А. Неурова, А. Романишин

ПСИХОЛОГІЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ З ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦЯМИ

Навчально-методичний посібник

Київ 2023

УДК 159.98: 355/359.08
Н38

Рецензенти:

Кротюк В.А., кандидат філософських наук, доцент, начальник кафедри психології та педагогіки Харківського національного університету Повітряних Сил імені Івана Кожедуба;

Коліда В.Б., заступник командира військової частини А1671 з морально-психологічного забезпечення;

Авторський колектив:
Неурова А., Романишин А.

Н38 **Психологія індивідуальної роботи з військовослужбовцями**: навчально-методичний посібник / А. Неурова, А. Романишин.– Київ. 2023. – 335 с.

ISBN 978-611-01-2889-6

Матеріали посібника допоможуть військовослужбовцям ЗС України та інших складових Сил оборони України отримати ґрунтовні знання з організації індивідуальної роботи з різними категоріями особового складу.

Крім того, вони отримають знання з досвіду практичної організації і проведення індивідуальної роботи з підлеглими, а саме: основних напрямів, принципів, форм та методів її проведення з особовим складом.

Посібник призначений для курсантів, офіцерів і викладачів військових закладів вищої освіти, командирів, фахівців з морально-психологічного забезпечення.

УДК 159.98: 355/359.08

ISBN 978-611-01-2889-6

© А. Неурова, А. Романишин, 2023

ЗМІСТ

Перелік умовних скорочень..... 4
Передмова 5
Розділ І. СУТНІСТЬ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ З ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦЯМИ..... 11
1.1. Індивідуально-психологічні особливості військовослужбовців..... 11
1.2. Теоретичні основи індивідуальної роботи у підрозділі (військовій частині)..... 24
1.3. Організація індивідуальної роботи посадових осіб військової частини..... 54
1.4. Планування індивідуальної роботи..... 76
1.5. Вивчення індивідуальних особливостей особистості воїна…….…… 80
1.6. Форми та методи індивідуального впливу на особистість військовослужбовця..... 101
1.7. Організація і проведення індивідуальної бесіди..... 121
1.8. Теорія ситуаційного лідерства як форма індивідуального впливу на військовослужбовців…..... 168
Розділ ІІ. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ З РІЗНИМИ КАТЕГОРІЯМИ ОСОБОВОГО СКЛАДУ..... 182
2.1. Проведення індивідуальної роботи з офіцерським складом…… 182
2.2. Індивідуальна робота з військовослужбовцями військової служби за контрактом..... 201
2.3. Особливості індивідуальної роботи з військовослужбовцями-жінками 214
2.4. Індивідуальна робота з військовослужбовцями строкової військової служби 227
2.5. Особливості індивідуальної роботи з військово-службовцями, призваними за мобілізацією..... 238
2.6. Соціально-психологічні та індивідуальні особливості курсантів різних курсів навчання й їх урахування в ході проведення індивідуальної роботи у військових закладах вищої освіти..... 247
Післямова..... 271
Список використаної літератури..... 274
Додатки..... 276

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

МПЗ	– морально-психологічне забезпечення
ЗС України	– Збройні Сили України
НПС	– нервово-психічна стійкість
ЗМІ	– засоби масової інформації
МПС	– морально-психологічний стан
ВЗВО	– військовий заклад вищої освіти
НПП	– науково-педагогічні працівники
АТО	– Антитерористична операція
ООС	– операція Об’єднаних сил
УНР	– Українська Народна Республіка
УПА	– Українська повстанська армія
НЛП	–нейролінгвістичне програмування
ІР	– індивідуальна робота
РАО	– ракетно-артилерійське озброєння
ПММ	– паливно-мастильні матеріали
КТП	– контрольно-технічний пункт
КПП	– контрольно-пропускний пункт

ПЕРЕДМОВА

Визнані військові лідери здатні змінювати поведінку військовослужбовців, їхні погляди, переконання, наміри, установки, уявлення, мотиви, інтереси в процесі спільної взаємодії з ними – це і є, власне, сутністю їхнього індивідуального впливу. Це вплив успішний тоді, коли він «суб'єкт-суб'єктний». Справжні військові лідери заперечують і не використовують односторонній індивідуальний вплив на своїх підлеглих як «суб'єкти на об'єкт». Лідерський процес впливу – це завжди спільна, збалансована взаємодія командира і підлеглого.

У боєздатній команді взаємовідносини між офіцерами, сержантами і солдатами ґрунтуються на взаєморозумінні, підтримці і взаємодоповненні один одного. Справжні військові лідери не експлуатують своїх підлеглих як «лакеїв» чи «рабів», вони ставляться із повагою і турбуються про них і це має зворотній зв'язок. Те, як ви індивідуально розвиваєте і підтримуєте своїх підлеглих, впливатиме на бойовий дух решти воїнів, а також на довговічність місії та якість виконання завдань за призначенням.

Ціль лідерства офіцера (сержанта) – створити атмосферу, в якій воїни мотивують себе самі виконувати обов'язки, і всі їхні дії спрямовані для боєздатності команди. Для досягнення цього військовому лідеру необхідно володіти методиками індивідуального впливу на кожного підлеглого.

Ваш індивідуальний лідерський вплив – це формувати майбутніх військових лідерів, а не вижимати з підлеглих усі життєві сили та енергію для досягнення егоїстичних цілей. У майбутньому вони будуть поводитися з іншими так само, як ви поводитесь із ними. Як військовий лідер ви повинні бути доступним, зацікавленим у задоволенні індивідуальних потреб своїх людей і водночас пильним. Основою індивідуального впливу є взаємна довіра і повага, які є фундаментом військового лідерства. Ця книга допоможе вам досягти того, що поки що здається вам неможливим і недосяжним. Засвоюйте і лідируйте!

Олег БОЙКО
керівник ГО «Український центр військового лідерства»,
полковник у відставці, доктор педагогічних наук, доцент

Морально-психологічне забезпечення підготовки та застосування ЗС України – це вид всебічного забезпечення, який має за мету формування, підтримання та відновлення морально-психологічного стану особового складу військ (сил), необхідного для успішного виконання завдань за призначенням.

У системі інформаційно-пропагандистської та психологічної роботи поряд з масовими способами, формами та методами впливу на свідомість, психіку та поведінку військовослужбовців дуже важливе місце повинна займати індивідуальна робота з ними.

Успіх морально-психологічного забезпечення багато в чому залежить від уміння командира (начальника) вибрати методику роботи з підлеглими, правильно врахувати індивідуальні риси характеру, психологічні особливості, соціальний досвід, рівень загальноосвітньої і військової підготовки кожного, а також надати їм допомогу в період військової служби. Багато що з перерахованого ґрунтується на умілому володінні командиром методикою індивідуальної роботи з підлеглими.

У морально-психологічній роботі з особовим складом завжди важливий індивідуальний підхід, тому що у кожного воїна – свої проблеми і труднощі, і хтось повинен звернути на них пильну увагу. Індивідуальна робота в цілому – це прямі і непрямі дії, під впливом яких людина удосконалюється. Вона росте духовно, краще справляється зі своїми завданнями і побутовими труднощами...

Індивідуальна робота ведеться, зазвичай, на ґрунті морально-психологічної роботи у загальній системі МПЗ, спирається на неї і вирішує такі завдання, які не під силу цій системі, оскільки вона не може врахувати специфічні проблеми кожного воїна окремо. Скажімо, тільки при індивідуальному підході можна врахувати особливості, які породжуються двома характерними ситуаціями. Одна з них пов'язана з тим, що воїн засуджує себе, хоче змінити свою поведінку на краще, але зробити це несила; друга характерна тим, що він упевнений у власній непогрішності і доцільності своєї поведінки, а тому активно чинить опір будь-яким впливам на себе.

Індивідуальна робота – головний засіб встановлення взаємин командира (начальника) з підлеглими.

Актуальність та значимість даного напряму роботи особливо зростає в системі комплексного формування в особового складу військ (сил) якостей, необхідних для вирішення бойових, організаційно-мобілізаційних та службових завдань в період

відбиття російської агресії.

З метою створення здорових соціально-психологічних умов військової служби, профілактики правопорушень військово-службовців, із року в рік зростають вимоги до командирів, штабів, структур МПЗ щодо проведення індивідуальної роботи в підрозділах. Але істотного її покращення не спостерігається. Чому індивідуальна робота до цього часу не дає якісного результату в удосконаленні особистісних якостей?

Ми назвемо деякі причини.

1. Відсутня єдина система психолого-педагогічного вивчення особистості воїна. А без знання підлеглих ніякий вплив на них з метою формування тих чи інших станів та якостей неможливий. Недоліки у вивченні військовослужбовців нерідко зумовлені бажанням вирішувати складні питання з ходу, відступаючи від науково-практичних рекомендацій. На сьогоднішній день на рівні ЗС України не відпрацьовані керівні документи, що регламентують і уніфіковують організацію та проведення індивідуальної роботи з особовим складом.

Часто буває і так, що вивчення військовослужбовця зводиться тільки до аналізу його соціально-демографічних даних.

2. Не вдалося подолати авторитарного стилю спілкування. Відсутня культура спілкування начальника і підлеглого. Спілкування проходить частіше за вказівкою, ніж за потребою.

У стилі роботи командирів (начальників) продовжують домінувати адміністрування, нервовість, необумовлена різкість, відсутність витримки, тактовності, об'єктивності і справедливості в оцінці підлеглих, конфліктність, що породжують емоційні управлінські рішення і зумовлюють службові та особистісні проблеми, обґрунтовані скарги і судові позови підлеглих.

Вплив безпосередніх командирів (начальників) на особовий склад здійснюється без урахування психологічних проблем у сім'ях військовослужбовців, їх соціально-побутових проблем.

3. Індивідуальна робота не завжди буває конкретною. Справа частіше підміняється розмовами, гаслами, закликами про необхідність бути уважним до вояків, турбуватися про них. Для урахування індивідуального впливу поки ще не існує одиниці виміру. Легше відзвітуватися кількістю масових заходів – це краще сприймають перевіряючи різних рівнів.

4. Дефіцит впливу на свідомість особистості зумовлений *слабкою озброєністю офіцерів основами і методикою індивідуальної роботи*. Але не тільки цим. Зустрічаються офіцери, які взагалі не бажають індивідуально працювати зі своїми підлеглими. Вони вважають, що це повинні робити виключно офіцери структур МПЗ.

Основні труднощі в її проведенні лягають на плечі молодих офіцерів, яким бракує психолого-педагогічної підготовленості. Звичайно, досвід – справа наживна, з роками прийде. Але й офіцер зі складу підрозділу, просуваючись службовими сходами, до цього часу піде. Його замінить новопризначений та малодосвідчений випускник ВЗВО.

До того ж, звідки молодим офіцерам отримати таку підготовку, якщо, наприклад, станом на вересень 2022 року для майбутніх командирів механізованих підрозділів із загальних 7200 годин, відведених на їх підготовку у ВЗВО, тільки 160 навчальних годин планується на вивчення дисциплін, що дають їм знання щодо роботи з особовим складом.

5. Поточні справи дозволяють закритися як щитом від індивідуальної роботи. У багатьох не вистачає часу, щоб поспілкуватися з підлеглим. У круговерті справ і турбот часто забувається, що і перемога в бою залежить, зрештою, від конкретної людини, її душевного настрою тощо.

6. Нажаль, не всі командири (начальники) готові до плюралізму думок. Не вистачає аргументів, шкутильгає мистецтво переконувати. Не кожен керівник військового підрозділу здатний показати приклад розуміння різнодумства, різноваріантності підходів тощо.

7. Часто морально-психологічний вплив спрямований лише на недисциплінованих військовослужбовців.

Особливе значення індивідуальна робота має в умовах відсічі збройній агресії російської федерації, реалізації програми розвитку ЗС України та інших складових Сил оборони України, необхідності вживати ефективних заходів щодо зменшення впливу негативних проявів сучасного стану суспільства на морально-психологічний стан військ тощо.

Тому індивідуальна робота сьогодні висувається на передній план. Вона дає можливість командиру (начальнику):

- зрозуміти кожного підлеглого як людину (його внутрішній світ і мотиви поведінки), чому він так чи інакше бачить світ і людей;

- переконати на особистому прикладі, чого ти сам досяг у цьому житті, відкрити перед підлеглим резерви його розвитку;

- надати вчасно підтримку тим, хто її потребує, допомогти порадою;

- виявити больові точки взаємин між воїнами, попередити можливі конфлікти;

- підбирати людей на посади і розподіляти до складу підрозділів, інших груп, призначати молодших командирів тощо;

- правильно, з урахуванням індивідуально-психологічних особливостей, ставити перед підлеглими завдання.

Динаміка заходів щодо розвитку ЗС України та інших складових Сил оборони України змушує змінювати підходи до індивідуальної роботи з особовим складом, формування визначальної основи сучасного бою, яку можна назвати «людським чинником». Нова зовнішність ЗС України – це не тільки нове озброєння і техніка, складні інформаційні системи, але і зміна соціального фону, мотивації військової служби, її ідеології, де центральне місце повинне бути відведене військовослужбовцеві, що професійно займається військовою справою. Внаслідок цього, на нашу думку, виникає необхідність зміни системи індивідуальної роботи з військовослужбовцями, що нині існує у військах та орієнтована на вчорашній день.

Безумовно, в даному посібнику неможливо охопити всю багатогранність роботи командира (начальника) з індивідуального вивчення військовослужбовців і здійснення на них впливу. Тому наведений матеріал дає тільки загальне орієнтування. Творче ставлення до порад і рекомендацій дозволить вам знайти свій особистий стиль у роботі з підлеглими.

Під час написання посібника авторами творчо використано методичні розробки з проблем морально-психологічного забезпечення діяльності різних категорій військовослужбовців, матеріали військових засобів масової інформації як України, так і інших держав, а також Інтернет-ресурси. Автори-укладачі висловлюють всім, хто написав та упорядкував ці матеріали, велику подяку і просять ставитися до них й до посібника толерантно.

Головне завдання було – систематизувати великий об’єм наявної інформації щодо індивідуальної роботи з різними категоріями військовослужбовців для полегшення її проведення у повсякденній діяльності командирів (начальників).

Звертаємо увагу на те, що, в основному, матеріал посібника був сформований до початку повномасштабної російської агресії і тому, деякі твердження були характерні для Збройних Сил, так би мовити відносно «мирного часу». Разом з тим, ми сподіваємось, що їх знання і розуміння, особливо того, що стосується недоліків та проблемних питань організації індивідуальної роботи з різними категоріями особового складу ЗС України та інших складових Сил оборони України, допоможе командирам різного рівня і фахівцям з МПЗ більш повно зрозуміти важливість і необхідність проведення індивідуальної роботи, покращити її якість, а саме головне, дозволить позбавитись їх, коли, після переможного закінчення війни, ми будемо будувати Збройні Сили за кращими світовими зразками і власними традиціями.

Автори-укладачі із вдячністю приймуть будь-які пропозиції та критичні зауваження від тих, хто ознайомиться із посібником. Усе це буде враховано при роботі над наступними його виданнями.

СЛАВА УКРАЇНІ! ГЕРОЯМ СЛАВА!

РОЗДІЛ І

СУТНІСТЬ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ З ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦЯМИ

1.1. Індивідуально-психологічні особливості військовослужбовців

В останні роки центром суспільної уваги в Україні постали Збройні Сили. Про їх стан активно заговорили в ЗМІ представники політичних сил, політичні оглядачі, громадські організації, представники громадянського суспільства. Причин цьому декілька. І головна з них – агресія росії проти України. Раптом усіх зацікавила проблема боєздатності армії і флоту, їх спроможність захищати не залежність і територіальну цілісність Держави. Ніколи за роки незалежності України так гостро не стояло питання збереження суверенітету України.

На тлі цієї загрози всім стали очевидні проблеми і труднощі, в яких перебувають Збройні Сили. Стали очевидними кризові явища у війську, коли воно не змогло захистити нашу територію. Крім того, нині Збройні Сили активно переходять на контрактну форму комплектування, і це теж позначається на їхньому стані.

До 2014 року керівництво держави недостатньо звертало увагу на стан війська. Його фінансування здійснювалося за залишковим принципом, гроші виділяли переважно тільки на грошове забезпечення. Бойова підготовка часто-густо проводилася умовно або лише імітувалася. Нову техніку майже не закуповували. Як і майже не здійснювалось інших видів матеріально-технічного забезпечення. Далекою від ідеалу виявилась і підготовка військових кадрів.

Події в Автономній Республіці Крим показали і недостатній морально-бойовий стан особового складу підрозділів Збройних Сил, низький рівень морально-психологічного забезпечення в них. Інакше як пояснити той ганебний факт, що із 18,8 тисяч українських військовослужбовців у Криму лише 4,3 тисячі залишилися вірними Україні.

Тому про проблеми морально-психологічного стану особового складу у Збройних Силах у сучасних умовах слід поговорити

детальніше. Початок повномасштабної агресії проти України підтвердили стару істину про те, що від морального стану особового складу, його патріотизму і готовності жертвувати собою заради Батьківщини вирішальною мірою залежить міць армії.

Головним завданням роботи з особовим складом військових підрозділів є формування у нього моральної і психологічної готовності до захисту Батьківщини, вірності військовому обов'язку, дисциплінованості і гордості за причетність до ЗС України.

Аналіз діяльності командирів (начальників) щодо підтримання і зміцнення військової дисципліни у підрозділах Сил оборони України показує, що багато з них часто зустрічаються з труднощами в управлінні соціально-психологічними процесами, що відбуваються у військових колективах (групах, командах). Це потребує глибокого знання психології військовослужбовців, мотивації їх поведінки й інших особливостей їх особистості.

У ЗС України та інших складових Сил оборони України проходять службу різні категорії військовослужбовців. При роботі з ними командиру необхідно враховувати індивідуально-психологічні особливості підлеглих. Якщо під час командування підрозділами, укомплектованими військовослужбовцями строкової військової служби, у командирів і начальників, як правило, питання не виникають, то з такими категоріями військовослужбовців, як військовослужбовці військової служби за контрактом, військовослужбовці-жінки, не кажучи вже про військовослужбовців, призваних за мобілізацією чи з резерву, деякі командири і начальники працюють зовсім недавно.

Особливістю військового колективу (групи, команди) є те, що він включає декілька чітко виражених за соціально-психологічними параметрами категорій військовослужбовців. Це – офіцерський склад, військовослужбовці строкової служби, військовослужбовці військової служби за контрактом, військовослужбовці-жінки тощо.

Також, на нашу думку, необхідно враховувати, що, наприклад, переважна більшість військовослужбовців тих категорій, про які ми говоримо, відносяться до так званих поколінь *міленіалів* та *Z (ті, хто придумував таку назву цьому поколінню не могли знати, що з 24 лютого 2022 року у великої кількості людей у світі і, насамперед в Україні, ця буква буде стійко асоціюватися із агресією росії проти України)*.

Міленіали – це люди, народжені з середини 80-х до кінця 90-х, які становлять третину населення Землі. За підрахунками, у 2025 році міленіали будуть налічувати 75% працівників на планеті.

Інтернет-джерела та соціальні мережі постійно змушують їх перейматися думками оточення, що робить це покоління більш егоїстичним, інфантильним і залежним від зовнішньої оцінки.

Отримуючи нову роботу, міленіали не покажуть, як їм важко адаптуватися до нових умов, а радше покажуть фото, де вони на пляжі п'ють каву. Інтернет-технології допомагають їм проявляти самоідентичність.

Тож на що треба звернути увагу, працюючи з міленіалами?

Якщо їх батьки були більше сконцентровані на стабільності, рівні заробітної плати та особистісній ефективності, то міленіали нетерплячі, хочуть переслідувати високу мету в роботі, отримувати цікаві завдання і мати ментора (наставника, керівника).

Міленіали очікують отримати все і зараз, оскільки технології дають їм можливість миттєвого доступу до всього, що вони забажають. Це розвиває у них нетерплячість. Тому міленіали потребують швидкого зворотного зв’язку та кар'єрних результатів. Вони вимагають більше роботи та уваги, ніж попередні покоління.

Якщо попередні покоління у школі слухали вказівки і не сперечалися, то зараз освітня система більш лояльна. Різниця в освітньому розвитку означає, що в організаційній структурі на службі вони теж діятимуть інакше.

Найбільш характерною рисою попереднього покоління була амбіційність. Міленіали ж надають перевагу керівнику, який за них піклується.

Міленіали потребують досяжних, сердечних та вимогливих лідерів, які цінують персональні стосунки. Керівник повинен допомагати і підтримувати підлеглих, поки вони балансують між мріями та реальністю; бути наставником, а не босом.

Хороші стосунки з керівником – одна із найважливіших характеристик, які називають міленіали. Велика кількість міленіалів залишають службу, якщо в них нема хорошої комунікації з командуванням.

Також міленіали люблять працювати в командах. Міленіалів треба забезпечити завданнями, які дають їм можливість відчути себе частиною важливого проекту. Проекту, який допомагає зробити навколишнє середовище кращим. Важливо дати відчуття сенсу і мети.

Міленіалів треба мотивувати метою, в яку вони вірять. Це дасть їм енергію для найкращого виконання роботи. Вони повинні відчувати, що у підрозділі є «душа», що це – жива структура з цінностями і культурою.

Найбільш відчутний вплив технологій на це покоління полягає у тому, що соціальні мережі об'єднують людей у будь-який час і де б вони не були. Соцмережі дозволяють заводити багато друзів, що розширює коло спілкування.

Люди мають доступ до військовослужбовців інших військових частин, вони знають, що там відбувається, і це полегшує їх перехід до інших колективів (груп, команд).

Якщо на службі міленіали не можуть отримати зворотний зв'язок від їх керівника, вони будуть писати в соціальні мережі або навіть старшому начальнику, не думаючи про наслідки. З одного боку, це добре, що є прямий зв'язок з керівництвом, з іншого – це страшенно дратує командирів (начальників).

Міленіали хочуть бачити швидкий результат від роботи і таку ж швидку винагороду.

Для них важливо ділитися результатами роботи з друзями у соцмережах. Щоб тримати їх сфокусованими, варто давати їм завдання, які можна виконати за короткий час.

Покоління Z – це люди, що народилися з кінця 90-х по 2010-й.

Покоління «зетів» – це яскравий приклад людей, які з'явилися у часи великої глобалізації та постмодернізму. Їхньою характерною рисою є те, що з усіма сучасними технологіями вони на «ти» ще із раннього дитинства. Більше того, часто трапляється так, що малюк навіть говорити ще не навчився, але чудово знає, як увімкнути комп'ютер та відкрити улюблену гру. Отже, «зети» – це діти Інтернету та сучасних технологій. За рахунок цього вони не мали типового дитинства «у дворах», а тому й не є командними гравцями, їх треба вчити цього.

Це покоління відрізняється абсолютною відсутністю чітко визначеної життєвої позиції. На відміну від усіх їхніх попередників, «зетів» не мотивують ані гроші, ані будь-яке кар'єрне зростання. Більше того, вони зовсім не самостійні і постійно потребують, аби хтось вказував їм на те, чим вони мають займатися. Проте досить волелюбні, їх не можна примушувати до будь-чого. Адже вони ніколи не будуть робити те, чого не забажають самі. Навіть змалечку для них важливо, аби до їхньої думки дослухалися.

Люблять вчитися, швидко засвоюють нові знання. Великі обсяги інформації не становлять для них ніяких труднощів.

Переважну більшість знань вони отримують з Інтернет-ресурсів. Однак тут виникає проблема. Світогляд «зетів» досить поверхневий. За рахунок того, що вони не бачать сенсу у школі чи університеті, вони не отримують базових знань та навичок. Все, про що вони дізнаються в режимі онлайн, має виключно ситуативний характер. Попри це «зети» відрізняються своєю неймовірною багатозадачністю та креативністю. Вони обожнюють знаходити рішення у складних ситуаціях та розв'язувати найскладніші задачі.

Досить негативні риси є й у їхньому характері. Вони мають схильність до забаганок та істерик, прагнуть, аби все було виключно так, як скажуть вони. Мають яскраво виражене нахабство, егоїзм та нарцисизм (згадаймо культуру «селфі»).

Одне відомо точно – їх потрібно мотивувати. Все, що вони роблять, потребує реакції оточуючих, байдуже, негативної чи позитивної. Головне – це увага до їхньої особистості, вони просто «пожирачі» емоцій. Всі завдання, які ви ставите перед цим поколінням, потрібно формулювати чітко та детально. А от за кожне виконане – одразу давати винагороду. Вони не люблять працювати на майбутній результат, їм необхідна мотивація за кожне виконане завдання. Попри те, що «зети» індивідуалісти, вони так само обожнюють тусовки, тому їх завжди треба залучати до командної роботи. Аби їхня праця давала найкращий результат, необхідно давати їм творчі завдання, максимально цікаві для самих «зетів». До того ж переконайтеся, що вони справді вважають свою діяльність корисною для оточуючих.

Отже, покоління є досить різні. А тому при спілкуванні зі своїми підлеглими чи співслужбовцями бажано враховувати особливості, що характерні цьому поколінню, до того ж зважати на події, що могли вплинути на людину. Завдяки цьому можна буде уникнути можливих конфліктів та зберегти чудові відносини один з одним.

Крім того, необхідно володіти знаннями особливостей менталітету (національного характеру) українського народу.

Національний характер – стійкі особливості, характерні для членів тієї чи іншої національної (етнічної) спільноти, особливості сприйняття світу, мотивів вчинків (ідей, інтересів, релігії). Дослідники включають до структури національного характеру

особливості темпераменту, вираження емоцій, почуттів; національні забобони; поширені звички, традиції, стереотипи; особливості та специфіку поведінки; ціннісні орієнтації; потреби і смаки; ритуали.

Чим один національний характер відрізняється від інших? Наскільки менталітет нації впливає на характер її мотивації до праці?

Останнім часом ми часто переконуємось, що просте перенесення західних «книжкових» методів на український ґрунт часто дає збій, викликає іронію, конфлікт або опір. Повною мірою це стосується і тих самих стандартів НАТО, про які всі чують, але мало хто розуміє, що це таке, коли мова йде про їх застосування у роботі з особовим складом.

Звичайно, ми не претендуємо на істину в останній інстанції і викладаємо тільки свою думку, засновану на професійному досвіді та аналізі багатьох джерел.

Які ж основні передумови, фундамент виникнення українського етносу визначають дослідники цього феномена?

1. Сприйняття статичних форм лісостепового українського рельєфу, далеких горизонтів, наповнених м'якими, пласкими хвилями родючих земель породжує мрійливість, чуттєвість, пасивність, безтурботність і одночасно схильність до волі й анархії.

2. Ставлення до землі українського селянина межує з її обожнюванням. Землеробський спосіб життя в сукупності з близькістю до природи взагалі народжував не тільки ліричність або провінціальну сентиментальність, а й почуття власної гідності, упевненості в своїх силах, якоюсь мірою – індивідуалізм. У почутті власної гідності ґрунтується гостре, навіть хворобливе відчуття справедливості, ненависті до ущемлення, що штовхають українця до постійного пошуку правди.

3. Перевага «серця (почуттів) над розумом».

4. На формування специфічних рис українського менталітету вплинуло тривале входження українських земель до складу різного роду державних утворень (Литовського князівства, Речі Посполитої, Австро-Угорщини, Османської та російської імперій) і настільки ж тривала боротьба за незалежність, що породила такі ментальні якості, які, здавалося б, суперечать одна одній. Так, «з одного боку, квінтесенція українського духу – козак – волелюбний індивідуаліст. Ці індивідуальні коріння, їх індивідуалістичні уявлення мають свої позитивні і негативні сторони в характері народу... З іншого боку,

століття кріпосного права не могли не накласти свій відбиток. Це породжувало в масі українського селянства «почуття громади», почуття взаємодопомоги, підтримки та ін.

З одного боку – авантюрно-козацький (лицарський) стиль життя, з іншого – стиль таємного існування, породжуваний необхідністю приховувати свій внутрішній світ від ворогів. Якщо перший – джерело активності, то інший примушує до життєвої філософії «моя хата з краю».

5. Починаючи від східнослов'янського віча і козацької ради, український народ завжди тяжів до більш демократичних і республіканських форм правління.

Отже, спробуємо привести в систему основні особливості «українського характеру»:

Ощадливість.

Індивідуалізм, «моя хата з краю».

Недовірливість, підозрілість до нового, невідомого.

Волелюбство, підкорення заради вигоди.

«Хазяйновитість», працелюбство (на себе).

Самостійність у судженнях, «собі на умі».

Постколоніальний синдром периферійності, провінційності, комплекс «молодшого брата».

Особиста ініціативність.

Терпимість.

Прагнення до більш демократичної, республіканської форми правління.

Жадібність.

Лукавість, потайливість.

Байдужість.

Гнучкість, виверткість.

Соціальний фаталізм.

Толерантність до інших народів.

Звичайно, слід врахувати і нерівномірність поширення описаних вище особливостей по території України, бо вона аж ніяк неоднорідна ні за хронологічними, ні за регіональними ознаками. Не треба бути фахівцем, щоб зробити висновок, що на Заході ми отримаємо зовсім інші результати, ніж у Східних або Південних областях країни. У різних регіонах різне ставлення до історичного минулого, культурної спадщини, мови, релігії, перспектив розвитку тощо.

Узагальнюючи сказане, ще раз зазначимо основні риси українського менталітету.

По-перше, духовний зв'язок українців з середовищем їхнього життя.

По-друге, верховенство індивідуалізму над колективізмом, що відзначають практично всі дослідники цього феномена.

По-третє, верховенство емоційності над раціональністю, почуття над інтелектом, «серця над головою».

По-четверте, певний соціальний фаталізм, тобто віра в автоматичність історичного процесу, звідки випливає постійний ухід у малі групи, в сім'ю, утримання від участі у вирішенні серйозних соціально-політичних проблем.

По-п'яте, подвійність внутрішнього світу, який поєднує в собі авантюрно-козацький (активний) психологічний тип і тип «таємного існування» (пасивний).

Отже, зважимо всі «за» і «проти». З одного боку, ми маємо спільні із західноєвропейською цивілізацією коріння, що аж до XVII століття розвивалися в загальноєвропейському контексті, і це знайшло відображення в ментальних співзвуччях українського та європейського світоглядних принципів. З іншого боку, за останні 350 років і в ментальності українців, і в ментальності європейців відбулися докорінні зміни, пов'язані з різними шляхами історичного розвитку.

Можливо, тому у нас й виникають труднощі з імплементацією деяких загальноєвропейських цінностей, норм і правил, що у багатьох українців поки дуже високий рівень ідентифікації з подіями радянського минулого?

Звичайно, що широкомасштабна агресія росії проти нашої країни, дуже сильно вплине на процеси позбавлення українців від рудиментів радянської ментальності і прискорить остаточну дерусифікацію.

На нашу думку, командирам (начальникам) необхідно знати ці особливості й обов’язково враховувати їх у своїй індивідуальній роботі з підлеглими.

Завдання командира (начальника) полягає в тому, щоб бути справедливим до всіх підлеглих, ввічливим у висловлюванні вимог. Непотрібно забувати, що саме на ньому лежить турбота у створенні необхідних вимог для служби підлеглих. Все це в цілому має сприяти

формуванню психологічної атмосфери в колективі (групі, команді).

У той же час у сучасній вітчизняній військовій психолого-педагогічній літературі наголошується, що для додання індивідуальній роботі відповідних диференційованих ознак також необхідно виходити із змісту двох провідних соціально-психологічних характеристик особистої сфери різних категорії військовослужбовців: мотивів їх поступлення на військову службу й особистої військово-професійної орієнтації. Розглянемо узагальнені показники названих характеристик.

Мотиви поступлення на військову службу у вітчизняній військовій психології розглядаються як *психологічна (усвідомлена) причина, що безпосередньо спонукає військовослужбовця до ухвалення рішення про добровільне підписання відповідного контракту.* Іншими словами, виявлення мотивів дозволяє отримати відповідь на питання, чому конкретна людина поступила на військову службу. Найважливішими чинниками їх формування є переважно об'єктивні соціальні умови її попередньої життєдіяльності.

Наприклад, аналіз вивчення мотивації вступу на військову службу за контрактом дозволяє виявити їх деяку обмеженість матеріальними рамками і недостатність інших стимулів, що спонукають до служби за контрактом. Це можна пояснити тим, що велика частина військовослужбовців військової служби за контрактом прийшла у Збройні Сили у зв'язку із зростанням безробіття і нестабільністю у цивільній сфері діяльності. Саме це визначає їх мотивацію, яка має стійку тенденцію до підвищення матеріальної складової.

Іншою основною соціально-психологічною складовою, що істотно впливає на формування характеру і змісту індивідуальної роботи з військовослужбовцями, виступає їх *особиста військово-професійна орієнтація***.** У спеціальній педагогічній літературі вона розглядається *як основний елемент структури особистості військовослужбовця, що визначає спрямованість і характер його військово-професійної діяльності з досягнення власної життєвої мети (орієнтирів).* Отже, знаючи особисту військово-професійну орієнтацію підлеглого, командир (начальник) може прогнозувати його ставлення до виконання службових обов'язків і відповідно до цього наповнювати конкретним змістом індивідуальну роботу, що з ним проводиться.

Слід зазначити, що мотиви і військово-професійна орієнтація

знаходяться у тісному взаємозв'язку. Проте якщо перші обумовлюють конкретну дію (ухвалення рішення, вчинок), то друга виступає як напрямний елемент тривалої перспективи (професійне і кар'єрне зростання, соціальне і матеріальне благополуччя тощо), спрямованість і зміст якого може змінюватися в результаті цілеспрямованої взаємодії командира (начальника) з підлеглим.

Важко переоцінити роль мотивів у військовій діяльності. *Мотивація до військової праці* з погляду її спрямованості може бути трьох видів:

1. *Мотивація «на справу».* Військовослужбовець з такою мотивацією більше зацікавлений у досягненні високих результатів діяльності. Особисті переваги, які він може отримати задля досягнення добрих результатів діяльності, його турбують меншою мірою. Такого військовослужбовця цікавить і захоплює сам процес діяльності.

2. *Мотивація «на себе».* За такої мотивації військовослужбовець більш за все націлений на особистий успіх, на отримання особисто ним тих матеріальних і духовних благ, яких він потребує. Індивідуальне досягнення високих результатів у діяльності він розглядає лише як засіб отримання в подальшому будь-яких переваг. Успіх товаришів по службі, колективу (групи, команди) в цілому хвилює його значно менше, ніж особистий результат. Природно, що за такої мотивації характер стосунків військовослужбовця з товаришами по службі буде іншим, ніж при домінуванні мотивації «на справу».

3. *Мотивація «на взаємини».* За такої мотивації військовослужбовець, перш за все, враховує те, як оцінюють його дії оточуючи. Для нього важливо підтримувати зі всіма добрі стосунки. Якщо він потрапляє в ситуацію, що вимагає піти на конфлікт з іншим військовослужбовцем або пожертвувати інтересами справи, то він зазвичай жертвує інтересами справи.

У «чистому» вигляді який-небудь один вид мотивації у конкретного військовослужбовця присутній рідко. Характернішою є наявність одночасно двох-трьох видів мотивів. Проте серед мотивів різної спрямованості якісь один є переважаючим.

Наприклад, не можна не відзначити, що в переліку напрямів особистої військово-професійної орієнтації військовослужбовців ще достатньо велика частка життєвих цілей прагматичного плану. До них, перш за все, відноситься досягнення матеріального і

соціального благополуччя. Наслідком цього є розкрадання військового майна і матеріальних засобів, використання службового положення з корисливою метою тощо.

Військова практика показує, що така одностороння мотивація до військової служби і військово-професійна орієнтація формують недостатній рівень задоволеності обраною професією, неготовність обмежувати себе, сприймати жорсткі армійські вимоги, невпевненість у своєму майбутньому і відсутність твердих намірів продовжувати професійну службу в армії, недовірливе і скептичне ставлення до своїх командирів. Нерідко це стає приводом формування проблем у сфері взаємин військовослужбовців зі співслужбовцями, командирами і начальниками, представниками неармійських структур (членами сім'ї, друзями тощо).

Все це істотно підвищує вимоги до психолого-педагогічної діяльності командирів (начальників), припускає врахування соціально-психологічних і особистих особливостей різних категорій військовослужбовців та, внаслідок цього, наповнення її конкретним змістом. При виконанні цієї вимоги індивідуальна робота з військовослужбовцями набуває відповідної специфіки, що значно підсилює її ефективність.

Досвід підтверджує, що тільки комплексне використання всіх численних форм і методів вивчення індивідуально-психологічних особливостей підлеглих у ході бойової та повсякденної службової діяльності дає бажаний результат. У кожній окремій ситуації командир (начальник) визначає, які методи і як використовувати за призначенням для отримання більш достовірної й якісної інформації про підлеглого.

Вивчення індивідуально-психологічних особливостей підлеглих повинно виступати не як самоціль, а як забезпечення ефективності їх навчання, діяльності в інтересах військової служби і самих воїнів. Як правило, командир підрозділу багато часу проводить поруч із підлеглими. Втім це далеко не завжди дозволяє глибоко вивчити їх індивідуальні психологічні якості. Тому на практиці часто виникає проблема отримання командиром достовірної і достатньої за обсягом інформації щодо індивідуальних особливостей військовослужбовців. Лише цілеспрямована і систематична робота командира підрозділу здатна забезпечити ефективність діяльності щодо вивчення та врахування індивідуально-психологічних особливостей підлеглих у повсякденній службовій діяльності.

Крім того, не можна забувати і про такий чинник, як процес адаптації людини, яка поступає на військову службу. Те, на скільки військовослужбовець вдало пройшов чи, навпаки, не пройшов, адаптацію до умов військової служби, безумовно, сильно впливає на його морально-психологічний стан, рівень опанування військовою спеціальністю і загальне ставлення до виконання службових обов'язків. Стан адаптованості також необхідно враховувати під час організації та проведення з військовослужбовцем індивідуальної роботи.

Оскільки процес адаптації до армійських умов представляє собою взаємодію новобранця з оточуючим його соціальним середовищем, можна виділити насамперед чинники особистісні і чинники зовнішні.

Серед зовнішніх чинників, які впливають на адаптацію новобранця до нових умов, можна назвати оволодіння технікою та озброєнням, навчання та бойове чергування, стиль керівництва та систему взаємовідносин у колективі (групі, команді).

Не всі новобранці успішно проходять адаптацію. У реальному житті ми зустрічаємось із людьми, які приносять в армію психологію бездуховності, егоїзму, негативного ставлення до виконання військового обов'язку. Виявляються проблеми у вихованні в сім'ї та інші чинники. Таким людям важко доводиться у здорових військових колективах (групах, командах). Деякі вимушено пристосовуються до незвичних для них вимог. Інші, які використовують низький рівень правопорядку та дисципліни, самовільно залишають свої військові частини.

Адаптація – це процес пристосування особи до оточуючих умов, який проявляється у забезпеченні умов, що сприяють реалізації її потреб, бажань, життєвих цілей.

Адаптація воїна до армійських умов *включає:*

- придбання військово-технічних знань і навичок, оволодіння спеціальністю та пристосування до умов технічного обслуговування (*воєнно-технічна адаптація*);

- вивчення особистої зброї, формування навичок стрільби та збройної боротьби із противником (*бойова адаптація*);

- входження у конкретний військовий колектив (групи, команди), встановлення взаємовідносин з командирами (начальниками), старшими та рівними за посадою (*соціальна адаптація*);

- зміни психіки особистості під впливом нових чинників оточення та змін умов діяльності (*психологічна адаптація*).

На процес адаптації військовослужбовців початкового періоду служби впливають наступні чинники:

- якісні чинники особистості новобранця, його темперамент, життєві переконання, ціннісні орієнтації;

- чинники знань та вміння командирів (начальників) управляти процесами життєдіяльності військових колективів (груп, команд);

- інтенсивність навчально-бойової діяльності, якість організації служби військ, побуту та дозвілля особового складу;

- ступінь володіння командирами (начальниками) психолого-педагогічними здібностями і навичками, рівень авторитету у колективі підрозділу;

- якість організації контролю за внутрішньоколективними відносинами, своєчасне реагування командирів (начальників) на процеси, що відбуваються у колективах (групах, командах), з метою своєчасного їх корегування.

Соціально-психологічна адаптація (далі – СПА) більшості новачків до військової служби включає два відносно самостійних процеси входження їх спочатку до колективів навчальних підрозділів або підрозділів молодих солдатів у військових частинах (*первинна СПА*); у подальшому – до колективів штатних підрозділів (*вторинна СПА*).

Первинна СПА має ряд специфічних особливостей:

1. Процес первинної СПА відбувається в умовах відриву від звичного соціально-психологічного середовища, що викликає у новобранців, особливо спочатку, відчуття самотності.

2. Нова обстановка, нові вимоги, велика кількість нових людей викликає у багатьох розгубленість, психологічну напругу, стресові реакції, депресію.

3. Вимоги командирів (начальників) викликають внутрішнє заперечення, небажання підкорятися, що у деяких психічно нестійких осіб іноді виливається у відкриті форми протесту, конфлікти.

Найбільш важливою сферою первинної СПА новачків є їх адаптація до вимог командирів (начальників).

Головним механізмом СПА новобранців виступає наслідування командирів (начальників). Одночасно відбувається процес оцінки

особистості кожного командира (начальника), підмічаються сильні та слабкі сторони. Багато тут залежить від першого враження, яке створює той чи інший командир на військовослужбовців.

Вторинна СПА новобранців до умов військової служби починається з моменту прибуття у штатні підрозділи і характеризується:

1. Одночасним входженням і закріпленням новачків у колектив із виконанням ними конкретних службово-бойових та бойових завдань.

2. Військовий колектив (група, команда) з несприятливим морально-психологічним кліматом сприймається як сильний стресчинник, що призводить до дезадаптації.

Таким чином, індивідуальній роботі з військовослужбовцями різних категорій властиві специфічні особливості. Ефективність роботи командирів (начальників) в цій сфері військово-професійної діяльності багато в чому залежить від знання та реалізації відповідних теоретичних і прикладних розробок вітчизняної військової психології та педагогіки, врахування особливостей конкретного підрозділу.

1.2. Теоретичні основи індивідуальної роботи у підрозділі (військовій частині)

Морально-психологічна робота організовується та здійснюється у системі МПЗ, на основі теоретичних і прикладних розробок військової психології і педагогіки, що виходять із відповідних закономірностей військово-педагогічного процесу та знайшли віддзеркалення у принципах формування в особового складу військово-професійних якостей.

Останніми роками ці принципи були істотно уточнені та приведені у відповідність із поглядами, що відповідають вимогам суспільства, сучасному стану і напрямам реформування ЗС України. На даний час до основних з них відносяться наступні принципи:

-гуманізація військово-професійних відносин (у центрі уваги управлінської, психолого-педагогічної й іншої діяльності командирів і начальників повинен знаходитися конкретний

військовослужбовець, якому притаманна унікальна система особистих властивостей і якостей);

- індивідуальний підхід до кожного військовослужбовця;

- вирішення психолого-педагогічних завдань у колективі (групі) і через колектив;

- формування у військовослужбовців необхідних якостей у процесі їх професійної діяльності;

- поєднання вимогливості з повагою до військовослужбовця як особистості і турботою про нього;

-комплексний підхід до формування необхідних якостей (все для формування, всі формують);

- забезпечення єдності процесу навчання, розвитку і морально-психологічної підготовки військовослужбовців;

- кожний начальник навчає своїх підлеглих та формує в них необхідні якості;

- здійснення психолого-педагогічного впливу на всіх без винятку військовослужбовців, незалежно від посади, поведінки та ставлення до служби;

- плановість, систематичність та цілеспрямованість індивідуальної роботи;

- урахування індивідуальних особливостей кожного військовослужбовці, а також специфіки підрозділів, умов служби, характеру завдань, які виконуються;

- доцільний вибір та вміле використання методів індивідуального впливу на військовослужбовців;

-урахування історичного досвіду роботи із військовослужбовцями Української армії;

- постійний аналіз дієвості індивідуальної роботи.

Знання і реалізація перерахованих принципів формування у воїнів військово-професійних якостей дозволяють командирам (начальникам) сформувати доцільний підхід до всіх категорій своїх підлеглих, творчо вирішувати завдання індивідуальної роботи з урахуванням впливу об'єктивних і суб'єктивних чинників, конкретних умов військової служби, оптимально збудувати психолого-педагогічний процес й ефективно управляти ним, діагностувати і прогнозувати результати індивідуальної взаємодії.

Разом з тим морально-психологічна робота з різними категоріями військовослужбовців має і свої специфічні особливості. Вони, перш за все, визначаються цілями і завданнями професійної підготовки,

змістом і специфікою організації служби, а також рядом інших обставин. Внаслідок цього в керівних документах головна мета морально-психологічної роботи з особовим складом припускає формування такого військовослужбовця, який би повною мірою відповідав вимогам, що висуваються до воєнного професіонала. Її досягнення припускає вирішення ряду специфічних завдань. Їх перелік передбачає формування у військовослужбовців:

- готовності до беззаперечного виконання наказу, позитивної мотивації й усвідомленого ставлення до служби у ЗС України;
- високої дисциплінованості й особистої відповідальності за підвищення професійної майстерності, грамотну експлуатацію і збереження озброєння і військової техніки;
- шанобливого ставлення до командирів (начальників), військового товариства і братерства.

Практика морально-психологічної роботи у військових частинах і підрозділах свідчить про те, що її ефективність багато в чому залежить від уміння командирів вивчати і враховувати індивідуальні особливості воїнів.

Дієвість морально-психологічної роботи командира з кожним конкретним військовослужбовцем багато в чому залежить від того, наскільки добре він знає позитивні якості і недоліки свого підлеглого, чи може знайти найдоцільніші форми, методи, засоби і прийоми впливу на свідомість, відчуття і поведінку воїна.

Індивідуальна робота – це систематичний, цілеспрямований психолого-педагогічний вплив командирів та інших начальників на свідомість, почуття та поведінку конкретної особистості з урахуванням її віку, соціальних, психологічних та інших особливостей, умов служби, побуту та відпочинку в інтересах її всебічного розвитку для успішного виконання військового обов’язку.

Сутність індивідуальної роботи полягає в тому, щоб на основі всебічного і глибокого вивчення особистих якостей військово-службовців, їх особливостей, інтересів, потреб, здібностей, характеру, темпераменту тощо найкращим чином розставляти та використовувати підлеглих на користь служби, розвивати і формувати у них необхідні якості для успішного виконання службових завдань, дотримання дисципліни і законності, сприяти усебічному розвитку особистості.

Важливою стороною індивідуальної роботи є вибір таких форм, які найбільшою мірою відповідають особливостям психіки даного підлеглого.

Найбільш результативними формами індивідуальної роботи є:

- індивідуальна бесіда;
- індивідуальна допомога;
- індивідуальні завдання і доручення;
- індивідуальний контроль;
- спілкування з родичами та інші.

Успіху в індивідуальній роботі з підлеглими досягає той командир (начальник), який у роботі з людьми проявляє творчість і уміння застосовувати всі названі форми індивідуальної дії.

Індивідуальна робота будується на міжособистісному спілкуванні командира (начальника) і підлеглого, їх безпосередній взаємодії. Це примушує командира (начальника) виявляти вибірковість у формах та методах індивідуальної роботи відповідно до соціальних, психологічних, фізіологічних особливостей кожного підлеглого, а також враховувати, яка роль останнього в підрозділі, чи користується він авторитетом, які його особисті домагання і ціннісні орієнтири (табл. 1.1-1.2).

Таблиця 1.1

Діяльність командирів (начальників) щодо проведення індивідуальної роботи

Індивідуальна робота включає діяльність командирів (начальників) із:					
усебічного вивчення індивідуально-психологічних, типологічних і психофізіологічних особливостей і особистісних якостей військово-службовця, його сильних і слабких сторін	прогнозування планування організації індивідуальної роботи з військово-службовцями, визначення і складання програми індивідуальної роботи з ними	здійснення індивідуальної роботи з підлеглими у всіх видах професійної діяльності, їх служби і побуту	вибір і визначення оптимальних методів, форм, способів і прийомів індивідуального впливу на військово-службовця, ефективної взаємодії з ним	навчання молодших командирів організації і методики індивідуальної роботи з підлеглими	постійного аналізу результатів індивідуального впливу на воїна, при необхідності його корегування

Таблиця 1.2

Методи індивідуальної роботи

Методи вивчення підлеглого	Методи індивідуального впливу на підлеглого	Методи профілактики і корегування
- індивідуальна бесіда; - вивчення документів; - узагальнення незалежних характеристик; - особисте спостереження; - аналіз результатів діяльності; - опитувальні методики: анкетування; інтерв'ювання; тестування; - індивідуальний контроль	- переконання; - приклад; - заохочення (в т.ч. схвалення, похвала, вираз позитивного ставлення); - індивідуальні прохання; - створення проблемних ситуацій; - індивідуальна допомога; індивідуальні завдання і доручення (довіра); індивідуальні поради і роз'яснення; обговорення; вправа; примус; індивідуальна критика тощо	- переконання; - перенавчання; - індивідуальна критика; - «реконструкція характеру»; - нагадування; - зауваження; - засудження; - заборона; - стягнення

Мета індивідуальної роботи полягає у зміцненні позитивних якостей і корегуванні недоліків військовослужбовця.

Система індивідуальної роботи – це сукупність структурних, організаційних і змістових елементів, що тісно пов'язані між собою, враховують особистісні особливості кожного конкретного військовослужбовців, що спрямовані на формування воїна-професіонала і громадянина суспільства.

Система індивідуальної роботи включає:

- визначення цілей і завдань;
- визначення, хто і з ким індивідуально працює;
- планування;
- вивчення її стану у підрозділах;
- навчання практики індивідуальної роботи;
- вивчення і врахування індивідуальних особливостей військовослужбовців, застосування більш ефективних форм, методів і прийомів впливу;
- організацію оперативної інформації про настрої, інтереси, запити особового складу;
- аналіз, узагальнення передового досвіду, контроль і корегування плану.

Усі посадові особи, в кого є підлеглі, повинні працювати з ними індивідуально, наприклад:

- *щоденно*: з тими, хто виконує важливі завдання щодо забезпе-

чення бойової готовності підрозділу, знаходиться у складі варт, добового наряду, а також з військовослужбовцями, які порушили військову дисципліну або скоїли злочини, та з тими, хто відбуває у відпустку, відрядження і на лікування;

- *щотижня*: з військовослужбовцями, які належать до «групи посиленої психологічної уваги», з тими, хто знаходиться за межами військових частин, в окремих командах, на лікуванні в медпунктах, виконує обов'язки самостійно в окремих приміщеннях та об'єктах, а також із сержантським складом;

- *щомісяця*: з тими, хто знаходиться у шпиталі, а також з усіма своїми безпосередніми підлеглими.

Під *методикою індивідуальної роботи* розумітимемо наступне: сукупність форм, методів і способів, за допомогою яких реалізуються її основні функції – вивчення військовослужбовця з метою визначення найефективнішого впливу на нього; планування; організація; проведення; контроль і оцінка досягнутого.

Життя показує, що робота з вивчення особистісних особливостей військовослужбовців, із врахування дії об'єктивних і суб'єктивних чинників, що впливають на воїна, приносить успіх, коли дотримуються принципи індивідуальної роботи.

Принципи індивідуальної роботи:

- повсякденна увага до кожного військовослужбовця у поєднанні з високою вимогливістю і батьківською турботою про його життя, побут, відпочинок;

- зв'язок впливу на підлеглого з життям країни, із бойовим завданнями, завданнями бойової підготовки військового колективу (групи, команди);

- єдність індивідуального і колективного впливу на особистість воїна;

- дотримання почуття міри в критиці недоліків воїна та опора на його позитивні якості;

- конкретність, скерованість на певного військовослужбовця;

- цілеспрямованість у досягненні певних завдань;

- оперативність, можливість проведення індивідуальної роботи у будь-якій обстановці, швидке реагування на поведінку воїна в різноманітних ситуаціях;

- планомірність заздалегідь продуманої системи індивідуального впливу на військовослужбовця.

У своїй сукупності ці принципи визначають *функції індивідуальної роботи*. Основними з них є:

- *формуюча* – передбачає цілеспрямоване вироблення у військовослужбовців особистісних якостей, необхідних для успішного виконання функціональних обов'язків за посадовим призначенням;

- *мобілізуюча* – сприяє створенню у свідомості військовослужбовця настрою на досягнення успіху, вирішення завдань, що стоять перед ним;

- *розвиваюча* – характеризує індивідуальну роботу з погляду її можливостей щодо позитивної зміни інтелектуальних, фізичних та інших особистісних якостей військовослужбовців;

- *профілактична* – така, що дозволяє формувати у військовослужбовців установку на неприпустимість відхилень в їх поведінці;

- *корегуюча* – пов'язана із зміною або усуненням окремих негативних якостей особистості військовослужбовця.

Розглядаючи зміст індивідуальної роботи як сукупність послідовних психолого-педагогічних заходів впливу командирів (начальників) на підлеглих, необхідно виділити чотири основних етапи у системі організації і проведення індивідуальної роботи:

1. Вивчення індивідуальних особливостей та особистісних якостей військовослужбовця, його сильних і слабких сторін.

2. Практичне здійснення заходів, спрямованих на формування високих морально-психологічних і бойових якостей військовослужбовця.

3. Вибір оптимальних форм, методів і прийомів психолого-педагогічного впливу.

4. Систематичний аналіз досягнутих результатів індивідуального впливу, корегування методів і прийомів.

Аналіз військової практики показує, що індивідуальна робота ефективна і дієва, якщо командири (начальники) в повному обсязі й якісно використовують увесь спектр її методів і прийомів.

Крім того, успіх індивідуальної роботи забезпечується здійсненням законності, підтриманням статутного порядку, чіткою організацією заходів бойової готовності, постійною турботою про підлеглих. Скільки би не точилися розмови про високі ідеали та правила поведінки, але коли в реаліях будуть існувати відступи від статутних і моральних норм, розмови ці будуть безплідними, якщо військовослужбовці зустрічатимуться з грубістю, несправедливістю,

порушенням законів від тих, хто оголошує ці моральні вимоги та відповідає безпосередньо за законність і статутний порядок.

Індивідуальна робота завжди має бути цілеспрямована і конкретна, бо вона проводиться з конкретними людьми і переслідує певну мету їх навчання.

Важливішими вимогами успішного проведення індивідуальної роботи є:

- всебічне знання підлеглих, урахування їх індивідуальних психологічних і фізіологічних особливостей;
- психолого-педагогічна майстерність командирів (начальників);
- вміле сполучення індивідуального і колективного впливу на військовослужбовця, індивідуальних форм роботи.

Важливою особливістю індивідуальної роботи є її оперативність.

Індивідуальна робота може проводитись у будь-який час і за будь-яких обставин, але від цього значною мірою міняється її зміст і завдання.

Досвід підтверджує, що, не зважаючи на те, що індивідуальну роботу можна проводити будь-коли і в будь-якому місці, все ж таки існує певна система, яка складається із елементів:

- вивчення особливостей особистості військовослужбовця;
- визначення мети**,** завдань та напрямів в індивідуальній роботі;
- вибір та застосування конкретних методів індивідуальної роботи з урахуванням особливостей військовослужбовця;
- аналіз результатів психолого-педагогічного впливу;
- забезпечення послідовності зусиль всіх командирів (начальників) та їх взаємозв'язок.

Індивідуальна робота передбачає вирішення наступних завдань:

- глибоке і всебічне вивчення життєвого досвіду, індивідуальних психологічних особливостей особистості військовослужбовця, оцінка ступеня їх розвитку;
- визначення та оцінка результатів службової діяльності воїна;
- підняття рівня професійних навичок командного складу, озброєння його сучасними методами управління підлеглими;
- визначення та застосування форм, методів і способів індивідуального впливу на військовослужбовців, охоплення повсякденною, систематичною і цілеспрямованою морально-психологічною роботою усіх офіцерів, сержантів і солдатів;

- формування необхідних для службової діяльності соціально-психологічних якостей воїнів, ціннісно-орієнтаційних основ їх діяльності, установок на досягнення конкретних результатів, попередження на підставі знання індивідуальних особливостей військовослужбовців негативних вчинків, порушень військової дисципліни;

- найдоцільніше військово-професійне використання військовослужбовців за фахом, які відповідають його можливостям, здібностям;

- надання допомоги під час адаптації воїнів до різноманітних видів бойової діяльності, умов військової служби, зняття стресових станів, психологічне розвантаження після виконання бойових завдань;

- організація ефективного морально-психологічного впливу військового колективу (групи, команди) на особистість воїна;

- контроль за дисциплінарною практикою, застосуванням заохочень і стягнень;

- робота з військовослужбовцями, схильними до девіантної поведінки.

Коефіцієнт корисної дії системи індивідуальної роботи залежить від дотримання наступних умов:

а) кожний командир (начальник) на своєму рівні завжди тримає в центрі уваги конкретну людину;

б) будь-який командир (начальник) враховує індивідуальні особливості військовослужбовців в інтересах застосування найдоцільніших методів, способів, форм і засобів індивідуального впливу;

в) кожний командир (начальник) прагне опанувати передовий досвід індивідуальної роботи в інтересах підвищення військової майстерності, зміцнення військової дисципліни, згуртування військових колективів (груп, команд).

На ефективність індивідуальної роботи впливають й інші обставини: соціальна сфера; громадські інститути; засоби масової інформації тощо.

Правильне ставлення командира (начальника) до індивідуальної роботи неможливе без глибокого з'ясування її сутності та розуміння того, що:

а) індивідуальна робота – це система цілеспрямованого психолого-педагогічного впливу, який здійснюється з урахуванням особливостей воїна шляхом застосування найбільш психолого-

педагогічно доцільних способів і методів, реакції на них і досягнутих результатів;

б) індивідуальна робота – це велика і складна праця, що характеризується такими ознаками, як: конкретні психолого-педагогічні цілі; проводиться з урахуванням індивідуальних особливостей воїнів; є компонентом комплексного підходу; здійснюється стосовно всіх військовослужбовців; проводиться постійно і скрізь; здійснюється усіма методами і формами; проводиться у повній відповідності з принципами морально-психологічної роботи;

в) індивідуальна робота здійснюється у системі «командир (начальник) – підлеглий», тобто в схемі міжособистої взаємодії. Тому дуже важливо врахувати її психологічно-педагогічні аспекти, які проглядаються в самій структурі індивідуальної роботи.

Структура індивідуальної роботи включає:

- глибоке вивчення воїна;
- визначення програми індивідуальної роботи з ним;
- використання усіх способів, методів і форм впливу;
- спрямування зусиль усіх командирів (начальників) та колективу (групи, команди) на воїна;
- постійний контроль за ходом і результатами індивідуальної роботи.

Структурно зміст цієї роботи включає взаємозалежні етапи; підготовчий, цілеспрямований психолого-педагогічний вплив і результативний.

У ході підготовчого етапу необхідно визначити, що і як вивчати в особистості підлеглого, спрогнозувати перспективи її розвитку, вибрати найдоцільніші засоби, форми і методи досягнення поставлених цілей.

Реалізуючи план індивідуальної роботи з підлеглим, командир різними формами і методами психолого-педагогічної взаємодії з військовослужбовцем (впливу на нього) домагається його активної участі у самовдосконаленні.

По завершенні оцінюються результати вивчення й індивідуального впливу на підлеглого. У цей період відбуваються діагностика і корегування психолого-педагогічної діяльності самого командира (начальника).

Максимальна результативність системи індивідуальної роботи можлива, якщо є зворотний зв'язок у ланці «командир (начальник) –

підлеглий». Це як би сигнал про ефективність індивідуального впливу на особу військовослужбовця. Такі сигнали можуть бути із знаком «+» або «–». Важливо їх розшифрувати і здійснити чергову дію відповідно до «заряду» сигналів зворотного зв'язку.

Досвід показує, що зворотний зв'язок негайно уривається, якщо не дотримується ряд умов. В першу чергу, не можна наносити кривду людині, викликати обурення.

З метою підтримки зворотних зв’язків спробуйте робити так:

- починайте з похвали і щирого визнання достоїнств людини, хваліть за кожен, навіть скромний, успіх;

- ставте питання так, щоб воїн мав можливість залишатися самим собою;

- створюйте людині добре ім'я, щоб вона стала жити відповідно до нього;

- зробіть так, щоб недолік, який ви хочете виправити у свого підлеглого, виглядав таким, що його легко можна виправити, а справа, якою хочете його захопити, – легкоздійсненною.

Зворотний зв'язок допомагає розглянути мотиваційну структуру особистості, яка в певній ситуації приводить до цілком певних дій. Назвемо основні компоненти, що здійснюють вплив на мотивацію. Їх важливо враховувати при організації і проведенні індивідуальної роботи. Ось вони:

- кожна людина хоче показати все, на що вона здатна, і довести свою значущість в колективі (групі, команді). В той же час вона не хоче, щоб у тих питаннях, в яких вона компетентна, рішення ухвалювалися без її участі;

- практично будь-який військовослужбовець має свою точку зору на те, як поліпшити умови служби, її організацію, і розраховує, що його позиція буде зацікавлено зустрінута командиром (начальником);

- кожній людині потрібна оперативна інформація про результати її праці, про оцінку її діяльності;

- майже всякий воїн гостро реагує, якщо його старання і високі результати у виконанні службових обов'язків призводять лише до того, що начальники ще більше навантажують. Так убивається ініціатива.

Зворотні зв'язки можуть бути оперативними (сьогочасними) і відстроченими (що виникають і наростають поступово). Найзначущі – відстрочені. Важливо їх систематично підтримувати, регулярно

працюючи з конкретною особою. Адже зворотні зв'язки – це не раз і назавжди проведені «дроти» спілкування. Особистість військовослужбовця постійно розвивається, одні орієнтації змінюються, зникають і з'являються нові.

Першим етапом в індивідуальній роботі є вивчення індивідуально-психологічних особливостей та особистісних якостей військовослужбовця. Вони є складною структурою.

Індивідуально-психологічні особливості – це поєднання різних компонентів психіки особистості, що зумовлює її індивідуальність, стиль діяльності і втілюється в її якостях.

Особистість – це та сторона індивідуальної людської психології, яка відрізняється стійкістю, визначає духовну своєрідність даної людини й обумовлює якість, особливості її діяльності, спілкування і життя в цілому.

Військові психологи визначають особистість як конкретну людину, представника певного суспільства, класу, колективу, носія їх цінностей і традицій, норм поведінки, яка усвідомлює своє ставлення до оточуючого середовища, займається визначеною суспільно значущою діяльністю і що володіє індивідуально-психологічними особливостями. Офіцерові важливо мати уявлення про психологічні властивості особистості воїна.

У повсякденній військовій практиці для судження про особистість украй необхідно знати шість сторін внутрішнього світу людини: темперамент, характер, здібності, спрямованість (переважаючу орієнтованість) на певну мету і цінності, соціальну і професійну компетентність і Я-концепцію (самосвідомість).

Темперамент – загальна характеристика окремої людини, основна характеристика її нервової системи, що накладають певний відбиток на всю діяльність кожного індивідуума. Зі всіх особливостей особистості воїна, перш за все, впадає в очі, стриманий він або запальний, повільний або швидкий, витриманий або нетерплячий. Динаміка поведінки – це і є прояв темпераменту. Ззовні темперамент виявляється в силі, швидкості і ритмі руху людини, а також у динаміці її мовлення, ходи, міміки і в особливостях прояву відчуттів.

Сила – витривалість, працездатність, ступінь стомлюваності.

Врівноваженість – терплячість, стриманість, посидючість, здатність чекати, рівність настрою.

Рухливість – швидкість реакції, легкість зміни відчуттів, швидкість формування нових навичок.

Оцінка особливостей темпераментів дозволить вам правильно визначити ділові якості підлеглих, повніше використовувати активність кожного з них у процесі військової діяльності (додаток А).

Цікава інформація

Залежно від поєднання цих особливостей психологія розглядає чотири типи темпераменту: холеричний, сангвінічний, флегматичний і меланхолійний. При високій чутливості людини і швидкісній, імпульсивній активності ми маємо справу з холеричним темпераментом. Помірна чутливість і помірна ж реактивність властиві сангвінікові. Якщо чутливість вища, а поведінкова активність немов би загальмована, то це, ймовірно, меланхолік. Для флегматика характерна декілька знижена вразливість і відома сповільненість поведінки, особливо при переході до іншого виду діяльності, умов життя.

У індивідуальній роботі необхідно враховувати типи темпераменту і відповідно до цього обирати індивідуальні шляхи і способи впливу.

Холерик – це звичайно неврівноважений, схильний працювати ривками, погано стримуваний, а тому схильний до запальності і дратівливості військовослужбовець. У справі, яка його зацікавила, може виявити велику завзятість, в діях буває енергійний, рішучий, ініціативний. У взаєминах товариський, думки свої висловлює сміливо, при вимушеному очікуванні відкрито виявляє нетерпіння. Навчальний матеріал запам'ятовує швидко, кмітливий. Мова швидка і гаряча. Образливий і недовірливий, але образа швидко проходить.

Військовослужбовці з переважанням холеричного типу темпераменту відрізняються наступними позитивними якостями: енергійні, стрімкі в ухваленні рішень і діях; оперативно виконують завдання, що вимагають кмітливості, ініціативи і високого темпу діяльності; стійкі в прагненнях та інтересах; наполегливі, виявляють завзятість у досягненні мети; об'єктивно оцінюють дії товаришів по службі, не соромляться розкривати недоліки і висловлювати їх керівництву; володіють хорошими організаторськими здібностями; чесні, здатні відповідати за свої справи і вчинки; не бояться брати на себе відповідальність за рішення, дії і вчинки.

У той же час їм властиві і негативні якості: запальність, різкість, поривчастість, крикливість; схильність до емоційних зривів, агресивність; у складних ситуаціях втрачають контроль над емоціями,

недостатньо витримані; захоплюючись чимось, повністю виснажують свої сили і втрачають інтерес до справи; погано пристосовані до діяльності, що вимагає спокійного темпу; мають слабку чутливість, не схильні до співчуття і співпереживання; не урівноважені в поведінці.

Стосовно холериків доцільно виявляти твердість і постійну вимогливість, але без грубості, без щонайменшого прояву неповаги до нього. Важливо постійно тримати його під контролем, не залишаючи без уваги жодного прояву нестриманості.

Сангвінік – це жива, рухома людина, що достатньо володіє собою. Швидко реагує на зауваження, легко освоюється в новій обстановці, віддає перевагу рухомій діяльності, не любить одноманітності. Навчальний матеріал схоплює швидко, але неглибоко, якщо немає для цього особливих підстав.

Військовослужбовці, в яких переважає сангвіністичний тип темпераменту, комунікабельні, легко сходяться з новими людьми, пристосовуються до змін умов життя, до нових вимог, але в той же час часто змінюють прихильності, у них мало надійних друзів, вони непостійні, не є людиною слова. Якщо військовослужбовці цього типу темпераменту зацікавлені – вони виявляють високу активність, але ухиляються від роботи, якщо вона їм нецікава або не бачать для себе користі чи вигоди. У них високий опір труднощам, енергійно і збуджено реагують на все, що привертає їх увагу, працездатні. Проте хворобливо реагують на об'єктивну критику, зарозумілі, пихаті. Сангвініки без зусиль перемикаються з одного виду діяльності на інший, особливо якщо їм це цікаво, захоплюються тим, що їм приємне, легко переживають невдачі, дисципліновані. Але в той же час легко підкоряються сильнішим особам, можуть іти на повідку у недисциплінованих військовослужбовців. Часто виявляють легковажність, поверхневі в аналізі як особистих вчинків і дій, так і товаришів по службі, легковірні і надмірно довірливі. За несприятливих умов військовослужбовцям з переважаючим сангвіністичним темпераментом характерна відсутність зосередженості, поспішність в ухваленні рішень і в діях, вони легко відволікаються від головних питань, їх інтереси непостійні і нестійкі.

При роботі із сангвініком слід вимагати від нього акуратності і наполегливості в будь-якій діяльності, вміння доводити почату справу до кінця, вникати в суть вирішуваного завдання.

Флегматик відрізняється повільністю. Зазвичай урівноважений і рідко виходить з цього стану. Це привертає до нього оточуючих. Завдання виконує поволі, але ґрунтовно. Навчальним матеріалом оволодіває теж поволі, але наполегливо. У захопленнях і в дружбі постійний.

Військовослужбовці флегматичного темпераменту добре чинять опір сильним і тривалим подразникам, володіють хорошою працездатністю, є наполегливими працівниками. Їх зовнішні відчуття стійкі, свої емоції та душевні стани виражають у виняткових випадках, неквапливі, спокійні. Флегматики навіть при великих неприємностях і невдачах залишаються спокійними, відрізняються терплячістю, високою витримкою та самовладанням. У діяльності вони виявляють продуманість, розсудливість, як правило, почату справу доводять до логічного кінця, схильні до акуратності і порядку. У них добре розвинена пам'ять, але для запам'ятовування необхідний час. Проте при позитивних чинниках флегматики мають і негативні якості: поволі і важко звикають до нової обстановки, до нових людей; їх круг спілкування вузький; з досягненням певної межі енергії незадоволення – неминуче слідує сильний «розряд»; володіють малою чутливістю й емоційністю, насилу перебудовують навички і звички, некмітливі, важко перемикають увагу.

Головне в індивідуальній роботі з ним – добиватися усунення млявості, повільності, байдужості. Це досягається шляхом підвищення життєвої активності, постійним контролем за своєчасністю виконання завдань, формуванням у нього відчуття відповідальності за доручену справу.

Меланхолік, зазвичай, заглиблений в себе, замкнутий, нетовариський і надзвичайно соромливий. Дуже поволі і навіть хворобливо освоюється в новій обстановці. Схильний переоцінювати труднощі, що склалися. При ухваленні рішень коливається, швидко стомлюється, надзвичайно чутливий до несправедливості, переживає її приховано. Недовірливий. У складних і важких умовах розгублюється. В той же час у меланхоліків розвинена чутливість, щирість, тонка сприйнятливість, вдячність за увагу. У звичній обстановці це – старанний працівник.

Вони стримані і контролюють себе при дачі обіцянок, у звичній і спокійній обстановці працюють продуктивно. Їх емоційні стани відрізняються глибиною, великою силою і тривалістю. І в той же час

підвищена чутливість призводить до того, що навіть незначний привід може викликати у меланхоліків сльози, вони надмірно образливі і хворобливо чутливі. Військовослужбовці з меланхолійним типом темпераменту боязкі, невпевнені у своїх силах, при незначних труднощах і перешкодах у досягненні мети опускають руки, ненаполегливі; малопрацездатні, легко стомлюються. У них нестійка увага, слабка витривалість, вони погано чинять опір дії сильних подразників, нерідко бувають загальмованими, боязливими, неспокійними в поведінці. Меланхоліки малотовариські, губляться у новій обстановці, замкнуті, уникають контактів із людьми. Негативною якістю є і те, що вони володіють підвищеною тривожністю і душевно ранимі, ухиляються від суспільного життя колективу.

При індивідуальній роботі необхідно поступово збільшувати навантаження щодо висування вимог, підкреслювати пошану, частіше заохочувати за старанність. З метою подолання замкнутості меланхоліків корисно залучати до активної роботи колективу (групи, команди), давати посильні суспільні доручення.

Яким би не був темперамент, у ньому завжди є свої сильні і слабкі сторони, які впливають на стан людини і на інші особливості її зовнішності, зокрема на її здібності, характер і спрямованість особистості. Темперамент виявляється в індивідуальному стилі службової діяльності, в повсякденному спілкуванні. Не рекомендується без вагомих підстав намагатися змінити цей індивідуальний «почерк» поведінки того або іншого воїна.

Свідомим і дисциплінованим може бути і холерик, і меланхолік, і флегматик, і сангвінік.

Слабкі сторони темпераменту краще компенсувати організаційними заходами, доцільною розстановкою людей, комплектуванням груп щодо критерію сумісності темпераментів, а також індивідуальним підходом у спілкуванні.

На психологічному рівні сумісність військовослужбовців визначається, в першу чергу, сумісністю їх темпераментів. Відомо, що темперамент відображає тип пристосування людини до навколишнього світу, характер і інтенсивність його реакцій на події, що відбуваються, різний ступінь відвертості для спілкування з товаришами по службі тощо. Отже, чим більш «відповідними» виявляться темпераменти воїнів, тим більше шансів у їх носіїв для кращого взаєморозуміння і взаємодії.

Досвід показує, що можна виділити три рівні сумісності темпераментів: високий, середній і низький.

Високий рівень сумісності характерний для пар, які у психологічному відношенні взаємно доповнюють один одного: холерик – флегматик і сангвінік – меланхолік. Тут, наприклад, «вибуховість» холерика компенсується спокоєм, психологічною «товстошкірістю» флегматика, а знижений тон настрою меланхоліка нейтралізується життєрадісністю сангвініка.

Середнім рівнем сумісності відрізняються пари: холерик – меланхолік, меланхолік – флегматик, флегматик – сангвінік, сангвінік – холерик.

Для пари сангвінік – холерик характерна постійна напруга із-за з'ясування питань про те, хто з них головний і хто повинен виконати брудну або важку роботу. Пару холерик – меланхолік відрізняють різкі перепади активності (від бурхливої діяльності до повної пасивності)й емоційна нестабільність. У парі меланхолік – флегматик виявляються відчуженість один від одного і відсутність будь-якої ініціативи. Для пари флегматик – сангвінік характерний дефіцит взаємного інтересу, розуміння один одного, співчуття і підтримки.

Низьким рівнем сумісності відрізняються військовослужбовці, що володіють однаковими типами темпераменту. У таких групах постійно відчувається дефіцит, в одному випадку спокою (у парі холерик – холерик), в іншому взаємної поваги, співчуття і послідовності (у групі сангвініків), в третьому – бадьорості та активності (у меланхоліків), в четвертому – ініціативи і творчості (у флегматиків).

Характер (буквально – клеймо, подряпина) – сторона особистості, пов'язана з енергійністю, мобілізаційними можливостями психіки, а також сталими манерами життя, спілкування, поведінки.

Характер – сукупність найбільш стійких соціальних властивостей, що визначають лінію поведінки воїна і виявляються в його відносинах до того, що оточує: до праці, до інших людей, до себе. Це відношення залежить від позицій особистості і поглядів, переконань, життєвого досвіду. Характер – центральна, стрижньова властивість особистості, її кістяк.

Сильний, виражений характер – це енергійність, готовність до ризику, самостійність, рішучість і наполегливість. Слабкий характер (безхарактерність, «безхребетність») – пасивність, віддання переваги спокійним умовам життя і видам діяльності, схильність до

зовнішнього тиску (податливість), слабовілля, нездатність доводити початі справи до отримання результату.

Якщо у воїна характер *екстраверта*, то командирові (начальникові) легко з ним спілкуватися. Часто такий воїн сам шукає співрозмовника, готовий на будь-який вчинок, щоб його відмітили в колективі. Він завжди готовий допомогти словом або справою, тому йому можна доручати різні завдання, але обов'язково нагадувати про відповідальність. Вчинки екстраверта обумовлені об'єктивними обставинами, він часто йде на повідку бажань своїх товаришів. У таких випадках потрібно звертати увагу на те, які вчинки підкоряються контролю свідомості воїна, а які мають випадковий, спонтанний характер. Життєвим правилом екстраверта є прагнення «бути як всі». У разі безконтрольності командира (начальника) такий воїн може потрапити в негативну мікрогрупу, але коли колектив згуртований, то екстраверт стає одним із кращих активістів.

Головними рисами *воїна-інтроверта* є замкнутість, занурення у світ свого «Я», який часто буває незрозумілий командирові (начальникові). Інтроверт насилу адаптується до нових умов і колективу. У нього своє уявлення про службу і дружбу. Він насторожено сприймає доброту і хворобливо реагує на критику. Офіцерові з підлеглим-інтровертом бажано триматися чемно і холоднокровно, спокійно і рішуче. Кращим методом впливу на інтроверта може стати індивідуальна бесіда і переконання, стриманість і терпіння. У всіх випадках, якщо є важкий характер, підлеглого потрібно поважати, шукати у нього достоїнства, спиратися на них у процесі індивідуальної роботи.

Але при цьому не слід забувати, що характер людини не є природженою і постійною властивістю особистості, він виробляється в ході життя і може цілеспрямовано формуватися. Військова служба накладає на характер людини помітний відбиток. Позначаються дисциплінарні заходи і досягнутий рівень дисципліни в підрозділі та військовій частині, умови колективності в побуті і службі. Незгладимий слід у характері залишає досвід бойової діяльності, з одного боку, загартовуючи його, а з іншого – породжує деякі небажані особливості. Негативно позначається на розвитку характеру психічна травма, яка може бути отримана не тільки в екстремальних умовах військової діяльності, але і в повсякденних умовах казарменого побуту, в спілкуванні з товаришами по службі. Погано впливає на характер невмілий вплив, грубе звернення, обстановка безвідпові-

дальності тощо. Характер при цьому, як то кажуть, «псується»: людина стає важкою у спілкуванні, в соціальній поведінці в цілому.

Суспільні відносини – це відносини до товаришів, до колективу (групи, команди) тощо. Вони виявляються у словах, оцінках, прихильностях, у виразі відчуттів. Розібратися в них – означає визначити особливості характеру людини. Ці відносини можна розділити на чотири групи: а) до навколишнього світу; б) до праці, військової служби; в) до інших людей; г) ставлення до самого себе. Стосовно ставлення до праці психологія виділяє характери діяльні і бездіяльні. Першим властиві такі риси, як працьовитість, дисциплінованість, наполегливість, винахідливість, сміливість, самостійність, завзятість, стриманість, уміння організувати свою працю, спланувати її. Наполегливо займаючись, у числі перших опановують спеціальність і отримують класну кваліфікацію.

Проте і серед діяльних людей іноді зустрічаються неорганізовані. Протягом робочого дня вони витрачають багато сил і енергії, але результати їх праці, як правило, незначні. Це не діловитість, а метушливість. Таких потрібно, перш за все, навчити організовано працювати, сформувати в них уміння діяти чітко, цілеспрямовано.

Набагато складніше впливати на людей з бездіяльним характером, на тих, у кого переважають риси лінощів, дармоїдства. Найчастіше в цих випадках потрібний результат досягається підвищеною вимогливістю командира (начальника) і строгим засудженням поведінки колективом товаришів.

Ставлення до інших людей, зокрема до товаришів і старших, виявляється в таких рисах, як товариськість, відвертість, чуйність, повага до товаришів, ввічливість або, навпаки, грубість, замкнутість, прихована черствість.

Товариська людина швидко включається в життя колективу (групи, команди), широко використовує допомогу товаришів для досягнення успіхів у навчанні, активно бере участь у суспільній роботі та, зазвичай, користується довірою і повагою товаришів. Слід зважати на те, що окремі вояки бувають надмірно товариські. Це виявляється в нав'язливості або балакучості.

Більше уваги до себе вимагають замкнуті за характером військовослужбовці. У колективі (групі, команді) до них зазвичай ставляться насторожено. Тут важливо, перш за все, виявити причину замкнутості. Часом вона може бути результатом того, що до

служби людина жила і виховувалась у невеликому колективі (у селі, в закритому населеному пункті тощо). Замкнутість, у них, як правило, поступово зникає, і вони з часом повністю включаються в життя колективу. Інша справа, коли замкнутість виникає від перенесеної у минулому образи або заснована на приналежності до якогось руху, релігійної секти тощо.

Ставлення воїна до самого себе визначається такими рисами характеру, як скромність, самокритичність, відчуття власної гідності, соромливість, а також негативними якостями – зарозумілістю, егоїзмом, недовірливістю. Вони свідчать про ступінь усвідомлення військовослужбовцем свого положення в суспільстві, його обов'язків перед ним і перед іншими людьми. А оцінка особою самої себе, свого місця в колективі товаришів – істотний критерій суспільної корисності людини.

Чим вище людина цінує свою персону, тим більше у неї зарозумілості, егоїзму, зневаги до людей, до своїх суспільних обов'язків. Характер у такої людини може скластися егоїстичним. Вона може підвести товаришів, колектив (групу, команду). Таких слід постійно тримати під контролем усього колективу і впливати на них з метою зміни.

У людини із сильним характером вчинки і справи відповідають знанням та переконанням. Зазвичай, всі її дії відрізняються цілеспрямованістю, твердістю і наполегливістю в досягненні поставленої мети. І, навпаки, у воїна із слабким характером справи найчастіше розходяться із словами. Слабохарактерним людям властиві непослідовність, вагання при ухваленні рішень, метання від однієї крайності до іншої. Це пояснюється їх дуже великою вразливістю й емоційністю. У таких людей треба прагнути формувати рішучість, самостійність, упевненість у собі і своїх силах.

Постійний ідейний вплив, статутна вимогливість, вплив колективу, твердий внутрішній порядок, необхідність долати розумні труднощі і, нарешті, самовиховання сприяють формуванню кращих рис у характері людини.

Здібності – це такі психологічні особливості особистості, які є умовою успіху в будь-якому виді діяльності.

Різні воїни мають і різні здібності, задатки. Їх потрібно знати і враховувати, особливо при визначенні професійної придатності військовослужбовців, при підборі виконавців для виконання того

або іншого завдання. Не прагніть діяти за принципом «хто везе, того ще й підганяють», умійте знаходити собі багато помічників. При оцінці здібностей встановлюють два їх параметри: наочний зміст (здібності до чогось) і рівень вираженості, тобто їх величину. За першим параметром розрізняють здатності до командно-організаторської діяльності, стрільби, водіння бойових машин, морально-психологічної роботи, розвідки, маскування тощо. Особливу цінність у військовій справі мають бойові здібності, які виявляються у мистецтві ведення бою, в розкритті задумів супротивника, умінні випередити його в потрібному місці і завдати йому поразки, зберігши свої сили. Для солдата вони так само важливі, як і для командира, щоправда, у командира як організатора бою бійцівські якості з'єднуються з командними і виявляються через його організаторську майстерність.

За другим параметром у здібностях розрізняють різні ступені обдарованості, у тому числі і військовий талант, який може реалізуватися в більшості військових спеціальностей, навіть найскромніших.

Спрямованість – це особиста система цілей, які ставить перед собою воїн і відповідно до яких діє. Спрямованість характеризується сукупністю поглядів, переконань людини, що стали керівними в її діяльності. Знаючи спрямованість особистості воїна, командир (начальник) може передбачати його вірогідні вчинки за тих або інших умов, життєву позицію в цілому

Одні люди орієнтовані на творчість, інші – на споживання; одні – на творення, інші – на руйнування, одні орієнтовані соціально, інші – антисоціально, вороже до суспільства. Одні керуються в своєму житті переважно цінностями, інші – потребами. Є і такі випадки, коли спрямованість особистості не має ні чіткої вираженості, ні стійкості. Такі люди слідують сьогочасним спонукам, задовольняються достатньо примітивними радощами.

Спрямованість формується у процесі всього життя людини. Тому при вивченні важливо знати особливості сім'ї, школи, колективу. Вивчити спрямованість – це означає визначити, чим цікавиться воїн, які цілі він ставить собі на час служби, чи прагне він оволодіти суміжними спеціальностями, стати класним фахівцем, з кого бере приклад у житті, з ким дружить, чи бере участь у суспільній роботі, що читає і т.п.

Спрямованість обумовлена також мотивами діяльності, вона визначається конкретним характером, суттю, змістом бажаних результатів. Спрямованість – це мета. Але кожна мета має свою причину й основу. Причина постановки тієї або іншої мети – це і є мотив. Наприклад, з'явився у хлопця інтерес до автомашин (мотив) – він ставить собі за мету вивчити автосправу (техніку) й оволодіти майстерністю водіння.

Мотив – спонукальна причина, підстава, привід для якої-небудь дії, вчинку. Він визначає і постановку будь-якої мети, і дії щодо її досягнення. Мотиви, у свою чергу, обумовлені потягами, бажаннями, відчуттями, інтересами, схильностями, ідеалами.

Найвищим і найсильнішим мотивом поведінки людини є її світогляд як система поглядів на навколишню об'єктивну дійсність, на природу і суспільство, на своє місце у ньому і в даному колективі. Який світогляд людини, такі й її вчинки, інтереси, схильності, ідеали.

Дуже добре, коли внутрішня спрямованість особистість узгоджується з професійними цінностями.

Соціальна і професійна компетентність особистості – це усебічна підготовленість людини до життя і діяльності в суспільстві, до реалізації свого життєвого потенціалу та своїх обов'язків. Це такі особливості особистості, які безпосередньо обумовлені змістовною стороною навчання і виховання, тим інформаційним середовищем, в якому живе і діє воїн. Сюди входять: його обізнаність (ерудиція) в науках та законах суспільного життя, зміст професійних, соціальних і побутових навичок. Тут же і психологічна підготовленість до сприйняття та подолання життєвих труднощів, зокрема небезпек і тягот військової служби мирного та воєнного часу. Соціальні аспекти компетентності – це вміння жити в суспільстві, взаємодіяти з іншими людьми, знаходити з ними спільну мову і встановлювати тісні взаємини, іншими словами, уміння і бажання бути соціально сумісним, здібним до сумісних дій. Соціальна компетентність включає також дисциплінованість, повагу до законів і системи управління, уміння підкорятися владі.

Численні факти говорять про те, що соціальна компетентність молодих людей, що поповнюють лави армії, далека від тих вимог, що висуває військова служба. Це певним чином орієнтує зміст і методи індивідуальної роботи. Якщо ж ця соціальна незрілість не береться до уваги, якщо всі зусилля зосереджуються на завданнях власне індивідуального впливу, то зусилля, що здійснюються, мало що

дають. У психолого-педагогічному впливі, як і в навчанні, і в організаторській діяльності, існує закон послідовності: не можна вирішити завдання вищого рівня, не спираючись на результати рішення завдань простіших. Неможливо перестрибнути через елементарну соціальну нерозвиненість відразу до висот військової дисципліни й усвідомлення військового обов'язку. Значить, зміст індивідуальної роботи з недосвідченими воїнами повинен включати в сучасних умовах і такі завдання, які не були у свій час вирішені в сім'ї, школі, виробництві.

Я-концепція або самосвідомість – це центральна, ядерна структура особистості. Це сума всіх уявлень воїна про себе, всього того, що він про себе думає, як оцінює себе, і отже, як все це разом узяте впливає на його поведінку.

Особлива значущість Я-концепції витікає з того, що у людини свідомі властивості особистості виявляються в поведінці не автоматично, несвідомо, а відбиваючись у самосвідомості і самооцінці, ставленні до себе. Іншими словами, значення має не просто те, якою людина є, так би мовити, об'єктивно, але і те, як вона себе бачить, цінує, відчуває, усвідомлює.

Поширене явище нашого часу – низька психологічна культура численних верств населення. Люди погано знають себе, не усвідомлюють своїх можливостей, не розуміють мотивів своїх вчинків, не можуть більш-менш точно усвідомити, що вони переживають, що їх турбує і радує, які саме потреби вони випробовують. Як правило, самооцінка молодих людей занижена, вони страждають від відчуття власної неповноцінності і, щоб позбавитися цього дискомфорту, поводяться то агресивно, то боязко і пасивно. Похваляння, пошук пригод, прагнення принизити слабшого, об'єднання в групи антигромадського характеру – все це не що інше, як напівсвідоме прагнення компенсувати негативну самооцінку, самоствердуватися будь-яким способом. Така поведінкова стратегія або нічого не дає, посилюючи низьку самооцінку, або призводить до ілюзії власної значущості.

Аналіз спрямованості, характеру, темпераменту і здібностей підлеглих дозволяє командирові умовно розподілити їх на *п'ять типів.*

Перший тип. Зовнішні ознаки: вигляд похмурий, очі гострозорі і рішуче контролюють кожне слово і рух командира. Усмішки ніколи не буває. Старанність і акуратність не такі як слід. У взаєминах

з товаришами суворий, неговіркий. На питання начальників відповідає поволі, тямущо й обдумано. Рішучий, сміливий. Украй самолюбний. Сам ніколи не виявляє ініціативу, але, почувши своє прізвище, негайно готовий виконувати завдання.

Стосовно нього рекомендується:

-розмовляти по-діловому, стисло, оскільки легкість у звертанні він не сприймає. Часто в його очах якби світиться стереотипне, саркастичне: «Знаю і без вас»;

-висловлювати похвалу в серйозній формі й упевнено;

-зауваження або нагадування, якщо в них виникає потреба, повинні, скоріше, звучати здивовано, ніж мати повчальну форму;

-покарання не тільки не виправляють такої людини, а навпаки, озлоблюють і нерідко доводять до крупного порушення дисципліни;

-залучати до індивідуальної роботи з військовослужбовцями, які схильні до порушень військової дисципліни. Здійснюючи індивідуальний вплив на військовослужбовця цього типу, можна чекати, що він ніколи не підведе. Слово начальника для нього закон, і ніякі сторонні впливи не переконають його.

Другий тип. Зовнішні ознаки: обличчя відкрите, добродушне; очі веселі. Уважний, попереджувальний. Охочий до виконання наказів. З товаришами товариський, дружбу водить з багатьма. Слабохарактерний, піддається впливу етично зіпсованих товаришів по службі і через легковажність разом з ними здійснює проступок. У такого військовослужбовця погляди й орієнтація коливаються. Його поведінка залежить від ситуації: впливу командира, товаришів, обстановки тощо. Можна сказати, «матеріал» сприйнятливий, але не сталий. Робить все, що від нього вимагається. При щонайменших послабленнях стає порушником військової дисципліни.

В індивідуальній роботі з військовослужбовцем цього типу бажано враховувати наступне:

- у спілкуванні поєднувати суворість із ласкавістю;

- безпосередній його командир повинен відрізнятися витриманістю, бездоганною моральністю і не грішити поблажливістю;

- прикріпити підлеглого до досвідченого і переконаного товариша по службі, надавати йому допомогу;

- відзначати всі позитивні досягнення, тому що він дуже добре сприймає похвалу, яскраво демонструючи радість блиском

очей;

- критично ставитись до його розкаяння у скоєному проступку.

Військовослужбовець такого типу звикає до обстановки без особливих зусиль.

Третій тип. Зовнішні ознаки: задумливий, тихий, боязкий і такий, що розгублюється при питаннях, що ставляться йому; потуплює свій погляд, побачивши направлений погляд начальника; очі апатичні, такі, що пожвавлюються лише іноді; з товаришами нетовариський, любить самоту і сходиться тільки із земляками, які нерідко експлуатують його спокійну і податливу натуру.

У роботі з військовослужбовцем такого типу необхідно:

- підтримати підлеглого командирським авторитетом з метою скорочення періоду адаптації в колективі, а в подальшому періодично розпитувати про домашні справи, нагадувати про спілкування з рідними, близькими, товаришами;

- розсіяти сумніви і довести, що служба в армії укріпить характер;

- розвинути інтерес до колективних проблем, захопити суспільною роботою;

- не допускати несправедливих покарань, бо це ще більш підсилює боязкість, породжує помилки і неувагу.

Четвертий тип. Зовнішні ознаки: виразне, симпатичне обличчя із запобігливою усмішкою, очі з безневинно-співчуваючим поглядом. Гранично старанний і попереджувальний. Але загальна гармонія і задоволеність можуть бути сильно розхитані, якщо уважніше проаналізувати його вчинки. Його гублять лінощі. Нерідко начальникам такого військовослужбовця доводиться рапортувати за командою про ту або іншу негативну витівку підлеглого.

Практика індивідуальної роботи з такими військовослужбовцями підказує ряд рекомендацій:

-здійснювати ретельний контроль за їх поведінкою. За виявлену старанність – похвала і нічого більшого;

-не допускати щонайменших послаблень, карати чутливо, щоб вивітрилися з голови всі наміри до порушення;

-постійно нагадувати, що легкість і лінощі неодмінно призводять до порушень статутів і навіть злочинів;

-моралі повинні мати характер військової розмови: короткого наочного навіювання, нагадування або напуття.

П'ятий тип. Зовнішні ознаки: похмуре обличчя, очі тьмяні, такі, що спідлоба дивляться на начальника. Світяться в них недоброзичливість, незадоволення й уїдливість. До товаришів відноситься зневажливо, звисока, унаслідок чого більшість із них бояться його і сторонятся. Сходиться лише з небагатьма товаришами по службі, що схиляються, мабуть, перед цинізмом і свавіллям свого «патрона». Неохайний. З молодшими командирами тримає себе нахабно і надзвичайно зухвало.

Така зіпсована особа вносить до колективу зародки непокори, створює навколо себе групу незадоволених і тримає в напрузі весь колектив.

Звичайно, цей військовослужбовець завдає командирам багато клопоту, в індивідуальній роботі з ним допоможуть наступні рекомендації:

-спробувати направити організаторські якості військовослужбовця, наприклад, на глибоке засвоєння нової техніки, вдосконалення спортивно-масової роботи тощо;

-якщо не вдається змінити негативну спрямованість «ватажка», то потрібно рішуче розвінчати його авторитет для впорядкування взаємин у колективі.

Досягненню успіху в роботі з такими військовослужбовцями допоможе комплексне застосування різноманітних методів і способів впливу на їх свідомість і використання при цьому рекомендацій вищих командирів, психолога військової частини, досвідчених товаришів.

Наведена типологія умовна. Але вона може допомогти у пошуках «ключів» до відкриття індивідуальних особливостей підлеглого особового складу.

Отже, індивідуальна робота повинна враховувати особливості самооцінки кожного, з ким ця робота планується. Тільки повага до самого себе служить надійною психологічною базою для поваги інших і ефективного використання свого особистого ресурсу в житті і службі.

Вивчаючи індивідуальні особливості й особисті якості підлеглого, командир (начальник) дістає можливість вибрати такі способи впливу на нього, за допомогою яких він може не тільки усунути недоліки підлеглого, але і своєчасно запобігти надзвичайній події або грубому порушенню військової дисципліни.

Які ж дані про підлеглих необхідно знати командиру (начальнику)? Статут внутрішньої служби ЗС України в переліку обов'язків командирів різних рівнів визначає ті дані, які вони повинні знати про своїх підлеглих. До головних з них можна віднести наступні:

- загальні біографічні дані: прізвище, ім'я, по батькові, рік народження, соціальний та сімейний стан, умови, в яких виріс, вчився, виховувався, чим займався до служби, коло друзів, знайомих;

- моральні якості: рівень свідомості, ставлення до військового обов'язку, виконання норм моралі, дисциплінованість, чесність, організованість, слухняність і ретельність, ставлення до товаришів, колективу та до служби;

- психічні особливості: тип особистості, характер, темперамент, здібності, схильності, вольові якості, увага, пам'ять, мовлення, захоплення тощо;

- індивідуальні особливості: егоїст або альтруїст, відлюдкуватий, надмірно довірливий; балакучий; байдужий до служби; може стати «лідером», може бути тільки підлеглим тощо;

- стан здоров′я: фізичний та психічний розвиток, витривалість, рівень загартування, опірність організму до простудних захворювань тощо.

Характеристику рівня розвитку особистості військовослужбовця складають наступні показники:

- ступінь включеності в систему зв'язків з товаришами по службі, командирами (начальниками), іншими людьми;

- товариськість (комунікативність);

- місце серед членів військового колективу (лідер, середняк, аутсайдер, «біла ворона» тощо);

- ступінь впливу на інших військовослужбовцях (авторитетність);

- здатність адаптуватися до умов військової служби тощо.

Дані про рівень розвитку особистості військовослужбовця повинні допомагати командирові визначити місце і роль кожного у військовому колективі (групі, команді).

Цікава інформація

Командиру необхідно визначити, які якості особистості воїна збігаються (не збігаються) з вимогами військової служби, тією роллю, яку належить йому відігравати у військовому колективі (групі, команді). Дуже важливо знати, що хоче підлеглий у житті, чого чекає від військової служби. Наскільки його установка на військову працю співвідноситься з вимогами бойової готовності, інтересами колективу, завданнями розвитку кожного воїна.

Результати вивчення необхідно обліковувати, наприклад, в «Особових справах військовослужбовців строкової служби», в яких містяться :

- результати вивчення соціально-демографічних даних, життєвого досвіду, соціально-психологічних якостей військовослужбовців;

- результати і висновки медичного обстеження, що впливають на психічний стан особистості;

- документи професійно-психологічного обстеження, які відпрацьовані у ТЦК та СП і характеризують особу призовника;

- карта вивчення й аналізу соціально-психологічних якостей військовослужбовців на різних етапах служби (результати тестувань та опитувань);

- аналіз результатів службової діяльності воїна (службові характеристики за періодами служби, службова картка обліку заохочень і стягнень, основні показники бойової підготовки, виконання службових завдань тощо);

- інші матеріали, які можуть характеризувати особистість воїна (спілкування з батьками, керівництвом підприємств та установ, навчальних закладів за місцем роботи, навчання або проживання воїна до служби тощо).

Основними умовами успішного застосування індивідуальної роботи є:

- систематизація знань про особистість воїна в ході проходження ним військової служби і його розвитку під психолого-педагогічним впливом;

- висока психолого-педагогічна культура, професійна майстерність командирів (начальників), їх взірцевість у службі та особистій поведінці, вміння творчо застосовувати на практиці положення педагогіки і психології, накопичений досвід проведення індивідуальної роботи.

Звичайно, спільна служба сама по собі сприяє вивченню підлеглих, і командир (начальник), навіть не займаючись спеціально цим питанням, буде багато знати про них. Такий процес носить стихійний характер і потребує тривалого часу. Інтереси ж військової праці потребують, щоб командир скоріше вивчив підлеглих.

Вивчення воїна як особистості – це вихідна передумова успіху індивідуальної роботи. Воно має за мету виявити:

1. Позитивні риси й якості воїна, на які необхідно опертися в індивідуальній роботі.

2. Якості, які необхідні у службі, але розвинуті в нього недостатньо.

3. Якості, які є негативними і можуть перешкоджати індивідуальній роботі.

Отже, індивідуальну роботу з воїнами у процесі їх службової діяльності командир (начальник) повинен проводити постійно й усюди. Врахування її психолого-педагогічних аспектів дозволяє виключити стихійність і домагатися більшої ефективності щодо формування військово-патріотичних і моральних якостей воїнів, їх всебічної підготовки до активних бойових дій в умовах сучасної війни.

Цікава інформація

Тільки при всебічному знанні підлеглих, розумінні їх запитів, інтересів, врахуванні здібностей та індивідуальних особливостей можна розраховувати на успіх у такій складній і тонкій справі, якою є вплив на людей.

Командиру (начальнику) потрібно мати уявлення про загальні риси особистість воїна. Важлива якість – патріотизм, розуміння необхідності служби. Це допомагає долати тяготи і нестатки військової служби, успішно оволодіти своєю спеціальністю. Іншими важливими рисами воїна є розвинене відчуття особистості, чоловічої гідності, сміливість.

Відповідальність – якість, що взаємопов'язана з двома першими. Вона виявляється вже в тому, що воїн не «косить», а йде служити в армію.

Якості, про які йде мова, формуються тим швидше і міцніше, чим швидше офіцери підрозділу допоможуть кожному підлеглому зрозуміти, що служба – це повсякденна ратна праця, що вимагає великої витрати моральних і фізичних сил, уміння підкорятися, виконувати вимоги військових статутів і наказів командирів.

Досвід показує, що названі вище риси особистості воїна формуються не відразу і розвинені неоднаково у різних людей. От чому, щоб їх активно формувати, треба завчасно глибоко вивчити ці риси, ступінь їх розвитку у кожного підлеглого.

Окрім моральних якостей, що характеризують особистість воїна, слід враховувати і його вікові фізіологічні і психологічні особливості. Основою, що визначає деякі риси психології, характерної для осіб того або іншого віку, є особливості фізіології. Вони накладають свій відбиток на форму прояву різних якостей особистості (рухливість, емоційна збудливість, сила гальмівних реакцій тощо), характеризують функціональну здатність організму до праці, до творчості, до діяльності як фізичної, так і розумової.

Практика свідчить, що характерними недоліками при організації і проведенні індивідуальної роботи є:

- відсутність у роботі врахування особливостей військовослужбовців, що вимагають індивідуального підходу і персонального впливу;

- націленість дій тільки на недисциплінованих військовослужбовців;

- вплив на військовослужбовця часто спрямовується тільки після здійснення ним провини;

- зведення вивчення особи військовослужбовців до знання лише біографічних даних.

Подібна однобічність і суб'єктивний підхід до індивідуальної роботи суттєво знижує її ефективність.

Індивідуальну роботу не можна «підганяти», її результати не можна призначати до святкових дат, періодів навчання, перевірок та інспекцій. Це – аксіома, але на практиці й досі це приходиться доводити. Офіцер один раз оступився, а «б'ють» його довго. Навіть існує у деяких командирів і начальників своя «теорія». Суть її полягає в тому, щоб молодого офіцера постійно тримати під постійною загрозою стягнення за провини підлеглих, недоліки по службі тощо.

Тим, хто організовує і проводить індивідуальну роботу, необхідно звернути увагу на наступні підсумкові поради:

- у роботі з людьми наполегливо шукати нові форми психолого-педагогічного впливу з урахуванням різних категорій військовослужбовців, особливостей їхньої психіки та соціального статусу;

- справедливу вимогливість, суворість поєднувати з повагою до гідності людини, не втрачати щирість в індивідуальній роботі;

- усі посадові особи повинні володіти витримкою, терпінням для того, щоб там, де це можливо, обмежуватися методами переконання, особистого впливу, не ставати на шлях адміністрування;

- бути ближче до своїх підлеглих, всебічно знати їх ділові та моральні якості, постійно використовувати методи індивідуального підходу, виявляючи при цьому особистий приклад;

- пам'ятати, що індивідуальна робота, як і інші форми морально-психологічної роботи, не завжди дає негайний результат. Тому при її проведенні необхідні послідовність, витримка і терпіння.

Індивідуальна робота – це статутний обов'язок кожного керівника, який має підлеглих, і завжди творчий процес.

Тільки приведення її в систему, а також комплексне використання усіх її елементів, плановість, систематичність та цілеспрямованість проведення може дати позитивний результат у справі формування у військовослужбовців високих морально-бойових якостей захисника Української держави.

1.3. Організація індивідуальної роботи посадових осіб військової частини

Індивідуальну роботу у підрозділі (взводі, роті, батареї тощо) повинні проводити всі, хто має відношення до вишколу особового складу: командир підрозділу і його заступники, головні сержанти, командири відділень (розрахунків, екіпажів).

Офіцери, сержанти складають свого роду педагогічний колектив підрозділу. Прямими його керівниками є командир підрозділу і його заступник з МПЗ (якщо він призначається за штатом).

Нагадаємо, які завдання вирішує індивідуальна робота в підрозділі:

- первинне вивчення прибулих у підрозділ воїнів, визначення тих, хто потребує більш уважного ставлення до себе;

- організація постійного контролю за життям і діяльністю підлеглих, забезпечення об'єктивної інформації про їх настрої, поведінку;

- забезпечення пильного несення особовим складом гарнізонної, вартової і внутрішньої служби;

- підтримання статутних взаємовідносин між воїнами підрозділу;

- організація допомоги і взаємодії під час бойової підготовки, виконання бойових завдань;

- постійний аналіз виконання морально-етичних норм військовослужбовцями у повсякденній життєдіяльності;

- грамотна дисциплінарна практика, вміле застосування заохочень з урахуванням особливостей воїнів;

- організація роботи з військовослужбовцями, схильними до протиправної поведінки;

- постійна і конкретна турбота про збереження здоров'я особового складу;

- турбота про постійне, повне матеріальне і соціально-культурне забезпечення особового складу;

- систематичне вивчення, узагальнення і впровадження передового досвіду індивідуальної роботи;

- створення системи підбиття підсумків індивідуальної роботи тощо.

Індивідуальна робота в підрозділі – найважливіший елемент психолого-педагогічного процесу, вивчення особистісних особливостей воїнів і створення згуртованих колективів, здатних успішно виконати будь-які завдання.

Для забезпечення високої дієвості індивідуальної роботи командир і його заступник з МПЗ повинні створити систему її організації – продуману послідовність пов'язаних між собою заходів. При цьому необхідно керуватися наступними правилами організації індивідуальної роботи:

1. Охоплення індивідуальним впливом всіх без винятку військовослужбовців незалежно від посади, поведінки, досягнень та ставлення до службових обов'язків. При цьому особливу увагу необхідно звертати на військовослужбовців «групи посиленої психологічної уваги», в яку включати підлеглих (додаток Б):

а) з адаптаційно-астенічними розладами;

б) схильних до вживання алкоголю та наркотичних речовин;

в) які зазнали тяжких травм головного мозку, інфекційних й інтоксикаційних захворювань нервової системи, мають дефекти мови, компенсовані наслідки травматичних запалень нервової системи;

г) що виховувались у неблагополучних сім'ях та знаходяться весь час у депресивному стані;

д) фізично послаблені та з дефіцитом ваги;

е) допускали порушення поведінки кримінального характеру;

ж) мають негативні показники за методиками вивчення особистості згідно з вимогами керівних документів.

2.Організація індивідуальної роботи згідно з вимогами статутів – начальник вчить своїх підлеглих.

3. В організації індивідуальної роботи слід врахувати:

- стан справ у підрозділі, рівень його згуртованості, наявність, склад та направленість мікрогруп;

- умови розташування частини, специфіку населених пунктів, особливості місцевого населення, насамперед, молоді;

- особливості військовослужбовців різних періодів служби та різних категорій;

- стан військової дисципліни і внутрішнього порядку, специфіку та частоту порушень.

4. Вміння бачити в діяльності людини, у виконанні нею свого військового обов'язку основний засіб формування особистості. Розвиток, формування необхідних якостей здійснюються шляхом організації відповідної діяльності воїна. Ратна праця, якщо вона гарно організована, поєднується з активною морально-психологічною роботою, розумним дозвіллям, має великий позитивний вплив.

5. Систематичність, цілеспрямованість та неперервність індивідуальної роботи.

Для того, щоб створити у військовій частині *систему індивідуальної роботи з військовослужбовцями*, необхідно:

1. Визначити, хто із ким індивідуально працює, періодичність та форми цієї роботи. Практика роботи показує, що кожна посадова особа повинна працювати з певною категорією військовослужбовців. Крім того, Статут внутрішньої служби вимагає від посадових осіб займатись індивідуальною роботою з підлеглими (додатки В1 і В2).

Згідно вимог Статуту внутрішньої служби ЗС України командир бригади (полку) зобов’язаний знати ділові та морально-психологічні якості кожного військовослужбовця офіцерського складу бригади, головного сержанта бригади та головних сержантів підрозділів, до роти включно, постійно проводити з

офіцерами роботу щодо їх військового виховання та вдосконалення професійної підготовки

Командир бригади (полку) повинен проводити індивідуальну роботу з безпосередньо підлеглими офіцерами, знати їх фахові якості та здібності. Він також повинен визначити не менше як двічі на місяць дні і години прийому особового складу та відвідувачів з особистих питань, а для прибулих з інших міст – у зручний для них і командира час; на прохання батьків військовослужбовців знайомити їх з життям і побутом особового складу військової частини.

Головний сержант бригади (полку, окремого батальйону) зобов'язаний знати військове звання, прізвище, ім'я та по батькові головних сержантів батальйонів (дивізіонів) та окремих рот (батарей) підрозділів бригади, дату народження, віросповідання, ділові та морально-психологічні якості, захоплення, рід занять до військової служби, родинний стан, успіхи і недоліки у службі; проводити індивідуальну роботу з головними сержантами батальйонів (дивізіонів) та окремих рот (батарей) підрозділів бригади.

Заступник командира бригади (полку) повинен знати ділові та морально-психологічні якості кожного військовослужбовця офіцерського складу бригади (полку, окремого батальйону), головного сержанта бригади та головних сержантів підрозділів, до роти включно, постійно проводити роботу з офіцерами щодо виховання і вдосконалення їх підготовки за спеціальністю, здійснювати добір кандидатів на вищі посади.

Начальник штабу бригади (полку) повинен знати ділові та морально-психологічні якості кожного військовослужбовця офіцерського складу бригади (полку, окремого батальйону), головного сержанта бригади та головних сержантів підрозділів, до роти включно, а також усіх військовослужбовців сержантського складу штабу і безпосередньо підпорядкованих йому підрозділів. Він проводить індивідуальну роботу з офіцерами, сержантами штабу бригади (полку), а також підпорядкованих йому підрозділів.

Заступник командира бригади (полку) з МПЗ повинен знати ділові та морально-психологічні якості осіб офіцерського складу бригади (полку, окремого батальйону), головного сержанта бригади та головних сержантів підрозділів, до роти включно, особисто навчати їх практиці роботи з особовим складом, надавати

необхідну методичну допомогу; брати участь у доборі кандидатів для прийняття на військову службу за контрактом, а також у розподілі за підрозділами поповнення, яке прибуло до бригади (полку, окремого батальйону).

Заступник командира бригади (полку) з озброєння повинен знати ділові та морально-психологічні якості військовослужбовців офіцерського, сержантського складу безпосередньо підпорядкованих йому підрозділів і служб, постійно проводити з ними роботу з військового виховання та вдосконалення їх підготовки за спеціальністю.

Заступник командира бригади (полку) з тилу повинен знати ділові та морально-психологічні якості військовослужбовців офіцерського, сержантського складу безпосередньо підпорядкованих йому підрозділів і служб, постійно проводити з ними роботу з виховання та вдосконалення підготовки за спеціальністю.

Кожний начальник служби бригали (полку) зобов'язаний знати ділові та морально-психологічні якості кожного військовослужбовця офіцерського, сержантського складу служби і безпосередньо підпорядкованих йому підрозділів, проводити з ними індивідуальну роботу.

Командир батальйону (дивізіону) в інтересах підвищення індивідуальної роботи повинен знати ділові та морально-психологічні якості кожного військовослужбовця офіцерського, сержантського складу батальйону, постійно вести роботу з їх виховання і вдосконалення підготовки за спеціальністю. Командир підрозділу індивідуально працює з офіцерами, сержантами підрозділу, з недисциплінованими військовослужбовцями та «групою посиленої психологічної уваги».

Головний сержант батальйону (дивізіону) зобов'язаний знати військове звання, прізвище, ім'я та по батькові головних сержантів підрозділів батальйону, їх дату народження, віросповідання, ділові та морально-психологічні якості, захоплення, рід занять до військової служби, родинний стан, успіхи і недоліки у службі. Повинен проводити індивідуальну роботу із сержантами батальйону, визначати завдання головним сержантам підрозділів щодо проведення індивідуальної роботи з окремими військовослужбовцями, які потребують додаткової уваги.

Начальник штабу батальйону (дивізіону) повинен знати ділові та морально-психологічні якості кожного військовослужбовця офіцерського, сержантського складу батальйону, постійно вести з ними індивідуальну роботу та роботу з підвищення рівня їх підготовки за спеціальністю.

Заступник командира батальйону (дивізіону) з МПЗ повинен проводити індивідуальну роботу з підлеглими. Він зобов'язаний знати ділові та морально-психологічні якості кожного військовослужбовця офіцерського, сержантського складу батальйону; брати участь у роботі з кадрами, їх атестуванні, доборі кандидатів для прийняття на військову службу за контрактом на посадах рядового, сержантського складу, а також у розподілі за підрозділами поповнення, яке прибуло до батальйону. Вивчення військовослужбовців проводити постійно, протягом всієї служби підлеглого.

Командир роти (батареї) зобов’язаний знати військове звання, прізвище, строк служби, посаду чи спеціальність, родинний стан, ділові та морально-психологічні якості кожного військовослужбовця роти, постійно проводити з ними індивідуальну роботу.

Головний сержант роти (батареї) зобов’язаний знати військове звання, прізвище, ім’я та по батькові сержантів, їх дату народження, віросповідання, ділові та морально-психологічні якості, захоплення, рід занять перед військовою службою, родинний стан, успіхи і недоліки у службі. Він повинен проводити індивідуальну роботу з військовослужбовцями рядового і сержантського складу, визначати завдання сержантам підрозділів роти щодо проведення індивідуальної роботи з окремими військовослужбовцями, які потребують додаткової уваги.

Заступник командира роти (батареї) з МПЗ зобов’язаний знати ділові та морально-психологічні якості кожного військовослужбовця офіцерського, сержантського складу роти.

Командир взводу індивідуально працює з особовим складом взводу і повинен досконально знати військове звання, прізвище, ім’я та по батькові кожного підлеглого, число, місяць і рік народження, віросповідання, ділові та морально-психологічні якості, захоплення, рід занять перед військовою службою, родинний стан, адресу батьків (рідних), успіхи й недоліки на службі, складати іменний список особового складу взводу.

Головний сержант взводу повинен знати військове звання, прізвище, ім'я та по батькові військовослужбовців рядового і сержантського складу взводу, їх дату народження, віросповідання, ділові та морально-психологічні якості, захоплення, рід занять до військової служби, родинний стан, успіхи і недоліки у службі, та проводити індивідуальну роботу з військовослужбовцями рядового і сержантського складу, визначати завдання сержантам щодо проведення індивідуальної роботи з окремими військовослужбовцями, які потребують додаткової уваги.

Командир відділення зобов'язаний знати військове звання, прізвище, ім'я та по батькові військовослужбовців відділення, їх дату народження, віросповідання, особисто-ділові та морально-психологічні якості, захоплення, рід занять до військової служби, родинний стан, успіхи і недоліки у службі та проводити індивідуальну роботу з військовослужбовцями відділення. Він щоденно індивідуально працює з кожним солдатом відділення. Він зобов'язаний постійно знати, де знаходяться та чим займаються його підлеглі. Форми його роботи з воїнами обумовлені постійним особистим контактом з ними.

Сержанти мають дуже сприятливі умови для індивідуальної роботи з підлеглими. Абсолютно безпідставними є заяви про те, що відсутність переваги у віці в порівнянні з солдатами, приблизна рівність життєвого досвіду з ними, нестача спеціальної освіти заважають індивідуальній роботі. Найголовніша і вирішальна перевага молодшого командира перш за все в тому, що він ближче до підлеглого, ніж офіцер.

Для того, щоб активізувати і правильно поставити індивідуальну роботу, доречно дати сержантам декілька рекомендацій:

- будь-який індивідуальний вплив повинен бути обґрунтований принаймні трьома моментами: а) повинен бути на користь самого воїна; б) диктуватися конкретним службовим завданням, скажімо, необхідністю підтримки статутного порядку; в) необхідний для досягнення або збереження благополуччя колективу. Якщо ж індивідуальний вплив не має в очах підлеглого вагомих причин, він набирає вигляду елементарної «причіпки», забаганки або свавілля начальника. Значить, не слід проводити індивідуальну роботу за «інерцією», «заради порядку», «щоб показати, хто тут начальник», і за інших аналогічних міркувань;

- індивідуальна робота досягає позитивного результату, якщо вона виходить від авторитетної особистості, яка користується повагою. Першою елементарною умовою авторитету є, як відомо, особистий приклад. Ніякого позитивного впливу не можна побудувати на горезвісному принципі: «Роби те, що я говорю, а не те, що я роблю». Щоб досягти мети, слід спиратися на те, в чому сержант сильніше за свого підлеглого і в чому ця перевага їм признається. Це може бути краще знання служби, людей або якісь досягнення в спорті тощо;

- індивідуальний вплив не досягне мети, якщо почнеться із критики, з негативної оцінки воїна. Де критика, там можуть бути і лайка, і приниження особистості, що майже завжди мобілізує захисну поведінку людини та примушує її чинити опір всякій дії. Індивідуальна робота – не боротьба, а спільна робота з підлеглими над їх проблемою;

- індивідуальну роботу краще проводити наодинці, без сторонніх;

- дія має позитивний ефект, якщо вона сприймається як допомога, як те, чого людина потребує. Слід мати на увазі, що вимога, деколи пряма і жорстка, навіть покарання теж можуть сприйматися воїном як допомога, а то і як полегшення його положення. Зрозуміло, при цьому потрібно правильно розкрити й оцінити ситуацію, що виникла;

- дія не має позитивного результату, якщо в ній слабкий роз'яснювальний елемент. Іноді начальникові здається, що підлеглому вже все гранично ясно. Залишається тільки вимагати з нього та карати за порушення. На жаль, ясності якраз і не вистачає в більшості складних випадків. Потрібні більш терплячі, винахідливі і дохідливі роз'яснення. Точка зору підлеглого, його самооцінка можуть бути абсолютно несподіваними, тому він і не бере до уваги стандартні роз'яснення. Вони для нього не є індивідуальними. Всім начальникам треба пам'ятати золоте правило педагогіки: хто більше і краще вчить, тому менше доводиться виховувати;

- індивідуальна робота не досягає мети, якщо воїн відчуває, що сержант не розуміє його проблем, тих причин, які спонукають його до поведінки, що не відповідає нормам військової моралі. Значить, перш ніж «виховувати» такого солдата, слід розібратися з цим. Можливо, бесіда з обмеженою метою – зрозуміти мотиви неправильної поведінки воїна – без явної спроби вплинути на нього, швидше приведе до досягнення кінцевої мети.

Якщо ми уважно подивимось на обов'язки командирів усіх рівнів від з'єднання до відділення, то ми побачимо, що тільки від них безпосередньо вимагається проведення індивідуальної роботи з підлеглими, на відміну від фахівців з МПЗ!

Про це корисно знати тим недолугим командирам (начальникам), які намагаються перекласти свої обов'язки щодо індивідуальної роботи з підлеглими на заступників з МПЗ.

2. Забезпечити систематичність навчання офіцерів та сержантів вмінню вести індивідуальну роботу з воїнами. Для навчання практиці індивідуальної роботи використовуються: індивідуальна та національно-патріотична підготовка, семінари, збори тощо. В умовах підрозділу головною формою є індивідуальне навчання кожного офіцера підрозділу. При цьому особлива роль у роботі з офіцерами підрозділу відводиться заступнику командира з МПЗ.

3. Організувати оперативне і продумане надання службової інформації. Кожний офіцер і сержант повинен чітко знати про що, кого і з якою періодичністю вони інформують. Мета інформації – вивчення настроїв, думок воїнів і колективу в цілому. На основі цього командир і заступник з МПЗ аналізують стан індивідуальної роботи, вживають заходів щодо попередження негативних явищ, вносять корективи в систему морально-психологічної роботи.

4. Постійно узагальнювати та розповсюджувати досвід індивідуальної роботи в підрозділі. Це завдання вирішує, головним чином, заступник командира з МПЗ. Узагальнення та розповсюдження досвіду є, з одного боку, одним із напрямів навчання, а з другого – формою інформації про хід і ефективність індивідуальної роботи в підрозділі.

5. Забезпечити постійний контроль за ходом та результатами індивідуальної роботи, надання допомоги командирам (начальникам). Командир бригади (полку) і його заступник з МПЗ щомісячно повинні здійснювати аналіз стану та ефективності індивідуальної роботи у військовій частині, підбивати її підсумки, ставити завдання підлеглим командирам (начальникам). Основним критерієм оцінки повинні бути результати діяльності воїнів – бойова готовність, бойова підготовка, військова дисципліна. Безумовно, що при аналізі діяльності командирів (начальників) слід виходити з вимог принципу індивідуального підходу, враховувати рівень підготовки, вік, досвід, обсяг службових обов'язків конкретного офіцера та сержанта.

З метою профілактики відхильної поведінки військовослужбовців, своєчасного психолого-педагогічного корегування і надання психологічної допомоги вживаються заходи щодо прогнозування і виявлення ознак негативної динаміки психічних станів військовослужбовців, порушень нервово-психічної стійкості, для чого доцільно:

У журналах (щоденниках) індивідуальної роботи мати:

1) соціально-демографічні дані на підлеглих;

2) списки військовослужбовців:

- схильних до порушень військової дисципліни;
- які перебувають на психодинамічному спостереженні;
- які виховувалися у неповних сім'ях (без батьків);
- з ослабленим здоров'ям;
- які зазнають труднощів в адаптації до умов військової служби і у взаєминах з товаришами по службі;
- прибулих на поповнення в підрозділ з дефіцитом маси тіла;
- переведених з інших військових частин, прибулих з відпусток, відряджень, лікувальних установ;
- зі складним сімейним станом;
- які мали до призову правопорушення, приводи в поліцію, допускали немедичне вживання наркотичних речовин, зловживали алкоголем;
- не допущених до несення бойової служби із зброєю;

3) конкретні факти індивідуальної роботи (дата, час та короткий зміст індивідуальної бесіди, висновки спостережень за результатами бесіди тощо);

4). характерні особливості, виявлені під час спостережень, розмов, інформації від старших командирів, начальників.

5). висновки з результатів безпосереднього та опосередкованого вивчення військовослужбовця;

6). успішність військовослужбовця за результатами бойової підготовки.

7). позитивні та негативні вчинки військовослужбовця та мотиви їх прояву;

8). висновки за наслідками психолого-педагогічного впливу;

9). визначення напрямів, форм, методів, засобів, прийомів подальшого індивідуального впливу на військовослужбовця;

10) план індивідуальної роботи на місяць (з ким, з яких питань провести роботу).

У штабах і відділеннях МПЗ військових частин необхідно мати дані на військовослужбовців, які перебувають на психодинамічному спостереженні психолога, не допущені до несення служби із зброєю, а також мали до призову правопорушення, приводи в поліцію, вживали наркотичні речовини, зловживали алкоголем, виключити їх призначення у бойову, караульну і внутрішню служби із зброєю.

У підрозділах, медичних службах військових частин необхідно мати списки військовослужбовців, прибулих на поповнення, з низькими адаптаційними здібностями й ослабленим здоров'ям.

Питання організації і стану індивідуальної роботи розглядати: на нарадах командування з'єднань і військових частин – не менше одного разу на півріччя; на службових нарадах офіцерів підрозділів – щомісячно.

Висновки і пропозиції за наслідками індивідуальної роботи, атестації військовослужбовців, рекомендації психолога оформляються в листах бесід з військовослужбовцями, які зберігають: на офіцерів – в Особовій справі офіцера; на військовослужбовців військової служби за контрактом і строкової військової служби на посадах солдатів і сержантів – у підрозділі.

Висновки з проведеної індивідуальної роботи заносяться в особові справи, листи індивідуальних бесід із метою подальшого їх узагальнення, для підбиття підсумків структурами з МПЗ, кадровими працівниками. Індивідуальний вплив за характером дії на особу військовослужбовця можна розділити на безпосередній і опосередкований.

Безпосередній вплив має своїм об’єктом дві основні сторони особистості – зовнішню (діяльність, поведінка, спілкування) і внутрішню (духовно-моральну). При цьому його мета у зовнішній сфері полягає в тому, щоб передати воїну життєвий досвід командирів (начальників), їх знання, навички та вміння у поведінці, спілкуванні; у внутрішній сфері – у створенні симпатії між командиром та його підлеглими, налаштовування людяного, довірливого контакту. У такій взаємодії командиру легше знайти засоби і способи створення у військовослужбовця моральної стійкості, надання духовної підтримки, стимулювати його самовдосконалення.

Безпосередня взаємодія командира з підлеглими виявляється в індивідуальній допомозі, вимогливості, контролі тощо. Особливо сприятливі умови для цього створюються у процесі спільної служби в наряді, караулі, при несенні бойового чергування, при виконанні робіт. Провідна роль тут належить індивідуальній бесіді, що проводиться в невимушеній обстановці, сам на сам.

Таким чином, основне призначення безпосереднього впливу полягає в тому, щоб сформувати у підлеглого позитивне ставлення, психологічну готовність до сприйняття того, що йому передає командир.

Опосередкований вплив забезпечується, перш за все, створенням таких умов, які стимулюють формування певних звичок, розвивають професійно важливі якості, допомагають долати негативні риси особистості воїна.

Ґрунтуючись на знанні індивідуальних особливостей підлеглого, важливо вибирати такі способи впливу на нього, що зроблять більший позитивний вплив.

Починаючи вирішення індивідуальних завдань із підлеглим, командир (начальник) часто стикається з проблемою вибору більш ефективного методу (групи методів) психолого-педагогічного впливу. Практичний досвід свідчить, що нерідко командири керуються елементарною доцільністю і порадами старших начальників. Але такий шлях малоефективний і не завжди приводить до бажаного результату.

Одне з основних завдань командира при виборі методів індивідуальної роботи полягатиме в тому, щоб врахувати можливість організації діяльності підлеглого, вироблення у нього практичних навичок і умінь, а також розвиток необхідної взаємодії з товаришами по службі, стилю спілкування в колективі.

Для будь-якого командира (начальника) дорога до успіхів у службі, як і у всіх справах, лежить через людину, через розуми і серця людей. От чому індивідуальну роботу не можна вести, не враховуючи особливостей психології різних категорій військовослужбовців.

Необхідно враховувати в індивідуальній роботі національну психологію військовослужбовців.

Командир підрозділу не повинен бути «довідником» імен і прізвищ. Цього недостатньо. Важливо знати, чим живе людина, що

її радує і турбує, до чого вона прагне у службі, яким бачить своє майбутнє після звільнення в запас, як ставиться до товаришів.

Прагніть поширювати передовий досвід кращих фахівців, проводити практичний показ конкретних прийомів їх роботи, здійснювати постійний контроль за навчанням воїнів. Приділяйте більше уваги розборам занять, аналізуйте причини недоліків у діях кожного підлеглого. Своєчасно допомагайте воїнам визначити перспективу зростання їх службової майстерності. Прагніть створити необхідні умови для того, щоб воїн усвідомлено почав займатися самовихованням.

На виборі методів впливу помітно позначається стан взаємин між воїнами, організація їх життя в підрозділі. У будь-якій групі підлеглих є воїни з різним рівнем функціональної активності. Тому слід обирати такі методи індивідуальної роботи з військовослужбовцями, які спрямують їх активність у потрібне русло, стимулюватимуть її прояв згідно зі змістом і умовами вирішення навчально-бойового і службового завдання.

На виборі методів індивідуальної роботи із підлеглими істотний вплив здійснює і той факт, що в підрозділ нерідко прибувають військовослужбовці, які у своїх оцінках, думках та вчинках керуються іншими, ніж прийнято в даному колективі, ідейними, моральними критеріями й орієнтирами. В цьому випадку важливі максимально диференційована індивідуальна робота і ретельніший підбір методів впливу відповідно до виявлених індивідуальних характеристик підлеглих.

Методи індивідуальної роботи умовно можна поділити на три групи.

Перша група включає методи впливу на свідомість підлеглих із метою формування у них певних поглядів і переконань. До них можна віднести індивідуальну бесіду, метод особистого прикладу, переконання.

Друга група передбачає організацію діяльності та формування досвіду суспільної поведінки. До складу цієї групи методів можна включити доручення, вправи, тренування.

Третя група об'єднує методи, які виконують функції регулювання, корегування та стимуляції поведінки і діяльності підлеглих. До них від носяться заохочення та примус.

При проведенні індивідуальної роботи, як правило, досвідченні командири застосовують не тільки традиційні методи (заохо-

чення, приклад, вправа, переконання, примус), але і такі, як індивідуальна бесіда, включення в ситуацію морального вибору та ін.

У психолого-педагогічній логіці формування (розвитку) якостей особистість воїна є два основних *етапи індивідуальної роботи*: *перший* – це безпосередній вплив на свідомість підлеглого і його емоційно-почуттєву сферу за допомогою прикладів або конкретних поведінкових зразків; *другий* – навчання воїна прийомам і методам здійснення дій, вчинків, поведінки в різних умовах і ситуаціях.

Методика індивідуальної роботи з особовим складом має притаманні їй *психолого-педагогічні прийоми*, які дозволяють результативно вирішувати завдання формування та розвитку особистості військовослужбовця. Розглянемо основні прийоми, за допомогою яких реалізується методика індивідуальної роботи командира (начальника) з підлеглими.

Прояв співчуття, уваги, доброти. Прийом орієнтований, перш за все, на скорочення дистанції взаємодії командира (начальника) з воїном, на встановлення взаєморозуміння між учасниками психолого-педагогічного процесу. Застосування цього прийому індивідуальної роботи доцільно тоді, коли підлеглий опинився у складній для себе ситуації через невідповідність особистого потенціалу вимогам ситуації, скоєній ненавмисній помилки, прорахунку або ж обставинам, незалежним від його особистих якостей. Прийом діє в тому випадку, коли військовослужбовець відчуває душевний дискомфорт, образу, розгубленість або втратив віру в свої сили. Тут важливо, щоб військовослужбовець відчув у діях командира (начальника) щирість і непідробну зацікавленість, участь в його долі.

Прохання виконує роль морального тренінгу, робить психолого-педагогічні стосунки командира (начальника) з підлеглим довірливими, більш теплими, посилює взаєморозуміння. При застосуванні цього прийому важливим є як промовлене прохання, з якою інтонацією, яке приховано в ньому особисте ставлення командира (начальника) до підлеглого.

Прохання не сумісне з моральним або психологічним тиском на підлеглого, в іншому випадку воно втрачає позитивний ефект.

Схвалення, похвала – цей прийом є частиною заохочення як загально психолого-педагогічного методу впливу. Він є чинником стимулювання ініціативи, заохочення зробленого вибору. Форми

цього прийому виявляються в коротких репліках типу: «Молодець», «Вірно», «Я в вас вірив» або «Був впевнений» тощо, а також у вигляді оцінки з аналізом скоєної дії або вчинку, зробленого вибору або позиції.

Прояв довіри в індивідуальній роботі має вигляд доручення військовослужбовцю, який за своїми якостями не у всьому відповідає вимогам поставленого перед ним практичного завдання. В основі прийому лежить принцип опори на позитивні риси характеру підлеглого. Іноді буває доцільно нагадати людині про його особисту цінність, про нездійснені ним можливості, які, безумовно, будуть сприяти підвищенню його авторитету в очах командирів (начальників), співслужбовців.

Але цей прийом працює тоді, коли авторитет командира (начальника) буде безумовним, коли між підлеглим і командиром (начальником) не буде морального протистояння, соціально-психологічної несумісності. Саме тому велике значення при цьому має система умов, які повинен знати і враховувати командир (начальник). Що це за умови? По-перше, впевненість військовослужбовців у тому, що командир (начальник) – доброзичлива і сумлінна людина. По-друге, командир (начальник) має авторитет у підлеглих. По-третє, наявність у командира (начальника) саме тих якостей, які він хоче сформувати або розвинути у підлеглого.

Авансування особистості (термін Антона Макаренка). Зміст цього прийому в тому, що командир (начальник) надає військовослужбовцю деякі блага, тобто переваги порівняно з його теперішнім станом, якби випереджає майбутній рівень морального розвитку воїна, його удосконалення у спеціальності, громадській роботі. Авансування припускає також деяке завищення оцінки позитивних якостей підлеглого.

Пробачення – скасування покарання за провину, скоєний проступок. Психолого-педагогічний сенс прийому в тому, що командир (начальник)у певній ситуації не застосовує покарання попри скоєний проступок. На таке рішення командира (начальника) наштовхує аналіз ситуації, ознаками якої можуть бути випадкові, але сильні обставини, душевний стан військовослужбовця, переживання того, що сталося, й усвідомлення своєї провини воїном тощо.

Прояв засмучення – прийом, який заснований знову-таки на авторитеті командира (начальника). Зміст прийому в тому, що командир (начальник), який виявив недолік в особистості воїна, зниження критеріїв його самооцінки, виражає ставлення до цього через зміст слів, мімікою, інтонацією, жестом.

Важливу роль відіграє вплив, що базується на *прикладах*. Зміст методу полягає в тому, щоб допомогти військовослужбовцю знайти приклад для наслідування. Нерідко підлеглі свідомо і несвідомо копіюють свого командира, особливо у важких життєвих ситуаціях. Це підвищує моральну відповідальність начальника за свої дії і поведінку.

Цікава інформація

Ви, мабуть, помітили, що деякі ваші підлеглі часто прагнуть походити на вас. Кожен ваш крок, вчинок у них на виду, дії – в полі зору. Промах чи тим більше лицемірство, фальш, нечесність відразу будуть помічені. Тому будьте вимогливі в першу чергу до себе. Пам'ятайте, що між двома підходами: 1-им – «Роби як я» і 2-им – «Роби як я сказав» – прірва. Тільки опора на власний приклад служби і діяльності допоможе вам завоювати авторитет в очах підлеглих. Якщо ви самі вмієте робити і добиватися результатів, то і ваш підлеглий обов'язково це теж робитиме і доб'ється такого ж результату. Подумайте над цим ще раз і критично оцінюйте свої досягнуті результати у вільний час.

Командир (начальник) повинен постійно прагнути до оволодіння великою різноманітністю ефективних методів, форм, прийомів і засобів психолого-педагогічного впливу на воїнів. Це – найважливіша умова ефективності індивідуальної роботи.

Пам'ятаєте, що відносини між вами і підлеглими, як і будь-які міжособові відносини, забарвлені певними відчуттями: задоволеності і незадоволеності, упевненості і невпевненості, оптимізму або пригніченості тощо.

Прагніть підтримувати взаємини з підлеглими в рамках позитивних емоцій, не допускати стосовно них образ, грубості, нетактовності. Запам'ятайте, що окрик, грубість – це прояв слабкості офіцера. Якщо підлеглий і виконує ваші вказівки після цього, то виконує без старанності, творчості, ініціативи.

Чим ближче ви будете до людей, тим краще дізнаєтеся про їх індивідуальні якості. Тільки постійно показуючи їм приклад бездоганної служби, зумієте успішно впливати на них у потрібному напрямі. Вчиться швидко знаходити діловий контакт із людьми, залишаючись при цьому простим, доступним,

витриманим. Ніколи не показуйте своєї переваги, якщо навіть вона є. Не загравайте, не підстроюйтесь під настрій підлеглих, але обов'язково враховуйте його.

Будьте постійні і рівні у вимогах до всіх. Не заводьте собі любимчиків. Показуйте приклад і учіть підлеглих також бути вимогливими до себе і товаришів.

Умійте терпляче вислуховувати людей. Це укріпить ваш авторитет і дозволить уловити ділові думки воїнів. Коли вам важко, коли в душу закрався якийсь сумнів, – вислухайте підлеглих. Це нерідко допомагає знайти вихід із становища, що склалося. Прислухаючись до думки підлеглих, враховуйте його, знаходьте у ньому раціональне зерно.

Навчиться цінувати працю людей, відрізняйте старанного і працелюбного воїна від спритної людини і нероби. Підтримуйте працелюбних і старанних. Прагніть бути справедливим. Умійте радіти успіхам підлеглих, переживати їх невдачі як власні. Якщо воїн відчує, що офіцер зацікавлено ставиться до його долі, особистих справ, то авторитет командира в очах підлеглого помітно зросте. Кожен воїн повинен бути відмічений за добросовісну ратну працю, оцінений по заслузі. Своєчасно заохочуйте людей, не чекаючи знаменних дат, свят. Не залишайте також без доброго слова і справедливої оцінки службу воїнів із середніми показниками. Не забувайте подякувати тому, хто багато місяців вправно і старанно робить свою нелегку буденну справу.

Повною мірою використовуйте заохочення і різні форми морального стимулювання (вшановування передовиків, занесення на Дошку пошани, вручення перехідних вимпелів, нагородження грамотами, цінними подарунками, нагрудними знаками і медалями, фотографування воїнів з командуванням частини, у складі підрозділу тощо).

Підлеглий скоїв порушення. Ви обурені. Треба накласти стягнення на того, хто провинився. Але не гарячкуйте, остигніть, все зважте, почекайте. Після цього ухвалюйте рішення – воно буде правильнішим і справедливішим. Розмовляючи з людиною, що провинилася, спочатку з’ясуйте мотиви дії, їх суть. Потім рівно, твердо, але не формально висловіть йому свою незадоволеність, обурення його поведінкою. Воїн повинен це відчути і відмітити. Разом з тим не напружуйте себе, а строго дотримуйтесь рамок пристойності, військової етики і вимог статуту. Пам'ятайте, що

розноси не проходять безслідно для підлеглого. Вони викликають психологічний стрес, під час якого військовослужбовець знаходиться у пригніченому, пригнобленому стані, різко знижує свою активність.

У виборі форми впливу на військовослужбовця справжньою психолого-педагогічною майстерністю є застосування *нестандартних* методів і прийомів впливу.

Аналіз військової діяльності показує, що серед них можна виділити дві основні групи:

- методи і прийоми, вироблені в процесі особистої психолого-педагогічної практики. Наприклад, підвищенню відвертості підлеглого сприяє проведення бесіди, коли начальник знаходиться разом з ним у важких, екстремальних умовах (у бойових умовах, на навчаннях, бойовому чергуванні тощо);
- методи і прийоми, засновані на принципі «очікувана реакція – зворотна реакція», сутність яких полягає у несподіваній для підлеглого позитивній оцінці його провини, неправильної поведінки, що викликає у нього позитивний стрес, іноді навіть шоковий стан і допомагає по-новому глянути на себе, зробити переоцінку своїх поглядів і поведінки.

В індивідуальній роботі офіцерам, особливо молодим, важливо не встати на шлях застосування антипедагогічних методів і прийомів, що дають зворотний результат (опора на нестатутні методи у наведенні порядку; колективні покарання; побиття тощо), що підривають віру підлеглих у командира, у його здатність навести статутний порядок правомірними діями.

Важливим етапом індивідуальної роботи є *аналіз досягнутих результатів*, який командир повинен здійснювати щодня. Даний етап припускає при необхідності внесення коректив до роботи з підлеглими. Для цього необхідно володіти об'єктивною інформацією про стан справ у вверену підрозділі і поведінку військовослужбовців.

Такі основні методи і прийоми, що найчастіше застосовуються командирами при організації індивідуальної роботи з підлеглими.

Важливим компонентом індивідуальної роботи командира є застосування різних видів психолого-педагогічного корегування поведінки військовослужбовців. При корегуванні незначних відхилень доцільно використовувати методи *комунікативного регулювання*:

- *комунікативна адаптація* – попереднє інформування військовослужбовця про колектив, про людей, з якими він вступає у взаємодію, про можливі чи майбутні зміни;

- *комунікативне включення* – встановлення і розширення контактів прибулого в підрозділ воїна з членами колективу. Особливо це важливо для його взаємин із безпосереднім начальником, їхнє особисте знайомство полегшує службову взаємодію;

- *прямий вплив* – безпосереднє висування вимог, наприклад: «У нашому підрозділі не терплять прояву недбалості у виконанні своїх обов'язків»;

- *ефект «значимих інших»* – вплив на військовослужбовця через авторитетних для нього людей: батьків, друзів, земляків;

- *виключення альтернативних впливів* – негативного впливу на підлеглого, наприклад, з боку негативного лідера тощо.

При суттєвих відхиленнях поведінки підлеглого у доконфліктних і конфліктних ситуаціях можуть бути використані наступні види *зовнішньої регуляції*:

- *корегування статусу* – роз'яснення військовослужбовцю його службового статусу, його підвищення чи зниження. Наприклад, у ситуації, коли солдат другого періоду служби не бажає прямо чи опосередковано підкорятися молодшому командиру, який молодший за нього за віком і менш досвідчений, необхідне роз'яснення, що солдат має статус підлеглого;

- *корегування самооцінки* потрібно при значно зниженому чи завищеному її рівні у воїна;

- *корегування рівня сформованості досвіду саморегуляції поведінки* досягається створенням умов його підвищення, наданням допомоги підлеглому у формуванні навички вирішення протиріч неконфліктними способами;

- *корегування міжособистісних взаємин* – індивідуальна робота з військовослужбовцями в передконфліктних (конфліктних) ситуаціях щодо дотримання ними загальноприйнятих правил взаємин, надання допомоги у вирішенні протиріч тощо;

- *корегування негативних властивостей характеру підлеглого* (самовдоволення, поблажливість, хвалькуватість, безвідповідальне ставлення до виконання службових обов'язків тощо). Іноді, навпаки, вимагають корегування такі властивості воїна, як непевність у собі, схильність звинувачувати себе в усьому.

Тепер представимо таку ситуацію: індивідуальна робота в підрозділі спланована, організована і проводиться, здавалося б, без особливих зауважень. А яка її ефективність?

Індивідуальна робота приносить вагомі результати, коли натхненна діловитістю, відданістю інтересам військового колективу, особистою моральною бездоганністю керівника. Тільки в цьому випадку підлеглі повірять у щирість прагнення командира допомогти їм стати краще, чистіше, позбавитися від негативних рис характеру, вад у поведінці.

Необхідно, перш за все, навчити офіцерів об'єктивно оцінювати результати ратної праці. У свою чергу, об'єктивною основою оцінки ефективності індивідуальної роботи є практичні справи, вчинки військовослужбовців, рівень свідомості й активність їх у ратній праці.

До індивідуальних критеріїв відносяться:

- оцінки навчально-бойової діяльності, що визначаються відповідними документами;

- оцінка дисциплінованості, показником якої є строге і точне виконання вимог Військової присяги і статутів, наказів командирів і начальників;

- рівень військової майстерності;

- спрямованість особистості, соціальна активність і якісна її характеристика.

Колективні критерії відбиваються на рівні згуртованості колективу, думках, традиціях, етичному кліматі.

Оцінка ефективності характеризує «зворотний зв’язок» індивідуальної роботи. Більшості офіцерів важко дати об'єктивну оцінку зробленому, особливо тому, що стосується індивідуальної роботи. Закономірне питання: що ж робити? Як відповідь, може бути такий варіант. Не поспішати з висновками. Індивідуальну роботу не можна підганяти, її результати неможливо призначати до святкових дат, періодів навчання, перевірок і інспекцій. Це – аксіома, але на практиці досі це необхідно доводити.

Головним критерієм ефективності індивідуальної роботи необхідно вважати ступінь адаптованості військовослужбовців до умов військової служби, стан військової дисципліни в колективі і готовність особового складу до виконання завдань за призначенням.

Передумовами успіху індивідуальної роботи офіцера з підлеглими служать:

- особисті успіхи і досягнення офіцера в саморозвитку і самоосвіті;

- знання основ педагогіки і психології;

- упевненість офіцера в тому, що мета буде досягнута;

- накопичення особистого досвіду індивідуальної роботи з різними категоріями військовослужбовців;

- уміння критично оцінювати результати, досягнуті самостійно і підлеглими;

- прагнення всебічно пізнати кожного воїна, підлеглого по службі: що він хоче, що він може і хто він є насправді;

- уміння використовувати результати вивчення особистості у службово-бойовій діяльності;

- уміння підтримувати підлеглого військовослужбовця в подоланні ним тягот і позбавлень служби тощо.

Індивідуальна робота надає офіцерові можливість не тільки впливати на воїна, але і відразу отримувати зворотний зв'язок, реакцію.

Що означає керувати індивідуальною роботою? Це означає:

- визначити, на яких особистих досягненнях, успіхах, своїх якостях, успіхах інших воїнів офіцер повинен проводити індивідуальну роботу з підлеглими;

- планувати цю роботу на місяць, тиждень, добу;

- прогнозувати результати індивідуальної роботи;

- координувати зусилля всіх категорій командирів (начальників);

- навчати методики індивідуальної роботи підлеглих;

- оцінювати результати і вносити корективи у роботу, що проводиться;

- періодично підбивати підсумки і постійно аналізувати вчинки підлеглих.

Якість керівництва індивідуальною роботою – похідна від багатьох чинників і умов. В першу чергу – від рівня знань теорії і практики індивідуальної роботи, військової психології, соціальної психології, педагогіки, теорії управління, військового законодавства, статутів і керівних документів. Але цього недостатньо. Знання «працюють» в єдності з особистими якостями командира (начальника).

Відмічено, що недоліки командира (начальника) в особистій поведінці, ставленні до служби помножуються на кількість підлеглих, і тоді про якість керівництва говорити безглуздо.

Отже, можна зробити висновок, що індивідуальна робота – це складний, суперечливий і творчий процес формування у військовослужбовців позитивних якостей особистості і звичок поведінки. Сутність її полягає в тому, що на основі вивчення особливостей кожного військовослужбовця, реалізації індивідуального й особистісного підходів командири (начальники) здійснюють цілеспрямований психолого-педагогічний вплив на свідомість, відчуття і волю військовослужбовців. При цьому вони комплексно використовують різні методи, прийоми і засоби впливу.

Надані тут рекомендації можуть, звичайно, бути доповнені та скореговані з урахуванням особливостей військовослужбовців і завдань, що виконуються підрозділом. Головне ж, що завжди повинно бути присутнім в індивідуальній роботі, – доброзичливість і уміння зрозуміти людину.

Як відомо, індивідуальна робота не дає одразу помітних, відчутних зрушень, не веде, немов на повідку, до успіху. Потрібне терпіння, уміння чекати бажаного в поведінці людей, боротися за них.

Успіху в індивідуальній роботі добивається той офіцер, який день за днем виявляє чуйність і увагу до підлеглих, точно знає, хто з них якої допомоги потребує, у чому має проблеми. Одного потрібно підтримати, дати йому добру пораду, з іншого – строго запитати.

Завжди підносьте настрій людей, створюйте в колективі обстановку доброзичливості й оптимізму.

Цікава інформація

Як навчитися важкому мистецтву індивідуальної роботи з людьми, роботі впливу на них з урахуванням психології кожного? Порада, окрім тих рекомендацій, які вже висловлені, така: систематично займайтеся самоосвітою. Без цього немислимо ваше становлення як командира (начальника). Придивляйтеся до того, як працюють з людьми досвідчені офіцери, переймайте у них все цінне, потрібне. Без цього успіху в роботі з підлеглими досягти дуже складно.

Таким чином, індивідуальна робота є одним із головних напрямів у діяльності командира підрозділу, його заступника з МПЗ та кожного офіцера, сержанта. Її дієвість та ефективність обумовлюється вмілим, науково обґрунтованим підходом, створенням і функціонуванням продуманої системи індивідуальної роботи.

1.4. Планування індивідуальної роботи

Як і будь-який вид діяльності командира (начальника), індивідуальна робота повинна мати плановий та цілеспрямований характер.

Основою підвищення ефективності індивідуальної роботи є її продумане планування, яке додає цій роботі цілеспрямованість, дозволяє бачити перспективу і зроблене, постійно добиватися наміченої мети.

Цікава інформація

Одним з істотних недоліків у проведенні індивідуальної роботи є організація планування, контролю і підбиття підсумків індивідуальної роботи в з'єднаннях, військових частинах і підрозділах ЗС України. Керівництво індивідуальною роботою здійснюють командири військових частин і підрозділів. Організація планування, контролю й аналізу заходів індивідуальної роботи покладена на заступників командирів (начальників) з МПЗ.

Залежно від рівня розвитку індивідуальних якостей воїна на кожному етапі служби командиру (заступнику з МПЗ) доцільно складати план індивідуальної роботи на місяць. Планування не повинне зводитися до простого перерахування прізвищ осіб, з ким необхідно на даному відрізку часу провести індивідуальну роботу. Воно повинне включати певні цільові установки, головні напрями індивідуальної роботи залежно від завдань, що стоять перед особовим складом, прогнозування очікуваних результатів з вказівкою найбільш доцільних форм і методів їх досягнення.

Деякі командири (начальники) вважають, що у план індивідуальної роботи потрібно включити якомога більше молодих воїнів, або тільки тих, хто порушує дисципліну. Але це зовсім не так. До індивідуальної роботи потрібно залучати всіх військових. Можна приділити одному більше уваги, другому – менше. Все залежить від рівня розвитку і майстерності командира (начальника).

У планах необхідно передбачати розділ з конкретним визначенням хто, коли і з ким проводить індивідуальну роботу впродовж місяця. Важливо, щоб без уваги і вивчення з боку командирів (начальників) не залишався жоден військовослужбовець.

Цікава інформація

Часто можна почути, чи потрібний ще один план? Адже велика кількість планів – основа для безпланової роботи. Тим більше що на даний момент керівні документи не вимагають його відпрацювання. Давайте поміркуємо разом. На нашу думку, серйозно організовувати індивідуальну роботу без чітко продуманого плану не можна. Справа не в папері. Він не потрібен, якщо виконаний лише для звіту.

Важливо мати на увазі те, що командир підрозділу не тільки планує свою індивідуальну роботу, але і забезпечує проведення її кожним офіцером підрозділу. Вчить його планувати індивідуальну роботу, виробляти звичку не тільки намічати завдання, але і вирішувати їх. Особистий приклад офіцера тут відіграє головну роль. Його, як правило, помічають, коли командир:

- здійснює аналіз індивідуальної роботи у підрозділі;

- проводить заняття з командирами всіх ступенів з вивчення складних проблем військової педагогіки, соціальної і військової психології, теорії і практики індивідуальної роботи;

- вивчає, узагальнює і пропагує передовий досвід офіцерів підрозділу в забезпеченні дієвого впливу індивідуальної роботи на якість повсякденної служби, зміцнення військової дисципліни;

- оцінює результати індивідуальної роботи, визначає нові завдання на конкретний період навчання.

Через систему практичних заходів необхідно відображати основні завдання, які вирішуються у процесі індивідуальної роботи, а саме: використання різних форм і методів вивчення військовослужбовців, навчання командирів (начальників) практиці індивідуального підходу до людей, аналіз стану та контроль за організацією цієї роботи, узагальнення досвіду, підбиття підсумків.

Під час планування, аналізу стану індивідуальної роботи слід передбачати:

- вивчення ефективності індивідуальної роботи у військовій частині, підрозділі, надання необхідної методичної допомоги;

- персональні бесіди з різними категоріями військовослужбовців про їх сімейний стан, ставлення до виконання службових обов'язків, роботу щодо підвищення рівня воєнних та професійних знань, запити, потреби та проблеми проходження служби, обстановку у військовому колективі тощо;

- вивчення та узагальнення індивідуальних особливостей і схильностей підлеглих шляхом підтримання з ними ділового

контакту та уважного спостереження за їхніми діями і поведінкою у період навчання і служби;

- бесіди з різними категоріями командирів, сержантським складом, активом підрозділів з метою отримання від них інформації про підлеглих, стан справ у колективах (групах, командах), особисту участь в індивідуальній роботі;

- спілкування з батьками військовослужбовців, підприємствами та установами, в яких підлеглі працювали та навчалися до призову;

- пропаганду передового досвіду кращих командирів, а також військовослужбовців, які досягли високих результатів у навчанні, бойовій підготовці тощо;

- індивідуальні бесіди з конкретними військовослужбовцями щодо усунення недоліків, висловлених у попередніх розмовах;

- навчання підлеглих командирів практиці ведення індивідуальної роботи у підрозділі, частині тощо.

При цьому головне полягає в тому, щоб не складати плани для звіту, не тільки ставити завдання, а й вирішувати їх, використовуючи активні та дієві заходи.

Ми вважаємо, що в управліннях з'єднань, військових частин і установ у планах МПЗ доцільно вказувати: конкретні заходи індивідуальної роботи з офіцерами (військовослужбовцями, які проходять військову службу за контрактом, цивільним персоналом) на квартал; контроль за організацією і підбиттям підсумків індивідуальної роботи у підлеглих військових частинах (підрозділах); заходи щодо методичного, інформаційного забезпечення, навчання посадовців практиці індивідуальної роботи з підлеглими, узагальнення передового досвіду.

У роті (батальйоні) – заступником командира роти (батальйону) з МПЗ доцільно складати окремий план на місяць (додаток Д) або зазначати відповідні заходи у планах МПЗ на місяць.

Окрім цього, посадовці на основі планів індивідуальної роботи у роті (батальйоні), військовій частині можуть складати особисті плани роботи з підлеглими на місяць.

При плануванні індивідуальної роботи основна увага повинна приділятися:

1. Офіцерам:

- випускникам ВЗВО;

- які притягнуті до дисциплінарної відповідальності;

- які допускають перевищення посадових повноважень;

- які заявляють про небажання продовжувати військову службу;

- які зловживають алкоголем;

- переведеним з інших військових частин, прибулим із відпусток, відряджень, лікувальних установ.

2. Військовослужбовцям військової служби за контрактом на посадах сержантів і солдатів:

- новопризначеним на посаду;

- які зазнають труднощів у побуті;

- зі складними сімейними обставинами;

- які недобросовісно виконують посадові обов'язки (допустив порушення військової дисципліни);

- які сумніваються в необхідності продовжувати військову службу;

- переведеним з інших військових частин, прибулим із відпусток, відряджень, лікувальних установ.

3. Військовослужбовцям, які проходять строкову військову службу:

- особам, схильним до порушень військової дисципліни;

- які перебувають на психодинамічному спостереженні психолога, не допущеним до несення служби зі зброєю;

- які підлягають звільненню в запас;

- які виховувались у неповних сім'ях (без батьків);

- з ослабленим здоров'ям;

- які зазнають труднощів в адаптації до умов військової служби й у взаєминах з товаришами по службі;

- прибулим на поповнення з дефіцитом ваги тіла;

- переведеним з інших військових частин, прибулим з відпусток, відряджень, лікувальних установ;

- зі складним сімейним станом;

- які мали до призову правопорушення, приводи в поліцію, допускали немедичне вживання наркотичних речовин, зловживали алкоголем тощо.

Індивідуальну роботу необхідно вести безперервно, конкретно, цілеспрямовано, результати її враховувати при уточненні змісту морально-психологічного забезпечення, призначенні особового складу на посади, визначенні кандидатів для виконання різних завдань, організації бойової підготовки, розподілі службового

навантаження на військовослужбовців тощо. Центром проведення індивідуальної роботи необхідно вважати роту (рівні їй підрозділи).

1.5. Вивчення індивідуальних особливостей особистості воїна

Вивчення індивідуально-психологічних особливостей військовослужбовців, соціально-психологічних явищ і процесів у військових колективах (групах, командах) – один із найскладніших та відповідальніших напрямів діяльності командирів (начальників), офіцерів структур МПЗ. Формування здорового морально-психологічного клімату у військових колективах (групах, командах), підтримання статутного порядку і дисципліни, правильно організована індивідуальна робота з особовим складом – головні чинники профілактики злочинів і подій.

Що повинен знати командир підрозділу про підлеглого? Він повинен знати:

- прізвище, ім′я та по батькові;
- дату народження;
- строк служби;
- посада чи спеціальність;
- віросповідання;
- освіту;
- родинний стан;
- захоплення;
- рід занять до військової служби;
- умови життя сім′ї;
- батьків (усі дані);
- ділові якості (працьовитість, сумлінність, дисциплінованість, виконавчість тощо);
- морально-психологічний стан;
- участь у громадській роботі та ставлення до неї;
- успіхи і недоліки на службі.

Морально-психологічні якості: загальний світогляд; ставлення до сучасного життя країни, до служби, настрій – на що можна спиратися в індивідуальній роботі; духовні потреби; поведінка в побуті; з ким товаришує, чи є друзі поза межами військової частини, підрозділу тощо.

Психологічні особливості: темперамент, пам'ять, особливості характеру, здібності, увага; вольові якості: цілеспрямованість, самовладання, мужність, ініціативність, наполегливість; мовлення: словарний запас, якість мовлення, змістовність, виразність.

Фізичний розвиток: загальний розвиток, сила, витривалість, спритність, який вид спорту полюбляє, чи вміє плавати, чи має спортивний розряд тощо.

Індивідуальні особливості: егоїст або альтруїст, надмірно довірливий; балакучий, байдужий до служби; може стати лідером, може бути тільки підлеглим тощо.

Знання підлеглих досягається, як правило, двома взаємозв'язаними шляхами. Перший – спеціальне вивчення особового складу, цілеспрямований збір і аналіз різних даних про службу та поведінку воїнів. Зазвичай це пов'язано з прийомом підрозділу новопризначеним начальником, із прибуттям молодого поповнення, а також в інших випадках, коли офіцер ставить перед собою мету: зробити певні висновки про особовий склад. Другий шлях – це повсякденне спілкування командира з підлеглими, уважне ставлення до всіх сторін їх діяльності.

Вивчення воїна в динаміці повсякденного життя дозволяє зробити висновки про його характер, моральні і ділові якості, душевний стан і внутрішній настрій.

Під час індивідуальної роботи необхідне грамотне використання командиром (начальником) відповідних засобів, методів і форм. Вони складають інструментарій індивідуальної роботи. Важливо, щоб ідея їх грамотного використання була глибоко осмислена офіцерами. Інакше недбале користування цими засобами, методами, формами може не дати бажаних результатів.

Усі ці завдання вирішуються з використанням наступних методів психологічного вивчення:

- вивчення документів;
- індивідуальні бесіди;
- спостереження;
- виявлення рівня нервово-психічної стійкості;

- визначення ставлення до військової служби;
- визначення спрямованості особистості, схильностей і інтересів;
- оцінка активності у соціальних мережах.

Вивчення підлеглих ведеться як безпосередньо (у ході спостереження, індивідуальних бесід, індивідуальної допомоги), так і опосередковано (у процесі аналізу результатів діяльності, вивчення різних документів, узагальнення незалежних характеристик, спілкування з батьками тощо).

Коротко розглянемо деякі з цих методів.

Одним із найважливіших є *спостереження*. Під ним розуміється систематичне, цілеспрямоване накопичення фактів про вчинки, поведінку, судження військовослужбовця, що дозволяють зробити висновки про його індивідуальні особливості.

Краще пізнати людину допомагає *вивчення документів*: автобіографічних даних, характеристик з місця роботи чи навчання, з Територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки; документів про освіту; матеріалів професійного відбору; медичних книжок; службових карток.

Але найбільш достовірні дані дає, звичайно ж, *особисте спілкування* з підлеглим. При вмілому проведенні бесіди можна виявити щирі переживання військовослужбовця, його думку про стан справ у колективі, про товаришів по службі, про командирів. Результати бесіди допомагають скласти більш повне уявлення про воїна, на підставі чого і будується індивідуальна робота з ним.

При перших зустрічах і бесідах з військовослужбовцями важливо відмітити й оцінити ті ознаки в їх поведінці, які можна охарактеризувати як чинники ризику: дефекти мовлення, моторики, слабкий фізичний розвиток, травми, перенесені різні інфекційні захворювання, тривалий нічний енурез. Надалі бажано виявляти осіб з підвищеною дратівливістю і легкістю розвитку афектів, легковажністю думок, підвищеною вразливістю, боязкістю, сором'язливістю, вираженим відчуттям власної неповноцінності, перебільшенням своїх недоліків, приниженням успіхів і достоїнств, украй хворобливим реагуванням на грубість і нетактовність, нездатністю захистити себе. Для цього, окрім вивчення документів, спостереження, бесід, анкетування можуть бути використані і відповідні *тестові методики.*

Усі необхідні, як для вивчення індивідуально-психологічних якостей та властивостей військовослужбовців, так і для подальшого

психологічного супроводу їхньої діяльності, тестові методики визначаються відповідними керівними документами, тому ми не будемо наводити перелік цих методик.

Всі особистості, в яких відмічені ознаки нервово-психічної нестійкості, повинні бути взяті командуванням і медичною службою на облік.

Складаються списки осіб «групи посиленої психологічної уваги», особистості з сильними відхиленнями від норми направляються на повторний медичний огляд для підтвердження можливості проходження військової служби.

На нашу думку, окрім методик визначення спрямованості особистості, її схильностей і інтересів, що визначені керівними документами, можуть доповнюватися й іншими методиками, які допоможуть краще вивчити військовослужбовця.

Можливе застосування *проєктивних методик* (наприклад, методика незавершених речень, тест Розенцвейга, методика Роршаха тощо). Проте їх використання вимагає високої професійної підготовки, розвиненої інтуїції офіцера, який проводить дане дослідження.

Всі отримані відомості заносяться в *«Особову справу військовослужбовця»*, компонуються і надалі є невід'ємною складовою документів військовослужбовця, передаються з особистою справою упродовж всієї служби.

Метою аналізу особових справ є отримання інформації про суспільну активність підлеглого, його моральні якості і психологічні дані. Окрім оцінки даних, що позитивно характеризують військовослужбовця, велике значення мають і вказівки щодо наявності негативних відомостей. Так, в характеристиках, в інших матеріалах «Особової справи» можуть бути вказівки на запальність, неврівноваженість характеру, образливість й інші негативні якості. Також заслуговують на увагу посилання на натяки, обмовки у плані наявності у підлеглого низької старанності, недисциплінованості, замкнутості, безініціативності тощо. Досвід показує, що навіть за м'яко сформульованою негативною фразою характеристики криються конфлікти або складнощі у взаєминах з оточуючими, що висвічують основний малюнок особистісних реакцій.

Слід звертати увагу і на такі риси, як зайва прямолінійність та наполегливість у прагненні відстоювати свою точку зору, зарозумілість. Наголошуються також незвичайні здібності до

окремих видів діяльності, надмірно широке коло інтересів і захоплень, швидка зміна інтересів і захоплень в окремих видах діяльності.

З матеріалів «Особової справи» можна почерпнути інформацію про невчасний вступ до школи, причини переведення з однієї школи в іншу, низьку або нерівну успішність, відрахування з навчальних закладів через неуспішність, зниження успішності (через погіршення здоров'я, самопочуття або ін.), зміни умов життя, про взаємини з оточуючими тощо. У медичних документах можуть зустрічатися відомості про перенесені захворювання, про відхилення від середньостатистичних нормативних показників стану здоров'я і фізичного розвитку.

Важливі відомості про пізнавальні здібності, рівень нервово-психічної стійкості, військово-професійну спрямованість й окремі професійно важливі якості військовослужбовця можна отримати з карти професійного психологічного відбору військовослужбовця, до якої заносяться результати соціально-психологічного вивчення, психологічного і психофізіологічного обстеження.

Цікава інформація

При цьому слід ураховувати, що чим ширше буде використаний комплекс методів вивчення, тим більше достовірні й об'єктивні дані будуть отримані про особу підлеглого.

Предметом методу вивчення документів є життєвий шлях людини, в процесі якого формується особа, відбувається складний процес становлення індивіда, його залучення до суспільних норм, формування готовності до виконання різних ролевих функцій, вироблення індивідуальних цінностей, світогляду, характеру і здібностей.

Біографія індивіда включає сукупність діяльностей і відносин. Для того, щоб отримати достовірну інформацію, потрібна система конкретних методів.

Основними джерелами біографічних даних є:

- офіційні біографічні документи (характеристики, автобіографія тощо);
- практичні результати діяльності (активність у суспільній роботі, успішність у виконанні різних нормативів, завдань тощо);
- автобіографічні дані (автобіографія, біографічна анкета, результати співбесіди).

Збір біографічного матеріалу починається з вивчення офіційних документів «Особової справи». Основною метою аналізу документації можна визначити отримання інформації про біографічні дані, стан здоров'я, моральні й індивідуально-психологічні якості, військово-професійну спрямованість і підготовленість військовослужбовця.

Робота з документами допомагає скласти попереднє, але досить цілісне, уявлення про військовослужбовця. Аналіз практичних результатів його діяльності дає можливість отримати інформацію про ступінь сформованості якостей, що вивчаються. В автобіографії військовослужбовця необхідно звернути увагу на характер його спілкування з оточуючими, суспільну активність, інтереси і схильності, військово-професійну спрямованість. Автобіографія дозволяє відслідити цілісну картину життєвого шляху, засновану на спогадах.

Одним із основних методів збору інформації є *біографічна анкета*, яка в достатньо повному обсязі дає можливість отримати точні дати й об'єктивні факти життя, оцінити спрямованість, нахили, моральні та інші індивідуально-психологічні якості військовослужбовця, визначити їх відповідність змісту професійної діяльності. Розширити й уточнити отриманий матеріал можна в ході індивідуальної бесіди.

Основними напрямами інтерпретації біографічного матеріалу є:

- визначення чинників розвитку даного військовослужбовця (середовища розвитку, власної діяльності людини тощо);
- визначення індивідуальних фаз життєвого шляху;
- аналіз структури чинників кожної фази;
- виявлення зв'язків між фазами індивідуального розвитку.

Біографічна анкета спрямована на виявлення й оцінку моральних якостей військовослужбовця, його військової спрямованості, рівня підготовленості, схильності до організаторської діяльності й інших індивідуально-психологічних якостей особистості, їх відповідності змісту професійної діяльності.

Анкетування (анкетне опитування) – це особливий метод збору первинних даних про людину, що часто використовується в соціальній психології і соціології.

Анкета – це структурно організований набір питань, кожне з яких логічно пов'язане з центральним завданням дослідження. Питання анкети можуть стосуватися професійної спрямованості

(мотивів, інтересів, захоплень), моральних і психологічних якостей особистості, стилю спілкування і поведінки, характерологічних особливостей тощо.

Відомо декілька типів анкет. Анкети засновані на самооцінці опитуваними своїх властивостей і якостей. Форма відповіді – оцінка в балах ступеня вираженості тієї або іншої особистої властивості, якостей характеру (ініціативності, товариськості, тривожності, самостійності тощо).

При використанні даного методу необхідно враховувати його істотний недолік: високий ступінь суб'єктивності відповідей унаслідок прагнення людини показати себе з кращого боку і приховати недоліки. Використовуючи закриту форму запитань з декількома варіантами відповідей (наприклад, ранжируваних за ступенем згоди: «Ні, це зовсім не так», «Мабуть, так», «Вірно», «Цілком вірно», можна підвищити інформативну цінність відповідей.

Оцінка соціально-психологічних, особистісних якостей може проводитися групою експертів. Плюси цього методу анкетування полягають у більшій об'єктивності отримуваних даних, оскільки до складу групи експертів включаються люди, які давно і з різних сторін знають людину. Проте опитування декількох чоловік є трудомістким, і деколи складно визначити компетентність експертів.

Ще одним різновидом методу анкетування є анкети, запитання яких направлені на оцінку опитуваними своїх дій у конкретних життєвих ситуаціях. В результаті обробки даних фахівець-психолог робить висновок про наявність і рівень розвитку в опитуваного індивідуально-особистісних властивостей.

Існує ряд правил, за якими визначають особливості створення будь-якого типу анкет:

- перед розробкою анкети для підвищення її прогностичності необхідно чітко представляти мету і завдання майбутнього дослідження;

- запитання анкети повинні відповідати рівню розвитку і життєвому досвіду опитуваних (вік, освіта, соціальне походження, національні особливості тощо);

- у формулюваннях запитань повинно бути якомога менше емоційно значущих слів;

- слід уникати можливості оцінних відповідей (таких, як «добре - погано», «сильно - слабо» тощо);

- формулювання питань повинні бути по можливості нейтральними, а коли цього важко добитися, слід дублювати питання так, щоб вони з різних сторін відображали ту саму якість;

- анкета повинна володіти достатньою роздільною здатністю, тобто можливістю вловлювати якомога тонші відмінності між людьми за ступенем вираженості тих або інших особових властивостей;

- анкета повинна бути доступною, тобто опитуваний повинен зрозуміти питання, зуміти пригадати про якісь події минулого і вибрати адекватну відповідь;

- анкета не повинна бути монотонною і стереотипною. Кількість варіантів відповідей у питаннях, як правило, не повинна бути більше 5-6, а розрахунковий час заповнення анкети – не більше 30 хвилин.

При розробці анкети використовуються два види питань:

- закриті – це така форма питань, за якої в анкеті даються заздалегідь сформульовані варіанти відповідей. Їх перевагами є можливість виключити невірне розуміння питань, зіставити відповіді, порівняно легка форма заповнення відповідей і обробки отриманих даних. Цей варіант побудови питань доцільно використовувати при вивченні солдатів, а також коли дослідник чітко уявляє собі, які можуть бути відповіді на запропоноване питання;

- відкриті – коли опитуваний вільно відповідає на запропоноване питання без яких-небудь обмежень, наприклад, у біографічній анкеті. Дана форма питань доцільна, коли психолог не знає, які можуть бути оцінки явища, що вивчається, хоче отримати пораду з будь-якого приводу, поглиблену соціально-психологічну характеристику військовослужбовця, відверті самостійні відповіді.

Індивідуальна бесіда є одним із важливих і дієвих методів психології, який широко застосовується в різних її областях. Залежно від цілей використання даного методу бесіда може бути ознайомлювальною, діагностичною, експериментальною, профілактичною тощо.

Основним завданням ознайомлювальної бесіди командира (начальника) з військовослужбовцем є первинне індивідуальне знайомство з ним. В ході цієї бесіди, яка, як правило, будується у вигляді вільної розмови двох співрозмовників, взаємну інформацію

отримує кожен із них. Інформацію про військовослужбовця, яку цілеспрямовано здобуває офіцер, необхідно згодом доповнити і розширити за допомогою інших методів вивчення особистості воїна, зокрема біографічної анкети, аналізу документів, спостереження тощо. Досить поширеним видом бесіди є діагностична бесіда. При умілому її проведенні психолог може не тільки оцінити потреби, мотиви, схильності, інтереси, риси характеру, пізнавальні процеси, але і виявити глибоко особисті переживання воїна, що тою чи іншою мірою утруднюють проходження військової служби, його думку про стан справ у військовому колективі, товаришів по службі, командирів тощо. Результати бесіди допоможуть скласти психологічний портрет, на основі якого будується індивідуальна робота з військовослужбовцем і виробляються рекомендації командирам (начальникам).

Найбільш складним видом індивідуальної бесіди, що вимагає від офіцера високого рівня знань, умінь і навичок її проведення, є експериментальна бесіда, яка може бути завершальним етапом соціально-психологічного вивчення військовослужбовця, коли офіцер вже зібрав і узагальнив отриману іншими методами інформацію про військовослужбовця, виробив декілька робочих гіпотез, що характеризують особу воїна, і в бесіді підтверджує одну з них. Правильно побудована бесіда дозволяє уточнити наявні відомості, оцінити ті сторони особистості, які вдалося достатньо вивчити за допомогою методів, що застосовувалися, і тестів.

У результаті проведення цієї бесіди створюється остаточний психологічний портрет особистості. Індивідуальна бесіда не повинна зводитися до безпредметної розмови. Вона є цілеспрямованою формою вивчення військовослужбовців і вимагає дотримання певних умов проведення. Метою проведення індивідуальної бесіди з воїном є підтвердження або спростування даних, отриманих при аналізі документів, анкетуванні і спостереженні. В індивідуальній бесіді уточнюються: особливості розвитку та виховання в сім'ї, військово-професійна спрямованість, суспільна активність, моральні якості, дисциплінованість.

Слід звернути увагу на те, що вести записи в ході бесіди не рекомендується, оскільки це може насторожити військовослужбовця, створити психологічну напруженість. Результати фіксуються одразу по закінченні бесіди. В ході бесіди слід створити невимушену

обстановку, не потрібно повчати. У бесіді відмічається своєрідність поведінки військовослужбовця:

- чи легко вступає в бесіду;
- чи охоче відповідає на запитання;
- відповідає довго або лаконічно;
- чи доводиться повторювати запитання, щоб отримати відповідь;
- чи грамотна мова;
- чи багатий словарний запас;
- чи стриманий, як поводиться (вільно, розбещено, напружено);
- характер мовлення, міміки, винахідливість у відповідях, дотепність.

Загальні питання служать для уточнення прізвища, ім'я, по батькові, національності, споріднених зв'язків, місця проживання тощо. За їх допомогою командир (начальник) встановлює контакт із співрозмовником, усуває напруженість, створює обстановку довіри і взаємного інтересу. Нерідко на практиці не відразу виникає взаєморозуміння. Зустрічаються люди, які дають або односкладові відповіді, або просто мовчать. Багато що залежить від характеру запитань, від того, яким тоном вони задаються.

Цікава інформація

Дуже важливо, щоб із самого початку військовослужбовець відчув, що з ним розмовляє уважна і доброзичлива людина, зацікавлена в його подальшій долі. Неприйнятні в бесіді шаблон, нещирість і зайва строгість. Тому необхідно постійно аналізувати свій стан і не піддаватися емоціям. Іноді військовослужбовець, намагаючись показати свою ерудицію, компетентність і тим самим справити позитивне враження, говорить багато. В цьому випадку не можна дозволити відвести себе від головного завдання бесіди. При цьому треба не обривати співрозмовника, а уміло направити розмову в потрібне русло, позбавляючи його можливості відхилитися від прямих відповідей на поставлені запитання.

Буває так, що співрозмовник проявляє нещирість. Часом це пояснюється небажанням показати себе з негативного боку або побоюванням, що з бесіди будуть зроблені негативні висновки.

У бесіді з'ясовується, наскільки індивідуальні якості військовослужбовця відповідають вимогам, що до нього висуваються.

Відповідь «Не знаю» може свідчити не тільки про відсутність думки, вона нерідко маскує наступні стани військовослужбовця: боязнь висловити свою точку зору; небажання думати про дане запитання; ухилення від відповіді; прагнення зібратися з думками; нерозуміння запитання і тому подібне. Слід оцінювати відповідь

«Не знаю», виходячи зі всіх припущень і, по можливості, повторювати запитання.

Для отримання вичерпних, глибоких відповідей слід удаватися до зондування, тобто до повторення запитання в тій або іншій формі. Зондуючи запитання слід ставити таким чином, щоб відповіді на них можна було легко аналізувати, виходячи із завдання оцінки тієї або іншої якості. Необхідно враховувати вікові особливості вояка: активність, різкість висловів, емоційність і надмірну сприйнятливість. Військовослужбовець може не мати стійких рис характеру, бути нетвердим у думках або навпаки, упертим або здатним захоплюватися позитивними і негативними прикладами, переказувати чужі думки. Все це вимагає вдумливого аналізу відповідей і уміння не брати до уваги неістотні деталі.

Вивчаючи особисті якості, часто доводиться зустрічатися з явно суперечливими відповідями. В цьому випадку є два шляхи.

Перший – вказати воїнові на суперечність і з'ясувати, з чим вона пов'язана. «Я хочу упевнитися, що зрозумів вас правильно...».

Другий – звернення до непрямого зондування. Повторюється запитання, але задається воно в іншій формі.

З'ясувавши ступінь переконаності співрозмовника в чому-небудь, можна відповідь поставити під сумнів, спробувати спростувати його твердження з тим, щоб побачити, як військовослужбовець відстоюватиме свою точку зору, доводитиме свою правоту.

Під час бесіди військовослужбовець іноді дає оцінку суспільним подіям, керуючись тільки розумінням добра і зла. Можна припустити, що ця оцінка базується лише на етичних поняттях і не служить достатньою підставою судити про його зрілість. Слід також враховувати не тільки істинність думок, які можуть бути підсумком формального заучування, але й уміння військовослужбовця оперувати фактами, аналізувати конкретні суспільні події.

При оцінці етичної вихованості військовослужбовця бажано дізнатися, до яких ідеалів він прагне, що служить йому прикладом у житті. Це може бути конкретна людина або літературний персонаж.

Командиру (начальнику) рекомендують виявляти доброзичливість на початку бесіди, оскільки в цей час довіра співрозмовника, як правило, нижче, ніж у кінці.

Рекомендується також враховувати, що відповіді на питання, задані в кінці або в середині бесіди, є надійнішими і більш

правдивими, ніж на початку бесіди. Не слід виявляти поспішність на завершення бесіди.

Бесіда створює певний психологічний напрям, і, коли вона закінчується, напруженість спадає, військовослужбовець ненароком може сказати про дуже важливі факти, про які він весь час думав, які повністю змінюють уявлення про особу.

Істотні психологічні особливості і вираженість особистісних реакцій у системі персональних відносин виявляються при аналізі поведінки, міміки, мови, емоційних і інших реакцій під час бесіди.

Так, ознаками емоційної нестійкості можуть бути метушливість, нетерплячість, загострена чутливість, слізливість при негативних і позитивних переживаннях, надмірне хвилювання і руховий неспокій. При створенні психологічно складної ситуації у таких військовослужбовців можна спостерігати розгубленість, зміну мовлення, почервоніння або збліднення обличчя, тремтіння губ, рук, зниження здатності до продуктивного спілкування. При подібному розборі і фіксації уваги на негативних емоційно значущих подіях і переживаннях ці особистості можуть ухилятися від обговорюваної теми, заплакати, замкнутися, відмовитися від продовження бесіди, попросити дозволу заспокоїтися і т. п.

У роботі командир (начальник) повинен бути уважним до поведінки підлеглих, своєчасно реагувати на будь-які відхилення від природних норм поведінки.

Зазначимо зовнішні прояви нервово-психічних відхилень від функціональних норм:

1. Зміна забарвлення шкіри обличчя (почервоніння, блідість, плями)
2. Зміна тембру голосу (хрипкий, тонкий).
3. Нервовий тик м'язів особи.
4. Тремтіння рук, губ, повік, голови.
5. Безпричинні веселощі, сміх, балакучість.
6. Зупинений погляд, уповільнені моторні реакції (рухи)
7. Плаксивість.
8. Невластива замкнутість, мовчазність.
9. Нервова турбота.
10. «Бігаючі» руки та погляд.

Військовослужбовців з такими відхиленнями необхідно негайно представляти на розмову до психолога та лікаря.

Більш детально про проведення індивідуальної бесіди ми поговоримо нижче.

Психолого-педагогічне спостереження за поведінкою військовослужбовців *на другому етапі* соціально-психологічного вивчення має на меті накопичити фактичний матеріал. Дані про поведінку військовослужбовців у цей період мають для оцінки осіб велике, іноді вирішальне, значення.

Спостереження за поведінкою військовослужбовців здійснюється повсюдно, у тому числі і в складних, емоційно напружених ситуаціях (опитування, перевірка фізичної підготовки, співбесіди). Украй важливі дані можуть бути отримані при спостереженні за воїнами, які знаходяться в умовах, що імітують військову службу (реакція на команди, їх виконання, вислови і вчинки при висуванні до військовослужбовців вимог військових статутів тощо).

Цікава інформація

Предметом пильної уваги командира (начальника) повинні бути навіть окремі прояви недисциплінованості, несправності, недостатньо серйозного ставлення і нечіткості у виконанні розпоряджень.

Необхідно відзначати воїнів, що хворобливо реагують на зауваження, збудливих, запальних, агресивних, таких, що легко вступають у сварки, конфлікти з оточуючими.

Повинні звернути на себе увагу як надмірно товариські, «розгальмовані», так і, навпаки, замкнуті, образливі, такі, що надмірно веселяться, боягузливі і сором'язливі військовослужбовці.

Швидке встановлення дружних контактів з оточуючими, розкутість у стосунках із людьми, енергійність можуть поєднуватися з незвично оптимістичним настроєм, легкістю і зверхністю в оцінці вимог, що висуваються, нестриманістю, тактовністю, схильністю до сперечань, обговоренням розпоряджень, небажанням підкорятися тощо. Найчастіше ці особливості поведінки виявляються в повсякденних, буденних ситуаціях армійської діяльності (шикування, дисципліна строю, встановлений внутрішній розпорядок).

Неорганізованість, недостатня самостійність у виконанні й ухваленні рішень, а також млявість, замкнутість, схильність до самоти, надмірна образливість зумовлюють і труднощі у спілкуванні з оточуючими, у встановленні і підтриманні соціальних контактів, зниженні настрою й активності, а деколи і виникненні психічних порушень у відповідь на незначні психотравмуючи епізоди міжособистісних відносин.

Іноді в ситуаціях емоційної напруги можна відзначити короткочасні рухові порушення, зокрема зміну ходи, смикання окремих м'язових груп – нервові тики, тремтіння рук, губ, зміну або порушення голосу, аж до короткочасної його втрати.

Емоційно нестійкі можуть відзначати у себе відчуття браку повітря, утрудненого дихання, клубка в горлі, серцебиття, напади підвищеної пітливості тощо До цієї групи реакцій вегетативної нервової системи слід віднести і надмірне швидко виникаюче почервоніння або збліднення обличчя, інших ділянок тіла або одномоментну наявність ділянок почервоніння і збліднення шкіри (покриття плямами), схильність до втрати свідомості при різкому переході із горизонтального положення у вертикальне (непритомність) тощо.

Деякі військовослужбовці можуть поводитися зарозуміло, грубо, чванливо. Можливо і прагнення привернути увагу оточуючих до своєї особистості, виділитися з групи, демонструючи свою неординарність, вражаючи уяву співрозмовників незвичайними здібностями або «унікальними» епізодами своєї біографії тощо. Схильність до фантазування може поєднуватися ззовні декілька утрируваною, демонстративною, дещо театралізованою поведінкою. Цей стиль поведінки зазвичай відбивається і на манері розмови, жестах, особливостях зачіски, одягу. У разі неприйняття або іронії на їх адресу з боку оточуючих вони схильні до конфліктів або негативного ставлення до осіб, що не оцінили належним чином їх гідності.

Особливої уваги вимагають військовослужбовці, що стали предметом жартів, насмішок оточуючих. Серед таких осіб найчастіше зустрічаються військовослужбовці з низьким рівнем інтелектуального розвитку, які своєю безпосередністю і буквальним розумінням фраз, що мають переносний сенс, жартів і тому подібне викликають відповідну реакцію оточуючих. Крім того, це можуть бути емоційно незрілі (інфантильні) військовослужбовці з дитячістю в думках і вчинках або що відрізняються незвичайним педантизмом, категоричністю і прямолінійністю думок, іноді явно безглуздими висловами і поведінкою, химерністю рухів і поз.

У строю і на фізичній підготовці можна відзначити незібраність деяких військовослужбовців, порушення координації рухів, утруднення у відпрацюванні стройових прийомів, випадки втрати свідомості (схильність до непритомних станів). Під час навчальних занять можуть спостерігатися непосидючість, розгубленість, надмірне хвилювання і нездатність до викладання знайомого матеріалу, мимовільні рухові реакції, заїкання, незграбність і скутість рухів. Деякі можуть звернути на себе увагу дивністю і незвичністю відповідей і думок, особливістю викладання думок тощо.

На *третьому етапі вивчення особового складу* ставляться наступні цілі:

- виявлення соціального статусу кожного військовослужбовця в колективі;

- визначення психологічної адаптації військовослужбовців до військової служби.

Завдання третього етапу вирішуються в період проходження первинного навчання воїнів. *Спостереження* в період проходження первинного навчання військовослужбовців ведеться декількома методами залежно від:

- регулярності проведення – систематичне або випадкове;

- місця проведення – польове або лабораторне;

- ступеня формалізованості – контрольоване або неконтрольоване;

- умов організації – відкрите або приховане;

- ступеня участі спостерігача в досліджуваній ситуації – включений або невключений.

На практиці всі ці різновиди можуть поєднуватися різним чином. Спостереження як метод дослідження повинне відповідати наступним вимогам:

- мати сформульовані цілі і завдання;

- мати продуману організацію й умови спостереження, спосіб реєстрації тощо;

- проводитися систематично, протягом тривалого часу для набору достатньої кількості даних про спостережуваний об'єкт, його діяльність;

- враховувати зовнішні умови, в яких воно проводиться;

- здійснювати обробку отриманих даних кількісно й якісно. Істотно полегшує роботу дослідника план спостереження.

Спостереження як метод дослідження частіше використовується у поєднанні з яким-небудь іншим: наприклад, під час бесіди, при проведенні групового або індивідуального обстеження.

1. Під час бесіди спостереження починається з того, як людина, яка вивчається, увійшла до кімнати: вільною або скутою ходою, сміливо, рішуче, розбещено або з побоюванням. Слід звернути увагу на вираз її обличчя, міміку, колір шкіри на відкритих ділянках тіла. Як вона сідає, які пози, положення приймає і яка «поведінка» рук. Як реагує на нову для неї обстановку кабінету (роздивляється навколишні предмети, спокійна або зосередилася на співрозмовнику і чекає «вироку»).

У ході бесіди наголошуються своєрідні прояви особистості, які відображають особливості її характеру, емоційно-вольової сфери і пізнавальної діяльності (увага, мислення, кмітливість). Встановлюється, чи легко людина вступає в бесіду, чи охоче відповідає на запитання; характер відповідей – повні або лаконічні, чи доводиться повторювати питання, щоб отримати відповідь. Також звертається увага на граматичну побудову мовлення, адекватність і точність відповідей, багатство словарного запасу, обмовки, заїкання, інтонацію.

Особливості емоційних реакцій (стриманість, урівноваженість або нестриманість, образливість), наявність виражених вегетативних реакцій (почервоніння або збліднення, пітливість тощо) і зміна мовлення. Тримається вільно або напружено (скуто), розбещено або збентежено; рухи – спокійні, стримані або поривчасті, зайві. Мова – жива, швидка, сповільнена, уривчаста: емоційне забарвлення мови; чи ставить зустрічні питання, якого характеру (за темою розмови або сторонні, що відводять убік або що відображають зневажливе ставлення до бесіди). Міміка – жива, рухома, виразна або, навпаки, бідна. Чи звертає увагу на мимохідь зроблене зауваження, чи помічає навколишнє оточення; як швидко і добре розуміє питання; чи легко переходить з відповіді на одне питання до відповіді на інші; чи немає «в'язкості», загальмовування, зайвої деталізації; чи присутній у відповідях гумор, винахідливість, дотепність; чи відповідає рівень розвитку інтелекту і знань здобутій освіті і знанням.

2. Спостереження під час психологічного обстеження. За допомогою спостереження за поведінкою досліджуваних під час групового або індивідуального обстеження можна отримати ряд додаткових відомостей, що характеризують пам'ять, увагу, дисциплінованість, емоційну мобільність, працездатність і ряд інших якостей.

При проведенні групового обстеження (15–30 чол.) у полі спостереження зазвичай опиняються військовослужбовці, що виділяються або в кращий, або в гірший бік. Експериментатор за прізвищами у спеціальному протоколі відзначає особливості поведінки, виконання завдань кращих і гірших, а тих, хто не потрапив в поле його зору, відносить до середніх.

Кращі не задають зайвих, не по суті, питань; виконують завдання спокійно і швидше за інших; чітко виконують всі інструкції та команди; міміка і поведінка адекватні обстановці.

Поведінка, що характеризує недостатню тямущість, кмітливість, оперативну пам'ять, увагу, сповільнену реакцію і працездатність, виявляється:

- у проханнях повторити інструкцію, ще і ще раз пояснити окремі моменти виконання завдання при постановці кожного нового завдання;

- після пояснення завдання звертаються з якими-небудь, часто не по суті, питаннями (іноді просто безглуздими і такими, що дивують всю аудиторію);

- вираз подиву на обличчі, розгубленість, знизування плечима;

- звернення за роз'ясненнями до сусіда (в процесі пояснення завдання експериментатором і при виконанні завдання);

- записування інструкцій;

- повільне включення в роботу після команди до її виконання, огляд, спостереження за сусідом;

- кожного разу після команди «Кінець роботи» продовжує виконувати завдання;

- сповільнена реакція на всі вказівки офіцера тощо

До ознак недобросовісного або негативного ставлення до обстеження відносяться: репліки під час пояснення завдань; питання провокаційного характеру, спрямовані на зниження активності і мотивації в інших обстежуваних, дискредитацію значення результатів тощо; галаслива поведінка, розмови під час пояснення та роботи; ігнорування вимог офіцера до порядку і тиші; списування у сусіда тощо.

Вказані ознаки фіксуються (які ознаки, як часто, кількість зауважень і реакція на них). Слід також відзначити осіб, що виявили при виконанні завдань високий ступінь тямущості, кмітливості, дисциплінованості й інші цінні для тієї або іншої спеціальності якості особистості. Про ступінь емоційної мобільності, реактивності і збудливості можна судити за зовнішніми емоційно-вольовими проявами.

На закінчення розповіді про метод спостереження відзначимо, що ми спостерігаємо лише зовнішні прояви людини в діяльності. При цьому низка істотних психологічних компонентів, що визначають поведінку, не має зовнішніх проявів і не може бути виділена методом спостереження. Тому рекомендується застосовувати інші методи збору інформації про людину (бесіда, опитування, незалежні характеристики, самооцінка, тестування тощо) для складання повної й об'єктивної картини про стан і функціонування її психіки.

Багато потрібних відомостей ви можете отримати із спілкування з батьками. Це джерело так потрібної вам інформації допоможе краще вивчити умови життя і виховання підлеглих до служби, дізнатися про вплив батьків на своїх синів.

У листах до батьків бажано повідомляти зведення про службу сина, життя колективу, його традиціях, попросити поділитися спостереженнями про особливості характеру, захоплення сина до служби у військах, розповісти про свою трудову діяльність. Як

показує досвід, недоцільно повідомляти батьків про провину сина. Це нерідко дає негативний ефект, викликає небажані наслідки. Прагніть використовувати випадки, коли батьки приїжджають в частину, обов'язково знайдіть час поговорити з ними.

Досвід індивідуальної роботи свідчить, що командир (начальник), творчо застосовуючи методи психодіагностики й аналіз документів, спостереження, опитування, тестування, експеримент, може за 15–20 днів вивчити найбільш важливі особисті властивості 10–12 військовослужбовців і заповнити на кожного «Особову справу». Звісно, що психологічна інформація може застарівати, так як людина невпинно розвивається, багато якостей її змінюється, з'являються нові. Крім того, індивідуальні якості військового можуть виявлятися лише за певних умов, які офіцер створює спеціально.

Вивчення індивідуальних особливостей військового на кожному етапі служби має свою специфіку. Так, на початковому етапі служби можна оцінити вміння військовослужбовця адаптуватися в колективі, до розпорядку дня, бойової підготовки, оцінити його темперамент і деякі риси характеру, до чого виявляється інтерес, як відноситься до інших військових тощо.

На етапі оволодіння воїном бойовою спеціальністю офіцер вивчає основні мотиви, цілі, установки, базові цінності, ціннісні орієнтування і соціальні якості особистості.

Мотиви як чинники, які спонукають воїна до оволодіння спеціальністю, можуть бути різними:

- мотив як почуття обов'язку і високої свідомості;
- мотив як цікавість до нового виду діяльності;
- мотив як захисна міра проти санкції командира.

Якщо солдат керується в оволодінні спеціальністю третім мотивом, вчиться під страхом покарання, а не за бажаннями, тоді результати можуть бути і непогані, але ненадійні – в будь-який момент він може підвести командира.

Проаналізувавши мотиви, офіцер звертає увагу на цілі, які ставить перед собою воїн. Цілі можуть бути позитивними або негативними. Так, гідною цілю для військовослужбовця є зразкова служба. Найчастіше позитивні цілі довготривалі. Наприклад, постійне вдосконалення військової майстерності. А негативні цілі встановлюються на невеликі періоди часу, наприклад:

- на тиждень, щоб отримати звільнення;

- на рік, щоб отримати нагороду.

Щоб зрозуміти, чому воїн в тій чи іншій ситуації поступає визначеним способом, чому він керується позитивними або негативними мотивами, офіцеру потрібно вивчити його потреби і установки.

Установка – це готовність особистості до визначеного способу задоволення потреб.

Цікава інформація

Припустимо, що офіцерові потрібно визначити, яка установка військовослужбовця М. стосовно командира. На ряд запитань, що стосуються командира і представляють свого роду психолого-педагогічні ситуації, офіцер отримує відповіді, які оцінюють командира негативно. Це дає йому право припустити негативну установку стосовно даного командира і передбачити низьку вправність підлеглого. В разі повної відповідності мотиву й установки вірогідність передбачення збільшується. Якщо ж такої вірогідності немає, то неоднорідні установки викликають подвоєння мотивації: неповагу до командира і разом з тим страх перед ним.

Потрібно підкреслити, що вибір мотивів залежить як від особливостей установок, так і від індивідуальних особливостей.

Можна спостерігати, як легко поступається принципами, дає обіцянку виправити поведінку воїн з примітивними можливостями й егоїстичним намірами. В той же час розсудлива і серйозна людина під однаковим впливом позитивної і негативної установок може відчувати ускладнення у виборі мотиву діяльності.

Чим більше соціальний досвід, тим скоріше виникає готовність і точніше буде орієнтація особистості.

Орієнтація особистості – це усвідомлення потреб і умов їх задоволення, якщо воїн розумно ставиться до своїх матеріальних і духовних потреб, знає, що дозволено, а що ні в умовах армії, тоді в нього виробляється правильне ставлення (позиція) до службової діяльності. Але коли військовослужбовець нечітко сприймає індивідуальні потреби, не приймає інших мотивів, тоді ставлення (позиція) у нього до служби і командира буде негативним.

Чим більше корисної інформації повідомить офіцер підлеглому, тим чіткіше сформує його ставлення до служби і точніше намітить йому орієнтири на майбутнє.

Вивчаючи орієнтацію особистості воїна, командир (начальник) звертає увагу на систему ціннісних уявлень, тобто тих потреб, які для воїна мають важливу суть і до яких він постійно схильний. Якщо солдат старається за допомогою різних засобів задовольнити

ту саму потребу, проігнорувавши інші, то вона для нього стає базовою цінністю.

В свою чергу, базові цінності створюють цілісну орієнтацію особистості, і тоді можна зрозуміти, чому воїн прагне, наприклад, до звання кращого спеціаліста або кращого командира відділення, чому досягає кращих результатів в бойовій підготовці або в спорті.

На етапі міжособистісних відносин в колективі офіцеру потрібно оцінити орієнтацію особистості воїна. І, насамперед, – у процесі службової діяльності. Бойова техніка і зброя, розпорядок дня і різні види занять, командири і співслужбовці, з якими систематично зустрічається воїн, до яких він свідомо та несвідомо адаптується, впливають на формування його соціальних якостей.

З кожним із цих чинників у воїна складаються відносини, які створюють психологічні умови для розвитку потрібних йому якостей.

Цікава інформація

Інколи офіцеру не зрозуміло, чому воїн, отримавши в сім'ї і школі гарне виховання й освіту, буває грубим та жорстоким у спілкуванні з іншими. Микола Чернишевський на цю тему висловлювався так: «Потрібно думати, що в середовищі, в якому живуть ці люди, в них є обставини до похабного ставлення до слабкої особистості…».

Нерідко взаємовідносини у військовому колективі самі по собі здійснюють позитивний вплив на воїна, гальмують прояв аморальних якостей, дозволяють йому якісно працювати і пишатися досягнутими успіхами.

Наведені приклади соціалізації особистості говорять про необхідність вивчення якостей воїна.

Колективна пасивність, небажання виступати на зборах колективу, виконувати доручення, відсутність бажання у святкові дні йти у звільнення або в культпохід можуть бути першими ознаками погано адаптованих особистостей, нестатутних взаємовідносин тощо.

Якщо воїн бере участь у колективній роботі, не усвідомлюючи її значення, але тому, що йому дали доручення і зобов'язали виконувати; якщо він не стоїть осторонь від всіх, але й спілкується лише з вузьким колом, тоді його орієнтацію можна назвати пасивно активною.

Важливим об'єктом для вивчення є воїн-лідер, який має соціальну орієнтацію. У взаємовідносинах з військовослужбовцями

він виявляє нетовариські відносини, погрозу, користується силою для досягнення своїх цілей.

Оцінивши орієнтацію особистості воїна, офіцер вивчає такі чинники:

- гуманізм і людяність;
- колективність і військове товариство;
- повагу до начальників і старших;
- близькість до людей;
- працелюбство;
- благородність та повагу до жінки;
- сексуальну чистоту та цнотливість;
- любов до сім'ї та ставлення до близьких;
- алкогольну стійкість та тверезий спосіб життя;
- відсутність інтересу до наркотиків;
- культуру у громадських місцях;
- патріотичні почуття.

Дуже важким етапом у вивченні досягнутих результатів у індивідуальній роботі є етап звільнення в запас. Деяким офіцерам здається, що цього робити непотрібно, і в результаті вони втрачають цінну інформацію.

Вивчення воїнів, які готуються до звільнення в запас, необхідно для складання об'єктивної психологічної характеристики на кожного з них, рекомендації для навчання.

Таким чином, вивчення якостей воїна на кожному етапі його служби дозволяє офіцеру прогнозувати його вчинки та дії, ставлення до командирів, колективу.

Найкращий ефект дає комплексне використання різних методів вивчення індивідуальних особливостей особистості військовослужбовця. Чим більше командир (начальник) знає про підлеглого, тим точніше він може передбачати варіанти поведінки, реакції в різних ситуаціях. Одночасне глибоке й усебічне знання індивідуальних особливостей підлеглого дозволяє командирові визначати шляхи індивідуальної роботи з військовослужбовцем.

1.6. Форми та методи індивідуального впливу на особистість військовослужбовця

У своїй індивідуальній роботі командири (начальники), зазвичай, використовують такі форми і методи, як:

1. Особистий приклад командира (начальника) в поведінці і ставленні до службових обов'язків.

2. Вивчення документів, що характеризують індивідуально-особистісні якості новоприбулого в підрозділ військовослужбовця:

- обліково-послужна карта військовослужбовця строкової військової служби або «Особова справа» військовослужбовця військової служби за контрактом;
- службові характеристики;
- оцінки в атестатах про освіту;
- службова картка;
- медична книжка і медична характеристика;
- висновок про професійні якості призовника;
- висновок про індивідуальні психологічні якості по закінченні ВЗВО, навчальної частини або при переведенні з іншої військової частини;
- посвідчення особи або військовий квиток;
- водійське посвідчення.

3. Вивчення умов проживання військовослужбовця (спілкування з членами сім'ї).

4. Індивідуальні бесіди. За своїми цілями вони можуть бути:

- ознайомлювальні;
- діагностичні;
- морально-психологічної підтримки;
- психологічно-корегуючих;
- інформаційно-попереджувальні тощо.

З метою постійного знання морально-психологічного стану особового складу доцільно розмовляти з кожним військово-службовцем підрозділу не менше одного разу на місяць.

5. Письмовий запит командуванню за колишнім місцем служби військовослужбовця (або отримання інформації по телефону).

Напрям запитів у відділення поліції, психоневрологічний диспансер за місцем призову.

6. Організація спілкування з батьками, начальником Територіального центру комплектування та соціальної підтримки за місцем призову, колективами, де вчився або працював військовослужбовець. При систематичному здійсненні військовослужбовцем порушень військової дисципліни допускається надсилання листа начальникові Територіального центру комплектування та соціальної підтримки для подальшого повідомлення батьків і за місцем колишньої роботи (навчання). Текст листа доцільно обговорювати на загальних зборах особового складу підрозділу.

7. Ведення у підрозділах «Особових справ» на кожного солдата і сержанта та «Карток вивчення» на офіцерів.

8. Індивідуальні бесіди з рідними та близькими військовослужбовця, які приїжджають у військову частину.

9. Проведення анкетування, тестувань і опитувань особового складу.

10. Особисті спостереження в ході занять, нарядів, навчань, зборів і культурно-дозвільних заходів.

11. Аналіз отриманих оцінок при підведенні підсумків бойової підготовки і військової дисципліни, безпосередньо в ході проведення занять.

12. Вивчення думок та відгуків командирів і товаришів по службі.

13. Закріплення за новоприбулим у підрозділ військовослужбовцем найбільш підготовленого і дисциплінованого військовослужбовця підрозділу (шефство або наставництво).

14. Прийом військовослужбовців і членів їх сімей з особистих питань.

15. Робота з листами, скаргами, заявами і пропозиціями військовослужбовців і членів їх сімей.

16. Заохочення (нагорода). Украй важливо не забувати заохочувати за успіхи в службі. В ході бесід, зборів, підбиття підсумків і культурно-дозвільних заходів наводити приклади добросовісного ставлення до служби, виконання поставлених завдань. Заохочення здійснює позитивний вплив тільки в тому випадку, якщо військовослужбовець розуміє, що він його дійсно заслужив своєю старанністю у службі.

17. Очікування кращих результатів. Прийом направлений на формування мотивів, що спонукають воїна до успішного навчання і служби. Суть прийому полягає в тому, що командир у своєму

підході до неуспішного воїна прямо або опосередковано, своїм ставленням, певними діями виражає упевненість в його можливості вчитись і служити краще. Виявляючи доброзичливе ставлення до підлеглого, командир тим самим спонукає його до позитивного ставлення до службової діяльності в цілому.

18. Опосередкований вплив. Застосовуючи цей прийом, командир досягає бажаних змін у поведінці воїна не прямою вказівкою, а за допомогою якоїсь проміжної дії. Підлеглому може бути поставлене умова, виконавши яку він дістає можливість задовольнити свої потреби, інтереси, бажання. В цьому випадку у воїна з'являється новий мотив діяльності, що збігається з його інтересами й одночасно направлений на досягнення наміченої командиром мети.

19. Вираз позитивного ставлення. Прихильність до підлеглого, привітна усмішка, дружній жест, сумісна гра або відвідини місць відпочинку сприймається підлеглим як заохочення за умов, що командир має у нього авторитет.

20. Нагадування, зауваження. Воно створює неприємні переживання підлеглому лише тому, що він вважається покараним і це знижує його авторитет у колективі. Такого роду покарання дає позитивний ефект тільки тоді, коли воїн у цілому дисциплінований і дорожить честю колективу.

21. Засудження. Засудження повинне бути справедливим, тоді воно сприймається воїном як належне. Воно може бути різної сили, залежно від мотиву провини й індивідуальних особливостей того, хто провинився. Якщо воїн легкоранимий, то засудження виражається у делікатній формі, а якщо грубий, самовпевнений, безтурботний, – засудження може бути більш суворим. Покарання повинне впливати як на самого винуватця, так і на інших військовослужбовців.

22. Заборона. Воїна позбавляють якогось задоволення: можливості брати участь у цікавому для нього заході.

23. Прохання – поширене явище у взаєминах між людьми. Звернене до воїна, воно, як правило, викликає живий відгук, співчуття, готовність прийти на допомогу. Розуміння того, що ти допоміг людині, приносить моральне задоволення і сприяє зближенню між людьми.

24. Організація успіху у навчанні. Одна із закономірностей розвитку відчуттів виявляється в тому, що успіх у діяльності

надихає й окриляє воїна, підсилює інтерес до неї. Навпаки, непосильні труднощі і невдачі засмучують та розчаровують людину, знижують інтерес до справи і навіть викликають до неї неприязнь й роздратування. Командир (начальник), враховуючи цю закономірність, надає відстаючому воїнові допомогу доти, поки воїн не почне отримувати позитивні оцінки. Ці оцінки збуджують у воїна задоволення, радість, натхнення, тобто створюють передумови для подальшої самостійної роботи.

25. Довіра. Її суть полягає в дорученні підлеглому певної відповідальної справи. Довіра надихає воїна, розвиває відчуття обов'язку і відповідальності, укріплює дисципліну, організованість, ініціативу, активність. Важливо правильно вибрати доручення. Воно повинне бути для воїна цікавим, відповідати його здібностям. Процес виконання повинен бути захоплюючим, посильним, але не легким, інакше завдання не викличе необхідного вольового зусилля. Необхідно, щоб воїн побачив результати своєї праці.

26. Вправа. Суть прийому полягає в організації обставин, що вимагають від воїна правильних вчинків, направлених своїм змістом на прояв рис характеру, що підлягають корегуванню. Багатократна правильна поведінка послужить вправою для формування наміченої етичної якості.

27. Залучення до суспільної або спортивно-масової роботи.

28. Індивідуальне доведення і роз'яснення положень військових статутів, статей про кримінальну відповідальність за військові злочини тощо.

29. Вплив через третю особу.

Давайте розглянемо деякі з цих методів більш ґрунтовно.

Метод переконання – це активний вплив на розум, відчуття і волю військовослужбовця, що має на меті допомогти людині осмислити, зрозуміти суть ідей та вимог і відповідно до них вирішувати практичні завдання.

Командир переконує своїх підлеглих *словом, ділом, прикладом*. Командирові необхідно мати на увазі, що переконати підлеглого можна тоді, коли сам глибоко переконаний у тих ідеях і думках, які доводиш йому.

Метод переконання апелює до розуму, логіки, досвіду і відчуттів людини, забезпечуючи добровільне схвалення ідей, їх самостійне осмислення і перетворення на мотиви поведінки. Тому він найбільш доцільний у психолого-педагогічному плані.

Основними умовами, що впливають на ефективність застосування методу переконання, є:

1. Глибока особиста переконаність командира (начальника) у справедливості того, в чому він переконує підлеглих.

2. Бездоганна логіка обґрунтування положень, що доводяться, науковість аргументів.

3. Правдивість, чесність і щирість командира (начальника).

4. Широкий світогляд, освіченість та ерудиція командира (начальника), його життєвий і службовий досвід.

5. Дотримання такту, уміння вислухати підлеглого, виключення зарозумілості, повчального тону, грубості, насмішок, докорів.

6. Єдність слова і справи, авторитет керівника серед особового складу.

Метод вправи має за мету сформувати у солдатів позитивні звички, які відіграють важливу роль у діяльності людини.

Під методом *вправи* в індивідуальній роботі розуміють таку систему організації повсякденного життя, процесу навчання, службової діяльності, яка дозволяє військовослужбовцям індивідуально накопичувати досвід правильної поведінки, самостійності у вирішенні завдань, розвивати їх особисті, етичні відчуття, волю, установки.

Якості особи воїна формуються й удосконалюються у процесі багатократної участі в тих видах діяльності, які складають зміст їх професійних обов'язків.

Так, наприклад, звички дисциплінованої поведінки, витримки, стійкості, уміння долати будь-які труднощі і багато інших мають істотне значення для успішного виконання воїнами складних завдань.

Для вироблення і розвитку позитивних звичок необхідні дії, що повторюються, здійснюються в певних умовах:

- строге виконання вимог статутного порядку і розпорядку дня;
- строге виконання своїх функціональних обов'язків в обстановці бойового навчання.

Успіх використання методу вправи *залежить* від всебічного врахування вікових та індивідуальних особливостей підлеглих.

Метод заохочення застосовується для закріплення позитивних звичок і кращих якостей воїна.

Ось чому Дисциплінарний статут ЗС України зобов'язує кожного начальника заохочувати підлеглих за виявлену розумну ініціативу, старанність тощо.

Заохочення є специфічною впорядкованою сукупністю прийомів і засобів морального та матеріального стимулювання військовослужбовців.

Заохочення – дуже тонкий і сильний засіб впливу на підлеглих, його застосування вимагає від керівника серйозного і вдумливого відношення. Користуючись своїм правом заохочувати, керівник повинен враховувати індивідуальні особливості особи і думку колективу, а також вибирати відповідні умови, щоб відзначити старання підлеглого.

Маючи у своєму розпорядженні цілий арсенал заохочень, керівникові всякий раз доводитися вирішувати ряд психолого-педагогических проблем:

1) заохочувати або утриматися;

2) за що заохочувати;

3) який ритуал заохочення;

4) яким способом виразити заохочення;

5) яких правил слід дотримуватись при заохоченні.

Досвід показує, що при прийнятті рішення про заохочення необхідно враховувати сукупність наступних чинників:

- мотиви, умови, сили, витрачені підлеглим для досягнення успіху;

- результати вчинку;

- самооцінку воїном вчинку.

Уміле застосування заохочень у роботі командира (начальника) з підлеглими *дозволяє:*

- викликати у воїнів прагнення закріпити досягнутий успіх;

- утвердить їх віру в себе, у свої сили і здібності;

- формувати відчуття честі і гідності, підвищити відповідальність за свою поведінку, діяльність, а також за стан справ у колективі;

- створити в колективі атмосферу піднесення й ентузіазму, здорового суперництва, життєрадісного настрою;

- породити позитивне ставлення підлеглих до командира (начальника), відчуття поваги, вдячності, довіри.

Ефективність методу заохочення залежить від правильного поєднання його видів. Необхідно уміло поєднувати *моральні* і

матеріальні види заохочень. Однією з умов ефективного застосування методу заохочення є його *своєчасність і гласність*. Психологічний сенс гласності в тому, що вона сприяє формуванню здорової громадської думки, позитивного емоційного стану як у заохоченого, так і у всьому колективі.

Заохочення повинне бути обґрунтованим і доцільним. Ніщо так негативно не впливає на підлеглих, як невиправдане заохочення, переоцінка заслуг воїна.

Значення заохочення підвищується, якщо воно буває своєчасним, реалізується в короткий строк, обов'язково заноситься до службової картки.

Метод примусу застосовується до окремих військовослужбовців, чиї вчинки протирічать вимогам статутів і наказів командирів (начальників).

Під примусом розуміється система засобів і прийомів дії на військовослужбовців, які порушують накази, норми моралі, з метою виправити їх поведінку і спонукати сумлінно виконувати службовий обов'язок. Примусити підлеглого – означає змусити його виконувати волю керівника, волю колективу на користь вирішення завдань, що стоять перед підрозділом.

Примушення вимагає від керівника не тільки твердої принциповості, безкомпромісності, але і певного такту, психолого-педагогічної мудрості.

Примус – це не тільки лише *покарання*. Він включає наступні форми впливу:

- нагадування;
- попередження;
- категорична вимога;
- заборона;
- засудження товаришами;
- попередження про притягнення до відповідальності тощо.

Нагадуванням є розмова командира (начальника) з воїном, який стоїть на шляху порушень військової дисципліни або порушив її вимоги неусвідомлено. Офіцер у тактовній формі нагадує воїнові основні вимоги Статуту, пропонує ці вимоги запам'ятати і надалі не порушувати.

Попередження, як і нагадування, корисно для того воїна, який страждає забудькуватістю. Слова: «Якщо ви ще раз запізнитеся на

шикування, я вживу заходів» інший раз примушують воїна швидше реагувати на команду командира.

Заборона полягає в тому, що офіцер перераховує дії, які недопустимі для воїна. Так, наприклад, військовослужбовцеві забороняється тримати руки в кишенях, а також сидіти або палити у присутності начальника або старшого без його дозволу. Заборона іноді виявляється і в тому, що офіцер говорить підлеглому: «Я вам забороняю розмовляти з сержантом у такому тоні!».

Покарання є сильнодіючим методом впливу, яке може призвести до різних наслідків. Покарання має на меті викликати у воїна певні переживання: сором, каяття, бажання виправитися, а може породити й озлобленість, ненависть, образу.

Розрізняють наступні види покарань: *покарання-обмеження, покарання-умовність, покарання-засудження колективом, дисциплінарне стягнення.*

Офіцер, застосовуючи *покарання-обмеження*, тимчасово позбавляє воїна якого-небудь задоволення (наприклад, на якийсь час позбавляє його можливості займатись спортом тощо).

Умовне покарання оголошується воїнові, і перед ним ставиться завдання виправитися найближчим часом. Якщо воїн не змінює своєї поведінки, то умовне покарання перетворюється на фактичне.

Покарання-засудження колективом застосовується як суворий захід із залученням громадської думки. Проте колектив повинен бути підготовлений, щоб підтримати офіцера і висловити свою правильну думку порушникові дисципліни.

Найсуворішим способом покарання для воїна є *дисциплінарне стягнення*, оголошене йому перед особовим складом.

З цим потрібно рахуватися і всіляко берегти репутацію особового складу. Не можна застосовувати будь-яке стягнення, а тільки те, яке здійснить стимулюючий вплив на воїна. Думка командира (начальника) при визначенні виду стягнення повинна складатися з багатьох психологічних чинників: мотивів провини й обставин, за яких воно було здійснено, темпераменту і характеру, установок і ціннісних орієнтирів воїна, а також часу знаходження його на службі і соціального статусу в колективі. У будь-якому випадку, застосовуючи стягнення, офіцер дбає про майбутню поведінку воїна, вселяє в нього упевненість і надію на виправлення та позитивні зрушення в дисципліні.

Метод примусу *ефективний при дотриманні наступних умов:*

1) застосування примусу лише після того, як всі інші методи і засоби впливу не дали позитивного результату;

2) застосування заходів примусу на основі переконання;

3) індивідуальний підхід у застосуванні заходів примусу до військовослужбовців з урахуванням рівня їх підготовки, життєвого досвіду, здібностей, характеру провини й умов;

4) ґрунтовне з'ясування причин провини, справедливість покарання;

5) своєчасне застосування заходів примусу;

6) виключення з боку керівника поспішності в застосуванні заходів примусу, неприпустимість прояву елементів упередженості, грубощів.

Про що слід пам'ятати, застосовуючи стягнення:

- вимога повинна бути твердою і рішучою, чіткою і визначеною, короткою і небагатослівною;

- вимога повинна бути справедливою, здійснимою, послідовною, наполегливою;

- вимога повинна виражатися у стриманій формі.

Командир не повинен кого-небудь ображати. При визначенні стягнення береться до уваги:

- характер вчинку, його мотиви;

-обставини, за яких він був здійснений;

- колишня поведінка винного;

- індивідуальні особливості особистості військовослужбовця, його характер, темперамент.

Особистий приклад командира як специфічний метод індивідуальної роботи є його головною зброєю, найважливішою умовою виконання своїх обов'язків і впливу на людей.

У ході застосування методу прикладу в індивідуальній роботі важливо враховувати основні *умови його дієвості:*

- забезпечення високої особистої зразковості командира (начальника) у виконанні службових завдань, своїх функціональних обов'язків, у дотриманні етичних норм;

- знання особливостей підлеглих (у чому їм потрібний приклад);

- суспільна цінність прикладу;

- реалістичність досягнення зразка;

- створення обстановки, що сприяє досягненню зразка.

У своїй роботі командир (начальник) повинен бути уважним до поведінки підлеглих, своєчасно реагувати на будь-які відхилення від природних норм.

В умовах переважання традиційних методів переконання і примусу роль ***психологічного впливу*** на особистість воїна істотно принижується. Аналіз психолого-педагогічної літератури доводить, що в ній велике місце відводиться передбачуваній свідомості воїна та ігнорується його підсвідоме сприйняття емоцій, слів і жестів. Офіцерові рекомендується укріплювати свідому дисципліну, впливати словом і ділом на свідомість воїна, щоб він зрозумів вимоги, що висуваються до нього, і керувався ними у процесі служби.

На жаль, потрібно визнати, що метод переконання у багатьох випадках не досягає своєї мети, оскільки або перетворюється на суху повчальність, або проходить мимо відчуттів і емоцій воїна. Розчарувавшись у методі переконання, командир (начальник) кидається в іншу крайність: від слів переходить до справи, піддаючи неслухняного підлеглого дисциплінарному стягненню і тим самим викликаючи у нього негативні реакції на тривалий час.

Узагальнення досвіду індивідуальної роботи дозволяє виділити наступні види індивідуального впливу на особу: *невербальний, емоційний, раціональний і вольовий*.

1. *Невербальний вплив*. Невербальний вплив спирається не на слова, а на зрозумілі воїнові жести, рухи, пози, міміку, вираз очей, інтонацію голосу. Значення багатьох жестів рук певною мірою знайомо кожному. Наприклад, піднята рука означає увагу, а розкрита права долоня – довіра, витягнутий вказівний палець направляє погляд, а піднесений до губ вимагає мовчання. Кулаком зазвичай погрожують, а великим пальцем руки схвалюють або захоплюються.

Цікава інформація

Радянський педагог-новатор Е.Н. Ільїн писав: «І виховую, і навчаю рукою». Він вважав, що в дотику руки командира (начальника), якщо він не байдужий, є електрика, здатна в контакті рук виробляти «світло духовності, радість причетності до того шляху, яким йдемо». Проте дотик до військовослужбовця, крім чуйності і такту, вимагає ще і пильності. Потрібно враховувати індивідуальні особливості того, до кого і як торкатися. Потрібно також, підкреслює Ільїн, ставити собі питання: на горлі або на пульсі тримати свою руку, розмовляючи з людиною.

Жест командира (начальника), як і його слово, повинні мати строго певний сенс, але сприйматися воїном швидко. Тому так

необхідно офіцерові вчитися простій азбуці жестів і робити її зрозумілою для своїх підлеглих.

Рухи рук офіцера керують особовим складом або підрозділом. Ці сигнали знає кожен воїн. Так, обертання над головою піднятої правої руки означає збір командирів, а піднята права рука догори й опущена у напрямі руху на рівень плеча показує, що шлях вільний і можна продовжувати рух. Очевидно, доцільно всі команди перекласти мовою жестів і рухів, щоб у разі потреби не порушувати тишу або в умовах сильного шуму легко керувати особовим складом.

Зазвичай, кивки головою вирішують або забороняють щонебудь, свідчать про увагу офіцера до воїна, що говорить. Декілька кивків вліво-вправо означають несхвалення, кивок вгору – питання, а швидкий поворот голови убік нерідко вказує на те, що людина хоче висловитися. Як правило, активна жестикуляція і кивки головою сприймаються як дружелюбність або нетерпіння.

Відзначено, що військовослужбовці при розмові один з одним швидко змінюють пози, оскільки положення «струнко» не сприяє контакту. Дуже часта зміна положення тіла свідчить про нервове збудження або нерішучість. Така поза небажана для командира (начальника), оскільки його метушливість мимоволі сприймається підлеглими. Краще всього діє невимушена поза, коли ноги розставлені на ширину плечей, руки вільно жестикулюють, а обличчя повернене до співрозмовника.

Чи можна впливати на воїна мімікою? Існує цілком певний зв'язок між мімічними виразами обличчя й емоційними станами. Найлегше розпізнаються такі відчуття, як радість, ненависть, любов, смуток, здивування, страх. Кожному відомо, що радість виражається усмішкою. Усмішка командира (начальника) не залишає байдужим військовослужбовця. Але вона може відображати різні мотиви: усмішка з опущеними бровами виражає перевагу, тоді як усмішка з піднятими бровами – готовність підкорятися.

Досвідчений командир (начальник), що володіє своєю мімікою, здатний викликати і позитивні, і негативні відчуття у підлеглого. Так, нахмуривши брови, примруживши очі, стуливши губи і стиснувши зуби, офіцер виражає незадоволеність діями воїна і тим самим примушує його усвідомити свої помилки. Проте незадоволене обличчя не повинне ставати звичним у взаєминах із підлеглим. Краще, коли міміка підкреслює бажання і волю офіцера на даний

момент часу, закріплюючись в пам'яті підлеглого, щоб потім стати сигналом для його майбутньої діяльності: нахмурені брови – заборона, усмішка – добро, піднятий лівий кут рота – презирство, примружені очі – гнів.

Особливе значення у процесі невербального впливу на особу має погляд командира (начальника). Погляд – це складний мімічний комплекс, здатний замінити не тільки слова, але і цілі пропозиції. Умілий погляд може багато що. Якщо офіцер дивиться на воїна, це означає не тільки зацікавленість ним, але і прагнення передати йому певну інформацію. Деякі нервові суб'єкти взагалі не переносять пильного погляду, інші ж сприймають його як ознаку ворожості. Буває, щоправда, рідко, коли люди під значним поглядом несподівано для себе миттєво впадають в гіпнотичний стан («гіпноз поглядом»).

Зазвичай погляд командира (начальника) стає зрозуміліший тим воїнам, з якими він тривалий час спілкується. Наступає візуальний контакт, люди розуміють один одного з одного погляду. У зв'язку з цим офіцерові потрібно вчитися володіти поглядом, розширювати діапазон його інформативності.

Інтонація голосу і швидкість мови є важливим прийомом впливу. Наказова інтонація мобілізує людину, а швидка мова переконує краще, ніж повільна і млява. Якщо командир (начальник) своїм голосом не зловживає, не відволікає звучністю своєї мови, можна вважати, що його слова будуть зрозумілі кожному воїнові. Як часто, слухаючи командну мову, розумієш, що офіцер кричить, а не говорить, форсує голос, не зважаючи на сенс слів і самопочуття воїна.

Талант командира (начальника) полягає в умінні управляти своєю емоційністю, тональністю мови, її звучанням, інтонаційною виразністю і забарвленням голосу – від м'якого, теплого до переможного і пристрасного. При цьому важливо дотримувати потрібний темп мови і паузи. Поволі вимовні слова свідчать або про пригноблюваний стан, або про зарозумілість командира (начальника). Дуже важливо правильно застосовувати різні вигуки і звуки.

Командирові (начальникові), що встановлює психолого-педагогічний контакт з воїном іншої національності, потрібно враховувати не тільки мову, але і культуру жестів. Незнання національних відмінностей у невербальній поведінці створює основу для нерозуміння або неприязні. Командир (начальник) може

неусвідомлено порушити сталі норми невербальної мови і тим самим підірвати свій авторитет. Наприклад, подаючи ліву руку для потискання, людина демонструє свою неповагу. Для деяких народів ліва рука вважається «непридатною», а ліва – «ненормальною людиною».

При довгій спільній діяльності відмінності в невербальному спілкуванні згладжуються, воїни виробляють свою усереднену мову жестів. Проте без свідомої дії і впорядкування з боку командира (начальника) цей процес залишається тривалим і важким. Тому командирові (начальникові) потрібно знати особливості невербального впливу на ту або іншу особу. Для цього він вивчає:

- частоту застосування жестів на одиницю часу;
- які частини тіла беруть участь у жестикуляції і русі;
- дистанцію спілкування із співрозмовником;
- напрям погляду;
- інформативну позу.

2. *Емоційний вплив*. Емоційний вплив на особу воїна здійснюється за допомогою способів і прийомів, які безпосередньо зачіпають його інтереси, емоції і відчуття.

Цікава інформація

Психофізіолог І.П. Павлов справедливо підкреслював, що емоція – джерело сили. Велика роль емоцій і відчуттів у житті і діяльності молодого воїна. Без співпереживання отримуваних знань важко розраховувати, щоб вони перетворювалися на позицію і вчинки у по-справжньому переконаних людей, виявляючи їх сильні відчуття. На жаль, на практиці нерідко зусилля командир (начальник) направляє на раціональне пізнання без відповідного впливу на емоції і відчуття. А знання, не зігріті теплом піднесених, високоморальних відчуттів, можуть за певних умов стати і фальшивою цінністю. Тому командирові (начальникові) потрібно більш цілеспрямовано впливати на відчуття воїна, щоб ідеї патріотизму, вірності військовому обов'язку стали «матеріальною силою».

Серед методів індивідуального емоційного впливу – *навіювання і приклад*. До них у командира (начальника) не повинно бути будь-якого упередження. Значення цих методів визначається тим, яку мету ставить командир (начальник), які відчуття вони можуть викликати у військовослужбовця. Діапазон їх застосування дуже великий. Воїн сприймає мимоволі і непомітно хороше і погане, прекрасне і потворне. Одне із завдань командира (начальника) – навчити підлеглого правильно орієнтуватися у складних відчуттях і бажаннях, стримувати їх, якщо вони йдуть на шкоду товаришам,

розряджати їх за необхідності. Способом формування етичних відчуттів служить приклад тих, хто оточує. Особистий приклад командира (начальника) володіє великою переконливістю і наочністю. Вчинок, заснований на чесності, викликає відчуття поваги і відповідальності. А негативна якість командира (начальника) може стати єдиним приводом недисциплінованості військовослужбовця. Моральна зовнішність командира (начальника) не повинна розходитися із змістом істин, які він доводить своєму підлеглому. Якщо авторитетний командир проповідує колективізм і вимагає від підлеглого бути добріше до своїх товаришів, а сам не любить людей і ставить свої інтереси вище суспільних, то таке лукавство викликає презирство.

У процесі індивідуальної роботи важливі не тільки приклади для наслідування, але і приклади негативні. Довгий шлях повчань – короткий шлях прикладу, говорили стародавні римляни і примушували своїх рабів один раз на рік напиватися доп'яна, щоб потім показати їх своїм дітям. Відштовхуюче потворне видовище раба, що втратив контроль над собою, було кращим прийомом навіювання проти пияцтва.

Психологія показує, що потреба в наслідуванні у молодого воїна виявляється, в основному, у двох випадках. По-перше, у процесі адаптації до армійської обстановки у вигляді прямого наслідування вчинкам командирів і товаришів по службі. І, по-друге, в екстремальній ситуації, коли воїн відчуває дефіцит інформації для розумної діяльності («не знаєш – дій як всі»). Двом вказаним випадкам наслідування відповідають і два різні механізми емоційного впливу на особу. В процесі адаптації, коли воїн особливо сприйнятливий і податливий, офіцерові потрібно розвивати його соціально-етичні відчуття, заохочувати прагнення наслідувати кращим воїнам, допомагати завойовувати авторитет у колективі.

Складність формування емоційної стійкості пояснюється як природженими, так і набутими причинами для страху. Поріг виникнення страху знаходиться під впливом індивідуальних відмінностей та індивідуального досвіду. Страх виникає з різних причин: самота, незнайома обстановка, висота, несподіване наближення або зміна стимулу, біль або вигляд крові. Доросла людина знаходиться під впливом дитячих переживань страху, які можуть посилюватися і переходити у страждання та комплекс

меншовартості. Якщо офіцерові не вдасться з'ясувати причини страху і тривожного стану підлеглого, то він не зможе сформувати у нього емоційну стійкість.

Одним із найчастіше вживаних командирами (начальниками) прийомів є використання однієї емоції для впливу на іншу. Так, деяке відчуття страху може бути пригнічене зверненням до сорому: «І вам не соромно поводитися так?».

Окремі командири вважають цілком виправданими те, що солдата привчають підкорятися статутним нормам за допомогою страху. В деяких випадках, наприклад, для позбавлення від нерішучості, цей прийом допомагає. Проте кращим способом є не залякування, а компенсація страху позитивною емоцією або перемикання думки не на власні переживання, а на виконання завдання або відчуття обов'язку перед колективом і Батьківщиною.

Емоційний вплив на особу воїна досягається за допомогою таких прийомів як схвалення, похвала, позитивна оцінка, індивідуальне заохочення, засмучення, докір, обурення, іронія. У кожному окремому випадку потрібно враховувати ставлення воїна до цих прийомів. Головне – щоб вони не залишали його байдужим. Відчуття викликаної радості або сорому – все повинно позитивно впливати на особу.

Відчуття й емоції більш безпосередні, ніж думки і висновки. Вони, як правило, швидше стимулюють діяльність молодої людини. Офіцерові доводиться багато розмовляти з підлеглим з приводу його несумлінного ставлення до служби, але всі слова не досягають мети. І ось офіцер знаходить те єдине переконливе слово, під впливом якого воїн приймає запропоновану точку зору.

3. *Раціональний вплив*. Раціональний вплив на особу здійснюється за допомогою різних вербальних способів і прийомів, які мають на меті сформувати політичні, військові, етичні, соціальні, правові знання.

Для успішного раціонального впливу офіцерові необхідне багато що: знати рівень інтелекту воїна й яка інформація йому потрібна, володіти словом та уміти ясно розповідати воїнові те, що йому належить засвоїти і надовго запам'ятати. Потрібно постійно пам'ятати про те, що індивідуальним інформуванням не можна захоплюватися. Інформація, що повідомляється одному підлеглому, повинна бути точною, ясною, короткою і професійно правильною. Необхідний самоконтроль і здатність розподіляти

свій час поміж підлеглими. Погано, коли офіцер приділяє одному воїнові багато часу, а іншому не знає, що сказати.

Цікава інформація

Найбільшою помилкою командира (начальника), що знижує якість його роботи, є думка про те, що його слова всім зрозумілі. Встановлено, що втрати інформації при розмовному спілкуванні двох співрозмовників (в одному напрямі) можуть досягати більше 50% об'єму початкової інформації залежно від її складності. В екстремальних випадках співрозмовник може запам'ятати тільки 20% матеріалу, з яким його хотіли ознайомити. Що робити? Як досягти вищих результатів усного впливу на особу?

У цьому командирові допоможе теорія аргументації. Вона радить:

- оперувати простими, достовірними, точними і переконливими поняттями;

- враховувати темперамент підлеглого і роз'яснювати окремі положення за допомогою яскравих аргументів;

- враховувати мотиви і ціннісні орієнтації воїна, визнавати його інтереси і вживати термінологію, яка близька і зрозуміла йому;

- замість повчальних фраз вживати більш прийнятні, наприклад: «Ви зможете переконатися в тому, що...»; «Ви зможете добитися...»;»У вас повинно вийти...» тощо;

- широко застосовувати наочні засоби, які завжди підвищують увагу й активність співрозмовника. Це можуть бути фотографії, малюнки, схеми, книги тощо;

- уникати загострень й відкритої критики на свою адресу;

- спростовувати факти і доводи воїна за допомогою цифрових прикладів, контраргументів, вдалих порівнянь, перебільшень, гумору тощо.

Найбільш піддаються переконанню воїни, яким властива занижена самооцінка і схильність до живого спілкування з людьми. Надмірна чутливість, невіра у власні сили і боязкість роблять людину залежною від чужої думки. Іноді буває достатньо командирові привселюдно заявити, що підлеглий володіє, наприклад, високою працьовитістю, як той обов'язково постарається підтвердити цю думку. Щоб закріпити позитивну думку, офіцер надає можливість підлеглому реалізувати на практиці уміння працювати. І кожного разу підкріплення повинне спиратися на багату уяву воїна. Ще Платон відзначав, що переконувати за допомогою уяви зручніше і легше, ніж за допомогою повчань.

Характерною межею переконання є те, що воно звернене до раціональної сфери свідомості і передбачає активну участь у пізнанні самої особистості воїна. Якщо командирові вдасться в ході переконання добитися рівноправного діалогу з підлеглим, то результат буде набагато вищий, ніж при односторонньому інформуванні.

Раціональне переконання направлене на формування правильних ціннісних орієнтацій і міцних психологічних установок. Проте цей процес дуже складний і тривалий. Офіцер може його прискорити, якщо дотримуватиметься наступних етапів:

- на першому етапі офіцер формує у підлеглого правильне ставлення до інформації і цінностей;

- на другому етапі формує думку-орієнтацію у потрібному напрямі;

- і, нарешті, на третьому етапі за допомогою раціонального повторення інформації добивається, щоб вона стала для воїна ціннісною орієнтацією і регулятором його вчинків у військовому колективі.

Створити нову установку нескладно. Набагато важче змінити ціннісну орієнтацію, змусити воїна відмовитися від помилкових думок і сприйняти дійсну установку. В цьому випадку офіцерові потрібно виявляти велике терпіння, доброзичливість і такт. Дуже багато хороших ідей і установок не сприймаються, оскільки командир (начальник) йде з ними на підлеглого в «лобову атаку». Він вимагає, а не пропонує, нав'язує, а не аргументує. Підлеглому потрібний час, щоб зібратися з думками, усвідомити і відчути інформацію, визначити своє дійсне ставлення до неї, а вже потім брати її на озброєння. Старе прислів'я свідчить: «Бійкою багато чого не доб'єшся, а поступившись, можна отримати більше, ніж чекав».

4. *Вольовий вплив*. Вольовий вплив полягає у використанні різних способів і прийомів, що примушують військовослужбовця виконувати вимоги командира (начальника). Ми вже казали, що командир (начальник), який постійно переслідує військовослужбовця спеціальними бесідами, майже завжди викликає певну протидію. Ця протидія може виражатися не так красномовно, щоб зійти за непокору, але проте термін виконання завдання подовжується, а якість погіршується. Тому індивідуальна робота не повинна обмежуватися лише переконанням або особистим прикладом, а вестися широким фронтом, із залученням різних способів емоційно-вольового впливу на особу воїна.

Залежно від індивідуальних особливостей підлеглого командир (начальник) застосовує *спеціальні завдання і доручення, вправи і контроль, критику і примус*.

Спеціальні завдання зазвичай реалізуються на основі знання позитивних якостей воїна. Залучаючи воїна до активної діяльності, командир (начальник) відкриває перед ним шлях до захоплення цікавою справою, яка дозволить йому позбавитися від недоліків. Види спеціальних завдань дуже різноманітні. Але частіше за інших офіцер застосовує навчальні завдання з метою допомогти воїнові відпрацювати прийоми стройової, фізичної підготовки, навички володіння технікою і зброєю. Психологічні завдання мають на меті сформувати такі якості, як сміливість, наполегливість, уважність тощо. Службові завдання даються при виконанні службових обов'язків: при несенні внутрішньої і вартової служби, на господарських роботах тощо.

Індивідуальні доручення допомагають залучити воїна до активної діяльності і на цій основі розвивати його позитивні якості. Доручення – не наказ командира, і воно виконується добровільно. Тому воно повинне бути доцільним і емоційно привабливим.

За ступенем активності і зайнятості воїна доручення можуть бути інтенсивними, середніми і слабкими, а також постійними, короткочасними і періодичними.

За змістом доручення діляться на організаторські, суспільні, навчальні, трудові, спортивні, етичні тощо.

Організаторські доручення – це особлива честь для воїна, якому офіцер довіряє виконувати обов'язки старшого, відповідального. Тут підкреслюються такі якості, як ініціативність, принциповість, активність, самостійність, сумлінність, уміння впливати на товаришів по службі.

Суспільні доручення розвивають соціальну спрямованість, колективізм, діловитість, вимогливість до себе і товаришів.

Навчальні доручення надають можливість, наприклад, допомогти офіцерові в оформленні наочної агітації, виготовленні плакатів, відеофільмів, тренажерів тощо. Виконання подібних доручень сприяє розвитку пізнавальних якостей, працьовитості, акуратності, ощадливості, хазяйновитості. Можна привести багато прикладів, коли солдат, що ігнорує навчання, виконуючи доручення командира (начальника), непомітно для себе втягується в навчальний процес і непогано оволодіває технічними знаннями.

Спортивні доручення дозволяють розвивати завзятість і наполегливість, ініціативність і сміливість, самовладання і чіткість.

Індивідуальні доручення дають добрі результати в індивідуальній роботі, якщо їх вибір здійснюється з урахуванням:

- відповідності доручення індивідуальним здібностям воїна;
- тісного зв'язку доручення з метою індивідуальної роботи;
- обов'язкового контролю;
- заохочення за добросовісне виконання доручення.

Даючи доручення, командирові (начальникові) слід чітко і ясно його формулювати, роз'яснити підлеглому значення поставленого завдання, показати його практичне значення для службової діяльності, намітити шляхи його рішення, додати упевненості в можливості успішного виконання доручення, спонукати його до активності, стимулювати творче й ініціативне ставлення до виконання доручення, у разі потреби надати допомогу і обов'язково оцінити досягнутий результат.

Індивідуальна робота командира (начальника) супроводжується продуманою системою *індивідуальних вправ*. Командир (начальник) уважно спостерігає за воїном, коли він виконує розпорядок дня, накази командирів, займається стройовою підготовкою, долає труднощі армійського життя, і тут же визначає йому програму індивідуальних вправ для вироблення необхідних якостей і звичок поведінки. Ця програма передбачає поступове нарощування труднощів і систематичний контроль. Якщо з боку командира (начальника) вправи спрощуватимуться або проводитимуться формально, то воїн не виробить у себе ні старанності, ні акуратності, ні дисциплінованості. Кожна якість після декількох вправ повинна оцінюватися. Якщо оцінка низька, то вправа повторюється. Якщо висока, то вправа ускладнюється, але тільки після заслуженого заохочення.

В індивідуальній роботі командирові часто доводиться не тільки заохочувати воїна, але і *критикувати* його. Але критика повинна бути такою, щоб у підлеглого не опускалися руки, щоб вона сприяла його зростанню, розвитку його особистості. Щоб навчитися цього, командирові потрібно знати, які форми критики бувають, вибирати з них ту, яка здійснить найбільший вплив на воїна.

Розглянемо наступні форми критики:

- безособистісна критика («У нашому підрозділі є ще воїни, які виявляють недисциплінованість. Сьогодні я не називатиму їх прізвища»);

- критика-похвала («Ви, пане..., надали допомогу своєму командирові. Але вона запізнилася»);

- стимулююча критика («Не турбуйтеся. У вас все ще попереду»);

- критика-надія («Я вірю, що ви наступного разу виконаєте мою команду швидше»);

- критика-жаль («Я жалкую, але вимушений відзначити, що діяти в цій обстановці потрібно було рішучіше»);

- критика-співпереживання («Я добре вас розумію, але зрозумійте і ви мене. Що я повинен зробити?»);

- критика-аналогія («Коли я був у вашому віці, я теж помилявся»);

- критика-здивування («Як? Невже ви не виконали мого розпорядження?»);

- критика-докір («Ех ви! Я на вас так розраховував!»);

- критика-зауваження («Завдання виконане неякісно. Очевидно, ви не зрозуміли мене. Наступного разу порадьтеся з досвідченими воїнами»);

- критика-побоювання («Я побоююся давати вам подібні завдання, бо вони будуть також погано виконані»);

- конструктивна критика («Завдання не виконане. Що збираєтеся зробити?»).

Ці форми критики містять певні оцінки, що не принижують особу. Вони розраховані на взаємну повагу і можуть застосуватися до сумлінного воїна, на якого можна легко вплинути.

Вплив через третю особу. Це специфічна форма опосередкованого індивідуального впливу на військовослужбовця.

Як третя особа можуть виступати: рідні та близькі, товариші, керівники установ та підприємств, де навчався або працював військовослужбовець до служби тощо.

Застосування цієї форми має свої особливості:

- звернення до рідних та близьких військовослужбовця необхідно здійснювати з урахуванням його сімейних та інших відносин;

- неприпустимо скаржитися на підлеглого, показувати неспроможність командирів та начальників, перетворювати форму виховання на форму покарання.

Діапазон форм, методів, прийомів і способів, що застосовуються у практиці індивідуальної роботи, значно ширше, і кожен командир (начальник) повинен пам'ятати, що в ній немає універсальних, на всі випадки життя, рецептів і правил. Кращий засіб впливу на особу воїна – чуйність, зацікавленість, бажання бути поряд, приймати на себе його турботи. Людина влаштована так, що на добре до неїставлення відповідає добром.

1.7. Організація і проведення індивідуальної бесіди

Як ми вже зазначали, найпоширенішим і самим найдоступнішим методом індивідуальної роботи є *бесіда*. На практиці розрізняють два види бесіди – діагностичну і психолого-педагогічну (додаток Е). Перша з них, ми про це говорили вище, служить для отримання інформації про підлеглого з метою діагностики його особистісних якостей, психологічних особливостей тощо, а друга – для вирішення конкретних психолого-педагогічних завдань.

Незамінним інструментом вивчення людей є індивідуальна бесіда, успіх якої забезпечується дотриманням певних рекомендацій. Важливо, щоб вона мала чітко визначену спрямованість, була логічною, а не мала характер простої розмови «про все». Якщо є можливість заздалегідь підготуватися до бесіди, постарайтесь якомога більше дізнатись про співрозмовника. Потім намітьте: про що його треба спитати, які обставини з’ясувати, на що його націлити. Добре наперед продумати приблизний план бесіди.

Бесіда дозволяє командиру (начальнику) без трудомісткої і тривалої за часом підготовки вирішити психолого-педагогічне завдання. Наприклад, у ході бесіди можна викликати у військово-службовця певний емоційний стан (відчуття радості, гордості або провини, усвідомлення своєї гідності або сорому, емоційного підйому або пригніченості).

Щодо запитань співрозмовникові, то бажано дотримуватись таких правил, підказаних досвідом:

1. Чітко формулюйте запитання, ставте його так, щоб воно було зрозуміле співрозмовнику.

2. Запитання має бути стисле, не надто широке.

3. Уникайте запитань у загальній формі: це викликає шаблонну, неконкретну відповідь.

4. Уникайте запитань, які можуть поставити співрозмовника у скрутне становище.

5. Додержуйтесь черговості запитань за їх важливістю (від простого до складного).

6. Ведіть розмову у спокійному тоні.

Командир (начальник) повинен знати деякі *правила ведення бесіди*.

Перше правило говорить про те, що бесіда тоді досягає мети, коли військовослужбовець усвідомлює її необхідність. Якщо бесіда сприймається воїном як така, що не має відношення до його сьогоднішнього стану, то і ставлення буде або нейтральним, або зовсім негативним.

Друге правило полягає в тому, що бесіда буде тоді результативною, коли командир (начальник) підготує умови для взаєморозуміння, зуміє привабити до себе співрозмовника, встановити з ним міцну взаємодію.

Встановленню невимушеної, доброзичливої обстановки, що спонукає до відвертої розмови, сприяє правильна методика постановки запитань. Необхідно ставити лише ті запитання, які дозволяють краще пізнати духовний світ воїна, його індивідуальні психологічні особливості; запитання формулювати зрозуміло, щоб вони не викликали лаконічних або двозначних відповідей; уникати запитань, які можуть виставити воїна в негативному світлі і викликати негативний психічний настрій; більше задавати непрямих запитань; по можливості не вести в ході бесіди ніяких записів або робити їх якомога менше, бо це може насторожити співрозмовника; не вести бесіду поспіхом або у збудливому стані.

Третє правило: готуючись до бесіди, не слід забувати про те, що підлеглий може бути по-різному орієнтований на її розвиток і результат.

Досвід показує, що нерідко зустрічаються два варіанти орієнтації:

- підлеглий не бачить у майбутній бесіді сенсу і заздалегідь впевнений в її безрезультативності. Причини такої орієнтації можуть бути різними, в тому числі і така, наприклад: воїн вважає цей спосіб спілкування з командиром (начальником) неадекватним очікуванням або ж не бачить в особистості офіцера засобу (умови) вирішення його проблеми;

- підлеглий у командирі (начальникові) бачить особу, інстанцію, яка обов'язково повинна вирішити його питання, переконати, наставити, навчити тощо.

Четверте правило полягає в тому, що бесіда може забезпечити очікуваний психолого-педагогічний ефект тоді, коли в ній буде повністю реалізована можливість основного методу впливу – переконання, що складає фундамент бесіди. В залежності від обставин командир (начальник) може скористатись різними прийомами цього методу: роз'ясненням, спростуванням, доказом, демонстрацією своєї позиції, зразків позитивного досвіду співслужбовців тощо.

Заважають ефективності спілкування:

- незрілі, поверхові судження. Річ у тому, що дехто схильний формулювати оцінки і судження занадто поспішно. Це заважає взаєморозумінню. Такий бар'єр, як правило, створюється на основі звичок повчально вказувати, попереджати, радити;

- стереотипи. Це не що інше, як упереджені узагальнення на недостатньо широкій основі. Часто зовнішня чарівність і впевненість у собі викликають позитивне ставлення ще до розмови і можуть серйозно вплинути на її результати;

- заклопотаність і зайнятість самим собою. Коли командира (начальника) занадто турбує якесь особисте питання і він знервований, краще відкласти намічену на цей час індивідуальну зустріч;

- миттєва реакція на емоційно забарвлені слова. Спілкування не дасть бажаних результатів, якщо співрозмовники виходять за межі «емоційної» норми;

- необґрунтовані «перебивання». Як правило, перебивають повідомлення співрозмовника без потреби начальники, які не володіють основами культури спілкування. Вони «перемагають», але не виграють, бо повідомлення, отримане під тиском, буде спотворене.

При навчанні уміння правильно слухати співрозмовника необхідно особливу увагу приділяти зовнішнім відволікаючим

чинникам. Ці чинники можуть зле пожартувати із людиною, коли вона або прослухає щось дуже важливе, або не зможе зрозуміти основну думку співрозмовника. До зовнішніх чинників, що відволікають від слухання, відносяться звукові перешкоди (телефонні дзвінки, відкривання дверей, транспортні шуми, відволікаючі питання тощо); стан навколишнього середовища (спека, холод, дощ – якщо розмова відбувається на вулиці); незвичайна або, навпаки, стандартна зовнішність співрозмовника, манера його поведінки і ведення розмови; навколишнє оточення і багато що інше.

Для створення довірчих стосунків із співрозмовником треба повідомити йому за допомогою сигналів зворотного зв'язку таку інформацію, яка б максимально точно відбивала його емоції, почуття і переживання. Якщо ця інформація поступить до співрозмовника неадресно, неточно відбиваючи його переживання, то у нього може виникнути недовіра до того, хто слухає і неправильно його зрозумів.

Відбити почуття і переживання співрозмовника і послати йому сигнали зворотного зв'язку допоможуть природні, некатегоричні твердження: «Схоже, ви... Мені показалось, що ви... У ваших словах я відчув... Якщо я правильно зрозумів, ви відчуваєте...» тощо.

Ці мовні звороти покликані продемонструвати готовність зрозуміти і поліпшити комунікативний контакт із спів розмовником. Завдяки вербальному (словесному) зворотному зв'язку з тим, що було сказано або продемонстровано, завдяки розумінню того, що стоїть за висловленими словами, співрозмовникові дають зрозуміти про свою участь у його справах і думках. Оскільки таке співчуття надається без критики, засудження і зарозумілості, то співрозмовник відчуває, що його чують і розуміють, а це і є те, що породжує довіру між ним і тим, хто слухає. Оскільки під час розмови співрозмовник має можливість виразити свої почуття, його емоційне збудження знижується, і часто після такої розмови він відчуває значне психологічне полегшення.

Те, як людина слухає і реагує на інформацію, що поступає від співрозмовника, здійснює значний вплив на нього самого і на сприйняття його реакції співрозмовником. Саме від цієї реакції залежить, чи буде співрозмовник налагоджений продовжувати розмову або відчує відторгнення, чи стане випробовувати напругу або розслаблення тощо. Це означає, що від тих сформованих навичок

поведінки того, хто слухає, залежить дуже і дуже важливий момент – характер подальшої взаємодії із співрозмовником.

Реакція співрозмовника, який слухає, на слова може бути представлена в наступних видах:

«Я розумію, що вам нелегко на це рішитись або мені зрозумілі і знайомі ваші переживання, оскільки кілька днів тому я опинився в аналогічній ситуації». Така відповідь свідчить про те, що ви уловили суть повідомлення, вказує на відсутність з вашого боку засудження, сприяє встановленню такого необхідного у спілкуванні взаєморозуміння із співрозмовником.

«А що вас приваблює в цій роботі?» чи «І як часто ви собі це дозволяєте?». Це – своєрідне прохання про додаткову інформацію, щоб краще зрозуміти обставини, а потім вже відповісти.

«І ви вважаєте, що це допоможе?» чи «Ви впевнені, що зможете це зробити?». Дана фраза містить критичне висловлювання, що пояснюється небажанням обговорити, схвалити або погодитися з почутим.

«Краще б тобі залишитися на старому місці служби, адже ти абсолютно не знайомий з цією діяльністю» або «Вам слід було б обговорити це з керівництвом». Таким чином, дається конкретна порада, що робити або чого не робити. Ця ж фраза включає варіанти вирішення проблеми.

У самому ж процесі слухання навчиться частіше задавати собі наступні питання: «Дійсно я слухаю співрозмовника або просто чекаю, коли прийде моя черга говорити?», «Чи правильно я даю знак співрозмовникові, щодо мене доходять його слова?», «Чи знає мій співрозмовник, що він правильно зрозумілий?», «Про кого або про що я думаю, слухаючи співрозмовника, – про себе або про нього?».

Відверто відповідаючи собі на ці питання, той, хто слухає, здатний вчасно скорегувати процес слухання і добитися бажаного успіху в спілкуванні із співрозмовником.

Треба засвоїти для себе головне: для закріплення навичок професійного слухання потрібний час. Можна дати знання, але, на жаль, не можна дати уміння ними користуватися. Це правило підходить і для нашого випадку.

Уміння і навички ефективного слухання можуть бути вироблені лише у тому випадку, коли знання про уміле слухання впроваджуватимуться в практику. Причому удосконалення своїх комуніка-

тивних здібностей людина відчує не відразу, а через певний час за умов повсякденного застосування знань про те, як професіонально слухати співрозмовника у спілкуванні. Для закріплення навичок необхідно, як мінімум, три тижні. Це – той мінімальний термін, який здатний змінити образ власного «Я», причому лише за умов, що людина щодня набуватиме досвіду професійного слухача, і тоді у нього виробляться навички, тобто автоматичне уміння ефективно слухати і розуміти співрозмовника.

Процес набуття навичок може складатися з декількох етапів.

1. *Опір* як природна тенденція притримуватись вже знайомої поведінки.

2. *Невпевненість.* Вона виникає всякий раз, коли відбувається нововведення.

3. *Пристосування.* На цьому етапі зазвичай знижується невпевненість і зароджується почуття сприйняття нової поведінки у момент слухання.

4. *Перенесення.* Він дозволяє застосувати засвоєні навички (нову модель поведінки) в незнайомій ситуації.

5. *Інтеграція.* Під нею розуміється автоматичне, несвідоме відтворення засвоєних умінь і навичок. На цьому етапі вони вже стають невід'ємною складовою поведінки людини.

Тепер, маючи загальне уявлення про те, як правильно вчитися слухати свого співрозмовника, ознайомтесь із конкретними рекомендаціями щодо вдосконалення якості сприйняття почутого.

Намагайтеся уникати засудження і критики, оскільки це дратує співрозмовника і спонукає його припинити розмову. Така реакція того, хто слухає, зазвичай сприймається тим, хто говорить, як переслідування.

Співчуваючи співрозмовникові, прислухайтеся до того, що стоїть за його конкретними висловлюваннями. Це допоможе створити особливі, довірчі взаємовідносини. Слухаючи-співчуваючи, зовсім необов'язково погоджуватись із тим, що говорить співрозмовник, треба лише виявити співучасть. Зрозуміти співрозмовника – ще не значить з ним погодитися.

Правильно вибирайте час для питань. Використовуючи слухання-співчуття, краще до пори тримати свої питання при собі. Уточнюючи питання бажано задати після того як станеться зниження емоційного рівня співрозмовника до такого рівня, коли у нього з'явиться потреба послухати вас.

Намагайтеся утриматися від бажання вирішити проблему за співрозмовника. Важливо надати йому можливість самому найти вирішення своєї проблеми, а вам – відійти від повчальної ролі «рятівника».

Намагайтеся знайти в почутому щось корисне і цікаве для себе. У будь-якій розмові можна почути щось, що допоможе розширити свій світогляд. Навчившись професійно слухати, можна отримати користь із слів навіть тих, хто говорить погано.

Стимулюйте співрозмовника своєю увагою і проявом щирого інтересу. Постарайтеся продемонструвати свій інтерес шляхом вставок типу «так-так», «це цікаво», «а що було потім»? тощо.

Зосередьте увагу на основних думках і ідеях співрозмовника. Виробляйте вміння розпізнавати стандартні прийоми побудови розмови: вступ до основної теми; «містки» від одного предмета обговорення до іншого за ходом розвитку теми; приклади і словесні ілюстрації; висновки, резюме; заклик до дії тощо. Вкрай важливо навчитися відділяти головні ідеї співрозмовника від другорядних, факти від принципів, ідеї від прикладів, докази від домислів.

Намагайтеся не відволікатися на зовнішні обставини. Це можуть бути сторонні звуки, дзвінок телефона, грюкання дверима, гудки автомобілів, розмови людей, які знаходяться рядом, тощо. Украй важливо в цій ситуації зосередитися на концентрації уваги.

Не дозволяйте емоційним словам і виразам впливати на вас. Іншими словами, стежте за так званими гарячими кнопками, тобто навчиться розпізнавати висловлювання-хитрощі, що доводять вас до стану, коли ви перестаєте слухати і починаєте подумки готувати свої заперечення.

Подумки резюмуйте сказане співрозмовником. Вирішіть для себе, наскільки йому вдалося обґрунтувати свої судження і наскільки ви їх розділяєте. Складайте подумки резюме за кожною з окремих тем у міру їх розвитку, порівнюйте їх і протиставляйте, оцінюйте аргументи співрозмовника.

Опануйте уміння зрозуміти більше, ніж сказано. Це означає, що необхідно навчитися читати немов би між рядків і знаходити приховане значення сказаного, про що говорять погляд, поза, жести, мова тіла, – усе це повідомляє про істинний, а не штучний психологічний стан співрозмовника.

Оцінюйте зміст повідомлення, а не його поведінку. Перш ніж ухвалити свій «вирок», вислухайте його повністю. Сприйняття

змісту повідомлення набагато важливіше, ніж оцінка самого співрозмовника, тому не дозволяйте собі відволікатися на манеру мовлення, тон і його зовнішній вигляд.

Створіть своєю невербальною поведінкою атмосферу співпереживання. Уважність, зосередженість, чуйність до слів спів розмовника формує в останнього почуття його значущості, що сприяє зближенню партнерів.

Відбивайте почуття і переживання співрозмовника. Для цього необхідно стати свого роду «дзеркалом» і адресно відбивати характер почуттів і переживань партнера.

Не слід використовувати так звані заспокійливі фрази: «Ну це усе не так вже і погано» або «Не треба так сильно переживати, все обернеться на краще», або «Це усе дрібниці, не слід все брати близько до серця», або «Не потрібно робити з мухи слона». До таких фраз співрозмовник ставиться без особливої довіри, оскільки вони зменшують його почуття.

Використайте різні способи для підтвердження вашої уваги. Це можуть бути: спонукаючи висловлювання: «Так, вірно», «Це дуже цікаво» тощо; невербальні системи спонукання: кивки головою, схвальний вираз обличчя, зоровий контакт, жестикуляція, дотик тощо; спеціальні спонукальні фрази: «Цікаво, а що було потім», «Розкажи детальніше», «Мене це дуже цікавить» тощо.

Розглянемо деякі рекомендації щодо створення довірчих стосунків під час бесіди. Ці рекомендації носять конкретний та практичний характер, апробовані на сотнях людей і мають високий показник успіху. Але якщо їх просто прочитати, то ефекту вони не дадуть. Якщо ж звертатися до них постійно і застосовувати на практиці, то ефект буде приголомшливим. Проблема тільки в тому, що більшість із нас досить ледачі і не хочуть докладати зусиль для того, щоб при мінімальних витратах досягати великого життєвого успіху.

Розпочніть з того, що навчиться уникати порожніх фраз. Саме вони «говорять» співрозмовникові про те, що увага до теми розмови у людини ослаблена, а також про його невпевненість, неготовність що-небудь конструктивно обговорювати.

Відомо, що поспішні висновки є результатом загальмованого мислення. Це означає, що будь-яке розумне рішення – результат зваженого, продуманого підходу до вирішення проблеми. А такий підхід вимагає реалізації важливого життєвого правила «квапся неспішно». Тому треба використати двосторонню аргументацію.

Мається на увазі показ не лише переваг, але і недоліків того або іншого рішення. Проте слід пам'ятати, що двостороння аргументація позитивно оцінюватиметься не усіма учасниками дискусії, а лише тими, хто є фахівцем з обговорюваних проблем. Інакше двостороння аргументація може викликати у спів розмовника сумнів у правильності рішення, що приймається. Таким чином, двостороння аргументація найефективніша лише у спілкуванні з професійно підготовленими людьми.

Якщо ж аргументація «не проходить», то слід використовувати прийоми «Та і», «Так, але». Ці прийоми мають як схожість, так і відмінність. Схожість полягає в тому, що спочатку у відповіді співрозмовникові і в першому, і в другому випадку демонструється згода з його аргументами. Принципово важливо із самого початку, як би це не було важко, не суперечити співрозмовникові, а погодитися з ним. Слово згоди «та» здатне звести протиборство, протистояння до мінімуму, бо в цьому випадку в спілкуванні знімаються психологічні бар'єри недовіри і нерозуміння. Демонстрація згоди із співрозмовником до певного моменту дозволяє значно знизити його бажання суперечити. Однак, схожість цих прийомів на цьому і закінчується. «Та і» означає відсутність конфронтації в поглядах, говорить про єдиний підхід до вирішення проблеми. Прийом «Так, але» говорить про протилежне, тобто про відсутність згоди з поглядами співрозмовника, підкреслює принципові відмінності, які не дозволяють погодитися з його точкою зору. Таким чином, якщо необхідно добитися більшої прихильності і довіри співрозмовника і не викликати у нього внутрішнього протесту, слід реалізувати прийом «Та і». Якщо ж необхідно добитися поступок від співрозмовника, розгромити його аргументи й отримати над ним перемогу, немає кращого прийому, ніж прийом «Так, але».

Дуже важливо уникати слабких аргументів. Практика доказує, що слабкими аргументами краще не користуватися. Вживані з метою переконати співрозмовника, вони можуть заподіяти більше шкоди, ніж користі.

Той самий аргумент для різних людей може бути і сильним, і слабким. Важливо не забувати, що сила (і слабкість) аргументу визначається тим, хто приймає рішення. Сильними аргументами зазвичай є конкретні розрахунки, об'єктивні дані, думка вищого начальства та ін. Слабкими ж аргументами для співрозмовника, як

правило, вважаються ваша власна думка, вірогідні події або факти, а також точка зору тих, хто свідомо є для нього недругом. Важливо також не забувати, що краще не кількість, а якість аргументів, їх надійність.

Слід пам'ятати про те, що переконливість аргументів залежить від статусу того, хто переконує: одна справа, коли він людина авторитетна, шанована, зовсім інша, коли незначна, не сприймається серйозно.

Високе посадове або соціальне становище, видатні успіхи в будь-якій сфері діяльності, освіченість, визнання заслуг оточенням, гарні особисті якості підвищують статус людини, а разом із цим вагомість його аргументів. Проте, використовуючи це правило, важливо не перестаратися, не впадати в крайнощі, роблячи посилання на «авторитети», бо крайність любого порядку, як підтверджує практика, неприйнятна.

Окрім статусу, аргументи приємного співрозмовника володіють також великою переконливістю. Приємний співрозмовник сприяє виробленню в опонента особливих гормонів – так званих гормонів задоволення. Доброзичливому і позитивно налаштованому співрозмовникові легше схилити опонента до своєї точки зору, оскільки його аргументи на тлі задоволення від спілкування з ним як із приємним співрозмовником психологічно здаються переконливішими.

Приємне враження, як відомо, створюється багатьма обставинами: умінням слухати і розуміти співрозмовника, шанобливим ставленням до партнера, ввічливими манерами, доброзичливістю й ін.

А ось як можна сформулювати один із способів техніки аргументації: «Якщо ви умієте рахувати до десяти, рахуйте у присутності співрозмовника до дев'яти». Головне – не завжди говорити все, що знаєш. Уміння бути обережно стриманим у спілкуванні, особливо в діловому партнерстві, говорить про високий професіоналізм, про здатність не розкриватися до кінця, не викладати відразу все, що знаєш. Без цього уміння, як показує практика, вкрай важко добитися бажаних результатів і успіху у житті. Наведене вище правило зайвий раз підтверджує, що мова дана людині ще і для того, щоб приховувати свої думки.

Але усе сказане вище може виявитися даремним, якщо людина не буде відкрита для переконливих аргументів. Цей прийом сприяє конструктивному обговоренню проблем, оскільки демонструє

навколишнім прагнення бути відкритим для сприйняття абсолютно усіх доводів і пропозицій. Проте слід зауважити, що під час спілкування у більш виграшному положенні буде той, хто вміло реалізує на практиці принцип «Важливо не бути чесним і відкритим, а здаватися ним».

Тому, виходячи з наведеного вище принципу, при необхідності умовно приймайте аргументи співрозмовника. Цей прийом здатний істотно стимулювати співрозмовника до того, щоб він розкрив свою позицію. Це допоможуть зробити фрази типу «Припустимо, що ви праві» або «Припустимо, що це так» тощо. Така обережна й умовна оцінка дозволить ініціаторові прийому при необхідності повернутися на колишні позиції, так і не визнавши доводів співрозмовника.

І ще одна особливість створення довірчих взаємин: відтягуйте за часом власні заперечення. Суть цього прийому полягає в тому, щоб якомога більше дізнатися про позицію співрозмовника, про аргументи, які він збирається використати, тощо. Відтягування заперечень не лише допоможе піти від конфронтації і протиборства, але і дасть можливість дізнатися більше про вразливі місця в аргументах співрозмовника, щоб при необхідності зробити їх об'єктом критики.

Окрім відтягування за часом власних заперечень, треба частіше звертатися до співрозмовника за порадою. Цей прийом зайвий раз підтверджує, що ми чутливі не лише до компліментів, але і до особливих форм звернення – ввічливого прохання про послугу, пораду тощо.

Вислухавши прохання дати пораду, як поступити в тій або іншій ситуації, мало хто утримається від спокуси порадити щось ділове. І якщо це робиться щиро і від душі, то співрозмовник мимоволі стає немовби співучасником усіх подальших дій.

Так створюються позитивно працюючі стосунки. І не лише так. Можна, наприклад, залучати співрозмовника до спільного вироблення рішення. Існує досить поширена помилка, яку можна спостерігати під час обговорення будь-якої проблеми, коли робиться заява, що її рішення знайдено. Помилка полягає втому, що у даному випадку проігнороване правило: процес пошуку результату не менш важливий, ніж сам результат. Це означає, що будь-яка дискусія, переговори або суперечка мають бути ритуалом участі. Цей процес схожий на колективне написання фрески, де кожен робить

декілька мазків, після чого отриманий результат вже не є чужим і сприймається як власне творіння.

Найпростіший спосіб залучити співрозмовника до роботи – попросити його поділитися своїми міркуваннями. Висловлені ним думки треба узяти за основу. Проте це не мається на увазі, що брати їх потрібно в тому вигляді, як вони сформульовані. Брати за основу – зовсім не означає зрадити своїм поглядам. Це означає усього лише «перекинути міст» від поглядів співрозмовника до своїх власних.

Практикою доведено, що учасники обговорення легше схвалюють результат, якщо вони залучені до процесу напрацювання, уточнення, ухвалення рішення. Звідси виходить важливе завдання: дати відчути співрозмовникові, що він є власником прийнятих ідей і повноправним учасником висновків, оскільки почуття причетності до процесу вироблення рішення є найважливішим чинником результативності проведеної дискусії.

Ще один прийом – налаштуватися на хвилю співрозмовника, що означає вміле подання сигналів типу «Я такий же, як ви». Це стосується багатьох компонентів – копіювання, «віддзеркалення» жестів, тональності голосу, стилю спілкування співрозмовника, але в першу чергу – «обчислення» пріоритетної модальності співрозмовника з подальшим підстроюванням під стратегію його розумового процесу. Але тут виникає велика проблема. Річ у тому, що ефективно налаштуватися на хвилю співрозмовника можна лише за допомогою НЛП-знання, зокрема за допомогою психотехнології підстроювання і ведення, що дозволяє якісно визначити сенсорну мову співрозмовника, тобто те, як він сприймає інформацію за допомогою зору, слуху і відчуттів. А для цього без спеціальних знань і підготовки не обійтися.

Як показує практика, категоричність не здатна створювати довірчі взаємовідносини у спілкуванні, оскільки провокує конфронтацію, породжує сумніви в сказаному і в цілому не зближує.

Надмірно альтернативна категоричність тверджень «так – ні», «поганий – хороший», «чорний – білий», «стрижено – голено», «друг – ворог» та ін., як правило, свідчить про своєрідне мислення людини, при якому вона сприймає світ тільки за однозначними, раз і назавжди даними альтернативними, протилежними одна одній категоріями. Людині, яка постійно оперує жорсткими категоріями «завжди» або «ніколи», ми маємо право нагадати, що занадто швидкі категоричні висновки найчастіше є результатом уповільненого

мислення. Більше того, категоричність у більшості випадків виступає однією з форм брехні.

Досвідчені співрозмовники використовують у спілкуванні слова, які значно відрізняються від категоричних «завжди» або «ніколи». Вони частіше застосовують такі вирази, як «дуже часто», «як правило», «у більшості випадків», «з великою вірогідністю», «іноді», «украй рідко» та ін.

За допомогою форми постановки питання – «негативної» («Ви не зателефонуєте мені сьогодні увечері»?) або «позитивної» («Адже Ви зателефонуєте мені завтра увечері»?) – можна частково керувати відповіддю співрозмовника. За допомогою «позитивних» питань здійснюється деякий психологічний примус до потрібної для вас відповіді. Нижче наведені декілька прикладів використання «позитивних» і «негативних» запитань.

Негативна постановка питання:

Чи не утруднить вас це зробити? Ви не знаходите, що це вигідна пропозиція? Ви не знайдете для мене 5 хвилин? Ви не зателефонуєте мені сьогодні увечері? Ви не допоможете мені в цьому питанні?

Позитивна постановка питання:

Адже ви зможете це зробити? Адже ви знаходите цю пропозицію вигідною? Адже ви знайдете для мене 5 хвилин? Адже ви зможете зателефонувати мені? Адже ви надасте мені допомогу з цього питання?

Використання в розмовному спілкуванні правил *бонтону* (фр. – *хороший тон)* здатне породити у взаємовідносинах особливий стан психологічного комфорту, довіри і теплоти.

Про досконалу комунікативну культуру спілкування можна говорити лише у тому випадку, якщо до нашого мовного «репертуару» включені манери спілкування, що підкреслюють інтелігентність і вихованість, до них можна віднести доброзичливість, чуйність, тактовність, ввічливість тощо.

Як часто ми замислюємося над питаннями, чи уміємо вітатися і звертатися до людини з проханням так, щоб їй було приємно відповісти? Чи станемо на грубість відповідати грубістю або віддамо перевагу іншим прийомам? Чи вміємо перервати розмову так, щоб співрозмовник не образився на нас, відмовляти у проханні і не викликати ворожості, прощатися так, щоб нас хотіли бачити знову?

Позитивна відповідь на ці питання буде лише у тому випадку, якщо усі виразні способи, задіяні у спілкуванні, відрізняються щирою

доброзичливістю, невимушеною скромністю і небоязкою шанобливістю.

Тому і не слід забувати дуже важливу рекомендацію: самий привабливий вигляд людини у спілкуванні – привітний.

Спілкування повинне відбуватися за допомогою стереотипних слів і виразів, в яких виявляється повага і чемність стосовно один одного.

Уміння образно, розумно і тактовно говорити якоюсь мірою є мірилом соціального положення співрозмовника й основою поваги та шанобливості до нього. Делікатність, тактовність у поводженні із словами, як відомо, є одним із найважливіших правил етикету.

Таким чином, відмінними рисами співрозмовників мають бути доброзичливість, тактовність, повага людської гідності, а також усвідомлене розуміння того, що немає на світі надмірності прекрасніше, ніж надлишок вдячності.

Проте не слід забувати про те, що більшості людей властиво марнославство. Психологічний досвід у спілкуванні допомагає легко розпізнати в людині предмет її марнославства. Для цього необхідно визначити, про що вона любить поговорити. Кожній людині властиво найбільше говорити про те, в чому їй хочеться добитися визнання. Торкаючись саме цього, ми зачіпаємо партнера за живе, бо він відчуває величезну потребу повідати оточенню те, що є предметом його гордості. Предметом марнославства, як правило, бувають власні досягнення людини в чому-небудь, світ її захоплень, хобі і, нарешті, вона сама як неповторна й унікальна особа. Залишається мало що: в спілкуванні звернути увагу саме на це і дати співрозмовникові можливість говорити про себе. Зробив це, ми можемо наблизити його і створити особливі довірливі стосунки.

Якщо ви хочете переконати співрозмовника в чомусь, дайте йому відчути, що переконати можна і вас. Будучи упевненим у чому-небудь, необхідно зробити вигляд, що ви злегка сумніваєтеся в тому, що доводите або заперечуєте. Викладайте свою точку зору, не наполягаючи на ній. Таким чином ви реалізуєте класичні правила: «Піти, щоб залишитися» і «Відступити, щоб перемогти». У більшості випадків співрозмовник погоджується з вашою точкою зору.

Навіть будучи на сто відсотків упевненим у своїй точці зору, не слід виявляти зайву наполегливість і завзятість, доводячи її, оскільки у співрозмовника за принципом «подібне породжує подібне» може виникнути бажання у відповідь відстоювати свою.

Для того, щоб остаточно переконати в чомусь співрозмовника, намагайтесь не розвінчувати його певність у тому, що він найрозумніший, красивіший, компетентний тощо. Якщо чоловік вважає себе добре освіченим і розумним, а жінка – красивою і привабливою, не слід своїм виглядом, жестом або словом спростовувати це.

Мабуть, немає на світі жінки, здатної залишитися байдужою до похвали на адресу своєї зовнішності. Якщо обличчя її невиразно і негарно, про що вона не може не знати, то їй здається, що цей недолік цілком заміняє фігура, елегантність, жіночність. Якщо буде негарна фігура, вона переконає себе в тому, що це компенсується красою її обличчя. Якщо жінка визнає (не без допомоги оточення), що у неї негарні і обличчя, і фігура, то вона здатна заспокоїти себе тим, що їй притаманні чарівність, чарівливість, особлива манера поведінки, тобто щось більше, що викликає прихильність до себе, ніж просто краса.

Саме тут і виникає ще один достатньо цікавий напрям впливу на співрозмовника в ході бесіди: прояв щирої зацікавленості й уваги до нього, особливо у дрібницях. Важливо пам'ятати, що увага до дрібниць лестить самолюбству значно більше, ніж до речей значних. Люди починають думати, причому досить щиро, що усі ваші думки і турботи спрямовані лише на те, щоб зробити їм приємне, допомогти у вирішенні тієї або іншої життєвої проблеми.

У спілкуванні вкрай важливо бути обережним з тими, хто дуже намагається продемонструвати вам свою довіру і прихильність. У такій ситуації треба визначити потреби й інтереси, які спонукають співрозмовника до зайвої люб'язності. Людей, що демонструють таку поведінку, не слід, проте, відштовхувати або бути з ними різкими. Важливо встановити, чим продиктована їх поведінка: хитрістю і холодним розумом або ж щирістю і неудаваним бажанням допомогти та бути потрібним.

У спілкуванні з людьми вкрай важлива ввічливість. Її відсутність згубна для створення довірчих взаємовідносин. Ввічливість дуже часто виявляється в умінні відмовити в якому-небудь проханні настільки ввічливо, що прохач на це не ображається.

Не слід забувати, що більшість людей схильна цікавитися собою, а не оточенням. Що найбільше цікавить людей? Відповідь лежить, як то кажуть, на поверхні – вони самі. Це властиво кожному з нас, бо ми хочемо обговорювати свої (а не чужі) справи і плани на майбутнє, події, які сталися з нами, тощо.

Окрім оповідань про себе, люди люблять виражати свою точку зору, судити про що-небудь, навіть якщо не мають жодного уявлення про предмет розмови. Досвід свідчить, що знайти друзів, не погоджуючись з їхньою думкою, майже неможливо.

Наступне, про що люблять поговорити люди, – про свої знання у будь-яких сферах діяльності. Узнавши щось, людина схильна розповідати про це іншим. Задовольнив цю її потребу, тобто надав співрозмовникові можливість розповісти про свої успіхи в пізнанні, доб'ємося успіху в спілкуванні з ним.

Мабуть, саме останнє, що цікавить людей у спілкуванні, – це їх співрозмовники. Рідко хто хоче слухати про чужі проблеми, хвороби, труднощі або ж успіхи. Не схильний це робити і рядовий співрозмовник, бо він готовий обговорювати тільки свої справи та турботи. Якщо співрозмовник і запитає про ваші справи, то лише тоді, коли сам виговориться. Ось чому досвідчена людина, починаючи розмову про себе, позв'язує свої особисті інтереси з інтересами партнера. Саме це дозволяє їй зблизитися із співрозмовником.

Люди чують, як правило, те, що хочуть почути. А найбільше вони хочуть чути про себе. Знаючи про це, треба прагнути обговорювати з ними їх інтереси і переживання. Поступаючи таким чином, можна добитися їх уваги і прихильності. Після того як співрозмовник розповість про себе, тобто задовольнить свою потребу поділиться найважливішим (про себе), не слід змушувати його говорити про вас, оскільки, не маючи бажання цього робити, він все одно буде схильний говорити тільки про себе.

У виборі знайомих треба бути обережним, бо це мимоволі відіб'ється на вашому світосприйнятті. Люди з негативним настроєм здатні істотно зменшити вашу енергію постійними скаргами, незадоволенням собою і життям. Позитивно ж мислячі люди здатні надихнути, спонукати до життєрадісного світовідчуття, до вироблення звички мислити світлими, радісними категоріями. Образ думок, як відомо, багато в чому здатний породити образ дій і вчинків. Ось чому необхідно так ретельно вибирати найближче оточення, тобто тих, хто буде сприяти спрямованості нашого мислення і світосприйняття.

У повсякденному спілкуванні необхідно прагнути вести розмови лише про позитивні речі. Це притягує і надихає оточення. Неможливо добитися уваги і симпатії, постійно скаржачись на свої

проблеми та недуги, – така людина стає для оточення своєрідним символом хвороби. Вони починають уникати подібного співрозмовника, оскільки ніхто не хоче мати справи з людиною, сама присутність якої нагадує про хворобу. Не слід, мабуть, говорити і про свої неприємності, оскільки одним буде все одно, а інші порадіють вашим бідам.

Спілкуючись з людьми, украй важливо піти від демонстрації свого розуму і вченості. Потрібно не проголошувати свої знання, а повідомляти їх. Не слід здаватися розумніше за тих, з ким доводиться спілкуватися, оскільки люди мимоволі починають сторонитися, уникати, а іноді і зневажати тих, хто дає їм відчути, хоч би натяком, їх власну неповноцінність.

Коли ж оточення помічає, що ви зовсім не прагнете «блиснути» своєю освітою, вони бувають здивовані вашою скромністю. Практика підтверджує, що тому, хто говорить про свої успіхи або якимсь чином натякає на них, рідко вірять, а якщо і вірять, то в глибині душі мимоволі засуджують за це. Про того ж, хто приховує свої перемоги, успіхи і досягнення, часто думають, що у нього їх значно більше, ніж є насправді. Більше того, репутація скромної людини, що не випинає свої успіхи, приносить йому значно більше «дивідендів успіху».

Це здається цілком очевидним, але, на жаль, більшість просто забуває про те, що, виставляючи свою ученість напоказ, вони викликають сумнів. Слід пам'ятати, що справжню гідність нічим так не можна зменшити, як почавши нею чванитися. Чим більше ми знаємо, тим зовні скромніше нам слід бути, оскільки скромність є, мабуть, найнадійнішим способом задовольнити свій гонор.

Постарайтеся усвідомити часто повторювану помилку: люди думають, що за допомогою слів вони можуть згладити свої недоліки і надати особливий блиск власним достоїнствам. На жаль, часто буває навпаки: після самовихваляння перші (недоліки) стають ще більше кричущими, а другі (достоїнства) в очах оточуючих тьмяніють.

Проявляйте емпатію до співрозмовника. *Емпатія* – це здатність до досягнення емоційного стану іншої людини у формі співпереживання. Емпатія допомагає краще зрозуміти співрозмовника, представити хід його думок і переживань, які він випробовує «тут і зараз». Щоб ефективно настроїтися на емпатію, потрібно подивитися на себе та співрозмовника як би збоку, по можливості увійти всередину його психологічного стану, асоціюватися з його

внутрішнім світом. Лише в цьому випадку вдасться адресно «віддзеркалити» світ його хвилювань і передати йому інформацію типу «Я такий же, як ти».

У спілкуванні із співрозмовником можна передати йому різний стан: або позитивний – задоволення від спілкування з вами, або негативний – неприязнь і незадоволення. Ці стани мають специфічну гормональну основу.

Будь-які конфлікти супроводжуються виділенням у кров адреналіну, який налаштовує людину на боротьбу і придає його поведінці агресивність. Сильні конфлікти супроводжуються виділенням норадреналіну, який, у свою чергу, викликає гнів і лють.

Доброзичливе ставлення до співрозмовника супроводжується виділенням ендорфінів – так званих гормонів задоволення, які, власне, і налаштовують людину на комфортне, безконфліктне, довірче спілкування.

У спілкуванні кожен із партнерів потребує позитивних емоцій, тому той, хто обдаровує іншого життєрадісним і оптимістичним станом, стає бажаним співрозмовником.

Існують невербальні сигнали, про що вже згадувалося вище, які, з одного боку, допомагають викликати прихильність до себе співрозмовника, а з іншого – перешкоджають, заважають говорити.

До перших, таких, що викликають прихильність, стимулюють до подальшого розкриття думки, відносяться наступні: посмішка, кивок, нахил корпусу вперед при сидінні на стільці, активне мовчання, розслаблена поза, дотик (при отриманій згоді на це), зоровий контакт, обернення до того, хто говорить (орієнтація на нього корпусу), відкриті долоні та ін.

До негативних сигналів, що перешкоджають спілкуванню, можна віднести: погляд повз того, хто говорить, «бігаючий» погляд, зітхання, примруження очей, нахмурені брови, руки на потилиці або схрещені на грудях, зупинившийся (обернений у себе) погляд, похитування ногою та ін.

До викладеного вище хотілося б додати, що жестикуляція, яка показує різноманітну гамму рухів тіла, займає особливе місце в невербальному спілкуванні між людьми, оскільки формує алфавіт жестів, без якого вкрай важко досягти взаєморозуміння.

У мові жестів також є слова, речення, розділові знаки. Їх правильне прочитання залежить від багатьох чинників і,

передусім, – від конкретної ситуації, яка породжує використання того або іншого жесту.

Уміння розпізнавати мову жестів у людському спілкуванні дозволяє читати людину як книгу. Найбагатший «алфавіт» жестових рухів можна звести до п'яти основних груп:

1. *Жести-ілюстратори* – жести-повідомлення: вказівні («перстваказуючий»); діктографи, тобто образні картинні зображення («ось такого розміру і конфігурації»); кінектографи, тобто рухи тілом; жести-біти (жести-сигнали); ідеографи, тобто своєрідні рухи руками, що поєднують уявні предмети разом.

2. *Жести-регулятори* – жести, що виражають ставлення того, хто говорить, до чогось. До них відносять посмішку, кивок головою, цілеспрямовані рухи руками.

3. *Жести-емблеми* – своєрідні замінники слів або фраз у спілкуванні. Наприклад, стиснуті разом руки на манер рукостискання на рівні грудей у багатьох випадках означають «здрастуйте», а підняті над головою – «до побачення».

4. *Жести-адаптери* – це специфічні звички людини. Як правило, ці жести пов'язані з рухом рук. Фахівці зводять їх у три групи: чухання, сіпання окремими частинами тіла; торкання, пошльопування партнера; погладжування, перебирання окремих предметів, що знаходяться під рукою (олівець, гудзик тощо).

5. *Жести-афектори* – це жести, що виражають через рухи тіла і м'язів обличчя певні емоції.

Неузгодженість рухів тіла за ситуації, коли людина обманює, легко пояснюється тим, що у процесі брехні підсвідомість посилає деяку нервову енергію, що виявляється у вигляді жесту, який суперечить сказаному слову. Це доводить істинність твердження, що жести людини завжди правдивіші за її слова.

Для будь-якої людини дуже важливо навчитися визначати реакцію співрозмовника на свої слова і жести. Реакція інших людей на те, що їм говорять, являється дуже важливим зворотним зв'язком, на основі якого можна більше дізнатися про партнера. Ця реакція є цінним індикатором, який повідомляє, як йде процес спілкування і як інтерпретується повідомлення. Зворотний зв'язок дозволяє коригувати сказане і виправляти можливі непорозуміння. Приміром, співрозмовник починає у вашій присутності щось малювати на листі паперу. Про що це говорить? Якщо людина малює людей, будинки й інші реальні об'єкти, це означає, що вона неуважна до вас або

обговорюваної проблеми, тобто необхідно змінити тему або тональність розмови. Якщо ж вона, навпаки, малює абстрактні фігури або креслить карлючки, турбуватись немає про що, оскільки малювання абстрактних фігур здійснюється механічно й уся увага віддана людині, з якою на даний момент відбувається спілкування.

Кожна реакція показує людині, як її чують інші. Нерозуміння у спілкуванні зазвичай виникає у разі, коли людина виступає в ролі нічого не помічаючого спостерігача.

При необхідності можна використати так звані прийоми *психологічного маневрування*. Під психологічним маневруванням розуміється таке подання себе, яке робить декларовані особистісні якості не лише прийнятними, але і бажаними для співрозмовника. У партнера при цьому виникає думка: «Саме такий мені і потрібний... Тільки йому можна довіритися». На формування подібного враження впливають особливого роду психологічні прийоми, основними з яких є відкрита і доброзичлива посмішка, що виражає особливу симпатію до співрозмовника; поворот до нього не лише голови, але і усього тіла (включаючи тіло і ноги); пріоритет мовчання над розмовою; невербальна демонстрація непідробного інтересу до сказаного (схвальне кивання головою, підняття брів з виразом живого здивування і радості від спілкування та ін.);обговорення проблем, сподівань співрозмовника (частіше всього людину цікавлять не чужі потреби і проблеми, а свої власні); небагатослівна, тактовна і доброзичлива мова; використання недвозначних натяків: «Ми з вами розуміємо один одного й усі тонкощі ситуації, а ось інші»; демонстрація жестів, що символізують відкритість і довіру.

Основним правилом для вас повинно стати наступне: «Співрозмовник сприймає мене так, як я сприймаю його». Якщо ви станете когось засуджувати, то цілком обґрунтовано буде припустити, що й інші поставляться до вас так само. І навпаки, якщо ви слухаєте інших прихильно, відкрито, щиро захоплюєтеся, відноситеся до них з повагою, то і більшість так само будуть ставитись до вас. Усякий раз, коли людина висловлює критичне судження про кого-небудь, вона мимоволі риє для себе яму: наслідки дадуть про себе знати якщо і не відразу, то у ближчий час. Отже, спроби засуджувати інших, демонструвати своє неприйняття і зневагу рівнозначні самознищенню.

Процес підготовки і проведення індивідуальної бесіди ми розглянемо на прикладі організації бесіди з курсантом.

Індивідуальна бесіда з курсантами припускає наявність чітко продуманого плану її підготовки і проведення.

План складається заздалегідь і полягає, як правило, з трьох розділів:

1. Підготовчий.

2. Техніка проведення бесіди.

3. Завершальний.

У підготовчому розділі плану слід заздалегідь вирішити наступні питання:

а) визначити загальну тему бесіди (серія планових бесід);

б) спланувати основні напрями та їх часові рамки;

в) підготувати запитання, що конкретно цікавлять дослідника.

Розглянемо приклад планування індивідуальних бесід із курсантами для проведення їх силами командного і науково-педагогічного складу.

Варіант індивідуальної бесіди №1.

Тема «Аналіз комунікативних зв'язків курсанта за межами ВЗВО».

Основні напрями:

1. *Батьки* (місце проживання, соціальне положення і походження, матеріальні умови, система батьківських заходів виховного впливу – система заохочень і покарань, система формування ціннісних орієнтацій на матеріальний і духовний світ; хто з батьків здійснює домінуючий вплив і чому).

2. *Родичі* (з ким із них найчастіше підтримуються взаємини – особисті контакти; яке соціальне положення займають родичі, хто більш за все впливає на свідомість курсанта).

3. *Рідні брати і сестри* (їх соціальне положення, світ захоплень, сила авторитету у свідомості курсанта, їх ставлення до військової служби і до вибору курсантом професії офіцера тощо).

4. *Друзі* (з ким із них підтримуються найтісніші зв'язки, на якій базі будуються взаємини, хто з друзів подобається курсантові більше, а хто менше і чому, хто з друзів навчається у військових ВЗВО і їх ставлення до військової служби і навчання).

5. *Знайомі дівчата (хлопці)* (чи є у курсанта дівчина (хлопець), яку він/вона любить, чи ні; якщо так, то який ступінь її впливу; світ захоплень).

6. *Зовнішні захоплення*(участь у різних громадських організаціях; основне місцеперебування у відпустці, звільненні – кінотеатри,

друзі, бібліотека тощо; система зовнішніх ціннісних орієнтації – що з речей придбав або збирається придбати в місті, на що, в основному, витрачає гроші; з ким із друзів любить ходити у звільнення або віддає перевагу самоті).

7. *Прохання і побажання курсанта.*

Варіант індивідуальної бесіди №2.

Тема «Аналіз системи взаємин курсанта у колективі».

Основні напрями:

1. *Друзі* (основний принцип «підбору» друзів, їх внутрішній світ, захоплення, службове і суспільне положення друзів – сержант, активіст; їх соціальний статус – лідери (емоційний, інформаційний, фізичного придушення тощо), відмінники навчання або з числа «середняків»).

2. *Комунікативні домагання в колективі* (прагнення до авторитету (якими шляхами?), до лідерства (якого?), до самоствердження (через що?); оцінка свого соціального статусу в колективі; культура поведінки, культура спілкування, уміння будувати правильно взаємини; неспокій або байдужість до колективу, відчуття колективізму тощо).

3. *Прохання і побажання курсанта.*

Варіант індивідуальної бесіди №3.

Тема «Аналіз духовного світу курсанта».

Основні напрями:

1. *Система відносин* (до служби, до праці, до навчання, до здоров'я, до батьків, до колективу, до себе, до дівчат/хлопців, до антигромадських вчинків тощо).

2. *Система ціннісних орієнтації* (у духовній і матеріальній сферах, етичні позиції).

3. *Система уявлень* (про добро і зло, обов'язок, совість і честь, про свою майбутню службу і професію, про сім'ю і любов тощо).

4. *Загальні риси характеру* (принциповість, чесність, ініціативність, активність, організованість, оптимізм, товариськість, стійкість, самостійність, допитливість тощо).

5. *Прояв здібностей* (психомоторні, музичні, вокальні, артистичні, художні, технічні, математичні, літературні, наукові, педагогічні, організаторські, етичні тощо).

6. *Стан здоров'я і фізична активність.*

7. *Система індивідуальних особливостей і психічних процесів* (емоційна збудливість і стійкість, позитивні і негативні емоції,

уважність, продуктивність пам'яті, критичність мислення, кмітливість, творча уява, воля (самовладання, цілеспрямованість, наполегливість, рішучість, сміливість тощо), дивності (подвійність пам'яті, часті обмовки, невмотивованість вчинків, агресивність тощо).

8. Прохання і побажання.

Розроблені теми й основні напрями індивідуальних бесід, як показала практика цієї роботи у ВЗВО, дозволяє продумати і сформулювати конкретні підготовлені запитання, цілеспрямовано побудувати всю свою роботу як у ході підготовки, так і при її проведенні.

У підготовчу частину плану індивідуальної бесіди також входить *вибір місця, обстановки і часу її проведення.* Тут слід дотримуватися таких правил:

- ніколи не проводити бесіду в «робочій» обстановці (коли курсант знаходиться в наряді, готується до іспитів, відчуває увагу товаришів, поспішає тощо). Заздалегідь треба підготувати і приміщення, краще всього нейтральне. Для цього може підійти кімната традицій, вільна навчальна аудиторія;

- не проводити бесіду в місцях (приміщеннях), що сприяють виникненню негативних асоціацій (де курсант піддавався дисциплінарному покаранню, заслуховувався на загальних зборах за провину тощо);

- під час бесіди у приміщенні не повинно бути ніяких сторонніх людей (особливо з командного складу), оскільки присутність третьої особи вносить ряд незручностей – курсант може радитися з ним, сторонній часто сам втручається в розмову, унаслідок чого знижується достовірність відповідей, щирість курсанта;

- час бесіди повинен бути зручним для курсанта. Слід пам’ятати, що увечері, після наряду, фізичних вправ, парково-господарських робіт курсанти менш балакучі;

- не слід проводити бесіду із засмученим курсантом, після недавнього службового стягнення і особливо тією посадовою особою, яка його наклала.

При конкретному аналізі особистих якостей курсанта необхідно виходити:

1. *Із загальних характеристик курсанта,* обумовлених суспільним устроєм і системою родинного виховання. Які ці особливості?

Перш за все: соціальна активність, принциповість, соціальний оптимізм; світоглядна чіткість; свідомість і відчуття обов'язку перед Батьківщиною; високий рівень установок, прагнення до знань; відчуття власної гідності; готовність до захисту Батьківщини.

2. *Із загальних вікових особливостей:*

- романтична спрямованість (пише вірші, легко закохується, читає книги про фантастику, пригоди, мрійливість у думках);
- схильність до дружби і товариства (узи дружби складаються швидко, між друзями не буває таємниць, думка товариша цінується вище, ніж думка батьків і старших, помилкова взаємовиручка, легковажність);
- яскраво виражена прямота в думках (категоричність, безапеляційність у висловах, відвертість, часом скарги на труднощі);
- підвищена емоційність (запальність, нестриманість, підвищена натхненність);
- можлива суперечність у поведінці (наївність, непослідовність);
- особливості фізичного розвитку, стан здоров'я;
- інші особливості.

3. *Із загальних особливостей, обумовлених особливими чинниками:*

а) особливості, пов'язані з вже придбаною професією і майбутньою професійною діяльністю;

б) національна приналежність;

в) особливості, обумовлені різними термінами навчання і служби. В першу чергу, ці особливості, за наслідками соціологічних і соціально-психологічних досліджень, характерні для курсантів першого курсу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Особливості, характерні для курсантів першого курсу

Курсанти з числа військовослужбовців, ліцеїстів	Курсанти з числа цивільної молоді
1. Відносна легкість адаптації до умов курсантської життєдіяльності. Основні труднощі: - хвороблива ломка колишнього армійського динамічного стереотипу поведінки, старих звичок, установок (стосовно курсантів, що не були до ВЗВО в армійському середовищі, стосовно нового чинника самоствердження – навчання тощо), ломка армійських традицій; - неприхована туга за «цивільним життям», рідними, друзями, дівчиною/хлопцем; - підбір друзів за ознакою «служивий до служивого» та інші	1. Складність адаптації до умов курсантської життєдіяльності. Основні чинники: - щодня доводиться сприймати й осмислювати великий обсяг нового навчального матеріалу; - відчувається брак часу; - багато нових предметів, про які не було до цього уявлення; - важко беззаперечно підкорятися; - важко записувати матеріал навчальних занять; - великі навантаження зі стройової і фізичної підготовки; - туга за рідними, друзями, дівчиною/хлопцем; - відсутність міцних навичок «управляти собою» та інші
2. Процес розвитку в соціальному і морально-психічному відношенні особистості ще не завершений	
3. Прагнення завоювати помилковий авторитет, внести до курсантського середовища нестатутні норми поведінки і моралі	3. Прагнення до авторитету знаходиться в зародковій формі
4. Деяка фізична перевага	4. Фізичний розвиток у стадії становлення
5. Привносять у курсантське середовище елементи зарозумілості, нестатутних взаємин, критиканства, збочене розуміння дружби, любові тощо	5. Спостерігається інтенсивний характер спілкування, пошук свого місця в колективі

Спираючись на загальні соціально-психологічні якості й особливості курсантів, важливо заздалегідь «змоделювати» соціально-психологічний і власне психологічний «портрет» конкретного курсанта. Для цього треба заздалегідь провести:

а) *аналіз документів:* ознайомитися ще раз з «Особовою справою», спілкуванням із родичами, знайомими; листуванням із громадськими організаціями, колективом, де служив або працював до ВЗВО курсант;

б) *цілеспрямоване спостереження:* у підрозділі, на службі, в години морально-психологічної роботи, в особистий час, на

навчальних заняттях, на польових виходах або при несенні служби у внутрішньому наряді, варті тощо;

в) *аналіз підсумків служби, навчання і дисципліни:*

- за кожен місяць;
- за кожен семестр;
- за рік;

г) *бесіди:* із земляками, з батьками, з командирами відділень, груп, із викладачами, з товаришами з найближчого оточення.

Проводячи попередній аналіз, деякі офіцери здійснюють грубі помилки і прорахунки у поспішній оцінці ділових і моральних якостей курсанта, але ще гірше, коли ця робота ігнорується або недооцінюється.

Щоб цього не відбувалося, необхідно спиратися на ті думки, які збігаються із загальними оцінками громадської думки колективу, ретельно аналізувати і зіставляти оцінки, що даються окремими особами, щоб уникнути упереджених висновків, що виникають на недостатній фактологічній основі або під впливом тимчасових станів; прагнути оцінювати курсанта на основі особистих вражень, пам'ятаючи проте, що існує мінімальна межа кількості контактів та інформації, яку можна вважати достатньою підставою; прагнути постійно накопичувати і систематизувати інформацію про курсанта, критично ставитися до своїх минулих думок.

Готуючись до індивідуальної бесіди з курсантом, не слід обмежуватися відомостями, отриманими від командирів, штучно культивувати надходження односторонньої інформації (або – «все погане», або – «все добре»); повністю довіряти оцінним думкам інших, не намагаючись скласти свою позицію; жорстко керуватися одного разу прийнятою оцінкою, без урахування складної динаміки розвитку кожного курсанта, його соціального оточення; ігнорувати і не враховувати можливість натягнутих і навіть конфліктних взаємовідносин, джерела отримуваної інформації і курсанта, який вивчається.

У ході всієї цієї роботи слід бачити кінцеву мету майбутньої бесіди, тобто не вивчати «оптом» всі особисті якості курсанта, а тільки ті, які допоможуть відповісти на питання, що цікавлять.

Всі отримані попередні відомості на підставі цілеспрямованого аналізу документів, підсумків служби, навчання і дисципліни, результатів спостереження за курсантом і бесід з його найближчим оточенням обов'язково систематизуються, розкладаються, що називається, «по поличках».

Інформація індивідуальних бесід допоможе отримати попередні відомості про конкретного курсанта, підтвердити або відкинути те або інше уявлення про нього, виділити «білі плями» в оцінці його особистих якостей, уміло і психологічно витончено намітити і сформулювати ключові запитання до майбутньої бесіди.

Часто в офіцерів, що організують попередню роботу з вивчення курсанта, виникають складнощі, які відомості і як систематизувати. Практика підказує, що вся отримана інформація повинна враховуватися, навіть якщо вона і не входить до теми бесіди.

Сьогодні «побічні» відомості можуть показатися зайвими, а завтра призведуть до серйозних проблем через психолого-педагогічну короткозорість. Тому уміло систематизувати всі відомості про курсанта на етапі підготовки і в ході бесіди дуже і дуже важливо.

На жаль, у педагогічній, соціологічній, соціально-психологічній і спеціальній літературі цьому питанню приділяється, на наш погляд, недостатня увага, хоча і зустрічаються по-своєму обґрунтовані пропозиції і підходи.

Готуючись до індивідуальної бесіди, необхідно заздалегідь продумати спосіб реєстрації відповідей курсанта. Він є певним мистецтвом, його не можна розглядати лише як технічну процедуру. Річ у тому, що відкрита реєстрація відповідей курсанта може вплинути на їх щирість; непідготовлений запис відповідей ослабляє увагу дослідника; впливає на темп бесіди і багато що інше.

Існує декілька способів реєстрації відповідей: дослівний із застосуванням стенографії; частковий (відкритий або кодований запис); механічний звукозапис (за допомогою магнітофона); по пам'яті.

Рекомендується заздалегідь попередити курсанта про те, що деякі його думки записуватимуться з метою, наприклад, «повнішого уявлення про нього». Логічний акцент на нібито «формальний» характер бесіди («як вимагає Статут») викликає у курсанта меншу боязнь за «наслідки» його відповідей, але слід пам'ятати, що у деякого числа військовослужбовців такий прийом помилкової демонстрації «формалізму» бесіди може викликати певне розчарування; записи слід вести не під час відповідей курсанта, оскільки це його відволікає, викликає неспокій, а в природних паузах, при постановці наступного питання; найбільш вдалим вважається кодований запис у вигляді певних знаків, півслів. Як правило, після бесіди кодований

запис тут же переводиться в конкретний текст; можлива реєстрація відповідей третьою особою; досвідчений офіцер реєструє не тільки сам зміст відповідей, але й емоційне ставлення курсанта до розмови за мімікою, жестами, репліками, тривалістю пауз, скутістю тощо.

Намагайтесь вести розмову у вільній, невимушеній манері. Чуйно і тактовно реагуйте на поведінку співрозмовника: чи погоджується він з тим, про що ви йому кажете, чи заперечує; чи потрібні ще якісь аргументи або достатньо тих, які ви навели. Враховуйте і запас часу, який є у вашому розпорядженні.

Де б не відбувалася зустріч – у полі, на тактичних навчаннях, у навчальному класі, кімнаті традицій чи службовому кабінеті – обстановка має сприяти щирій і відвертій розмові. Психологічно налаштовуючись на майбутню розмову, пам'ятайте мудру пораду: стався до інших так, як бажаєш, щоб вони ставилися до тебе (додаток Ж).

Бесіда ділиться на вступну, основну і завершальну частини. Її тривалість, як правило, не перевищує 45 хвилин. Вступна частина (1-й етап), якій відводиться приблизно 15% загального часу, повинна створити атмосферу взаєморозуміння.

При зустрічі з курсантом необхідно пояснити мету бесіди, всіляко підбадьорювати його, уникати відкритих негативних оцінок, шаблонних фраз, зайвих емоцій, прагнути продемонструвати дружню прихильність та інтерес до особистості курсанта, не перегравати, прагнути спочатку уникати ведення записів. Головне завдання тут – зняти напругу і сторожкість (психологи вважають, що при зверненні до людини з важливих для неї питань вона споруджує перед собою захисний психологічний бар'єр). Для зниження цього бар'єра можна застосувати кілька способів:

- назвати підлеглого по імені і по батькові;
- сказати кілька теплих слів на його адресу;
- запитати про справи, проблеми воїна, про здоров'я й успіхи членів його родини (якщо знаєте їх чи знайомі з ними);
- виразити вдячність співрозмовнику за те, що він погодився відверто обговорити виниклу проблему;
- визнати, що раніш також помилялися, або що припустилися помилки у взаєминах з ним.

Якщо вступна частина не вдалася, її слід продовжити або взагалі відмовитися від подальшого проведення індивідуальної бесіди, непомітно перевівши її в русло нейтральної розмови.

Причину невдалої бесіди слід ретельно проаналізувати, зробити для себе висновки, щоб уникнути повторення помилки.

Основній частині бесіди відводиться 75–80% загального часу, завершальній – 5–10%.

2-й етап – основний. Він є активним діалогом, у процесі якого командир прагне досягти поставленої психолого-педагогічної мети з переконання підлеглого, щоб вплинути на його поведінку чи дії. У діалозі співрозмовники здійснюють один на одного вербальний (словесний) і невербальний (жести, міміка, пози) вплив.

3-й етап – заключний. Головна його мета – створення доброго враження від проведеної бесіди, емоційного настрою на якісне вирішення завдань служби.

Іноді марно ігнорується завершальна частина бесіди, Адже необхідно зробити у присутності курсанта загальні висновки, висловити своє ставлення до його думок, оцінок, вчинків тощо. «Мовчання» педагогічно шкідливо. Курсант має право чекати «відповіді», але думки у будь-якому випадку не повинні бути конкретними, категоричними і поспішними; поцікавтеся про потреби, запити і побажання курсанта, навіть якщо вони не стосуються до теми розмови; подякуйте курсанту за приємну розмову, цікаву бесіду тощо.

Практика свідчить про те, що бесіда як метод індивідуальної роботи не завжди досягає позитивного результату. Причини цього різні. Одна з них полягає в тому, що цей метод повинен застосовуватись командиром (начальником) професійно.

Поговоримо про так звані *кризи уваги й основні типи труднощів спілкування.*

По-перше, про кризи уваги, т.з. *організаційні кризи***.** Практика соціально-психологічних досліджень підказує, що в цілому увага курсанта слабшає і, отже, знижується глибина відповідей. Це трапляється тоді, коли перед його очима знаходяться відволікаючі предмети (графік нарядів, рапорт на заохочення, документи, помітні речі тощо); чується музика, різкий запах (мастики, фарб тощо); часте ходіння сторонніх осіб, телефонні дзвінки. Складність організаційної кризи полягає у визначенні основного чинника, що його викликав. Причиною може послужити незначна дрібниця (куріння того, хто проводить бесіду, його поза, запах одеколону тощо).

По-друге, кризи уваги є *часовими*. Перша криза починається на 2-3-й хвилині бесіди. Потім починається глибока криза – на 20–25-й хвилині і третя – на 40–45-йхвилині.

Розглянемо *основні прийоми ліквідації часових криз уваги.*

1. *Відволікаюча демонстрація.* Прийом перший: подивитися на свій годинник, і, якби звіряючись, запитати потім у курсанта: «Котра година на ваших?». Прийом другий: попросити курсанта що-небудь подати вам (олівець, книгу тощо). Прийом третій: різко встати, пройтися по приміщенню, подивитися у вікно, немовби щось обдумуючи.

2. *Зміна теми розмови:* прийом перший: мета – збентежити курсанта. Ви питаєте його, немовби жартома: «До речі, а чому ви багато їсте, як мені докладають?». Прийом другий: мета – активізувати розумову діяльність курсанта. Ви питаєте: «Чому, перш ніж закипіти, чайник шумить?» тощо.

Той, хто проводить бесіду, непомітно для себе також може впадати в кризи уваги в ті ж часові інтервали.

Часто ті, хто проводить індивідуальну бесіду, здійснюють помилку, розраховуючи, що питати будуть тільки вони, що не доведеться і не слід висловлювати свої думки, що, мовляв, «наша справа тільки слухати». Бесіда, у тому числі й індивідуальна, припускає взаємний обмін інформацією, а отже, і високу культуру спілкування. От чому необхідно знати основні *типи труднощів спілкування*, з якими можна зіткнутися. Назвемо деякі з них:

1. *Ситуативні* – різне розуміння ситуації, про яку йде розмова. Наприклад, коли офіцер, питаючи або міркуючи з конкретної проблеми, упускає з розмови її важливі елементи з розрахунком на те, що курсант їх знає. По суті справи, коли розмовляють про те саме, але на «різних мовах».

2. *Смислові* – через непорозуміння один одного унаслідок відсутності необхідного контексту, коли який-небудь вислів сприймається поза смисловим зв'язком із попереднім повідомленням.

3. *Мотиваційні* – коли приховані причини бесіди або недостатньо ясні для курсанта, і він «про всяк випадок» вивертається.

4. *Бар'єрні уявлення один про одного* – виникають, коли співрозмовники не мають точних уявлень один про одного (помилково оцінюють культурний рівень, потреби, інтереси, установки тощо).

5. *Відсутність зворотного зв'язку.* Якщо той, хто проводить бесіду, підготовлений до неї погано і читає запитання з листа, то

він сам, як правило, не володіє комунікативним впливом і, у свою чергу, не бачить у відповідь реакції курсанта.

6. *Прагматичні труднощі* – виникають у результаті різних прагматичних відносин між системою знаків і їх споживачами. Основні причини: перешкоди, викликані різними суспільно-культурними установками або позиціями, системою уявлень про форму спілкування, понятійні труднощі через приналежність співрозмовників до різних соціальних і демографічним груп.

Залежно від теми, місця, обстановки й інших чинників вибирається темп бесіди. Соціологи відзначають: «Якщо бесіда зачіпає серйозні проблеми, темп буде повільним, а якщо питання такі, що довге їх обдумування може призвести до спотворень інформації, слід вести бесіду у швидшому темпі». Часті затримки унаслідок поганої підготовки офіцера негативно позначаються на достовірності інформації. Організовуючи бесіду, слід планувати чергування темпів як один із прийомів її активізації. Темп повинен вибиратися з урахуванням індивідуальних особливостей курсанта. Якщо в одиницю часу поставити велике число запитань, торкнутися складних проблем, курсант може «видихнутися», перестане відповідати вдумливо і відверто. Якщо знизити темп, можна втомити курсанта монотонністю, не отримати відповіді на всі питання, що вас цікавлять. Ось чому, коли розмова заходить про темп бесіди, в першу чергу необхідно мати на увазі вміле «дозування» запитань.

Офіцер, що проводить бесіду, – центральна фігура. Якими основними якостями він повинен володіти? На наш погляд, вони такі: спостережливість; терпіння; уміння доступно і відверто говорити; уміння слухати; уміння мовчати; товариськість; певна доступність; щирість; чесність; уважність; простота і скромність; загальна ерудиція.

Щоб бесіда була інформативною, як вважають соціологи, не слід допускати: «забіги» вперед (коли, не дослухавши співрозмовника до кінця, починають обдумувати наступне питання); нетерпимості, надмірно критичного ставлення до співрозмовника, неуваги до його відповідей; імпульсивності, що виражається в перериванні відповіді і формуванні нового запитання; відсутності внутрішнього інтересу до співрозмовника, необхідного для результативної бесіди.

Індивідуальна бесіда не повинна носити характер такої, що строго відрепетирувана, бути завченою, «сухою». Однією з найважливіших областей професійної майстерності офіцера є *педаго-*

*гічний гумор. «*Жарт-хвилинка, а заряджає на годину», – вчить нас прислів'я. В той же час гумор у ході бесіди повинен бути доречним і не перетворюватися на «калейдоскоп усмішок».

Найважливішою якістю офіцера, що проводить бесіду, є також його здібність володіти певним відстороненням, відсутністю упередженості до думки курсанта, консерватизмом у власних поглядах і «непорушності» життєвого досвіду. Тільки такий підхід, така психологічна самоустановка перед початком індивідуальної бесіди допоможуть нейтралізувати взаємне навіювання поглядів. Уникнути навіювання дуже важко. Механізм його дії полягає в тому, що думка (того, хто проводить бесіду), непомітно для нього самого виявляється в інтонації, жестах, манерах, тобто здійснює вплив на курсанта. Відмічено також, що офіцер більше звертає увагу на ті оцінки і думки, які збігаються *з його власними,* що поведінка самого курсанта, у свою чергу, здійснює вплив і на офіцера. Він знижується не тільки за рахунок психологічної само установки офіцера, але і за рахунок якісної підготовки індивідуальної бесіди. Чим більше вона стандартизована, тим більше в офіцера можливість знизити вплив курсанта.

Ступінь взаємовпливу знижується кількістю самих запитань. На думку соціологів, бесіда не повинна перетворюватися на свого роду допит. Вплив офіцера знімається відсутністю «химерної пози», зовнішнім виглядом. Іноді той, хто проводить бесіду «напускає» на себе невластиву йому поважність отакого ученого-дослідника, «пронизує наскрізь» очима курсанта, грає в чесноту і навіть, трапляється, не дотримує вимоги військового етикету (звертається на «ти», веде бесіду стоячи тощо).

До «техніки» проведення індивідуальної бесіди входить також знання соціально-психологічних механізмів побудови запитань, їх функціонального призначення й уміле володіння їх «палітрою» (додаток И). Отже, ми пропонуємо при організації і веденні індивідуальної бесіди виходити з наступної класифікації запитань. Тут же необхідно відзначити, що в різній соціологічній і соціально-психологічній літературі класифікація запитань часто трактується по-різному і нерідко неповно. Ми пропонуємо більш розширений і докладний варіант.

Класифікація запитань:

І.За функціями: основні, функціонально-психологічні, індикаторні, контрольні, фільтруючи.

II. За формою: закриті, напівзакриті, відкриті.

III. За змістом: про факти, про думку, про мотиви.

IV. За формулюванням: прямі, непрямі, загальні, приватні, ретроспективні, проектні, поточні.

Розглянемо детально запропоновану схему класифікації запитань, які прийнято розрізняти:

І. За функціями:

Основні, що несуть головне дослідницьке навантаження.

Функціонально-психологічні, що використовуються для зняття напруги, для переходу від однієї теми до іншої, а також для зняття установок, що виникають у курсанта. Ці питання, як правило, не несуть смислового навантаження.

Перехід від одного напряму розмови до іншого повинен проводитися непомітно. Для цього використовують «мости» перемикання уваги, наприклад: «А зараз давайте поміркуємо про ...», «Зараз декілька питань про ...», «До речі, як ваші успіхи у ...».

Запитання-індикатори. Мета цих запитань – з'ясувати:

а) *чи готовий курсант до бесіди.* Наприклад: «Як сильно ви зайняті на даний час?» або «Що зараз вас хвилює, про що ви переживаєте?»;

б) *визначити ступінь його щирості (брехні).* Наприклад: «Чи завжди в дитинстві ви робили негайно і покірливо те, що вам наказували?» (правдива відповідь – «Ні»);» «Чи упираєтеся ви іноді?» (правдива відповідь – «Так»);» «Чи смієтеся ви іноді над непристойними жартами?» (правдива відповідь – «Так»).

Контрольні запитання. Їх мета – перевірити міру достовірності даних. Наприклад, спочатку курсанта можна запитати: «Чи задоволені ви навчанням і службою у ВЗВО?». Потім, через декілька питань, задається перше контрольне питання: «Хотіли б ви піти в інший ВЗВО?», потім, через деякий час, друге: «Якщо б ви не поступили в наш ВЗВО, прагнули б поступити в інший навчальний заклад?».

Зіставлення трьох питань дає відповідь про щирість курсанта.

Фільтруючи. Перш ніж ставити основне питання, рекомендується спочатку визначити, чи здатний курсант на нього відповісти. Наприклад, перш ніж з'ясувати у курсанта думку про репертуар, скажімо, Львівського державного театру опери і балету, необхідно з'ясувати, як часто він відвідує його.

ІІ. За формою запитання поділяються на:

1. *Закриті.* До них відносяться питання, в яких курсантові пропонуються одна або декілька можливих однозначних відповідей. Наприклад: «Куди б ви пішли в першу чергу, будучи у звільненні: в театр, у бібліотеку, кінотеатр, нічний клуб?».

Закриті питання діляться на:

- *якісні,* наприклад: «Які форми занять, на вашу думку, ефективно проводяться: лекції, дискусії, семінари?»;

- *кількісні,* наприклад: «Як ви оцінюєте свій рівень знань: «відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно»?»;

- *дихотомічні* («так–ні»), наприклад: «Чи є у вас у сім'ї кольоровий телевізор?», «Чи читали ви вчорашню газету «Урядовий кур'єр?», «Чи займаєтеся ви суспільною роботою?» тощо. На ці питання курсанти дають, як правило, однозначні відповіді: «так» або «ні»;

- *альтернативні,* наприклад: «Чи бажаєте ви ...?», «Хотіли б ви ...?», «Зуміли б ви ...?»;

- *запитання-»меню»*, наприклад: «Яким кінофільмам ви віддаєте перевагу: фантастичним; на військову тему; комедіям?».

2. *Напівзакриті.* Коли до запропонованих варіантів відповідей додається ще і вільний варіант на розсуд курсанта. Наприклад: «Які події та явища міжнародного життя останнім часом привертають вашу увагу: російсько-українська війна; Китай і його міжнародна політика; ситуація в Афганістані (або щось інше)?».

3. *Відкриті питання.* Вони дозволяють отримати відповіді у вільній формі. Наприклад: на відкрите питання «Що ви думаєте про українсько-американські відносини?» від курсанта очікується багатопланова відповідь, що дозволяє побачити його політичний світогляд, рівень ідейної зрілості, загальної ерудиції.

ІІІ. Питання за змістом поділяються:

1. *За фактами.* Їх головна мета полягає в отриманні інформації про ті або інші соціальні явища або події, які мають однозначний характер. Наприклад: «Коли затверджена Конституція України?».

2. *За думками.* Це оцінки, психологічні реакції на ті або інші соціальні явища або події. Наприклад: «Чи сподобалася вам лекція у клубі ВЗВО?», «Як ви оцінюєте рівень дисциплінованості у вашому відділенні?».

3. *За мотивами.* Наприклад: «Чому ви обрали для вступу наш ВЗВО?», «Чому найчастіше ви читаєте книги на військово-патріотичну тематику?».

IV. За формулюванням:

1. *Прямі* питання, коли сенс питання збігається із сенсом відповіді. Наприклад: «Що, на ваш погляд, спонукає суспільну діяльність?».

2. *Непрямі* питання або, як їх ще називають у науково-дослідній практиці, такі, що «обходять» запитання. Наприклад, для визначення ставлення курсанта до навчання можуть задаватися наступні непрямі («обхідні») запитання:

а) «Чи багато курсантів у вашому колективі серйозно займаються навчанням?» (1, 2, 3, 4...);

б) «Чи вважаєте ви, що ті, хто займаються серйозно навчанням, роблять це заради...» (1, 2, 3, 4...);

Загальне ставлення курсанта до навчання в особі інших дає характеристику, зрештою, і про нього. Непрямі питання формулювати необхідно обережно і захоплюватися ними не рекомендується. Якщо курсант відчув, що з ним хитрять, розраховувати на успіх бесіди буде важко.

3. *Загальні* («широкі») питання. Наприклад: «Як ви ставитесь до роботи ради сержантів факультету?». Загальні питання часто застосовуються для того, щоб «розговорити» курсанта, перевірити його бажання брати участь у бесіді, щирість думок.

4. *Приватні* («вузькі») питання. Наприклад: «Чи активно працює рада сержантів факультету з питання...?».

5. *Ретроспективні* – питання про минуле.

6. *Проектні* **–** питання про майбутнє.

7. *Поточні* – питання про сьогодення.

Індивідуальна робота з курсантами показує, що знання справжньої класифікації питань офіцерами, викладачами ВЗВО дозволяє вміло застосовувати всю їх «палітру», а не «топтатися на місці», грамотно будувати індивідуальну бесіду, направляти її в потрібне русло.

Знання класифікації питань ще не звільняє офіцера, який проводить індивідуальну бесіду, від уміння далекоглядно і гостро їх формулювати. Отже, які вимоги висуваються до формулювання питань?

1. Питання і пропоновані до них відповіді повинні бути поставлені лаконічно, стисло, але не за рахунок спотворення сенсу, щоб курсант правильно зрозумів їх, вибрав необхідну відповідь і зміг точно виразити свою думку.

2. Слід уникати загальних питань, коли потрібно отримати відповідь із приватної проблеми. Наприклад: «Чи задоволені ви своїм вчорашнім звільненням з розташування ВЗВО?» («Задоволений, тому що зустрівся з друзями, але не задоволений, тому що не зустрівся з дівчиною/хлопцем»).

3. Необхідно уникати невизначених слів, наприклад: «Як часто ви відвідуєте бібліотеку?» (Для одного поняття «частий» – одне (8 разів на місяць), а для іншого поняття «частий» – інше (15 разів на місяць).

4. Необхідно уникати вживання важких і неясних формулювань, демонстрації своєї обізнаності в наукових термінах. Слова повинні бути гранично простими навіть для високоосвіченого опитуваного. Багато слів можна замінити на доступніші для сприйняття: адекватний – рівний; альтернатива – вибір; достатньо – досить; основний – головний; вважати – думати.

5. Слід уникати підказуючих слів і формулювань. Наприклад; «Чи не здається вам, що старанність – головний бік дисципліни?». Курсантові нічого не залишається, як відповісти: «Так, звичайно».

6. Не слід задавати припускаючих запитань. Наприклад; «Коли ви здійснили вперше самовільну відлучку?» (А курсант жодного разу не здійснював самовільної відлучки).

7. Недопустимі в питаннях посилання на «авторитет». Наприклад: «Начальник ВЗВО говорить, що ……, а як думаєте ви?».

8. Крім того, при формулюванні питань слід звертати серйозну увагу на їх емоційне навантаження (чи не надмірне воно), – чи не носять вони шаблонний характер, чи не оперуєте стереотипами, фамільярністю. Наприклад: «Ах, батенько, роззуй очі...», «Синок...», «Мила ти моя людина...» тощо.

9. Слід уникати слів, пропозицій, думок, що здійснюють неопосередкований вплив на курсанта. Наприклад: «Я вважаю, що професія офіцера-десантника – професія тільки для людей мужніх, таких, що спроможні на подвиг, а як вважаєте ви?». Як правило, курсант відповість: «Я теж так вважаю», хоча, можливо, і не буде згоден з цим твердженням.

10. Форма запитань повинна бути, по можливості, різноманітною. Розумовий процес під час індивідуальної бесіди зростає за рахунок різноманіття лексичного «матеріалу» в питаннях (чим більше різних, але доступних слів, тим більше асоціацій виникає у

свідомості курсанта). Крім того, не можна всі питання починати з тих самих слів, супроводжувати відповідь курсанта багатозначним «оце так…» або хмиканням, що розчаровує, усмішкою.

11. Не можна ставити питання, які можуть призвести до розгубленості курсанта, викликати у нього негативну реакцію, тому що в них, наприклад, йдеться про антигромадську поведінку, про ті явища соціальної дійсності, які не схвалюються в нашому суспільстві.

12. Ставлячи «складні» питання (особистого значення, думки про інших тощо), необхідно дати зрозуміти курсантові, що всі варіанти відповідей не відіб'ються безпосередньо на ньому, не викличуть засудження, не будуть розголошені. Необхідно зняти внутрішню напругу курсанта «розвантажувальними вступами». Наприклад: «Цілком природно, що зрізних питань у курсантів є різні думки, погляди...».

Саме «складне» запитання може бути сформульоване у «збалансованій» формі. Наприклад: «Одні курсанти вважають, що…, інші – міркують по-іншому, А яка ваша думка?».

13. Необхідно уникати запитань-підказок, які можуть схилити курсанта до помилкової відповіді. Наприклад: «Адже ви не вважаєте, що...?», «Невже ви не припускаєте, що...?».

14. У питаннях типу «меню», як показали дослідження, опитувані найчастіше вибирають відповіді, вказані на початку запропонованого переліку. При формулюванні подібних запитань цю особливість треба враховувати.

15. Практика проведення індивідуальних бесід показує, що не слід ставити уточнюючих питань про причини тих або інших поглядів курсанта. Наприклад: «А чому ви так вважаєте?».

Дуже важливо уміло компонувати і чергувати під час бесіди постановочні питання. З цією метою ми рекомендуємо дотримуватись наступних основних правил:

1.Необхідно пам'ятати, що кожне питання накладає відбиток на подальше питання. Цей психологічний ефект «луни» може впливати і на цілу групу подальших питань. Досвідчений офіцер завжди постарається нейтралізувати минуле питання за допомогою функціонально-психологічного питання (відволікаючого). Наприклад: «До речі, давно хотів запитати, як давно ви носите окуляри?»; захоплення психологічної ініціативи. Наприклад: «Даруйте, я повинен вас перебити...» або краще: «Давайте на хвилину

перервемося...»; нейтралізація уваги: запитання-»міст» – плавний перехід до іншої теми. Наприклад: «Так, безумовно, ця проблема необхідна, але чи не упускаємо ми і такий важливий аспект розмови, як...». Запитання-»сумбур» застосовується, коли попереднє питання активно вплинуло на свідомість курсанта, і він ще знаходиться під його враженням. Наприклад, під виглядом постановки наступного запитання «випліскується» набір слів, мало зв'язаних фраз, з яких неможливе що-небудь зрозуміти, вловити суть запитаного. Все це робиться умисне, під виглядом обговорюваної проблеми, з метою нейтралізації попереднього питання.

2. Компонуючи питання, рекомендуємо виходити із принципу «Від простого – до складного» в першій частині бесіди, а в другій – «Від складного – до простого».

3. Питання не повинні строго витікати одне з іншого.

Стимулювання курсанта в ході бесіди досягається за допомогою наступних психологічних прийомів: а) умілого використання коротких пауз; б) повторення основного питання: в) помилкової незгоди. Наприклад: «Ви стверджуєте, що..., проте багато курсантів вважають інакше»; г) демонстрацією згоди (словесне схвалення, кивок, уважний погляд, усмішка тощо); д) демонстрацією нерозуміння шляхом неправильного повторення відповіді курсанта. Наприклад: «Ви стверджуєте, що в колективі завжди наряди на службу розподіляються неправильно?». Курсант «Ні, я сказав іноді»; е) виявленням порушення логіки, суперечності курсанта у висловах, його непослідовності. Наприклад: «На початку розмови ви затверджували..., а зараз говорите зовсім зворотне. Ймовірно, я вас погано зрозумів?»; ж) повторенням останньої фрази курсанта. Курсант: «Я слухав цю лекцію, і вона мені абсолютно не сподобалася». Офіцер: «Абсолютно не сподобалася?»; з) демонстрацією зацікавленості. Наприклад: «Це дуже цікаво. Не могли б ви докладніше мені розповісти про це?».

Офіцерові, який проводить бесіду, важливо враховувати характерні особливості реакцій курсанта. Наприклад: що сприяють конфліктній поведінці; що створюють бар'єр недовір'я; що сприяють виявленню рис і індивідуальних особливостей поза темою розмови, плану, питання, що ставиться, тощо.

Реакції підрозділяються на: а) вербальні; б) невербальні (нелінгвістичні): фонетичні (сила голосу, паузи, тембр, інтонації);

кінестезичні (жести, рухи, міміка, пози тощо); змішані (сміх, покашлювання тощо).

Розглянемо стисло деякі типи симптоматичних (вербальних) реакцій курсанта, сприяючих конфліктній поведінці.

1. *Самовихваляння* – своєрідне випинання своїх заслуг і успіхів, перебільшення своїх можливостей і достоїнств в порівнянні з оточуючими.

Ознаки *відкритої форми* самовихваляння: курсант прагне розповісти, в основному, про свої позитивні риси і факти із службової або суспільної діяльності, біографії тощо; замовчує невиграшні сторони в діяльності або способі життя. Такий прояв характерний найчастіше для людей, що поблажливо ставляться до своїх слабостей, надмірно упевнені в собі.

Ознаки *прихованої* форми самовихваляння виявляються, коли воно виступає формою маскування своєї боязкості, невпевненості, соромливості: яскраво виражені паузи, коливання, втрата первинної претензійності. Цей тип поведінки нерідко може виявлятися у випадках, коли особа прагне до певної суспільної позиції або ухиляється від відповідальних, важких обов'язків. Подібні курсанти викликають частіше конфліктні ситуації унаслідок своїх домагань, нетерпимості, нав'язливості. На них слід звернути особливу увагу.

2. *Приниження своїх достоїнств, можливостей.* Курсант обирає цю форму поведінки, як правило, з метою переконати офіцера, який проводить бесіду, в тому, що він не здатний виконати якунебудь функцію, що він «гірший», ніж про нього думають. Такий тип поведінки властивий особам, які прагнуть зайняти непомітні позиції, піти від відповідальності, відхилитися від складних обов'язків. Подібні курсанти бувають джерелами конфліктів унаслідок своєї ненадійності.

3. *Ухилення від повідомлення власних думок* або від пояснення дійсних причин своїх дій. Прийоми ухилення курсантів від теми бесіди: уникання прямої відповіді на питання; демонстрація нерозуміння питання; підміна одного питання іншим, незначущим; вираз подиву або переведення розмови на іншу тему; надання штучної легенди обставин і причин своїх дій. Люди з подібною реакцією частіше створюють конфліктні ситуації внаслідок введення в оману товаришів щодо своїх ділових якостей або можливостей.

4. *Самовиправдання* – прагнення перенести деякі риси своєї вдачі або поведінки на оточуючих, приписувати їх з метою

представити себе і свою поведінку у вигідному світлі. Даний тип поведінки найчастіше зустрічається при вирішенні конфліктів. Основні ознаки такої поведінки:

- конфлікти в сім'ї такі люди виправдовують відсутністю умов служби (несправедливе ставлення з боку начальників, інтриги з боку товаришів по службі);

- конфлікти на службі, у свою чергу, цей тип курсантів пояснюють невлаштованістю сімейного життя, побуту тощо;

- шукають приводу для співчуття в оточуючих (придумують, що важко хвора мати, невдала любов тощо). Люди з подібною реакцією намагаються зняти із себе відповідальність за свої вчинки, звинувачують у них навколишніх людей і обставини.

5. *Погодження* – позиція непротиріччя всьому тому, що говорить владна особа. Такий курсант прагне швидше звільнитися від розмови за всяку ціну.

Ознаки такої поведінки: безпринципність, навіть самопринижения своєї гідності. Цей тип поведінки характерний, перш за все, для курсантів, яким байдужі справи колективу. Такі люди сприяють накопиченню конфліктного матеріалу, навіть якщо вони і не є джерелом конфлікту.

Важливим показником реакцій курсанта виступає не тільки їх вербальна форма. Інформаційне навантаження несуть в собі:

а) зовнішність курсанта;

б) особливості виразних рухів (міміка, жест, погляд, поза);

в) емоційний «фон» (азарт, пожвавлення, інтерес, байдужість, упертість, страх, зухвалість тощо);

г) виразні особливості мови (тон, темп, паузи, акценти, невластиве заїкання, заминки).

Уміле володіння «технікою» проведення індивідуальної бесіди багато в чому допомагає більш успішно вирішити намічені цілі. Але тут важливі не тільки бажання і загальне уявлення про «техніку». Головне – особиста підготованість до бесіди, бажання вивчити й оволодіти цим мистецтвом. Недооцінювати особисту підготовку до бесіди як основного елементу професійної культури спілкування не можна.

Завершальний етап плану проведення індивідуальної бесіди включає два основні питання: систематизацію й аналіз бесіди. Науково обґрунтований збір фактів складає першооснову для їх якісної обробки. Важливою умовою успіху виступає думка про те, що

необхідно в роботі брати не окремі факти, а *всю сукупність* фактів, що відносяться до даного питання, без *єдиного* виключення.

Для вирішення цього завдання ми рекомендує застосувати трирівневий підхід: соціологічний, соціально-психологічний і психологічний, такий, що дозволяє достатньо повно зафіксувати отримані відомості про курсанта. Кожним підходом є блок якостей, що вивчаються, їх система у вигляді показників, індикаторів і одиниць аналізу (рахунки). Розроблена система дозволяє фіксувати відомості про курсанта як у підготовчий період, так і після проведення бесіди. Результати інших методів (анкетування, тестування, спостереження тощо) можна легко доповнювати і вносити до справжньої системи, піддавати комплексному аналізу.

1. Систематизація результатів. Облік відомостей «паспортного» характеру (прізвище, ім'я, по батькові, рік народження, національність, освіта тощо) ми повністю опускаємо, вважаючи цей аналіз справою самостійною і творчою. Стисло розглянемо основні елементи розробленої системи реєстрації зведень про майбутнього офіцера структур МПЗ.

Блок 1. Основні соціологічні показники й індикатори:

I. Суспільно-політична активність:

1. Активна участь у житті колективу.
2. Ініціативне виконання службових обов'язків, військового обов’язку.
3. Старанне виконання доручень.
4. Уміння підпорядкувати особисті інтереси суспільним.
5. Уміння доводити почату справу до кінця.
6. Непримиримe ставлення до антигромадських вчинків і проявів.
7. Інші параметри.

II. Моральні якості:

1. Культура поведінки.
2. Культура спілкування.
3. Система позитивних (негативних) відносин:

а) до служби у Збройних Силах;
б) до професії;
в) до батьків;
г) до себе;
д) до товаришів;
е) до дівчат (хлопців);

ж) до військової праці;

з) інші відносини.

4. Система ціннісних орієнтацій.

III. Організаторські здібності:

1. Ораторське мистецтво.

2. Володіння методикою підготовки і проведення заходів МПЗ.

3. Здатність відстоювати свої переконання.

4. Уміння встановлювати контакт з аудиторією і вести людей за собою.

5. Інші параметри.

IV. Якості педагога і психолога:

1. Уміння розбиратися в людях.

2. Індивідуальний підхід у знанні настроїв і запитів людей.

3. Знання основ військової педагогіки і психології.

4. Уміння працювати з людьми.

5. Інші якості.

V. Особиста військова підготовка і ставлення до неї:

1. Оцінки, отримані в ході навчання, і ставлення до них:

а) з тактичної підготовки;

б) зі знань військової техніки;

в) з вогневої підготовки;

г) зі стройової підготовки;

д) з фізичної підготовки;

е) з військових статутів;

ж) інші оцінні показники.

2. Подолання труднощів у службі.

3. Уміння зберігати державну таємницю.

4. Інші параметри.

VI. Професійні якості:

1. Загальна професійно-теоретична підготовленість.

2. Робота над підвищенням ідейно-теоретичного і професійного рівня.

3. Знання вимог керівних документів.

4. Уміння планувати роботу.

5. Організаторські здібності.

6. Уміння виділити головне в роботі.

7. Знання й уміння організувати морально-психологічну роботу за конкретними формами.

8. Знання, навички й уміння в розробці службово-професійної

документації.

9. Знання, навички й уміння з оформлення наочної агітації.

10. Знання, навички, й уміння з експлуатації технічних засобів пропаганди.

11. Особиста професійна підготовленість.

12. Уміння аналізувати виконану роботу.

13. Розуміння свого призначення.

14. Інші якості.

VII. Інші показники

Блок 2. Основні соціально-психологічні показники й індикатори:

I. Форми прояву індивідуальності:

1. Прагнення до самоствердження.

2. Прагнення до лідерства.

3. Інші форми.

II. Тип поведінки і спілкування:

1. Активно-відкритий (виражається у прагненні підпорядкувати обставини своїм установкам і завжди діяти відповідно до них).

2. Активно-прихований (втілення своїх установок у прихованій або в неявно вираженій формі).

3. Нейтрально-відкритий (позиція відгородження від людей, замкнутість).

4. Нейтрально-прихований (легке сприймання будь-якої точки зору за відсутності своєї).

5. Пасивно-відкритий (беззастережне ухвалення переважаючих установок).

6. Пасивно-прихований (видимість активності).

7. Негативно-відкритий (протидія рішенням, думкам старших і товаришів по службі).

8. Негативно-прихований, тобто така протидія, яка може іноді виражатися у формі злобних, недружніх актів.

III. Інші показники.

Блок 3. Основні психологічні показники і індикатори:

I. Психічні процеси:

1.Пізнавальні (що переважає?):

а) відчуття;

б) сприйняття;

в) увага: концентрація; обсяг; розподіл; перемикання; стійкість; відволікання;

г) уявлення (що переважає?): слухове, зорове, температурне, рухове тощо – за видами; технічне; музичне, педагогічне, військове, художнє та інші – за змістом;

д) пам'ять (що переважає?): образна, рухова, словесно-логічна, емоційна – за видами; короткочасна, оперативна, довготривала – за часом;

е) уява (що переважає?): мимовільна – нормальна мимовільна, мрії, фантазії, марення; довільна – творча, репродуктивна (наприклад, при читанні книг);

ж) мислення (що переважає?): наочно-дієве, образне, відвернуте – за видами; глибина, швидкість, самостійність, широта, гнучкість, цілеспрямованість – за якостями; поняття, думка, висновок, думка – за формами;

и) мова (що переважає?): командна, пропагандистська, спілкування – за видами.

2. Емоційні (що переважає?):

а) за складністю, змістом і спрямованістю: нижчі або прості відчуття, вищі (складні відчуття): морально-політичні, інтелектуальні, естетичні;

б) за впливом на дійсність: стенічні або активізуючи; астенічні або пригноблюючі.

3. Вольові (що переважає?): самовладання, наполегливість, рішучість, сміливість, дисциплінованість, цілеспрямованість, витривалість тощо.

II. Психічні властивості:

1. Спрямованість (що переважає?): рівень, широта, інтенсивність, стійкість, дійсність:

а) загальна;

б) військово-професійна;

в) морально-політична;

г) побутова.

2. Темперамент (що переважає?):

а) холерик;

б) сангвінік;

в) флегматик;

г) меланхолік.

3. Характер (що переважає?), його риси:

а) вольові: рішучість, наполегливість, самовладання, самостійність, підтягнутість;

б) емоційні: вразливість, гарячність, інертність, байдужість;

в) інтелектуальні: кмітливість, винахідливість, допитливість;

г) загальні: принциповість, справедливість, чесність, ініціативність, особиста організованість, спостережливість, уважність до людей, скромність, замкнутість, оптимізм, упевненість у собі, відчуття власної гідності тощо.

4. Здібності (що переважає?), їх основні прояви: психомоторні, музичні, вокальні, артистичні, художні, технічні, математичні, літературні, педагогічні, організаторські.

ІІІ. Психічні утворення (стійкість, ширина, глибина):

1. Знання (що переважає?):

- військові;
- політичні;
- професійні.

2. Навички (що переважає?):

- військові;
- агітаційно-пропагандистські;
- професійні.

3. Уміння.

4. Звички. Відсутність шкідливих (куріння, нецензурна лайка, тяга до спиртного).

IV. Психічні стани:

1. Підйом.
2. Пригноблення.
3. Задоволеність.
4. Незадоволеність.

В основу показників і індикаторів третього блоку покладена структура психічного світу особистості курсанта.

2. *Аналіз результатів.* Уміло продумана систематизація результатів індивідуальної бесіди складає лише першу частину роботи. Виникає законне питання, а що робити далі з цими даними? Річ у тому, що самі по собі отримані відомості про підлеглого унікальні. Їх не можна піддавати складному математичному аналізу, наприклад, розрахувати кореляцію, провести регресійний аналіз, класифікацію об'єктів тощо, як це широко використовується у статистичних дослідженнях.

Обробка результатів індивідуальних бесід припускає, в першу чергу, наявність у командира (начальника) певного психолого-педагогічного досвіду. Це – головний інструмент, використання

якого вимагає і творчої уяви, й уміння мислити логічно, знаходити в курсантській душі нотки взаєморозуміння.

Наступним етапом є написання загальної або часткової характеристики курсанта з конкретними висновками. Такий прийом роботи допомагає у словесній формі, образно кажучи, в конкретних фарбах чітко змоделювати «портрет» курсанта. Саме у процесі написання характеристики, як показали проведені соціологічні і соціально-психологічні дослідження, найточніше фільтрується уявлення про курсанта, про його сильні і слабкі індивідуальні риси. Крім того, таку характеристику можна, по-перше, розглядати як фактичний матеріал для зіставлення випускної характеристики, і, по-друге, вона зручна для узгодження з думками інших офіцерів, виправлення помилок, внесення поправок, визначення сумісної психолого-педагогічної стратегії.

Що входить у загальну характеристику курсанта? *Розглянемо варіант:*

Військове звання.

Прізвище, ім'я, по батькові.

Число, місяць і рік народження.

Національність.

Соціальне походження.

Освіта (із вказівкою, який навчальний заклад закінчив).

Суспільна діяльність (які постійні суспільні доручення виконує).

Спеціальність, кваліфікація і стаж роботи за фахом до служби.

1. *Суспільно-політична активність і моральні якості:* інтерес до поточних політичних подій; глибина розуміння загального військового обов'язку і відповідальності за захист Батьківщини; виконання доручень; участь у суспільному житті підрозділу; принциповість, дисциплінованість і старанність, працьовитість, чесність; уміння підпорядковувати особисті інтереси суспільним; цілеспрямованість, уміння доводити почату справу до кінця.

2. *Військово-професійна спрямованість і підготовленість:* щирість і обґрунтованість прагнення стати офіцером; якість засвоєння навчальної програми, володіння озброєнням і військовою технікою, виконання бойових нормативів, знання й уміння застосувати положення статутів і настанов при виконанні службових обов'язків; заняття спортом і участь у художній самодіяльності; пильність, уміння берегти державну таємницю, любов до своєї професії.

3. *Ставлення до навчання і служби* (які виявлені слабкі і негативні сторони особистості курсанта).

4. *Інтелектуальний розвиток* (увага, пам'ять, кмітливість, логічність, гнучкість мислення, мова).

5. *Фізичний розвиток, стан здоров'я* (спортивні досягнення, фізичні недоліки, хронічні захворювання, чи лікувався у шпиталі).

6. *Які є проблеми у курсанта в сім'ї (сімейні відносини)?*

7. *Загальні риси характеру* (принциповість, чесність, ініціативність, особиста організованість, самостійність, допитливість, уважність до людей, скромність, замкнутість, оптимізм, упевненість у собі, зарозумілість, лінощі, користолюбство, балакучість, егоїзм, дисциплінованість тощо).

Висновки: основні найхарактерніші позитивні і негативні властивості особистості, схильність до військово-професійної діяльності.

Дослідження й аналіз закінчені, зроблені висновки. Але чи означає це, що можна «ставити крапку». Ні. Перша бесіда з командиром завжди пам'ятна для підлеглого. Він із хвилюванням готується до неї, сподівається, що командир дізнається про нього краще, оцінить його сильні якості, намітить перспективу.

Після самої бесіди внутрішня напруга підлеглого довгий час не проходить. Не слід забувати про психолого-педагогічний вплив бесіди, хоча, здавалося б, вона носить тільки ознайомчий характер. Пам'ятайте про підлеглого, з яким ви провели індивідуальну бесіду. Знайдіть можливість при черговій зустрічі, хай випадковій, назвати його на прізвище, запитати про щось конкретне.

Іноді підлеглий чекає: ось, поговорив командир – і все піде по-іншому, щось зміниться... і погано, коли після бесіди через якийсь час його внутрішні надії не виправдовуються, не знімається психологічна напруга. «Ось вона, плата за щирість», – подумає підлеглий із болем у душі. Тоді не чекайте другий раз від нього відвертості, віри у вас як свого наставника. Слід пам'ятати, що спілкування немовби доповнює основну діяльність офіцера.

Бесіду правомірно розглядати як життєво необхідну форму індивідуальної роботи офіцера з курсантами, як її першочергову частину, як важливий метод копіткої роботи з особовим складом ВЗВО.

Кожний офіцер, працюючи з людьми, впливає на них. І, щоб позитивно впливати на військовослужбовців, військовий керівник повинен бути сам вихованою, порядною людиною, взірцем

самовідданого служіння Батьківщині і виконання службово-посадових обов'язків; він повинен показувати приклад поважного і люблячого ставлення до підлеглих, мати Бога в душі. Без любові до людей не можна розраховувати на успіх у такій делікатній справі, якою є індивідуальна робота.

Тематику розмови та висновки з бесіди з військовослужбовцем доцільно фіксувати у журналі (щоденнику) обліку проведеної індивідуальної роботи (додаток К).

На закінчення рекомендуємо наступне: навчиться слухати, і ви зможете отримати користь із розмови навіть з тими, хто говорить погано. Не забувайте, що хорошому іноді вчаться на прикладах вульгарності, а видовище безглуздостей нерідко здатне породити добрий смак.

1.8. Теорія ситуаційного лідерства як форма індивідуального впливу на військовослужбовців

У військовому середовищі *Лідер* – це будь-який військовослужбовець, хто в силу прийнятої ролі або визначеної відповідальності надихає і впливає на людей для досягнення організаційних цілей. Армійські лідери мотивують людей як всередині, так і поза ланками командування, щоб спонукати до діяльності, зосереджувати мислення і формувати рішення для кращого блага свого підрозділу.

Лідерство – це процес впливу на людей шляхом надання їм мети, спрямування і мотивації під час роботи з виконання місії і покращення організації.

В армії часто ототожнюють поняття *командир* і *лідер, командування* і *лідерство*. Це не є вірним.

Керівник (командир, начальник) управляє і розпоряджається ресурсами (матеріальними засобами, фінансами, технікою, людьми).

Лідер впливає на людей, мотивує і надихає за допомогою характеру і компетентності. Відчуваєте різницю? Які ж основні відмінності між командиром (начальником) не лідером і лідером? (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Лідери ведуть	Не лідери вимагають
Лідери завжди попереду і показують шлях.	Не лідери спостерігають і дивуються, куди всі йдуть.
Лідери помічають, коли люди діють правильно.	Не лідери дивуються, чому підлеглі не діють правильно.
Лідери дбають про підготовку людей.	Не лідери дивуються, чому люди не мають потрібних навичок.
Лідери люблять і поважають людей.	Не лідери мають сподівання і використовують людей.
Лідери прагнуть визнання для своїх людей.	Не лідери шукають визнання собі.
Лідери працюють заради успіху людей та підрозділу.	Не лідери працюють заради власного добра і успіху.
Лідери борються з проблемами, щоб виправити їх.	Не лідери ігнорують виявлені проблеми, сподіваючись, що вони зникнуть самі.
Лідери визнають помилки.	Не лідери заперечують помилки.
Лідери виховують (навчають) і підтримують інших.	Не лідери дбають про себе і не хочуть конкуренції.
Лідери надихають, мотивують людей.	Не лідери вірять лише собі.

Командир (начальник) – це та людина, яка вміло розпоряджається відповідними ресурсами.

Лідер – це завжди авторитетна людина.

Авторитетна людина не завжди є лідером.

Керівник (командир, начальник) – звання офіційне.

Лідер – звання завжди неофіційне.

Керівника (командира, начальника) призначають на посаду. Він управляє підлеглими і ресурсами.

Лідера не призначають, а визнають послідовники.

Бути командиром (начальником) підрозділу ще не означає автоматично бути й лідером у ньому – першому підкоряються вимушено, за другим йдуть за власним бажанням.

Командир у своєму впливі на діяльність підлеглих і побудові стосунків із ними передусім використовує службове становище та покладається на свою посаду як основу влади. Лідерство засновується здебільшого на процесі соціальної взаємодії з

підлеглими. На відміну від командування лідерство базується на послідовництві, а не на підпорядкованості.

Існує багато теорій лідерства. У контексті нашої теми, ми розглянемо одну – теорію *ситуаційного лідерства*.

Ситуаційне лідерство – це вибір лідером стилю поведінки залежно від ситуації і рівня готовності послідовників.

Сутність *ситуаційного підходу до лідерства* полягає у тому, що ефективність лідера проявляється в його здатності визначити, який стиль поведінки і демонстрація яких якостей найбільше відповідає конкретній ситуації, і діяти відповідним чином.

Приклади чинників впливу на лідерську поведінку:

- специфіка конкретної ситуації;
- потреби і особистісні якості учасників ситуації;
- характер завдання, роботи, що виконується;
- вплив зовнішнього середовища.

Розглянемо і адаптуємо її до застосування у військовому середовищі на основі американського військового досвіду.

Модель К. Бланшара (Kenneth Blanchard) і П. Херсі (Paul Hersey) – одна з найбільш популярних моделей ситуаційного лідерства.

Ця модель визначає зрілість послідовника (підлеглого) через поняття *«готовність до виконання»* і чотири його можливих стани, а також можливі стилі лідерства відповідно до цих станів – також чотири.

Стиль лідерства – це звична манера поведінки лідера (командира, начальника) щодо здійснення впливу на підлеглих і спонукання їх до досягнення визначених цілей.

Що таке готовність людини до виконання завдань?

Професійна готовність:

- Наявність необхідних професійних знань.
- Ступінь оволодіння необхідними професійними вміннями і навичками.
- Наявність професійного досвіду.

Психологічна готовність:

- Впевненість у своїх силах.
- Залученість у загальну справу.
- Достатній рівень мотивації.

- Установка на досягнення необхідних результатів діяльності.

Основними чинниками, що впливають на виникнення готовності військовослужбовця до професійної діяльності є наступні:

1. Здатність (Able) – Нездатність (Unable).

Це джерело знань, досвіду та майстерності солдата (або підрозділу). Наприклад, знання – це продемонструвати розуміння конкретного завдання і спроможність його виконати.

2. Бажання (Willing) – Небажання (Unwilling) .

Військовослужбовець демонструє прагнення, впевненість, прихильність і мотивацію до професійної діяльності або виконання завдання. Коли солдат невпевнений, він проявляє небажання щось робити або виконувати, тому що його результативність буде виміряна (оцінена) за певним стандартом.

Отже, *готовність* – це ступінь з якою підлеглі демонструють здатність і прагнення виконувати специфічні завдання, що ставить лідер.

Фахівці визначають наступні рівні готовності військовослужбовців, залежно від чинників, які впливають на їхнє виникнення.

Розглянемо рівні готовності військовослужбовців до виконання завдань.

Готовність Г 1: Той, хто ще не визначився (не може і не хоче якісно виконувати завдання):

- військовослужбовець не володіє достатнім професіоналізмом і не проявляє прагнення до самостійного виконання завдання;
- такий військовослужбовець характеризується невисокою упевненістю в собі, він має «захисну» позицію і уникає відповідальності;
- це може бути як недосвідчений, «молодий» солдат, так і з досвідом служби. Однак у нього немає досвіду, який вимагається у даній ситуації і немає достатньої мотивації отримувати якесь завдання.

Готовність Г 2: Амбітний новачок (бажає, але не може якісно виконувати завдання):

- воїн з готовністю береться за будь-які завдання;
- діяльність розпочинає без відповідної підготовки і обдумування деталей та ризиків. Як наслідок – неминучі значні поправки та виправлення того, що виконується;
- не завжди адекватно сприймає поради більш досвідчених товаришів (ступінь адекватності в цьому питанні у значній мірі визначає його долю як командного гравця і майбутнього професіонала).

Готовність Г 3: «Втомлений» професіонал (може, але не бажає якісно виконувати завдання):

- завдяки своєму досвідові і професіоналізму здатний досягнути значних результатів практично у всьому. Однак вже «перегорів»: службу і завдання сприймає як неминуче зло, ініціативу проявляє рідко;
- зазвичай зосереджується на пошукові проблем, можливо варіантів їх рішень, однак точно – не на реалізації цих рішень;
- у ролі консультанта і порадника або «рішалово» проблем практично незамінний.

Готовність Г 4: Професіонал (здатний і бажає якісно виконувати поставлене завдання):

- просто ідеальний солдат.

Теорія ситуаційного лідерства змінює позицію командира (начальника) із «Хто я і як керую?» на «Яка людина переді мною і що їй потрібно від мене, щоб досягнути успіху в службі?». Така зміна допоможе отримувати максимальну віддачу від свого колективу й кожного окремого військовослужбовця, підвищувати рівень підготовленості своїх підлеглих та розкрити їхній потенціал.

Уявіть, що ви доручили новачку досить складне завдання, якісне виконання якого вимагає багатьох років досвіду. Скажете, так не буває? Ось приклад: досвідчений військовослужбовець щойно звільнився, а той, кого взяли на його місце, з таким завданням стикається вперше. У цій ситуації недосвідчений військовослужбовець без належної підтримки дуже швидко стане демотивованим.

Ще більшої шкоди для продуктивності та морального духу підрозділу (колективу, групі, команді) принесе ситуація, коли до

компетентному і вмотивованому військовослужбовцю постійно докладно тлумачити та перевіряти кожний крок.

Скажете, не реалістично? Із нашого досвіду, найчастіше до такого підходу схильні новопризначені керівники. А воїн сприйматиме таку поведінку керівника як недовіру й відчуватиме роздратування та розпач.

Для командира-лідера завжди важливо розуміти, на якому етапі професійного розвитку перебуває кожний підлеглий та вся команда, і діяти відповідно до потреб та поставлених завдань.

Теорія ситуаційного лідерства не пропонує ідеального стилю керівництва, а рекомендує обирати інший управлінський підхід у кожній службовій ситуації. Найефективніші командири-лідери, використовуючи модель Герші та Бланшара, адаптовують свої методи управління відповідно до рівня професійної зрілості своїх підлеглих та цілей, які постають перед підрозділом, командою.

Особливості ситуаційного лідерства

1. Управління, орієнтоване на підлеглих.

2. Керівник обирає стиль управління відповідно до рівня компетентностей та вмотивованості підлеглого щодо конкретного завдання.

3. Стиль лідерства адаптовують відповідно до рівня професійного розвитку та зміни мотивації людей.

Стиль управлінської діяльності (стиль керівництва, стиль роботи) – це сукупність прийомів і правил, що характеризують їх підхід до виконання своїх функцій, взаємодію з підлеглими, манеру поведінки під час керівництва підпорядкованими людьми і колективами в процесі реалізації управлінських функцій.

В усіх випадках треба пам'ятати що рішення командир приймає одноосібно і несе за нього повну відповідальність, а його стиль керівництва повинен забезпечити оперативність управління та раціональну працю підлеглих.

Сучасний командир повинен навчитися застосовувати будь-який стиль керівництва, адекватний меті, що стоїть перед підрозділом та його особливостям – кваліфікації, відповідальності, потребам тощо, тобто здійснювати *ситуаційне керівництво.*

Ситуаційне керівництво – це визначення стилю керівництва в залежності від рівня зрілості основного ядра військового колективу: ступеня кваліфікації і прагнення до росту.

Поведінка командира-лідера, що спрямована на виконання завдання. Поведінка, яка фокусується на віддачі інструкцій, вказівок, розпоряджень, тренувань і керівництві (командуванні) в односторонньому напрямку комунікації лідера зі своїми підлеглими. Вона опирається на обов'язки і відповідальність як окремих військовослужбовців, так і підрозділу в цілому.

Наприклад: спрямовувати солдатів і сержантів на виконання поставленого завдання і ясно пояснювати

Що робити?

Чому це робити?

Де це робити?

Коли це робити?

Це ключові функціональні питання офіцерів. Сержант надає відповідь солдатам на запитання «Як це робити?».

Поведінка командира-лідера, що орієнтована на відносини і взаємодію з людьми. Поведінка командира яка характеризується активним слуханням, використанням похвали, співробітництва, консультування, іншої соціальної та емоційної підтримки людей на основі двосторонньої комунікації між командиром-лідером і підлеглим, яка може значно посилити задоволення, переконаність і продуктивність у військовослужбовців.

Така поведінка командира-лідера включає в себе:

- активне слухання людей;
- забезпечує підтримку і надихання людей;

- сприяння причетності, залучення і співучасті у вирішенні проблем і прийнятті рішень.

Фахівці визначають наступні стилі керівництва.

С 1 – *Директивний стиль*, або лідерство шляхом наказу – висока орієнтація завдання і низька на людей.

Командир (начальник) самостійно ставить завдання, визначає виконавців, надає детальні інструкції як виконувати завдання, ретельно контролює його виконання. Лідер робить однозначний вибір на користь завдання. При необхідності жертвує відносинами з людьми. Лідер діє в інтересах досягнення короткострокових цілей (вирішення критичного за часом важливого завдання).

С 2 – *Наставницький стиль*, або лідерство шляхом продажу ідей – поєднання високої орієнтованості на завдання та людей.

Командир (начальник) прагне до того, щоб поставлені завдання були виконані саме так, як він вважає правильним. При цьому лідер старається уникнути примусу, діючи шляхом переконання – «продажу» та «реалізації» своїх ідей. Це – найбільш затратний, з точки зору сил, нервів та часу, стиль ситуаційного лідерства.

С 3 – *Підтримуючий стиль*, або лідерство шляхом участі в організації процесу роботи – висока орієнтація на людей і низька – завдання.

Командир (начальник), який користується цим стилем «працює психоаналітиком» – підтримує, заспокоює, допомагає пережити труднощі, може простити «прокол». Лідер тимчасово жертвує строками виконання завдань, спрямовуючи всі свої зусилля на створення автономної згуртованої команди, яка в подальшому буде показувати високу ефективність у вирішенні інших завдань. Лідер підтримує та допомагає своїм підлеглим у їх роботі. Лідер бере участь у процесі прийняття рішень, але рішення приймаються переважно підлеглими.

С 4 – *Делегуючий стиль*, або лідерство шляхом делегування – низька орієнтація і на людей, і на завдання.

Лідер мінімально вмішується в діяльність військовослужбовця або підрозділу в цілому, контролюючи лише ключові показники діяльності та виконання завдань. Всередині підрозділу діє принцип колективної відповідальності за результат. Лідер передає повноваження, права та відповідальність іншим членам команди. Однак лідер продовжує нести повну

відповідальність за результати діяльності підрозділу перед своїм командуванням.

Відповідно до моделі ситуаційного лідерства (ситуаційного керівництва) командир-лідер використовує один із чотирьох стилів залежно від ситуації та рівня розвитку підлеглих по відношенню до завдання.

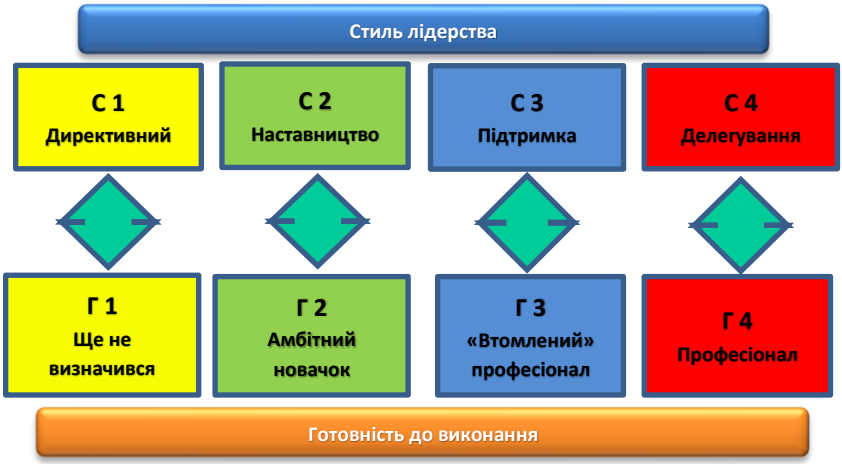
Кожному типу готовності підлеглого відповідає свій стиль керівництва:

Підлеглий рівня Г 1 («не може і не хоче») потребує чіткої постановки завдання, навчання та роз'яснення, інструкцій та контролю з боку керівника. Командир-лідер використовує директивний стиль (С 1).

Підлеглий рівня Г 2 («бажає, але не може») потребує і директив керівника, і його підтримки, управління за допомогою наказів і вказівок, жорсткий і покроковий контроль – використовується наставницький стиль (С 2).

Підлеглий рівня Г 3 («здатний, але не налаштований», «втомлений» професіонал) має досить глибокі знання та добре розвинені навички для виконання завдання, однак має низьку мотивацію – командир-лідер мотивує його, використовуючи підтримуючий стиль (С 3).

Підлеглий рівня Г 4 («здатний і налаштований», професіонал) мотивований і досвідчений, тому вимагає особливої уваги з боку керівника – на разі ефективний делегуючий стиль (С 4).



Застосування найкращого стилю лідером дозволить підлеглим постійно знаходитися в умовах, що забезпечують максимальний комфорт для виконання своїх обов'язків і професійних завдань.

Командиру (начальнику) – розвивати навички військовослужбовця і поступово перевести його в стан максимальної професійної і психологічної готовності.

Саме тому цю модель лідерства називають моделлю розвитку людей і їх талантів – отримати максимальну віддачу від військовослужбовця. Витрати на нього сил та часу на ранніх рівнях готовності повернуться перевагами і дивідендами на рівні «професіонала».

Модель ситуаційного лідерства має яскраво виражену практичну спрямованість, тому популярна серед командирів (начальників) в арміях країн-членів НАТО.

Не дивлячись на простоту моделі ситуаційного лідерства, вірно визначити ступінь готовності військовослужбовця буває непросто. Необхідно багато і довго працювати з людьми, тренувати спостережливість, старатися замічати деталі, проявляти гнучкість, бути готовим визнати свої помилки – і вчитися на них!

Розумні командир (начальники), які практикують ситуаційне лідерство, дають своїм підлеглим саме те, що їм потрібно і коли їм це потрібно. Така модель досить популярна та дієва, але досвід

свідчить, що трапляються і помилки в її використанні. Розгляньмо деякі з них.

Помилка №1: Обирати стиль лідерства відповідно до підлеглого.

Групи в підрозділі та окремі військовослужбовці перебувають на різних щаблях розвитку в різних галузях своєї діяльності. Стиль керівництва потрібно обирати, враховуючи не тільки особистість підлеглого (наприклад, Петренко дуже любить деталі, отже, буду йому завжди все детально пояснювати), а й конкретне завдання, яке йому доручають. Одна і та сама людина може бути компетентною в одному напрямку і недосвідченою в іншому. Деякі завдання вже даються їй легко, а інші – ще складно.

Отже, стиль керівництва необхідно адаптувати і до особистості підлеглого, і до типу завдання. Теорія ситуаційного лідерства спрямована на покращення конкретних навичок, враховуючи потреби кожної людини в конкретній службовій ситуації.

Помилка №2: Делегувати повноваження, не визначивши кінцевого результату.

Коли підлеглий достатньо компетентний та вмотивований, щоб «все знати та зробити самостійно», зазвичай, за замовчуванням обирають делегувальний стиль управління. Це так зручно: поставити завдання і отримати результат, не занурюючись у процес виконання. Він ж компетентний і відповідальний, а відповідальний – означає вмотивований.

Виходить, що командир каже: «Піди туди – не знаю куди, принеси те – не знаю що», а підлеглий має сам здогадатись, що конкретно від нього вимагають. Нажаль, навіть компетентні підлеглі не читають думок і потребують чіткого окреслення завдання. Під чітким окресленням завдання ми розуміємо не розтлумачування процесу виконання, а чітку, однозначну та зрозумілу виконавцеві картинку кінцевого результату.

Помилка №3: Підлеглий постійно перебуває в зоні «делегування».

Якщо на початку «вільного плавання» високий рівень автономності підлеглий сприймає як винагороду, то з часом «відокремлений» воїн починає нудьгувати. Рівень мотивації знижується, він звикає до своїх обов'язків, діяльність стає монотонною. Воно й не дивно: стосовно всіх завдань, які

підлеглий отримує, рівень його компетентностей є високим і не вимагає додаткових зусиль. Згодом такий підлеглий або «бронзовіє» і вкривається пліснявою (читай – втрачає мотивацію і уповільнює свій професійний розвиток), або йде з підрозділу в пошуках нових можливостей розвитку.

Вмотивованість необхідно час до часу підігрівати новими викликами, виводити підлеглого із зони «делегування» і доручати завдання, які виходять за межі його чинних знань та вмінь і сприятимуть розширенню його зони комфорту. Висококваліфікованим підлеглим слід надавати можливість професійно зростати та розвиватись, щоб не втратити цінних для підрозділу кадрів.

Помилка №4: Застосування зручного і звичного стилю керівництва, який допомагав досягати результатів у минулому.

Треба бути сміливим і компетентним керівником, щоб налаштувати свій стиль відповідно до потреб підлеглого щодо конкретного завдання. Вчіться на своїх (а ще краще – на чужих) помилках і розвивайтеся як лідер – практика вдосконалює! Якщо ви гнучкий управлінець, який використовує принципи ситуаційного лідерства, ваша команда завжди досягатиме хороших результатів, а підлеглі відчуватимуть, що завдяки вашому чуйному керівництву, самовдосконалюються, зростають і самореалізовуються!

На думку американських військових фахівців найбільш ефективним є застосування комбінації стилів керівництва. Рівень готовності (зрілості) конкретної людини не тільки змінюється з часом, але й може бути різним у контексті кожної з декількох завдань, що виконуються нею одночасно.

Потрібно завжди пам'ятати про те, що в індивідуальній роботі найкращий засіб впливу на особистість – це чуйність, увага, зацікавленість, бажання бути поруч, уміння жити турботами та потребами підлеглих, розуміння суті проблем та шляхів їх вирішення.

Потрібна звичайна людська доброта та взаємоповага. Звичайно, успіх в індивідуальній роботі не досягається, наприклад, однією бесідою, нехай навіть задушевною. За бесідою неодмінно має слідувати цілеспрямована системна індивідуальна

робота, у якій мають брати участь як командири (начальники), так й усі офіцери, сержанти, а нерідко й увесь військовий колектив.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягають індивідуально-психологічні особливості військовослужбовців?
2. Що таке індивідуальна робота з особовим складом?
3. Назвіть основні форми та методи індивідуальної роботи з військовослужбовцями.
4. Розкрийте порядок та зміст планування індивідуальної роботи.
5. Які методи застосовуються для вивчення індивідуальних особливостей особистості воїна?
6. Які ви знаєте форми та методи індивідуального впливу на особистість військовослужбовця?
7. Сформулюйте основні правила проведення індивідуальної бесіди з військовослужбовцем.
8. Хто такий лідер?
9. Що таке лідерство?
10. Що таке стиль управлінської діяльності (стиль керівництва, стиль роботи)?

РОЗДІЛ ІІ

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ З РІЗНИМИ КАТЕГОРІЯМИ ОСОБОВОГО СКЛАДУ

2.1. Проведення індивідуальної роботи з офіцерським складом

У всі часи успіх в бою вирішувала не найбільш досконала техніка, а люди. Вони управляють потужною технікою, від їх бойового духу, патріотизму, моральної сили залежить, врешті-решт, виконання поставлених завдань. Тому питання індивідуальної роботи з військовослужбовцями усіх категорій, підтримки у них високої професійної підготовки та міцної військової дисципліни, постійної готовності і здатності виконати свій обов'язок із захисту інтересів народу були, є і будуть одним із головних напрямів МПЗ.

Об'єктом морально-психологічного впливу у військовій частині є весь особовий склад, але особлива увага повинна приділятися роботі з офіцерським колективом, який становить основу всього військового колективу частини і містить у собі величезні психолого-педагогічні можливості.

На різних етапах, у різноманітних історичних умовах нашої країни по-різному ставилися питання підготовки офіцерських кадрів, але незмінним було розуміння однієї непорушної істини: офіцери – основа людського чиннику армії, підґрунтя морального духу військ. Від рівня професійної підготовки офіцерських кадрів, їх готовності з повною відповідальністю виконувати покладені на них завдання безпосередньо залежить успіх у бою. Тисячі прикладів з історії підтверджують це.

Моральний дух, дисципліна і боєздатність підлеглих безпосередньо залежать від особистих якостей їх командира. Давайте подивимось, які загальні вимоги висувають два різних періоди – воєнний і мирний – до морально-психологічних якостей командира (начальника) будь-якого рангу.

Отже, воєнний час з його екстремальними фізичними і морально-психологічними умовами і жорсткою «системою атестації» вимагає наявності бойових якостей, таких як:

- *сміливість і рішучість.* Важко уявити бойового командира боягузом, принаймні, дуже не хочеться. Але сміливість може бути безрозсудною, а рішучість – непохитною, тому існує таке поняття, як «відвага» – якість воїна, що виявляється в сміливому і рішучому пориві, стійкості в бою й іншій складній обстановці, в умілому та обачливому подоланні труднощів, зухвалому нав'язуванні своєї волі супротивникові. На різних рівнях командування ці якості виявлятимуться по-різному – наприклад, командувачу Оперативного командування, може, і не доведеться безпосередньо ходити в атаку, його сміливість полягатиме у прийнятих ним рішеннях, а також в обстоюванні своїх поглядів перед вищим начальством;

- *самовладання й упевненість у собі.* Ця командирська якість особлива важлива за несприятливого розвитку подій. Чи піддадуться солдати паніці або збережуть боєздатність, багато в чому залежатиме саме від поведінки їх командира (начальника);

- *здатність до самостійності і прояву особистої ініціативи.* Тут, на нашу думку, все зрозуміло;

- *наявність аналітичних здібностей.* Щоб ухвалити самостійне рішення, потрібно спочатку проаналізувати ситуацію і з декількох можливих варіантів дій вибрати найкращий. Всі сучасні військові тенденції доводять, що майбутні війни, якими б вони не були за масштабом, – це інтелектуальні війни. І інтелектуальність їх полягатиме не тільки в широкому бойовому застосуванні складних технічних пристроїв, а, перш за все, – в розумових здібностях особового складу. Щоб обслуговувати і застосовувати в бою сучасне озброєння, потрібні знання, але начитаність і наявність розуму – це не те саме. Здатність до самостійного пошуку (саме пошуку, а не «домашніх заготовок») оптимальних шляхів застосування бойової техніки й особового складу на полі бою, в умовах стрімкої зміни обстановки, – ось сенс інтелектуальності майбутніх воєн;

- *дисциплінованість і здатність її підтримки в бойових умовах.* Історія знає чимало прикладів, коли командири, що проявляли в бою виняткову відвагу й ініціативність, не могли підтримувати дисципліну в своїх військах на належному рівні поза полем бою. У вітчизняній

воєнній історії досить пригадати початковий період проведення АТО;

- *прояв турботи і відповідальності за своїх підлеглих* – готовність командира розділити зі своїми солдатами тяготи війни й їх долю. «Дешева» турбота типу «Як, синку, служиться?» на війні має малу ціну. Тільки щира увага і повага старшого за званням уславлюють підлеглих у власних очах і вселяють їм відчуття довіри до свого командира;

- *наявність відчуття обов'язку і здатності до самопожертви.* Як зразок для підлеглих командир має моральне право вимагати від них самовідданості в бою, тільки якщо її проявляє сам;

- *наявність здорового відчуття гумору й оптимізму* відображає ступінь моральної стійкості. Оптимізм до того ж сприяє підтриманню віри в свою перемогу навіть за несприятливих умов.

Присутність вище перелічених якостей є тільки вимогою війни, а зовсім не обов'язковою умовою наявності їх у кожного командира. Особи, що поєднують у собі все вище перелічене повною мірою, – досить виняткове явище у воєнній історії.

Тепер про те, що стосується мирного часу. Тут умови функціонування військової системи значно відрізняються від бойових. І найголовніша відмінність у тому, що разом із завданнями з підтримання високої боєздатності на перший план виходить питання забезпечення безпеки життя і здоров'я всього особового складу. Тобто ніхто не повинен в армії гинути і калічитися в мирний час. Ці два рівноправних і суперечливих завдання здійснюють значний вплив як один на одного, так і на вимоги, що висуваються до командного складу Збройних Сил у мирний час.

Отже, чітка регламентація і прогнозованість подій, незрівнянно комфортніші побутові умови, відсутність явної загрози для життя і здоров'я – все це вимагає від командирів прояву, так би мовити, «гарнізонних» якостей, таких як:

- *дисциплінованість;*

- *старанність* – старанне виконання своїх службових обов'язків і доручень начальства;

- *педантичність* – суворість у виконанні всіх формальних вимог, що полягає в надзвичайній точності й акуратності, особливо в питаннях забезпечення різних заходів безпеки;

- *кмітливість і розсудливість;*

- *комунікабельність* – здатність до спілкування й уміння налагоджувати відносини з тими, хто оточує;

- *наявність психолого-педагогічних здібностей.* Командир (начальник) будь-якого рівня тою чи іншою мірою є вчителем для своїх підлеглих, а для командирів рівня взводу це входить у прямі обов'язки. Відмічено, що однією з найсильніших спонук солдата для вдосконалення своїх бойових навиків є прагнення заслужити похвалу свого командира, і для стимулювання таких спонук командирові потрібно бути педагогом і психологом. Тут мається на увазі не професійна приналежність, а сам підхід до процесу навчання, адже відмінним психологом може бути і звичайний сержант;

- *наявність відчуття обов'язку і здатності жертвувати особистими інтересами заради загальних цілей* – це моральна і мотиваційна сторони сенсу професійної військової служби. Що є мотивом для вчинків і рішень командира (начальника): особиста вигода і власна кар'єра або відчуття обов'язку?

Тепер якщо порівняти дві вищенаведені групи, то спостерігається явна невідповідність їх одна одній. Виходить, що та сама система, що має те саме основне завдання, – досягнення високої боєздатності, – в різні періоди свого функціонування вимагає прояву командиром (начальником) абсолютно різних якостей. Воєнний час вимагає бойових якостей, а мирний час – «гарнізонних». Саме дана суперечність і є причиною процесів деградації, що відбуваються в будь-якій військовій системі у мирний період. Вірніше, не сама суперечність, оскільки вона є всього лише наслідком об'єктивних причин, а ставлення системи до даної суперечності.

У військової системи є вибір:

- враховувати наявність і значний вплив даної суперечності на кадровий відбір, виробивши «правильний підхід» до цього питання;

- не враховувати цього впливу і махнути на все рукою.

На нашу думку, «правильний підхід» повинен виражатись у розробці й ефективному застосуванні заходів, що дозволять у мирний час проводити кадровий відбір командирів (начальників) за «бойовими» якостями. Тобто у мирний час необхідно займатися пошуком і залученням на професійну військову службу, так би мовити, «людини війни». І мова тут йде не про порожні декларації, можна хоч всі стіни обписати гаслами або зірвати голос, закликаючи з трибун «навчати війська тільки тому, що необхідне на війні» і т.п. Мова йде про створення чіткої системи відбору на всі командні

посади, а також про відповідальність посадових осіб, які порушують зазначені принципи кадрового відбору.

Однією з особливостей є проведення індивідуальної роботи, спрямованої на збереження у Збройних Силах офіцерів, які складають кістяк офіцерського корпусу, мають високу мотивацію до служби і готові далі служити, але через (скорочення, звільнення) обставини вимушені звільнятися. Не секрет, що кадрові органи часто проводять скорочення, звільнення в масовому порядку, без розбору, поголовно, виконуючи вказівки зверху. Часто звільняють не тих офіцерів, яких треба звільнити за професійну непридатність, невмотивованість до служби тощо, а професіоналів, які чимось не догодили начальству, відкрито висловлювали свою думку, виступали проти несправедливості тощо. За кожного порядного і справедливого офіцера, хорошого фахівця, що вміє і бажає працювати з людьми, необхідно боротися, постаратися переконати його залишитися служити, проявити турботу про нього.

Ми вважаємо, що без створення у колективі атмосфери довіри та щирої поваги, без знання запитів та інтересів кожного офіцера, матеріально-побутового становища його сім'ї, навряд чи можна підтримувати в офіцерському середовищі зацікавлене ставлення до служби.

Прояв демократичності у спілкуванні з підлеглими офіцерами дозволить командиру (начальнику) створити у колективі обстановку взаємозацікавленості у вирішенні багатьох службових та соціально-побутових проблем.

Як ми вже зазначали, основу військової частини в соціальному, професійному та моральному плані завжди складав офіцерський колектив. *Офіцерський колектив* завжди виступав як високоорганізована група професійних військових, об'єднаних єдиними цілями й інтересами, спільною суспільно корисною діяльністю, військовою дисципліною, взаємною вимогливістю, відповідальністю, допомогою. Він покликаний всіляко підтримувати високу бойову готовність військової частини, ефективно вирішувати службові та бойові завдання. Дана обставина і зумовлює необхідність постійної цілеспрямованої роботи з колективом офіцерів в інтересах підвищення його психолого-педагогічного потенціалу.

Особистісні якості, воєнно-професійні знання, навички, вміння офіцера як воєнного фахівця формуються і розвиваються безпосередньо під час навчання у військово-навчальному закладі.

Професійне становлення і подальший його розвиток офіцера як командира (начальника), вчителя і наставника своїх підлеглих відбувається під час проходження служби у військових частинах (підрозділах). Саме в процесі службової діяльності багатогранно розкривається особистість офіцера, проявляються його якості, здібності і схильності.

Проходячи службу у військах, офіцер виконує багато завдань, при цьому головний *зміст його діяльності* зводиться до реалізації наступних основних функцій: суспільно-політичної, організаційно-управлінської, військово-педагогічної, військово-спеціальної та адміністративно-господарської.

Однією з найважливіших функцій діяльності офіцера є *суспільно-політична*. Складність реалізації даної функції зумовлюють наступні чинники.

По-перше, військове будівництво здійснюється в суперечливій суспільно-політичній, соціально-економічній, національно-демографічній, інформаційній, кримінальній та релігійній обстановці.

По-друге, за останній час суттєво змінився соціальний портрет армії. Серед молодого поповнення, що надходить на військову службу, дещо знизився освітній рівень. Все більшого значення набувають проблеми пияцтва та наркоманії серед молоді.

По-третє, реалізація суспільно-політичної функції має гострий суперечливий характер. Основними складовими протиріч, ще донедавна, були: а) протиріччя між необхідністю, обов'язком кожного офіцера неухильно впроваджувати в життя політику держави в області оборонного будівництва та невизначеністю, неконкретністю, відсутністю чітких орієнтирів цієї політики; б) протиріччя між зацікавленістю держави в сильній, боєздатної армії і відсутністю рішучих заходів у створенні такої армії; в) протиріччя між обов’язком кожного громадянина захищати Батьківщину і руйнуванням ідеалів військової служби шляхом проведення антиармійських кампаній у деяких засобах масової інформації; г) протиріччя між необхідністю укомплектування Збройних Сил кращими представниками народу і падінням престижу військової служби; д) протиріччя між конституційними обов'язками офіцера і соціальною незахищеністю і т.п. *Більшість цих протиріч були актуальними до початку повномасштабної війни між росією і Україною.*

На даний час у військових частинах (підрозділах) необхідно гостро ставити питання формування і розвитку в офіцерів наукового світогляду, ідейної переконаності та політичної культури, яка в узагальненому вигляді розглядається як єдність політичної свідомості і політичної дії (поведінки), як всебічна політична поінформованість і здатність відстоювати свої переконання аргументовано і переконливо.

Кожен офіцер – це насамперед військовий керівник, тому важливе значення в його професійній діяльності має *організаційно-управлінська функція*. Зміст цієї функції включає організацію, планування, проведення навчальних занять і морально-психологічних заходів, впорядкування, регулювання різних видів діяльності підлеглих, постановку завдань і їх виконання, контроль виконання своїх розпоряджень, мобілізацію підлеглих на вирішення конкретних завдань, управління різними соціальними процесами в підпорядкованих підрозділах, керівництво військовими колективами й окремими військовослужбовцями тощо.

Суперечливість реалізації цієї важливої функції в діяльності офіцера полягає в тому, що, з одного боку, значно ускладнились процеси організації діяльності підрозділів і військових частин, а з іншого – висуваються нові вимоги до управлінської діяльності офіцерів. Спроба вирішити нові, складні завдання старими підходами і методами не завжди дає позитивний результат. Тому особистості сучасного керівника повинні бути притаманні організаторські і комунікативні здібності, вміння приймати рішення й організовувати їх виконання, тверді моральні підвалини, здатність переконувати і вести за собою людей, компетентність, організованість, діловитість, дисциплінованість, самостійність, вміння створювати умови для продуктивної праці людей, стверджувати в колективах (групах, командах) атмосферу творчого пошуку, нетерпимості до проявів брутальності, неуваги до людини.

Офіцери командують у бою, організовують бойову підготовку, проводять індивідуальну роботу з підлеглими. Тут успіх неможливий без уміння вивчати особистісні особливості воїнів, їх соціальні, психологічні та інші особливості, дотримуватися принципів навчання, правильно використовувати їх методи і форми, особистий приклад.

Сьогодні підвищується значення всебічного розвитку, ерудиції та загальної культури офіцерів. Тільки той командир, який своїми

знаннями і досвідом викликатиме повагу, зможе по-справжньому навчати підпорядкований йому підрозділ та управляти ним. Тільки тоді, коли відповідальний командир спирається на знання, можна домогтися справжньої дисципліни. Коли цих знань немає, тоді можна розраховувати тільки на примус.

Багатьом офіцерам – командирам підрозділів, військових колективів, сьогодні не вистачає спеціальних знань з теорії управління, психології та педагогіки. У них часом недостатньо сформовані організаторські здібності, вміння ефективно керувати підлеглими. Часто, у роботі з підлеглими надається перевага посадовому авторитету на противагу авторитету особистості керівника, вимогливість до підлеглих часом не збігається з повагою особистої гідності військовослужбовця і виявом турботи про нього. У відносинах з підлеглими допускаються грубість, хамство, зарозумілість. У деяких керівників слова розходяться з ділом, відсутня особиста взірцевість у службі, поведінці, спілкуванні тощо. Це завдає серйозної шкоди авторитету офіцера-керівника, підриває моральні підвалини управлінської діяльності офіцерських кадрів. Формування і вдосконалення в офіцерів управлінської культури, заснованої на демократичних і морально-етичних принципах, – найважливіші завдання індивідуальної роботи з офіцерами військових частин і підрозділів.

Реалізація *військово-педагогічної функції* в діяльності офіцера займає особливе місце. Організація, здійснення навчання підлеглих з метою якісного вирішення завдань службової і бойової діяльності, підтримки боєготовності, зміцнення військової дисципліни, формування морально-бойових і психологічних якостей військовослужбовців вимагають від офіцера спеціальних знань педагогіки і психології, методичних умінь і навичок, психолого-педагогічної культури.

У психолого-педагогічній діяльності офіцерів є певні труднощі. Вони пов’язані з тим, що змінився соціальний портрет Збройних Сил, серед молодого поповнення, що вступає на військову службу, знизився освітній рівень, погіршились фізичний стан та психічне здоров’я новобранців. При цьому значно збільшилась кількість військовослужбовців військової служби за контрактом.

Військово-спеціальна функція в діяльності офіцера вимагає виконання завдань військового фахівця, знання теорії і практики військової справи, зброї і бойової техніки свого підрозділу та

ймовірного противника, його сильних і слабких сторін. Суперечливість реалізації цієї функції полягає в тому, що з кожним роком відбуваються зміни якісних і кількісних характеристик техніки і озброєння. Поки що недостатньо нової техніки надходить у війська. Нова складна техніка вимагає великих матеріальних і фінансових витрат, високої кваліфікації фахівців. Недотримання цих вимог призводить до нещасних випадків. Використання застарілої техніки, яка вислужила встановлені терміни, також стає причиною аварій. Порушення встановлених правил експлуатації техніки і озброєння теж пов'язане з кваліфікацією спеціалістів.

У своїй діяльності офіцер реалізує й *адміністративно-господарську функцію*. Побут військовослужбовців, харчування, одяг, розміщення, проживання, екологія військової частини і містечок, проживання членів сімей військовослужбовців і багато інших питань є предметом уваги офіцерів. Тут також багато проблем, на їх рішення йде дуже багато часу, матеріальних і фінансових ресурсів. Прояв турботи про підлеглих, їх соціальний захист, знання запитів, інтересів, проблем кожного військовослужбовця, надання їм допомоги сприяють якісному вирішенню інших дуже важливих проблем, пов'язаних із службою.

Для реалізації всіх перерахованих функцій офіцеру недостатньо бути тільки хорошим командиром або фахівцем, знавцем військової справи, вміти управляти підрозділом. Необхідно ще бути й особистістю з високим моральним потенціалом, зразком для підлеглих. Такі поняття, як чесність, честь, скромність, простота, доступність, доброзичливість, принциповість, переконаність, справедливість, військовий обов’язок повинні бути наповнені для нього глибоким змістом. Високий професіоналізм офіцера в поєднанні з моральною чистотою, без сумніву, привабливі для підлеглих і викликають у них повагу і прагнення до наслідування.

Проте слід врахувати, що за своїми соціально-психологічними характеристиками офіцерський склад є неоднорідним.

Із практичних міркувань офіцерський склад доцільно умовно розділити на дві великі групи: *офіцери початкового періоду служби* і *офіцери, що мають значний службовий досвід*, знаходяться на завершальному етапі своєї службової діяльності.

До першої групи відносяться молоді офіцери і більшість молодших офіцерів (природно, в цю групу не потрапляють «кар’єристи», ті, хто в 35–40 років все ще має звання старшого

лейтенанта або капітана). До другої групи входять ті, хто закінчує службу, і більшість старших офіцерів.

Найбільш істотними позитивними характеристиками *офіцерського складу першої групи* є: свідомий вибір військової професії, вибір виду Збройних Сил, роду військ; хороша теоретична підготовка; старанність, дисциплінованість; довіра до досвіду старших офіцерів; професійне честолюбство, потреба удосконалюватися у вибраній професії; прагнення до самостійності, енергійність, інтерес та романтичне сприйняття служби, ініціатива, бажання проявити себе, просунутися по службових сходах; підвищена потреба у спілкуванні; близькість до солдатів.

До негативних характеристик цієї групи належать: недостатній життєвий і професійний досвід; неміцність переконань; сприйнятливість до негативного впливу середовища; висока чутливість; максималізм в оцінках та судженнях; підвищена емоційність; підвищена конфліктність; перевага невдоволеності як домінуючої ознаки психічного стану; поспішність у рішеннях і вчинках; слабкі навики роботи з людьми; прихильність до жорсткого прагматизму у виконанні своїх обов'язків.

Нерідко, особливо останнім часом, виявляється прагнення знайти застосування своїм професійним знанням і умінням поза армією; недостатня сформованість навиків у подоланні службових і побутових труднощів; нечітке уявлення перспектив своєї службової кар'єри; незадоволеність побутом, матеріальним положенням, організацією дозвілля й ін.

Характеризуючи *офіцерський склад другої групи*, слід виділити такі властиві їй позитивні якості, як: великий життєвий і службовий досвід; високий професіоналізм; відповідальність; вимогливість до себе і до підлеглих; міцні навики роботи з людьми; здатність ухвалювати зважені рішення; професійне честолюбство; вміння швидко адаптуватися у новому колективі; діяти у складній обстановці; чутливість до змін власного статусу, суспільної думки про себе; адаптованість до жорсткої регламентації службової діяльності й особистого життя; зосередженість на службових справах; дисциплінованість.

До негативних характеристик належать: схильність до консерватизму; міцна довіра до свого службового і комунікативного досвіду; украй рідкісна відмова від звичних, у тому числі і негативних, стереотипів поведінки і службової діяльності (що, можливо,

характеризує не стільки твердість переконань, скільки інерцію думки), слабка активність, безініціативність.

У більшості випадків віддається перевага адміністративним, командним методам роботи з людьми, рідше використовується потенціал інших методів; превалювання матеріальних інтересів у мотивації служби; прояв службового снобізму, авторитарного стилю поведінки, протекційного тону у взаєминах. Спостерігається певне зниження службової активності через передпенсійні настрої. У багатьох присутнє відчуття соціальної, моральної і матеріальної незахищеності, певної збитковості у соціальному плані в порівнянні з представниками інших прошарків суспільства однакового рівня підготовки і кваліфікації; відчувається, а іноді підкреслено демонструється, так звана службова втома.

Як ми бачимо, соціальний портрет офіцера дуже різноплановий. Є одна частина офіцерів, які відмовилися від ідеалів військової служби і продовжують служити далі, але до служби належного інтересу не виявляють, багато хто з них готовий без роздумів звільнитися з армії. Є й інша частина офіцерів, які проявляють високу суспільно-політичну зрілість, вдосконалюють свою військово-теоретичну підготовку, мають різнобічні інтереси й ерудицію, широкий діапазон духовних запитів та інтересів.

Одним із шляхів впливу на свідомість і відчуття офіцерів є індивідуальна робота. *Індивідуальна робота з офіцерами* – це процес формування якісних характеристик (якостей) особистості, які найбільшою мірою відповідали б потребам військової справи, бойової готовності, вдосконаленню особистісних якостей офіцера в колективі, виконанню властивих йому функцій у сфері службово-бойової роботи і суспільного життя військової частини (підрозділу) з урахуванням його віку, соціальних, психологічних та інших особливостей, умов служби, побуту тощо.

Індивідуальна робота з офіцерами повинна здійснюватися на основі психолого-педагогічної взаємодії і впливів організаційного та змістовного порядку, що включають у себе комплекс заходів, спрямованих на забезпечення всебічного і гармонійного професійного й особистісного розвитку офіцера та згуртування офіцерського колективу.

Функціонування системи індивідуальної роботи з офіцерами передбачає тісну єдність усіх складових (напрямів) морально-психологічної роботи, використання максимально можливого арсеналу

форм і методів роботи, узгодження зусиль всіх взаємодіючих суб'єктів психолого-педагогічного процесу за часом, заходами, що проводяться, і т.п.

У військовій частині (підрозділі) така діяльність повинна здійснюватись за двома основними напрямами.

Перший із них передбачає *вдосконалення особистісних якостей офіцера* як військовослужбовця з особливим військово-соціальним статусом, суспільною значущістю його діяльності, а також як керівника і військового фахівця.

Офіцерам як керівникам і учасникам психолого-педагогічного процесу мають бути притаманні відданість ідеалам захисту і служіння Батьківщині, демократичний стиль у роботі, всебічна професійна підготовленість, знання і майстерне застосування зброї і бойової техніки, високі організаторські здібності, широкий світогляд, масштабність мислення, почуття нового, уміння повною мірою використовувати потужний інтелектуальний потенціал у військово-професійної діяльності.

Другий напрям – *згуртування офіцерського колективу*, підвищення сили його позитивного впливу на весь особовий склад підрозділу (військової частини).

Згуртованість – важлива характеристика офіцерського колективу, показник його зрілості, дієздатності. Вона являє собою ідейну, соціально-політичну, морально-етичну, психологічну й організаційну єдність офіцерів. Саме на її основі можливе здійснення ефективних морально-психологічних заходів в інтересах бойової готовності військової частини. І, перш за все, заходів щодо забезпечення в колективі здорового морально-психологічного клімату, формування почуття гордості за належність до свого колективу, впровадження та розвиток традицій офіцерського корпусу ЗС України.

Досвід показує, що в індивідуальній роботі з офіцерами вирішальне значення має особистий приклад командирів (начальників). Армійське життя на кожному кроці підтверджує, що якщо командир (начальник) дисциплінований, проявляє старанність у службі, то і підлеглі йому офіцери часто поводяться відповідно до поведінки начальника і наслідують його.

Важливою умовою успіху в індивідуальній роботі командирів (начальників) є знання ними індивідуально-психологічних особливостей підлеглих офіцерів, їх сімейного стану, професійних здібностей і схильностей тощо. Тільки повсякденна копітка робота допоможе

правильно встановити нормальні службові відносини з кожним із них. У ході її використовується індивідуальна допомога як форма індивідуальної роботи, яка сприяє офіцерам у вирішенні проблем, що виникають у процесі виконання ним завдань військової служби або в особистому житті. Надаючи індивідуальну допомогу, командир (начальник) допомагає підлеглому подолати виникаючі труднощі, що сприяє формуванню в офіцерів більш довірчого ставлення до нього, мобілізує їх на добросовісну службу.

Аналіз психолого-педагогічної практики показує, що найбільш характерною формою індивідуальної роботи є бесіда, що є діалогом офіцера і його командира (начальника), в ході якого відбувається обмін думками, оціннними судженнями й іншою інформацією. Ефективність бесіди залежить від попередньої підготовки командира (начальника) до її проведення, актуальності теми, рівня психолого-педагогічної майстерності.

Характер служби офіцерів висуває високі вимоги до їх професійної підготовки. Теоретичні знання і деякі навики в роботі з людьми вони отримують у ВЗВО. Якості ж військового керівника у багатьох з них формуються і розвиваються в ході виконання посадових обов'язків. Перший період служби найбільш важкий. Успішному освоєнню своїх обов'язків офіцерам допоможуть індивідуальні консультації, допомога безпосередніх начальників, старших офіцерів.

Сучасний етап розвитку нашого суспільства, його Збройних Сил вимагає від військових фахівців невпинно оволодівати військовою справою. Кожен офіцер повинен прагнути стати майстром бойової кваліфікації, досконало володіти зброєю і бойовою технікою. Відмінне знання озброєння і техніки, майстерне володіння ними укріплюють авторитет офіцерів, формують у підлеглих повагу до них.

Аналіз взаємин офіцерів і військовослужбовців військової служби за контрактом показує, що в частинах (підрозділах), де командири (начальники) піклуються про професійне зростання офіцерів, менше відбувається конфліктів між цими двома категоріями.

Важко навчати підлеглих, не володіючи організаторськими здібностями. Тому командирам (начальникам) необхідно проводити різні морально-психологічні заходи щодо розвитку в офіцерів цих якостей, щоб вони могли ретельно продумувати і планово будувати свою діяльність, добиватися злагодженої, ритмічної роботи

підлеглих, проявляти ініціативу і творчість, зосереджуючи увагу на головному – досягненні високих кінцевих результатів.

Особливості організації індивідуальної роботи з офіцерами вимагають розвитку у них певних психолого-педагогічних якостей: прагнення бути ближче до людей; уміння приваблювати їх до себе; спостережливість; уважність; вимогливість; психолого-педагогічний такт і ін.

Очолюючи невеликі підрозділи, офіцери скрізь на виду. Все, що робить кожен з них, швидко стає відомо підлеглим. І якщо особовий склад бачить свого командира майстерним у військовій справі, простим і доступним у спілкуванні з людьми, чуйним і уважним до їх турбот і потреб, чесним, порядним, вимогливим до себе, то проявляють до нього повагу і щиру любов. І навпаки, коли такі якості відсутні, офіцери стають «героями» різних анекдотів і афоризмів.

Індивідуальна робота з офіцерами, як і з іншими категоріями військовослужбовців, забезпечується системою методів. Нагадаємо, що *методи* – це сукупність прийомів і засобів, що використовуються командирами (начальниками) для досягнення певної мети. *Засіб* – це те, що використовують командири (начальники) у своїй роботі. *Прийом* – спосіб застосування того або іншого методу, засобу в практиці індивідуальної роботи. До основних, так би мовити, традиційних методів відносяться: *переконання, приклад, вправа, змагання, заохочення, критика і самокритика, примус* та ін.

Метод переконання може бути реалізований за допомогою різних прийомів: роз'яснення, повчання, обговорення, прикладу, доручення, іронії, жарту.

Метод заохочення передбачає використання таких прийомів, як схвалення, вираз довіри та ін.

Метод примусу – це крайній спосіб морально-психологічного впливу на підлеглого. Він є системою дисциплінарно-педагогічного впливу на офіцера з метою зміни його поведінки, спонуки до добросовісного виконання службових обов'язків. Основними прийомами методу примусу є: категорична вимога; нагадування про обов'язки військової служби; попередження про можливе притягнення до дисциплінарної або кримінальної відповідальності; притягнення до дисциплінарної відповідальності; притягнення до кримінальної відповідальності. Використовувати дані прийоми

потрібно украй обачно, з урахуванням характеру провини, обставин її здійснення, наслідків, колишньої поведінки винного й інших особливостей. Примус слід здійснювати на основі визнання та усвідомлення офіцером своєї провини, індивідуального підходу до обрання способів примусу. Офіцери повинні знати, що кожен випадок порушення ними норм поведінки спричиняє невідворотну реакцію з боку командира (начальника). Заходи примусу повинні здійснюватися своєчасно, але без поспішності й необґрунтованості; недопустимі грубість і приниження особистої гідності офіцера.

Командирові (начальникові) важливо чергувати методи переконання і примусу. Переважати повинне переконання. Адже силою примусу неможливо змусити людину бути доброю, привітною, чесною, товариською і порядною. Повага до цих якостей закладається в процесі соціалізації особи, яка проходить спочатку в сім'ї, потім в школі, на вулиці. Обов'язок командира (начальника) – скорегувати стиль поведінки офіцера в колективі, розповісти про досвід роботи його попередників, про важливість добросовісного ставлення до служби.

Особлива роль в організації функціонування системи індивідуальної роботи з офіцерами повинна належати командиру військової частини (підрозділу). Свої зусилля він повинен спрямовувати на формування у підлеглих офіцерів готовності беззаперечно виконати наказ; почуття офіцерського обов'язку, честі, гордості за Збройні Сили; прагнення до підвищення професійної майстерності, особистої відповідальності за навчання підлеглих; дбайливе і шанобливе ставлення до них.

Вимогливість повинна бути обґрунтованою, справедливою, доцільною, принциповою і поєднуватися з повагою особистої гідності підлеглого. Це – основна цільова установка в індивідуальній роботі з офіцерами.

Іншою особливістю індивідуальної роботи з офіцерами у військовій частині є здійснення диференційованого підходу. Як вже наголошувалося, багато офіцерських колективів у військових частинах неоднорідні, в них існують позитивні і негативні тенденції. Вказівками, розпорядженнями, закликами тут небагато досягнеш. Необхідний уважний підхід до кожного офіцера, ретельне врахування особливостей професійної діяльності різних категорій офіцерів (командири, фахівці МПЗ, офіцери штабів і

служб тощо). Слід визначати конкретні цілі і завдання в індивідуальній роботі з кожною категорією офіцерів.

На нашу думку, у своїй практичній діяльності командир (начальники)повинні зосереджувати свою особливу увагу на офіцерах, які за своїм віком належать до категорії молодих, що прослужили у військах після закінчення військового навчального закладу менше трьох років. Саме вони складають більше половини офіцерських колективів військових частин і підрозділів.

Військовий досвід свідчить, що сучасні молоді офіцери нашої армії – це люди, які в своїй більшості характеризуються стійкими переконаннями, любов'ю до Батьківщини, свідомим ставленням до виконання своїх обов'язків. Вони свідомо обрали свій життєвий шлях – бути професійними захисниками незалежної України. Однією з характерних рис соціально-психологічного складу молодих офіцерів є широта їх інтересів.

Досвід показує, що у становленні молодих офіцерів є свої труднощі. Зустрічається розбіжність між уявленнями офіцера про характер і зміст військово-професійної діяльності та реальною дійсністю. Вона може бути викликана тим, що під час навчання молодої людини у військовому навчальному закладі сформувалися неадекватні уявлення про армійське життя, про функціональні обов'язки випускника ВЗВО. В такому разі офіцер розгублюється, робить багато помилок, а нерідко і розчаровується в обраній професії. Одним з ускладнень, що виникають у молодих офіцерів на перших порах їх служби, є відсутність досвіду роботи з особовим складом. Як правило, випускники ВЗВО теоретично добре знають суть статутних взаємовідносин. Однак у повсякденному спілкуванні з підлеглими їм часом нелегко знайти ту лінію поведінки, яка робить їх суворими і в той же час справедливими та доброзичливими начальниками. Особливо це важливо зараз, коли молодим офіцерам, одразу після випуску з навчального закладу, потрібно керувати підлеглими у бойових умовах. Крім того, переважна більшість їх підлеглих значно старше за них за віком.

Труднощі у становленні молодих офіцерів викликаються й частим пересуванням офіцерського складу по службі. Це впливає на стабілізацію та закріплення в них багатьох соціально-психологічних явищ, особливо традицій, звичок тощо. Часта зміна офіцерів на різних посадах незмінно пов'язана з періодичною перебудовою стилю роботи, що нерідко залежить від

індивідуальних особливостей кожного нового начальника. Певні проблеми підстерігають офіцера й під час просування по службі. Швидкий службовий зріст в окремих з них породжує зазнайство та навіть кар'єризм (у негативному розумінні цього слова). Крім того, накопичення необхідного досвіду щодо керівництва підлеглими нерідко відстає від швидкого просування по службі.

Певні труднощі інколи виникають у взаєминах між недосвідченими офіцерами, які мають швидке службове зростання, і тими, хто з тих чи інших причин не отримує просування. До проблем, що так чи інакше (в основному, в негативному плані) впливають на службу офіцера, слід віднести, як правило, незабезпеченість його житлом. Молоді офіцерські сім'ї змушені наймати приватне житло, часто його міняти, витрачати на це час і кошти. На цій підставі у молодих сім'ях нерідко виникають напруженість, сварки і т.ін. Усе це відвертає офіцера від служби, викликає внутрішнє невдоволення собою, що в підсумку негативно впливає на виконання ним своїх службових обов'язків. Ці та інші проблеми мають бути в центрі постійної уваги в індивідуальній роботі з офіцерами цієї категорії.

Таким чином, ми спробуємо визначити *мету та особливості* індивідуальної роботи з різними категоріями офіцерського складу.

Молодші офіцери: створення умов для соціально-психологічної та професійної адаптації у військовому колективі та у своєму середовищі в реальних умовах служби, вдосконалення практичних навиків служби, озброєння методами організації службово-бойової діяльності. Обережність, стриманість, такт, увага та чуйне ставлення до потреб та інтересів. Стимулювання ініціативи та творчості, активне залучення до участі у справах колективу. Максимальне використання інтелектуальних можливостей, постановка цікавих та перспективних завдань, пов'язаних з життям підрозділу, створення обстановки творчої дискусії в колективі. Надання самостійності з поєднанням контролю за поведінкою на службі та у побуті.

Старші офіцери: зміцнення морально-психологічної стійкості у службі; створення значимих морально-етичних стимулів творчої та ефективної діяльності, використання досвіду та навичок.

Етапи індивідуальної роботи з офіцерами:

1. Збір та обробка первинної інформації (вивчення людини, її біографічних даних, рис характеру, потреб, інтересів, мотивів, поглядів, настроїв тощо).

2. Аналіз поступків та діяльності у всіх сферах життя, прогнозування можливої поведінки в тих чи інших умовах, оцінка мотивів та установок.

3. Прийняття рішень на проведення індивідуальної роботи, вибір форм, методів, прийомів, засобів впливу з врахуванням характеру поведінки та результатів діяльності.

4. Проведення індивідуальної роботи, враховуючи реальну ситуацію, об'єктивну необхідність та методи впливу.

5. Оцінка результатів індивідуальної роботи, контроль за поведінкою та регулювання проступків, надання допомоги.

Принципи та вимоги до проведення індивідуальної роботи з офіцерським складом:

1. Дотримання вимог чинного законодавства щодо обов'язків, прав та свобод кожної категорії офіцерів.

2. Створення умов для реалізації прав та свобод, дотримання принципу справедливості в оцінці результатів праці, визначенні обсягу та способів заохочення.

3. Знання індивідуальних особливостей кожного офіцера, його рольового статусу, колективних (групових) традицій, звичаїв, ритуалів, домінуючих тенденцій у суспільній думці.

4. Своєчасність, обґрунтованість застосування методів переконання та примусу, об'єктивність заохочень та стягнень; опора на позитивні якості офіцера, тактовність, повага до особистої гідності у поєднанні з рівною вимогливістю.

5. Дієвість обраних форм, методів, засобів впливу; чітка регламентація процесу, контроль результативності впливу, своєчасне корегування заходів, що вживаються, відповідно до змін обстановки.

Основні форми морально-психологічної роботи з офіцерами:

1. Вивчення індивідуальних особливостей офіцерів, морально-психологічного клімату в військових колективах (групах, командах).

2. Проведення індивідуальних і колективних бесід, зборів, організація зустрічей зі старшими начальниками, безпосередніми керівниками з нагальних проблем.

3. Вивчення потреб, запитів офіцерів, їх своєчасне задоволення, розв'язання конфліктних ситуацій.

4. Проведення занять у системі індивідуальної, національно-патріотичної, правової підготовки, інформування щодо актуальних проблем життя держави, Збройних Сил, міжнародної обстановки, запрошення представників органів державної влади й управління, громадських, релігійних організацій тощо.

5. Організація та проведення святкових заходів, вшанування передових офіцерів, заохочення, святкування ювілеїв та інших пам'ятних дат в їх житті та службі.

6. Обговорення злободенних питань життя та діяльності офіцерських колективів на нарадах, зборах, прийняття дієвих та ефективних заходів за зверненнями офіцерів.

7. Організація роботи закладів культури, бібліотек, зустрічі з політиками, діячами науки, культури, мистецтва.

8. Спільне проведення дозвілля сім'ями, відвідування закладів культури, заняття спортом, запрошення один до одного у гості розширюють можливості командира у справі підвищення ефективності індивідуального впливу на офіцера.

На нашу думку, використання всього різноманіття перевірених на практиці і таких, що виправдали себе, напрямів, форм і методів індивідуальної роботи, оновлення їх змісту дозволить командирам (начальникам) підвищити ефективність роботи й успішно вирішувати завдання з формування у підлеглих офіцерів високих професійних і моральних якостей.

Як ми бачимо, успіх індивідуальної роботи з офіцерами залежить від багатьох умов, до основних з яких відносяться наступні: особиста зразковість командира підрозділу і його заступника з МПЗ у виконанні офіцерського обов'язку, вимогливість і повага до підлеглих офіцерів, простота і доступність, скромність і чесність, прояв постійної турботи про своїх підлеглих, глибокого інтересу до кожного офіцера; надання допомоги у становленні і професійному зростанні; об'єктивна оцінка професійної діяльності кожного офіцера і стимулювання його розвитку; ретельне планування і підготовка кожного виду діяльності, заняття, наради, бесіди тощо; систематичний аналіз й оцінка результатів діяльності, оперативне вивчення труднощів, запитів, настроїв, надання дієвої допомоги; відданість офіцерському корпусу, вірність офіцерському обов'язку тощо.

Отже, ми можемо зробити висновок, що важливою метою індивідуальної роботи з офіцерським складом у військовій частині

(підрозділі) є створення і підтримання в офіцерських колективах (групах, командах) такого морально-психологічного клімату, коли в центрі уваги буде кожен офіцер.

Головне – це створити обстановку довіри, поваги один до одного, зберегти і примножити кращі традиції офіцерського корпусу.

2.2. Індивідуальна робота з військовослужбовцями військової служби за контрактом

Старі форми і методи морально-психологічної роботи, які застосовувалися в армії під час комплектування її суто військовослужбовцями строкової військової служби, сьогодні не завжди спрацьовують або дають недостатній ефект. На сучасному етапі створення функціональних структур ЗС України, які комплектуються на контрактній основі та забезпечують виконання завдань щодо захисту суверенітету і територіальної цілісності, неможливе без підвищення професіоналізації, покращення морально-бойових якостей та морально-психологічного стану військовослужбовців, що досягаються новими підходами до їх формування.

Спостереження за морально-психологічною роботою з військовослужбовцями військової служби за контрактом, аналіз її якості свідчать, що проблема формування у них високих морально-бойових якостей є актуальною і потребує подальшого вивчення та вдосконалення.

Насамперед, це зумовлено:

по-перше, зміною поглядів на застосування ЗС України, способів і форм збройної боротьби, розвитком озброєння і військової техніки, що вимагають підвищення рівня морально-психологічного забезпечення військовослужбовців військової служби за контрактом;

по-друге, необхідністю подальшого вдосконалення методики формування потрібних морально-бойових якостей у різних сферах військової діяльності, особливо у бойових умовах;

по-третє, наявністю соціальних проблем у війську та необхідністю у зв'язку з цим пошуку нових ефективних форм і способів морально-психологічного впливу на військовослужбовців військової служби за контрактом.

Виконання цього завдання вимагає від командирів, фахівців з МПЗ всіх рівнів врахування досвіду історичного минулого та досвіду передових країн світу щодо організації та змісту морально-психологічного забезпечення, значного підвищення якості й ефективності військово-педагогічного процесу шляхом впровадження нових підходів, форм і методів морально-психологічної роботи.

Традиційними чеснотами в українському війську з давніхдавен були мужність, хоробрість, шляхетність, лицарство, дисципліна, витривалість. Саме ними відзначалися дружинники київських князів, козаки Війська запорізького, воїни УНР та бійці УПА, Другої світової війни. Ці моральні якості були логічним продовженням тих цінностей, які не втрачають своєї актуальності і сьогодні: любов до ближнього, повага до людини праці, шанобливе ставлення до батьків тощо. Тобто тих цінностей, які освячені і перевірені багатовіковою історією України.

Зміна поглядів на застосування Збройних Сил, форм і способів ведення бойових дій, розвиток технічних засобів ведення війни, застосування високоточної зброї і зростання напруженого характеру ведення бойових дій значно підвищили вимоги до морально-психологічної роботи з військовослужбовцями військової служби за контрактом.

Досвід проведення ООС (АТО), відбиття повномасштабної агресії росії довів, що сучасний бій характеризується винятковою динамічністю, напругою і швидко плинністю бойових дій, жорсткою боротьбою за ініціативу. І тому сьогодні, як ніколи, дуже важливо формувати у військовослужбовців здатність якісно виконувати завдання бою, досягати перемоги.

Висуваючи високі вимоги до морально-бойових якостей військовослужбовців військової служби за контрактом, сучасний бій одночасно зумовив необхідність подальшого удосконалення процесу навчання їх, впровадження в нього всього нового, передового, характерного для сучасного етапу розвитку ЗС України та інших складових Сил оборони України.

Спеціальне виділення роботи з *військовослужбовцями військової служби за контрактом* в окремий напрям психолого-педагогічної

діяльності офіцерського складу обумовлене двома чинниками. *По-перше,* це – цілеспрямоване посилення їх ролі у структурі особового складу військових підрозділів. *По-друге,* необхідність урахування їх найбільш загальних і специфічних особистих, соціально-психологічних особливостей під час формування військово-професійних якостей.

Військовослужбовці, що проходять військову службу за контрактом, сьогодні стали не тільки невід'ємним елементом кожного військового колективу, але і в багатьох випадках складають його кістяк, фундамент.

У соціально-психологічній характеристиці військовослужбовців військової служби за контрактом теж доцільно виходити з розгляду сукупності позитивних і негативних рис.

Позитивними особливостями цієї категорії є наступні: деякий життєвий та службовий досвід; впевненість у власних силах; бажання самоствердження на військовій службі; вміння поставити себе в колективі; достатньо висока працездатність у стресових та екстремальних ситуаціях; здатність самостійно приймати рішення; добровільність ухвалення рішення служити в армії; розуміння необхідності виконання умов контракту; матеріальна зацікавленість у професійному вдосконаленні; симпатія до військового порядку і культури; прагнення довести свою професійну придатність; прихильність обраному виду Збройних Сил, роду військ, усвідомлений вибір місця служби; більш добросовісне (у порівнянні з військовослужбовцями строкової військової служби) ставлення до виконання повсякденних службових обов'язків.

Проте в ході набору військовослужбовців військової служби за контрактом поки не вдається поставити надійний фільтр на шляху проникнення в армійське середовище представників так званого соціального дна. Іншими словами, контракт нерідко підписують не кращі громадяни нашого суспільства. Слід звернути особливу увагу на крихкість мотивів служби за контрактом. Як показують соціологічні дослідження, в мотивації превалюють матеріальні інтереси і дуже мало відображені мотиви широкого соціального плану. У зв'язку з цим активність у службовій діяльності контрактників переважно спрямована на реалізацію своїх прав і пільг, а не обов'язків. Спостерігається самовпевненість, переоцінка своїх професійних якостей.

Часто, рівень загальноосвітньої підготовки і духовної культури осіб, що підписують контракт на службу, невисокий. Недостатня і професійна підготовка навіть тих, хто приходить у військову частину після закінчення навчальних центрів. З боку військовослужбовців військової служби за контрактом часто виявляється неготовність до істотних обмежень і жорсткої регламентації військового побуту та виконання правил військового етикету.

Крім того, відносно недовгий термін існування цієї нової категорії військовослужбовців у ЗС України ознаменувався зростанням грубих порушень військової дисципліни, пов'язаних із пияцтвом, наркоманією, конфліктами з офіцерами, розкраданням матеріальних цінностей і зброї тощо.

Як ми вже зазначали, одне з труднощів, що ускладнюють процес індивідуальної роботи, – це обмеженість мотивів матеріальними рамками і недостатність інших стимулів, що спонукають до служби за контрактом. Велика частина військовослужбовців військової служби за контрактом прийшли в армію у зв'язку із зростанням нестабільності у цивільній сфері діяльності. Це визначило їх мотивацію до служби, яка змінюється у бік підвищення матеріальних запитів. У зв'язку з цим з'явилося багато різних проблем: оптимізація проведення вільного і службового часу; формування стійкого негативного ставлення до негативних явищ (крадіжки, пияцтво, нез'явлення на службі, хуліганство) і ін.

В особливу групу можна виділити проблеми спілкування і взаємин різних категорій військовослужбовців, особливо: військовослужбовців, що проходять строкову військову службу і за контрактом; військовослужбовців військової служби за контрактом і командирів взводів, рот і вищих командирів; взаємини військовослужбовців військової служби за контрактом із так званими неармійськими структурами (соціальні органи, сім'я, коло друзів тощо).

Все це суттєво підвищує вимоги до індивідуальної роботи, примушує командирів (начальників) зважати на специфіку даної категорії військовослужбовців. Якісна організація індивідуальної роботи вимагає його вдосконалення: підвищення рівня психолого-педагогічної і методичної підготовки офіцерів; об'єднання їх загальних зусиль в індивідуальній роботі з військовослужбовцями військової служби за контрактом; вивчення особливостей цієї категорії військовослужбовців і оптимізації змістовно-структурної сторони процесу їх професійної підготовки; обґрунтування ідеї,

цілей і завдань індивідуальної роботи; розробки методики її здійснення.

Для того, щоб правильно побудувати роботу з військово-службовцями військової служби за контрактом, потрібно встановити, що спричинило кожного з них піти на службу. Визначивши, що привело людину до війська, командир буде знати, на кого в колективі можна із впевненістю покластись, зможе правильно будувати свою роботу при уникненні, локалізації негативних моментів і створенні позитивних мотивацій на службу всього військового колективу.

Всіх військовослужбовців військової служби за контрактом, як правило, розділяють на дві категорії. До одної відносять контрактників, призваних ТЦК та СП. До другої – тих, хто був набраний із числа військовослужбовців, які проходять строкову військову службу. Такий підхід обумовлений їх істотними соціально-психологічними відмінностями, які дуже часто носять принциповий характер і впливають на формування змісту і технології індивідуальної роботи, що з ними проводиться.

Розглянемо соціально-психологічні особливості *контрактників, що проходили строкову військову службу*. Як показує військова практика, в роботі з даною категорією військовослужбовців у командирів виникає набагато менше труднощів і клопоту. Вони вибрані безпосередньо з числа особового складу підрозділу в співвідношенні з морально-діловими якостями, виявленими в період строкової служби. Важливий той факт, що вони вже адаптовані до географічних, кліматичних, військово-професійних та інших умов військової служби, мають сформовану систему міжособистих відносин із військовослужбовцями підрозділу, достатню професійну підготовку.

Однак для командування не повинен залишатися без уваги той факт, що під час самоствердження в новій ролі військово-службовця військової служби за контрактом не виключені різні зриви, інколи пов’язані з порушенням військової дисципліни. Приводом для такої поведінки є те, що вони можуть неадекватно сприймати ситуацію, що виникла. З одного боку, контрактники цієї категорії прагнуть повністю реалізувати надані їм права і переваги, з іншого – не зовсім усвідомлюють високий степінь відповідальності і збільшені вимоги стосовно них. В період їх становлення закономірні конфлікти новоспечених контрактників

із військовослужбовцями, які разом з ними проходили строкову військову службу. В їх поведінці можуть зустрічатися дві крайності: прагнення різко піднестися над тими, з ким ще вчора були у дружніх відносинах або навпаки, – використовуючи свій новий статус, робити колишнім товаришам по службі різного виду послуги, протилежні вимогам Статуту.

Ці і деякі інші причини в багатьох військових частинах обумовлюють украй обережний підхід до зарахування цієї категорії військовослужбовців на військову службу за контрактом.

Тепер розглянемо соціально-психологічні особливості *контрактників, призваних через Територіальні центри комплектування та соціальної підтримки*. У цій категорії зустрічаються як військовослужбовці, які проходили строкову військову службу у відповідних видах військ (і тому не потребують тривалої адаптації до служби в підрозділах, легко засвоюючи специфіку своєї штатної посади), так і ті, хто вперше зіткнувся з життям даного виду Збройних Сил. Останнім особливо необхідна допомога в період їх становлення як військовослужбовців. Загалом це вже сформована особистість із сформованими життєвими поглядами, що має власну думку. Командиру потрібно бути готовим до того, що з появою у військовому колективі контрактника виникають конфліктні ситуації, з якими йому раніше не приходилось мати справу.

Контрактники, що поступили на службу через Територіальні центри комплектування та соціальної підтримки, в цілому особистості із сталими життєвими орієнтирами, мають достатній життєвий досвід, навички самоорганізації. Більшість з них володіє декількома професіями, здатна оцінити ефективність і якість виконуваної ними військово-професійній діяльності. Спеціальні дослідження показують, що багато хто з них вважає найголовнішими умовами повної самовіддачі у військовій службі сімейне благополуччя, впевненість у майбутньому, матеріальну забезпеченість, відчуття державної і суспільної значущості своєї професії.

Таким чином, ми спробуємо визначити мету та особливості індивідуальної роботи з військовослужбовцями військової служби за контрактом: активне використання потенціалу професійних та особистих якостей в інтересах військової служби шляхом ускладнення завдань; чітке означення перспективи у службі; розвиток почуття відповідальності за всі дії в підрозділі.

Головна мета індивідуальної роботи з військовослужбовцями військової служби за контрактом – формування військовослужбовця-професіонала. Цією метою визначаються завдання, що стоять перед системою цієї роботи:

1. Поліпшення якості відбору військовослужбовців для служби за контрактом, вдосконалення управління їх професійним становленням.

2. Виявлення і розвиток професійного потенціалу військовослужбовців військової служби за контрактом, реалізація їх здібностей у професійній діяльності, формування професійних якостей: компетентності, відповідальності, уміння орієнтуватися в будь-якій складній обстановці, любов до професії військового, енергійність і здатність використовувати всі можливості для перемоги, відданість своїй справі і Батьківщині, вірність традиціям, Бойовому прапору, Присязі, упевненість у своїх можливостях, можливостях командирів і товаришів по службі тощо. Багато фахівців все більше підкреслюють значущість прийомів, які повинні сформувати у професіоналів віру у свої можливості, можливості своїх командирів. Ці прийоми нейтралізують дії, що знижують самоповагу особистості, але виключають застосування покарань та інших заходів корегування поведінки. Ці заходи повинні адресуватися приватним формам поведінки (карати вчинок, а не військовослужбовця), використовуватися тільки в тих випадках, коли причина невдач полягає в лінощах, слабких зусиллях військовослужбовця, а не в незалежних від його волі обставинах.

3. Формування стійкого інтересу до обраної професії, щоб зробити її справою свого життя. Практика показує, що стійкий інтерес, сприятлива психічна налаштованість до обраного виду діяльності, задоволеність своєю роботою, соціально значуща мотивація служать надійною гарантією досягнення успіхів у службі.

4. Психолого-педагогічна підготовка офіцерів до індивідуальної роботи з солдатами і сержантами, що проходять службу за контрактом, розробка методик і рекомендацій.

5. Оптимальний вибір форм, методів, прийомів і способів впливу, уміле використання їх у повсякденній діяльності, опора на позитивний досвід.

6. Створення необхідних умов для ефективної і цілеспрямованої професійної підготовки військовослужбовців військової служби за контрактом.

Індивідуальна робота з військовослужбовцями військової служби за контрактом дозволяє:

- виявляти неформальних лідерів у мікрогрупах;

- виявляти мотивацію поведінки, ставлення кожного військовослужбовця до своїх обов'язків, співслужбовців, усвідомлення ним свого статусу у військовому колективі;

- конкретно аналізувати та враховувати морально-психологічний стан кожного військовослужбовця, його особисті якості, ступінь духовного розвитку;

- впливати через конкретну особистість на стан справ у колективі, формувати суспільну думку малої соціальної групи;

- прогнозувати та попереджувати конфліктні ситуації у взаємовідносинах між військовослужбовцями, запобігати проявів девіантної поведінки;

- обирати оптимальні засоби та інструмент впливу на кожного військовослужбовця;

- проводити якісний професійно-психологічний відбір кандидатів на посади молодших командирів, осіб, що допускаються до вартової служби, матеріальних цінностей, таємних документів тощо.

В організації і проведенні індивідуальної роботи з військовослужбовцями військової служби за контрактом необхідно з'ясувати, чи відчувають вони потребу в реалізації своїх професійних і командирських функцій у підрозділі, наскільки авторитетні для співслужбовців та підлеглих, чи налагоджено вимогливе і одночасно доброзичливе ставлення до них. В протилежному випадку буде надзвичайно складно подолати негативні взаємовідносини, що складаються між військовослужбовцями інших категорій та військової служби за контрактом, зумовлені єдністю і протиріччям їх соціального статусу у військовому колективі.

Як ми вже зазначали, більшість контрактників вважають, що найголовнішими умовами їх повної відданості службі є сімейне благополуччя, упевненість в майбутньому, матеріальна забезпеченість, відчуття соціальної значущості своєї професії.

Серед основних напрямів індивідуальної роботи з військовослужбовцями військової служби за контрактом наступні:

- роз'яснення необхідності контрактної служби у становленні Української армії, підвищенні її боєздатності;

- формування колективізму, почуття гідності, обов'язку, розуміння сутності пріоритету суспільних інтересів над особистими;

- роз'яснення прав, свобод і обов'язків, правового статусу, пільг;

- створення мотивації до зростання авторитету і престижу серед співслужбовців та підлеглих;

- забезпечення особистого прикладу в службі, оволодінні військовою спеціальністю;

- формування відповідальності за виконання службових обов'язків за допомогою прийому «особистої довіри»;

- справедливе застосування матеріальних та моральних стимулів служби.

Найбільш дієвими методами індивідуальної роботи з військовослужбовцями військової служби за контрактом є: переконання; заохочення; приклад; моделювання; інструктування; консультування; інформаційний аналіз; метод практичних вправ та тренувань; метод екстремальних (аварійних, позаштатних) ситуацій; метод стресових впливів; методи емоційно-вольової саморегуляції: самопереконання; самотренування.

Індивідуальна робота з військовослужбовцями військової служби за контрактом дає бажані результати за наступних умов:

- повсякденна увага до кожного військовослужбовця, рівна до всіх, вимогливість, реальна турбота, знання його особистісних якостей тощо;

- почуття міри та такту при критиці недоліків воїна, вміння знайти позитивні риси, вплинути через них;

- конкретність спрямованості впливу на окремого військовослужбовця, оптимальний вибір форм та методів впливу;

- цілеспрямованість у виконанні поставлених завдань індивідуальної роботи, систематичність та планомірність впливу;

- оперативність, гнучкість, швидке й адекватне реагування на зміни поведінки особи в різних ситуаціях;

- своєчасне задоволення законних потреб, чітке реагування на зміни морально-психологічного стану;

- проведення роботи зі всіма військовослужбовцями, незалежно від військового звання, посади, ставлення до служби, поведінки.

Професійна діяльність контрактників побудована так, що часу для масових морально-психологічних заходів практично немає, та

й ефективність їх із даною категорією військовослужбовців доволі низька.

Ефективність індивідуальної роботи досягається, перш за все, за рахунок високої психолого-педагогічної підготовленості командирів (начальників), наявності у них організаторських і управлінських якостей, авторитету у військовослужбовців, що проходять службу за контрактом.

Завоювати авторитет у військовослужбовців-контрактників дуже складно. Однією з неодмінних умов організації дієвої індивідуальної роботи з військовослужбовцями, що проходять військову службу за контрактом, є дотримання принципу поєднання високої вимогливості до особи з повагою її достоїнства і турботою про неї.

Цікава інформація

У морально-психологічній роботі з військовослужбовцями військової служби за контрактом офіцери повинні враховувати різницю у віці. У практиці військ багато випадків, коли командирові-лейтенантові 21-22 року, а контрактнику – 35-45 років. У такій ситуації вимогливість повинна виражатись особливо тактовно, поєднуватися з повагою військовослужбовця і його віку. Не слід допускати грубості стосовно нього і тим більше приниження.

Ми бачимо, що індивідуальна робота з військовослужбовцями військової служби за контрактом – процес багатогранний і складний, тому наявність великого спектра методів дає можливість командиру (начальнику) для оптимального вибору, а потім – для корегування і маневру у цій дії. Ступінь реалізації методів залежить від психологічно грамотного й умілого їх застосування командирами (начальниками), офіцерами структур МПЗ.

Особливе місце у змісті індивідуальної роботи з військовослужбовцями військової служби за контрактом займає вивчення і врахування рівня їх професійної підготовленості та задоволення службою.

Важливим і складним елементом змісту індивідуальної роботи є узгоджена і скоординована психолого-педагогічна діяльність командирів (начальників), органів військового управління, державних і адміністративних органів. Складність обумовлена рядом об'єктивних і суб'єктивних причин.

До об'єктивних причин можна віднести: неоднозначну соціально-політичну й економічну обстановку в країні; труднощі у проведенні військової реформи, постійне очікування скорочення

штатних посад, матеріальну і соціальну незахищеність військовослужбовців; недостатній престиж і соціальну значущість військової професії.

До суб'єктивних – недостатню психолого-педагогічну підготовленість командирів (начальників); відсутність інтересу у командування до проблем і потреб військовослужбовців; різне розуміння командирами (начальниками) проблем індивідуальної роботи з рядовими і сержантами, що проходять військову службу за контрактом. Тому одним із головних завдань командирів (начальників) і органів військового управління є узгодження і координація психолого-педагогічних зусиль.

Індивідуальна робота з рядовим і сержантським складом, що проходить військову службу за контрактом, виражається в цілеспрямованій діяльності посадових осіб щодо професійного становлення, формування і розвитку воїнів-контрактників, формування у них професійних якостей і прагнення до вдосконалення відповідно до вимог військової справи, статусу професіонала. Вона організовується і здійснюється на основі загальних військово-педагогічних принципів, що витікають із закономірностей військово-педагогічного процесу. Разом з тим індивідуальна робота з військовослужбовцями військової служби за контрактом має й особливості. Вона визначається цілями і завданнями професійної підготовки, змістом, специфікою організації і проходження служби та іншими обставинами.

Неможна забувати і про індивідуальну роботу з такою категорією військовослужбовців як *неформальні лідери*. Неформальним лідером у військовому колективі прийнято вважати військовослужбовця, який не займає службові посади в підрозділі, але користується серед товаришів по службі авторитетом.

Основна особливість індивідуальної роботи з ними полягає в тому, що офіцер не повинен залишати без психолого-педагогічного впливу устремління «неформала», особливо якщо вони спрямовані проти вимог командування на підтримання статутного порядку та правил військової служби. В індивідуальній роботі з ним найкраще спиратися на молодших командирів та тих військовослужбовців, які мають довіру у «неформала».

В індивідуальній роботі з неформальними лідерами важливо:

1. Спрямувати якості неформального лідера на підтримку молодших командирів щодо згуртування військового колективу, надання допомоги молодим воїнам та шефство над ними, досягнення кращих результатів у службово-бойовій діяльності тощо.

2. Прагнути переконати неформального лідера негативного спрямування у помилковості його уявлень, дій, висновків. Для чого, з одного боку, бажано домогтися затвердження у його свідомості значущості ідеї захисту Батьківщини, патріотизму, вірності військовим традиціям, а з іншого – долучити до практичних заходів щодо зміцнення бойової готовності, покладаючи на нього додаткові обов'язки щодо підвищення якості виконання службово-бойових завдань підрозділом.

3. Якщо не вдається змінити негативну спрямованість діяльності неформального лідера, то необхідно домогтися розвінчання його авторитету в очах товаришів по службі, щоб упорядкувати взаємини в колективі на основі статутних та професійних цінностей військової служби.

4. Якщо вичерпані всі форми та засоби індивідуального та колективного впливу, то необхідно забезпечити ізоляцію неформального лідера від решти особового складу та створити у військовому колективі атмосферу засудження його дій та вчинків товаришами по службі.

Військовослужбовці-контрактники не проводять весь свій час у військовій частині, як військовослужбовці строкової військової служби, та все ж велику частину їх часу займає професійна діяльність.

Індивідуальна робота з військовослужбовцями військової служби за контрактом повинна здійснюватись у всіх видах професійної діяльності: в ході занять, несення вартової служби, виконання регламентних і господарських робіт, у ході проведення навчань і виконання бойових завдань. Військовослужбовець формується колективом (групою, командою), умовами професійної діяльності, методами і способами професійної підготовки, тобто, коли здійснюється безпосередній та опосередкований вплив.

Активно впливають на індивідуальну роботу умови професійної діяльності. Від командирів (начальників) потрібні зусилля щодо створення комфортних умов для професійної діяльності військово-службовців, як в області матеріальної, так і соціальної, комуні-

кативної. Будь-який вид професійної діяльності необхідно використовувати в індивідуальній роботі. Чималу роль при цьому відіграє різноманітність видів діяльності, зміна змісту психолого-педагогічних дій, визначення перспектив і орієнтирів, підбиття підсумків, оцінка діяльності кожного військовослужбовця, визнання значущості його внеску в загальну справу тощо.

Раціональна організація професійної діяльності військовослужбовців військової служби за контрактом відіграє важливу формувальну роль. Позитивний ефект досягається суворим дотриманням регламенту службового часу, якісним і своєчасним матеріально-технічним забезпеченням, постановкою конкретних і реальних завдань, наданням допомоги і повноцінним контролем. При постановці завдань командир (начальник) повинен враховувати ступінь підготовленості підлеглого, щоб через неможливість їх виконання не викликати у військовослужбовця відчуття безпорадності або недоцільності його діяльності.

Важливою умовою ефективності індивідуальної роботи з військовослужбовцями військової служби за контрактом виступає забезпечення єдності процесів службово-бойової діяльності і морально-психологічної підготовки. Не можна роз'єднувати всі ці процеси і припускати, що в певний час ми займаємося одним, а потім іншим. Вони складають одне ціле, і лише в їх взаємодії можна досягти результатів.

В індивідуальній роботі з військовослужбовцями військової служби за контрактом потрібно виходити з турботи про людину (нехай навіть ця турбота не виражена в матеріальному вигляді, хай це буде тепле слово про сім'ю військовослужбовця, про нього особисто), виявляти жорстку вимогливість до себе і справедливу вимогливість до підлеглих.

Таким чином, зміст індивідуальної роботи з військовослужбовцями військової служби за контрактом включає ряд ключових моментів: визначення місця, ролі, наукових і організаційних основ психолого-педагогічного впливу; визначення цілей; оптимальний вибір і використання методів, форм, засобів і прийомів; вивчення і врахування рівня професійної підготовленості контрактників; узгоджену психолого-педагогічну діяльність органів військового управління, державних і адміністративних органів. Приведення в систему уявлень про суть, зміст, принципи індивідуальної роботи сприятиме підвищенню ефективності індивідуальної роботи

командирів (начальників), які сьогодні стикаються із значними труднощами та суперечностями у роботі з солдатами і сержантами, що проходять військову службу за контрактом.

Отже, ми бачимо, що командиру (начальнику) важливо володіти формами і методами індивідуальної роботи з метою більш якісного проведення запланованих заходів, досягнення поставлених завдань щодо формування, підтримання та відновлення морально-психологічного стану особового складу, якісного виконання поставлених перед підрозділом завдань.

Докорінні зміни, які відбуваються у Збройних Силах, передбачають створення адекватних, до цих процесів, соціально-педагогічних умов і зумовлюють необхідність оптимального розвитку системи МПЗ, впровадження актуальних ідей і технологій, перехід від авторитарної до особистісно-орієнтованої системи морально-психологічної роботи.

Активний перехід на комплектування ЗС України від служби строкової військової служби до служби добровільної за контрактом потребує нових підходів та вдосконалення системи індивідуальної роботи, основна мета якої полягає у цілеспрямованій, послідовній та ефективній роботі з формування у військовослужбовців високих морально-ділових якостей, необхідних для надійного захисту Батьківщини.

2.3. Особливості індивідуальної роботи з військовослужбовцями-жінками

Входження людства в нове тисячоліття відзначене кардинальними змінами в стереотипах статево-рольової ідентифікації особистості в рамках соціуму і еволюції суспільної свідомості. Одним із проявів цих змін є посилення ролі і впливу жінки в різних сферах суспільного життя, соціальних інститутах і суспільстві в цілому. Жінки як суб'єкти гармонізації суспільних відносин стали найважливішими структурними елементами професіоналізації різних соціальних груп, та їх професійна діяльність, як показують останні дослідження, здійснює істотний вплив на зростання національного доходу провідних країн світу. На даний час жінки

складають до 70% економічно активного населення світу. Як свідчить соціальна практика, індивідуально-психологічні відмінності чоловіків і жінок відносяться до числа базових характеристик розвитку людства, багато в чому визначаючи життєвий шлях людини. Існує влучний вислів, що часто стать – це доля. Статеві стереотипи багато в чому визначають і самооцінку людини, і її сприйняття оточуючих, а в кінцевому рахунку – її поведінку, накладаючи певні обмеження на процес особистісної та професійної самореалізації. Особливо рельєфно ці стереотипи проявляються в умовах військової служби, де ролі чоловіка і жінки, спрямованість їхньої самореалізації визначені характером військово-професійної діяльності.

Актуальність розгляду особливостей індивідуальної роботи з жінками-військовослужбовцями обумовлена наступними обставинами:

по-перше, стійкою тенденцією кількісного збільшення, підвищення ролі і місця жінок у військово-професійній діяльності;

по-друге, зміною вектору професійної самореалізації жінок, які прагнуть набути в армійському середовищі відносну стабільність соціального благополуччя, багатофункціональність діяльності, наявні у військовослужбовців пільги, розширити сферу особистісного самоствердження, отримати затребувані в суспільстві додаткові професії тощо;

по-третє, необхідністю впровадження у військово-педагогічну теорію і практику нових наукових підходів до аналізу статево-рольової соціалізації жінок у ході військово-професійної діяльності. Жінки перемістилися з периферії соціально значущих професій в сфери, де активно виробляється стратегія суспільного розвитку;

по-четверте, недостатньою розробленістю теорії та практики індивідуальної роботи з військовослужбовцями-жінками як специфічною професійною групою, основних тенденцій і логіки розвитку цього процесу у військово-професійному середовищі, слабкою розробленістю механізму впливу на професійну підготовку військовослужбовців-жінок;

по-п'яте, недосконалістю нормативно-законодавчої бази та гендерної кадрової політики, що регулюють проходження жінками військової служби, та відсутністю наукових рекомендацій щодо більш ефективного використання праці жінок у військово-професійному середовищі.

Процес реформування Збройних Сил супроводжується стійкою фемінізацією військових колективів. У зв’язку з цим

необхідно знати індивідуально-психологічні особливості жіночої психології, форми, методи й особливості індивідуальної роботи з даною категорією військовослужбовців.

Цікава інформація

Станом на жовтень 2022 року у ЗС України проходять службу та працюють близько 60 тисяч жінок. З них більше 40 тисячі – жінки-військовослужбовці, з яких більше 8000 – офіцери. Статус учасника бойових дій мають понад 16 тисяч жінок. З початку повномасштабної агресії росії більше 5 тисяч жінок воюють на передовій. Від 2014 року понад 400 жінок-воїнів відзначені державними нагородами, понад 5 тисяч нагороджено відомчими та іншими відзнаками. З 24 лютого 2022 року дві жінки отримали звання Герой України.

Представниці жіночої статі проходять службу та працюють в усіх видах та родах військ ЗС України. Найбільше вони представлені у частинах і з'єднаннях Сухопутних військ та Повітряних Сил ЗС України. Лише за останній час кількість посад і спеціальностей у війську, на яких можуть проходити службу жінки-військовослужбовці, збільшилася на понад 100 спеціальностей.

Так, якщо у 2014 році загальна чисельність жінок становила 49 926, із них військовослужбовців – 16 557, офіцерів – 1633, сержантсько-страшинський склад – 4754, солдатів – 9707, курсантів - 370 осіб, цивільний персонал налічував 33 369 осіб, то станом на 1 березня 2023 року вже було 60 538 жінок у ЗС України. Із них військовослужбовців – 42 898 осіб. Кількість жінок-військових збільшилась у 2,5 раза в порівнянні з 2014 роком. Кількість жінок офіцерів зросла до 7416 осіб, що майже всемеро більше, ніж у 2014-му, сержантсько-старшинський склад – 11 215, солдатів – 22 832, курсантів – 1500 і цивільного персоналу – 18 101 особа.

Вивчення практики гендерного спілкування показало, що характеристики самореалізації військовослужбовців-жінок складні і суперечливі. У них виділяються як позитивні, так і негативні чинники.

Характерні позитивні психологічні особливості жінок, які необхідно використовувати для підвищення ефективності їх військово-професійної діяльності, – це увага, зваженість особистих оцінок у професійному спілкуванні, довірливість, відхідливість, уміння йти на компроміси і прощати чоловікам допущені помилки (у загальному), емоційність у спілкуванні, відвертість, здатність інтегрувати в собі кращі риси найближчого оточення, уміння швидко адаптуватися до умов військової служби, не розгублюватися у важких життєвих і професійних ситуаціях, доброта, терпимість, витривалість, зібраність, стійкість, здатність у разі потреби бути рішучими і безкомпромісними, прагнення до справедливості, дисциплінованість, прагнення до порядку й акуратності на робочому місці. Досвід свідчить, що присутність

жінок ушляхетнює взаємини у військовому колективі, часто стимулює його соціальну і професійну активність.

Проте, як показує військова практика, особливості жіночої психіки накладають відбиток на взаємовідносини в колективах (групах, командах) із вираженою фемінізованістю. Підвищена емоційна чутливість жінок, прагнення до справедливості розподілу службового навантаження, загострене почуття особистої гідності та статусу у чоловічому колективі, боротьба з фаворитизмом у таких підрозділах (вузли зв'язку, тилові структури, медичні установи тощо) іноді стають приводом невиправданих конфліктів на ґрунті з'ясування «жіночих» проблем. Сімейні проблеми у жінок-військовослужбовців, як правило, також відбиваються на ефективності службової діяльності більше, ніж у випадках із чоловіками.

Цікава інформація

Слід зазначити, що жінка достатньо автономна у своїй поведінці. При цьому багато що залежить від ситуації, настрою і самопочуття. Підкреслюючи цю думку, відома французька феміністка Симона де Бовуар відзначала: «Жінці невимірно важче, ніж чоловікові, підкорятися організованому порядку. Чоловік підкоряється йому самостійно як центральному правилу життя. Жінці ж в цьому процесі необхідне посередництво чоловіка».

Огюст Копт у цьому ж контексті підкреслював, що «найбільша проблема жінки полягає в подоланні труднощі підкорятися». Це обставина, що не має серйозного впливу на професійну самореалізацію жінок в умовах цивільного життя, але набуває виключно важливого (деколи – вирішального) значення у військово-соціальному середовищі, де беззаперечна покора начальникові (яким би він не був) – непорушний постулат і основа всієї діяльності.

Військові фахівці, проводячи гендерний аналіз професіоналізації військовослужбовців жіночої статі, визначають *типологію їх основних груп*. Звертаємо увагу, що зазначена типологія характерна для жінок, які служать у збройних силах у мирний час.

Перша група – жінки-військовослужбовці «подвійного успіху», основна частина яких реалізувала свій особистий потенціал і в професійній, і в сімейно-побутовій сфері. Ця група, як показують дослідження, найбільш нечисленна з виділених. До неї відносяться більшість жінок-офіцерів у військовому званні майор та вищі, а також жінки, що проходять військову службу на самих високооплачуваних посадах у гендерній ніші військової професіоналізації.

Представницям цієї групи властиві високий ступінь задоволеності своїми діловими якостями, висока військово-професійна самооцінка, оптимальна узгодженість військових і сімейних обов'язків. За даними фахівців, жінки «подвійного успіху» більшою мірою, ніж інші типи працюючих жінок, орієнтовані у статево-рольовій взаємодії на нарощування саме гендерних якостей, оскільки ділові у них достатньою мірою виражені і сформовані.

Друга група – професійно-орієнтовані жінки-військово-службовці. Основний рушійний мотив представниць цієї групи – визнання у професійному середовищі своїх досягнень і творча самореалізація (іноді на шкоду сімейно-побутовим відносинам). Чисельність таких жінок відносно невелика. Вони відрізняються тим, що у структурі спрямованості особистості змістовний бік їх професійної діяльності превалює над речово-матеріальним (важливий не результат, а сам процес роботи, міжособові контакти у професійному середовищі як чинник самореалізації). Найповніше такі жінки реалізують свій особовий потенціал саме в роботі. В основному вони представлені у фемінізованих сферах військової діяльності: підрозділах зв'язку, штабній, медичній і тиловій службах, із них більше половини незамужніх.

Цікава інформація

У професійно-орієнтованих жінок існує яскраво виражена суперечність між цілями виконуваної діяльності і реалізацією репродуктивно-сімейної функції. «Якщо жінка цілком поглинена якою-небудь справою, – відзначала Симона де Бовуар, – їй стає страшно, що вона не відбудеться як жінка. Це відчуття постійно живе в ній, ослабляючи волю і обмежуючи максимально ефективну діяльність».

Третю групу складають *жінки-військовослужбовці, що працюють за потребою.* Як правило, це – самотні матері, розлучені і дружини матеріально неблагополучних чоловіків. Це найбільша група військовослужбовців-жінок – більше половини. Вони працюють не ради самореалізації, але за принципом: вибирати не доводиться. Якщо чоловік, як правило, «злитий з професійною діяльністю воєдино», то жінка дуже часто відволікається на роботі у зв'язку з сімейними проблемами. Ефективність їх праці у плані ініціативи достатньо низька, оскільки матеріальне стимулювання практично відсутнє, а зарплата не залежить від обсягу виконаної роботи. Особистісна орієнтація направлена, в основному, на міжособове спілкування в жіночому професійному середовищі.

Четверта група – *сімейно-орієнтовані жінки-військовослужбовці.* До них відноситься третина заміжніх і менше половини незаміжніх жінок, які віддають перевагу присвяченню основного часу свого життя сім'ї. Незаміжні жінки цієї групи не відрізняються високими результатами професійної діяльності, оскільки один із головних мотивів їх життя – створення благополучної сім'ї. На відміну від них заміжні жінки із стажем служби 10 років і більше, як правило, прагнуть підвищити свою професійну кваліфікацію і статус. Як правило, вони важко адаптуються до нових умов роботи і знаходяться в уразливому положенні в сім'ї.

Серед обставин, що визначають гостроту соціальних проблем жінок-військовослужбовців і необхідність їх рішення, можна виділити наступні:

- недостатня розвиненість соціальної інфраструктури у військових гарнізонах, що загострює сімейно-побутові проблеми і соціальне самопочуття військовослужбовців жіночої статі;
- виражений дефіцит посад у військових установах і частинах за наявною базовою освітою дружин військовослужбовців;
- відносно слабкі перспективи службового зростання в порівнянні з військовослужбовцями-чоловіками, обумовлені меншим (у порівнянні з чоловіками) доступом жінок до вищої військової освіти з більшості військових спеціальностей.

Цікава інформація

При організації професійної підготовки військовослужбовців-жінок необхідно враховувати антропологічні і фізіолого-соматичні відмінності чоловіків і жінок. За даними науки, середній чоловік на 7% вище і на 8% більше за середню жінку. Середня вага мозку жінки складає 1220 г (20% від загальної маси м'язових тканин), а мозок чоловіка – 1360 г (відповідно 23% його маси). Зріст жінки складає в середньому 93% від зросту чоловіка. Довжина жіночого тіла в середньому на 10 см менше чоловічого. Загальний центр тяжіння розташований на 0,5–2,0% нижче, ніж у чоловіка. М'язова тканина жінки складає 32–35% від загальної маси тіла (у чоловіків – 40% і більше). Це пояснюється наявністю в жіночому організмі естрогену – жіночого статевого гормону. Маса серця жінки на 10–15% менше чоловічого серця. Об'єм крові у жінок на 1 кг маси тіла складає 60–70% $см^3$ (у чоловіків – 70–80 $см^3$). Кров жінок містить більше води (80,11%), ніж кров чоловіків (78,15%). Все це позначається на динаміці працездатності і витривалості жінок за різних умов військової діяльності.

Особливої уваги вимагає проблема сексуальних домагань до жінок-військовослужбовців і приниження їх гідності. Ця проблема

була до недавнього часу закрита для аналізу. Окремі дослідження з цієї проблеми показали, що певна кількість військовослужбовців-жінок піддаються сексуальним домаганням з боку своїх командирів і колег по службі, причому стосовно декого з опитаних це повторюється три і більше разів на рік. Ці дані в цілому підтверджують результати моніторингу громадської думки військовослужбовців-жінок.

Останнім часом у військах непоодинокі випадки, коли в одній частині проходить службу подружжя. В таких умовах діють певні особливості та суб'єктивні чинники:

- зацікавленість обох військовослужбовців у результатах служби іншого, обопільне бажання допомоги у виконанні посадових обов'язків;
- розуміння проблем службової діяльності одного, прагнення до допомоги в їх подоланні, яке інколи виходить за межі службових повноважень іншого;
- створення напруженого оточення навколо працюючої родини з числа тих, чия дружина на службу не влаштована (звинувачення у протекціонізмі, кумівстві, створенні полегшених, у порівнянні з іншими військовослужбовцями-жінками, умов служби та праці тощо).

Крім того, під час визначення службових обов'язків необхідно враховувати специфіку фізичного розвитку і можливостей жіночого організму, а також регулярні фізіологічні цикли, властиві жінкам.

При визначенні технологій психолого-педагогічного впливу на професійну свідомість військовослужбовців-жінок необхідно зважати на специфіку їх мислення, спрямованість ціннісних орієнтацій, особливості міжособистого спілкування з військово-службовцями-чоловіками.

Враховуючи, що формування військово-професійних якостей у жінок має виражену прикладну спрямованість відносно військової діяльності, технології індивідуального психолого-педагогічного впливу, з одного боку, визначаються загальними завданнями військової служби, а з іншого – специфікою військової спеціалізації конкретної типологічної групи військовослужбовців-жінок.

Фахівці вважають, що індивідуальна робота з жінками повинна мати «практичний характер». Зважаючи на те, що більшість жінок приходять у професійні військові колективи особами, що вже

сформувалися, завдання індивідуальної роботи з ними полягає в тому, щоб звести до мінімуму вплив суб'єктивних чинників і проблемних особистих особливостей військовослужбовців-жінок з погляду інтересів військової служби. У зв'язку з цим чинники військової служби більшою мірою «працюють над людиною», «полірують» її, а не формують наново.

За таких умов метою індивідуального психолого-педагогічного впливу на військовослужбовців-жінок стає створення умов для соціально-психологічної та професійної адаптації у військовому колективі, розвиток позитивних якостей та використання потенціалу жінок у забезпеченні життєдіяльності військового колективу, підтримання почуття особистої гідності, розуміння ролі та можливостей жінки у виконанні завдань, пов’язаних з інтересами військ, підвищення морально-психологічної стійкості в житті, неухильне дотримання рівних статутних вимог, умов діяльності та соціальної справедливості в її оцінці.

Для досягнення цієї мети застосовуються наступні функції індивідуальної роботи з військовослужбовцями-жінками:

1. Вивчення особистості військовослужбовця-жінки, її особистих якостей, рівня інтелектуального розвитку, загальноосвітнього рівня, сімейного стану та проблем, пов’язаних із цим.

2. Відстежування процесу соціальної та професійної адаптації жінки у військовому колективі, формування її здібностей, навичок до виконання функціональних обов’язків, аналіз ступеня авторитетності у своєму середовищі та у колективі.

3. Пошук компромісних рішень, коли військові закони об’єктивно вступають у протиріччя із законами життя жінки, для безконфліктного розв’язання таких протиріч без шкоди для служби.

Виконання цих та інших функцій індивідуальної роботи з військовослужбовцями-жінками здійснюється за наступними напрямами:

- виявлення та вивчення об’єктивних та суб’єктивних чинників мотивації служби жінок у Збройних Силах та інших складових Сил оборони України;
- аналіз соціальних та побутових проблем, що постають перед військовослужбовцями жіночої статі, визначення шляхів їх розв’язання;
- вивчення специфіки мішаних колективів, особливостей протікання соціальних та субординаційних процесів у них, станов-

лення та розвитку міжособистісних стосунків, аналіз передумов виникнення вузлів напруження, конфліктних ситуацій та шляхів їх попередження і подолання;

- визначення основних завдань, напрямів індивідуальної роботи з військовослужбовцями жіночої статі та додаткових завдань у морально-психологічній роботі з керівним складом підрозділів та служб, де проходять службу жінки;
- жорсткий, систематичний контроль за станом індивідуальної роботи, її своєчасним корегуванням, дотриманням соціальної справедливості у роботі з жінками.

Керівні документи визначають наступні напрями індивідуальної роботи з військовослужбовцями-жінками:

- формування готовності до беззаперечного виконання наказу командира (начальника), позитивної мотивації й свідомого ставлення до служби у Збройних Силах;
- розвиток високих морально-етичних якостей, гордості за обрану спеціальність, працьовитості й уміння працювати у військовому колективі.

Вивчення практики індивідуальної роботи з військовослужбовцями-жінками показало, що психолого-педагогічна взаємодія з ними характеризується наступними особливостями:

- використання, переважно, методів воєнно-професійної орієнтації у військовому середовищі і методу переконання при формуванні професійної свідомості;
- визначення методів індивідуальної роботи, виходячи з умов спрямованості військової діяльності військовослужбовців-жінок та їх приналежності до певної військово-професійної групи;
- врахування негативного впливу на психіку жінок несприятливих чинників військово-професійного середовища (незручний для самотніх і багатодітних матерів режим роботи, низький рівень професійної мобільності тощо).

Фахівці вважають, що «завищена самооцінка характеризує саме *жіночий психологічний стереотип»*. У зв'язку з цим для даної категорії військовослужбовців рекомендується використовувати в ході індивідуальної роботи такі *психолого-педагогічні методи,* як мотивація професійного самовдосконалення, стимулювання пізнавальної діяльності, особистий приклад керівника, створення психолого-педагогічних ситуацій професійного вибору й ін.

До основних *форм формування професійних якостей* відносяться: професійна орієнтація, професійна освіта, професійна самодіагностика, професійне консультування та ін.

Індивідуальний підхід передбачає врахування у професійній підготовці індивідуально-психологічних, фізіологічних, фізичних, соматичних та інших особливостей військовослужбовців-жінок. У своїй поведінці жінка найчастіше дотримується позиції: «Я саме така, яка є, подобається це вам чи ні». Тому в їх професійній підготовці потрібне особливе терпіння, такт і індивідуальний стиль спілкування, що максимально враховує її індивідуальні особливості, сімейний стан, особисті проблеми, особливості фізіологічного стану на момент спілкування. Вступ до військово-професійного середовища доцільно здійснювати так, щоб «не ламати людину, не перетворювати її на автомат».

Пріоритетними напрямами індивідуальної роботи з військовослужбовцями-жінками є:

- чітке роз'яснення нормативно-правового положення жінок у військово-професійному середовищі, їх прав і посадових обов'язків;
- активне включення військовослужбовців-жінок із перших днів служби у всі види професійної підготовки з метою якнайшвидшого опанування військовою спеціальністю як умови завоювання професійного авторитету;
- тактовне висування високих вимог до виконання службових обов'язків у поєднанні з турботою про задоволення їх матеріально-побутових, санітарно-гігієнічних і медичних потреб;
- розумне врахування психофізіологічних особливостей жіночого організму при оптимальному визначенні службових навантажень;
- продумана і зважена дисциплінарна практика в оцінці якості виконання службових обов'язків;
- організація регулярних зустрічей військовослужбовців-жінок з керівництвом військової частини з питань їх служби, побутового і медичного забезпечення, сімейно-побутових проблем;
- формування здорових гендерних взаємин і етичної атмосфери під час службового і неформального спілкування військовослужбовців-жінок та чоловіків у військовій частині (підрозділі), де визначальне значення належить особистому прикладу командира.

При визначенні технологій психолого-педагогічного впливу на професійну свідомість військовослужбовців жіночої статі необхідно брати до уваги специфіку їх мислення, спрямованість ціннісних орієнтацій, особливості міжособового спілкування з військовослужбовцями-чоловіками.

Зважаючи на напрями, визначаються і методи індивідуальної роботи з військовослужбовцями-жінками. До основних з них відносяться наступні:

- *метод переконання* як найважливіший метод індивідуальної роботи з військовослужбовцями-жінками, що визначає стратегію гендерних відносин у військових колективах (групах, командах);

- метод «*контрастної бесіди»*, що ґрунтується на зміні суб'єктів індивідуальної роботи, на застосуванні її різноманітних форм і методів;

- *метод позитивних прикладів* у професійній діяльності жінок і визначенні їх статусно-ролевих позицій у військовому колективі;

- *метод «нагадування про недоліки»*, вживаний, як правило, в особистій бесіді у вигляді тактовних рекомендацій жінці звернути увагу на наявні недоліки у службовій діяльності;

- *метод «заборони негативних емоцій»,* що припускає відвернення жінок від переживань шляхом активізації актуальних позитивних емоцій, завчасне попередження про «серйозну розмову», доручення завдань, що дозволяють відвернутися від небажаних негативних відчуттів;

- *метод «негайної зупинки»,* вживаний у ситуації різкого загострення міжособистого конфлікту; його сутність полягає в тому, щоб не відповідати «ударом» на завданий «удар», а зібрати волю й енергійно, коректно припинити спілкування та через деякий час, з урахуванням психологічного стану жінки, повернутися до проблеми, тактовно з'ясувати відносини, усунути непорозуміння та двозначність у поведінці і спілкуванні;

- *метод матеріального і морального стимулювання* професійної діяльності військовослужбовців-жінок, спрямований на вирішення актуальних соціальних проблем і задоволення їхніх емоційних очікувань;

- *метод заохочення* як засіб активізації службової мобільності жінок і актуалізації їх природних здібностей; як правило, професійні заслуги й узяті службові рубежі військовослужбовців-жінок

необхідно широко популяризувати в колективі, серед членів сім'ї і професійних авторитетів;

- *метод диференційованого підходу* до особистих і професійних проблем жінок, ухвалення обґрунтованих рішень при розгляді всіх питань, пов'язаних з колективом, де проходить службу військовослужбовець-жінка, і з проблемною ситуацією, в якій вона опинилася.

- *метод покарання* як крайня форма психолого-педагогічного впливу на військовослужбовців-жінок у випадку, якщо заплановані цілі не були досягнуті раніше перерахованими методами.

Командиру (начальнику) стосовно підлеглої жінки необхідно вносити корективи в стиль свого керівництва, що склався у нього за досвідом роботи в чоловічому колективі. При цьому важливо сприяти взаєморозумінню у спілкуванні, налаштуванню підлеглої на об’єктивну оцінку отриманого завдання, поведінки, співслужбовців, дій командного складу підрозділу. Якщо нервово-емоційний зрив відвернути не вдалось, то керівництву не слід робити передчасних висновків.

Лише тоді, коли підлегла заспокоїться, можна дати відповідні оцінки і розпорядження. При постановці завдань важливо враховувати не тільки досвід, підготовленість, загальний стан здоров’я, але і тимчасові періоди зниження працездатності військовослужбовців-жінок.

Пам’ятаючи про їх підвищені можливості до деталізації предмета своєї уваги, потрібно уникати загальних обговорень, викладати завдання якомога більш конкретніше. Абстрактне і раціональне мислення чоловіка, як правило, входить у протиріччя з ірраціональним чутливим мисленням жінки. Як гласить правило взаєморозуміння начальника-чоловіка і підлеглої жінки, «Перед тим як переконувати у важливості і необхідності яких-небудь дій, намагайся викликати позитивний настрій на спілкування (щира турбота в побутових проблемах, слова підтримки й уваги, не завадять і компліменти)».

Велику роль відіграє також особистий приклад чоловіка й офіцера.

Серед загальних форм морально-психологічної роботи з військовослужбовцями-жінками довели свою життєвість наступні:

- проведення зборів жінок-військовослужбовців з актуальних проблем життєдіяльності військової частини із залученням

керівників необхідних служб (за зразком зустрічей командування з військовослужбовцями, вечорів запитань та відповідей);

- вшанування жінок-військовослужбовців, які мають високі показники у виконанні своїх службових обов'язків;
- проведення святкових заходів, ювілеїв, пам'ятних дат;
- організація заходів, спрямованих на розвиток культурного рівня військовослужбовців жіночої статі;
- залучення до розв'язання соціальних проблем представниць органів державної влади, соціального захисту;
- координація діяльності з місцевими органами охорони здоров'я, освіти для вирішення проблем медичного обслуговування, виховання дітей;
- залучення військовослужбовців-жінок до роботи з особовим складом строкової військової служби, їх батьками, їх участь у розв'язанні конфліктних ситуацій;
- активне залучення до участі в роботі комісій професійно-психологічного відбору, громадських організацій, створених у військових частинах.

На нашу думку, категорія військовослужбовців-жінок – найскладніша для індивідуальної роботи категорія. Військовослужбовці-жінки – це ті, хто, по суті, часто є випадковими людьми в армії. Багато з них готові в будь-яку хвилину розірвати контракт, як тільки виникне можливість отримати в іншому місці більш високе матеріальне забезпечення.

Таким чином, аналіз соціальних проблем військовослужбовців-жінок і практики індивідуальної роботи з ними свідчить про те, що, здійснюючи на них вплив, необхідно прагнути уникати грубої, нетактовної поведінки. Необхідно разом з тим прагнути уникати зайвого, невиправданого всепрощенства. Це, як правило, веде до того, що жінки починають виділяти себе як особливу привілейовану групу та вважати, що командуванню необхідно висувати до них занижені вимоги по службі. Завдання командира (начальника) – бути *справедливим* до всіх підлеглих, незалежно від статевої приналежності, при цьому бути підкреслено ввічливим у висуванні вимог до жінок. Не можна забувати також, що саме на командирові (начальникові) лежить відповідальність за створення для військовослужбовців-жінок необхідних побутових умов, зважаючи на специфіку їх організму при виконанні службових обов'язків.

Усе це в цілому повинно сприяти формуванню здорової морально-психологічної атмосфери в колективі, нейтралізації невиправданих службових конфліктів на гендерній основі і забезпеченню соціальної підтримки військовослужбовців-жінок у важких ситуаціях особистого життя і військово-професійної діяльності.

2.4. Індивідуальна робота з військовослужбовцями строкової військової служби

Сьогодні суспільство і держава знаходяться в нових соціально-економічних і політичних умовах, значно виріс рівень розвитку як самої людини, так і соціуму, частково змінилися цінності і мотивація, зросли вимоги до рівня підготовки, компетентності фахівця, розуміння пріоритетності професіоналізму в процесі діяльності військовослужбовця. Все це значною мірою вимагає зміни змісту, організації, методики морально-психологічної роботи. Сучасна ситуація об'єктивно припускає необхідність глибокого і повного вивчення психолого-педагогічних особливостей рядового і сержантського складу, що проходить строкову військову службу у Силах оборони України.

Виділення цій категорії військовослужбовців у морально-психологічній роботі обумовлене рядом причин:

а) їх служба відповідає певному соціально-правовому становищу;

б) виконувані ними професійні завдання однотипні;

в) ця категорія військовослужбовців складає велику частину у військових підрозділах, і безпосередньо на них покладається вирішення багатьох завдань, що стоять перед військом.

Сформувати професійно важливі якості у військово-службовців даної категорії в сучасних умовах можна лише при науковому, глибоко обґрунтованому підході до роботи з ними.

У соціально-психологічній характеристиці *військовослужбовців строкової військової служби* найважливішим є врахування специфічних проявів і суперечностей, властивих юнацькому віку на стадії переходу до зрілості. У зв'язку з інтенсивністю фізичного розвитку, а також недостатністю досвіду управління собою, у молодої людини процеси збудження зазвичай превалюють над

процесами гальмування. В цілому цьому віку властиві такі суперечності:

- з одного боку, широкий світогляд, допитливість, енергія, відчуття нового, прагнення виявити себе, дисциплінованість, старанність, а з іншого – усе це співіснує з песимізмом, апатією, політичним і правовим нігілізмом, бравадою, непослідовністю, розпиленістю інтересів;
- прагнення до самостійності, незалежності думок і дій, у той же час недостатній життєвий та службовий досвід, сильна схильність до групового впливу, підтримки авторитетними особами своїх поглядів, виявлення стійкої залежності від думки компанії однолітків, найближчого оточення, які грають роль референтної групи;
- потреба в самоствердженні, разом з тим скромний арсенал форм, методів і способів самовираження особистості, недостатній життєвий досвід. Часто він примушує вдаватися до етично збиткових, а іноді й юридично незаконних прийомів;
- в оцінках, висловах і стосунках виявляється прагнення до визначеності, чіткості, однозначності. Ці якості пояснюються юнацьким максималізмом, прагненням будь-якими способами відстояти свою думку (часто помилкову або суперечливу). Проте це співіснує з непостійністю, неміцністю переконань, мізерністю аргументації, недостатньою наполегливістю і послідовністю в досягненні мети;
- гостра сприйнятливість, сильна вразливість і висока емоційність, що спричиняє за собою підвищену конфліктність, збудливість, поспішність у рішеннях і діях;
- до 20 років у молодої людини вже сформовані основні риси характеру, вироблені певні динамічні стереотипи поведінки і взаємовідносин з оточуючими. Умови військової служби вимагають перегляду багатьох сформованих рис, а це –достатньо складний і хворобливий процес психологічної перебудови і ломки характеру;
- 18–20 років – це період бурхливого формування потреб людини, зокрема, він збігається з кульмінаційним періодом статевої активності у чоловіків. Неможливість в армійських умовах задовольнити багато виникаючих потреб призводить до фрустрації, породжує психологічну напруженість і може

штовхнути військовослужбовців на пошук аморальних і навіть незаконних засобів для задоволення потреб;

- багато що сприймається в романтичному світлі, зокрема приваблює романтика військової служби. Проте при зіткненні з прозою і буденністю армійських буднів у молодої людини може виникнути реакція протесту, форми прояву якої багатоманітні: від уходу «в себе» до демонстративної агресивної поведінки або бурхливого прояву інших негативних емоцій.

Крім того, на даний час у молодіжному середовищі набули поширення наркоманія, пияцтво, сексуальна розбещеність, цинізм, зниження цінностей людського життя, невіра в ідеали, а також інші соціальні хвороби та біди, що загострилися останніми роками і які молодь привносить до армії.

Загальновизнано, що у вирішенні завдань формування у військовослужбовців строкової військової служби необхідних якостей важливим є індивідуальний підхід.

Індивідуальний підхід припускає:

- всебічне вивчення та знання індивідуальних особливостей кожного військовослужбовця;
- врахування індивідуальних особливостей військовослужбовців: характеру; спрямованості особи; життєвого досвіду; інтелектуальних, вольових, емоційних і пізнавальних якостей; фізичного розвитку, звичок і ін.;
- охоплення повсякденною увагою та цілеспрямованою взаємодією кожного військовослужбовця;
- психолого-педагогічно грамотний вибір форм, методів, засобів та прийомів взаємодії з військовослужбовцями з урахуванням обстановки, індивідуальних особливостей та цілей його підготовки;
- вміле моделювання психолого-педагогічні ситуації для забезпечення ефективності підготовки особового складу;
- своєчасне коригування взаємин командир (начальник) – військовослужбовець, заради цілеспрямованого досягнення успіху у роботі.

Важливим елементом змісту індивідуальної роботи є оптимальний вибір і використання її методів, форм, засобів і прийомів. На сьогоднішній день в загальній і військовій педагогіці є достатній арсенал методів, форм, засобів і прийомів впливу на людей. Найбільш прийнятними методами в індивідуальній роботі з

військовослужбовцями строкової військової служби є: *переконання, вправа, приклад, заохочення, примус, навіювання*.

Система індивідуальної роботи передбачає формування у військовослужбовців знань, навиків, умінь, що переростають у звички, переконання і, кінець кінцем, у необхідні особисті і професійні морально-бойові якості.

Результатом психолого-педагогічних дій повинен стати підготовлений військовослужбовець.

Головною метою індивідуальної роботи з військовослужбовцями, що проходять строкову військову службу, є формування і розвиток у них якостей, необхідних захисникові Вітчизни. Все функціонування системи індивідуальної роботи з військовослужбовцями, які проходять строкову службу, спрямоване на зміцнення морального духу військовослужбовців, на досягнення високої бойової готовності, морально-психологічного гарту. Цією метою визначаються завдання, що стоять перед системою індивідуальної роботи:

1. Виявлення і розвиток професійного потенціалу військовослужбовців, які проходять строкову військову службу, реалізація їх здібностей у професійній діяльності, формування професійних якостей: дисциплінованості, компетентності, відповідальності, уміння орієнтуватися та діяти у складних обставинах, відданості професії військового, енергійності і здатності використовувати всі можливості для досягнення мети, вірності традиціям, Військовій присязі, упевненості в своїх можливостях, можливостях командирів (начальників) і товаришів по службі тощо.

2. Створення умов і ситуацій для формування стійкого інтересу до військової професії. Практика показує, що стійкий інтерес, сприятлива психічна налаштованість до військової діяльності, задоволеність своєю роботою, суспільно корисна мотивація служать надійною гарантією досягнення успіхів у службі підвищують вірогідність переходу на військову службу за контрактом.

3. Планування і визначення цілей та завдань індивідуальної роботи.

4. Постійне вивчення індивідуальних особливостей військовослужбовців, що проходять строкову військову службу, рівня готовності до виконання поставлених завдань, військової дисципліни і соціально-правової захищеності. Організація підбору кадрів на посади молодших командирів.

5. Психолого-педагогічна підготовка офіцерів до індивідуальної роботи з солдатами і сержантами, які проходять строкову військову службу, розробка методик і рекомендацій.

6. Оптимальний вибір форм, методів, прийомів і засобів індивідуальної роботи, уміле використання їх у повсякденній діяльності та закріплення позитивного досвіду.

7. Створення необхідних умов для ефективної, цілеспрямованої та професійної індивідуальної роботи з військовослужбовцями строкової військової служби.

Індивідуальна робота з військовослужбовцями, які проходять строкову військову службу, – процес багатогранний і складний, тому наявність великого спектра методів дає можливість командирові (начальникові) для оптимального вибору, а потім для корекції і маневру у психолого-педагогічних діях. Ступінь реалізації методів залежить від грамотного й умілого їх застосування.

У найзагальнішому вигляді «механізм» процесу індивідуальної роботи з військовослужбовцями, які проходять строкову військову службу, можна представити таким чином. В процесі бойової і національно-патріотичної підготовки, виконання службових обов'язків і інших видів діяльності військовослужбовців виникають різні чинники, що впливають на їх психіку. Ці впливи, відбиваючись у свідомості військовослужбовця, породжують у нього певні мотиви поведінки, що опосередкують його вчинки. Виявляючись в різних діях, мотиви можуть стати необхідними, твердими і перетворитися на установки.

Багатократне повторення тих або інших дій веде до створення системи установок, які визначають поведінку військовослужбовця в найрізноманітніших ситуаціях.

Установка – це готовність, схильність військовослужбовця до сприйняття майбутніх подій і дій у певному напрямі; забезпечує стійкий цілеспрямований характер протікання професійної діяльності, служить основою доцільної активності військовослужбовця.

У зв'язку з цим особливе місце у вмісті індивідуальної роботи з військовослужбовцями, які проходять строкову військову службу, займає вивчення і врахування рівня сформованості професійних якостей та задоволеності службою даної категорії військовослужбовців.

Найважливішою передумовою вдосконалення системи відносин командирів (начальників) з військовослужбовцями є глибоке знання ними індивідуальних якостей підлеглих і особливості їх взаємин.

Головне джерело такого знання – постійні контакти з військовослужбовцями, спостереженням за їх поведінкою та службовою діяльністю тощо.

Вивчення військовослужбовців припускає копітку, систематичну роботу зі всіма підлеглими і з усіх питань. З перших днів перебування у військовій частині необхідно вивчати професійно-психологічні якості військовослужбовця. Від цього залежить вибір спеціальності і посади, яку він займатиме, а значить, ступінь задоволеності службою і якість виконання ним своїх функціональних обов'язків. Вивчення військовослужбовців, які проходять строкову військову службу, створює умови для вдосконалення індивідуальної роботи і професіоналізації особи військовослужбовця. Кожна дія будується з урахуванням соціалізації особи, індивідуальних, соціально-психологічних, фізіологічних, вікових особливостей і рівня розвитку професійних якостей.

При організації індивідуальної роботи з солдатами початкового періоду строкової військової служби головну увагу приділяйте перебудові ритму їх життя, вивченню військових статутів, створенню правильних уявлень про традиції, характер служби, взаємини військовослужбовців.

Вивчаючи своїх підлеглих, потрібно постійно проявляти про них турботу, піклуватися про забезпечення необхідним постачанням, поліпшення умов життя і побуту. Регулярно контролюйте якість їжі. Завжди будьте в курсі того, хто з воїнів отримав посилку, грошовий переказ.

При захворюванні підлеглого і направленні його у медичний пункт (шпиталь) дізнайтеся, зателефонувавши, який у нього стан здоров'я. Обов'язково відвідайте і підтримайте свого підлеглого. Контролюйте терміни виписки людей із лікувальних установ.

Свої особливості має робота з так званими складними воїнами. Важливо виявити причини їх несумлінного ставлення до служби, усунути їх, знайти в кожній людині позитивні риси в характері, розвивати їх. Не так легко, звичайно, вникнути в причини провини воїна – вільні або мимовільні, об'єктивні або суб'єктивні.

Особлива категорія військовослужбовців у підрозділі – ті, хто вже скоро звільнятиметься в запас. Це і сила, й опора будь-якого начальника у службі, об'єкт підвищеної уваги.

Вже починаючи за так званих «100 днів» до виходу Указу Президента про звільнення в запас, офіцерові необхідно з кожним із них провести бесіду. Поставити конкретні завдання щодо недопущення негативних явищ у колективі, ослаблення відповідальності на дорученій ділянці. А після публікації Указу Президента у пресі організувати оголошення його в підрозділі. Проведіть бесіди з тим, хто звільняється, спрямуйте його на успішне завершення служби, підготовку собі гідної зміни. Заохочуйте обмін досвідом між воїнами, що убувають, і тими, хто залишається, передачу знань, підтримуйте серед них атмосферу поваги і дружби. Кожному військовослужбовцю, який звільняється в запас, подякуйте за старанність у службі.

При потребі надайте допомогу воїнам в оформленні пам'ятних альбомів. Тим самим процес оформлення пам'ятних альбомів буде регульованим, підконтрольним. Організовуйте фотографування тих, хто звільняється. Проведіть вшанування кращих воїнів у підрозділі. Напередодні від'їзду військовослужбовців із військової частини вручить відмінникам служби листи подяки командира військової частини тощо.

Тепер про таке солодке для кожного солдата слово «відпустка». Важливо при плануванні відпусток, якщо обстановка дозволяє їх надання, приурочити їх до якоїсь важливої дати в житті військовослужбовця або його найближчих родичів (отця, матері й ін.). Про це оголосити на загальному шикуванні особового складу. Тут же вручити відпускні документи, квиток на дорогу (за можливістю). Все це ще більш наблизить вас до людей, допоможе активніше впливати на них.

Результати індивідуальної роботи заносяться в «Особову справу військовослужбовця строкової служби». «Особова справа» при переміщеннях військовослужбовця передається разом із обліково-послужною карткою. Заступники командирів підрозділів з МПЗ відповідають за їх ведення та збереження протягом року після звільнення воїна у запас. Як ми вже писали, в «Особовій справі» повинні бути наступні дані (додаток Л):

- результати вивчення соціально-демографічних даних, життєвого досвіду, особливостей соціально-психологічного параметрів

військовослужбовців;

- результати та висновки медичного обстеження, що впливають на психічний стан особистості;

- документи, підготовлені і відпрацьовані у ТЦК та СП, які характеризують особу;

- карта вивчення й аналізу соціально-психологічних якостей військовослужбовців на різних етапах служби;

- методичний журнал (щоденник) із результатами індивідуальної роботи;

- аналіз службової діяльності воїна (службова характеристика за періодами служби, службова картка, основні показники бойової підготовки, виконання бойових завдань тощо);

- інші матеріали, які можуть характеризувати особистість воїна (спілкування з батьками, керівництвом підприємств та установ за місцем роботи або проживання воїна до служби тощо).

За результатами соціологічних і соціально-психологічних досліджень можна говорити про деякі тенденції в армії щодо розвитку стилю морально-психологічної роботи з особовим складом. Багато командирів (начальників) все більш усвідомлюють необхідність скорочення сфери дії жорсткого, авторитарного, одноосібного та розповсюдження демократичного стилю управління військовими колективами. *Демократичність командира (начальника)* – це не панібратство, а гнучкість у взаєминах із підлеглими. Демократичність у своїй основі є владою командира (начальника), яка не пригнічує підлеглих, а тактовно спрямовує їх діяльність по найбільш актуальному шляху.

Серед військовослужбовців строкової військової служби певну групу складають сержанти (молодші командири). Враховуючи їх специфічне становище, нерідко цю групу виокремлюють в особливу категорію. І це не випадково. З одного боку, сержант такий же військовослужбовець строкової військової служби, як і інші солдати, а з іншого – він командир, нехай і невеликого підрозділу (екіпаж, обслуга, відділення і т.ін.), керівник, який відповідає за людей, бойову техніку, зброю та інші справи.

Сержантам строкової військової служби притаманні всі розглянуті раніше соціально-психологічні та інші особливості, що характеризують рядових військовослужбовців. Молодші командири суттєво не відрізняються від своїх підлеглих ані віком, ані освітою, ані

життєвим досвідом. Але їх статус у війську, службове становище накладає свій відбиток як на їх поведінку, так і на більшість морально-психологічних характеристик (переконання, думки, властивості, риси характеру тощо). Будучи постійно в самій гущі військовослужбовців, вони є безпосередніми начальниками солдатів, повинні щоденно впливати на зміцнення дисципліни в підрозділі, на успішне виконання завдань бойової підготовки.

Як правило, вони сумлінно ставляться до виконання своїх службових обов'язків, є першими помічниками офіцерів у наведенні статутного порядку, підвищенні якості бойової підготовки, підтриманні високої бойової готовності підрозділу.

Однак слід підкреслити, що відсутність помітної вікової різниці з підлеглими, однакові з ними умови навчання та повсякденного життя, нестача армійського досвіду та більш слабка психолого-педагогічна підготовленість у порівнянні з офіцерами ускладнюють якісне виконання молодшими командирами своїх службових обов'язків, що не сприяє завоюванню сержантами беззаперечного авторитету як морально-психологічної основи керівництва підлеглими. Трапляється, що окремі сержанти недбало, несумлінно ставляться до виконання своїх службових обов'язків. До того ж офіцери часом не виявляють необхідної вимогливості до молодших командирів, підміняють сержантів, не надають їм відповідної самостійності, недостатньо піклуються про підвищення їхнього авторитету, військово-професійної підготовки.

При організації індивідуальної роботи з цією категорією військовослужбовців слід звернути увагу на:

- ретельний підбір осіб на посаду молодшого командира. Тут слід брати до уваги не тільки освіту, життєвий досвід, вік військовослужбовця, але, передусім, його морально-психологічні якості, організаторські здібності, авторитет серед товаришів по службі. Не останнє місце займає і бажання самого військовослужбовця бути сержантом;

- повсякденне навчання молодших командирів формам, методам, засобам і прийомам управління особовим складом, його навчання. Першочерговим завданням тут слід вважати психолого-педагогічну освіту сержантського складу;

- формування у сержантів високих морально-психологічних якостей, глибоких переконань, свідомого ставлення до своїх

обов'язків, навичок самоконтролю і самоаналізу, розвитку організаторських здібностей;

- надання своєчасної допомоги молодшим командирам, особливо новопризначеним, в їх сержантському становленні. З цією метою відповідні командири повинні ретельно аналізувати їх діяльність, тактовно роз'яснювати їм їх помилки, недоліки в роботі з підлеглими. Робиться це аргументовано, у дружньому тоні, не припускаючи «розносів», загроз про зняття з посади, образ. Більш за все тут підходять рекомендації, поради, переконливі приклади;

- забезпечення особистого прикладу в службі, поведінці, виконанні своїх обов'язків. Сержант має бути взірцем для підлеглих і всіх військовослужбовців підрозділу в питаннях військової дисципліни, опанування військовим фахом, в інших справах;

- турботу про авторитет сержантського складу. Не варто при підлеглих у тій чи іншій формі докоряти їхньому командиру, тим більше карати. Слід будь-яку, в першу чергу, корисну ініціативу або пропозицію молодшого командира всіляко підтримувати. Добре «працює» на авторитет сержанта своєчасна позитивна оцінка його діяльності на посаді молодшого командира. Важливо, щоб ця оцінка була голосною, щоб про неї знав весь підлеглий йому особовий склад;

- використання моральних та матеріальних стимулів для заохочення кращих молодших командирів та широку пропаганду їхнього передового досвіду

У діяльності офіцера велике місце повинні займати проблеми дотримання принципів соціальної справедливості стосовно військовослужбовців, які проходять строкову військову службу; демократизація військово-службових відносин, надання юридичної допомоги, дотримання у військах вимог законів і правових актів з питань соціального і правового захисту особового складу.

Індивідуальна робота з військовослужбовцями, що проходять строкову військову службу, здійснюється у всіх видах професійної діяльності: в ході занять, виконання завдань служби військ, виконання регламентних і господарських робіт, у ході проведення навчань і виконання інших завдань.

На військовослужбовця строкової військової служби впливає колектив, умови професійної діяльності, методи і способи професій-

ного навчання, тобто здійснюється безпосередній та опосередкований вплив.

Важливу роль у морально-психологічній роботі з військовослужбовцем, якій проходить строкову військову службу, займає опосередкований вплив. Командир у процесі морально-психологічної роботи організовує у військовому колективі умови професійної діяльності: чіткий і прийнятний регламент, раціональну організацію служби, якісне та своєчасне матеріально-технічне забезпечення, постановку конкретних реальних завдань, надання допомоги і контроль.

Як завжди, активно впливають на якість індивідуальної роботи умови професійної діяльності. Від командирів (начальників) потрібні зусилля зі створення комфортних умов для професійної діяльності військовослужбовців. Будь-який вид професійної діяльності необхідно використовувати в індивідуальній роботі.

Визначимо *мету та особливості індивідуальної роботи з військовослужбовцями строкової військової служби*: створення умов для безболісного входження в уклад та ритм армійської служби, опанування військовою спеціальністю; розвиток необхідних психологічних та морально-бойових якостей; формування навиків поведінки в колективі та спілкуванні з людьми; вдосконалення практики керівництва й озброєння молодших командирів методикою організації морально-психологічної роботи з підлеглими.

При роботі з даною категорією військовослужбовців необхідне глибоке володіння інформацією щодо індивідуальних психофізіологічних особливостей військовослужбовців, їх інтересів та потреб, особлива увага та обережність, тактовність та однакова до всіх вимогливість.

Індивідуальна робота з військовослужбовцями строкової військової служби, так же, як і у роботі з військовослужбовцями військової служби за контрактом, дає позитивні результати за наступних умов:

- повсякденна увага до кожного військовослужбовця, рівна до всіх вимогливість, реальна турбота, знання його особистісних якостей тощо;
- почуття міри та такту при критиці недоліків воїна, вміння впливати на нього через наявні в нього позитивні риси;
- конкретність спрямованості впливу на окремого військовослужбовця, оптимальний вибір форм та методів впливу;

- цілеспрямованість у виконанні поставлених завдань індивідуальної роботи, систематичність та планомірність впливу;
- оперативність, гнучкість, швидке й адекватне реагування на зміни поведінки особи в різних ситуаціях;
- своєчасне задоволення законних потреб, чітке реагування на зміни морально-психологічного стану;
- проведення роботи зі всіма військовослужбовцями незалежно від військового звання, посади, ставлення до служби, поведінки.

2.5. Особливості індивідуальної роботи з військовослужбовцями, призваними за мобілізацією

Хоча у назві підрозділу ми зазначили про особливості індивідуальної роботи з військовослужбовцями, призваними за мобілізацією, мову будемо вести, скоріше, про особливості психології мобілізованого вояка. Ви вже побачили, що методи, прийоми та способи індивідуального впливу на військовослужбовців різних категорій повторюються, і головне завдання командира (начальника), який планує їх застосовувати, – це обрати ті з них, які найкраще забезпечать досягнення визначеної мети. Крім того, вірно розуміючи психологічні особливості того чи іншого військовослужбовця та чинники, що сприяють їх проявам, набагато легше підібрати методи та прийоми індивідуального впливу на вояка.

Які почуття відчуває військовослужбовець, призваний за мобілізацією? На нашу думку, за свідченнями військовослужбовців, які пройшли через призов за мобілізацією, та за нашим власним досвідом, це – тривога, страх, ненависть до війни, до ворогів.

Крім того, він відчуває тугу за рідними і близькими. Також у багатьох залишилась незавершеною професійна кар'єра, нереалізованими та відкладеними на невизначений термін плани на майбутнє тощо. Все це може свідчити про те, що багато з військовослужбовців, призваних за мобілізацією, не відчувають якихось позитивних емоцій. Можна сказати, що для багатьох

мобілізованих зміна звичного укладу життя є критичним, якщо не переломним, моментом у житті.

Нажаль, як свідчить досвід, здібності, знання, цивільний і, навіть, військовий фах мобілізованого часто не беруться до уваги ні під час призову, ні під час розподілу за посадами у військовій частині. Звичайно, що це дуже негативно впливає на психіку військовослужбовця.

Ці та інші недоліки організації та проведення мобілізації дуже негативно впливають, і будуть впливати у майбутньому, якщо їх не подолати, на психічний стан військовослужбовців й їх почуття патріотизму.

За свідченнями багатьох військовослужбовців, призваних за мобілізацією, у перші дні свого перебування у Збройних Силах вони були розгублені, стривожені, принижені, відчували власне безсилля вплинути на те, що з ними відбувається, щось змінити. В подальшому, при відсутності позитивних змін їм вистачало декілька тижнів для того, щоб повністю розчаруватися у Збройних Силах. Зі слів багатьох військовослужбовців, найбільше, що їх тоді гнітило, це не умови і люди, а відчуття безпорадності, безсилля щось зробити справді корисне та потрібне.

Незадоволення новими умовами життя змушує людину намагатися «повернутися» до звичного способу життя, де їй було добре, де вона була задоволена життям. Звичайно, що мобілізований військовослужбовець не може звільнитись за власним бажанням і повернутися додому. Однак його психічні процеси вже «запущені». Їхня мета – вгамувати негативні відчуття.

Бути обманутим у своїх сподіваннях у п’ятдесят, сорок чи тридцять років – це не те, що очікує людина, яка опиняється у війську і готується їхати на війну. Не таке вже й велике зло, коли вас обважили, наприклад, у продуктовому магазині чи підсунули зіпсований товар. Але, коли вам постійно говорять, що ви зобов’язані бути патріотом і захищати Батьківщину, але при цьому одягають у військову форму не за розміром, нехтують вашим фізичним і морально-психологічним станом; не піклуються про задоволення ваших самих елементарних потреб; щодня намагаються принизити, а ти не можеш вплинути чи виправити бодай щось, тут не врятує дитяча реакція, коли можна образившись на всіх, піти додому.

Уявіть, як це бути дорослою, самостійною і самодостатньою людиною та раптом стати на нижчий щабель військової ієрархії.

Обґрунтовуючи свої вимоги військовою субординацією, молодий офіцер може легко наказати солдатові, який, наприклад, удвічі старший за нього, виконати якусь брудну роботу. Згідно з військовими статутами, це правильно, і офіцер має повне право наказувати солдатові. Напівсивий солдат змушений наказ виконати. Однак, що відбувається з його психікою? Можна впевнено заявити, що вона «бунтує» (звісно, якщо він не любитель брудної роботи або офіцер є для нього прикладом і беззаперечним лідером), особливо, якщо йому перед тим змістовно не пояснили, для чого необхідно виконувати цю роботу. І це ще найкращий варіант розвитку подій. Гірше, коли підлеглий просто відмовляється виконувати «дурний» наказ і «посилає» командира слідом за «російським кораблем». Що тоді робити командиру?

При такому підході до людей у них дуже швидко зникає бажання щось робити, чогось навчатися. Вони хочуть швидше залишити місце свого перебування і повернутися додому. Тим більше, що з кожним днем зростає туга за близькими людьми, тривога та переживання за стан справ удома тощо.

Мобілізований військовослужбовець не може повернутись до звичного життя. Він знає, що ще довго йому доведеться виконувати роботу, яку він ніколи б не робив добровільно, жити поруч із людьми, які не завжди йому подобаються, бувати у місцях, небезпечних для життя та здоров'я тощо.

Негативні почуття втомлюють. Із кожним новим днем, який часто приносить більше негативного, ніж позитивного, індивідуальність особистості починає змінюватись. Нажаль, часто прояви індивідуальності заважають нормальному процесу адаптації (виживання) на військовій службі.

У загальному строю потрібно або можна сховати індивідуальність своєї особистості. Хто був слабкий – у строю стає сміливіший, а хто був занадто самостійний, – той змушений ділитись відповідальністю з іншими.

Переважна більшість мобілізованих військовослужбовців через певний проміжок часу звикають до нових умов, приймають правила «гри» і встановлений порядок. У кожного це займає різний період часу.

Мобілізований військовослужбовець починає адаптуватись, тому що хоче притупити, якщо неможливо позбутися, цілий комплекс негативних почуттів, які підживлюють розчарування.

Непомітно для мобілізованого військовослужбовця у нього починають змінюватись потреби, інтереси, цінності, риси характеру. Можна сказати, що світогляд мобілізованого воїна змінює орієнтири. Домашні потреби, які не потрапляють у поле зору, відступають перед нагальними потребами військової служби. Син, батько, студент, директор – хто ким був до мобілізації – починають перетворення у солдатів.

Для когось це легко, комусь не вистачає впевненості у собі, але згодом майже кожен знаходить своє місце у військовому колективі. Армія корисна тим, що у ній знайдеться місце і робота для будь-кого: сильний ти чи слабкий, розумний чи недуже, здоровий чи хворий… Рано чи пізно кожен починає підкорятись військовій організації, відчуваючи на собі її силу. Це буває важко для багатьох і не завжди проходить безболісно та безслідно.

Деякі мобілізовані військовослужбовці рядового складу стверджували, що, на їх думку, жорстке обмеження у війську прав та свобод солдатів, позбавлення їх індивідуальності й самостійності призводить до деградації особистості.

«Що я тут роблю?», «Для чого я тут?», «Як надовго?» – це фундаментальні запитання, що їх ставить собі, мабуть, кожен мобілізований військовослужбовець. Вони є сутністю мотивації та волі, пошуку причин і раціонального пояснення того, що відбувається з людиною у певний проміжок часу.

Ми вже говорили про те, що, якщо військовослужбовець не отримує змістовні відповіді на свої запитання, одночасно стикаючись із негативними чинниками, про які ми згадували, то у нього посилюється розчарування і він втрачає один із найсильніших мотиваційних чинників – віру в доцільність того, що з ним відбувається. Ілюзії, що ними була оповита віра людини у військо, тануть на очах. Зрозумівши, що його «ошукали», мобілізований військовослужбовець вороже налаштовується щодо всього, що так чи інакше пов’язане з військом, критично ставиться до новин із зони бойових дій, починає висміювати рекламу військової служби та заклики підписати контракт тощо.

Будь-яка людина, потрапивши у нове середовище, де її цілком законно можуть утримувати невизначений термін, із сумом розуміє безвихідь ситуації. Відмовитись від служби мобілізований військовослужбовець не може. Самовільне залишення місця служби та порушення встановлених норм поведінки суворо караються.

Негативні почуття накопичуються, так би мовити, «тиснуть на психіку», і людина шукає способів їх послаблення, звільнення від них або заміни на позитивні. Зробити це дуже складно, не змінюючи умов навколишнього середовища, в якому почуваєшся незручно. Щоб бути активним членом нового колективу, людині потрібні мотиви.

Мотиви, що спонукають людину до дій, виникають з її потреб. Наприклад, потреба в їжі. Якою б не була відраза до солдатської каші та умов, у яких її було приготовлено, голод змусить людину напихатись нею. Потреба у безпеці й потреба бути членом соціальної групи поставить мобілізованого військовослужбовця у стрій, де він зможе «сховатися» за спинами інших. Потреба у спілкуванні посадить мобілізованого воїна поруч із такими, як він, за спільний стіл. Вечорами, за таким столом, мобілізовані вояки вчитимуться висловлювати свої почуття та розкриватимуть один перед одним душу. Така собі групова психотерапія.

Із часом формується та зміцнюється бойове побратимство, об'єднане спільними завданнями і роботою, під час виконання яких від зусиль кожного залежить досягнення спільної мети. Об'єднані спільною метою, члени будь-якого військового колективу починають жити спільними потребами. Працюючи разом, люди різних поколінь, освіти, виховання стають ближчими один одному. Переживаючи усі радості, долаючи незгоди і трагедії, колись зовсім незнайомі й чужі люди стають ніби кровними родичами. Можливо, що для успішного виконання бойового завдання це і корисно, але для психіки людини стає небезпечним. Відчуваючи себе нібито у новій родині, мобілізований військовослужбовець починає її більше цінувати, ніж сім'ю, яку залишив удома.

Перебуваючи у війську, мобілізований військовослужбовець може цього не помічати. Проте рідні одразу відчувають, що щось із їхнім героєм відбувається не те. Телефонні розмови стають рідшими, нерідко вимушеними. Часто, не маючи настрою або навіть перебуваючи у депресії, мобілізований військовослужбовець, який очікує почути слова любові і підтримки від рідних, натомість чує про проблеми, які він, звісно, не з власної волі, розв'язати не спроможний, бо перебуває далеко від дому. Він злиться, картає себе, вибухає гнівом, що скидає на своїх рідних. Часто через дрібниці надовго сваряться чоловік і дружина, син чи дочка із батьками тощо. Згадуються старі образи, забуваються обличчя коханих. Крім того, як свідчить досвід початкового періоду

повномасштабної російсько-української війни, приблизно 25% випадків самогубства бійців на передовій безпосередньо пов'язані із сімейними проблемами.

Життя поруч із товаришами, з якими ділить дах над головою, долає небезпеку, набуває майже сімейних рис. Бували випадки, коли мобілізовані відмовлялись їхати у відпустку.

Обмежений простір, в якому є всі необхідні для життя предмети, обмежує потреби людини, яка змушена тривалий час перебувати у цьому обмеженому просторі, лише наявними речами. Простір обмежений, кількість людей навколо тебе теж обмежена, кількість кроків, що їх робиш за день, часто, так само обмежена. Предметів, на які можна було б кинути оком і затримати на них свою увагу, стало менше, що, своєю чергою, звільняє мозок від додаткової мисленнєвої роботи.

Кожен зайнятий своєю повсякденною діяльністю, яка з плином часу стає все нуднішою. Теми для спілкування вичерпуються. Історії з життя, що військовослужбовці розповідають один одному, починають повторюватись, і їх ніхто не хоче слухати знову. Починаються суперечки, сварки. Мозок нудьгує, хочеться розваг і свята, хтось знаходить ці «свята» у вживанні спиртного чи наркотиків. Хтось вигадує нові рецепти з наявних продуктів. Хтось вдосконалює свої професійні чи фізичні навички. Постійно покращується інженерне обладнання позицій і побут. Хтось експериментує зі своєю зовнішністю, відрощує бороду тощо.

Кожен новий день стає схожим на попередній. Люди, розмови, їжа, напружена атмосфера – нічого не змінюється. І ніби вже звикаєш жити у таких умовах, проте хочеш утекти від усього цього.

З часом, знову, найбільше починає бракувати спілкування із людьми за межами звичного кола осіб. Для вояка дуже важливе спілкування. У місці, де ніде й ніколи витрачати гроші, змінити гардероб, роботу і людей навколо, добрі слова стають кориснішими за їжу. Хоча розмови з рідними і близькими не завжди були приємними і дарували радість, але за час служби, будучи далеко від своїх рідних, солдати починають краще розуміти свої почуття до них. У розмовах по телефону заводяться нові знайомства, висловлюється найпотаємніше, розпадаються сім'ї тощо. За кілька місяців служби телефони стають настільки важливими, що багато військовослужбовців, не шкодуючи грошей, купують собі

найновіші моделі смартфонів, щоб отримати якнайбільше опцій та способів комунікації зі світом.

Зі слів багатьох мобілізованих військовослужбовців стає зрозумілим, що така «ізоляція», як будь-яке обмеження, не може не викликати бунт у людини. Бажання бути вільним і самостійно обирати шлях, яким іти, планувати своє життя, вирішувати проблеми по-своєму, одягатись так як хочеться, спілкуватись із тими, в кому є потреба, і задовольняти потребу любити і бути любимим, – ось про що мріє кожен.

Неприйняття свої ролі у групі, з якої за власним бажанням піти не можеш, викликає у психіці воїна негативні зміни. Руйнується світогляд, змінюється ставлення до себе і до інших. Підпорядковуючись вимогам, військовій субординації, мобілізований військовослужбовець часто перестає відчувати себе як людину, яка чогось вартувала у цивільному житті, і виконує накази, тому що повинен. Однак свідомість вільної людини не так просто приспати. Вона починає бунтувати.

Іноді руки просто опускаються. Мобілізовані вояки говорили, що бувало таке відчуття, ніби опиняєшся на роздоріжжі або на краю прірви, і шляху вперед немає, і назад повернутись неможливо. Немов дикий звір, якого загнали у пастку, люди починають «показувати зуби», стають злими, агресивними, неконтрольованими. Особливо під кінець терміну служби, коли прагнеш якнайшвидше потрапити додому, позбутися всього набридлого військового. Час від часу, у багатьох виникало бажання сильно напитися.

Це може бути однією з причин так званого аватаризму (пияцтва) у військах. Деякі фахівці і ветерани схильні вважати, що аватаризм є засобом дії, коли інші засоби задоволення потреб уже безсилі, неефективні тощо. Незмога бути присутнім при народженні дитини, відвести свою дитину до школи, неможливість вирішити наявні сімейні проблеми тощо призводить до складних суперечностей. Пияцтво – це ніби уявне задоволення незадоволених потреб, спроба зняти напруження, приглушити тривогу і страх, усе те негативне, з чим немає сил впоратись самостійно.

Ближче до «дембеля» перебування у казармі, бліндажі стає дедалі напруженішими. Всі чекають наказ про демобілізацію. У кожного вдома накопичились проблеми. Неможливість їх розв’язати дуже напружує. Безсоння або нічні жахи, втома через постійну тривогу, суперечки з командирами, сварки між солдатами

підсилюють прагнення до свободи та задоволення власних потреб за будь-яку ціну. Хтось домагається відпустки і за будь-якою підставою не повертається в частину, хтось починає «лікування» у шпиталі, а хтось просто спивається.

Це відбувається навіть тоді, коли приблизна дата демобілізації відома, як це було у 2015-2016 роках. А як всі ці особливості будуть проявлятись зараз, коли російсько-українська війна триває і всі розуміють, що про ніякі, навіть приблизні, терміни повернення до дому говорити не варто?

Однак, не треба забувати про тих вояків, для яких служба у війську стала шансом здобути професію, пізнати свої можливості, виявити характер й отримувати від усього цього задоволення.

У війську з особистості роблять солдата. І якщо солдат виявляє непокору, втікає з війська або чинить спробу самогубства, то це може означати дві речі; або ця особистість не підходила для військової служби й її необхідно було відсіяти під час первинного відбору, або ж методи військової муштри, що їх обирали командири, були вибрані чи застосовані невірно і призвели до «втечі» військовослужбовця від життя.

Розчарування, що виникає у військовослужбовця, про яке ми згадували раніше, якщо постійно не пояснювати мобілізованому вояку важливість, необхідність та доцільність його перебування у війську, переростає у стан розпачу або відчаю.

Що ж таке розпач і яке відношення цей стан має до бажання вчинити самогубство? Словник української мови тлумачить розпач як стан сильного душевного болю, безнадійності, безвихідності.

Ми вже говорили, що коли людина опиняється у такій життєвій ситуації, коли не вона, а хтось інший керує її поведінкою, планує за неї майбутнє, карає за ініціативу, позбавляє можливості задовольняти свої потреби, у неї можуть просто опуститись руки. Це вже не розчарування від місця, в яке потрапив, це – гнітюче відчуття меншовартості.

Найбільший розпач у військовослужбовця наступає, коли він не отримує відповідь на запитання: «Коли я поїду додому?» або «Коли все це для мене закінчиться?». Відсутність картини майбутнього запускає механізм психологічної тривоги, страху, паніки.

Негативні почуття суттєво підсилюються, коли у сім'ї мобілізованого виникають якісь серйозні проблеми, а розв'язати їх він не в змозі, оскільки затиснутий у військових статутних

лещатах. Можна тільки уявити собі ситуації, що спричиняють неймовірний душевний біль, наприклад, коли солдат хоче бути біля хворої матері або бути присутнім на похоронах рідної людини, але те, що називають військовим обов'язком, наказом командира, приковує його невидимим ланцюгом до місця несення служби. Життя здається несправедливим, позбавленим сенсу, а це знецінює його як людину.

На думку фахівців, які вивчали психологічні особливості мобілізованих військовослужбовців від самого початку служби, є висока вірогідність того, що людина, яка має намір вчинити самогубство, буде вчасно виявлена при проведенні відповідної морально-психологічної роботи. Не можна допускати того, щоб солдат опинився у ситуації, коли самогубство буде єдиним, на його думку, вірним виходом з неї.

Неможна позбавляти солдата майбутнього! Солдатові треба знати, що його хтось чекає, що йому є куди і до кого повернутись.

Як показує досвід російсько-української війни основна причина, що сприяє виникненню вищезазначених проблем, це проблеми у спілкуванні між мобілізованими військовослужбовцями і їх командирами. Нажаль, велика кількість командирів (начальників) зводить процес спілкування з підлеглими до віддавання наказів і розпоряджень, уникаючи, при цьому, наприклад, роз'яснення щодо причин, важливості та необхідності їх виконання. Нажаль, часто, відсутнє просте людське спілкування, не обтяжене вимогами субординації.

Із солдатом треба постійно спілкуватись його командиру (начальнику) і намагатись давати йому відповіді на питання, що його хвилюють. Для цього і запроваджувалось, у свій час, командирське та бойове інформування, яке повинні щоденно проводити командири із своїми підлеглими, під час якого у воїнів є можливість задати питання, що їх найбільше хвилюють і отримати на них вичерпні відповіді людей, від яких залежить не тільки військова діяльність, а й життя воїна.

Проте, ще багато командирів (начальників) впевнені в тому, що вести «задушевні» розмови із особовим складом, це прерогатива виключно фахівців з МПЗ, а у них, у командирів, є багато більш важливих справ, ніж «пусті балачки» з підлеглими.

Доки всі командири, особливо тактичного рівня, не зрозуміють, що головне джерело усіх наших перемог на війні є

рядовий та сержантський склад, і саме від його мотивації і морально-психологічного стану залежить перемога у бою, доти ми будемо стикатися із вищезазначеними проблемами.

2.6. Соціально-психологічні та індивідуальні особливості курсантів різних курсів навчання й їх урахування в ході проведення індивідуальної роботи у військових закладах вищої освіти

Найважливішою умовою успіху морально-психологічної роботи у військових закладах вищої освіти, як показують дослідження і практичний досвід, є глибокі знання і врахування особливостей курсантів.

У роботі з курсантами необхідне величезне значення приділяти вивченню їх якостей, властивостей, рис і особливостей. Щоб мати будь-які шанси на успіх, треба знати той «матеріал», на який належить впливати.

Об'єкт індивідуального впливу у військових закладах вищої освіти – курсанти, які є особливою групою сучасної молоді. Характеризуючи соціально-психологічний портрет особистості курсанта як об'єкта впливу у ВЗВО, важливо мати на увазі наступне:

- по- перше, курсанти є носіями всіх тих загальних рис, які характерні для людини сучасного суспільства. Її соціальні риси виступають як основні, такі, що визначають духовний світ, поведінку і діяльність курсантів;
- по-друге, на соціально-психологічний портрет курсантів значний благотворний вплив здійснює характер військової служби. Для хлопця чи дівчини служба у ЗС України є школою життя й етичного гарту, в процесі якого у них активно продовжують формуватися загальнолюдські цінності, переконання, погляди на життя, складається характер і соціальна зрілість особистості в цілому. Своїм призначенням, змістом, суспільною значущістю, правовою регламентацією, комплексом оновлених матеріальних, технічних, організаційних і соціально-психологічних чинників служба у Збройних Силах повинна загартовувати молодих людей політично, етично і фізично;

- по-третє, є ряд особливостей у курсантів залежно від курсу навчання, соціального досвіду, сімейного стану, виховання, освіти, розвитку, впливу курсантських колективів і інших чинників. Ці особливості знаходяться у складній діалектичній єдності і взаємозв'язку.

Розглянемо характерні соціально-психологічні особливості курсантів. Перш за все, в духовності курсантів відбився вплив перетворень усіх сфер життя суспільства.

Вступивши до військового закладу вищої освіти з мрією стати офіцером, курсанти вбачають у цьому своє життєве покликання. Юнацька мрія – найважливіший механізм формування ціннісних орієнтацій особистості. Вона служить орієнтиром, за яким людина виробляє своє ставлення до самих різних чинників і явищ. На її основі виникає покликання до конкретного виду діяльності.

Курсантському віку властиві різноманітні інтереси, прагнення, які можуть часто змінюватися. Поза сумнівом, це збагачує особистість, але не завжди приносить задоволення.

Романтизм робить курсантів особливо чуттєвими до будь-яких починань, що вимагають напруги інтелектуальних і фізичних сил. Це створює сприятливі можливості для формування соціальної зрілості особистості курсанта. Особливість юнацького віку полягає у величезному внутрішньому прагненні до ідеальних переживань. Але прагнення до незвичайного, яскравого може піти по соціально шкідливих каналах (пустощі, забіякуватість як засіб продемонструвати свою «сміливість» тощо). До того ж юнацький максималізм, завищення оцінок і домагань часто заважають правильному, тверезому розумінню дійсності. Хлопець чи дівчина довго не може звільнитися від «підліткової» однобічності. Звідси окремі елементи дійсності можуть уявлятися в темному світлі, і це не тільки не стимулює діяльність, але деколи навіть пригнічує її, породжує песимізм.

Спільність інтересів, поглядів, спільна навчально-службова діяльність породжують у курсантів почуття дружби, формують відповідальність за справу групи, курсу. Тяжіння до колективності – найтиповіша якість юнацького віку. Більшість курсантів вперше отримують певну автономію від сім'ї і батьків. Тільки у товаристві однолітків молода людина відчуває себе вільно, тільки у спілкуванні з ними вона може усвідомити власну індивідуальність.

Курсантів хвилюють успіхи товаришів, навчальної групи, вони володіють відчуттям взаємодопомоги.

Властива їх віку тяга до колективності не зумовлює сама по собі соціальну спрямованість до цієї колективності. Колективність, товариство часто виступають в очах молоді як якась самоціль, коли виявляється принцип «бути таким як всі». Часто для курсанта фраза «всі так роблять» не тільки виправдовує або обґрунтовує той або інший вчинок, але і переважає будь-які аргументи морального і логічного порядку. Бути популярним серед однолітків, заслужити їх схвалення – один із визначальних мотивів їх поведінки.

У принципі, курсанти часто правильно оцінюють вчинки і дії своїх товаришів. Проте можна нерідко зіткнутися з фактами так званої кругової поруки, коли основним і єдиним мотивом поведінки стає беззастережна підтримка товаришів незалежно від характеру їх діяльності.

Характер людини – основна психічна властивість особистості. Проте для визначення можливостей курсанта у навчанні, в оволодінні спеціальністю важливо розібратися і в *здібностях* людини.

Здібності розвиваються у процесі наполегливих тренувань, вправ, напруженої праці. Але здібності не можна змішувати із знаннями, уміннями і навичками, хоча вони взаємно пов'язані.

Наявність задатків ще не забезпечує автоматичного прояву здібностей, вони повніше розкриваються і розвиваються далі лише в ході безперервної діяльності, постійного тренування. Тому-то так важливо вчасно відмітити наявність задатків у курсанта і створити умови для розвитку його здібностей.

Здібності виявляються в конкретній діяльності людини, і для виявлення їх потрібне не загальне враження, а аналіз успіхів курсанта в оволодінні спеціальністю, в його навчанні. Доцільна практика угруповання в процесі навчання курсантів із слабкою, середньою і хорошою успішністю. Диференційовано для кожної групи визначаються складність завдань на самопідготовку, система контролю за навчальною роботою, форма допомоги окремим курсантам або групі.

Слабкі здібності. Курсант ледве сприймає навчальний матеріал, оволодіває спеціальністю тільки за активної допомоги інших, не укладається у виконання класних нормативів.

Середні здібності. З навчальним навантаженням курсант справляється, успіхи задовільні і добрі; в строк, але насилу виконує нормативи.

Хороші здібності. По всіх предметах вчиться на «добре» і «відмінно», легко виконує різні нормативи.

Загальна обдарованість. Люди, які не тільки на «добре» і «відмінно» встигають по всіх предметах, але і виявляють в будь-якій справі великі успіхи. Як правило, вони вчаться тільки на «відмінно», достроково виконують нормативи вищого рівня, легко оволодівають суміжними спеціальностями, добиваються значних результатів у спорті, в мистецтві тощо.

При визначенні здібностей не можна не враховувати також ставлення курсанта до занять. Знаючи ступінь старанності курсанта, можна краще визначити його здібності. Погана успішність нерідко залежить не від здібностей, а є результатом недисциплінованості, недбайливого ставлення до своїх обов'язків, оволодіння спеціальністю. Слід мати на увазі і те, що здібності не тільки виявляються, але і формуються в напруженій навчальній діяльності.

Крім того, у курсантів можуть виявитися і спеціальні здібності. З них найпоширенішими можна назвати наступні.

Технічні здібності. Виражаються в захопленості технікою, у схильності до раціоналізації і винахідництва, в умінні швидко читати складні технічні схеми і креслення, розбиратися у складній взаємодії частин і механізмів техніки, в інтересі до спеціальної літератури і технічних новинок.

Організаторські здібності можна побачити у прояві ініціативи, в розпорядливості, здатності налагодити роботу колективу, в знанні й умінні розставити людей, у вимогливості і рішучості, в таланті захопити людей, прислухатися до їх думки і критичних зауважень, правильно спланувати роботу. Серед організаторських здібностей потрібно виділити й інтелектуальні особливості – це гостре сприйняття, стійка увага, міцна пам'ять із переважанням її зорового типу, сильна уява, добре розвинені мислення і мова.

Рухові здібності виявляються двояко: по-перше, у швидкості і міцності навичок, що виробляються в оволодінні технікою (навички водія, радиста, телеграфіста тощо) і, по-друге, у швидкості придбання, точності і міцності спортивних навичок

(робота на різних снарядах, володіння технікою ходьби на лижах, плавання тощо).

Художні здібності знаходять вираз у захопленості і досягненні певних успіхів в образотворчому мистецтві, поезії, прозі, хореографії, грі на музичних інструментах.

Важко перерахувати всі види здібностей, які можуть виявитися у курсанта. Кожна спеціальність вимагає від людей якихось певних, конкретних здібностей, і їх слід виявляти та всіляко розвивати.

У курсантів виникає велике прагнення до спілкування, потреба поділитися своїми думками, отримати підтримку товариша в тому або іншому питанні.

Великий позитивний ефект матиме діяльність командирів (начальників), викладачів курсантів, якщо свою потребу в спілкуванні молоді люди розділятимуть зі своїми наставниками, інтелект і культура, справедливість і людяність яких сприйматимуться ними як свого роду еталон.

У курсантському колективі є представники різних соціальних груп: особистості, що тільки закінчили середню школу, середні спеціальні навчальні заклади, військові ліцеї тощо. Певна частина курсантів має стаж роботи в різних галузях народного господарства. На даний час росте відсоток курсантів, що проходили службу у військах.

У курсантському віці організм людини вважається вже фізично зрілим, а всі органи тіла як структурно, так і функціонально склалися.

Цікава інформація

Дослідження вікової анатомії і фізіології показали, що окремі органи людини змінюються таким чином. Скелетна система, від якої залежить зростання, найбурхливіше розвивається в період статевого дозрівання (12–17 років), до 18 років інтенсивний розвиток її закінчується, і до 24–25 років йде лише процес незначного збільшення трубчастих кісток і їх окостеніння.

М'язова система внутрішніх органів людини – мимовільні м'язи – складається дуже рано, й її діяльність забезпечує роботу внутрішніх органів без великих змін від народження до глибокої старості. Друга група м'язів – скелетні м'язи (у людському організмі більше 400 скелетних м'язів, наприклад, загальна маса яких у чоловіків складає близько 2/5 ваги тіла).У процесі формування організму відбувається складний і тривалий процес їх розвитку.

Таким чином, скелетні м'язи людини так само, як і скелетна система, остаточно формуються як за внутрішньою структурою, так і за фізіологічними показниками (здатність до напруги, дина-

мічність, чутливість тощо), до 16-17 років. Надалі йде лише процес їх вдосконалення, нарощування м'язової фізичної сили шляхом тренувань. Цей процес супроводжується деякою зовнішньою зміною у зв'язку із потовщенням м'язових волокон.

На великому дослідницькому матеріалі доведено, що розвиток швидкості реакції рухового апарата людини також закінчується зазвичай до 16-17 років, а надалі тільки удосконалюється в результаті тривалих тренувань. Цим, ймовірно, пояснюється досягнення підлітками віртуозної техніки рухів при грі на музичних інструментах, у хореографії, в деяких спортивних рухах (акробатика, фігурне катання).

Органи дихання, травлення, серцево-судинна система до 18 років досягають також рівня розвитку дорослої людини і забезпечують нормальне функціонування організму з великими навантаженнями.

Цікава інформація

Так, наприклад, життєва ємність легень, властива дорослому (3000–3500 см^3) при нормальному диханні, встановлюється у хлопця до 18 років, а частота дихання (20 вдихів і видихів на хвилину) ще раніше – до 15–17 років. Це забезпечує нормальний газообмін у крові, необхідний для тривалої й інтенсивної роботи організму, і, перш за все, постачання достатньої кількості кисню м'язовим тканинам і нейронам кори головного мозку.

Після 25–30 років у людини наступає період поступового зменшення життєвої ємності легень і частоти дихання, і, таким чином, зменшується газообмін крові, що, звичайно, позначається на життєдіяльності й енергії організму. Таким чином, вік 18–25 років – самий життєдіяльний: енергія в цей період ллється через вінця. Саме у цей час відбувається становлення людини, визначення нею свого місця в житті. А для цього людині і потрібний надлишок енергії. Таким самим природним закономірностям щодо розвитку підпорядковані й органи травлення, систем виділення і серцево-судинної.

Фізіологічні особливості молоді визначаються також і діяльністю ендокринної системи, залоз внутрішньої секреції. Вони виробляють особливі речовини – гормони, які поступають безпосередньо в кров. Разом із кров'ю гормони розносяться по всьому організму, поступають в різні органи і здійснюють збуджуючий або пригноблюючий вплив на їх діяльність.

Дослідження фізіологів показують, що залози внутрішньої секреції особливо активно впливають на формування організму людини в період статевого дозрівання (12–18 років). У цей період з'являються і формуються вторинні статеві ознаки, окремі системи і весь організм набувають форми, що властиві дорослій людині. До

кінця цього періоду перебудовується психіка, інфантилізм і дитячість поступаються місцем більш серйозному відношенню до справи, з'являється інтерес до праці і суспільного життя.

У результаті неминучі підвищений інтерес до питань взаємовідносин статей, моралі, прагнення до знайомства з дівчатами (хлопцями).

Найважливіший висновок вікової фізіології полягає в тому, що (до 18 років) органи чуття і центральна нервова система досягають високого розвитку, це забезпечує чіткість і швидкість взаємодії всіх органів тіла, з одного боку, а з іншого – інтенсивність взаємодії організму із зовнішнім середовищем, можливість швидкого формування в корі головного мозку складних умовних рефлексів і їх систем.

Найскладніше питання вікової фізіології – це питання про функціональну можливість вищого відділу центральної нервової системи – головного мозку і головним чином, діяльності його кори. Більшість фізіологів вважають, що структурно головний мозок, в основному, формується до 18–20 років.

Багатьом молодим людям властиво прагнення до фізичної досконалості, і для багатьох із них ідеалом є фізично розвинена і загартована людина. Захоплення спортом у молодому віці навряд чи можна пояснити тільки розумінням необхідності фізичного гарту. Не меншу роль тут відіграють вікові особливості людини: активність біохімічного ендокринного обміну в організмі, реактивність і швидкість відновлення стомленості м'язів, рухливість нервових процесів, надлишок фізичних сил. Ці ж причини значною мірою обумовлюють і ряд інших особливостей молоді. До таких особливостей, перш за все, відносяться енергійність, висока активність і завзяття. Молоді властивий також високий дух змагання, суперництва. У таких рисах виявляється енергія, завзяття, прагнення не відстати від товаришів.

Молодий вік – це пора сильних і яскравих переживань. Йому властиво постійне відчуття нового, прагнення йти вперед, романтична спрямованість у мріях і справах. У поєднанні з підвищеною вразливістю, з прагненням до нового і надзвичайного нерідко породжує хворі захоплення, некритичне сприйняття деяких явищ, надмірну силу, енергію, успіхи у формуванні професійних і спортивних навичок, фізична витривалість іноді

сприяє появі зарозумілості, зайвої самовпевненості, недостатньої пошани до старших.

У юнацькому віці неминучий підвищений інтерес до питань статевих стосунків, прагнення до знайомства з дівчатами та хлопцями. Відчуття дружби, любові глибоко і гостро переживаються. От чому самі незначні негаразди у відносинах з дівчиною (хлопцем) можуть здійснити сильний вплив на психічний стан курсанта, відбитися на його навчанні і службі. На старших курсах частина курсантів одружуються, створюють сім'ю.

Все це зобов'язує командирів, НПП направляти інтерес підлеглих у питаннях любові і взаємостосунків статей по шляху формування у них відчуття серйозного шанобливого ставлення до сімейного життя.

Для начальників курсів, курсових офіцерів, викладачів повинно стати правилом проведення індивідуальних бесід із молодятами з приводу їх відповідальності за майбутнє спільне життя. Предметом їх турбот повинні стати відвідини молодих сімей і надання їм моральної допомоги.

Однією з особливостей психології курсантського колективу є яскраво виражена щирість і прямота в думках, підвищена вразливість, гостра сприйнятливість. Вони часто допускають поспішність і категоричність у своїх висловах, свої думки, як правило, висловлюють відверто. У разі виявлення помилкових поглядів у підлеглих важливо при їх переконанні виявляти повагу до власної думки курсантів, володіти великою витримкою, спокоєм, тактом. Таким людям, як показує досвід провідних викладачів і командирів, треба всіляко допомагати, ставитися якомога толерантніше до їх помилок, прагнути виправляти їх поступово і шляхом переважно переконання, а не примусу.

Багато курсантів виявляють непослідовність у поведінці, оцінці реального життя і вчинків своїх товаришів, завищують або недооцінюють свої можливості, і за ними, а не за реальними результатами своєї діяльності, судять про себе, буває, що в тому самому курсантові можуть уживатися романтична спрямованість і внутрішня невпевненість, оптимізм, що б'є через вінця, і різкий перехід до стану замкнутості, прояв індивідуальності і сліпе наслідування.

Ці суперечності пояснюються недоліками сімейного і шкільного виховання, особливостями віку, коли процес формування

особистості курсанта далеко не завершений. У всіх випадках важливо допомогти йому розібратися у своїх помилках, виробити правильну установку на майбутнє.

У той же час особливості віку, нестача соціального досвіду молодих людей ускладнюють процес індивідуальної роботи і вимагають від командира, НПП глибоких і міцних знань, вдумливої та копіткої роботи.

На кожному курсі навчання вирішуються різні за своєю складністю навчально-службові завдання, а для цього необхідно чітко, за роками навчання, уявляти особливості курсантів, характеризуючи найзагальніші риси їх етичної зовнішності на даному етапі розвитку.

Розглянемо особливості курсантів кожного курсу навчання та їх вплив на зміст і методику індивідуальної роботи з ними.

Перший курс є практично для всіх курсантів найскладнішим і важким періодом навчання та служби. Пояснюється це тим, що на цьому курсі хлопець чи дівчина визначається у вибраному шляху, проводить важливу для себе перевірку своїх сил і здібностей, волі і характеру. Курсанти вперше у своєму житті зустрічаються із значними труднощами нової обстановки, незнайомими людьми, з невідомими раніше умовами навчання і життя у ВЗВО. Для багатьох курсантів початок навчання у ВЗВО – це початок самостійного життя. Безумовно, все це разом узяте, не може не позначитись на думках, відчуттях, поведінці і діяльності курсантів. У цей час відбувається адаптація курсантів до нових умов життєдіяльності, йде процес перебудови старих звичок, навичок, правил і норм життя, формується новий стереотип поведінки. Ця перебудова стосовно нових умов життя у значної частини курсантів відбувається далеко не безболісно.

Курсанти швидко починають розуміти, що, тільки спираючись на колектив, вони можуть успішно подолати ці нові значні труднощі, які встали на їх шляху. Буквально з перших днів сумісного навчання і діяльності йде інтенсивний процес об'єднання курсантських колективів.

Перед командирами, НПП виникає проблема в організації морально-психологічної роботи з першокурсниками у зв'язку з незнанням їх індивідуально-психологічних особливостей. Це утруднює можливість впливати на окремих курсантів, вибирати оптимальні методи і прийоми психолого-педагогічного впливу.

Велику допомогу у вивченні індивідуально-психологічних особливостей курсантів можуть надати група професійно-психологічного відбору й фахівці, що працюють при наборі у ВЗВО.

Для поповнення даних про соціально-психологічні якості курсантів необхідно встановити контакти з батьками, родичами, знайомими, школою тощо з метою отримання від них інформації про особливості кожного курсанта. Виправдовує себе практика проведення зборів із батьками, що проживають у місці дислокації ВЗВО. Це сприяє вивченню підлеглих у коротші терміни.

Роботу з курсантами першого курсу направляють на прискорення їх адаптації до умов навчання і служби у ВЗВО, на формування у них позитивних звичок поведінки й установок. Від курсових офіцерів і викладачів потрібно надати їм допомогу у виробленні навиків і умінь, необхідних для навчання у ВЗВО, в оволодінні навчальними предметами. Необхідно сформувати у курсантів навики й уміння слухати лекції, правильно їх конспектувати, самостійно вивчати рекомендовану літературу, готуватися до практичних занять, семінарів, заліків і іспитів.

Окремі курсанти, що зустріли значні труднощі і до того ж не володіють глибокою переконаністю у правильності вибору професії, починають сумніватися у своїх силах, а деякі з них – навіть виношувати думку про відрахування. З такими курсантами необхідно розібратися індивідуально, допомогти подолати труднощі і вагання, надати їм необхідну допомогу і підтримку.

Серед курсантів першого курсу характерною є наявність різних за змістом і напрямом поглядів, думок, інтересів, звичок, які бувають дуже суперечливими. Кожен вносить до колективу щось своє з того мікросередовища, в якому жив, працював, вчився до вступу у ВЗВО. Тому серед першокурсників нерідкі спори, дискусії, зміст яких потрібно знати і враховувати під час проведення заходів морально-психологічної роботи.

У цьому плані курсовому офіцерові одному важко справитися із завданням створення й об'єднання колективу. Успіх прийде швидше, якщо в цій роботі братимуть участь сержанти підрозділу. Їх підбір, розстановка, підготовка вимагають особливої турботи й уваги. Правильно поступають ті командири, які цю роботу починають буквально з перших днів прийому кандидатів для поступлення.

Для боротьби з неправильними поглядами, думками, звичками корисно використовувати колективну думку, яка багато в чому стає регулятором поведінки і діяльності курсантів. У її формуванні велика роль належить загальним зборам, диспутам, вечорам питань і відповідей. І чим краще вони будуть підготовлені, тим більше шансів, що колектив підтримає зусилля командира, прийме його точку зору. Коли не збігаються думки командира і колективу, командирові слід, перш за все, побачити власні упущення в роботі із створення і зміцнення групової думки.

Вже на перших порах формування курсантського колективу важливо помічати все позитивне, цінне, що виявляється у справах підрозділу, і за допомогою всіх курсантів все це закріплювати, розвивати далі, зробити традицією колективу. Позитивні традиції цементують колектив, багато разів підсилюють його можливості.

Курсантам-першокурсникам важко дається освоєння в комплексі своїх обов'язків, викладених у Військовій присязі, військових статутах, наказах командирів і начальників. На це потрібний певний період часу, пов'язаний із вивченням і відпрацюванням обов'язків у процесі служби. Цьому багато в чому сприятиме підтримка в підрозділах зразкового статутного порядку, цілеспрямована морально-психологічна робота.

На першому курсі треба формувати у курсантів інтерес до використання всіх можливостей, які може дати місто, в якому розташований ВЗВО, для підвищення культурного рівня молоді. Багато хто з них ще не знає, куди піти у звільнення, як поводитися в суспільних місцях, у колі своїх цивільних однолітків, при знайомстві з дівчиною або хлопцем тощо. Буде правильним, якщо задовго до першого звільнення офіцери піднімуть у курсантів інтерес до цих питань і познайомлять із правилами хорошого тону й етикою поведінки в суспільних місцях.

Курсанти *другого курсу* навчання мають певний досвід навчання і служби у ВЗВО. Перший рік перебування у ВЗВО дав багато що: сформовані навики навчання, отримані знання по багатьох предметах, закінчився період адаптації до життя у ВЗВО, курсанти стали упевнено керуватися Військовою присягою і військовими статутами з питань служби, навчання, військової дисципліни, зміцнилися етичні погляди курсантів, розширився їх світогляд, загартувалися воля і характер, стало видно перші результати

роботи з формування військово-професійних якостей. Курсанти загартувалися фізично, покращився їх вишкіл.

У курсантських підрозділах склалися міцні колективи, хоча процес їх об'єднання ще продовжується. У більшості курсантів з'явилася гордість за приналежність до свого підрозділу, факультету, ВЗВО. Активізувалася робота сержантів.

Посадовим особам відомі успіхи кожного курсанта в навчанні, службі, дисципліні, спорті, суспільній роботі. Тому командири, викладачі мають великі можливості для підвищення індивідуального впливу на кожного курсанта з урахуванням домінуючих тенденцій його розвитку. Все це дозволяє вносити зміни і доповнення до змісту і характеру індивідуальної роботи, що проводиться, намічати основні напрями її вдосконалення, проводити її цілеспрямовано й ефективно.

На другому курсі підвищуються духовні запити курсантів. Вони з більшою енергією виконують суспільні доручення, беруть активну участь у культурологічній роботі. Збільшений загальноосвітній рівень, духовні запити й інтереси курсантів викликають необхідність різноманітного психолого-педагогічного впливу в порівнянні з першим курсом. Повинна проводитись активна робота з формування вольових якостей, розвитку фізичних сил, спритності і швидкості в діях, для чого використовуються повною мірою можливості занять з військових і військово-спеціальних дисциплін, фізичної і стройової підготовки тощо.

До курсантів другого року навчання висувають значні вимоги в плані особистої ініціативи, старанності й організованості в навчанні і службовій діяльності, педагогами мають нарощуватися зусилля щодо подальшого утвердження загальнолюдських цінностей, соціальної справедливості, статутних взаємин у колективі. В цілому другий курс дуже своєрідний з погляду організації і методики психолого-педагогічного впливу. На цьому курсі закріплюється і розвивається все те краще, що було досягнуте за перший рік навчання, на цій основі викорінюються негативні явища в житті курсантів, курсантських колективів.

Третій курс навчання – вже старший курс. У духовній зовнішності і професійній підготовці, світогляді, в поглядах і поведінці курсантів відбуваються значні якісні зміни. Курсантами чітко усвідомлюється мета – продовжувати навчання у ВЗВО, всебічно готувати себе до діяльності офіцера. Курсанти спроможні

самостійно вирішувати багато питань життя і діяльності колективу.

На третьому році навчання значно більшою мірою, ніж на другому, видно успіхи і недоліки кожного курсанта і курсантського колективу в навчанні, службі, у формуванні професійних якостей. Майбутніми офіцерами засвоєний великий обсяг знань із різних предметів. Більш повним і змістовним став їх світогляд, зміцнилася життєва позиція, сформувалися багато військово-професійних навичок і умінь. Думки курсантів стають глибшими і змістовнішими, за багатьма питаннями суспільного життя знання переросли в переконання.

Курсантські колективи третього року навчання характеризуються високим ступенем згуртованості. У них складаються міцні дружні взаємини на здоровій етичній основі. У колективі живуть і діють позитивні традиції, що є предметом особливої гордості. Громадська думка колективу стає багато в чому основним регулятором поведінки курсантів, позитивно впливає на навчання і службу. У курсантських колективах (групах, командах) третього курсу переважає робочий настрій, здоровий гумор, суперництво між підрозділами із питань навчання, служби, спорту. Чітко визначається роль і місце в колективі кожної мікрогрупи, її лідерів. Практика роботи з курсантами показує, що правильно поступають ті командири (начальники), які перед вживанням заходів психолого-педагогічного впливу щодо курсанта, що провинився, радяться з молодшими командирами, всім колективом, враховують їх думку. Всі позитивні моменти у психології колективу дозволяють командирам, НПП активніше спиратися на нього у роботі з курсантами.

Великий вплив на формування соціальної зрілості особистості курсанта надають військові практики і стажування. В ході цих стажувань вони безпосередньо знайомляться з життям військ, системою бойової підготовки, отримують хорошу практику з керівництва підлеглими, їх навчання. І якщо перед стажуванням окремі курсанти відчувають деяку невпевненість у своїх силах, то після стажування у більшості ці сумніви розсіюються, з'являється упевненість у собі.

Нарівні з відзначенням позитивного у психології курсантів, слід зазначити, що у деяких з них ці процеси йдуть сповільнено. Окремі курсанти вчаться нижче за свої можливості, переоцінюють

отриманий досвід, допускають елементи зарозумілості, критиканства, завищення самооцінки, прагнуть зайняти «особливу» позицію. У таких випадках командирам (начальникам) необхідно переконливо доводити помилковість думок молодих людей, допомагаючи якомога раніше позбавитися цих помилок.

В індивідуальній роботі з курсантами третього курсу відкриваються великі можливості використання гуманітарних і соціальних наук, військово-спеціальних дисциплін для подальшого розвитку наукового світогляду, суспільної активності, уміння жити і працювати в колективі, бути хорошим товаришем.

На третьому курсі у курсантів значно змінюється побут. Як правило, з казарм вони переходять у гуртожиток, де живуть в окремих кімнатах. Курсанти отримують право вільного виходу в місто по закінченні самопідготовки.

На старших курсах значно зростає роль особистого прикладу командира (начальника), викладача. Пояснюється це тим, що курсантам багато в чому вже відомо, що і як потрібно робити. Вони з особливою увагою чекають підтвердження цьому в прикладах поведінки командира (начальника), викладача, його конкретних справах.

На третьому курсі деякі курсанти одружуються, з'являються молоді сім'ї. Необхідно підсилити роботу з роз'яснення кожному курсантові великої відповідальності, яку він бере на себе, одружуючись. З цією метою слід проводити не тільки лекції, бесіди, тематичні вечори й інші масові заходи, але і цілеспрямовану індивідуальну роботу.

Третій курс – якісно новий етап навчання, дуже відповідальний у роботі курсантів з вивчення навчальних дисциплін, у творчому комплексному їх осмисленні і застосуванні. Особлива увага приділяється активізації самовиховання курсантів.

Курсанти *четвертого курсу* – це, в основному, підготовлені у професійному відношенні люди. У них стабілізувався характер, розкрилися здібності, сформувався певний рівень соціальної зрілості особистості, достатньо широкий культурний, науковий і військово-професійний світогляд. Випускники демонструють міцні різнобічні знання, військово-професійні навички й уміння.

До цього часу у курсантів формуються стійкі мотиви військово-професійної діяльності. У більшості з них рівні розвитку професійних якостей оцінюються як високі і середні.

У курсантів четвертого курсу відбуваються значні зміни у професійній підготовленості, поведінці, духовній зрілості. В той же час окремим курсантам властиві переоцінка своїх сил і можливостей, отриманого досвіду, самозаспокоєність, порушення елементів розпорядку дня, форми одягу, у деяких відмічаються самовпевненість і зарозумілість, зверхність до курсантів молодших курсів. Багато в чому це пояснюється завищенням курсантами особистих самооцінок, а також недоліками у морально-психологічній роботі. Вказані негативні моменти є наслідком ослаблення вимогливості до курсантів з боку окремих курсових офіцерів і викладачів, механічного перенесення змісту, методів і форм індивідуальної роботи з курсу на курс.

Вивчення психології курсантських колективів показує, що у зв'язку з новими умовами життя, наявністю певної кількості сімейних курсантів дещо слабшають колективні зв'язки, та разом з тим у житті і діяльності курсантів зростає роль і вплив мікрогруп. Одні мікрогрупи зміцнюються, інші розпадаються і створюються нові. Змінюється характер взаємодій між ними.

У цілому успіх в індивідуальній роботі обумовлюватиметься демократичним стилем керівництва, з розвитком самостійності і формуванням відповідальності у курсантів за свої дії і вчинки.

Курсанти *п'ятого курсу* – це, в основному, люди, що сформувались у військово-професійному і психологічному відношенні. Спостереження за поведінкою і навчально-службовою діяльністю курсантів, урахування думок випускників дозволяють зробити висновок про те, що за роки навчання і служби у ВЗВО відбуваються глибокі позитивні зміни й якісні перетворення їх соціально-психологічної і військово-професійної зовнішності.

Більшість випускників демонструють міцні різносторонні знання, військово-професійні навички й уміння. В їх діях найяскравіше виявляються визначеність, усвідомленість у поглядах, переконаність у правильності обраної професії, помітні стійка військово-професійна спрямованість, потреба докласти своїх зусиль до роботи у військах.

У ході військового стажування остаточно перевіряється військово-професійна підготовленість курсанта до виконання обов'язків командира, військового інженера тощо.

На випускному курсі для деяких курсантів характерне зниження їх активності в суспільному житті. У ряді випадків

приводом цього можуть бути бажання добре підготувати до стажування, дипломного проектування, державних іспитів, турботи про сім'ю. Проте основною причиною є невиправдане зниження вимогливості до курсантів з боку окремих командирів (начальників). Практика свідчить, що далеко не всім командирам (начальникам), що працюють на випускному курсі, вдається підтримувати з підлеглими здоровий соціально-психологічний контакт, це походить від того, що деякі офіцери намагаються вести індивідуальну роботу з ними як з курсантами молодших курсів, допускають елементи грубого тиску, мало радяться з колективом, удаються до тривалих моралей, протекційного тону в розмові, вступають у панібратські стосунки. Але у більшості командирів (начальників), НПП ставлення до випускників змінюється. З ними починають поводитись, як із майбутніми офіцерами. Це позитивно позначається на курсантах. Вони гордяться такою довірою і дорожать нею.

Характерною особливістю для випускників є зростання запитів і інтересів у плані майбутньої професійної діяльності. Курсантів цікавить майбутнє призначення, різні аспекти офіцерської служби, просування по службі, перспективи зміни профілю діяльності і багато що інше. Тут повинні превалювати зустрічі з випускниками ВЗВО, представниками військових частин, кадрових органів.

Помітний вплив на курсантів здійснює їх сімейний стан. Проблеми любові, шлюбу і сім'ї на випускному курсі встають перед командирами (начальниками) у всій своїй гостроті. Виявляється необхідність проведення з курсантським подружжям серйозної індивідуальної роботи з метою розібратися в етичній готовності молодих людей створити здорову і міцну сім'ю, допомогти ухвалити вірне рішення. У цей період курсантів цікавлять багато питань, що стосуються шлюбу і сім'ї. За відповідями на них вони звертаються до викладачів, командирів і юристів.

Всі випускники переживають за долю кваліфікаційної роботи, за майбутнє складання державних іспитів. Це сприяє закріпленню відносин дружби, взаємодопомоги у навчальних групах; деяка відчуженість, що була між окремими курсантами, тане напередодні скорого розставання.

Важливо і далі виявляти турботу про формування у курсантів любові до професії офіцера, військової служби, свого роду військ,

якостей бойового керівника й організатора, військового педагога. У плані всебічного розвитку курсантів п'ятого курсу доцільно більше уваги приділяти проведенню заходів, що розкривають характер і особливості військово-професійної діяльності офіцера. Для цього плануються зустрічі з учасниками війни, передовими офіцерами з військ, теоретичні конференції, вечори запитань і відповідей, лекції, дискусії, доповіді і бесіди.

Вище наголошувалось, що командирові (начальникові) важливо розібратися у психології курсанта, виявити його особливості і правильно застосувати отримані відомості у роботі з курсантом.

Багато що залежить від настрою колективу, який складається з настрою окремих осіб. Отже, щоб керувати, навчати, командувати, добиватися успіху в службі, треба знати людей не тільки за штатним розкладом, а набагато глибше.

При *індивідуальному підході* необхідно визначати причини недисциплінованості. Вивчаючи особу недисциплінованого курсанта, командир (начальник) повинен знайти джерело його поганої поведінки точно так, як і лікар, перш ніж лікувати хворобу, встановлює діагноз. Без цього неможливо окреслити правильні шляхи психолого-педагогічного впливу, і командирові (начальникові) доведеться витратити чимало часу і зусиль безрезультатно. Викрити дійсну причину недисциплінованості – значить, якоюсь мірою вирішити проблему її подолання. Якщо командир (начальник) знає, з чим треба боротися, йому легко вирішити питання як боротися.

Часто причиною прояву недисциплінованості може бути така негативна риса характеру, як нестриманість, що бере початок у підвищеній збудливості нервової системи курсанта з холеричним темпераментом.

Суттєва роль у здійсненні на практиці індивідуального підходу належить вибору і застосуванню форм, методів і засобів індивідуальної роботи, а це повністю залежить від особливостей особистості курсанта. Отже, їх вивчення, вибір і застосування шляхів та способів індивідуальної роботи з курсантами – єдиний, нерозривний процес.

Застосування індивідуального підходу – це важливий важіль розвитку творчого ставлення командира (начальника) до організації морально-психологічної роботи в колективі (групі, відділенні). Коли командир (начальник) користується цим випробуваним прин-

ципом, він неминуче удосконалює стиль своєї діяльності, збагачується досвідом роботи з людьми.

Застосовуючи методи індивідуальної роботи, необхідно враховувати ряд умов, від дотримання яких залежить успіх індивідуального підходу у роботі з недисциплінованими курсантами. Найважливіші з них:

- вихованість курсанта;
- визначення причини недисциплінованості курсанта;
- формування у курсанта внутрішньої потреби до постійного самовдосконалення, внаслідок чого надалі починають діяти два взаємодоповнюючі процеси: вплив командира (начальника)та колективу і самовиховання;
- особисті відносини командира (начальника) з проблемним курсантом (повинні будуватися на пошані і доброзичливості);
- здійснення постійного психолого-педагогічного впливу на курсанта, що не переривається навіть при появі помітних успіхів в індивідуальній роботі, систематичний аналіз результатів такої роботи і закріплення досягнутого;
- уміння організувати діяльність курсанта так, щоб він здійснював конкретні справи і вчинки, що формують потрібну якість або рису характеру.

Індивідуальних підхід у роботі з курсантами не передбачає якихось особливих прийомів, а здійснюється звичайними і відомими більшості командирів (начальників) методами, засобами і формами, але вживаними у строгій відповідності з індивідуальними особливостями курсантів. Це і бесіди сам на сам, і особистий приклад, і спеціальні завдання курсантові, і багато що інше. Поза сумнівом, це – головні форми впливу при індивідуальному підході.

Але індивідуальний підхід зовсім не виключає використання сили й авторитету колективу, масових форм впливу, таких, як збори курсантського складу, наочна агітація та інші. Навпаки, вплив особистості на особистість, наприклад, у бесіді, тісно переплітається із впливом на курсанта всієї громадськості групи, але це, знову-таки, повинно бути обумовлено особливостями особистості війна. Проте й індивідуальний, і колективний вплив на курсанта мають свою специфіку, й їх слід розглядати особливо.

Форми індивідуального впливу на курсантів дуже різні. Більш результативними є, як вже говорили, бесіда, особисте завдання,

контроль і допомога, критика товаришів і командирів (начальників),спілкування з батьками. Успіх у застосуванні будь-якої з цих форм визначається усебічним знанням курсанта, врахуванням його особливостей і причин тієї або іншої поведінки.

Індивідуальна бесіда, як мі вже відзначали вище, – найпоширеніша форма індивідуальної роботи. Її призначення – впливати на розум і відчуття курсанта з тим, щоб сформувати у нього певні якості. Головне достоїнство бесіди полягає в її інтимності, довірливості. Це, перш за все, і відрізняє її від колективних форм впливу. При проведенні масових заходів контакт промовця з курсантами зазвичай однобічний і майже не має зворотного зв'язку: промовець не може корегувати свою мову відповідно до думок кожного із присутніх. Бесіда також вимагає від командира (начальника) великого мистецтва, але ефект взаємності і довірливості при цьому виникає швидше, а значить, створюється краща можливість конкретного і дієвого впливу на думку й емоції курсанта.

Успіх такої бесіди залежить від підготовки до неї, від уміння командира (начальника) вести її невимушено, творчо, враховуючи при цьому особливість курсанта. Важливо на самому початку бесіди створити обстановку довіри. Почати бесіду можна з того, що цікавить курсанта: спорт, книги, фільми, мода тощо. Перед початком розмови командирові (начальникові) необхідно заздалегідь продумати основний зміст розмови, вивчити інтереси курсанта, і самому офіцеру необхідно розбиратися в тих темах, яких він торкнеться в розмові. І плавно, у процесі розмови, переходити (зачіпати) теми, що цікавлять командира (начальника), направляти розмову в русло, що цікавить курсанта.

Нерідко буває, що поставлена мета не досягається одразу. В цьому випадку командир (начальник) терпляче, без роздратування, проводить декілька послідовних бесід, щоб укінці досягти потрібного результату. У всіх випадках роздратування, запальність, окрик – погані союзники офіцера.

Бесіди можуть виникати не тільки за ініціативи командира (начальника). Вони можуть початися і за ініціативи курсанта (питання, прохання, порада, скарга тощо). І тут, найголовніше, не упустити той елемент довірчого зближення між курсантом та офіцером, максимально використовувати цей момент з метою впливу. У цьому випадку офіцер повинен бути постійно готовий

до бесіди. І в будь-якій ситуації вона повинна вестися щиро, з вірою в людину, а без знання особливостей курсантів, поглядів, інтересів, схильності і навіть мрії, без постійної готовності до бесіди вона таїть небезпеку перетворитися на набір моралей, загальних фраз, порожню повчальність, що мало впливає на співрозмовника.

Але якою б важливою формою індивідуального впливу на курсантів не була бесіда, її значення не можна перебільшувати, штучно виділяючи бесіду із загальної маси інших форм та методів індивідуальної роботи і вважаючи, що за допомогою одних тільки бесід можна вирішувати будь-які психолого-педагогічні завдання. Командир (начальник), який нескінченно «переслідує» підлеглих явно спеціальними бесідами, набридає їм і майже завжди викликає певну протидію.

Для того, щоб бесіда зіграла свою роль, важливо поєднувати її з іншими формами і методами впливу. Один із них – *індивідуальна допомога* курсантові. Ефективність її полягає в конкретності і цілеспрямованості, оскільки кожен вид допомоги ґрунтується на строгому врахуванні особливостей особистості і поведінки курсанта. Саме вони, ці особливості, і диктують якийсь конкретний вид допомоги.

Види допомоги курсантам можуть бути різні. Це і допомога відмінника, дисциплінованого курсанта, і допомога в підготовці до окремого заняття, і повсякденна увага у всьому, що переростає в постійний духовний вплив передовика на свого підопічного, допомога окремим курсантам з боку командира (начальника). Через це сприймається допомога як належне, і тому ставлення до неї менше залежить від ступеня його самолюбства, настрою тощо.

Найголовніший вид допомоги з боку старших – допомога у визначенні перспективних ліній на період навчання і в житті взагалі. Методика цієї роботи полягає в організації нових перспектив, у використанні тих, що вже є, в поступовій підстановці більш цінних. Сильний формуючий вплив на підлеглого надає і турбота старшого про здоров'я курсанта, допомога його сім'ї, рідним і близьким.

Якою б багатообразною не була допомога курсантові, дієвість її залежить не тільки від особливостей характеру курсанта, але і від доброзичливості, чуйності, щирості, пошани старшого і віри в

силу та можливості того підлеглого, з яким він працює, від уміння тактовно дати йому відчути результати цієї допомоги.

Найбільш ефективною допомога курсантові виявляється при поєднанні з такими формами індивідуальної роботи, як *індивідуальні завдання і доручення*. Дієвість індивідуальних завдань і доручень залежить від уміння командира (начальника)та колективу побачити і використовувати якусь позитивну якість, гідність курсанта і заснована на силі психологічного ефекту, що викликається відкритим проявом віри в його сили і можливості.

Прагнення командира (начальника)опертися на позитивне в особистості курсанта, довіра до нього здійснюють сильний моральний вплив на підлеглого. Недисциплінований курсант, відчувши довіру з боку командира (начальника) і товаришів, як правило, стає чуйнішим, починає реагувати на будь-який моральний вплив. Використовуючи позитивні якості курсанта, командир (начальник) залучає його до активної діяльності саме з того боку, що відповідає його інтересам, здібностям і можливостям. А це відкриває шлях до захоплення його корисною справою. Більш того, довіра, виявлена до курсанта, примножує його етичні і фізичні сили, породжує прагнення, за всяку ціну виправдати надії командира (начальника) і колективу. Тому-то опора на позитивне в особистості є одним із найдієвіших методів. Індивідуальні завдання і доручення мають ще одне дуже важливе психолого-педагогічне значення. За їх допомогою здійснюється принцип «тренуй те, що слабо розвинене». Недостатньо розвинені риси особистість, багато здібностей, якості, властивості характеру формуються, розвиваються і зміцнюються тільки у процесі діяльності.

Види *індивідуальних завдань* різноманітні. Одне з них – навчальні завдання. Але для успіху в індивідуальній роботі важливо, щоб всі навчальні завдання носили індивідуальний характер у строгій відповідності з особливостями особистості підлеглих.

Службові завдання застосовуються командирами (начальниками), головним чином, з метою використовувати позитивні сторони особистості курсанта і розвивати їх. Завдання носять самий різний характер і даються при виконанні службових обов'язків: при несенні внутрішніх нарядів, господарських і регламентних роботах тощо.

Суспільні доручення. Мета їх – залучати курсанта до активної суспільної роботи і на цій основі розвивати його позитивні якості. Суспільні доручення, як і всі інші, можуть бути самими різними, але так само, як і інші, вони повинні бути, перш за все, розумними, доцільними.

За часом індивідуальні завдання і доручення можуть бути постійними, тривалими, короткочасними, періодичними; за змістом – важкими або легкими. Все залежить від цілей індивідуального впливу, особливостей курсанта і вимог служби.

Будь-яке індивідуальне завдання або доручення дає добрі результати тільки тоді, коли відповідає певним вимогам. Це:

- строге урахування індивідуальних особливостей курсанта, неодмінна опора на його позитивні якості, ставка на довіру;
- відповідність завдання меті індивідуальної роботи;
- тісний зв'язок завдання із навчанням, вимогами життя, тобто їх природність, ненадуманість;
- постійне заохочення за добросовісне навчання і виконання завдань, що укріплює у курсанта віру в свої сили;
- обов'язковий контроль і допомога (за необхідністю) курсантові у виконанні завдання.

Індивідуальний контроль – перевірка виконання і вимогливість. Вимогливість у виконанні вимог статутів, правил внутрішнього розпорядку, дисциплінарних положень однаково обов'язкові для кожного курсанта. Індивідуалізувати їх – не означає допускати, що для одного курсанта ці вимоги обов'язкові більшою мірою, а для іншого – меншою. Інша справа – контроль за виконанням цих вимог, він може бути індивідуальним.

Критика – один із методів індивідуальної роботи. Важлива умова успішного застосування критики – конкретність. Критикувати доцільно за якісь певні недоліки в поведінці, навчанні, службі або за прояв тієї або іншої негативної риси характеру. Тільки тоді курсант буде переконаний у справедливості критики. Критика взагалі позитивного значення не має, більш того, вона може дати негативний результат.

Командиру (начальнику) у жодному випадку не слід допускати критику заради критики, наприклад, використання у виступах застарілих фактів. Критика допустима лише тоді, коли виходить від авторитетної особистості, шанованого офіцера, викладача, товариша.

Хорошим методом впливу на курсанта є *спілкування з батьками*. Але використовувати це потрібно обережно і з урахуванням індивідуальних особливостей курсанта.

Таким чином, всі засоби, способи, методи, прийоми, форми індивідуальної роботи можуть бути ефективними, якщо командир (начальник), застосовуючи їх, опирається на знання особливостей курсанта, якщо він терплячий, уважний і наполегливий, доводить почату справу до кінця. Успіх у цій роботі приходить не стихійно, а тільки в результаті великої і напруженої праці, творчого підходу до справи, осмислення кожного кроку в індивідуальній роботі з підлеглими.

Військовий колектив, як і будь-який інший, характеризується єдністю загальної і часткової мети. У зрілому колективі кожен успіх або невдача розглядаються у зв'язку із злагодженістю дій кожного конкретного члена команди, попри посаду і звання.

Впливаючи на особу курсанта, командир (начальник) добивається найбільшого успіху в тому випадку, якщо його зусилля в цьому напрямі широко підтримуються колективом. У згуртованому колективі керівникові легко опертися в будь-якому почині на самодіяльність й ініціативу колективу, максимально використовувати силу громадської думки для підтримки дисципліни, розвитку позитивної громадської думки.

Колективна бесіда – одна із форм колективного впливу на особу. Сама атмосфера офіційного, ділового і в той же час товариського обговорення питань, але не засудження, ухвалення спільного рішення позитивно впливають на всіх учасників зборів. З критики на адресу недисциплінованих курсантів кожен робить висновки і для себе. Сила *громадської думки*, довіра товаришів, товариський контроль і суспільні доручення, багато інших форм, методів і способів, форми колективного впливу ґрунтуються на принципі індивідуального підходу до курсантів, з урахуванням їх індивідуальних особливостей.

Під час здійснення індивідуальної роботи кожен командир (начальник) повинен постійно і всебічно вивчати підлеглих, їх особисті якості, сильні і слабкі боки, особливості діяльності, стежити за навчанням, фізичним станом, за формуванням рис характеру і вдосконаленням осіб; по-друге, своєчасно і всебічно помічати і підтримувати в людині хороше, розвивати його, попереджати помилки і зриви, підбирати і видозмінювати прийоми і способи впливу на неї; по-третє, добиватися глибокого психологічного

проникнення у внутрішній світ курсанта, відокремлювати суттєве від несуттєвого, з'ясовувати дієві мотиви і спонукальні причини тієї або іншої провини і на основі їх вибирати і застосовувати конкретні заходи впливу, систематично аналізувати результати індивідуальної роботи з кожним курсантом.

Таким чином, врахування як загальних, так і індивідуальних особливостей курсантів у ході впливу на них сприяє посиленню їх високої свідомості і соціальної активності, забезпеченню тісного зв'язку з життям, вирішенням навчально-службових завдань.

Питання для самоконтролю

1. Назвіть особливості проведення індивідуальної роботи з офіцерським складом.
2. Розкрийте зміст індивідуальної роботи з військово-службовцями військової служби за контрактом.
3. Сформулюйте особливості індивідуальної роботи з військовослужбовцями-жінками.
4. Охарактеризуйте зміст індивідуальної роботи з військово-службовцями строкової військової служби.
5. Проаналізуйте особливості індивідуальної роботи з військовослужбовцями, призваними за мобілізацією.
6. Назвіть соціально-психологічні та індивідуальні особливості курсантів різних курсів навчання.

Післямова

Отже, розглянувши організацію індивідуальної роботи з особовим складом, ми можемо зробити наступні висновки.

По-перше, найдієвішою формою успішної підготовки військовослужбовців до виконання службових обов'язків, зміцнення військової дисципліни серед особового складу є індивідуальна робота, яка дозволяє вивчати кожного військовослужбовця і на цій основі впливати на його свідомість та поведінку. Доповнюючи масові форми роботи, вона дозволяє враховувати рівень освіти, духовної зрілості, життєвого досвіду, особливості характеру кожної людини, схильності та звички, активно впливати на воїна, сприяти розвитку у нього позитивних якостей.

По-друге, важливе місце у системі індивідуальної роботи займає її планування. Через систему практичних заходів необхідно відображати основні завдання, які вирішуються у процесі індивідуальної роботи, а саме: використання різних форм і методів вивчення військовослужбовців, навчання командирів і начальників практиці індивідуального підходу до людей, вивчення стану та контроль за організацією цієї роботи, узагальнення досвіду, підбиття підсумків.

По-третє, головною складовою індивідуальної роботи є визначення, хто і з ким індивідуально працюватиме та в які терміни. Така система повинна бути розроблена у кожній частині і затверджена наказом відповідного командира. При цьому необхідно мати на увазі, що всі посадові особи, в кого є підлеглі, повинні працювати індивідуально.

По-четверте, ефективність індивідуальної роботи значною мірою залежить від психолого-педагогічної майстерності тих, хто її організовує і проводить. При цьому на передній план повинні висуватися такі якості командира (начальника), як доброзичливість, витримка, поєднані з вимогливим та принциповим ставленням до підлеглих, уміння створити атмосферу відвертості та довіри, в яких людина висловлює те, що її турбує. З цього приводу важливе місце в системі індивідуальної роботи належить організації навчання всіх категорій керівників практиці її проведення.

По-п'яте, досягнення ефективності індивідуальної роботи серед особового складу залежить також і від творчого відбору та застосування керівниками найбільш дієвих методів вивчення

особистості воїнів. Практика показує, що в цій роботі особливо неприпустимі шаблон та єдиний «рецепт». Не завжди метод, який вдало застосований в одному випадку, дає позитивний результат в іншому. Тому для всебічного вивчення особистості воїнів застосовується, як правило, комплекс методів.

По-шосте, виключно велике значення має аналіз результатів вивчення особистості воїнів та підбиття підсумків ефективності проведення з ними індивідуальної роботи. Ці питання треба розглядати окремим розділом при підбитті підсумків морально-психологічного стану та стану військової дисципліни, періодичність проведення яких у різних ланках управління визначена відповідними документами.

У посібнику надані основні форми і методи організації індивідуальної роботи із військовослужбовцями ЗС України та інших складових Сил оборони України. Ми реально побачили, що індивідуальна робота з особовим складом потребує багато зусиль, тому основною метою роботи було розкрити її теоретичні та методичні основи, обґрунтувати конкретні практичні рекомендації щодо організації та реалізації основних заходів.

Цей посібник може озброїти командира (начальника) знаннями основних форм, прийомів і методів індивідуальної роботи із військовослужбовцями.

На нашу думку, спеціалізовані знання, навички та вміння щодо організації індивідуальної роботи дають можливість своєчасно помітити, зняти та попередити негативні психічні явища серед підлеглих військовослужбовців, глибше розуміти причини їх виникнення.

Основні висновки і рекомендації дадуть змогу командирам (начальникам) впровадити у практику підготовки підрозділів досконалу систему індивідуальної роботи.

Результати індивідуальної роботи помітні, якщо спілкування з людиною здійснюється не тільки за обов'язком, а і за закликом серця. До кожного підлеглого потрібний свій особливий підхід. Зуміли знайти його, підібрали «ключ» до серця – можна розраховувати на успіх. Пошук «ключа» – справа тонка, копітка, така, що вимагає й уміння, і терпіння, і таланту.

В індивідуальній роботі немає універсальних, на всі випадки життя, рецептів і правил. Кращий засіб впливу на особистість підлеглого – чуйність, зацікавленість, бажання допомогти.

Потрібна звичайна людська доброта. Людина створена так, що на добре ставлення до неї відповідає добром.

Іноді виникає питання: що краще – мати особистість або колектив як результат індивідуальної роботи? Відповімо: краще мати колектив, що складається з особистостей, оскільки сума нулів дорівнює нулю, а сума одиниць – це позитивний результат.

Індивідуальна робота – це статутний обов'язок кожного керівника, який має підлеглих, і завжди творчий процес.

Тільки приведення її у систему, а також комплексне використання усіх її елементів, плановість, систематичність та цілеспрямованість проведення може дати позитивний результат у справі формування у військовослужбовців високих морально-бойових якостей захисника Української держави.

Список використаної літератури

1. Атаманчук М.О. Індивідуалізація виховання військово-службовців (Основи теорії, методика і організація): Навч. посібник / М.О. Атаманчук. – К.: КВГІ, 1996. – 356 с.

2. Бабенко М.С., Ротань М.П., Стасюк В.В. Виховна робота: методологія, організація і методика: Навчально-методичний посібник: К.: ВГІ НАОУ, 2001. – 114 с.

3. Бойко О.В. Психолого-педагогічний практикум лідерства командира взводу (роти) : [навч. посіб.] / О.В. Бойко, Д.В. Миценко, А.М. Романишин. – Львів: АСВ, 2009. – 153 с.

4. Бойко О.В., Голик М.М., Кожевніков В.М., Чепур О.М. Військове навчання і виховання: навч.-метод. посіб. – Львів: ЛІСВ, 2007. – 153 с.

5. Бойко О.В. Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних сил України : монографія / О. В. Бойко. Житомир Вид. О. О. Євенок, 2020. 667 с.

6. Вовна А.М. Психологія мобілізованого : нарис / А.М. Вовна. – Тернопіль : Мандрівець, 2018. – 152 с.

7. Гузенко І.М., Кожевніков В.М., Маруняк М.С., Романишин А.М. ЗНАТИ. ВМІТИ. ЛЮБИТИ. Психологія індивідуальної виховної роботи з військовослужбовцями: Навчально-методичний посібник / – Львів: АСВ, 2012. – 285 с.

8. Директива командувача Повітряних Сил ЗС України від 15.12.2017 року №Д-1 «Про організацію індивідуального впливу на особовий склад Повітряних Сил ЗС України».

9. Конституція України. Основний закон. – К., 2021.

10. Бойко О.В. Лідерство сержанта та офіцера (психолого-педагогічний аспект): навч. посіб. / О. В. Бойко [та ін.]. – Львів : ЛІСВ, 2009. – 187 с.

11. Макаренко А.С. Методика виховної роботи / А.С. Макаренко. – Київ : Рад. школа, 1990. – 366 с.

12. Норман Коумпленд. Психология и солдат. – М.: Воениздат, 1991. –136 с.

13. Осипов В.Б., Вернодубов М.П. Управление адаптацией молодежи и военнослужащих к службе в армии / В.Б. Осипов, М.П. Вернодубов. – Одесса : СИЧ, 1995. – 207 с.

14. Основи практичної психології / В. Панок, Т. Титаренко, Н. Чепелєва та ін.: Підручник. – К., 1999. – 536 с.

15. Попович О.І., Петрович В.І., Стасюк В.В. Виховна робота у підрозділі. Навч.-метод. посібник. – К.: КВГІ, 2000. – 168 с.
16. Ротань М.П., Стасюк В.В. Методика індивідуальної роботи. Навч.-метод. посібник. – К.: КВГІ, 1999. – 336 с.
17. Статути ЗС України. – Київ: Варта, 2021. – 458 с.
18. Теорія і методика виховної роботи: навчально-методичний посібник. – Київ, Військовий інститут Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – К: КНУ, 2014. – 312 с.
19. Ягупов В.В. Військова психологія. – К.: Либідь, 2005. – 654 с.
20. Ягупов В.В. Військове виховання. – К: Варта, 2003. – 546 с.
21. htth://www.disser.com.ua
22. htth://www.imperiar.te.ua
23. htth://www.library.iapm.edu.ua
24. htth://www.mil.gov.ua
25. htth://www.pravo.vuzlib.net
26. htth://www.studentam.net.ua
27. htth://www.ua.glavred.info
28. htth://www.ua.textreferat.com
29. htth://www.ubgd.lviv.ua
30. htth://www.vijsko.milua.org
31. htth://www.westukr.itgo.com
32. htth://www.zakon.nau.ua
33. htth://www.navigator.lg.ua/arts.php?mode=r0077

Додатки

Додаток А

Тест-опитувальник EPI (Г. Айзенка)

Тест-опитувальник EPI впевнено займає перше місце за частотою використання серед інших психо-діагностичних методик. Г. Айзенк, автор методики, проаналізувавши матеріали обстеження 700 солдатів, що страждали неврозами, прийшов до висновку, що всю сукупність якостей людини можна представити двома головними чинниками – екстраверсією/ інтроверсією і нейротизмом.

Порядок роботи. Тестування проводиться індивідуально або в групі. Дослідник дає досліджуваним роз'яснення: "Вам буде запропоновано відповісти на низку запитань. Відповідайте «Так» чи «Ні», ставлячи плюс у відповідній графі одразу, тому що важлива Ваша перша реакція. Майте на увазі, що досліджуються деякі особистісні, а не розумові здібності. Тому правильних чи неправильних відповідей тут не має». Потім дослідник нагадує, що досліджувані повинні працювати самостійно і пропонує почати роботу.

№	Зміст тверджень	Так	Ні
1.	Чи часто Ви відчуваєте потяг до нових вражень для того, щоб «стрепенутися», відчути збудження?		
2.	Чи часто Ви відчуваєте потребу в друзях, які Вас розуміють, можуть підбадьорити або втішити?		
3.	Ви людина безпечна?		
4.	Чи не вважаєте Ви, що Вам дуже важко відповісти «Ні»?		
5.	Чи замислюєтесь Ви перед тим, як що-небудь розпочати?		
6.	Якщо Ви обіцяєте щось зробити, чи завжди Ви дотримуєтесь обіцянок (незалежно від того, зручно це Вам чи ні)?		
7.	Чи часто у Вас бувають спади та піднесення настрою?		
8.	Звичайно Ви дієте і говорити швидко, не роздумуючи?		
9.	Чи часто Ви відчуваєте себе нещасливою людиною без достатніх на те причин?		
10.	Зробили б Ви майже все, що завгодно, на спір?		
11.	Чи виникає у Вас почуття ніяковіння та сором'язливості, коли хочете завести розмову з симпатичною незнайомкою?		
12.	Чи втрачаєте Ви іноді витримку, лютуєте?		
13.	Чи часто Ви дієте під впливом миттєвого настрою?		
14.	Чи часто Ви непокоїтеся через те, що зробили або сказали що-небудь таке, чого не слід було робити або говорити?		
15.	Чи віддаєте Ви перевагу читанню книжок, ніж зустрічам з людьми?		
16.	Чи легко Вас образити?		
17.	Чи любите Ви часто бувати у компанії?		
18.	Чи бувають у Вас іноді думки, які б Ви хотіли приховати від інших?		
19.	Чи вірно, що Ви іноді настільки повні енергії, що все «горить у руках», а іноді зовсім мляві?		
20.	Чи прагнете Ви мати якнайменше друзів, проте особливо близьких Вам?		
21.	Чи часто Ви мрієте?		
22.	Коли на Вас кричать, Ви відповідаєте тим же?		
23.	Чи часто Вас хвилює почуття провини?		

№	Зміст тверджень	Так	Ні
24.	Чи всі Ваші звички хороші та бажані?		
25.	Чи здатні Ви дати волю своїм почуттям і щосили повеселитися в компанії?		
26.	Чи вважаєте Ви себе людиною збудливою і чутливою?		
27.	Чи вважають Вас людиною жвавою та веселою?		
28.	Чи часто, після того як зробили яку-небудь важливу справу, Ви думаєте, що могли зробити її краще?		
29.	Чи більше Ви мовчите, коли знаходитесь в колі інших людей?		
30.	Ви іноді пліткуєте?		
31.	Чи буває, що Вам не спиться через те, що різні думки лізуть у голову?		
32.	Якщо Ви хочете дізнатись що-небудь, то Ви краще дізнаєтесь про це з книги, ніж спитаєте?		
33.	Чи буває у Вас сильне серцебиття?		
34.	Чи до вподоби Вам робота, яка вимагає від Вас постійної уваги?		
35.	Чи бувають у Вас напади тремтіння?		
36.	Чи вірно, що Ви завжди говорите про знайомих людей тільки добрі слова, навіть тоді, коли впевнені, що вони про це не довідаються?		
37.	Вам неприємно знаходитись у товаристві, де насміхаються один над одним?		
38.	Ви дратливі?		
39.	Чи подобається Вам робота, яка вимагає швидкості дій?		
40.	Чи хвилюєтесь Ви з приводу будь-яких неприємних подій, що могли б статися?		
41.	Ви ходите повільно і неквапливо?		
42.	Ви коли-небудь спізнювались на побачення або роботу?		
43.	Чи часто Вам сняться кошмари?		
44.	Чи правда, що Ви так любите поговорити, що ніколи не пропустите нагоди поспілкуватися з незнайомою людиною?		
45.	Чи турбує Вас який-небудь біль?		
46.	Чи відчували б Ви себе дуже нещасливою людиною, якби довгий час були позбавлені можливості спілкування з друзями?		
47.	Чи можете Ви назвати себе нервовою людиною?		
48.	Чи є серед Ваших знайомих люди, які Вам відверто не подобаються?		
49.	Чи легко Ви ображаєтесь, коли люди вказують на Ваші помилки у роботі або на Ваші особисті промахи?		
50.	Чи можете Ви сказати, що Ви впевнена в собі людина?		
51.	Чи Ви вважаєте, що важко отримати справжнє задоволення від заходів, в яких беруть участь багато людей?		
52.	Чи турбує Вас відчуття, що Ви чимось гірші за інших?		
53.	Чи легко Вам внести пожвавлення в досить нудну компанію?		
54.	Чи буває, що Ви говорите про речі, в яких не розумієтесь?		
55.	Чи турбуєтесь Ви про своє здоров'я?		
56.	Чи любите Ви жартувати над іншими?		
57	Чи страждаєте Ви від безсоння?		

Код опитувальника:

Щирість: відповіді «Так» на питання 6, 24, 36; відповіді «Ні» на питання 12, 18, 30, 42, 48, 54.

Екстраверсія**:** відповіді «Ні» на питання 5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51; відповіді «Так» на питання 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56.

Нейротизм**:** відповіді «Так» на питання 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57.

Інтерпретація показників за шкалою «Щирість»

Числовий показник	Інтерпретація
0 –3	Відвертий
4 – 6	Ситуативний
7 – 9	Брехливий*

*Необхідно обов'язково відмітити, що в даному випадку мова йде тільки лише про ступінь відвертості у відповідях на питання тесту, й аж ніяк про брехливість як особистісну характеристику.

Інтерпретація показників за шкалами «Екстраверсія» і «Нейротизм»

Чисельний показник	0-2	3-6	7-10	11-14	15-18	19-22	23-24
Інтерпретація для шкали «Екстраверсія»	Надінтроверт	Інтроверт	Потенційний інтроверт	Амбіверт	Потенційний екстраверт	Екстраверт	Надекстраверт
Інтерпретація для шкали «Нейротизм»	Надконкордант	Конкордант	Потенційний конкордант	Нормо-стеник	Потенційний дискордант	Дискордант	Наддискордант

Обробка результатів

Спочатку необхідно обробити результати за шкалою «Щирість». Вона діагностує схильність опитуємого давати соціально бажані відповіді. Якщо цей показник перевищує 5 балів, то можна стверджувати, що опитуємий, на жаль, не був відвертим під час відповіді на питання тесту. Потім необхідно по кожному показнику порахувати суму балів, нараховуючи по одному балу за кожну відповідь, що збігається з ключем.

Порівнявши отримані результати за шкалами «Екстраверсія» і «Нейротизм» з інтерпретацією в таблицях, відкладіть на схемі (див. рис. А1) отримані результати за шкалою «Інтроверсія–Екстраверсія» і за шкалою «нейротизм» (Емоційна стійкість–Нестабільність). Сполучення характеристик за двома шкалами вкаже на тип темпераменту.

«Коло» Айзенка

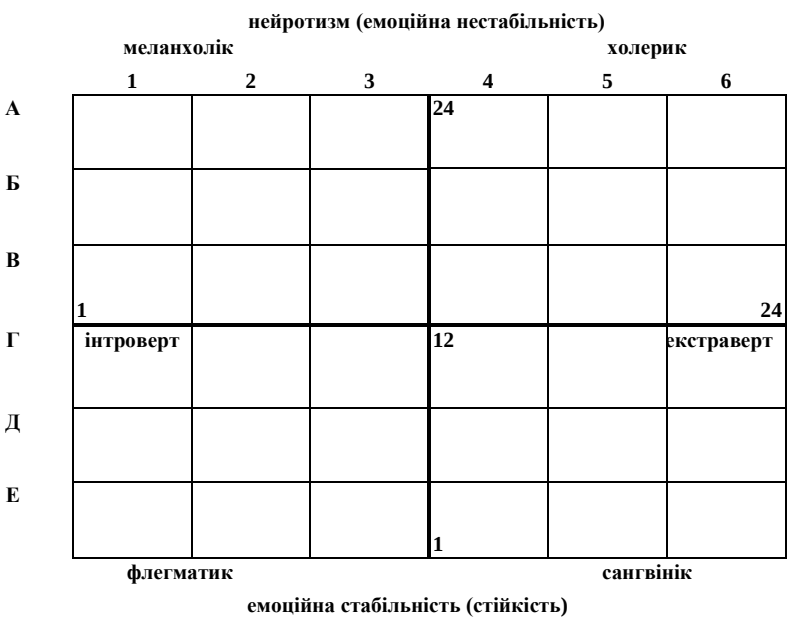


Рис. А1. **«Коло» Айзенка**

Якщо результат потрапить на вісь, треба повторити дослідження. При повторенні результату, як правило, притаманні риси, описані у двох суміжних квадратах. Відрізок, що з'єднує одержану точку з перехрестям осей, отримав назву "вектор темпераментів".

Якщо помістити у «Коло» Айзенка характеристики 2-х людей, то отримаємо кут, який називається «кутом асиметрії». Саме цей кут є основою для визначення психофізіологічної сумісності. Чим він менший, тим менша сумісність партнерів. Аналогічно впливає і довжина отриманих векторів.

Ви визначили тип темпераменту опитуємого. В основі кожного з чотирьох типів лежать особливі сполучення властивостей нервової системи.

Показник «Інтроверсія – Екстраверсія» характеризує індивідуально-психологічну орієнтацію людини або (переважно) на світ зовнішніх об'єктів (екстраверсія), або на внутрішній суб'єктивний світ (інтроверсія). Прийнято вважати, що ***екстравертам*** властиві товариськість, імпульсивність, гнучкість поведінки, велика ініціативність та висока соціальна адаптованість. Екстраверти звичайно мають прямолінійні судження, як правило, орієнтуються на зовнішню оцінку. Добре справляються з роботою, що вимагає швидкого прийняття рішень.

Інтровертам притаманні нетовариськість, замкнутість, соціальна пасивність (при досить великій наполегливості), схильність до самоаналізу й важка

соціальна адаптація. Інтроверти краще справляються з монотонною роботою, вони більш обережні, акуратні і педантичні.

Амбівертам притаманні риси екстра- й інтроверсії. Іноді особам для уточнення цього показника рекомендується додаткове обстеження з використанням інших тестів.

Показник ***нейротизму*** характеризує людину з боку його емоційної стійкості (стабільності). Показник цей також біполярний і утворює шкалу, на одному полюсі якої знаходяться люди, що характеризуються надзвичайною емоційною стриманістю, чудовою адаптованістю (показник 0–11 за шкалою «нейротизм»), а на іншому – надзвичайно нервовий, неврівноважений і погано адаптований тип (показник 14–24 за шкалою «нейротизм»).

Емоційно стійкі (стабільні) –люди, які не схильні до хвилювань, стійки до зовнішніх впливів, викликають довіру, схильні до лідерства.

Емоційно нестабільні (нейротичні) – чуттєві, емоційні, тривожні, схильні болісно переживати невдачі і дратуються із-за дріб'язків.

Нижче ми пропонуємо опис позитивних і негативних рис військовослужбовців після виявлення типу його темпераменту. За базову методику визначення темпераменту узятий тест Айзенка.

Допоміжний матеріал дає загальні описи різновидів темпераментів, пропонує деякі рекомендації щодо проведення індивідуальної роботи. На його основі можна додатково уточнити, а при необхідності і визначити без застосування методик тестування тип темпераменту воїна і врахувати в практичній індивідуальній роботі його найбільш «сильні» і «слабкі» сторони.

Зміст допоміжного матеріалу не забезпечує докладного опису поведінки воїнів різних темпераментів у ситуаціях, пов’язаних із службовою діяльністю, оскільки включає опис характерної їх поведінки в найбільш типових ситуаціях.

Командирові (начальникові) слід враховувати, що запропонований матеріал носить суто рекомендаційний характер. Він вимагає творчого походу до роботи з вивчення, накопичення знань про особу військовослужбовця з урахуванням його темпераменту, з метою подальшого ефективного соціально-психологічного супроводу його служби.

Характерні риси темпераментів

Позитивні	Загальні	Негативні
	«А-1»	
Сумлінність при досягненні довіри з боку начальника, виконавчість, нетривалий рівний настрій, скромність, тактовність (у вихованого меланхоліка). Уважність і чуйність, підвищене почуття відповідальності (при належному контакті й увазі з боку начальника). Художні здібності, музичні задатки.	**Явно виражений меланхолійний темперамент**. Внутрішня спрямованість психіки. При виведенні на відверту розмову попередньо потрібно дати можливість згадати минуле, старих друзів, батьківську турботу. При невдалій бесіді пропонується прихований і тонкий контроль, увага. Меланхолік, що підлягає критиці, повинен, поряд з негативними моментами, спрямованими на його адресу, усвідомити й позитивні свої якості. Меланхолік виховується через позитивні риси. Зберігається вірність своїм прихильностям і захопленням.	Схильність до розладів, замкненість, скутість, боязливість, що переходить у боягузтво (потребує постійного контролю та уваги). Схильний до самогубства, запальний, мінімальна образа його честолюбства вище середнього рівня, здатна вивести із стану контролю. При спогадах про щось хороше й чисте у моменти психічних розладів може повністю замикатися, плакати; особливо сильний смуток під час спогадів про дитинство. Така людина потребує жалю і співчуття; вона, як правило, не має друзів або обмежує їхнє коло. У жодному разі не можна залишати кілька меланхоліків наодинці один з одним тривалий час, та категорично заборонити виставляти пари меланхоліків на сусідні пости. Меланхолік слабкодухий, однак здатний у процесі втрати самоконтролю на нетривалі та значні вольові вчинки. У молодих воїнів дуже складний процес адаптації, вона тривала і хвороблива. На грубощі реагує замиканням у собі та тривалими переживаннями, легко підпадає під сторонній вплив (особливо небезпечно, якщо він потрапить у групу з асоціальною спрямованістю).
	«А-2»	
Більш товариський, ніж «А-1». Конформний (у звичайних умовах), властиві ревність і старанність при зацікавленості і значимості виконуємої справи, справедливість (у колективі), тактовне ставлення до товаришів. Властиві критичність і сприйнятливість. Реалістично мислить, у більшості випадків прагматик.	**Типовий меланхолійний темперамент з менш яскраво вираженою внутрішньою спрямованістю, ніж у «А-1».** При роботі з «А-2» пропонується використовувати думку колективу у повсякденному спілкуванні. Критика сприймається через доведення особистих переваг «А-2».	Зберігається схильність до розладу, нерішучість, боягузтво, полохливість, ригідність. Складна адаптація у колективі, невпевненість у діях (особливо у складній обстановці). Загальмованість психічних реакцій, пасивність, відсутність рішучості й ініціативи. Швидка втомлюваність. У небезпечних умовах дезорієнтація і байдужість. Байдужість до критики, потурання. Можлива схильність до необдуманих вчинків. Підпадає під чужий вплив. Іноді властива сором'язливість. Хворобливо переносить зміну оточення.

Позитивні	Загальні	Негативні
	«А-3»	
Адаптація до умов армійської служби краща, ніж у «А-1», «А-2». Висока чутливість і рухливість психічних процесів, швидке сприйняття команд і сигналів, великий об'єм захоплення символів. Ініціативний, однак швидко може відмовитися від їх реалізації; у спокійній обстановці добре упорується з обов'язками молодшого командира, перебуває у стані постійної готовності до дії.	**Меланхолійний темперамент з окремими рисами холерика; на межі з нестійким, дратівливим холериком**. Спрямованість особистості як внутрішня, так і зовнішня. При роботі з «А-3» необхідне його попереднє детальне вивчення; перше візуальне враження у більшості випадків оманливе. «А-3» непридатний для несення служби у наряді з військовослужбовцями молодших періодів – флегматиками і холериками. До несення вартової служби і виконання робіт бажано залучати лише з військовослужбовцями яскраво вираженого сангвінічного темпераменту.	Неврівноваженість, легка збудливість, підвищене сприйняття і дратівливість. Реакції на критику складні, не завжди адекватні бажаним. Невихований «А-3» запальний, неврівноважений та імпульсивний. Схильний до необдуманих вчинків, виявляє грубість. Може бути злостивим і мстивим, у прийнятті рішень постійний. Причепливий і упереджений. Відчуває невпевненість, іноді страх перед старшими. Підвищене хвилювання, непостійність, мала авторитетність, дуже велика емоційна нестійкість, нестабільність.
	«Б-1»	
Притаманна розсудливість, логіка, однак через особисте «Я». Тверезість поглядів, педантичний, прибічник статутних взаємин. У конфліктах бере участь рідко, вміє їх уникати. Уникає пояснень, які вважає необґрунтованими. Уважний, навіть при найменшій користі для себе здатний на вчинки тривалі й глибоко аналізовані, при особистій зацікавленості виявляє велику працездатність і винахідливість. Ретельно планує свою діяльність.	**Дуже сильна особиста спрямованість, емоційно стійкіший, ніж військовослужбовці підгрупи «А». Типовий меланхолік з усіма притаманними рисами**. Робота з «Б-1» повинна будуватися, в першу чергу, на особистій зацікавленості «Б-1». Схильний до тривалої аналітики; бесіди з «Б-1», як правило, тривалі, але приводять до конкретного результату. «Б-1» може видати цікаву й точну інформацію командирові, але за умови особистої зацікавленості й усвідомлення необхідності контакту з командиром.	Боязливість, невпевненість, песимізм, слабкодухість і боязнь відповідальності, сухість у спілкуванні. Загальна емоційна стійкість слабка. Не любить пильної уваги до своєї персони. Часто виправдовує свої вчинки. Егоїзм «Б-1» дозволяє йому переступати через багато морально-етичних проблем і норм. Схильний давати оцінки іншим. Велика схильність до висміювання недоліків командирів в очах підлеглих, приниження їхнього авторитету. Мала схильність до товариськості і підлягання чужому впливові; можлива впертість при відсутності індивідуальної контактності. Властиві емоційність, артистизм, поступливість, пристосування. Може бути релігійним і марновірним, часто схильний до драматизації.
	«Б-2»	
При особистій зацікавленості і працездатності здатний контактувати з обмеженим колом людей; за сприятливого ставлення з боку колективу може виявляти лідерство, а також такі риси, як активність, чуйність. Має стабільні реакції на подразники. Винахідливий, може проявляти ініціативу і виконувати роботу, пов'язану з нетривалою активністю, здатний до нетривалої, немонотонної праці. Зустрічаються меланхоліки з дуже сильними інтелектуальними задатками, гарною пам'яттю.	**Багато схожого з «Б-1», однак сильніша суспільна спрямованість, відхід від чистого егоїзму, більша контактність. Потреба у друзях і моральній підтримці.** Людей типу «Б-2» бажано мати у більш близькому моральному контакті з командиром (начальником); як правило, вони дуже добре реагують на життєві приклади, динамічну бесіду з логічними висновками. «Б-2» можна використовувати для проведення своїх ідей у певних групах за умови його великого впливу на колектив. Доцільно сприяти підвищенню авторитету «Б-2» у колективі.	Може бути злостивим; небезпечний при міжособових контактах і конфліктах. Наявність своєї точки зору на різні речі часто призводить до виникнення протиріч з оточуючими. Особливо недоброзичливий до колективу, якщо не може адаптуватися в ньому протягом понад 3-4 місяці. Може бути ініціатором конфліктів, хоч сам участь у них бере рідко. Погано переносить жалкування на свою адресу. Рідко виявляє співчуття до інших. «Б-2» при недостатній вихованості може бути жорстокою людиною, схильною до зневаги. Невміло висловлює свої думки.

Позитивні	Загальні	Негативні
	«Б-3»	
Психічні процеси рухливі; велике сприйняття сигналів, підвищена активність, хоча й малостійка. Уміння формулювати і викладати погляди, здатний до видачі розумних ідей і пропозицій. Може бути керівником і організатором різноманітних суспільних заходів, працювати в контрольних групах у випадку, коли відчуває підтримку авторитетних (в обов'язковому порядку тих, хто має владу) людей. При наявності у нього впевненості у підтримці командування схильний до влади.	**На спілкування й контакт іде погано, рекомендується впливати на «Б-3» через його оточення.** При проведенні індивідуальної роботи з «Б-3» потрібно враховувати, що він виявляє різні реакції у різних психічних станах. Рекомендується перед проведенням індивідуальної роботи уважно вивчити обстановку, що склалася на момент спілкування, навколо «Б-3». У противному разі ефект від бесіди може бути різко протилежним бажаному. Слід уважно вислухати «Б-3» і використати найменшу можливість для його переконання. Особливості мислення «Б-3» можуть самі підштовхнути його до правильного рішення.	Нестабільність настроїв, непостійність, залежність їх від суб'єктивних чинників і впливу обстановки, часті прояви грубощів і дратівливості. Причіпливий та упереджений, часто нерішучий (аж до нерішучості, що переходить у страх). Можуть бути тривалі переживання, дуже чутливий, схильний до перебільшення, може піти на обман. Завдання виконує важко, фізична праця ним сприймається як покарання і виконується погано. Також погано переходить з одних форм діяльності на інші. Контролює тільки певну групу людей, йому властиві відлюдькуватість, нетовариськість. Дуже часто суперечить сам собі.
	«В-1»	
Чудова пам'ять, полюбляє науку і наукову працю. Може виконувати інтелектуальні доручення, не здатний створювати конфліктні ситуації. Йому властиві виконавчість, підвищене почуття відповідальності, самокритичність, правильна реакція на об'єктивну критику, уважність і здатність до тривалої зосередженості, високий самоконтроль. Старанний, охайний, педантичний. Здатний адекватно сприймати похвалу.	**Розуміння «В-1» дуже ускладнене, така людина в більшості випадків тримає усі свої таємниці глибоко в собі, до нього потрібний обережний підхід, з ним важко ужитися**. Та якщо дружба досягнута, то він буде вірним товаришем. «В-1», як і більшість меланхоліків, образившись, виявляє почуття, протилежні дружбі. Увійти в довіру до «В-1» дуже важко. Бесіда з ним – це тривалий акт, йому необхідно наводити багато прикладів і довго розповідати про себе. Ефект від бесіди можливий у тому випадку, якщо «В-1» починає розповідати свою біографію, історію свого життя з самого початку. Цей процес не можна переривати. У стані глибоких спогадів «В-1» здатний видати найціннішу інформацію. Правдивість «В-1» можна легко перевірити за мімікою його обличчя. У ситуаціях, де самолюбство «В-1» уражено, він потребує підвищеного контролю. Якщо критика в адресу «В-1» суттєва і не дозволяє йому знайти вихід з ситуації, він реагує непередбачено.	Підвищена образливість і примхливість, особливо погано сприймає різкість і неврівноваженість стосовно себе, легко впадає в паніку. Часто замкнений, намагається самоусунутися від колективу. Стурбованість виявляє тільки через власні проблеми. Іноді можлива підвищена слізливість, сильне озлоблення. Дуже пасивний. Чітко виражена внутрішня спрямованість психіки. Контактність мінімальна, легко обходиться без друзів, не любить уваги, шукає місце роботи для індивідуальної діяльності. Ініціативність слабка. Велика схильність до розладів і драматизації ситуації. У стані сильного психічного розладу та у ситуації фрустрації здатний на вчинки з феноменальними проявами волі, спрямованими проти себе. У критичній ситуації може піти на самогубство.

Позитивні	Загальні	Негативні
	«В-2»	
Притаманні риси «В-1», однак вища суспільна спрямованість; бере більшу участь у житті колективу, виявляє зацікавлення у процесах розвитку колективу. Це – гарний статист і аналітик. Відповідальний. Має тонку інтуїцію, гуманний, справедливий, гостинний, хазяйновитий, ретельний. Виявляє дослідницькі та художні здібності. Настрій рівний. Тактовний, вихований. Це – дуже культурна людина, яка виявляє усі риси інтелігентності та високі етичні принципи.	**«В-2», зокрема, любить почитати, відволіктись (подивіться його конспекти, малюнки, вони багато про що скажуть). З ними легше знайти спільну мову, ніж з іншими меланхоліками; він схильний до міркувань, дискусій.** Адаптація «В-2» в нових умовах краща, ніж в інших меланхоліків; його контактність вища, однак за «В-2» потрібно слідкувати в процесі стабілізації відносин і особливо його контакту з холериками. Не слід допускати, щоб «В-2» ображали. Особливо важко він переживає зневіру в ідеалах і кумирах.	Суперечливий; стан тривалої активності може змінюватися на стан тривалої пасивності, невпевненості. У мріях може відриватися від реальності, схильний до фантазій. Стан хвилювання і страху переважає над спокоєм і розсудливістю, однак емоційно це –найстабільніший меланхолік. У складних умовах втрачає орієнтацію, може впадати у панічний стан. Відсутні рішучість та ініціатива. У небезпечних ситуаціях виступає на других ролях, шукає сильного лідера. Якщо не знаходить його, то виявляє байдужість.
	«В-3»	
Розумний, винахідливий, ініціативний, однак насправді лідером великого колективу буває рідко. Може очолити досить міцні мікрогрупи, зокрема корпоративного плану; опосередкування суспільними цінностями наявне. Адаптація в колективі нормальна. Реагує на критику та інші подразники; як правило, стоїть на своєму, вміє аргументувати позицію. У випадках, що вимагають зосередженості, може проявити себе як грамотна, розумна людина. Дуже сильний самоконтроль. Може захоплюватися якоюсь конкретною справою. Це – колекціонер, людина, що цікавиться різними галузями. Як правило, в колективі– яскрава і дуже обізнана особистість.	**«В-3» проявляє себе у різних ситуаціях по-різному. Це – найстабільніша людина; у певних межах передбачувана**. Психічні процеси стійкі, дії впевнені, це – рухлива людина. Темперамент точно не визначений, можуть проявлятися залежно від обстановки різні властивості всіх 4-х темпераментів. Добре йде на контакт, особливо у випадку особистої зацікавленості. В індивідуальній бесіді рекомендується переходити до необхідної проблеми поступово, піднімаючи рівень бесіди, але не переходячи рівень розвитку опонента. «В-3» подобається, коли його вважають розумним і підкреслюють його значення. Він нормально реагує на похвалу і критику. У спілкуванні з ним рекомендується підкреслювати його негативні і позитивні якості у дисбалансі (невеликому) у бік позитивних. Хороший ефект дають різні порівняння.	Гра на публіку, артистичність, але, в основному, нешкідлива. Характерна швидка зміна настроїв, дуже сильне підпадання під вплив у поєднанні з впливовістю. Схильний заробляти дешевий авторитет, може бути ініціатором, але не лідером, у протиправних та асоціальних діях. Для «В-3» неважко посміятися з людини; він схильний до підлоти, у цьому кмітливий і спритний. Поряд із цим відчуває труднощі у перемиканні з одного виду діяльності на інший (у випадку незнання мети роботи). Як правило, рідко виходить з рівноваги, та якщо за деяких обставин виходить, то це може бути тривалим актом, що матиме негативні наслідки для нього і для оточуючих.

Позитивні	Загальні	Негативні
	«А-4»	
Хороші здібності до інтелектуальної і нетривалої нескладної праці. Швидке перемикання уваги з одного предмета на інший. Швидкі психічні реакції. Дуже сприйнятливий. Все, що стосується власної персони, «А-4» ретельно аналізує. При цьому рівною мірою схильний як до ідеалізації ситуації, так і до її драматизації. Дуже енергійний, самолюб, намагається бути попереду всіх. Чутливий до суспільної думки.	**Зовнішня спрямованість психіки переважає над внутрішньою. При роботі з ним необхідно враховувати дуже часту зміну настроїв, фізичний та емоційний стан «А-4» на момент бесіди або іншої діяльності**. Не рекомендується використовувати їх для несення служби у нарядах на сусідніх постах; бажано уникати частих контактів «А-4» зі зброєю. Особливо небажаний контакт «А-4» з недосвідченими воїнами, бо він має схильність до нестатутних взаємин. У той же час вихований холерик у рідкісних випадках може стати на захист чиїхось інтересів.	Холеричний темперамент з високим рівнем емоційної нестабільності і нестійкості. Переважають: неспокій, непродуманість, мінливість висновків, непослідовність. Притаманні: хитрість, образливість, а також риси суміжних точок меланхолійного темпераменту: низька товариськість, дратівливість, неврівноваженість, розвинуте прагнення до незалежності, цікавість. Висока схильність до конфліктів, зокрема, до створення конфліктних ситуацій. Може бути організатором групових актів обурення. Часто нестриманий, втрачає самоконтроль, відкрито висміює слабких, прагне до відокремленого становища у колективі.
	«А-5»	
Настирливий, має сильну волю. «А-5» тимчасово може бути лідером. Його прагнення - постійно бути на видноті. Бажання проявити себе при належній спрямованості може принести неоціненну користь. «А-5» може показувати особистий приклад. При відповідному контролі з боку командирів він може виконувати обов'язки молодшого командира (для цього у «А-5» необхідно формувати почуття відповідальності за виконану роботу, роз'яснювати її значимість).	**Типовий холеричний темперамент із зовнішньою спрямованістю психіки (неврівноваженістю і нестабільністю).** «А-5» потребує постійного контролю, це – одна з найбільш емоційно неврівноважених особистостей. Часта зміна настроїв, цілей і установок роблять його поведінку погано контрольованою. Велику експлозивну енергію «А-5», його заразливість і рухливість рекомендується використовувати на роботах, у виконанні яких зацікавлений увесь колектив. Неблагонадійний для несення служби на постах, однак успішно справляється з обов'язками розвідного. Завжди тягнеться до колективу, не є лідером, однак бажання бути на видноті величезне. Залишати «А-5» поза колективом не бажано.	Сприйнятливий, неспокійний, агресивний, імпульсивний, непостійний. Часто виявляє примхливість, схильність до дивацтва, притаманні свавілля, злостивість, переважають негативні емоції. «А-5» не лише ініціатор, а й частий учасник конфліктів. Його конфлікт носить нетривалий характер. Він швидко відходить, однак прояви грубощів можуть від звичайних побутових образ доходити до явного рукоприкладства. У колективі «А-5» подобається утверджувати свої позиції силою або владою, що базується на силі, нав'язувати свою волю. При монотонній роботі швидко втомлюється, при нерозумінні значимості роботи для колективу заважає працювати.

Продовження додатка А

Позитивні	Загальні	Негативні
	«А-6»	
Добре контролюється.»А-6» може бути використаний на сержантських посадах в підрозділах із частою зміною діяльності, об'єктів і предметів робіт. Він здатний грамотно й уміло командувати при належній підготовці як методично, так і практично. У складних умовах діє сміливо, самостійно, любить ризикувати і долати небезпеку. Товариський, легко встановлює емоційні зв'язки, прагне до лідерства. Надзвичайно чутливий до суспільної думки і оцінок товаришів. Рішучий, сміливий, енергійний, оптимістичний.	**«А-6»** – **рідкісний тип крайнього холерика, темперамент явно виражений, з високим рівнем суспільної спрямованості психіки**. Індивідуальна бесіда з холериком типу «А-6» повинна будуватися на короткому викладенні фактів; монотонна, тривала бесіда для «А-6» неприйнятна. У бесіді рекомендується підкреслювати його значимість для колективу, конкретно вказати на його авторитетність і вплив. Давати можливість «А-6» довго виговорюватися, заводити себе не рекомендується. «А-6» не придатний для несення самостійної служби у нарядах, пов'язаних зі зброєю. Рекомендується використовувати тільки помічником начальника варти або розвідним. Висока контактність «А-6» з меланхоліками типу «А-1», «Б-1», «А-2».	Проявляє якоюсь мірою якості «А-5». Поряд з цим помітна сильніша схильність до жорстокості в ім'я самоствердження. Прагнення бути на видноті, максимальна можлива суспільна спрямованість психіки дозволяють йому переступати етичні норми. Постійно перебуває у збудженому стані, переважає бажання мати владу і вплив на колектив. Проявляє грубість і нетактовність, злість, самовпевненість і нерозважливість. Вчинки позбавлені будь-якої логіки, дуже злостивий і мстивий, почуття змінюються різко і несподівано. Постійне джерело конфліктів і напруження у підрозділах. Якщо в «А-6» не виходить бути на видноті, він часто очолює групу порушників дисципліни, свідомо йде на конфлікт з командирами, є провідником «дідівщини».
	«Б-4»	
Почуття обов'язку, відповідальність, цілеспрямованість; притаманні хороші лідерські нахили, особливо для малих груп. У діях і вчинках, як правило, керується наявними переконаннями, рівнем своєї підготовки і виховання. Справляється з будь-якою роботою. У випадку ідентичних дій з боку оточуючих його принцип: «Бути як усі і краще». Вносить активність у дії колективу. Хороша контактність і комунікабельність поєднуються з особистою незалежністю. «Б-4» властива ініціативність, а при зацікавленості– втілення їх у життя.	**Холеричний темперамент, що характеризується переважанням зовнішньої спрямованості психіки над внутрішньою, її неврівноваженістю і нестійкістю**. «Б-4» полюбляє доводити свою правоту, як би погано це у нього не виходило; йому потрібно дати можливість висловитися і лише потім переконувати. Емоційні сплески у «Б-4» не так небезпечні, як у інших холериків. Він може виконувати свої завдання уміло й добре. У випадку самостійної роботи шукає якісь зв'язки, часто потрапляє у конфліктні ситуації. З ним легко подружитися і легко посваритися, як правило, і те, й інше він робить легко; можливі лише нетривалі емоційні сплески. «Б-4» може бути недостатньо вихованим, у такому разі його риси визначаються за характеристиками «Б-5», «Б-6».	Збудливість, примхливість, схильність до дивацтв, залежність від настрою та суб'єктивних чинників. Часто перебуває у стані невизначеності, іноді – короткочасної неуважності, що переходить у лють на себе. Невдоволення собою та оточуючими, незадоволення, інертність змінюються нетривалими активними діями. Логіка мислення слабка, здатний до непродуманих вчинків. Наявні риси меланхолійного темпераменту («Б-3»). Характерні хвалькуватість, схильність до перебільшення. Полюбляє жартувати над друзями.

Позитивні	Загальні	Негативні
	«Б-5»	
Вимогливість та суворість стосовно себе та оточуючих. «Б-5» схильний до сприйняття цілеспрямованих установок, він хороший організатор та ініціатор (не менше організації та ініціативи можуть бути реалізовані у негативних проявах). Має хорошу пам'ять, здатний до логічного доведення обгрунтованості своїх дій. Проявляє такі риси, як настирливість, міцність позицій, схильність до ризику. У більшості випадків це – смілива людина, і деяка відірваність від реальності часто допомагає їй знаходити нестандартні виходи із складних ситуацій (у цьому є свої мінуси й плюси).	**Типовий холеричний темперамент із зовнішньою спрямованістю психіки, її неврівноваженістю і нестабільністю**. В основному, притаманні риси «А-5»,однак стабільність і тривалість психічних процесів вища. У бесіді схильний до розсудливості, однак при тривалих роздумах починає плутатися, що призводить до нервування. Здійснивши проступок, хвилюється, усвідомлює свою провину, але визнавати її не любить. Радиться мало, сам за порадою не йде. При цьому негативного ставлення до розмови не виявляє. При проведенні індивідуальної роботи з «Б-5»необхідно підготувати цікаву для нього фактуру, засновану на аналогіях. Дайте йому можливість порівнювати самому. Не рекомендується проводити психокорекцію з «Б-5», який перебуває у збудженому стані. Дуже небажаний контакт групи людей, за темпераментом близьких до «Б-5», без контролю командирів упродовж тривалого часу. В ізольованому середовищі «Б-5» часто переростає у «Б-6», що дуже небажано.	В основному, притаманні риси «А-5», а також норовистість і роздратованість. Разом з цим великі оптимізм і цілеспрямованість. Часто шукає виправдання своїм вчинкам, відповідальність на себе бере рідко. Схильний до применшення значення інших членів колективу, має багату фантазію та уяву, імпульсивний, амбіційний, зарозумілий і самолюбивий. Схильний до суперечок, що переходять у грубощі. Частіше останнє слово залишає за собою. Конфліктний. При цьому не лише ініціатор, а й учасник конфлікту. Заводиться швидко, відходить довго. Якщо «Б-5» у чомусь значно програє, він завжди буде очікувати на можливість взяти реванш, при цьому його дії можуть бути прихованими, проявлятимуться хитрість і підступність.
	«Б-6»	
Оптимістичний, виявляє оригінальність мислення, при достатній освіті –гостроту розуму, допитливість, незалежність суджень. Реакції швидкі, хороша сприйнятливість сигналів і символьної інформації, гарна пам'ять; рухливість та енергійність, стрімкість, реалістичність (у нормальних умовах). Стабільно керується основними життєвими нормами та принципами. Самостійний, схильний до ризику (обгрунтованого), контактний. Період адаптації нетривалий. Чутливий до оцінок командира і колективу.	**Холеричний темперамент, з яскраво вираженою суспільною (зовнішньою) спрямованістю психіки**. Емоційно нестійкий і нестабільний, відрізняється високим рівнем оптимізму. У роботі з «Б-6» бажано застосовувати метод соціально-психологічного тренінгу, необхідно навчити його майстерностіспілкування, логічному викладу своїх думок. Освічений «Б-6» з особи, яка має більш виражену негативну спрямованість, легко трансформується в особу позитивної спрямованості. Працюючи з ним, передусім необхідно практично довести, що «Б-6» користується повною довірою командира (начальника). Слід враховувати стійкість емоційних станів «Б-6» та їхню спрямованість на формування стереотипного ореолу навколо себе.	Часто проявляє найхарактерніші риси «А-6», вкрай імпульсивний. Однак «Б-6» – оптиміст, цим визначається його відмінність від інших холериків. Його риси: корисливість, зарозумілість, хитрість, злостивість. Являє собою об'єкт для особливого спостереження. У колективі на основі дешевого авторитету прагне до лідерства. У складних ситуаціях губиться: при неспроможності довести свою правоту може пустити в хід будь-які аргументи. Найбільш небезпечний «Б-6» – невдаха. Така людина для реабілітації в очах оточуючих здатна до дуже сильних і непродуманих вчинків.

Позитивні	Загальні	Негативні
	«В-4»	
Досить активний, оптимістичний, реалістичний, хороший практик, комунікабельний, прогностик, працелюбний, може виконувати будь-які завдання. Поєднує в собі баланс внутрішніх переживань і зовнішнього емоційного виходу, дуже контактний і конформний. Йому не бракує друзів, як правило, користується довірою і повагою. Його можна назвати якщо не лідером, то людиною, яка сильно впливає на колектив. Здатний надати допомогу, вміє слухати іншого, але недовго. Дуже любить, коли його слухаються і погоджуються з його думкою.	**Холеричний (суміжний) темперамент, що характеризується відносною нестабільністю і неврівноваженістю, із слабко вираженою спрямованістю психіки.** Опис «В-4» співзвучний типам «Г-3», «Г-4», «В-3», залежно від емоційного, фізичного стану військово-службовця. Звичайно «В-4» займає нейтральну позицію, полюбляє багато знати і мало втручатися. Має свою думку, але висловлює її рідко, вчинки й дії не афішує. Командирові (начальникові) необхідно знати таких людей і планомірно спрямовувати їхню свідомість на колективізм і моральні орієнтири. Для якісного формування спрямованості у «В-4» необхідно показати його практичну зацікавленість, виділити його особистість, виявити йому велику увагу, привернути до себе. Чекати від «В-4» щирості не слід. Він може дезінформувати посадову особу, якщо відчує тиск з її боку.	Виверткий, іноді потайний, може бути лицемірним. Проводить градації між військовослужбовцями, що сприяє виникненню відокремлених мікрогруп у колективі. Рідко виступає ініціатором конфлікту, сам в них бере участь залежно від обставин. Хитрий і добре інформований, з розвинутою особистою логікою. Себе не образить, подумає про іншого, але не усуне конфлікту, хоч і міг би.
	«В-5»	
Оптимістичний, активний, товариський. Для «В-5» характерні комунікабельність, конформність, колективізм; як правило, він хороший аналітик. У діях виявляє чіткість і впевненість (у спокійній обстановці). У більшості випадків зосереджений, при належній зацікавленості в роботі може мати високу продуктивність. В іншому позитивні риси ідентичні типам «Б-4», «В-4».	**Холеричний темперамент, що характеризується зовнішньою спрямованістю і відносною стабільністю, врівноваженістю психіки**. Оцінка колективом вчинків «В-5» має для нього велике значення. Прагнення мати авторитет серед співслужбовців примушує його здійснювати вчинки як позитивної, так і негативної спрямованості. Він некритично ставиться до своїх недоліків, знаходячи їм суб'єктивні виправдання. У роботі з «В-5» бажано керуватися принципами, що застосовуються до «Б-5». «В-5» охоче йде на контакт, він любить увагу. Хороша сприйнятливість дозволяє без особливих тимчасових витрат корегувати його діяльність.	«В-5» виявляє такі риси, як: ненадійність, нерідко балакучість, слабкодухість, схильність до ідеалізації своєї персони і применшення досягнень інших. Він не проти привласнити собі досягнення колективу. Схильний до обману. Здатний до лестощів, але тільки стосовно значимих людей. Моральні цінності не мають великого значення для «В-5». Він може бути джерелом конфліктів, але безпосередньої участі в них не бере. Буває втягнутим у конфлікт лише в тому випадку, коли зачіпають його інтереси й достоїнство. Хворобливо ставиться до того, хто зачіпає його самолюбство. Схильний швидко ображатися. Схильний до проведення градацій між військово-службовцями за різними ознаками.

Позитивні	Загальні	Негативні
	«В-6»	
Для «В-6» характерні швидкість психічних реакцій і миттєва реакція на подразники. Має чітко визначені особисті принципи і норми, виявляє риси нонконформіста. Характерні не залежність суджень, плідна активність, велика сила волі. Здатний виявляти мужність і стійкість. У критичній ситуації дуже сильна саморегуляція і самоконтроль. Азартний, має задатки лідера і спортсмена, може захоплюватися і має хорошу пам'ять.	**Слабко виражений холеричний темперамент. Психіка відносно стабільна, з яскраво вираженою зовнішньою спрямованістю**. «В-6» може виявляти крайню відвертість або потаємність, залежно від навколишнього середовища. Він сам може бути індикатором атмосфери в колективі. Якщо він фізично сильний і користується підтримкою серед співслужбовців, то може реалістично оцінювати стан справ у колективі. «В-6» завжди йде на нетривалі бесіди. Любить давати поради, часто обгрунтовані. Слід враховувати, що виявлені «В-6» вольові дії різної спрямованості досить стійкі, особливо в діяльності, пов'язаній з людьми. «В-6» не любить програвати або в чомусь поступатися.	Самовпевнений; перебуваючи в числі лідерів, байдужий до процесів, що протікають у колективі, та до оточуючих. Потайний, яскраво виражене прагнення до влади й диктату своєї волі. Дратівливий, самоконтроль непостійний. Егоїстичний, різкий, іноді агресивний, недовірливий. Здатний із стану пасивності переходити у стан крайньої активності. У більшості випадків «В-6» не дуже прагне до фізичної праці. Як правило, «В-6» мало конфліктний та за несприятливих обставин і він може виявляти злість і величезну емоційність. Доведений до люті «В-6» є однією з найнебезпечніших категорій людей, схильних до крайніх вчинків, що призводять до небажаних наслідків. Як свідчить досвід, саме такі люди є творцями негативних традицій, групових бійок, актів колективної непокори, колективних втеч.
	«Г-1»	
Для «Г-1» характерні стриманість, старанність і ретельність. Добродушний, не злостивий, необразливий. Сумлінно виконує будь-яке доручення (якщо рівень праці не входить у протиріччя з його можливостями). Вміє терпіти і переносити ускладнення, спокійно ставиться до злих жартів, пропускає образи. «Г-1» притаманне почуття обов'язку. У складних умовах діє самовіддано. Здатний переносити тривалі емоційні навантаження. У конфлікти не вступає. Намагається до кінця виконати намічене.	**Флегматичний темперамент з внутрішньою спрямованістю. Як правило, «Г-1» самотній, його мисленнєві процеси спрямовані на обслуговування свого «Я», на оточуюче суспільство він не реагує.** Дуже тиха, непомітна людина. Ні у що не втручається, за всім спостерігає збоку. Дуже добре піддається впливу, сприйнятливий до моральних норм. Висловлюватися не любить, уважний слухач, у більшості випадків реагує на звертання, любить аргументацію, ефективно реагує на регулярні бесіди. Не визнає підвищеного тону. Полюбляє гумор.	Задумливий, іноді замкнений, мисленнєві процеси тривалі. Бажання виділитися відсутнє, не замислюється про своє місце у колективі. Повністю відсутня цілеспрямованість; прагне бути, як усі. Не турбується, коли буває гірше за всіх. Важко оволодіває новими знаннями і навичками, ускладнена реакція на команди і сигнали. Мислення часто стерео-типізоване, сприйнятливість слабка. Відмічається інертність мислення, малоконтактний. Іноді егоїстичний, та при цьому нешкідливий, неуважний. Можливі сильні внутрішні переживання. Образу забуває швидко, однак при систематичних утисках здатний на сильні вольові акти.

Позитивні	Загальні	Негативні
	«Г-2»	
«Г-2» стриманий, задумливий, романтичний, добродушний, незлостивий, безконфліктний і нехитрий. У службі й роботі виявляє впевненість, високе самовладання, у вчинках настирливий, схильний до виконання тривалої і монотонної роботи запрактикної відсутності допомоги і підтримки. Може добре діяти самостійно, та ініціативність слабка. Терплячий, витривалий, стійко переносить тяготи і втрати. Виявляє постійність у дружбі з одним або двома співслужбовцями. Часто авторитетний, у складних умовах виявляє активність, впертість і сміливість.	**Флегматичний темперамент із внутрішньою спрямованістю**. Якщо вихователю вдається прихилити «Г-2» (як правило, воїна останнього періоду, що має авторитет у колективі) до себе, то він сміливо може проводити через нього свої ідеї і впливати на колектив. «Г-2» не потребує стимуляції похвалою, до неконструктивної критики ставиться байдуже. Особистий приклад дійовий, але не настільки сильно, як переконання. Дуже важливо знати контактну групу та її можливий вплив на «Г-2». Не рекомендується його контакт з «А-6», «Б-6». Спокійно переносить монотонність, полюбляє розумну бесіду, гарний слухач. Ніколи не слід переривати хід його думки. «Г-2» небагатослівний, але конструктивний; якщо обірвати його, він замикається в собі.	Малотовариський, однак спілкується трохи краще, ніж «Г-1»; пасивний, в окремих випадках потайний. Сильні, глибокі емоційні переживання проявляються сильніше, ніж їхнє зовнішнє вираження. Характерний короткочасний сум. Схильний до розчарування, особливо важко переносить розрив з друзями, що буває рідко. Мислення стереотипізоване, не здатний до швидкого засвоєння символьної інформації, перемикання уваги з одного об'єкта на інший. Довірливий, але може, залежно від життєвого досвіду проявляти зворотну якість. Якщо наявні погані звички, то, як правило, їх не позбавляється.
	«Г-3»	
«Г-3» схильний до монотонної, тривалої діяльності, має хорошу контактність. Іноді буває неяскраво вираженим лідером великих колективів, часто є з'єднувальною ланкою між малими групами (мікрогрупами), іноді – навіть протилежної спрямованості. Має хорошу психологічну сумісність з іншими типами. Для нього характерні самовладання і ретельність, велика впевненість у своїх діях, чіткість рухів при їх загальній загальмованості. Нерідко буває лідером колективу, авторитетний, вміє притягувати до себе увагу людей, при бажанні може керувати ними.	**Флегматичний темперамент із досить урівноваженою, стабільною емоційною і психологічною стійкістю та відносною особистою спрямованістю**. Психічні процеси протікають динамічніше та активніше, ніж у інших типів флегматичного темпераменту. Гірше підлягає впливу окремих осіб, в основному у всьому підвладний тиску з боку груп. Як правило, тягнеться до груп, але особливо не вникає в їхню спрямованість. Взагалі, з «Г-3» рекомендується будувати бесіду з підключенням інших людей, він відкритіший у груповій бесіді або дискусії. Він не любить діалогів, хоч недовгу розмову віч-на-віч підтримає. Має організаторські здібності.	Часто він у ролі керованого, того, хто підпадає під вплив як особистостей, так і в цілому середовища проживання. Дуже залежить від морально-етичного виховання і життєвого досвіду, а також від думки оточуючих. Вразливий, погано передбачуваний. Іноді буває ініціатором конфліктів але участі в них не бере. На критику реагує у більшості випадків спокійно. Якщо неправий, то краще відмовчиться. З упередженням ставиться до окремих військовослужбовців, буває лінивим, інертним, та ці якості легко змінюються на протилежні.

Позитивні	Загальні	Негативні
	«Д-1»	
«Д-1» миролюбний, вдумливий, простодушний, надійний у спокійній обстановці. Виявляє стабільність, старанність, настирливість, як правило, не вередує, спокійно сприймає критику і похвалу. Живе у певному колі своїх моральних норм. Вихований «Д-1» – це аналітик, теоретик, не боїться роботи, з особливим успіхом виконує монотонну роботу наодинці, може виявляти здібності до математичних наук.	**Типовий флегматичний темперамент із стійкою емоційною стабільністю.** Любить писати листи, досить довго може викладати свої думки, ерудит, схильний до філософствування. У спілкуванні з «Д-1» ефективні тривалі бесіди, побудовані на яскравих розповідях вихователя. Він у міру мрійник і фантазер. Зустрічаються також типи, які люблять розповідати про себе і своє світосприйняття, ділитися певним досвідом. «Д-1» малоконтактний, штучно прив'язувати його до когось не рекомендується. Бажано спробувати попрацювати з «Д-1» у нічний час, за відсутності чинників, що сприяють втручанню сторонніх у розмову. Монотонна, тривала бесіда, основана на принципах розповіді, здатна вивести його на відвертість.	Замкнений, індивідуалістичного складу мислення. Зацікавленості у колективі не виявляє завдяки вмінню без усілякої для себе шкоди відокремлюватися у будь-якому колективі. Часто замикається в собі. При недостатньому вихованні має безліч поганих звичок, зазнає багато ускладнень. Почасти це особи, які зловживають алкоголем; вони можуть бути токсикоманами, наркоманами. У цю ж категорію можуть потрапити люди з порушеннями нервової системи, лякливі. «Д-1» може бути релігійним, трохи фанатичним. Іноді, якщо кілька «Д-1» збираються у мікрогрупу, вони можуть жити в ізоляції, керуючись різними алегоріями, містикою.
	«Д-2»	
У більшості випадків «Д-2» конформний; має мале, але досить міцне коло друзів, ревно охороняє його. Витривалий, терплячий до болю. Іноді виявляє бажання надати допомогу іншому. Зацікавлений у наявності хорошої думки про себе у певних колах спілкування. Контактний (в нормальній обстановці). Виявляє велику працездатність і посидючість. У хорошому значенні цього слова може бути кар'єристом. Має багату, в основному одноманітну, уяву.	**Типовий флегматичний темперамент. Найчастіше флегматичні риси виражаються у такій ознаці, як стійка пасивність.** За «Д-2» потрібний постійний контроль, особливо за молоддю та індивідами із слабким розумовим розвитком. Під контролем повинні перебувати і відлюдькуваті «Д-2». Невдаха звичайно сам звертається за захистом до вихователя, йому необхідно від когось отримати моральну підтримку. Деколи зустрічаються й такі «Д-2», які можуть зайняти позиції лідера. Спілкування будується залежно від його психічного стану і настрою на момент бесіди. Його можна пожаліти, але не викликаючи образи.	Тривала і стійка пасивність, апатія, байдужість. Притаманні ознаки «Г-2», однак ознаки «Д-2» стійкіші та стабільніші. «Д-2» важко принизити і образити, він не страждає на хворобливе честолюбство. Самолюбний в міру. Однак зустрічаються випадки, коли через фізичні чи розумові дані з «Д-2» роблять цапа відбувайла. Якщо в таких випадках його не підтримати, він схильний до втеч або інших вольових актів. Може проводити градації між військовослужбовцями, хоча його висновки залишаються в його уяві.

Позитивні	Загальні	Негативні
	«Д-3»	
Для «Д-3» характерні цілеспрямованість, продуманість своїх вчинків, прагнення до розважливості. Викликає довіру, привертає до себе, як правило, чесний, честолюбний, вірний у дружбі. Відданий своїм ідеалам та установкам. Пропорційно розвинений, вміє оцінювати свої вчинки, має хорошу саморегуляцію. Має нормальний, стійкий інтелектуальний розвиток. Терплячий і витривалий. Людина солідна, авторитетна. Здатний завжди прийти на допомогу. Його контактність не поширюється на увесь особовий склад, однак з боку командирів, солдатів і сержантів користується великою прихильністю та довірою.	**Флегматичний темперамент, що характеризується відносною особистісною спрямованістю та великою емоційною стійкістю, стабільністю.** Вольові акти тривалі, чітко виражені. Вчинки мають чіткі обриси. «Д-3» або планомірно прогресуюча, або регресуюча у своєму розвитку людина. Настрій в основному стабільний. На нього мало впливають суб'єктивні чинники, в його діях практично повністю виключені випадковості, він розважливий. У бесіді з «Д-3» потрібно виходити з обстановки. Він реалістичний, не любить особливо вдаватися у розмірковування. Самостійно доходить до істини, має чітку картину обстановки у підрозділі.	Не любить освоювати щось нове у випадку, коли має хороші, стабільні, однопрофільні знання, спеціаліст вузького плану. Чим вужча його спеціалізація, тим краща якість його роботи. Погано проходить будь-які види перепідготовки (добре – допідготовки). Реакції повільні, на подразники реагує слабко. Сприйнятливість до сигналів дуже слабка. На критику реагує спокійно. Може настроювати колектив на упереджене ставлення до деяких військово-службовців. Не громадські, а індивідуальні контакти роблять його авторитетним у колективі. Рідко виявляє лінощі й пасивність, схильний до перевтоми.
	«Е-1»	
Для «Е-1» характерні пропорційність, рівномірність, розміреність, самостійність, спокій, внутрішня розсудливість, самовладання. У критичних ситуаціях здатний вставати на чийсь захист, ризикувати, виявляти мужність, героїзм. Живе у світі складених навколо нього в процесі виховання стереотипів. Він рідко міняє моральні цінності й прихильності. Розвинута сила волі, високий самоконтроль (за нормальних умов). Повна безконфліктність, не боїться великих емоційних перевантажень, успішніше за інших виконує індивідуальну роботу. Завжди до кінця виконує намічене. Планує свої справи та їхню послідовність.	**Явно виражений крайній флегматичний темперамент із сильною внутрішньою спрямованістю психіки, великою емоційною стабільністю.** «Е-1» – це об'єкт найпильнішого вивчення, психологу потрібно брати його на облік. У доброму вихованому середовищі швидко адаптується, легко вживається, займаючи місце сторонього спостерігача, почувається при цьому добре. Однак у підрозділах з високим рівнем конфліктності при частих ураженнях гідності «Е-1», фактах нестатутних взаємовідносин стосовно його персони здатний на вольові акти феноменальної рішучості. За спричинену йому кривду може мститися аж до фізичного усунення кривдника або здійснити суїцидальну спробу. Втрата контролю над собою у розлюченому стані на тривалий час може призвести до психічних розладів. Погано переносить зміну обстановки. Любить монотонну і довготривалу працю.	Практично повна відсутність зовнішньої активності, відлюдькуватість, зосередженість, абсолютна байдужість до думки оточуючих, загальмованість психіки. Практично повна відсутність контактів. Дуже сильні внутрішні переживання при повній відсутності циклічних емоційних викидів. Пасивний, у суспільних заходах участі не бере. Мислення вкрай стерео-типізоване, у широті обмежене, не піддається переконанню. Погано пізнаваємий, його вчинки у складних умовах не піддаються аналізу. Рідко буває збудженим, та якщо такий стан має місце, то «Е-1» потрібно брати під контроль.

Позитивні	Загальні	Негативні
	«Е-2»	
Для «Е-2» характерні самовпевненість, самовладання, схильність до наукової, практичної роботи; як правило, не дає глибоких оцінок собі й оточуючим. Здатний до захисту слабшого; мислення стереотипізоване; має стійкі морально-етичні принципи. Успішно долає труднощі, не обурюється, не панікує. Контакти його обмежені, але в дружбі вірний і надійний. Скромний, не випинається із загальної маси, безкорисливий і простий.	**Типовий флегматичний темперамент з внутрішньою спрямованістю психіки і дуже великою стійкістю та стабільністю нервових процесів й емоцій**. У роботі з ним найприйнятнішими є бесіда, опитування. Він з охотою йде на обмін нескладними відповідями й питаннями, поступово підвищуючи динаміку питань і підходячи до бесіди по-доброму, з урахуванням ігрових варіантів. Можна привернути «Е-2» до себе, до відвертого викладу своїх думок. Для нього велике значення має конфіденціальність бесіди та особистий характер інформації.	Виявляє типові для меланхоліків недоліки, змальовані в «Д-2», «Г-2», тільки процеси більш тривалого протікання, реакції повільніші, а процеси більш стійкі. Полюбляє самотність, мрійливий, здатний фантазувати і вигадувати.
	«Е-3»	
Для «Е-3» характерні врівноваженість, рівномірність, пропорційність, любов до постійності. Реаліст, добре інформована особистість, як правило, має хорошу пам'ять і тонкий розум. Йому властиве почуття гумору, хороший колективіст, має хорошу контактність, але коло його спілкування обмежене. Виявляє гарні організаторські здібності, аналітик, полюбляє спокій.	**Флегматичний темперамент з деякими відмінними рисами сангвініка**. «Е-3» має відносно особистісну спрямованість і максимально можливу емоційну стабільність, психічну стійкість. Вихователю рекомендується уміло використовувати у своїй роботі здатність «Е-3» впливати на колектив, мікрогрупу. «Е-3» відходить від образ, але якщо його часто чіпати за живе, він уникатиме кривдника. Не можна ставити його у безвихідні ситуації, у цьому випадку він може піти проти загальноприйнятних норм, щоб знайти вихід із ситуації, що склалася.	Тривогу у командира (начальника)повинен викликати «Е-3», що перебуває у стані неспокою. Такий стан буває рідко, та якщо буває, то має затяжний характер. У такому стані його важко передбачити, він може піти на дрібні порушення військової дисципліни, може чинити тиск на військовослужбовців молодших періодів служби, виявляти схильність до шкідливих звичок. У цей період для «Е-3» важлива допомога друзів або командира (начальника), який повинен контролювати «Е-3», не втручаючись у його дії.
	«Г-4»	
Для «Г-4» характерна помірна товариськість, він не прагне бути у всьому і з усіма у добрих стосунках, але у спілкуванні нікого не ігнорує. Розсудливий, погляди реалістичні. Добре пристосовується до обстановки, швидко адаптується, легко входить у мікрогрупи різного плану і так же легко виходить з них. Мислення часто оригінальне, вміє виявити ініціативу, іноді логічно мислить, хоч часто плутається. У більшості випадків безкомпромісний, доброзичливий, веселий, винахідливий, всебічно розвинутий. Часто має хороший фізичний розвиток, спортивні здібності.	**Сангвінічний темперамент з відносною стабільністю нервової системи, слабко вираженою зовнішньою спрямованістю психіки.** Проявляє як конформність, так і нонконформність. У роботі з ним прийнятна класична форма індивідуальної роботи. У реакціях на співрозмовника може виявляти як мовчання, так і багатослів'я. Він не любить полярних форм критики, замикається від підвищеного тону голосу. Залежно від стану «Г-4» та його оточення до нього прийнятні варіанти роботи, описані у «В-3», «В-4», «Г-3».	Найпильнішої уваги вимагає сангвінік, який втратив зацікавленість у своїй роботі. При малій дратівливості він може бути впертим. Як правило, ці процеси нетривалого характеру. Може працювати на публіку, кидатися в амбіції, грубіянити, суперечити, але робить це не досить впевнено, його легко поставити на місце. Виявляє необачність у дружбі, у небезпечних умовах може видатися безтурботним, іноді схильний до панічних настроїв.

Позитивні	Загальні	Негативні
	«Г-5»	
«Г-5» у діях активний, чуйний, у спілкуванні контактний, компанійська людина, з витонченим розумом, хорошим почуттям гумору. Енергійний, при хорошому вихованні галантний та люб'язний. Досить рухливий і динамічний, виявляє цілеспрямованість, кмітливість. Добре перемикається з одного виду діяльності на інший. У випадку тривалої роботи на одному місці демонструє хороші знання. Колективіст, нерідко буває лідером мікрогруп, значима людина в колективі.	**Сангвінічний темперамент з відносною стабільністю і врівноваженістю нервової системи, зовнішньою спрямованістю психіки.** У роботі з ним потрібно враховувати поряд з класичними методами і формами індивідуальної роботи рекомендації щодо роботи з «В-5».	Виверткий, часто може йти на дуже тонкий обман, вміло перестраховується. Може добре маскувати свої думки, емоції і почуття. Піддатливий до групового морального тиску, швидко підпадає під контроль фізично сильних осіб. У деяких випадках може бути боязким. Охочий до розмов, іноді не проти попліткувати або просто марнувати час за безцільною бесідою. Під час дискусії здатний відвести співрозмовників від суті проблеми.
	«Г-6»	
«Г-6» притаманні цілеспрямованість, товариськість, задовільні лідерські якості, активність, швидкість психічних реакцій, хороший інтелектуальний розвиток, має гарну пам'ять, великий обсяг команд і сигналів. Комунікабельний, кар'єрист у доброму розумінні цього слова. Схильний до логіки, раціональний, може бути хорошим теоретиком, прогностичний. У більшості випадків від бесіди з «Г-6» залишаються позитивні емоції.	**Сангвіністичний темпераментіз відносною стабільністю і врівноваженістю нервової системи, явно вираженою зовнішньою спрямованістю психіки.** У роботі добре наслідує особистий приклад, виявляє зацікавленість у якісному вирішенні завдань. Підлягає переконанню лише у спокійних ситуаціях, за сприятливого клімату у підрозділі. Якщо він є ватажком у колективі, його краще ізолювати. Доцільніше офіційно призначити його на командну посаду, ніж мати в ролі неофіційного лідера.	Недоліки такі ж, як в описі типів «В-6», «Г-5». Може виявляти артистизм. Погано вихований, слабкий морально, не підтримуємий командиром, він буде боротися за дешевий авторитет. Іноді грає на публіку. Особливо вміло і з напором діє там, де немає контакту з підрозділом. Може діяти на підрив авторитету командира. Може виступати в ролі формаліста. Якщо нервується, то здатний призвести до нервовості увесь колектив.
	«Д-4»	
Урівноважений, полюбляє спокій, у спілкуванні грамотний, приємний. Виявляє добрі задатки лідера, контактний, швидко встановлює хороші товариські зв'язки. Період адаптації у «Д-4» не такий швидкий, як в інших сангвініків, але планомірний і логічний. Часто сприяє вирішенню конфліктів, здатний до попередження конфліктних ситуацій. Відрізняється постійним піднесеним настроєм, має великий заряд позитивних емоцій. У більшості випадків безкомпромісний.	**Сангвінічний темперамент з емоційною стійкістю і стабільністю психічних процесів, слабко виражена зовнішня спрямованість.** Найефективніші в індивідуальній роботі з ним неофіційні бесіди, що мають, скоріше, момент випадковості, ніж плановості. З «Д-4» можна розмовляти на будь-яку тему, в будь-якій обстановці. Бесіда з «Д-4» не вимагає спеціальної підготовки, для неї необхідна наявність фактів. З «Д-4» потрібно уміло грати, використовуючи їхні честолюбні плани і цілі, бажано знати перспективи подальшої діяльності «Д-4», наступного етапу його життя.	У «Д-4», який знаходиться за бортом колективу, можуть бути наявні негативні риси, описані в «Д-3». Однак він користується найменшою можливістю, щоб підкреслити свою значимість і зайняти гідне місце у колективі. До крайніх заходів для самоствердження він вдається дуже рідко, та якщо такий варіант буде мати успіх, то частота його використання відповідно зростатиме залежно від обставин у підрозділі.

Продовження додатка А

Позитивні	Загальні	Негативні
«Д-5», «Д-6»		
В індивідуальному спілкуванні приємний, живий, рухливий, в колективі – дуже конформна людина. Виявляє уважність до оточуючих, ретельно слідкує за собою, цікавиться думками і поглядами інших про себе. Притаманне легке пристосування до нової обстановки. Вміє чітко і впевнено діяти у складній обстановці, виявляє гнучкість розуму, зосередженість уваги. При динамічній і добре організованій роботі може проявляти високу продуктивність. Оптиміст, схильний до гумору, виявляє товариськість і колективізм. Притаманні прагнення до лідерства, уміння швидко завойовувати авторитет, постійне прагнення до духовного збагачення, самовиховання.	**Описи «Д-5» мало чим відрізняються від «Д-6» (це сангвінічні види, причому яскраво вираженого темпераменту, мають велику емоційну стабільність і нервово-психічну стійкість).** Відмінність лише в тому, що «Д-6» має велику суспільну спрямованість, на відміну від «Д-5». Робота з ними не будується на формальному викладенні фактів, ефективна робота в процесі повсякденного життя, роботи, служби, спортивних заходів.	Безтурботний, безжурний, говіркий. Відсутня ефективність у роботі, іноді робить багато зайвого. Практично усім своїм вчинкам знаходить виправдання за рахунок суб'єктивних чи об'єктивних обставин. Буває буркотливим, рідко суперечить, кмітливий у словесних сварках.
«Е-4»		
Характерна доброта, працьовитість, незалежність. Самокритичний, уважний, наполегливий, сумлінний. У конфліктні ситуації потрапляє рідко. Та якщо потрапить, то виявляє мудрість і прекрасні аналітичні здібності. Має гарну слухову, мовну і зорову пам'ять. Об'єм символів та об'єктів великий. Реакція на подразники швидка, правильна. Ці якості надто стійкі. Доповнюється позитивними якостями "Д-4".	**Сангвінічний темперамент із дуже стійкою емоційною стабільністю, слабко вираженою зовнішньою спрямованістю психіки**. У виховній роботі слід враховувати, що «Е-4» своїх принципів і переконань не міняє, він зважає на аргументацію. Процес формування його думки дуже тривалий, закласти щось нове можна лише в початковий період. Слід враховувати, що адаптаційний період у нього триває від 2-х тижнів до 1,5 місяця.	За характеристикою близький до «Е-3», але стан неуважності і стурбованості буває рідко, в основному, тільки в період адаптації або у випадку антиколективного акту.
«Е-5», «Е-6»		
Характерні чуйність, висока працездатність, товариськість, конформність, сильна воля, високий ступінь самоконтролю і саморегуляції, самокритичність, самовладання, відвертість і рішучість, енергійність і схильність до лідерства. Він майже завжди очолює мікрогрупи або колектив позитивної спрямованості. Завжди слідкує за собою і контролює думку про себе, дуже реалістичний. «Е-6» добре втілює в собі кращі якості всіх видів сангвінічного темпераменту.	**Яскраво виражений сангвінічний темперамент (крайній сангвінік) з максимальною емоційною стабільністю і стійкістю психічних процесів**. Усі вольові акти і вчинки мають яскраво виражений характер індивідуальних особливостей «Е-5» і «Е-6». Прийнятні усі форми індивідуальної роботи, як класичні, так і нестандартні підходи. Вони повинні відповідати обстановці, в якій перебувають «Е-5», «Е-6», а також ставленню до вихователя.	У недостатньо вихованого сангвініка проявляється формальне ставлення до службових обов'язків. При втраті зацікавленості у службі – впертість і дратівливість у відповідь на критику. Властиві ненадійність у дружбі, необачність і безтурботність у небезпечних умовах.

Додаток Б

Ознаки, за якими військовослужбовець включається до складу «Групи посиленої психологічної уваги»

З метою забезпечення індивідуального та диференційованого підходу до надання психологічної допомоги військовослужбовцям, які її потребують у зв'язку з особливостями впливу на них стресогенних чинників службової, позаслужбової діяльності, та зосередження зусиль психологів, інших посадових осіб на роботі із визначеним колом військовослужбовців, у військовій частині створюється «Група посиленої психологічної уваги» (ГППУ).

На основі досвіду психологічної роботи у військах (силах) та відповідних керівних документів, визначені наступні ознаки, на підставі яких військовослужбовець залучається до складу групи ГППУ:

1. Ознаки, що вказують на можливу схильність до суїцидальної поведінки.

2. Ознаки, що виявляються в індивідуальних психологічних особливостях.

3. Ознаки, пов'язані з індивідуальним станом здоров'я та фізичними властивостями.

4. Ознаки, пов'язані з негативними результатами службової діяльності.

5. Ознаки посттравматичної стресової реакції.

6. Схильність до девіантної поведінки.

7. Особи з вкрай низьким соціальним статусом.

8. Особи, які виявляють підвищену агресивність, конфліктність, нездорові настрої.

Далі наведено розширене тлумачення перерахованих ознак.

1. Ознаки, що вказують на можливу схильність до суїцидальної поведінки:

- наявність суїцидальних спроб (дій), інших форм суїцидальної поведінки (суїцидальні думки, суїцидальні задуми, суїцидальні висловлювання, суїцидальні наміри);
- факти самогубства рідних чи близьких (матері, батька, рідних сестер, братів, близьких значимих людей);
- показники за відповідними психодіагностичними методиками та шкалами методик, що вказують на наявність чинників суїцидального ризику.

2. Ознаки, що виявляються в індивідуальних психологічних особливостях:

- нервово-психічна нестійкість, яка визначена за результатами спостереження за поведінкою людини та показниками відповідних психодіагностичних методик;
- особи, які мають яскраво виражені акцентуації характеру;
- тривалі або часті випадки перебування військовослужбовця у стані депресії, тривожності, дезадаптації, фрустрації.

3. Ознаки, пов'язані з індивідуальним станом здоров'я та фізичними властивостями:

- наявність важких черепно-мозкових травм у минулому;
- особи, які знаходились на обліку в психічних або наркологічних лікувальних закладах;
- особи, які під час проходження служби стаціонарно лікувались (обстежувались) у психіатричних лікувальних закладах.

4. Ознаки, пов'язані з негативними результатами службової діяльності:

- слабка особиста зацікавленість у виконанні посадових обов'язків, низька загальна працездатність протягом тривалого часу;
- наявність яскраво вираженої утилітарно-корисливої особистісної спрямованості, схильність до корупційних проявів;
- наявність події (подій) у службовому чи особистому житті, що негативно впливає на психоемоційний стан, психологічна криза.

5. Ознаки посттравматичної стресової реакції.

Посттравматичний стресовий розлад (ПТСР) виникає як відстрочена або тривала відповідь на стресову подію (коротка або тривала) виключно загрозливого чи катастрофічного характеру, яка може викликати глибокий стрес майже у кожного. У Міжнародному класифікаторі хвороб (МКХ-11) ПТСР має кодування 6B40.

Найважливішими клінічними симптомами ПТСР відповідно до класифікатора хвороб, є (у скороченому варіанті):

I. Травматична подія, яка постійно повторюється в переживанні одним (або більше) способом.

II. Постійне уникнення стимулів, пов'язаних із травмою, та блокування емоційних реакцій, заціпеніння (чого не спостерігалося до травми).

III. Постійні симптоми зростаючого збудження (не спостерігалися до травми), що визначаються з наявності, принаймні, двох із нижчеперерахованих симптомів:

- труднощі із засинанням або поганий сон (ранні пробудження);
- дратівливість або спалахи гніву;
- труднощі із зосередженням уваги;
- підвищений рівень тривожності, пильності, стан постійного очікування загрози;
- гіпертрофована реакція переляку.

Травми психіки призводять до дезорганізації діяльності нервової системи й організму в цілому, що викликає загальну дезорганізацію поведінки, гальмування раніше вироблених навичок, неадекватні реакції на різкі несподівані подразники. Можливі так само зниження працездатності, утруднення в розподілі уваги, звуження її обсягу, помилки сприйняття, провали пам'яті, імпульсивні дії, а також більш інтенсивне накопичення втоми.

У бойових умовах військовослужбовці з таким станом, як свідчить досвід, можуть явно зневажати власною безпекою, проявляти байдужість

до долі своїх бойових товаришів, а іноді й здаватися в полон, припиняючи опір, коли, здавалося б, є всі засоби для продовження успішної боротьби з противником.

Нерідко порушення психічної рівноваги у військовослужбовців тягне за собою стан надбадьорості, ейфорії, балакучості і непродуктивної діяльності. У силу своєї некритичності і нездатності реально оцінити навколишнє оточення і власні можливості військовослужбовці часто роблять помилки у досить простих ситуаціях, що несприятливо позначається на діях бойових розрахунків, екіпажів або невеликих підрозділів.

6. Схильність до девіантної поведінки визначається:

- наявністю протиправної (делінквентної) поведінки (судимість, приводи до органів МВС, перебування на обліку в поліції, систематичні випадки порушення військової дисципліни);
- схильністю до адиктивної поведінки, частими випадками вживання алкогольних напоїв та/або епізодами використання наркотичних та інших психоактивних речовин;
- зневажливим ставленням до норм поведінки та міжособистісного спілкування, брутальністю, розв'язністю, конфліктністю, емоційною холодністю, невмотивованою та/або неконтрольованою агресивністю, манірністю, неадекватною поведінкою, усамітненням.

7. Особи з вкрай низьким соціальним статусом, які визначаються за результатами відповідних соціально-психологічних досліджень за допомогою соціометрії, референтометрії, вивчення соціально-психологічного клімату в колективі, рівня соціально-психологічної адаптації.

8. Особи, які виявляють підвищену агресивність, конфліктність, нездорові настрої.

Осіб, віднесених до ГППУ відповідно до наведеного вище переліку ознак та залежно від підстав зарахування можна розподілити за такими напрямами психологічної роботи:

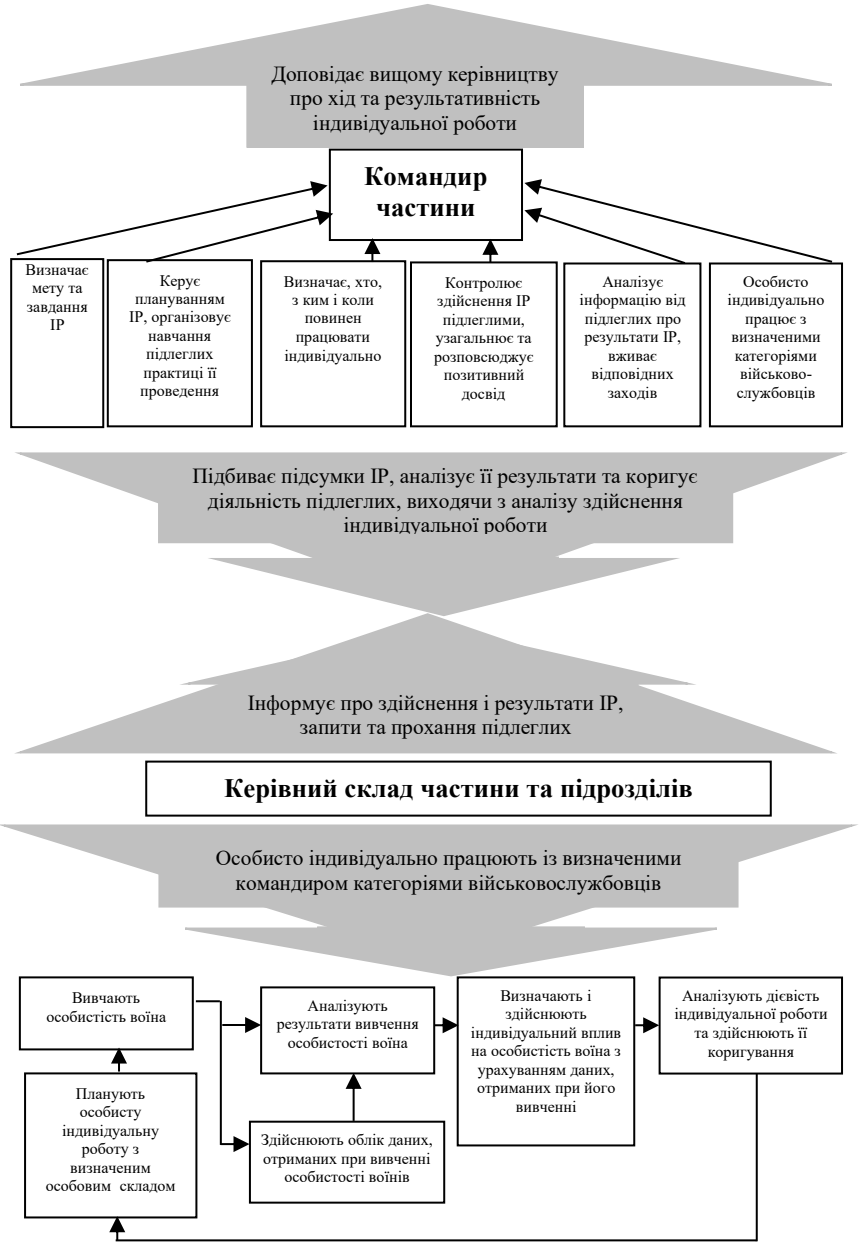
- службовий (службова діяльність, пов'язана з ризиком, психоемоційним навантаженням, великою кількістю стрес-чинників);
- службово-дисциплінарний (мають часті випадки порушення військової дисципліни);
- сімейно-побутовий (часті конфлікти в сім'ї, розірвання шлюбу);
- соціально-психологічний (труднощі в адаптації, конфлікти з керівництвом і співслужбовцями, девіантна поведінка, схильність до азартних ігор тощо);
- психологічний (за даними психодіагностики, спостереження).

Підставою для виключення з ГППУ є:

- стійки позитивні зміни в психоемоційному стані, поведінці, службі та побуті;
- позитивні результати повторної діагностики;

- прийнятний рівень адаптації до умов військової служби, який відображається в результатах виконання завдань, навчання, а також у характеристиці безпосереднього командира.

На підставі доповідей заступника командира військової частини з МПЗ або особи яка його заміщує, щодо результатів роботи з військовослужбовцями ГППУ та рекомендацій психолога, командир військової частини приймає рішення щодо виключення військовослужбовців зі складу групи.


Доповідає вищому керівництву про хід та результативність індивідуальної роботи
Командир частини
Визначає мету та завдання ІР
Керує плануванням ІР, організовує навчання підлеглих практиці її проведення
Визначає, хто, з ким і коли повинен працювати індивідуально
Контролює здійснення ІР підлеглими, узагальнює та розповсюджує позитивний досвід
Аналізує інформацію від підлеглих про результати ІР, вживає відповідних заходів
Особисто індивідуально працює з визначеними категоріями військово-службовців
Підбиває підсумки ІР, аналізує її результати та коригує діяльність підлеглих, виходячи з аналізу здійснення індивідуальної роботи
Інформує про здійснення і результати ІР, запити та прохання підлеглих
Керівний склад частини та підрозділів
Особисто індивідуально працюють із визначеними командиром категоріями військовослужбовців
Вивчають особистість воїна
Планують особисту індивідуальну роботу з визначеним особовим складом
Аналізують результати вивчення особистості воїна
Здійснюють облік даних, отриманих при вивченні особистості воїнів
Визначають і здійснюють індивідуальний вплив на особистість воїна з урахуванням даних, отриманих при його вивченні
Аналізують дієвість індивідуальної роботи та здійснюють її коригування

Додаток В2

Орієнтовна система індивідуальної роботи посадових осіб у ланці «військова частина – підрозділ» під час перебування у пункті постійної дислокації

Посадові особи	Щоденно	Щотижня	Щомісячно
Командир військової частини	- з оперативним черговим військової частини; - із старшим групи контролю військової частини; - із військовослужбовцями, які скоїли порушення військової дисципліни та громадського порядку; - з одним із заступників командира частини - вивчення ділових та морально-психологічних якостей офіцерського складу військової частини, головного сержанта частини та головних сержантів підрозділів, до роти включно	- з одним із командирів батальйонів (дивізіонів); - з одним із начальників служб частини; - із 1-2 військовослужбовцями, які віднесені до «групи посиленої психологічної уваги»; - із військовослужбовцями, які виконують службові обов'язки у відриві від військової частини (полігон тощо); -з одним із головних сержантів підрозділів	- з 1-2 командирами рот (батарей); - із відвідувачами з особистих питань; - з 1-2 військовослужбовцями-жінками; - із членами сімей військовослужбовців; - з 1-2 працівниками; - із начальником медичної служби; - із начальником фінансової служби
Головний сержант військової частини	- з головним сержантом одного з батальйонів військової частини	- з головним сержантом одного з окремих підрозділів військової частини; - з одним з головних сержантів військової частини, близькі родичі яких перебувають на окупованій території	- з одним з головних сержантів військової частини, які мають бойове поранення, травму, контузію тощо
Начальник штабу військової частини	- із черговим військової частини; - із начальником варти; - із черговим КПП, штабу; - із старшим групи контролю військової частини; - з особовим складом добового наряду та варти; - із військовослужбовцями, які відбувають у відрядження, відпустку - вивчення ділових та морально-психологічних якостей осіб офіцерського складу, головного сержанта військової частини та головних сержантів підрозділів, до роти включно	- з 1-2 командирами батальйонів (дивізіонів); -з офіцерами штабу військової частини; -з 1-2 військовослужбовцями, які віднесені до «групи посиленої психологічної уваги»; -з військовослужбовцями безпосередньо підлеглих підрозділів, які скоїли порушення військової дисципліни та громадського порядку; - з одним з військовослужбовців безпосередньо підлеглих підрозділів, близькі родичі яких перебувають на окупованій території	- із військовослужбовцями підрозділів розвідки та зв'язку; - з 1-2 командирами рот (батарей); - із працівниками підпорядкованих відділів та служб; - з 2-3 військовослужбовцями-жінками; - із новопризначеними на посади офіцерами, контрактниками штабу та підпорядкованих підрозділів; - з особовим складом одного з підрозділів безпосереднього підпорядкування

Посадові особи	Щоденно	Щотижня	Щомісячно
Заступник командира військової частини	- із черговим військової частини; - із черговим штабу; - із начальником служби пожежної безпеки; - із начальником пожежної команди; - із комендантом військової частини; - із військовослужбовцями, які скоїли порушення військової дисциплін та громадського порядку; - вивчення ділових та морально-психологічних якостей військовослужбовців офіцерського, сержантського складу безпосередньо підпорядкованих підрозділів і служб	- з одним із командирів батальйонів (дивізіонів); - із начальником медичної служби; - з 1-2 офіцерами, які залучаються до несення служби у варті; - із начальником фізичної підготовки та спорту військової частини; - з 2-3 військовослужбовцями, схильними до порушень військової дисципліни та громадського порядку; - із начальником навчального полігона; - з особами групи контролю; - з одним з військовослужбовців безпосередньо підлеглих підрозділів, близькі родичи яких перебувають на окупованій території	- з 1-2 командирами рот (батарей); - з 2-3 командирами взводів; - з 1-2 головними сержантами підрозділів; - з особовим складом навчального полігона, пожежної команди; - із членами внутрішніх перевірочних комісій; - з одним з військовослужбовців безпосередньо підлеглих підрозділів, які мають бойові поранення, травми, контузії тощо
Заступник командира військової частини з МПЗ	- із військовослужбовцями, які скоїли порушення військової дисципліни та громадського порядку; -з 2-3 військовослужбовцями, які віднесені до “групи посиленої психологічної уваги”; - із військовослужбовцями, які повернулись або відбувають у відрядження, відпустку, на лікування; - з особовим складом добового наряду та варти; - з 1-2 військовослужбовцями - вивчення ділових та морально-психологічних якостей осіб офіцерського складу полку, головного сержанта полку та головних сержантів підрозділів, до роти включно	- із заступниками командирів батальйонів (дивізіонів) з МПЗ - з офіцерами відділення МПЗ військової частини; - з 1-2 військовослужбовцями, схильними до порушень військової дисципліни та громадського порядку; - з 1-2 командирами рот (батарей); - з 1-2 начальниками відділів (служб); - із військовослужбовцями, які знаходяться на лікуванні в медичних пунктах, лазаретах; - із військовослужбовцями, які виконують службові обов’язки у відриві від військової частини; - з особами групи контролю; - із військовослужбовцями, які переведені у частину для подальшого проходження служби; - з одним з військовослужбовців, близькі родичи яких перебувають на окупованій території	- із командирами батальйонів (дивізіонів); - із заступниками командирів рот (батарей) з МПЗ; - із новопризначеними на посади офіцерами, контрактниками; - із недосвідченими офіцерами, контрактниками; - із членами сімей військовослужбовців; - із військовослужбовцями одного з підрозділів; - з одним з військовослужбовців, які мають бойові поранення, травми, контузії тощо

Посадові особи	Щоденно	Щотижня	Щомісячно
Заступник командира військової частини з озброєння	- із черговим парку; - з 1-2 водіями; - із військовослужбовцями, які відбувають у відрядження автомобільним транспортом; - із військовослужбовцями підлеглого підрозділу, які скоїли порушення військової дисципліни та громадського порядку; - вивчення ділових та морально-психологічних якостей військовослужбовців офіцерського, сержантського складу безпосередньо підпорядкованих підрозділів і служб	- із начальником КТП; - із начальниками складів озброєння та техніками підрозділів; - із військовослужбовцями, які входять до «групи посиленої психологічної уваги» підлеглих підрозділів; - із працівниками безпосередньо підпорядкованих служб; - з 2-3 військовослужбовцями підпорядкованих підрозділів	- із начальником автомобільної служби; - із начальником служби ПММ; - із начальником служби РАО; - із новопризначеними на посади офіцерами, контрактниками безпосередньо підпорядкованих служб та підрозділів; - із військовослужбовцями підпорядкованих підрозділів
Заступник командира військової частини з тилу	- із військовослужбовцями підлеглих підрозділів та служб, які порушили військову дисципліну та громадський порядок; - із головними сержантами підрозділів; - із черговим їдальні; - із кухарями; - вивчення ділових та морально-психологічних якостей військовослужбовців офіцерського, сержантського складу безпосередньо підпорядкованих підрозділів і служб	- із начальниками складів тилу; - із військовослужбовцями підпорядкованих підрозділів, які віднесені до «групи посиленої психологічної уваги»; - із військовослужбовцями, які виконують службові обов'язки у відриві від частини; - з 2-3 працівниками з підпорядкованих підрозділів та служб; - з 1-2 військовослужбовцями підпорядкованих підрозділів (служб)	- із начальниками безпосередньо підпорядкованих служб; - з особовим складом безпосередньо підпорядкованих служб; - із новопризначеними на посади офіцерами, контрактниками служби тилу; - із членами сімей офіцерів, контрактників; -з начальником служби пожежної безпеки
Начальник відділу (служби) військової частини	- з 1-2 військовослужбовцями з числа підлеглих офіцерів, військовослужбовців служби за контрактом, працівників безпосередньо підпорядкованого відділу (служби); - із підлеглими військовослужбовцями та працівниками, що скоїли порушення військової (трудової) дисципліни та громадського порядку	- з 1-2 військовослужбовцями, які віднесені до «групи посиленої психологічної уваги» (під час підбиття підсумків стану військової дисципліни в одному з підрозділів згідно з графіком підбиття підсумків за тиждень); - із військовослужбовцями підпорядкованих підрозділів, які знаходяться на лікуванні в лазареті, госпіталі; - з військовослужбовцями-жінками підпорядкованих підрозділів та служб; - з 1-2 військовослужбовцями підпорядкованого підрозділу	-з 2-3 військовослужбовцями, які схильні до порушення військової дисципліни та громадського порядку (під час підбиття підсумків стану військової дисципліни в одному з підрозділів, згідно з графіком підбиття підсумків за місяць); - із членами сімей підлеглих військовослужбовців та працівників

Посадові особи	Щоденно	Щотижня	Щомісячно
Командир батальйону (дивізіону)	- з офіцером, який заступає для виконання обов'язків відповідального батальйону; - із черговим батальйону; - з одним із заступників командира батальйону; - із військовослужбовцями, які скоїли грубі порушення військової дисципліни та громадського порядку; - вивчення ділових та морально-психологічних якостей кожного військовослужбовця офіцерського, сержантського складу батальйону	- з одним із командирів рот; - з 1-2 військовослужбовцями, які виконують службові обов'язки у відриві від підрозділу; - з одним із новопризначених на посаду або 2-3 недосвідченими офіцерами, контрактниками; - з 1-2 військовослужбовцями; - з одним із військовослужбовців, віднесених до «групи посиленої психологічної уваги»; - з одним з військовослужбовців, близькі родичі яких перебувають на окупованій території	- з 1-2 командирами взводів; - з 1-2 сержантами; - із членами сімей офіцерів, контрактників батальйону; - із рідними солдатів строкової служби; - з 1-2 військовослужбовцями служби за контрактом (резерву, за мобілізацією); - з одним з військовослужбовців, які мають бойові поранення, травми, контузії тощо
Головний сержант батальйону	- вивчення військового звання, прізвище, ім'я та по батькові головних сержантів підрозділів батальйону, їх дат народження, віросповідання, ділових та морально-психологічних якостей, захоплень, роду занять до військової служби, родинного стану, успіхів і недоліків у службі; - з головним сержантом одного з підрозділів батальйону	- з головним сержантом одного з окремих підрозділів батальйону; - з одним з головних сержантів батальйону, близькі родичі яких перебувають на окупованій території	- з одним з головних сержантів батальйону, які мають бойове поранення, травму, контузію тощо
Начальник штабу батальйону (дивізіону)	- із військовослужбовцями, які скоїли порушення військової дисципліни та громадського порядку; з офіцерами, контрактниками, які заступають ля несення служби; - з особовим складом батальйону, який призначений для несення служби в добовому наряді	- із командирами рот батальйону (дивізіону); - з 2-3 військовослужбовцями військової служби за контрактом (резерву, за мобілізацією); - з одним із новопризначених на посаду молодих офіцерів; - із військовослужбовцями, які відбувають у відрядження, чергові відпустки; - з 1-2 недосвідченими солдатами; - з 1-2 сержантами батальйону (дивізіону)	- із сержантським складом батальйону (дивізіону); -з 2-3 командирами взводів; - із військовослужбовцями, які виконують службові обов'язки у відриві від підрозділу; - з 1-2 військовослужбовцями, які виконують службові обов'язки у відділах (відділеннях) та службах військової частини

Посадові особи	Щоденно	Щотижня	Щомісячно
Заступник командира батальйону (дивізіону) з МТЗ	- із військовослужбовцями, які скоїли порушення військової дисципліни та громадського порядку; - з 1-2 військовослужбовцями, які входять до «групи посиленої психологічної уваги»; - із військовослужбовцями, які відбувають у відпустку, відрядження, лікувальний заклад; - із військовослужбовцями, які заступають у добовий наряд; - вивчення ділових та морально-психологічні якостей кожного військовослужбовця офіцерського, сержантського складу батальйону	- із 1-2 сержантами підрозділів; - із військовослужбовцями, які знаходяться на лікуванні у лазареті військової частини; - з одним із командирів рот; - з одним із молодих офіцерів, контрактників підрозділів; - із військовослужбовцями, які знаходяться на лікуванні в госпіталі; - з одним з військовослужбовців батальйону, близькі родичи яких перебувають на окупованій території	- із військовослужбовцями служби за контрактом (резерву, за мобілізацією); - із головним сержантом батальйону; - із недосвідченими солдатами; - з одним з військовослужбовців батальйону, які мають бойове поранення, травму, контузію тощо
Заступник командира батальйону (дивізіону) з озброєння	- із військовослужбовцями, які скоїли порушення військової дисципліни та громадського порядку (з підпорядкованих підрозділів); - із черговим парку; - з 1-2 водіями з числа молодих солдатів; - із військовослужбовцями-водіями, які відбувають у відрядження автомобільним транспортом	- з 1-2 військовослужбовцями-контрактниками з числа підлеглих підрозділів; - з 1-2 сержантами батальйону; - з 1-2 військовослужбовцями, які схильні до порушення військової дисципліни; -з 1-2 військовослужбовцями-водіями та працівниками	- з 2-3 військовослужбовцями старшого періоду служби. - із недосвідченими офіцерами, сержантами, контрактниками, новопризначеними на посади
Заступник командира батальйону (дивізіону) з тилу	- із військовослужбовцями, які скоїли порушення військової дисципліни та громадського порядку (з підпорядкованих підрозділів); - із черговим їдальні; - з 1-2 кухарями з числа молодих солдатів; - із військовослужбовцями, які відбувають у відрядження	- із начальником їдальні; - з 1-2 військовослужбовцями-контрактниками з числа підпорядкованих підрозділів; - з 1-2 сержантами батальйону; - з 1-2 військовослужбовцями, які схильні до порушення військової дисципліни; -з 1-2 військовослужбовцями та працівниками	- з 2-3 військовослужбовцями старшого періоду служби. - із недосвідченими офіцерами, сержантами, контрактниками, новопризначеними на посади
Командир роти (батареї)	- із військовослужбовцями, які скоїли порушення військової дисципліни та громадського порядку; - з одним із командирів взводів; - з одним із сержантів підрозділу; - із військовослужбовцями, які призначені для несення служби у добовому наряді; - вивчення військових звань, прізвищ, строку служби, посад чи спеціальностей, родинного стану, ділових та морально-психологічних якостей кожного військовослужбовця роти	- - з одним із контрактників підрозділу; - із військовослужбовцями служби за контрактом (резерву, за мобілізацією), які знаходяться на лікуванні в лазареті військової частини; - із військовослужбовцями, які прибувають відпусток, відряджень, лікувальних закладів; - із головним сержантом роти; - з 2-3 недосвідченими солдатами; - з 1-2 військовослужбовцями, які віднесені до “групи посиленої психологічної уваги”; - з одним з військовослужбовців, близькі родичи яких перебувають на окупованій території	- з 1-2 контрактниками підрозділу; - із батьками солдатів підрозділу; - із військовослужбовцями служби за контрактом (резерву, за мобілізацією), які виконують службові обов’язки у відділах (відділеннях) та службах військової частини; - з 1-2 солдатами, схильними до порушень військової дисципліни та громадського порядку; - з одним з військовослужбовців, які мають бойове поранення, травму, контузію тощо

Посадові особи	Щоденно	Щотижня	Щомісячно
Головний сержант роти (батареї)	- із черговим роти; - з 1-2 військовослужбовцями роти, які схильні до порушень дисципліни та громадського порядку; - із військовослужбовцями, які заступають у добовий наряд; - із військовослужбовцями, які убувають у відпустку, відрядження, лікувальні заклади; - вивчення військових звань, прізвищ, імен та по батькові сержантів, їх дат народження, віросповідання, ділових та морально-психологічних якостей, захоплень, роду занять перед військовою службою, родинного стану, успіхів і недоліків у службі	- з 1-2 військовослужбовцями з числа сержантського складу; - з 2-3 військовослужбовцями; - із військовослужбовцями, які перебувають на лікуванні у лазареті військової частини; - з головним сержантом одного з взводів; - з одним з головних сержантів роти, близькі родичи яких перебувають на окупованій території	- з одним з головних сержантів взводів, які мають бойове поранення, травму, контузію тощо
Заступник командира роти (батареї) з МТЗ	- із військовослужбовцями, які скоїли порушення військової дисципліни та громадського порядку; - з 1-2 військовослужбовцями, які входять до «групи посиленої психологічної уваги»; - із військовослужбовцями, які відбувають у відпустку, відрядження, лікувальний заклад; - із військовослужбовцями, які заступають у добовий наряд; - вивчення ділових та морально-психологічних якостей кожного військовослужбовця офіцерського, сержантського складу роти	- із 1-2 сержантами підрозділу; - із військовослужбовцями, які знаходяться на лікуванні у лазареті військової частини; - з одним із командирів взводів; - з одним із молодих офіцерів, контрактників підрозділу; - із батьками військовослужбовців підрозділу; - із військовослужбовцями, які знаходяться на лікуванні в госпіталі; - з одним з військовослужбовців, які мають бойове поранення, травму, контузію тощо; - з одним з військовослужбовців, близькі родичи яких перебувають на окупованій території	- із військовослужбовцями служби за контрактом (резерву, за мобілізацією); - із головним сержантом роти; - із недосвідченими солдатами
Командир взводу	- із військовослужбовцями, які скоїли порушення військової дисципліни та громадського порядку; - з 1-2 військовослужбовцями, які входять до «групи посиленої психологічної уваги»; - з одним із сержантів взводу; - із військовослужбовцями, які заступають у добовий наряд; - вивчення соціально-демографічних, морально-ділових та індивідуально-психологічних якостей підлеглого особового складу відповідно до посадових вимог, згідно Статуту внутрішньої служби	- із військовослужбовцями, які знаходяться на лікуванні в госпіталі; - із підлеглими, які прибувають з відряджень, відпусток, лікувальних закладів; - з 1-2 військовослужбовцями, які входять до «групи посиленої психологічної уваги»; - з військовослужбовцями, які виконують завдання у відриві від взводу; - з одним з військовослужбовців роти, близькі родичи яких перебувають на окупованій території; - з одним з військовослужбовців, які мають бойове поранення, травму, контузію тощо	- з 2-3 військовослужбовцями, які схильні до порушень дисципліни та громадського порядку; - із військовослужбовцями, які виконують службові обов'язки у відриві від взводу; -з 3-5 недосвідченими військовослужбовцями

Посадові особи	Щоденно	Щотижня	Щомісячно
Головний сержант взводу	- з 1-2 військовослужбовцями взводу, які схильні до порушень дисципліни та громадського порядку; - із військовослужбовцями, які заступають у добовий наряд; - із військовослужбовцями, які убувають у відпустку, відрядження, лікувальні заклади; - вивчення соціально-демографічних, морально-ділових та індивідуально-психологічних якостей підлеглого особового складу відповідно до посадових вимог, згідно Статуту внутрішньої служби	- з 1-2 військовослужбовцями з числа сержантського складу; - з 2-3 військовослужбовцями; - із військовослужбовцями, які перебувають на лікуванні у лазареті військової частини; - з одним з військовослужбовців взводу, близькі родичи яких перебувають на окупованій території	- з одним з військовослужбовців взводу, які мають бойове поранення, травму, контузію тощо
Командир відділення	- з 1-2 військовослужбовцями роти, які схильні до порушень дисципліни та громадського порядку; - із військовослужбовцями, які заступають у добовий наряд; - із військовослужбовцями, які убувають у відпустку, відрядження, лікувальні заклади; - вивчення соціально-демографічних, морально-ділових та індивідуально-психологічних якостей підлеглого особового складу відповідно до посадових вимог, згідно Статуту внутрішньої служби	- з 2-3 військовослужбовцями; - із військовослужбовцями, які перебувають на лікуванні у лазареті військової частини; - з 1-2 військовослужбовцями, які входять до «групи посиленої психологічної уваги»; - з військовослужбовцями, близькі родичи яких перебувають на окупованій території; - з військовослужбовцями, які мають бойове поранення, травму, контузію тощо	

Продовження додатку В2

Орієнтовна система індивідуальної роботи командування роти (батареї) під час виконання завдань за призначенням

Посадові особи	Щоденно	Щотижня	Щомісячно
Командир роти (батареї)	- із військовослужбовцями, які скоїли порушення військової дисципліни та громадського порядку; - з одним із командирів взводів; - з головним сержантом роти; - з військовослужбовцями, які визначені для виконання важливих (складних) бойових завдань; - з військовослужбовцями, які відзначились під час виконання бойових завдань	- із військовослужбовцями, які прибувають з відпусток, відряджень, лікувальних закладів; - з 1-2 військовослужбовцями, які віднесені до «групи посиленої психологічної уваги»; - з військовослужбовцями, близькі родичі яких перебувають на окупованій території	- із військовослужбовцями, які виконують службові обов'язки у відриві від підрозділу; - з військовослужбовцями, які мають бойове поранення, травму, контузію тощо; - з військовослужбовцями, які подаються до нагородження державними нагородами; - з офіцерами, які пропонуються до висування на вищі посади; - з офіцерами, які подаються на присвоєння чергового (позачергового) військового звання; - з військовослужбовцями, прикомандированими до підрозділу
Головний сержант роти (батареї)	- з 1-2 військовослужбовцями роти, які схильні до порушень дисципліни та громадського порядку; - із військовослужбовцями, які убувають у відпустку, відрядження, лікувальні заклади;	- з 1-2 військовослужбовцями з числа сержантського складу; - з 2-3 недосвідченими військовослужбовцями; - із військовослужбовцями, які перебувають на лікуванні; - з головним сержантом одного з взводів; - з одним з головних сержантів взводів, близькі родичі яких перебувають на окупованій території	- з одним з головних сержантів взводів, які мають бойове поранення, травму, контузію тощо; - спілкування із сержантами з питань наявності ігрової залежності чи боргових зобов'язань у військовослужбовців

Посадові особи	Щоденно	Щотижня	Щомісячно
Заступник командира роти (батареї) з МПЗ	- із військовослужбовцями, які скоїли порушення військової дисципліни та громадського порядку; - з 1-2 військовослужбовцями, які входять до «групи посиленої психологічної уваги»; - із військовослужбовцями, які відбувають у відпустку, відрядження, лікувальний заклад; - з військовослужбовцями, які визначені для виконання важливих (складних) бойових завдань; - з військовослужбовцями, які відзначились під час виконання бойових завдань; - з військовослужбовцями, які виявили психологічну нестійкість у бою	- із 2-3 головними сержантами підрозділів; - із військовослужбовцями, які знаходяться на лікуванні; - з одним із командирів взводів; - з одним із недосвідчених офіцерів, сержантів підрозділу; - з військовослужбовцями, які мають бойове поранення, травму, контузію тощо; - з військовослужбовцями, близькі родичі яких перебувають на окупованій території; - з військовослужбовцями, які схильні до порушень дисципліни та громадського порядку	- із військовослужбовцями служби за контрактом (резерву, за мобілізацією); - із головним сержантом роти; - із недосвідченими солдатами; - з військовослужбовцями, які подаються до нагородження державними нагородами; - з офіцерами, які пропонуються до висування на вищі посади; - з офіцерами, які подаються на присвоєння чергового (позачергового) військового звання; - з військовослужбовцями, прикомандированими до підрозділу
Командир взводу	- із військовослужбовцями, які скоїли порушення військової дисципліни та громадського порядку; - з головним сержантом взводу; - з одним із сержантів взводу; - з військовослужбовцями, які визначені для виконання важливих (складних) бойових завдань; - з військовослужбовцями, які відзначились під час виконання бойових завдань; - з військовослужбовцями, які виявили психологічну нестійкість у бою; - з військовослужбовцями, прикомандированими до підрозділу	- із військовослужбовцями, які знаходяться на лікуванні; - із підлеглими, які прибувають з відряджень, відпусток, лікувальних закладів; - з військовослужбовцями, які входять до «групи посиленої психологічної уваги»; - з військовослужбовцями, які виконують завдання у відриві від взводу; - з військовослужбовцями взводу, близькі родичі яких перебувають на окупованій території; - з одним з військовослужбовців, які мають бойове поранення, травму, контузію тощо	- з військовослужбовцями, які схильні до порушень дисципліни та громадського порядку; - із військовослужбовцями, які виконують службові обов'язки у відриві від взводу; -з недосвідченими військовослужбовцями; - з військовослужбовцями, прикомандированими до підрозділу

Посадові особи	Щоденно	Щотижня	Щомісячно
Головний сержант взводу	- з 1-2 військовослужбовцями взводу, які схильні до порушень дисципліни та громадського порядку; - із військовослужбовцями, які убувають у відпустку, відрядження, лікувальні заклади; - з військовослужбовцями, які виконують завдання у відриві від взводу; - з військовослужбовцями, які відзначились під час виконання бойових завдань; - з військовослужбовцями, які виявили психологічну нестійкість у бою; - з військовослужбовцями, які визначені для виконання важливих (складних) бойових завдань	- з військовослужбовцями з числа сержантського складу; - з військовослужбовцями, які схильні до порушень дисципліни та громадського порядку; - із військовослужбовцями, які перебувають на лікуванні; - з військовослужбовцями взводу, близькі родичі яких перебувають на окупованій території; - з військовослужбовцями, прикомандированими до підрозділу	- з військовослужбовцями взводу, які мають бойове поранення, травму, контузію тощо
Командир відділення	- з 1-2 військовослужбовцями, які схильні до порушень дисципліни та громадського порядку; - із військовослужбовцями, які убувають у відпустку, відрядження, лікувальні заклади;	- із військовослужбовцями, які перебувають на лікуванні; - з військовослужбовцями, які входять до «групи посиленої психологічної уваги»; - з військовослужбовцями, близькі родичі яких перебувають на окупованій території; - з військовослужбовцями, які мають бойове поранення, травму, контузію тощо	

Додаток Д
(варіанти)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Командир 2 мр
капітан О. КОЛІСНИК
__.____ 2021

ПЛАН
індивідуальної роботи командування 2 мр з особовим складом
на серпень 2021 року

1. ***Рекомендована тематика бесід:***
Ставлення до виконання службових обов'язків.
Вживання спиртних напоїв у службовий час.
Наявність складних сімейно-побутових проблем.

2. ***Проведення індивідуальних бесід:***

№ з/п	Хто проводить	З ким проводить	дата
1.	*к-н Колісник А.М.*	*с-т Чорний В.М.*	*4.08*

3. ***Відвідування сімей військовослужбовців:***

№ з/п	Хто відвідує	Кого відвідують			
		П.І.Б. військово-службовця	П.І.Б родичів	Адреса	З ким відвідує
1.	*к-н А. Колісник*	*с-т Сафронов Андрій Миколайович*	*Сафронова Олена Григорівна*	*вул. Сорохтея, 17,кв.32*	*л-т С. Каленюк*

4. ***Надання індивідуальної допомоги:***

№ з/п	Хто	Кому	З яких питань
1.	*к-н П. Іванишин*	*ряд. М. Дашковець*	*Допомога в безболісній адаптації до умов військової служби.*

5. ***Привітати з Днем народження:***
-
-

Заступник командира 2 мр з МПЗ
ст. л-т ІВАНИШИН
__.____ 2021

ЗАТВЕРДЖУЮ
Командир 1 батальйону
підполковник В. КЛОТОВ
__.____ 2021

ПЛАН
індивідуальної роботи командування 1 батальйону військової частини А0000 на _____2021 року

№ з/п	КАТЕГОРІЯ	Командир 1 батальйону	Начальник штабу	Заст. командира з МПЗ
	Офіцери Військовослужбовці за контрактом Сержанти строкової служби З військовослужбовцями строкової військової служби Військовослужбовці строкової військової служби («Групи посиленої психологічної уваги»): схильні до порушень військової дисципліни; перебувають на психодинамічному спостереженні психолога; підлягають звільненню у запас; виховуються у неповних сім'ях (без батьків); з послабленим здоров'ям; випробовують труднощі в адаптації до умов військової служби та у взаємовідносинах із співслужбовцями; переведені з інших в/частин, прибули з відпусток, відряджень, лікувальних закладів; зі складним сімейним станом; приводи до поліції, допускали немедичне вживання наркотичних речовин, зловживали алкоголем	Прізвище	Прізвище	Прізвище

Заступник командира батальйону з МПЗ
майор А. ІВАНИШИН
__.____ 2021

ЗАТВЕРДЖУЮ
командир військової частини А0000
полковник І. КАПУСТЯК
__.____ 2021

ПЛАН
індивідуальної роботи офіцерів управління в/ч А0000 з військовослужбовцями військової служби за контрактом на 1 квартал 2021 року

№ з/п	Посада	Січень				Лютий				Березень			
		В посаді до 1 року, випускники ВЗВО	Мають труднощі у службі	Резерв на висування	Написали рапорт, закінчується контракт	У посаді до 1 року, випускники ВЗВО	Мають труднощі у службі	Резерв на висування	Написали рапорти, закінчується контракт	У посаді до 1 року, випускники ВЗВО	Мають труднощі у службі	Резерв на висування	Написали рапорти, закінчується контракт
1.	Командування:												
	Командир частини												
	Заст. командира частини												
	Начальник штабу												
	Заст. командира частини з МПЗ												
	Заст. командира частини з тилу												
2.	Начальники служб												

Заступник командира військової частини А0000 з МПЗ
підполковник А. ІВАНИШИН
__.____ 2021

Додаток Е
(варіант)

Бесіда-попередження

Проведена з _____

Членами атестаційної комісії військової частини А 0000 з Вами проведена бесіда про необхідність сумлінно виконувати обов'язки військової служби. До Вас доведені вимоги Військової присяги, військових статутів та командування щодо дотримання законності та правопорядку, недопущення фактів зловживання спиртними напоями.

Попереджуємо Вас про те, що у випадку подальшого порушення військової дисципліни, непристойної поведінки на службі і в побуті Ви будете достроково звільнені із лав ЗС України з відповідними характеристиками і висновками по них.

Ознайомлений _____

"___" _____

Члени атестаційної комісії:

Додаток Ж

Поради американських військових психологів щодо проведення бесіди

Загальні поради

1. Виявляй щиру зацікавленість у бесіді з військовослужбовцем.
2. Пам'ятай, що для кожної людини звук її імені самий важливий зі всіх звуків людського мовлення.
3. Уникай постановки запитань, які потребують відповідей «Так» або «Ні».
4. Частіше використовуй запитання, які підштовхують підлеглих до розповіді.
5. Заохочуй прагнення військовослужбовця розповідати про себе.
6. Менше спирайся на те, що було, а намагайся переконати підлеглого говорити про те, що є.
7. Більше мовчи. Намагайся, щоб співрозмовник говорив більше за тебе.
8. Відкликайся на всі зауваження і натяки підлеглого.
9. Виявляй повагу до думки співрозмовника, ніколи не говори йому, що він не правий, краще допоможи йому самому дійти до цієї оцінки.
10. Розглядай позицію підлеглого не зі своєї, а з його точки зору.
11. Завжди надавай військовослужбовцю можливість відчути його значимість у колективі.

Конкретні поради

1. Спочатку покажіть своє дружнє ставлення до співрозмовника.
2. Не совайся на краю стільця. Це створює враження того, що ти бажаєш швидше позбутися свого співрозмовника.
3. Не затягуй час, обдумай план бесіди завчасно.
4. Не поспішай. Краще не проводити бесіди взагалі.
5. Задавай питання так, щоб вони не наводили на відповіді.
6. Менше використовуй займенник «Я».
7. Не напускай на себе важного вигляду. Підтримуй атмосферу взаємної поваги. Не дивись на співрозмовника зверхньо, вважай його рівним собі.
8. Не задавай зайвих запитань.
9. Не гарячкуй. Краще всього, коли в розмові є теплота.
10. Не створюй із себе пророка.
11. Не роби висновків за співрозмовника.
12. Не давай обіцянок. Буде більше шкоди, ніж користі.
13. Не вирішуй питання за всі Збройні Сили.

Додаток И (варіант)

Перелік питань для проведення індивідуальної бесіди

1. Чи живі батьки?	Помер\ла\ батько\мати
2. Як можна охарактеризувати взаємовідносини між ними	Батьки розлучені або часті сварки між ними
3. Які відносини у Вас складаються з батьками	Взаємовідносини з батьками погані
4.Чи не зловживали батьки спиртним	Батько (мати) зловживав (ла) спиртним
5. Охарактеризуйте своїх батьків	Батьків характеризує негативно
6. Чи хворіли (хворіють) Ваші батьки, інші близькі родичі, сестри, брати психічними захворюваннями. Чи не лікувався хто-небудь з них у психіатрів?	Близькі родичі страждають психічними захворюваннями (шизофренія, епілепсія)
7. Які Ваші житлово-побутові умови?	Погані житлові умови
8. Чи траплялось Вам через сварку або образу втікати коли-небудь з дому?	Тікав з дому
9. Чи має хто-небудь з Ваших родичів судимість?	Близькі родичі мали судимість
10. Що Вас зараз хвилює стосовно стану сім'ї ?	Надмірно схвильований сімейним станом
11. Як поводили себе в школі? Чи були пропуски занять без поважних причин?	Були суттєві порушення дисципліни у школі. Часто без причин пропускав заняття.
12. Яку брали участь у суспільній праці?	У суспільній праці участі не брав. Від суспільних доручень ухилявся або виконував їх формально
13. Як переносите необхідність підкорення вимогам військової служби?	Необхідність підкорення переносить важко, сувору дисципліну не переносить
14. Чи доводилось вживати спиртні напої? Як часто і скільки вживали?	Давно і систематично вживав спиртні напої
15. Палите? З якого віку почали палити?	Почав палити у школі
16. З ким товаришували? Як проводили вільний час? Які розваги?	Віддає перевагу проводити час у безтурботних компаніях
17. Доводилось Вам битися у вуличних бійках?	Брав участь у вуличних бійках
18. Чи вмієте Ви стримувати себе в конфліктних ситуаціях і як часто вони виникали?	У конфліктних ситуаціях стримувати себе не вміє. Характерні численні конфлікти у родині, в школі
19. Як довго пам'ятаєте образи та кривди?	Підвищена образливість
20. Чи було бажання помститися кривднику?	Володіє бажанням помсти
21. Що Вас більш за все цікавить?	Інтереси збігаються зі сферою дозвілля та розваг
22. Які цілі в житті Ви висуваєте? Ким бажаєте стати по закінченні служби?	Певних цілей у житті не має. Спрямованість особистості характеризується негативно

23. Багато у Вас друзів?	Замкнений, має мало друзів
24. Чи легко Ви сходитесь з незнайомими людьми?	Важко сходиться з незнайомими людьми
25. Швидко Ви звикаєте до нового колективу?	Дуже довго звикає до нового колективу
26. Як Ви оцінюєте товаришів по підрозділу?	Переважно негативне ставлення до оточуючих
27. Хто Вам у підрозділі подобається із товаришів?	Незадоволений військовим колективом
28. Як Ви сприйняли повідомлення про призов до армії?	Служба в армії перешкоджає здійсненню життєвих планів
29. В яких військах мріяли служити?	Бажає служити в іншому роді військ
30. Бажаєте стати сержантом?	Ні в якому випадку не бажає бути молодшим командиром
31. Нудьгуєте Ви за родиною?	Сильно переживає розлуку з батьками та родиною
32. Є у Вас будь-які скарги на стан здоров'я?	Висловлює багато скарг на стан здоров'я
33. Чи були у Вас травми голови?	Були травми голови
34. Чи була втрата свідомості при травмі голови?	Травма голови із втратою свідомості
35. Чи є у Вас будь-які розлади сну (дуже довго засинаєте, поверхневий сон, часті пробудження уночі, страшні сни)?	Розлади сну мають місце
36. Почуваєте себе зранку втомленим та невиспаним?	Зранку прокидаюсь втомленим, із пригніченим настроєм
37. Чи характерна для Вас сонливість удень?	Часто буває сонливість
38. Чи швидко втомлюєтесь, змучуєтесь?	Швидка втомлюваність
39. Чи буває так, що у Вас з'являються сльози на очах при перегляді фільму, спектаклю, читанні книги?	Плаксивість
40. Чи відмічаєте у себе підвищене виділення поту?	Прокидаюся спітнілим. Виділення поту навіть при легких фізичних навантаженнях, хвилюваннях
41. Чи відчуваєте в собі підвищену роздратованість?	Запальний, дратівливий
42. Який у Вас переважно настрій?	Переважно поганий настрій
43. Чи бувають у Вас запаморочення голови, непритомність або часті головні болі?	Запаморочення голови, непритомність, часті головні болі
44. Чи часто буває так, що Вам важко зосередити свою увагу на якості завдання або роботи?	Частіше важко зосередити увагу
45. Чи бувають у Вас безпричинні зміни настрою?	Настрій часто змінюється без особливих причин
46. Чи не має скарг на пам'ять?	Знижена пам'ять
47. Чи характерні для Вас болі м'язів, болі в животі, серці тощо?	Постійні болі в м'язах, часті болі в животі та серці

48. Чи буває так, що Ви відчуваєте клубок у горлі? Як часто і в яких випадках це трапляється?	Часто через дрібниці відчуваю клубок у горлі.
49. Чи буває так, що при хвилюванні у Вас пропадає голос?	Трапляється, що при хвилюванні втрачається або порушується голос
50. Чи буває у Вас при сильних хвилюваннях нудота?	Нудота при хвилювання
51. Чи нав'язливий для Вас страх висоти, закритих приміщень, боязнь простору, постійна невпевненість у своїх силах тощо?	Так
52. Чи бувають у Вас нав'язливі думки?	Нав'язливі думки мають місце
53. Чи характерна для Вас нерішучість?	Нерішучість
54. Чи страждаєте Ви на нічне нетримання сечі?	Так
55. Чи не говорили Вам, що Ви ходите уві сні?	Сноходіння
56. Чи не має у Вас відчуття, що хтось намагається впливати на хід та розвиток Ваших думок?	Вважає, що його думками керують інші

Ключ

1. Підлягають посиленому контролю, спостереженню з боку командирів особи з тривожними ознаками:

1-5, 8-17, 9-32, 59-64, 71.

2. Необхідне додаткове спостереження у психіатра:

6, 39, 44-49, 51-53, 56, 57, 68, 69.

3. Необхідне додаткове обстеження

18, 33-38, 40-43, 50, 54, 55, 58, 65, 66, 70.

Загальний розвиток (результати спостереження у процесі бесіди)

57. Малий словесний запас.
58. Судження обмежені.
59. Відсутність елементарних знань.
60. Погане логічне мислення.
61. Дуже низька успішність у школі.
62. Розв’язна поведінка, зарозумілість.
63. Вороже ставлення.
64. Замкнений.
65. Заїкання.
66. Виражена гаркавість мови.
67. Плаксивість.
68. Змучений, плаксивий, повний байдужості до оточуючих.
69. Тремтіння рук та ніг.
70. Виражена хвалькуватість.
71. Нетерплячий, метушливий.

ДІАГНОСТИЧНА БЕСІДА З КАНДИДАТАМИ НА ПРОХОДЖЕННЯ ВІЙСЬКОВОЇ СЛУЖБИ ЗА КОНТРАКТОМ

Основні положення індивідуальної бесіди-інтерв'ю з кандидатом до проходження військової служби:

Мета проведення бесіди: з'ясувати характерологічні особливості кандидата, схильність до девіантної поведінки, підтвердити або спростувати низькі показники отримані за допомогою методики «Адаптивність 200», зробити обґрунтований висновок про придатність або непридатність до проходження військової служби.

Інструкція: бесіда проводиться у вільній формі, всі питання не є обов'язковими для використання, за потреби та згідно ситуації, яка виникає. Під час спілкування можна задавати питання, яких в списку не має. Для зручності, відповіді респондента можна непомітно фіксувати на бланку, підкреслюючи, або занотовуючи необхідне.

1. Соціально-демографічні характеристики кандидата.

1.1. Прізвище, ім'я, по-батькові.

1.2. Рік, місце народження.

1.3. Соціальне походження (з робітників, службовців, військовослужбовців, селян тощо).

1.4. Освіта (середня, середня спеціальна, незакінчена середня, вища), цивільна спеціальність.

1.5. Має трудовий стаж (скільки років, за якою спеціальністю).

1.6. Відомості про батьків, дружину (П.І.Б., вік, освіта, професія).

2. Мотивованість кандидата до служби в армії.

2.1. Прибув за повісткою, доброволець, бажає чи не бажає служити.

2.2. Ставлення близьких до служби в армію (несхвалення, байдужість, схвалення).

2.3. Хто з родичів служив (служить) в армії?

2.4. Стосунки з близькими (погані, задовільні, хороші), є конфлікти, з ким і зміст конфлікту.

2.5. Як часто проводили вільний час всією родиною разом (дуже рідко, досить часто, майже завжди)?

2.6. Чи Ви хочете служити в армії? Коли вперше виникло це почуття? У чому причина?

2.7. Що, на думку кандидата, в ході військової служби найбільшу буде найбільш складним (беззаперечне підпорядкування, фізичні

навантаження, віддаленість від дому, висока особиста відповідальність, подолання деяких власних негативних звичок, нахилів, інше)?

3. Стан здоров'я: з'ясувати, чи є захворювання, що викликають соціально-психологічну дезадаптацію – енурез, плоскостопість, дефекти мови, часткове або повне облисіння, дефекти обличчя, які викликають насмішки у оточуючих та ін.

4. Сім'я:

4.1. відсутня
4.2. лише мати
4.3. лише батько
4.4. мати і батько
4.5. батько і мачуха
4.6. мати і вітчим
4.7. дитячий будинок та інтернат
4.8. одружений, не одружений, розлучений, громадянський шлюб, співмешкання
4.9. дружина – де і ким працює
4.10. діти – кількість, вік, особливості взаємин

Звернути увагу на: близькість до матері (підвищена емоційність...), спадковість (наявність психічних розладів у близьких родичів або наявність суїциду чи суїцидальної спроби), обставини відсутності батьків, інвалідність батьків.

5. Міжособистісні відносини та комунікабельність.
Необхідно з'ясувати:

5.1. Особливості стосунків в сім'ї;

5.2. Особливості стосунків з протилежною статтю, (наявність на момент бесіди дівчини/хлопця);

5.3. Відносини в колективі (яку займав позицію: лідер або «аутсайдер» в школі чи іншому навчальному закладі);

5.3. Комунікабельність, схильність до відкритості та контакту або закритість, аутичність.

Схема аналізу особливостей спілкування респондента

Активність у спілкуванні	Звичний коло спілкування
майже не бере участь у спілкуванні	ні з ким не спілкується
спілкується по мірі необхідності	спілкується лише з посадовими особами
менш активний у спілкуванні, ніж інші	спілкується тільки з вузьким колом людей
активний у спілкуванні	спілкується з великим колом людей

Потреба в спілкуванні	Ефект спілкування
абсолютно не відчуває потреби в спілкуванні	спілкування для нього додаткове навантаження
дуже рідко виявляє бажання спілкуватися	при спілкуванні залишається байдужим
відчуває велику потребу у спілкуванні	спілкування приносить радість
	спілкування збагачує і підвищує настрій

6. Схильність до навіювання, наприклад відповідь «Так» при питанні: «Чи зможете Ви змінити свою думку, якщо хтось Вас впевнено переконує на протилежну?».

7. Шкідливі звички та ознаки девіантної поведінки.

7.1. Ознаки вживання алкоголю.

Спостереження за поведінкою та зовнішністю кандидата на військову службу:

- деформація колагенових структур шкіри, м'язи обличчя з часом втрачають свій «тонус», через це обличчя виглядає обвислим;

- шкіра обличчя може мати жовтуватий відтінок, також може виникнути пожовтіння склер очей, це свідчить про порушення роботи печінки та жовчного міхура; також можлива наявність посиніння губ, деформуються та грубіють голосові зв'язки, голос стає хриплим та грубим;

- своєрідний стан кінцівок рук: скручені пальці, які не розгинаються через спазм та скорочення сухожилля;

- неврологічні розлади, що призводять до того, що людина не може доторкнутися пальцем до кінчика носа, у неї сильно тремтять руки, вона не може втримати рівновагу, її рухи хаотичні та невпевнені;

- пригадування про спиртне викликає *невимушений мімічний рефлекс:* облизування губ, прицмокування, ковтання слини;

- життєві цінності змінюються: все, що сприяє випивці, сприймається позитивно, а все, що заважає (сім'я, діти, робота) - вкрай негативно;

- хронічна стадія передбачає наявність наступних ознак: тремтіння рук; неприємний запах з ротової порожнини та від тіла; почервоніле, «пом'яте», припухле обличчя; почервонілі білки очей; почервонілі кисті рук; агресивність, замкненість.

Орієнтовний перелік запитань:

1. Чи змінилася кількість вживаного Вами алкоголю в порівнянні з більш раннім періодом?

2. Чи траплялося, що Ви не пам'ятали окремих подій минулого вечора, коли Ви випили багато, але не напилися?

3. Чи часто трапляється з Вами, що після 1-2 випитих чарок не можете зупинитися?

4. Чи робили Ви спроби відмовитися від вживання алкоголю на певний час (тиждень, місяць і більше)?

5. У зв'язку із вживанням спиртних напоїв, чи були у Вас неприємності з дружиною, рідними, приятелями і колегами?

7.6. Чи стає Вам легше вранці після випивки, якщо Ви пили пиво, інші алкогольні напої?

8. Чи вважаєте Ви, що Ваші старі приятелі уникають Вас через те, що п'єте більше, ніж раніше?

9. Чи направляли Вас на лікування з приводу зловживання алкоголем?

10. Чи траплялося Вам пити самому?

11. Чи буває у Вас тремтіння в руках вранці після вечірньої випивки?

12. Чи часто Ви вживаєте спиртні напої зранку?

13. Чи вважаєте Ви, що зараз сп'яніння настає від меншої дози алкоголю, ніж раніше?

14. Чи закусуєте Ви, коли випиваєте?

7.2. Ознаки вживання наркотиків за зовнішнім поглядом.

Загальні ознаки: стан наркотичного сп'яніння нагадує алкогольний, але без характерного запаху з рота, стан ейфорії (підвищений настрій, веселість, повільне або пришвидшене мислення, різкі зміни настрою), очі червоні, сльозяться, вираз очей – порожнеча; порушена координація рухів - гіперактивність або млявість, похитування при ходьбі, холодні і пітні долоні, обличчя бліде або червоне, нежить, закладеність носа, кашель, при відсутність застуди, нудота, блювота, рясне потовиділення, тремтіння і поколювання в руках і ногах, нервозність, специфічний запах від одягу.

Особливості проявів при вживанні опіатів:

Стан ейфорії; сонливість в будь-який час доби; мова повільна, розтягнута; прагнення усамітнитися в темне приміщення; шкіра бліда; дуже вузькі зіниці очей, на світло не реагують; зниження апетиту, рефлексів, сексуального потягу, уповільнене дихання і серцебиття; потовиділення; кашель; почісування.

Особливості проявів при вживанні препаратів коноплі:

Почервоніння очей, погляд скляний; відчуття сильного голоду і спраги; підвищена чутливість до світла через сильне розширення зіниць;

почуття безтурботності, нестриманість, підвищена балакучість; загострене сприйняття звуків і кольору; при великій дозі - порушення координації рухів; загальмованість, млявість; мова плутана; агресивність або нестримний сміх; галюцинації; безпідставні страх і паніка.

7.3. Схильність до суїциду.

З'ясувати зміст конфлікту (втрата близької, знайомої людини, ревнощі, зрада, нерозділене кохання, невдача, непорядний вчинок (почуття сорому, каяття), загроза відповідальності, падіння престижу, образа, приниження, брак уваги і турботи.

З'ясувати рівень вираженості суїцидальної поведінки (думки, наміри, дії, спроби)

З'ясувати тип суїциду (демонстративний, справжній, прихований).

Орієнтовний перелік запитань:

1.Ви розмірковуєте про самогубство?

2.Як давно Ви вважаєте своє життя безнадійним?

3.Як Ви думаєте, чому у Вас з'явилися саме ці почуття?

4.Якщо Ви раніше розмірковували про самогубство, що Вас зупиняло?

5.Коли Ви почали почувати себе гірше?

6.Що відбулося в Вашому житті з того часу, коли виникли ці зміни?

7.4. Ознаки нервово- психічної нестійкості (метод діагностики – спостереження)

Психомоторика – погана координація рухів, підвищений тремор, тіки, незграбність рухів, напруженість, химерність (штучність) рухів і поз.

Темперамент – підвищена емоційність, висока тривожність, боязкість, лякливість, імпульсивність (безтурботність, легковажність, запальність, уразливість), низька або надмірна активність (метушливість, незібраність, млявість, апатичність, замкнутість), регідність (впертість, прямолінійність, грубість, мстивість), резистентність (швидка стомлюваність, легко відволікається).

Предпатологічні та патологічні порушення – загальна млявість, підвищена стомлюваність, порушення сну, головні болі, запаморочення, непритомності, втрата свідомості, судомні напади, змінене серцебиття при відсутності захворювань серця, надмірна боязкість, невіра в свої сили, суїцидальні спроби, самокалічення, нелогічність, в'язкість мислення.

8. Наявність життєвих інтересів та духовних цінностей, життєвих цілей або головної мрії (мети) в житті (наявність чітких установок, мотивів, цілей свідчить про соціально-розвинену особистість, здатну до подолання життєвих перешкод).Запитання повинні стосуватися як духовних, так і матеріальних потреб та цінностей.

Орієнтовний перелік потреб та цінностей:

Домогтися визнання і поваги.	Забезпечити собі матеріальний комфорт.
Мати теплі стосунки з людьми.	Уникати неприємностей.
Забезпечити собі майбутнє.	Прагнути до нового і незвіданого.
Заробляти на життя.	Забезпечити собі положення.
Мати хороших співрозмовників.	Купувати гарні речі.
Зміцнити своє становище.	Займатися справою, що вимагає повної віддачі.
Розвивати свої сили і здібності.	Бути зрозумілим іншим.

Рекомендується звернути увагу на осіб легко збудливих, запальних, конфліктних або навпаки, замкнених, образливих, надмірно боязливих та соромливих. Підлягають виявленню особи, які намагаються будь-що виділитися серед оточуючих чи навпаки, стали об'єктом жартів, насмішок, здійснюють безглузді вчинки, мають прояви неадекватності у поведінці.

ОЗНАКИ
за якими приймається висновок щодо непридатності кандидата до проходження військової служби під час проведення з ним індивідуальної бесіди

1. Наявність ознак психотравми (втрата батьків, розлучення, аварія і т.і.).
2. Наявність ознак патохарактерологічних рис характеру (акцентуації, психопатії і т.і.).
3. Схильність до окремих видів девіантної поведінки (суїцидальна, залежна від алкоголю, наркотична, релігійні аспекти залежності тощо).
4. Ознаки нервово-психічної нестійкості (тремор, особливості мови, неконтрольовані рухи, тощо).
5. Ознаки алкоголізації.

Додатково:

Перелік тем і приблизних питань для бесіди

Питання	Несприятливі ознаки
Військово-професійна спрямованість	
1. Як Ви ставитеся до військової служби в цей час?	Військову службу розглядає як вимушену необхідність
2. Ваша аргументація мотивів вступу на військову службу за контрактом?	Відсутність в аргументації соціально-значимих мотивів
3. Як Ви ставитеся до необхідності підпорядкування?	Необхідність підпорядкування вважає необов'язковою
4. Чи готові Ви проходити військову службу у віддаленому гарнізоні?	Висловлює неготовність
5. На якій військовій посаді Ви хотіли б проходити військову службу за контрактом?	Інтересу до конкретної військової посади не проявляє
6. Чи є у Вас досвід участі в бойових діях, участі в миротворчих операціях?	
7. Які цілі в житті Ви перед собою ставите? Ким бажаєте бути після військової служби?	Відсутні певні цілі й плани в житті
Освітня й професійна підготовленість	
8. Який середній бал Вашого атестату зрілості в школі?	Менше ніж 3,5
9. Чи залишалися Ви в школі на другий рік через неуспішність?	Залишався на другий рік, не закінчив школу через неуспішність
10. Як Ви переносите навчальне навантаження, навантаження на роботі?	Значна стомлюваність навіть при помірних навантаженнях
11. Які у Вас цивільна спеціальність і професійна кваліфікація?	Цивільна спеціальність і професійна кваліфікація відсутні
Організаторські здібності й особливості поводження в колективі	
12. Чи володієте Ви, на Вашу думку, лідерськими якостями?	Лідерські якості відсутні
13. Чи легко Ви сходитеся з незнайомими людьми? Чи можете першим заговорити з незнайомою людиною?	Важко сходиться з незнайомими людьми. Ініціативи у встановленні контактів не проявляє
14. Чи влаштовували Вас колективи, у яких доводилося раніше вчитися, працювати?	Незадоволеність колективами, у яких раніше вчився, працював
15. Чи часто доводилося Вам зіштовхуватися з несправедливістю й пригноблюванням з боку	Підвищена уразливість, часті посилання на несправедливість й

Питання	Несприятливі ознаки
начальників або товаришів по службі?	пригноблення з боку начальників і товаришів по службі
16. Чи часто траплялися у Вас конфлікти в родині, школі, на виробництві?	Численні конфлікти в родині, школі, на виробництві
Особливості виховання й розвитку особистості	
17. Чи живі Ваші батьки, близькі родичі? Розкажіть про них	Виховувався без батьків або одним з батьків. Батьки в розлученні. У родині часті скандали. Близькі родичі або батьки померли. Важкі матеріально-побутові умови батьків
18. Які взаємини у Вас з батьками?	Взаємини з батьками погані. Надмірно строге виховання в родині. Бездоглядність. Втечі з дому. Часті, регулярні й несправедливі фізичні покарання в дитинстві
19. Чи не зловживали Ваші батьки спиртними напоями?	Батько або мати зловживали спиртними напоями. Батько або мати лікувалися від алкоголізму
20. Чим хворіли або хворіють Ваші батьки, брати, сестри? Чи не лікувалися вони у психіатра?	Серед близьких родичів є особи, що страждають психіатричними захворюваннями
21. Чи вживаєте Ви спиртні напої? Якщо так, то з яких років, як часто і скільки? Чи курите?	Рано (11-13 років) почав уживати алкоголь, уживає алкоголь систематично. Курить із 12-19 років
22. Чи вживали Ви коли-небудь наркотичні засоби?	Уживав наркотики
23. Чи є у Вас які-небудь захоплення? Чим волієте займатися у вільний час?	Концентрація інтересів на сфері відпочинку й розваг. Егоїстична спрямованість інтересів
Моральні і вольові якості	
24. Чи вважаєте Ви себе здатним дотримувати моральних норм поведінки?	Недотримання моральних норм поведінки
25. Чи схильні Ви до безрозсудного ризику, здійснення необдуманих учинків?	Схильний до ризику й здійснення необдуманих учинків
26. Чи бували у Вас прогули або які-небудь інші порушення виробничої дисципліни?	Мав прогули й інші порушення, зазнавав адміністративних покарань
Ознаки нервово-психічної нестійкості	
27. Який настрій у Вас переважає?	Переважає пригнічений (безпричинно піднесений) настрій
28. Чи бувають у Вас зміни настрою через незначний привід?	Часті різкі коливання настрою

Питання	Несприятливі ознаки
29. Чи є у Вас скарги на стан здоров'я?	Численні скарги на стан здоров'я
30. Чи були у Вас тяжкі травми голови?	Були травми голови, що супроводжувалися втратою свідомості, госпіталізацією
31. Чи добре Ви спите? Чи почуваєте Ви себе зранку бадьорим?	Розлад сну. Відчуття втоми й млявості зранку
32. Чи бувають у Вас часті головні болі, запаморочення, непритомності?	Бувають часті головні болі, запаморочення, непритомності
33. Чи вважаєте Ви себе більш дратівливим, запальним, чим більшість Ваших знайомих?	Підвищена дратівливість, запальність
34. Чи буває так, що Вас переслідують неприємні думки, сумніви, тривоги, яких Вам важко позбутися й від цього Ви боїтеся за свою долю або за долю своїх близьких?	Нав'язливі неприємні думки, сумніви й тривоги бувають

При оцінці особистісних якостей кандидата необхідно звернути увагу не тільки на висловлення кандидата, але й спробувати з'ясувати, наскільки вони не розходяться з його реальними вчинками й досягненнями.

Дуже важливо в процесі бесіди з'ясувати, наскільки здатний кандидат критично оцінювати свої здібності й можливості. Самооцінка може бути завищеною, заниженою та адекватною. Особи, що мають високу самооцінку, схильні перебільшувати свої здібності, під час бесіди часто повторюють займенники «я», «мені».

Завищена самооцінка вимагає критичного підходу до аналізу відповідей кандидата. У житті вона може проявлятися в таких рисах, як більша самовпевненість, самовдоволення, марнославство, зарозумілість, хвалькуватість.

Занижена самооцінка, як правило, проявляється в незадоволених потребах і почутті невпевненості в собі. У житті вона може проявлятися в таких рисах, як боязкість, сором'язливість, тривожність. Необхідно пам'ятати, що завищена або занижена самооцінка може бути наслідком нервово-психічної нестійкості особистості кандидата.

Індивідуальна бесіда за темою: «Ознаки нервово-психічної нестійкості» має на меті виявлення схованих (початкових) ознак нервово-психічної нестійкості. Звичайно такі ознаки не виявляються в ході медичного огляду. Вони можуть бути виявлені тільки в ході довірчої індивідуальної бесіди.

Дані про осіб, у яких виявлені виражені ознаки нервово-психічної нестійкості, представляються психоневрологові або психіатрові. Аналіз несприятливих рис характеру дозволяє прогнозувати ступінь їх негативного впливу на стійкість мотивації й успішність військової професійної діяльності.

У ході бесіди фахівець із групи професійно-психологічного відбору веде безпосереднє спостереження за кандидатом, а потім реєструє виявлені ознаки в «Листі соціально-психологічного вивчення» і дає висновок за результатами спостереження.

Всю інформацію про особливості кандидата, отриману в ході бесіди, варто зіставити з відомостями, відзначеними за результатами вивчення документів в «Листі соціально-психологічного вивчення». Виявлені в процесі бесіди додаткові дані реєструються там же.

На основі аналізу документів, спостереження і бесіди виноситься один з наступних висновків за результатами соціально-психологічного вивчення:

– виражені позитивні ознаки;
– окремі позитивні, відсутність негативних ознаки;
– виражені негативні ознаки.

Висновок «виражені позитивні ознаки» дається в тому випадку, якщо у кандидата на військову службу за контрактом виявлені:

а) висока військово-професійна спрямованість:

- аргументованість і наявність соціально-значимих мотивів вступу на військову службу за контрактом;
- ясні уявлення про найближчі й віддалені перспективи власної військової служби за контрактом;
- проходження військової служби за призовом або контрактом у Збройних Силах України;
- підготовка (перепідготовка) за військово-обліковими спеціальностями у навчальних центрах (частинах), навчальних установах професійної освіти;
- спроби вступу до військових навчальних закладів (не пройшов за конкурсом);
- досвід участі в бойових діях, миротворчих операціях, наявність бойових нагород;
- наявність спортивного розряду або спортивного звання з військово-прикладного виду спорту, спортивних єдиноборств;
- традиції військової служби в родині.

б) достатня загальноосвітня та висока професійна підготовленість:

- середня (повна) загальна, початкова, середня спеціальна або вища професійна освіта;

- проходження строкової військової служби на військовій посаді, аналогічній обраній для служби за контрактом і наявність з неї класної кваліфікації (не нижче другого класу);
- досвід роботи і високий кваліфікаційний розряд з цивільної спеціальності, подібної обраній військовій для служби за контрактом;
- наявність нагород і заохочень за військові й трудові заслуги.

в) уміння працювати в колективі:
- активна участь у суспільному житті;
- уміння підкорити особисті інтереси суспільним;
- позитивні відгуки з попереднього місця роботи або навчання;
- наявність у характеристиках фраз: «гарний товариш», «допомагає у важку хвилину», «товариський», «може підняти настрій», «допоможе порадою», «не підведе» тощо.

г) високі моральні якості, відсутність ознак нервово-психічної нестійкості, негативних характерологічних особливостей і фактів асоціальної поведінки:
- відповідальність, високе почуття обов'язку, правдивість;
- здатність проявляти розумну ініціативу;
- акуратність і організованість;
- ретельність і дисциплінованість;
- упевненість у собі, емоційна стійкість;
- рішучість і урівноваженість;
- висока працездатність у звичайних умовах й екстремальних ситуаціях;
- наявність у біографії фактів сміливих, мужніх учинків;
- виховання в родині військовослужбовця;
- участь у шкільних олімпіадах й інших конкурсах;
- наявність позитивних інтересів і спортивних захоплень;
- здатність до морального, професійного, фізичного та інтелектуального самовдосконалення;
- відсутність фактів зловживання алкоголем;
- відсутність фактів уживання наркотичних засобів;
- відсутність випадків притягнення до адміністративної відповідальності;
- відсутність судимості;
- не перебуває на обліку у психоневрологічному диспансері;
- не перебуває на обліку у наркологічному диспансері;
- відсутність фактів агресивного та депресивного поводження;

- високий рівень самоконтролю поведінки в конфліктних ситуаціях.

д) організаторські здібності (для командних військових посад):

- досвід військової служби на командних посадах;
- наявність військового звання «сержант (старшина) запасу»;
- досвід роботи на керівних посадах;
- уміння організовувати роботу в колективі;
- уміння планувати, розподіляти та контролювати роботу;
- здатність брати на себе відповідальність за ухвалені рішення й дії.

ж) висновок за результатами спостереження: «відсутність негативних ознак».

Висновок «окремі позитивні, відсутність негативних відомостей» робиться в тому випадку, якщо в кандидата на військову службу за контрактом виявлені окремі позитивні дані військово-професійної спрямованості, організаторські здібності й особливості поведінки в колективі, морально-вольові якості, а також достатній рівень загальноосвітньої й професійної підготовленості й відсутність ознак нервово-психічної нестійкості та інших негативних даних. Висновок за результатами спостереження: «відсутність негативних ознак» або «наявність незначних негативних ознак».

Висновок «виражені негативні ознаки» робиться в тому випадку, якщо виявлені низька загальноосвітня підготовленість і відсутність професійної підготовленості, підтверджені факти асоціальної поведінки, зловживання алкоголю і вживання наркотичних речовин, недисциплінованості, безвідповідальності, ознаки нервово-психічної нестійкості, а також за результатами спостереження – «наявність виражених негативних ознак».

Наданий висновок за результатами соціально-психологічного вивчення фіксується в «Листі соціально-психологічного вивчення» і використовується при прийнятті рішення про професійну придатність громадянина до військової служби за контрактом на конкретних військових посадах.

Заповнений «Лист соціально-психологічного вивчення» із підкресленим висновком за результатами соціально-психологічного вивчення підшивається в особову справу громадянина, який вступає на військову службу за контрактом.

Лист соціально-психологічного вивчення

№ з/п	Особливості за результатами СПВ, які оцінюються	Дані про придатність (непридатність) кандидата	Висновок за результатами спостереження
1	Освітня і професійна підготовленість		
2	Військово-професійна спрямованість		
3	Організаторські здібності, особливості поведінки в колективі		
4	Морально-вольові якості		
5	Особливості виховання і розвитку		
6	Прояви нервово-психічної нестійкості		
7	Дані спостереження		

Додаток К
(варіант)

ЖУРНАЛ
обліку проведених індивідуальних бесід

№ з/п	Дата бесіди	Причини, що зумовили проведення бесіди	Зміст бесіди	Висновки та пропозиції за результатами бесіди	Примітка

Додаток Л
(варіант)

Особова справа
військовослужбовця строкової військової служби
(військової служби за контрактом), яка ведеться у підрозділі

В Особовій справі військовослужбовця строкової служби та матеріалах щодо вивчення військовослужбовців військової служби за контрактом повинні бути:

1. Дві фотокартки військовослужбовця (розміром 9х12 см).

2. Автобіографія військовослужбовця.

3. Інформація про склад сім'ї з адресами і телефонами усіх близьких родичів, а також інших родичів, які мешкають поблизу місця проходження служби військовослужбовцем.

4. Характеристики з останнього місця служби (навчання, роботи) до призову до ЗС України (за запитами командирів підрозділів).

5. Характеристики, які надані командирами підрозділів.

6. Медична довідка з висновком медичної комісії про стан здоров'я військовослужбовця і допуск його до несення вартової служби.

7. Дані з районних Територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки щодо знаходження військовослужбовця на обліку у районних відділах поліції МВС України, наркологічних диспансерах, психіатра за місцем його мешкання перед призовом до ЗС України. Районні Територіальні центри комплектування та соціальної підтримки зобов'язані забезпечити передачу зазначених матеріалів разом із відповідними документами всіх призовників при направленні у війська (сили).

8. Листи індивідуальних співбесід та висновки щодо індивідуальних соціально-психологічних якостей військовослужбовця на підставі проведених анкетувань, тестувань і спостережень.

9. Аркуш з особистими підписами військовослужбовців про доведення вимог статей Кримінального кодексу України щодо кримінальної відповідальності за військові злочини, наказів про засудження військовослужбовців за скоєння злочинів, а також заходів безпеки.

10. Інші матеріали, які будуть корисними в ході проведення індивідуальної роботи з військовослужбовцями.

Короткі відомості про авторів

НЕУРОВА Алла Борисівна, кандидат психологічних наук, доцент, молодший лейтенант, офіцер служби психологічного забезпечення Національної гвардії України, учасник Антитерористичної операції, співавторка книги «ПСИХОЛОГІЯ БОЮ»
https://orcid.org/0000-0002-1220-8613

РОМАНИШИН Андрій Миколайович, кандидат педагогічних наук, доцент, полковник, заступник начальника науково-дослідного відділу проблем гуманітарної політики Науково-дослідного центру гуманітарних проблем ЗС України, учасник бойових дій у Республіці Ірак, учасник Антитерористичної операції та операції Об'єднаних сил, автор книги «ПСИХОЛОГІЯ БОЮ»
https://orcid.org/0000-0003-3115-5999

Навчально-методичний посібник

Психологія індивідуальної роботи з військовослужбовцями

Неурова Алла Борисівна
Романишин Андрій Миколайович

Формат 60х84 1/16. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman
Ум. друк. арк. 1,8. Наклад прим.

Видавець і виготовлювач