждение:** участники игры в кругу делятся впечатлениями, ощущениями, возникшими у них при выполнении различных ролей.

#### **II. Основная часть**

##### **2. «Прогулка по сказочному лесу»**

**Цель:** снятие мышечных зажимов, развитие творческого воображения.

**Время проведения: 15 мин**

**Содержание:** Ведущий предлагает участникам представить, что они находятся в сказочном лесу, и попревращаться в различных животных (зайца, волка, лису, медведя, змею, жирафа и т.д.). Во время выполнения упражнения особенно важно поддерживать атмосферу психологической безопасности и безоценочности.

**Обсуждение:** после окончания упражнения участники обмениваются чувствами.

##### **3. Понятие «тревожность»**

**Цель:** осознание личностного смысла понятия «тревожность»

**Время проведения: 10 минут**

**Содержание:** Участникам задается вопрос: «Какие ассоциации вызывает у вас это слово?». Все ассоциации записываются на доске. В ходе дальнейшего обсуждения необходимо подвести участников к представлению о том, что тревожность – это личностная черта, проявляющаяся в легкости формирования беспокойства и страхов.

##### **4. «Я - Алла Пугачева»**

**Цель:** отработать навык уверенного поведения в конкретных ситуациях.



**Время проведения: 10 мин**

**Содержание:** Упражнение проводится по кругу. Каждый участник выбирает для себя роль значимого для него и в то же время известного присутствующим человека (Алла Пугачева, президент США, сказочный персонаж, литературный герой и т. д.).

Затем он проводит самопрезентацию (вербально или невербально: произносит какую-либо фразу, показывает жест, характеризующий его героя). Остальные участники пытаются отгадать имя «кумира».

**Обсуждение:** каждый участник вербализует те чувства, которые возникли у него в ходе презентации.

**5. «Скульптура»** (известная игра)

**Цель:** развить умение владеть мышцами лица, рук, ног и т. д., снизить мышечное напряжение.

**Время проведения: 15-20 минут**

**Содержание:** Военнослужащие разбиваются на пары. Один из них - скульптор, другой - скульптура. По заданию взрослого (или ведущего-ребенка) скульптор лепит из «глины» скульптуру:

-ребенка, который ничего не боится;

-ребенка, который всем доволен;

-ребенка, который выполнил сложное задание и т. д.

Темы для скульптур может предлагать ведущий, а могут выбирать сами военнослужащие. Затем военнослужащие могут поменяться ролями. Возможен вариант групповой скульптуры

**Обсуждение:** спросить, что чувствовали военнослужащие в роли скульптора, скульптуры, какую фигуру приятно было изображать, какую — нет.

**III. Заключительная часть****6. «Щепки на реке»**

**Цель:** создать спокойную, доверительную атмосферу в группе, провести релаксацию

**Время проведения: 15 минут**

**Содержание :** участники встают в два длинных ряда, один напротив другого. Это — берега реки. Расстояние между рядами должно быть больше вытянутой реки. По реке сейчас поплывут Щепки. Один из желающих должен «проплыть» по реке. Он сам решит, как будет двигаться: быстро или медленно.

Участники игры - «берега»- помогают руками, ласковыми прикосновениями, движению щепки, которая сама выбирает путь: она может плыть прямо, может крутиться, может останавливаться и поворачивать назад... Когда Щепка проплывет весь путь, она становится краешком берега и встает рядом с другими. В это время следующая Щепка начинает свой путь...

Упражнение можно проводить как с открытыми, так и с закрытыми глазами (по желанию самих Щепок).

**Обсуждение:** участники делятся своими ощущениями, возникшими у них во время «плавания», описывают, что они чувствовали, когда к ним прикасались ласковые руки, что помогало им обрести спокойствие во время выполнения задания.

Получение обратной связи через вопросы: «Какое настроение у участников?», «Менялось ли оно в ходе упражнений?», «Что понравилось в занятии?», «Что не понравилось?».

Оглашение тематики следующего занятия.

Ритуал прощания.

**Занятие № 4****«Саморегуляция»**

**Цель:** отработка навыков саморегуляции, разрядка агрессии.

**Ожидаемые результаты:** создание спокойной, доверительной атмосферы в группе, тренировка участников группы в умении общаться.

**Материалы и оборудование:** фломастеры, бумага, скотч, карточки со скороговорками

## **I. Вступление**

**Время проведения: 5 мин.**

Приветствие участников.

Получение обратной связи по итогам прошлого занятия: что для участников было особенно важным или интересным; предложите задать вопросы, которые у них возникли после первого занятия.

Сообщение о цели и содержании данного занятия.

### ***1. «Поговорим о дне вчерашнем»***

**Цель:** получение обратной связи, создание атмосферы спокойного и откровенного обсуждения, настрой на более серьезное отношение при выполнении следующих упражнений и этюдов.

**Время проведения: 5 минут**

**Содержание:** Работу лучше всего организовать в большом круге, а если присутствуют более 15—16 человек в микрогруппах по 7 — 8 человек. В ходе этого упражнения необходимо создать атмосферу неспешного, искреннего обмена мнениями. Высказываются только желающие, остальные внимательно слушают и помогают говорящему улыбкой, кивком головы и другими жестами.

Ведущий: «Для эффективной работы группы нам необходимо обязательно анализировать то, что происходит во время занятий. Вы, вероятно, вспоминали прошедшую встречу. Поделитесь со всеми своими впечатлениями о прошедшем занятии. Что помогло в работе над собой? Что так и не получилось? В чем причины? Какие претензии есть к членам группы, ведущему? Все ли понятно? Может быть, есть предложения по их изменению и добавления?»

Сообщение о цели и содержании данного занятия.

## **II. Основная часть**

### ***2. Мини-лекция «Что такое агрессивность»***

**Цель:** осознание смысла понятия «агрессивность», ее позитивных и негативных сторон

**Время проведения: 5-10 мин.**

**Содержание:** Тренер дает определение термина. Агрессия (от латинского «agressio» — нападение, приступ) - это мотивированное деструктивное поведение, противоречащее нормам и правилам сосуществования людей в обществе, наносящее вред объектам нападения (одушевленным и неодушевленным), приносящее физический ущерб людям (отрицательные переживания, состояния напряженности, страха, подавленности и т. д.)

**Обсуждение:** Ведущий задает участникам следующие вопросы: «Какие ассоциации рождает это слово?», «Зачем агрессивность нужна человеку?», «А чем она может помешать?»

### ***3. «Шла Саша по шоссе»***

**Цель:** снять эмоциональное напряжение в группе

**Время проведения: 15 минут.**

**Содержание:** упражнение проводится в два этапа.

1 этап. Каждый из участников получает карточку с какой-либо скороговоркой и вспоминает какую-либо ситуацию, в которой чувствовал себя раздраженным. Имитируя данную ситуацию, участники, насунив брови и сжав кулаки, ходят по комнате в свободном направлении и бормочут себе под нос скороговорку (в удобном для них темпе) — ворчат. Время от времени они останавливаются друг перед другом и, потупив глаза, монотонно, тихим голосом, произносят скороговорку, стараясь интонацией и тембром голоса передать свое неудовольствие, раздражение: «Шла Саша по шоссе...». После этого все продолжают бродить по комнате и «ворчать» себе «под нос». По сигналу тренера первый этап игры заканчивается.

2 этап. Участники с серьезными лицами молча ходят по комнате. Время от времени они останавливаются друг перед другом и сердито грозным голосом, трижды выкрикивают

текст своей скороговорки. После этого продолжают молча ходить по комнате, до следующей встречи.

**Обсуждение:** участники отвечают на вопросы тренера: «Что они чувствовали после проведения 1 и 2 этапов игры?». «В каком случае удалось в большей степени освободиться от своих отрицательных эмоций?». «Как участники поступают в реальной ситуации, если кто-либо из близких постоянно ворчит или кричит на них?». «Могли бы они посоветовать близким выразить гнев в другой форме?».

Данная игра, как правило, вызывает оживление в группе, снимает излишнее эмоциональное напряжение. Многие участники, не выдерживая инструкции «говорить грозным голосом», начинают улыбаться и смеяться.

#### **4. «Обзывалки»**

**Цель:** познакомить военнослужащих с игровыми приемами, способствующими разрядке гнева в приемлемой форме при помощи вербальных средств

**Время проведения: 15 минут**

**Содержание:** участники игры передают по кругу мяч, при этом называют друг друга разными неблизкими словами. Это могут быть названия деревьев, фруктов, грибов, рыб, цветов... Каждое обращение обязательно должно начинаться со слов «А ты...». Например: «А ты-морковка!». В заключительном круге играющие обязательно говорят своему соседу что-нибудь приятное, например: «А ты - моя радость!..».

**Примечание:** игра будет полезна, если проводить ее в быстром темпе. Перед началом следует предупредить, что это только игра и обижаться друг на друга не надо.

#### **5. Выполнение техники «И-а»**

**Цель:** познакомить военнослужащих с безопасными способами разрядки агрессии.

**Время проведения: 10-минут**

**Содержание:** Для выполнения упражнения необходим стол с уложенным на нем подушками. Участники по очереди подходят к столу и резко бьют по подушкам рукой с громким криком «И-а». «И» произносится на вдохе, «а» - на выдохе.

**Примечание:** Многие военнослужащие вначале очень стесняются выполнять это упражнение. Особенно тяжело дается громкий крик. Здесь может помочь поддержка ведущего и все группы (например, порепетировать крик всем вместе, хором).

**Обсуждение:** участники отвечают на вопросы ведущего: «Что было сложного в этом упражнении?», «Помогает ли данное упражнение выразить свою агрессию?» и т.д.

#### **6. «Эффективное взаимодействие»**

**Цель:** научить подростка выходить из конфликтных ситуаций приемлемыми способами.

**Время проведения: 15 минут**

**Содержание:**

*1 этап Вербальный вариант.*

Группа работает парами. Один из участников каждой пары держит в руках какой-либо значимый для него предмет (книгу, часы, тетрадь с записями и т. д.). Задача второго участника состоит в том, чтобы уговорить партнера отдать ему этот предмет. Первый участник может отдать предмет только тогда, когда захочет. Затем участники меняются ролями.

*2 этап Невербальный вариант.*

Упражнение выполняется аналогично вербальному варианту, но с использованием только невербальных средств общения.

**Обсуждение** упражнения целесообразно проводить после проведения обоих этапов. В ходе обсуждения участники по кругу делятся своими впечатлениями и отвечают на вопросы: «Когда было легче просить предмет?», «Какие слова или действия партнера побудили вас отдать его?»... Некоторые участники осознают, что не умеют отказывать другим и при этом часто попадают в неприятные ситуации.

Далее все участники обсуждают возможности использования данного упражнения в повседневной практике.

### **III. Заключительная часть**

#### **7. «Медитация»**

**Цель:** разрядка агрессивных эмоций

**Время проведения:** 10 мин

**Содержание :** участники расслабляются, закрывают глаза и представляют себя на небольшой выставке, где находятся портреты людей, вызывающих у них раздражение, обиду, гнев. Они «ходят» по этой выставке, рассматривают портреты. Затем выбирают один из этих портретов, представляют этого человека. Им предлагается представить, что они говорят этому человеку и делают с ним все, к чему побуждают их чувства, не сдерживаясь.

**Обсуждение:** участники делятся своими ощущениями, возникшими у них во время «похода на выставку», описывают, что они чувствовали во время выполнения задания.

Получение обратной связи через вопросы: «Какое настроение у участников?», «Менялось ли оно в ходе упражнений?», «Что понравилось в занятии?», «Что не понравилось?».

Оглашение тематики следующего занятия.

Ритуал прощания.

### **Занятие № 5**

#### **«Разрешение конфликтов» ч.1**

**Цель:** знакомство с понятием «конфликт», видами конфликтов и способами их разрешения.

**Ожидаемые результаты:** расширение диапазона используемых подростками стратегий в конфликте

**Материалы и оборудование:** несколько старых газет, мелок, веревка длиной 8-10 метров

#### **I. Вступление**

**Время проведения:** 5 мин.

Приветствие участников.

Получение обратной связи по итогам прошлого занятия: что для участников было особенно важным или интересным; предложите задать вопросы, которые у них возникли после первого занятия.

Сообщение о цели и содержании данного занятия.

#### **1. «Комплимент»**

**Цель:** сплочение группы, создание рабочей атмосферы

**Время проведения:** 5- 10 минут.

**Содержание:** Участники становятся в круг и берутся за руки. Один из участников стоит в центре круга и начинает двигаться вдоль круга по часовой стрелке, останавливаясь около каждого участника в тот момент, когда тот скажет ему комплимент. После того как первый пройдет четверых из всех, второй начинает движение вслед за ним и т.д. по очереди.

#### **II. Основная часть**

#### **2. Мозговой штурм «Что такое конфликт?»**

**Цель:** актуализация представлений участников о сути конфликтов.

**Время проведения:** 10 минут.

**Содержание:** Участникам предлагается высказаться, как они понимают, что означает понятие «конфликт». После их предположений озвучивается общепринятое понятие: «Конфликт - это противостояние сторон, точек зрения». В конфликтных ситуациях принято выделять оппонентов (противостоящие стороны) и собственно предмет конфликта (из-за чего стороны пришли к разногласию). Противостоящими сторонами могут выступать различные по составу и численности группы людей, целые народы,

государства. Предметом конфликта может стать любая материальная вещь, точка зрения, приверженность к религии, национальность и т. д.

По окончании краткой информационной справки военнослужащих просят вспомнить конфликтные ситуации, в которых они участвовали или которые они наблюдали, чем заканчивались эти противостояния?

### **3. «Веревка»**

**Цель:** воссоздание конфликтной ситуации в условиях группы.

**Время проведения: 20 минут.**

**Содержание:** По желанию выходят два добровольца. Ведущий дает им вводную ситуацию: два одноклассника повздорили из-за того, что один из них воспользовался мобильным телефоном другого с его разрешения, но «проговорил» много денег и не хочет оплачивать свои переговоры. Первый стоит на том, что он это сделал с разрешения другого, и они не устанавливали время разговоров. Второй требует оплаты. Ни одна сторона не идет на примирение, причем на свою сторону пытается перетянуть одноклассников.

Двое оппонентов берутся за разные концы веревки и начинают тянуть в стороны, доказывая свою правоту и прося помощи у других участников группы, Ребята, поддерживающие ту или иную сторону, также берутся за концы веревки и тянут в сторону поддерживаемой ими точки зрения. В конце концов, в «конфликт» вовлекается вся группа.

Ведущие отводят в сторону главных оппонентов, а остальные продолжают тянуть веревку, стремясь отстоять свое мнение.

Спустя некоторое время ведущий останавливает ребят и переходит к обсуждению.

### **4. Информационная часть**

#### **«Виды конфликтов и способы их разрешения»**

**Цель:** знакомство с видами конфликтов и способами их разрешения.

**Время проведения: 15 минут.**

**Содержание:** *Ведущий:* «В ходе предшествовавшей игры вы наглядно продемонстрировали, каким образом разворачивается конфликт. В противоборство была вовлечена вся группа. В конце два «зачинщика» отошли в сторону, а остальные продолжали спорить. Хорошо, что это была игра и члены группы не рассорились. Но в жизни бывает совсем по-другому. Из-за того что два человека не смогли разрешить свой спор, весь класс мог разбиться на два враждующих лагеря. Этот конфликт был деструктивным. Действительно, конфликты могут быть конструктивными и деструктивными. В конструктивных конфликтах возникают новые связи, взаимодействия, в деструктивных-напротив, отношения разрушаются.

Конфликтные ситуации вызывают у людей определенные негативные чувства. Для того чтобы конфликты не приносили негативных последствий, их нужно уметь разрешать».

Далее рассказывается о способах разрешения конфликта, а военнослужащие иллюстрируют их примерами из своей жизни:

**Уход:** уклонение от конфликта, стремление выйти из конфликтной ситуации, не разрешая ее. Испытываемые при этом чувства: затаенный гнев, депрессия. Обидчика игнорируют, отпускают ехидные замечания за спиной, отказываются от дальнейших отношений.

**Приспособление:** изменение своей позиции, сглаживание противоречий, отказ от своих интересов. При этом человек подавляет свои негативные эмоции, делает вид, что все в порядке, что ничего не произошло, ругает себя за свою раздражительность, вынашивает план мести.

**Конкуренция (силовое решение, борьба):** соперничество, открытая борьба за свои интересы, отстаивание своей позиции, стремление доказать, что другой не прав, попытки перекричать его, применить физическое насилие, требование беспрекословного подчинения, попытки перехитрить, призвать на помощь союзников, шантаж разрывом отношений.

**Компромисс:** урегулирование разногласий через взаимные уступки. Поддерживаются дружеские отношения, предмет спора делится поровну.

**Сотрудничество (поиск нового решения):** в выходе из конфликта все стороны удовлетворяются полностью через нахождение замен предмета спора на равнозначные или на более ценные.

### **5. «Датский бокс»**

**Цель:** выявление возможностей конструктивного разрешения споров.

**Время проведения: 10 минут.**

**Содержание:** Ведущий: «Эту игру придумали датские мужчины, чтобы коротать долгие зимние вечера. В эту игру могут играть все, потому что все в ней зависит не от силы, а от скорости реакции и остроты глаз. Можно выиграть и хитростью, если делать обманные движения и броски, поддаваться на время, чтобы затем воспользоваться снижением внимания партнера.

Разбейтесь на пары и встаньте друг против друга на расстоянии вытянутой руки. Затем сожмите руку в кулак и прижмите его к кулаку партнера так, чтобы мизинец был прижат к его мизинцу, ваш безымянный - к его безымянному и т. д. Четыре пальца должны быть крепко прижаты. На счет «три» в бой вступают большие пальцы. Побеждает тот, чей большой палец окажется сверху, прижав большой палец партнера к его кулаку хотя бы на секунду.

Проиграйте несколько раундов, с каждым разом у вас будет получаться все лучше и лучше. Закончив игру, поблагодарите партнера за честный бой».

**Замечания для ведущих:** Нужно предупредить участников, что причинять боль партнеру не следует.

### **6. «Разговор с собой»**

**Цель:** развитие навыков анализа поведения.

**Время проведения: 10 минут.**

**Содержание:** Участникам предлагается проанализировать свои чувства, мысли и действия во время предыдущей игры. Что они могут сказать самим себе? Как они оценивают свои чувства? Если пришлось проиграть, чувствовали ли обиду и на кого? А если выиграли, появилось ли чувство удовлетворения? Если найдутся добровольцы, им можно предложить рассказать группе, что они сами себе сказали после победы (поражения).

**Замечания:** Если случится так, что добровольцев не найдется, не стоит насильно заставлять ребят рассказывать о том, что они думают. Самое главное, что они научились проигрывать или выигрывать не просто так, но и анализируя свои чувства.

## **III. Заключительная часть**

### **7. «Бумажные мячики»**

**Цель:** достижение состояния эмоциональной разрядки.

**Время проведения: 5 минут.**

**Содержание:** На полу проводится «граница». Группа делится на две команды, из газет сминаются «мячики». По команде ведущего команды перебрасывают на противоположную сторону «мячики». Задача: перебросить их как можно больше, чтобы почти все «мячики» оказались на территории «противника».

**Замечания для ведущих:** Поиграйте вместе с участниками.

Получение обратной связи через вопросы: «Какое настроение у участников?», «Менялось ли оно в ходе упражнений?», «Что понравилось в занятии?», «Что не понравилось?».

Оглашение тематики следующего занятия.

Ритуал прощания.

## **Занятие № 6**

«Разрешение конфликтов» ч.2

**Цель:** Обучение на практике способам разрешения конфликтных ситуаций в межличностных отношениях.

**Ожидаемые результаты:** расширение диапазона используемых подростками стратегий в конфликте.

**Материалы и оборудование:** большие листы бумаги, эластичные бинты, повязки на глаза, фломастеры, воздушные шары по количеству участников, магнитофон, аудиокассета с записью медиативной и веселой музыки.

### 1. Вступление

**Время проведения: 5 мин.**

Приветствие участников.

Получение обратной связи по итогам прошлого занятия: что для участников было особенно важным или интересным; предложите задать вопросы, которые у них возникли после первого занятия.

Сообщение о цели и содержании данного занятия.

#### **1. «Испорченный телефон»**

**Цель:** сплочение группы, создание рабочей атмосферы

**Время проведения: 5- 10 минут.**

**Содержание:** Участники встают в цепочку. Психолог встает в конце цепочки. Таким образом, все военнослужащие повернуты к нему спиной. Хлопком по плечу он предлагает повернуться к нему лицом стоящему впереди подростку. Затем он жестами показывает какой-либо предмет (спичечный коробок, пистолет, волейбольный мяч и т.д.). Первый участник поворачивается лицом ко второму и также хлопком по плечу просит его повернуться и показывает предмет, второй передает третьему, третий – четвертому и т.д. Последний участник показывает предмет.

### II. Основная часть

#### **2. «Толкалки»**

**Цель:** развитие навыков анализа конфликтных ситуаций.

**Время проведения: 15- 20 минут.**

**Содержание Ведущий:** «В другом варианте разрешения конфликтов (силовом решении, борьбе) конфликт может привести к разрыву отношений. У людей, являющихся непосредственными участниками конфликта, и тех, кто за ним наблюдает и вовлекается в него, возникает масса негативных чувств: злоба, ненависть, гнев, физическое насилие, унижение. В этой борьбе люди часто не рассчитывают свои силы, переходят дозволенные границы. Между тем даже открытым в соперничестве не следует унижать соперника».

Группа разбивается на пары. Партнеры встают на расстоянии вытянутой руки друг от друга, руки подняты на высоту плеч и опираются на ладони соперника. По сигналу ведущего пары начинают толкать друг друга ладонями, стараясь сдвинуть с места «соперника».

**Обсуждение:** Какие чувства вы испытывали в отношении партнера? Старались ли вы его уберечь от травм? Хотелось ли вам выиграть любыми путями? Нужно ли в настоящих конфликтах «беречь» соперника, или для выигрыша можно применять любые способы? Если бы это была не игровая ситуация, как бы вы действовали? Случалось ли вам наблюдать, как конфликтные ситуации начинались с безобидных игр? Что происходило? Почему ребята так себя вели?

**Замечания для ведущих:** Нужно предупредить участников, чтобы они были предельно внимательны и не травмировали друг друга. Упражнение можно модифицировать, можно толкаться скрещенными руками, спинами.

#### **3. «Головомяч»**

**Цель:** развитие навыков сотрудничества в разрешении конфликтных ситуаций.

**Время проведения: 15- 20 минут.**

**Содержание Ведущий:** «В случаях урегулирования разногласий стороны приходят к общему решению через договор, нахождение общего решения, в этом способе разрешения конфликтов дружеские отношения сохраняются и переходят на более качественный уровень, люди уважают друг друга». Группа распределяется на пары. На пол между ребятами кладется надутый воздушный шарик. Задача: поднять его с пола без помощи рук. После того как все шары подняты, ребятам предлагается зажать по одному шару

между лбами и по одному между животами. Задача: перенести шарики в противоположный угол комнаты без помощи рук.

**Обсуждение:** Как пары пришли к решению трудного вопроса? Сразу ли удалось выполнить задачу или пришлось преодолеть трудности? Какие? План решения задачи обговаривался заранее или он возник в процессе? Случалось ли вам в жизни встречаться с ситуациями, когда приходилось договариваться с соперником?

#### **4. Групповая дискуссия**

**«Чему мы научились при разрешении конфликтов»**

**Цель:** развитие навыков в разрешении конфликтных ситуаций

**Время проведения: 15-20 минут**

**Содержание:** Разбирается настоящая конфликтная ситуация, в которой военнослужащие принимали участие. Анализируются причины ее возникновения, способ разрешения, итог конфликта? Как могла бы эта ситуация разрешиться с учетом полученных навыков?

Ведущему необходимо принять активное участие в дискуссии, можно привести свои примеры конфликтных ситуаций.

### **III. Заключительная часть**

#### **5. «Веселая гусеница»**

**Цель :** достижение состояния эмоциональной разрядки.

**Время проведения: 10-15 минут**

**Содержание :** Упражнение проводится под веселую музыку. Участники выстраиваются в шеренгу друг за другом. Между спиной стоящего впереди и грудью следующего за ним подростка зажат воздушный шарик. Гусеница начинает двигаться все быстрее и быстрее, извиваясь и делая повороты, а задача военнослужащих, чтобы ни один шарик не упал и не лопнул. Условие: реками не помогать!

**Замечания для ведущих:** Примите участие в игре, это очень весело и помогает сбросить негативные эмоции.

Получение обратной связи через вопросы: «Какое настроение у участников?», «Менялось ли оно в ходе упражнений?», «Что понравилось в занятии?», «Что не понравилось?».

Оглашение тематики следующего занятия.

Ритуал прощания.

### **Занятие № 7**

#### **«Повышение самооценки» ч.1**

**Цель:** прояснение Я-концепции; развитие уверенности в себе через любовь; закрепление благоприятного отношения к себе.

**Ожидаемые результаты:** повышение самооценки.

**Материалы и оборудование:** повязки на глаза, бумага, магнитофон

#### **I. Вступление**

**Время проведения: 5 мин.**

Приветствие участников.

Получение обратной связи по итогам прошлого занятия: что для участников было особенно важным или интересным; предложите задать вопросы, которые у них возникли после первого занятия.

Сообщение о цели и содержании данного занятия.

#### **1. «Молекулы»**

**Цель:** создание благоприятной для дальнейшей работы атмосферы.

**Время проведения: 10 минут.**

**Содержание:** Военнослужащим предлагается представить себя атомами: согнуть руки в локтях и прижать кисти к плечам. Психолог говорит: « Атомы постоянно двигаются и время от времени объединяются в молекулы. Число атомов в молекуле может быть разное, оно будет определяться тем, какое число будет названо. Сейчас начните быстро двигаться по этой комнате, и я время от времени буду говорить какое-то число, например



три. И тогда атомы должны объединиться в молекулы, по три атома в каждой. Молекула должна выглядеть так: атомы стоят лицом друг к другу, соприкасаясь друг другом предплечьями».

## **II. Основная часть**

### 1. 2. «Бип!»

**Цель:** развитие навыков эффективного общения.

**Время проведения:** 15 минут

**Содержание:** Вся группа, за исключением водящего, сидит кругом (на стульях или в креслах).

Водящий с завязанными глазами ходит внутри круга, периодически садясь к участникам на колени. Его задача — угадать, к кому он сел. Ощупывать не разрешается, садиться надо спиной к сидящему, так, как будто садишься на стул.

Сидящий должен сказать «Бип!», желательно «не своим голосом», чтобы его не узнали. Если водящий угадал, на чьих коленях он сидит, то это член группы начинает водить, а предыдущий садится на его место.

### 3. *Не могу полюбить себя*

**Цель:** определение своих лучших качеств, использование их в качестве ресурса в преодолении трудных ситуаций.

**Время проведения:** 20 минут

**Содержание:** Ведущие: «В течение ближайших 15 минут вы должны составить как можно более подробный список причин, по которым вы не можете полюбить себя. Если вам не хватит отведенного времени, можете писать дальше, но ни в коем случае не меньше. Написали?»

Теперь вычеркните все то, что относится к общим правилам, принципам типа: «Любить себя нескромно», «Человек должен любить других, а не себя». Мы уже выясняли, что подобные высказывания — лишь ширма, за которой неудачник прячется от реальных причин своих неудач. Поэтому пусть в списке останется лишь то, что связано лично с вами.

Теперь перед вами список ваших недостатков. Этот список, короткий или длинный, список того, что портит вам жизнь.

Прежде всего подумайте: если бы эти недостатки принадлежали не вам, а какому-нибудь другому человеку, которого вы очень любите, какие из них вы простили бы ему или, может быть, посчитали даже достоинствами? Вычеркните эти черты, они не могли помешать вам полюбить другого человека и, следовательно, не могут помешать полюбить себя.

Отметьте те черты, те недостатки, которые вы могли бы помочь ему преодолеть.

Почему бы вам не сделать то же самое для себя?

Почему не помочь самому себе?

Выпишите их в отдельный список, а из этого вычеркните. Ну что, много ли осталось?

Давайте поступим с ними таким образом: скажем себе, что они у нас есть, надо научиться жить с ними и думать, как с ними справиться. Мы же не откажемся от любимого человека, если узнаем, что некоторые его привычки нас, мягко говоря, не устраивают.

### 4. *Я в лучах солнца*

**Цель:** развитие навыков уверенного поведения и уверенности в себе

**Время проведения:** 10 минут.

**Содержание:** Участникам предлагается на отдельном листе нарисовать солнце так, как его рисуют дети: с кружком посередине и множеством лучиков. В кружке надо написать свое имя или нарисовать свой портрет. Около каждого луча написать что-нибудь хорошее о себе. Задача — написать о себе как можно лучше.

Ведущий: «Носите этот листочек всюду с собой. Добавляйте лучи. А если вам станет особенно мерзко на душе и покажется, что вы ни на что не годитесь, достаньте это солнце, посмотрите на него и вспомните, почему вы написали о том или другом своем качестве».

Приводите как можно более конкретные примеры, выражающие это качество. Еще лучше записать это в дневник или на магнитофон.

Одно предупреждение все же необходимо. Любить себя - это не значит все время гладить себя по головке и все прощать. Любить себя - это значит понимать свои слабости и недостатки и даже отвратительные черты, для того чтобы иметь силы и возможности их преодолевать, становиться лучше, сильнее, независимее. А значит, быть готовым к тем трудностям, которые обязательно выпадут на вашу долю.

### **5. «Гимн себе»**

**Цель:** развитие навыков уверенного поведения

**Время проведения:** 15 минут

**Содержание:** Ведущий: «Я — это Я. Во всем мире нет никого в точности такого же, как Я.

Есть люди, чем-то похожие на меня, но нет никого в точности такого же, как Я.

Поэтому все, что исходит от меня, — это подлинно мое, потому что именно Я выбрал(а) это.

Мне принадлежит все, что есть во мне: мое тело, включая все, что оно делает; мое сознание, включая все мои мысли и планы; мои глаза, включая все образы, которые они могут увидеть; мои чувства, какими бы они ни были, — тревога, удовольствие, напряжение, любовь, раздражение, радость; мой рот и все слова, которые он может произносить, — вежливые, ласковые или грубые, правильные или неправильные; мой голос, громкий или тихий; все мои действия, обращенные к другим людям или ко мне самому(самой).

Мне принадлежат все мои фантазии, мои мечты, все мои надежды и мои страхи.

Мне принадлежат все мои победы и успехи. Все мои поражения и ошибки.

Все это принадлежит мне. И поэтому Я могу очень близко познакомиться с собой.

Я могу полюбить себя и подружиться с собой. И Я могу сделать так, чтобы все во мне содействовало моим интересам.

Я знаю, что кое-что во мне озадачивает меня, и есть во мне что-то такое, чего Я не знаю.

Но поскольку Я дружу с собой и люблю себя,

Я могу осторожно и терпеливо открывать в себе источники того, что озадачивает меня, и узнавать все больше и больше разных вещей о себе самом(самой).

Все, что Я вижу и ощущаю, все, что Я говорю и что Я делаю, что Я думаю и чувствую в данный момент, — это мое. И это в точности позволяет мне узнать, где Я и кто Я в данный момент.

Когда Я вглядываюсь в свое прошлое, смотрю на то, что Я видел(а) и ощущал(а), что Я говорил(а) и что Я делал(а), как Я думал(а) и как Я чувствовал(а), Я вижу, что не вполне меня устраивает.

Я могу отказаться от того, что кажется неподходящим, и сохранить то, что кажется очень нужным, и открыть что-то новое в себе самом (самой).

Я могу видеть, слышать, чувствовать, думать, говорить и действовать. У меня есть все, чтобы быть близким(ой) с другими людьми, чтобы быть продуктивным(ой), вносить смысл и порядок в мир вещей и людей вокруг меня.

Я принадлежу себе и поэтому я могу строить себя.

Я — это Я, и Я — это замечательно.

### **III. Заключительная часть**

#### **6. «Формула любви к себе»**

**Цель:** достижение состояния эмоциональной разрядки.

**Время проведения:** 5 минут

**Содержание:** Ведущий: «Вспомните известный мультфильм про маленького серенького ослика, которому надоело быть осликом. И он стал вначале бабочкой, потом, если не ошибаюсь, птичкой, потом кем-то еще... Пока наконец не понял, что для него самого и для всех других будет лучше, если он останется маленьким сереньким осликом.

Поэтому, прошу вас, не забывайте каждый день подходить к зеркалу, смотреть себе в глаза, улыбаться и говорить: «Я люблю тебя (и назовите свое имя) и принимаю тебя таким, какой ты есть, со всеми достоинствами и недостатками. Я не буду бороться с тобой, и мне совершенно незачем побеждать тебя. Но моя любовь даст мне возможность развиваться и совершенствоваться, самому радоваться жизни и приносить радость в жизнь других».

Получение обратной связи через вопросы: «Какое настроение у участников?», «Менялось ли оно в ходе упражнений?», «Что понравилось в занятии?», «Что не понравилось?».

Оглашение тематики следующего занятия.

Ритуал прощания.

## **Занятие № 8.**

### **«Повышение самооценки» ч.2**

**Цель:** научение говорить о себе только позитивно; активизация процесса самопознания; повышение самопонимания на основе своих положительных качеств.

**Ожидаемые результаты:** повышение самооценки.

**Материалы и оборудование:** фломастеры, бумага, скотч, ножницы

#### **I. Вступление**

**Время проведения: 5 мин.**

Приветствие участников.

Получение обратной связи по итогам прошлого занятия: что для участников было особенно важным или интересным; предложите задать вопросы, которые у них возникли после первого занятия.

Сообщение о цели и содержании данного занятия.

#### ***1. «Приветственная фраза»***

**Цель:** сплочение группы, актуализация позитивного опыта участников.

**Время проведения: 10 минут.**

**Содержание:** Военнослужащие садятся в круг, затем один из них просит другого передать третьему какую-либо приветственную фразу. Второй участник передает третьему эту фразу, третий просит второго передать первому несколько слов благодарности, а сам тем временем просит четвертого участника передать пятому свое приветствие. Четвертый передает пятому приветствие, посланное третьим участником, тот посылает обратно благодарность и т. д. Слова приветия и благодарности должны быть краткими: одна-две фразы, не более.

Приблизительный вариант: «Доброе утро! Вы прекрасно выглядите!»

Обратное послание: «Спасибо. Вы очень любезны».

#### **II. Основная часть**

##### ***2.« Автопилот»***

**Цель:** поможет лучше разобраться в себе и настроиться на радостную и продуктивную жизнь в дальнейшем.

**Время проведения: 15 минут.**

**Содержание:** Участники должны записать не менее десяти фраз-установок типа: «Я умный!», «Я сильный!», «Я обаятельная!», «Я красивая!» и т. п.

Естественно, эти установки должны относиться непосредственно к вам, отражать ваши жизненные цели и стремление стать именно таким.

Необходимо отнестись к этому заданию серьезно, так как жизнь человека во многом определяется именно тем, что он о себе думает, что он чаще всего себе говорит. Ни в коем случае нельзя чтобы участники писали фразы, подчеркивающие их слабости и недостатки. Это должна быть оптимистическая программа будущего, своеобразный автопилот, который поможет вам в любых жизненных ситуациях.

##### ***3.«Комплименты»***

**Цель:** расширить знания участников о самих себе, повысить самооценку.

**Время проведения:** 20 минут.

**Содержание:** Каждому участнику группа рассказывает о том, что в нем нравится. Упражнение эффективно только в том случае, если комплимент говорят искренне, а слушающий их молча принимает, не пытаясь противоречить или благодарить.

**4. «Что мне нравится, что я люблю в самом себе?»**

**Цель:** принятие себя.

**Время проведения:** 15 минут.

**Содержание:** Участники по очереди отвечают на вопрос «Что мне нравится, что я люблю в самом себе?». Важно следить за тем, чтобы участники говорили уверенным и радостным тоном, не преуменьшая свои достоинства, а преувеличивая их (например, не «иногда я бываю умной», а «я невероятно умная»). Группа должна поддразживать каждого участника, принимая его и радуясь вместе с ним.

**5. «Что я люблю делать?»**

**Цель:** принятие себя.

**Время проведения:** 5-10 минут.

**Содержание:** Участники по очереди отвечают на вопрос, вынесенный в название упражнения.

### **III. Заключительная часть**

**6. «Я ценю себя»**

**Цель:** осознание внутренних ресурсов, повышение уверенности в себе.

**Время проведения:** 10 минут

**Содержание:** Сядьте поудобнее на стуле так, чтобы ноги стояли на полу. Слегка прикройте глаза и просто следите за дыханием. Теперь направьте свой мысленный взор вовнутрь и скажите себе, что вы себя любите.

Это может звучать примерно так: «Я высоко ценю себя». Это придаст вам силы и укрепит дух. Выполняя это упражнение, периодически следите за своим дыханием.

Теперь сосредоточьтесь еще сильнее и определите то место, где хранится сокровище, носящее ваше имя. Приближаясь к этому священному месту, подумайте о своих возможностях: способности видеть, слышать, осязать, ощущать вкус и запах, чувствовать, думать, двигаться и делать выбор. Как следует подумайте о каждой из этих возможностей, вспомните, как часто вы пользовались ими, как пользуетесь сейчас, как нужны они будут в дальнейшем.

Теперь вспомните, что это все — вы, что это вы можете увидеть новые картины, услышать новые звуки и т. д. Постарайтесь осознать, что благодаря этим возможностям вы никогда не будете беспомощными.

А теперь вспомните, что вы — частица Вселенной; вы получаете энергию из недр земли, благодаря ей вы можете уверенно стоять на ногах, понимать смысл окружающего мира, вас заряжают и другие люди, которые готовы быть с вами и нуждаются в вас.

Помните, вы свободны, чтобы все видеть и слышать, но выбираете лишь то, что вам нужно. И тогда отчетливо скажите «да» тому, что необходимо, и «нет» всему ненужному и лишнему. Вы будете нести добро и себе, и другим вместо зла и бессмысленной борьбы.

А теперь снова сосредоточьтесь на своем дыхании.

Ритуал прощания.

## **Занятие № 9.**

### **«Повышение самооценки» ч.3**

**Цель:** обучение тому, как находить в себе скрытые особенности личности и использовать приемы для изменения в лучшую сторону; развитие способности понимания своего состояния и состояния других людей.

**Ожидаемые результаты:** повышение самооценки.

**Материалы и оборудование:** фломастеры, бумага, скотч, стикеры

#### **I. Вступление**

**Время проведения: 5- 10 минут**

Приветствие участников.

Получение обратной связи по итогам прошлого занятия: что для участников было особенно важным или интересным; предложите задать вопросы, которые у них возникли после предыдущего занятия.

Сообщение о цели и содержании данного занятия.

**II. Основная часть**1. ***1. «Восковая палочка»***

**Цель:** сплочение группы, создания рабочей атмосферы

**Время проведения: 10 минут**

**Содержание:** Группа стоит в кругу близко друг к другу, выставив ладони на уровне груди внутрь круга. Руки согнуты в локтях. Участник в центре круга — «восковая палочка». Его ноги «прибиты» к полу, а костей у него нет. «Палочка», закрыв глаза, качается, группа мягко перетасовывает ее от одного члена группы к другому.

Это упражнение может быть использовано как тест на групповую сплоченность, индивидуальную агрессивность, тревожность и напряженность.

***2. Художественный фильм***

**Цель:** повышение самооценки, развитие процесса самораскрытия

**Время проведения: 15-20 минут**

**Содержание:** Ведущий: «Станьте режиссером своей жизни, вместо того чтобы быть актером. Поставим фильм — каждый про свою будущую жизнь.

Вот как предлагает это сделать московский психолог Н. Н. Толстых: «Представьте себе всю вашу будущую жизнь как художественный фильм, в котором вы играете главную роль. Вы сами - и сценарист, и постановщик, и директор картины. Вам решать, о чем этот фильм, вам выбирать, какие в нем будут действовать персонажи, где будут происходить события». А дальше - *внимание!* *Очень важный момент* - надо нарисовать на бумаге свой портрет - портрет героя будущего фильма, но не обычный автопортрет, а портрет того, кем бы вы хотели стать. При этом не важно, будет ли этот рисунок выполнен в реалистической, абстрактной или в какой угодно другой манере. Важно, чтобы он отражал вас таким, каким вы хотели бы видеть себя в будущем.

Отдохните немного и посмотрите на него. Скажите себе: «Это я. Такой, каким я сделал себя сам. Нравлюсь ли я себе таким?» Если нет или не совсем, все еще можно исправить. Внесите необходимые изменения, уберите ненужное, добавьте детали. Сделайте все, чтобы вы были довольны. Не торопитесь.

**Обсуждение:** Участникам предлагается ответить на вопрос: Теперь вы нравитесь себе? Тогда опишите словами то, что вы в него вложили.

***3. «Царская семья»***

**Цель:** повысить самооценку участников группы.

**Время проведения: 15 мин**

**Содержание:** Участники делятся на 4 подгруппы, каждая из которых получает карточку с заданием «изобразить семейный портрет».

*1-я подгруппа* представляет царскую семью; *2-я подгруппа* — семью всемирно известного ученого; *3-я подгруппа* — семью «новых русских»; *4-я подгруппа* — семью кинозвезды. Подгруппы по очереди представляют «семейную фотографию». Остальные участники пытаются отгадать, кто «изображен» на «фото».

**Обсуждение:** участники отвечают в кругу на вопрос «Что вы чувствовали во время выполнения упражнения?»

***4. «Недотроги»***

**Цель:** повысить самооценку военнослужащего, развить эмпатию

**Время проведения: 15 мин.**

**Содержание:** Ведущий вместе с военнослужащими в течение нескольких минут рисуют карточки с пиктограммами. Необходимо обсудить с военнослужащими, что означает

каждая пиктограмма. Например, картинка с изображением улыбающегося человечка может символизировать Веселье, с изображением, например, двух одинаковых нарисованных конфет - Доброту или Честность. Вместо пиктограмм можно записать на каждой карточке какое-либо положительное качество военнослужащего (обязательно положительное!).

Каждому участнику выдается 5-8 карточек. По сигналу ведущего участники стараются закрепить на спинах товарищей (при помощи скотча, стикеров и т. д.) все карточки.

По следующему сигналу ведущего военнослужащие прекращают игру и обычно с большим нетерпением снимают со спины «добычу». На первых порах, конечно, случается, что не у всех играющих оказывается много карточек, но при многократном повторении игры и после проведения обсуждений ситуация меняется.

**Обсуждение:** можно спросить у участников, приятно ли получать карточки. Затем можно спросить, что приятнее: дарить хорошие слова другим или получать их самому. Как правило, участники говорят, что нравится и дарить, и получать. Тогда ведущий может обратить их внимание на тех участников, которые совсем не получили карточек или получили совсем мало. Обычно эти участники признаются, что они с удовольствием дарили, но им бы тоже хотелось получить в подарок карточку.

Чаще всего, при повторном проведении игры «отверженных» участников не остается.

### **5. «Самый-самый»**

**Цель:** определение своих лучших качеств, использование их в качестве ресурса в преодолении трудных ситуаций

**Время проведения: 10 минут**

**Содержание:** Участникам предлагается рассказать о своих достоинствах и подтвердить их фактами.

После проведения упражнения происходит обсуждение эмоционального состояния участников.

## **III. Заключительная часть**

### **1. 5. «Я ценю себя»**

**Цель:** повышение самооценки

**Время проведения: 10 минут**

**Содержание:** Ведущий: «Сядьте поудобнее на стуле так, чтобы ноги стояли на полу. Слегка прикройте глаза и просто следите за дыханием. Теперь направьте свой мысленный взор вовнутрь и скажите себе, что вы себя любите.

Это может звучать примерно так: «Я высоко ценю себя».

Это придаст вам силы и укрепит дух. Выполняя это упражнение, периодически следите за своим дыханием.

Теперь сосредоточьтесь еще сильнее и определите то место, где хранится сокровище, носящее ваше имя. Приближаясь к этому священному месту, подумайте о своих возможностях: способности видеть, слышать, осязать, ощущать вкус и запах, чувствовать, думать, двигаться и делать выбор. Как следует подумайте о каждой из этих возможностей, вспомните, как часто вы пользовались ими, как пользуетесь сейчас, как нужны они будут в дальнейшем.

Теперь вспомните, что это все – вы, что это вы можете увидеть новые картины, услышать новые звуки и т.д. Постарайтесь осознать, что благодаря этим возможностям вы никогда не будете беспомощными.

А теперь вспомните, что вы – частица Вселенной; вы получаете энергию из недр земли, благодаря ей вы можете уверенно стоять на ногах, понимать смысл окружающего мира, вас заряжают и другие люди, которые готовы быть с вами и нуждаются в вас.

Помните, вы свободны, чтобы все видеть и слышать, но выбираете лишь то, что вам нужно. И тогда отчетливо скажите «да» тому, что необходимо, и «нет» всему ненужному и лишнему. Вы будете нести добро и себе, и другим вместо зла и бессмысленной борьбы.

А теперь снова сосредоточьтесь на своем дыхании.

Хорошенько запомните это упражнение и почаще делайте его.  
Ритуал прощания.

## **Занятие №10**

### **«Групповая сплоченность»**

**Цель :** развить групповую сплоченность ,групповое взаимодействие , создать приятную обстановку.

**Материал оборудование:** салфетки, 0,5 бутылочка с водой, стикеры, ручки, фломастеры , маркеры, карандаши ,А4 листы ,плакат.

**Время проведения:** 5-10 минут

#### **1. «Приветствие »**

**Содержание:** Участникам по кругу предлагается поздороваться следующим образом: Привет- машем друг другу рукой, Как дела?-пожимаем руку . Всё ОК! показываем рукой большой пальчик вверх. Так держать!- дружеское объятие.

#### **2. «салфетки»**

**Время проведения** 10-15 минут

**Содержание:** Упражнение помогает участникам тренинга познакомиться, а так же создает в группе веселую позитивную атмосферу.

**Описание.** Участники тренинга сидят в общем кругу. Тренер передает по кругу пачку бумажных салфеток со словами: «На случай, если потребуются, возьмите, пожалуйста, себе столько салфеток, сколько как вы считаете нужно вам».

После того как все участники взяли салфетки, тренер просит каждого представиться и сообщить о себе столько фактов, сколько салфеток он взял.

**Обсуждение.** Не требуется.

Вариант. Можно попросить участников поделиться фактами о себе, а информацией, так или иначе связанной с темой тренинга.

#### **3. «передай другому»**

**Цель:** создать позитивную атмосферу в группе

**Время проведения:** 5-10 минут

**Содержание :**Участникам предлагается передавать предмет по кругу ,но передача должна не просто из рук в руки, а разными способами т.е. не повторяться.

#### **4. «Миссис Мамбл»**

**Цель:** Упражнение направлено на то, чтобы участники могли расслабиться и посмеяться.

**Время проведения :**10- 15 минут

**Содержание:** Участники усаживаются в круг. Один из игроков должен обратиться к своему соседу справа и сказать: «Простите, вы не видели миссис Мамбл?». Сосед справа отвечает фразой: «Нет, я не видел. Но могу спросить у соседа», поворачивается к своему соседу справа и задает установленный вопрос, и так по кругу. Причем, задавая и отвечая на вопросы, нельзя показывать зубы. Поскольку выражение лица и голос очень комичны, тот, кто засмеется или покажет зубы во время диалога, выбывает из игры.

Вопросы для обратной связи: Что было самым сложным? Что помогло выполнить упражнение? Как остальные участники группы помогли вам выполнить упражнение (если помогли)? Что (кто) помешало выполнить?

#### **5. «несколько способов борьбы со стрессом»**

**Цель:** выяснить какими обычно способами пользуются военнослужащие для борьбы со стрессом

**Время проведения:**10-15 минут

**Содержание:** Участникам предлагается придумать совместно 20 способов , как справиться со стрессом .

Мы все сталкиваемся со стрессом в различных формах и с некоторыми из них мы справляемся лучше чем с другими. Какой метод будет для нас самым лучшим? Участникам предлагается написать свои секреты борьбы со стрессом на клейких

листочках анонимно и приклеить их к доске или стене, чтобы каждый смог найти для себя что-нибудь новенькое за время перерыва.

#### **6. «Коллаж»**

**Цель:** групповое сплочение коллектива

**Время проведения :** 15-20 минут

**Содержание:** участникам предлагается выразить свое душевное состояние в форме пожеланий, рисунков, цветов и т.д.

Обратная связь

### **Занятие №11**

#### **«Повышение уровня доверия»**

**Оборудование и стимульный материал:** образец правил группы, классная доска, мел или фломастер, мячик.

#### **1. «Я и другие»**

**Время проведения :** 5-10 минут

**Цель** – коррекция и развития доверия другому.

Ведущий предлагает каждому участнику бросить мяч другому, отвечая на вопросы:

1. что хорошего он знает об этом участнике?
2. что общего у него с этим участником?
3. в каких случаях он может положиться на этого участника?

#### **2. «Я+Я=МЫ»**

**Время проведения :** 10-15 минут

**Цель** – коррекция и развитие доверия другому.

По команде ведущего все участники одновременно произносят слово «Я», затем хлопают в ладоши на знак «+», снова говорят слово «Я», два раза хлопают в ладоши на знак «=» и произносят слово «Мы».

#### **3. «Мой цветок»**

**Время проведения :** 10-15 минут

**Цель** – коррекция и развитие доверия себе.

Ведущий предлагает участникам семинара нарисовать на бумаге цветок (образец он сам рисует на классной доске), в центре которого каждый пишет свое имя. Далее на каждом лепестке записываются ответы на следующие вопросы:

1. в чем Я хорошо разбираюсь?
2. за что Я нравлюсь самому себе (или люблю самого себя)?

После выполнения данного задания участники, по желанию, зачитывают свои ответы и обсуждают их с другими участниками практикума.

#### **4. «Я и другие»**

**Время проведения:** 5-10 минут

**Цель** – коррекция и развития доверия другому.

Ведущий предлагает каждому участнику бросить мяч другому, отвечая на вопросы:

1. что хорошего он знает об этом участнике?
2. что общего у него с этим участником?

**Примечание.** Повтор данного упражнения после упражнения «Мой цветок» может повысить эффективность проведенной рефлексии – каждый участник еще раз услышит, что о нем думают другие.

#### **5. «Обратная связь»**

**Время проведения :** 5-10 минут

Участники практикума записывают свое мнение о проделанной работе в журнале «Обратной связи».

### **Занятие №12**

#### **«Взаимоотношение в коллективе»**



**Цель:** достичь хороших межличностных отношений (специфики формальных и неформальных организационных связей в коллективе и соотношение между ними), демократического уровня в коллективе, оптимального уровня психологической совместимости коллектива.

### **1. «Квадрат» (5-10 мин.)**

**Цель:** прочувствовать каждого участника группы.

**Ход упражнения :** Постройте весь коллектив в круг, и пусть участники закроют глаза. Теперь, не открывая глаз нужно перестроиться в квадрат. Обычно сразу начинается балаган, все кричат, предлагая свою стратегию. Через какое-то время выявляется организатор процесса, который фактически строит людей. После того, как квадрат будет построен, не разрешайте открывать глаза. Спросите, все ли уверены, что они стоят в квадрате? Обычно есть несколько человек, которые в этом не уверены. Квадрат действительно должен быть ровным. И только после того, как абсолютно все согласится, что стоят именно в квадрате, предложите участникам открыть глаза, порадоваться за хороший результат и проанализировать процесс. Так же можно строиться в другие фигуры.

Во время упражнений участники переживают сильные эмоции и делают массу выводов, поэтому после каждого этапа можно устраивать небольшое обсуждение, где можно говорить пожелания своим коллегам для улучшения работы. Самый главный вопрос здесь: каким образом задание можно было сделать качественнее и быстрее?

Очень хорошо, если каждый участник тренинга будет отмечен руководством, а еще лучше, если команды получат хорошие памятные призы.

### **2. «Коллаж»**

Время проведения: 40-45 мин.

**Цель:** сплотить коллектив и по ближе узнать каждого участника группы.

**Материалы:** ватман, клей, цветные картинки разной тематики, цветные карандаши, краски с кисточками.

**Ход упражнения**

Группа садиться за стол, предлагается ватман, клей, цветные картинки разной тематики, цветные карандаши, краски с кисточками. Из предложенных картинок каждый участник группы выбирает картинки соответствующие тому, как он видит и чувствует себя в данной группе. Выбрав картинки, каждый располагает и приклеивает их на ватмане так, как чувствует свое расположение в группе. После выполненной работы каждый участник(по желанию) дополняет свои картинки фоном с помощью красок и карандашей

**Вопросы для обсуждения:**

Почему вы выбрали ту или иную картинку?

Соответствует ли расположение ваших картинок так как вам бы хотелось?

Чувствуете ли вы себя так в группе?

Были ли сложности при выполнении упражнения?

### **3. Упражнение «Театр: пьеса, которая устроит всех»**

Время проведения: 25-30 мин.

**Ход упражнения**

Разделите людей на 4 группы минимум по 4 человека. Одна группа – сценаристы, вторая – режиссеры, третья актеры и четвертая – критики. Задача для всей команды: написать и поставить пьесу, которая устроит всех. Причем пьеса должна устраивать и по жанру, и по названию, и по содержанию и по всему остальному. Сценаристы пишут первый акт, затем его критикуют критики, вносят свои поправки, дальше текст отдается режиссерам, и они начинают постановку вместе с актерами. В это время уже пишется второй акт, а потом третий. И вот когда все готово, все рассаживаются в «зале», и актеры начинают играть (см. видео 1). Бурные овации, море эмоций. Вот теперь посадите людей и спросите каждого, устроила ли его пьеса? Что можно было бы сделать лучше? В этот момент участники могут поделиться позитивными и негативными впечатлениями от совместной

работы и об отдельных личностях. И, если пьеса устроила всех или почти всех, значит, командообразующий эффект налицо!

### **Занятие №13**

#### **«Подведение итогов – закрепление»**

**Цель:** закрепление представления участников о своей уникальности, обогащение сознания позитивными, эмоционально окрашенными образами личности; закрепление дружеских отношений между членами группы.

**Материалы и оборудование:** фломастеры, бумага, скотч, ножницы, листы ватмана

#### **I. Вступление**

**Время проведения: 10 мин.**

Приветствие участников.

Получение обратной связи по итогам прошлого занятия: что для участников было особенно важным или интересным; предложите задать вопросы, которые у них возникли после первого занятия.

Сообщение о цели и содержании данного занятия.

#### **II. Основная часть**

##### **1. «Новогодняя елка»**

**Цель:** создание рабочей атмосферы, позитивного настроения.

**Время проведения: 10 минут**

**Содержание:** Все участники группы должны выстроиться из самой группы «Новогоднюю ёлку»: кто-то будет стволом, кто-то ветками, кто-то игрушками и т.д. Главное, чтобы все члены группы участвовали в постройке и чтобы каждый был удовлетворен своим местом. После того как елка будет построена, ведущий на некоторое время «замораживает» картинку. В этот момент можно сфотографировать группу.

**Обсуждение:** Участники должны ответить на вопросы: «Какие чувства испытывали при выполнении упражнения?», «Все ли участники были довольны доставшимися ролями?», «Какие роли было сложно играть? Почему?».

##### **2. «Пожелания»**

**Цель:** создание позитивного настроения.

**Время проведения: 15 минут**

**Содержание:** Каждый участник берет по альбомному листу бумаги, пишет на нем свое имя. Затем передает этот лист своему соседу, который пишет свое пожелание и передает лист дальше. Побывав у каждого участника, лист возвращается к владельцу.

**Обсуждение:** Участникам предлагается ответить на вопросы: «Какие пожелания Вам больше всего понравились?», «Какие чувства испытывали?»

##### **3. «Мое будущее»**

**Цель:** создание позитивного настроения на будущее.

**Время проведения: 10 минут.**

**Содержание:** Участникам предлагается закончить предложения:

- Мое будущее видится мне...
- Я жду ...
- Я хочу ...
- Я думаю ...
- Мне хочется достичь успеха в ...
- Для этого мне необходимо ...
- Главная сложность, с которой я столкнусь ...
- Преодолеть препятствия мне поможет ...

##### **4. Групповая дискуссия**

**Время проведения: 15 минут**

**Содержание:** участники в кругу обсуждают свои представления о будущем.

##### **5.«Коллаж»**

**Цель:** закрепление позитивных навыков, полученных во время тренинга

**Время проведения: 10 минут.**

**Содержание:** подросткам предлагается вспомнить и на листе ватмана изобразить наиболее интересные и яркие события в группе.

**Обсуждение:** Участники отвечают на вопросы: «Что понравилось?», «Чему вы научились в ходе тренинга?», «Какие из приобретенных навыков вам кажутся наиболее важными?», «Какие навыки вы будете использовать?»

### ***6. Подарки***

**Цель:** закрепление навыков эффективного общения.

**Время проведения: 10 минут.**

**Содержание:** Каждый подросток придумывает подарок, который хотелось бы подарить человеку, сидящему рядом.

Главное условие заключается в том, что подарок должен как можно лучше подходить данному человеку, доставлять ему радость. Рассказывая о предполагаемом подарке, каждый объясняет, почему именно этот подарок был выбран. Участник, которому «подарили» подарок, высказывает свое мнение: действительно ли он рад этому.

### ***7. Ритуал прощания***

**Цель:** выход из занятий, закрепление навыков эффективного общения

**Время проведения: 10 минут.**

**Содержание:** Подросткам предлагается выразить свою благодарность участникам группы: «Я тебе благодарен за...».

Ритуал прощания.