

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ОБОРОНИ УКРАЇНИ
МІНІСТЕРСТВО ОБОРОНИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ОБОРОНИ УКРАЇНИ
МІНІСТЕРСТВО ОБОРОНИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

НЕСТЕРЕНКО НАТАЛІЯ ВАЛЕНТИНІВНА

УДК 159.9:356-355.96 (477) (043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

**ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ
СЕРЖАНТІВ СУХОПУТНИХ ВІЙСЬК ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ**

053 – Психологія

05 – Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Н. В. Нестеренко

Науковий керівник: Ковальчук Олександр Петрович, кандидат
психологічних наук, доцент

Київ – 2024

АНОТАЦІЯ

Нестеренко Н. В. Психологічні особливості управлінської культури сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 053 – «Психологія». – Національний університет оборони України, Київ, 2024.

У дисертації вирішено наукове завдання, актуальне для психологічної теорії та практики, яке пов'язане зі з'ясуванням та обґрунтуванням психологічних особливостей управлінської культури сержантів Сухопутних військ (далі – СВ) Збройних Сил (далі – ЗС) України на основних етапах їх професіоналізації.

З'ясовано стан дослідженості проблеми управлінської культури фахівців у психологічній літературі та визначено, що її формування та розвиток відбуваються на основі загальних і національних культурних цінностей, є важливим елементом професійного становлення та розвитку керівників, а також підвалиною результативності їх управлінської діяльності.

Доведено, що управлінська культура сержантів СВ ЗС України (далі – сержантів) як інтегрована складова культури суб'єктів військового управління визначається глибиною усвідомлення та сприйняття цінностей і специфіки управлінської діяльності та її цілей, опануванням змісту, принципів, методів і засобів управління у військово-професійному середовищі, становленням як суб'єктів військового управління. Управлінська культура сержантів є складовою культури праці, зокрема культури професійної управлінської діяльності фахівців екстремальних видів діяльності.

На основі провідних ідей і положень суб'єктно-діяльнісного методологічного підходу обґрунтовано поняття «управлінська культура сержантів СВ ЗС України» як їх інтегроване професійно важливе психічне утворення, яке містить систему управлінських цінностей, мотивації, знань, навичок, умінь, здатностей, професійно важливих управлінських якостей, які сприяють їх перетворенню в суб'єкта

військового управління, актуалізуються в певному стилі управлінської діяльності та проявляються в дотриманні управлінської етики.

Доведено, що управлінська діяльність сержантів забезпечує розвиток військового підрозділу як бойової команди, гнучкість у виборі відповідного стилю управлінської діяльності кожного сержанта згідно з контекстом військово-професійного завдання, виконуваного підрозділом (частиною), створює сприятливу морально-психологічну обстановку для активної участі всіх військовослужбовців у життєдіяльності підрозділу (частини).

З'ясовано, що сутність управлінської культури сержантів становлять їх суб'єктна та практична здатність і готовність до управлінської діяльності як суб'єктів військового управління, а її зміст відображає чіткі психологічні аспекти розуміння процесу управління у військово-професійному середовищі та сприйняття його цінностей і цілей; уміння передбачати результати і ймовірні наслідки від ухвалених управлінських рішень як суб'єктів військового управління; здатність правильно інтерпретувати управлінську ситуацію, визначати, які чинники є найважливішими в конкретній ситуації управління та який ефект може виникнути через зміну однієї або кількох змінних в управлінському рішенні; уміння застосовувати конкретні управлінські методи, прийоми і засоби управлінського впливу на підлеглих, що забезпечують досягнення мети військового управління і мети діяльності всього військового підрозділу як бойової команди.

Спроектовано теоретичну модель управлінської культури сержантів, що охоплює сукупність цінностей і мотивації управлінської діяльності, управлінської компетентності (професійно важливих управлінських якостей, норм, принципів, поведінково-управлінських стандартів як суб'єктів управління), професійної суб'єктності як військового управлінця. Виокремлено функції управлінської культури сержантів – ціннісно-мотиваційну, керувальну, психоедукаційну, комунікативну та інтегративно-рефлексивну, визначено компоненти – ціннісно-мотиваційний, когнітивний, емоційно-вольовий, діяльнісно-професійний.

За результатами експертного оцінювання розроблено 7-факторну модель управлінської культури сержантів, що проєктує її як психологічну систему з

урахуванням особливостей діяльності. Визначено уявлення сержантів про узагальнювальні чинники їх управлінської культури та поведінки як управлінського феномена, їх культурне поле як військових фахівців, рівень розвиненості управлінських умінь і здатності до успішної реалізації управлінської компетенції. З'ясовано структурно-динамічні особливості управлінської культури сержантів з урахуванням їх досвіду військово-професійної та управлінської діяльності на посадах, що ґрунтуються на узагальненні чинників атрибуції управлінської культури через адаптивність, залученість, згуртованість і баланс відкритості.

Визначено основні психологічні особливості управлінської культури сержантів відповідно до етапів їх професіогенези з урахуванням таких психологічних чинників: мотивації до досягнення успіху та уникнення невдач, детермінації життєвих цінностей та особистісних властивостей, когнітивної регуляції емоцій, позитивної і негативної афектації, життєстійкості, когнітивно-поведінкових стратегій копінгу, когнітивних помилок, здатності до аналізу власних особистісних обмежень.

Встановлено, що для сержантів з досвідом військової служби на сержантській посаді до 5 років *ціннісно-мотиваційний компонент* управлінської культури характеризується спрямованістю на життєві цінності щодо освіти і прагматичності разом із нездатністю долати стан роздратованості; *емоційно-вольовий* – представленістю активних стратегій опанування емоцій за типом «позитивного перефокусування» і «позитивного перегляду»; *когнітивний* – представленістю когнітивно-поведінкових стратегій за типом «втеча-уникнення», «позитивним тлумаченням подій», допущенням когнітивних помилок за типом «набутої (завченої) безпорадності» та «моралізації»; *діяльнісно-професійний* – актуалізацією напруженості, соціального контексту і мікроклімату, вмотивованості і цілеспрямованості.

Компоненти управлінської культури сержантів із досвідом військової служби на сержантській посаді більше 5 років мають такий зміст:

ціннісно-мотиваційний – узагальнює цінності і мотивації досягнень, депресивність і роздратованість;

емоційно-вольовий – когнітивні помилки за типом зосередженості, позитивного перефокусування, перефокусування, планування, негативну афектованість і контроль за реалізацією дії як шкалу життєстійкості;

когнітивний – значущість стратегій когнітивно-поведінкового копінгу за типами стратегій ідентифікації з особами в більш виграшному стані, прогнозування несприятливого перебігу подій, порівняння поточної ситуації з кращим варіантом її перебігу, водночас схильність до з'ясування когнітивних помилок за типом «читання думок» і гіпернормативності;

діяльнісно-професійний – тенденцію до організаційної поведінки за типом орієнтації на створення команд, контролю за часом та роз'яснення цілей підлеглим, власні творчі обмеження щодо виконання управлінських завдань, розвиток стратегічних намірів і мікрокультурного середовища через сприяння навчанню та комунікації.

Розроблено та апробовано тренінгову програму з розвитку управлінської культури сержантів, яка ґрунтується на вихідних положеннях генетико-моделювального методу розвитку психічних новоутворень, засадах когнітивно-поведінкової, аксіологічної психології, позитивної психотерапії. У змісті програми враховано основні принципи «Master Resilience Trainer».

Під впливом тренінгу у сержантів виявлено такі основні зміни: набула розвитку прагматичність, посилилася здатність до позитивного перефокусування, збільшилася перспективність, зросла здатність впливати на інших, підвищився рівень участі в управлінні, поліпшилася здатність до структурування завдань, збільшилася здатність до роз'яснення цілей, зріс рівень взаємодії з підлеглими, посилилися навички створення команд, збільшилася стратегічність намірів, удосконалилися координація та інтеграція, посилилися навички командної роботи.

Тренінгова програма позитивно вплинула на компоненти управлінської культури сержантів. Найвагомішими змінами виявилися такі: за *ціннісно-мотиваційним* компонентом – підвищено цінності освіти та мотивацію до подолання труднощів, збільшено інтерес до особистісного розвитку і взаємодії з іншими військовослужбовцями; за *емоційно-вольовим* – зменшено

екстравертованість і розвинуто стратегії позитивного перефокусування у складних ситуаціях; за *когнітивним* – поліпшено аналітичні здатності до прийняття управлінських рішень; за *діяльнісно-професійним* – збільшено лідерську ефективність, активізовано участь в управлінських процесах і структуруванні завдань, поліпшено ключові управлінські уміння.

За результатами тренінгу визначено тенденції розвитку управлінської культури сержантів: посилення усвідомлення цінності власної неперервної освіти, орієнтованість на командну роботу, посилення розуміння циклу управлінського завдання.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в такому:

вперше визначено психологічні особливості управлінської культури сержантів СВ ЗС України на основних етапах їх професіоналізації, які зумовлені особливостями управлінської діяльності в системі військового управління, з'ясовано їх вплив на перебіг військово-професійної діяльності сержантів залежно від досвіду військової служби на посадах;

поглиблено й уточнено теоретичні, методичні та практичні засади дослідження управлінської культури сержантів СВ ЗС України;

набули подальшого розвитку положення про сутність управлінської культури сержантів, яка становить їх суб'єктну і практичну здатність і готовність до управлінської діяльності як суб'єктів військового управління, та про зміст управлінської культури сержантів, що відображає розуміння процесу управління у військово-професійному середовищі, сприйняття цінностей і цілей управлінської культури;

удосконалено процес професійної (бойової) підготовки сержантів СВ ЗС України на основі застосування тренінгової програми, спрямованої на розвиток їх управлінської культури.

Практичне значення результатів дослідження полягає у розробленні та апробації тренінгової програми, спрямованої на розвиток управлінської культури сержантів СВ ЗС України та доведенні її ефективності. Матеріали дослідження можуть бути використані в системі професійної (бойової) підготовки сержантів СВ

ЗС України для практичного розвитку їх управлінської культури, а також в освітньому процесі Національного університету оборони України для слухачів курсів підвищення кваліфікації.

Ключові слова: військовий керівник; управлінська культура; організація; сержант; військовослужбовці; професійні цінності; професійна компетентність; самоактуалізація; організаційні цінності; організаційна культура; лідерство; суб'єктивне професійне благополуччя особистості; персонал організації; управлінські відносини.

ABSTRACT

Nesterenko N. V. “The Psychological Peculiarities of the Management Culture of Sergeants of the Land Forces of the Armed Forces of Ukraine”. – Qualification Scientific Work as Manuscript.

Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy (PhD) in specialty 053 “Psychology”. – National Defence University of Ukraine, Kyiv, 2024.

The dissertation research aimed to address a scientific task relevant to psychological theory and practice. This task involved elucidating and justifying the psychological peculiarities of the management culture among sergeants of the Land Forces (hereinafter referred to as LF) within the Armed Forces (hereinafter referred to as AF) of Ukraine during key stages of their professional development.

The state of research on the issue of management culture among professionals in the psychological literature has been clarified, and it has been determined that its formation and development occur based on general and national cultural values. It is an important element of professional development and growth for managers, as well as a foundation for the effectiveness of their management activities.

It has been established that the management culture of sergeants of the LF of the AF of Ukraine (hereinafter referred to as sergeants), as an integrated component of the culture of military management subjects, is determined by the depth of understanding and perception of values and specifics of management activities and its goals, acquisition of the content, principles, methods, and means of management in a military-professional environment, and becoming subjects of military management. The management culture of sergeants is a component of work culture, particularly the culture of professional management activities of professionals in extreme kind of activities.

Based on the foundational principles of the subject-activity methodological approach, the notion of “management culture of sergeants of the LF of the AF of Ukraine” is established as their integrated and professionally important psychological construct, which encompasses a framework of management values, motivations,

knowledge, skills, abilities, and crucial management traits that foster their evolution into effective military managers. These elements are manifested through a distinct style of managerial practice and underscored by a commitment to managerial ethics.

It has been proven that the managerial activities of sergeants ensure the development of the military unit as a combat team, flexibility in selecting the appropriate management style for each sergeant according to the context of the military-professional task being performed by the unit (part), and create a favorable moral-psychological atmosphere for the active participation of all military personnel in the life of the unit (part).

It has been clarified that the essence of the management culture of sergeants constitutes their subjective and practical ability and readiness for managerial activity as subjects of military management, and its content reflects clear psychological aspects: understanding the management process in a military-professional environment and perceiving its values and goals; the ability to anticipate the results and likely consequences of managerial decisions made as subjects of military management; the ability to correctly interpret the management situation, identify which factors are most important in a specific management situation, and what effect may arise from changing one or more variables in the management decision; the ability to apply specific management methods, techniques, and means of managerial influence on subordinates, ensuring the achievement of the goal of military management and the objective of the activity of the entire military unit as a combat team.

The theoretical model of the management culture of sergeants has been designed as their dynamically significant psychological formation, encompassing a set of values and motivations of management activities, managerial competence (including professionally significant managerial qualities, norms, principles, and behavioral-management standards as management subjects), and professional subjectivity as a military manager. The functions of the management culture of sergeants have been identified as value-motivational, managerial, psycho-educational, communicative, and integrative-reflective. The components have been

determined as value-motivational, cognitive, emotional-volitional, and activity-professional.

Based on the results of expert assessment, the 7-factor model of the management culture of sergeants has been developed. This model projects it as a psychological system, taking into account the peculiarities of their activities. The understanding of sergeants regarding the general factors of their management culture and behavior as a management phenomenon, their cultural field as military professionals, the level of development of managerial skills, and the ability to successfully implement management competence has been determined. Furthermore, the structural-dynamic features of the management culture of sergeants have been clarified, considering their experience in military-professional and managerial activities in positions. This clarification is based on the generalization of attribution factors of management culture through adaptability, involvement, cohesion, and a balanced approach to openness.

The main psychological characteristics of the management culture of sergeants have been identified in accordance with the stages of their professional development. This identification takes into account various psychological factors, such as motivation for success and avoidance of failure, determination of life values and personal traits, cognitive regulation of emotions, positive and negative affectivity, resilience, cognitive-behavioral coping strategies, cognitive errors, and the ability to analyze one's own personal limitations.

It has been established that for sergeants with up to 5 years of military service experience in the sergeant position, *the value-motivational component* of management culture is characterized by a focus on life values related to education and pragmatism, coupled with an inability to overcome a state of irritation; *the emotional-volitional component* is represented by active strategies for managing emotions, such as positive refocusing and revision; *the cognitive component* is characterized by cognitive-behavioral strategies, including escape-avoidance, positive interpretation of events, cognitive errors like learned helplessness, and moralization;

the activity-professional component is actualization of tension, social context, microclimate, motivation, and purposefulness.

The content of the components of the management culture of sergeants with over 5 years of military service in the sergeant position is presented as follows: *the value-motivational* – summarizes the values and motivations of achievements, depression, and irritability; *the emotional-volitional* – cognitive errors based on the types of concentration, positive refocusing, planning refocusing, negative affectivity, and control over action implementation as a resilience scale; *the cognitive* – importance of cognitive-behavioral coping strategies, including identification strategies with individuals in a more favorable state, forecasting adverse event outcomes, comparing the current situation with a better outcome, while also being inclined to clarify cognitive errors such as "mind-reading" and hypernormativity; *the activity-professional* – tendency towards organizational behavior, including orientation towards team building, time management, clarification of goals to subordinates, one's own creative limitations regarding managerial task execution, and the development of strategic intentions and microcultural environment through the promotion of learning and communication.

The training program for the development of management culture among sergeants has been developed and piloted. It is based on the principles of the genetic-modeling method for the development of mental formations, cognitive-behavioral principles, axiological psychology, positive psychotherapy. The program content takes into account the fundamental principles of the "Master Resilience Trainer".

The sergeants have demonstrated the following main changes under the influence of the training: the development of pragmatism, strengthened ability to positively refocus, increased foresight, growth in the ability to influence others, increased participation in management, improved task structuring ability, enhanced clarity in goal clarification, increased interaction level with subordinates, strengthened team-building skills, heightened strategic intentions, improved coordination and integration, and strengthened teamwork skills.

The training program significantly influenced the components of the management culture among sergeants, yielding notable changes as follows: in the value-motivational component, there was an increased emphasis on the value of education and motivation to overcome difficulties, as well as heightened interest in personal development and interaction with fellow servicemen; in the emotional-volitional aspect, there was a decrease in extraversion and the development of strategies for positive refocusing in complex situations; in the cognitive component, there was an enhancement in analytical abilities for managerial decision-making; in the activity-professional, there was an increase in leadership effectiveness, greater involvement in managerial processes and task structuring, and improvement in essential managerial skills.

After analyzing the training results, trends in the development of the management culture among sergeants have been determined: the strengthening of awareness regarding the value of continuous self-education, a focus on teamwork, and an enhanced understanding of the management task cycle.

The scientific novelty of the research lies in the following:

it was the first time: the psychological characteristics of the management culture of sergeants of the LF of the AF of Ukraine have been identified at the key stages of their professionalization. These characteristics are determined by the specifics of managerial activities in the military management system, and their influence on the course of military-professional activities of sergeants, depending on their experience in military service positions, has been clarified;

it was deepened and refined: the theoretical, methodological, and practical principles of researching the management culture of sergeants of the LF of the AF of Ukraine have been deepened and refined;

it was further evolved: the provisions regarding the essence of the management culture of sergeants have further developed, which constitutes their subjective and practical ability and readiness for managerial activities as subjects of military management, and the content of the management culture of sergeants, reflecting the

understanding of the management process in a military-professional environment and the perception of the values and goals of the management culture;

it was improved: the process of professional (combat) training of sergeants of the LF of the AF of Ukraine has been improved based on the implementation of the training program aimed at developing their management culture.

The practical significance of the research results lies in the development and implementation of the training program aimed at enhancing the management culture of sergeants of the LF of the AF of Ukraine, as well as demonstrating its effectiveness. The research materials can be used within the professional (combat) training system for sergeants of the LF of the AF of Ukraine to practically enhance their management culture. Additionally, they can be integrated into the educational process of the National Defence University of Ukraine for participants of advanced training courses.

Key words: military leader; management culture; organization; sergeant; servicemen; professional values; professional competence; self-actualization; organizational culture; leadership; subjective professional well-being of an individual; personnel of organization; managerial relations; organizational values.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Vasyl Osodlo, Olexandr Kovalchuk, Nataliia Nesterenko. Motivational aspects of a military leader's managerial culture development. *Journal Behavior Studies in Organizations*. 2021. Vol. 6. P. 1–7.

2. Нестеренко Н. В. Теоретико-методологічні засади корпоративної культури та організаційної відданості в управлінській діяльності: загальнопсихологічний контекст. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: «Психологія»*. Ужгород, 2022. № 2. С. 104–110.

3. Нестеренко Н. В. Психологічні особливості професійної діяльності сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України. *Науковий журнал «Габітус»*. Одеса, 2023. № 53. С. 159–166.

4. Нестеренко Н. В. Операціоналізація концепту управлінської культури сержантів СВ ЗС України на матеріалах експертної оцінки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: «Психологія»*. Ужгород, 2023. № 3. С. 28–36.

5. Нестеренко Н. В. Емпіричне дослідження мотиваційного компонента управлінської культури сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України. *Наука і освіта. Серія: «Психологія»*. Одеса, 2023. № 3 С. 45–63.

6. Нестеренко Н. В. Тренінг розвитку управлінської культури сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України. *Вісник Національного університету оборони України*. Київ, 2023. № 6 (76). С. 121–134.

Наукові праці, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації

7. Нестеренко Н. В. Управлінська культура сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України. *Філософсько-соціологічні та психолого-педагогічні проблеми підготовки особистості до виконання завдань в особливих умовах* : зб. тез доп. наук.-практ. конф. (м. Київ, 5 листоп. 2020 р.). Київ, 2020. С. 19–21.

8. Ковальчук О.П., Нестеренко Н. В. Професійно-особистісна активність військового керівника як фактор розвитку його управлінської культури. *Авіаційна та екстремальна психологія у контексті технологічних досягнень* : матеріали XII міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 15–16 квіт. 2021 р.). Київ, С. 140–144.

9. Нестеренко Н. В. Наукові підходи до з'ясування сутності управлінської культури сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України. *Соціальні аспекти військово-професійної діяльності сектору безпеки і оборони: виклики сьогодення* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 20 трав. 2021 р.). Харків, 2021. С. 243–245.

10. Нестеренко Н. В. Корпоративна культура сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України. *Філософсько-соціологічні та психолого-педагогічні проблеми підготовки військового професіонала у глобальному світі*: матеріали наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Київ, 11 листоп. 2021 р.). Київ, 2021. С. 167–170.

11. Нестеренко Н. В. Професійне здоров'я як складова професійної діяльності військовослужбовця. *Особистісні та ситуативні детермінанти здоров'я* : зб. матеріалів VI всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 18 листоп. 2021 р.). Київ, 2021. С. 86–89.

12. Нестеренко Н. В. Психологічні особливості професійної діяльності сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України. *Військова освіта і наука: сьогодення та майбутнє* : зб. XVII міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 26 листоп. 2021 р.). Київ, 2021. С. 228–229.

13. Нестеренко Н. В. Психологічна готовність військовослужбовців до діяльності в екстремальних умовах. *Актуальність та особливості наукових досліджень в умовах воєнного стану* : зб. матеріалів наук.-практ. конф. з нагоди відзначення Дня науки – 2022 в Україні (м. Київ, 24 трав. 2022 р.). Київ, 2022. С. 214–217.

14. Нестеренко Н.В. Імідж сержанта Сухопутних військ Збройних Сил України. *Філософсько-соціологічні та психолого-педагогічні проблеми*

підготовки особистості до виконання завдань в особливих умовах : матеріали наук.-практ. конф. (м. Київ, 1 груд. 2022 р.). Київ : НУОУ, 2022. С. 223–228.

15. Нестеренко Н. В. Особливості професійної діяльності сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України як військових керівників. *Психологічні та педагогічні проблеми професійної освіти та патріотичного виховання персоналу системи МВС України* : зб. матеріалів всеукр. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 24 бер. 2023 р.). Вінниця, 2023. С. 222–224.

16. Нестеренко Н. В. Сенси професійної діяльності як профілактика «вигоряння». *Стратегічні комунікації у сфері забезпечення національної безпеки та оборони: проблеми, досвід, перспективи* : зб. матеріалів IV міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 27 вер. 2023 р.). Київ, 2023. С. 269–271.

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	2
СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ	14
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	19
ВСТУП	20
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ	29
1.1. Управлінська культура керівників як предмет методологічного аналізу та обґрунтування.....	29
1.2. Загальнопсихологічні концепти дослідження управлінської культури та організаційної відданості сержантів.....	36
1.3. Управлінська культура сержантів як професійний феномен.....	45
Висновки до розділу.....	55
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ МЕТОДИКИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ СЕРЖАНТІВ	60
2.1. Професіогенез у вимірах професійного становлення сержантів.....	60
2.2. Операціоналізація концепту управлінської культури сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України на матеріалах експертного оцінювання.....	64
2.3. Організація роботи та обґрунтування методик дослідження.....	75
2.3.1. Організація роботи.....	75
2.3.2. Обґрунтування методик дослідження.....	78
Висновки до розділу.....	89
РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ СЕРЖАНТІВ	93
3.1. Результати дослідження компонентів управлінської культури сержантів	93
3.2. Емпірична модель управлінської культури сержантів з досвідом військової служби на сержантських посадах до 5 років.....	137

3.3. Емпірична модель управлінської культури сержантів з досвідом військової служби на сержантських посадах більше 5 років.....	144
3.4. Тренінг з розвитку управлінської культури сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України.....	148
Висновки до розділу.....	169
ВИСНОВКИ	174
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	179
ДОДАТКИ	197

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ВВНЗ	– вищий військовий навчальний заклад
ЗС	– Збройні сили
ЕГ	– експериментальна група
КГ	– контрольна група
МОН	– Міністерство освіти і науки України
МО	– Міністерство оборони
СВ	– Сухопутні війська
сержанти	– сержанти Сухопутних військ Збройних Сил України
Перша група сержантів	– сержанти з досвідом військової служби на сержантських посадах до 5 років
Друга група сержантів	– сержанти з досвідом військової служби на сержантських посадах більше 5 років

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Феноменологія, теорія і практика управлінської культури різних фахівців є важливими складовими функціонування державних інституцій і суспільства в цілому, особливо в умовах суспільних криз, зміни парадигм соціального конструювання через необхідність забезпечення успішного функціонування сектору безпеки й оборони держави в умовах воєнного стану [1, с. 113]. Захист національної безпеки України, її територіальної цілісності та суверенітету, нові тенденції у розвитку збройної боротьби в умовах російсько-української війни потребують дієвої підготовки сержантів СВ ЗС України, здатних вільно орієнтуватися у широкому спектрі управлінських завдань, узагальнювати й успішно впроваджувати у процесі реалізації своїх посадових компетенцій сучасний управлінський досвід та ефективно реалізовувати комплекс управлінських функцій як суб'єктів управлінської діяльності.

Актуальність теми дослідження зумовлена потребою розвитку управлінської культури сержантів у контексті реалізації завдань створення інституту професійних сержантів відповідно до Указу Президента України «Про першочергові заходи щодо зміцнення обороноздатності держави, підвищення привабливості військової служби у Збройних Силах України та поступового переходу до засад професійної армії» від 01.02.2022 № 36/2022.

Отже, політичні і суспільні зміни, які відбуваються в Україні, імплементація стандартів країн – членів НАТО, реформування Збройних Сил України та перехід на військову службу за контрактом, створення і розбудова сержантського корпусу, потреба в подальшому розвитку механізму управління в умовах воєнного стану висувають нові вимоги до управлінської культури сержантів СВ ЗС України як військових керівників. Досвід бойових дій показує, що сержант перебуває в центрі військової організації, саме на ньому зосереджена увага особового складу. Сержантський корпус займає особливе

місце у професійній армії, адже це «становий хребет» професійних Збройних Сил України [98; 100; 101–102; 106].

Держава приділяє достатньо уваги підготовці сержантського складу: «відповідно до Концепції трансформації системи військової освіти підготовка військовослужбовців сержантського та старшинського складу включає багаторівневу та курсову підготовку. Багаторівнева підготовка здійснюється на базовому, середньому, підвищеному та вищому рівнях. На середньому, підвищеному та вищому рівнях підготовка триває на курсах лідерства, складовою яких є процедури НАТО з планування та прийняття військових рішень. Курсова підготовка сержантського і старшинського складу передбачає підготовку інструкторів, які надалі залучаються до проведення занять як носії практичних знань» [25; 26; 59; 60; 65; 74–75; 76].

Результати аналізу та узагальнення наукових джерел, присвячених висвітленню питань управлінської культури різних фахівців як міждисциплінарній науковій проблемі, достатньо повно представлені в сучасних дослідженнях і наративах за такими аспектами:

філософським – як процес безпосередніх активних впливів на поведінку суб'єктів діяльності та їх взаємодію (У. Джеймс, Б. Скіннер, Дж. Вотсон та ін.);

аксіологічним (Л. Карамушка, З. Карпенко, В. Франкл та ін.);

культурологічним та суб'єктним (Т. Гурлева, М. Прищак та ін.), у т.ч. військовим (В. Алещенко, О. Капінус, О. Кокун, В. Осьодло, В. Стасюк, В. Ягупов та ін.);

менеджерським та економічним як розроблення управлінських теорій (Н. Александрова, В. Воронкова, Т. Заболотна, М. Ксенофонтова, О. Садченко, Н. Терлецька та ін.);

соціологічним та соцієнтальним підходами до управлінських впливів (В. Лефтеров, В. Подшивалкіна, Л. Пашко та ін.).

Достатню кількість наукових досліджень управлінської культури фахівців спрямовано на педагогічні засади її розвитку, зокрема у процесі безперервного

професійного розвитку (Т. Бабенко, В. Беспалько, В. Вознюк, О. Вакуленко, С. Кудряк, О. Набока, М. Поташник, Н. Романова, О. Ступак).

Слід звернути увагу на діяльнісно-центричні та суб'єктно-діяльнісні наративи, що характеризують інтеракції суб'єкта й об'єкта управління у розвитку загальних і спеціальних управлінських здатностей (В. Алещенко, Ж. Вірна, О. Войтенко, Л. Карамушка, О. Кокун, О. Креденцер, О. Ковальчук, С. Максименко, Л. Орбан-Лембрик, В. Осьодло, Н. Родіна, В. Стасюк, О. Хміляр, Н. Чепелева, В. Ягупов та ін.).

Також вагомими для дисертаційної роботи є дослідження нормативних і ненормативних криз професійного становлення особистості (О. Кононенко, О. Куций, В. Лефтеров, Т. Мацевко, Н. Мілорадова, О. Приймук, О. Рудюк, О. Сафін, А. Цільмак, С. Яковенко та ін.), зокрема сержантського складу (Р. Гула, О. Копаниця, О. Колесніченко, Я. Мацегора, І. Приходько та ін.).

Попри певну опрацьованість досліджуваної проблеми зазначимо, що управлінська культура сержантів не була окремим предметом психологічного дослідження, тому в дискурсі сучасної психологічної науки немає визначення управлінської культури сержантів, не розроблено її теоретичні та емпіричні моделі, не враховано особливості її формування, розвитку та вдосконалення на різних етапах професіогенези, зокрема на стадіях адаптанта (входження у професію), інтернала та професіонала. Актуальність та недостатня розробленість теоретичних і практичних аспектів проблеми управлінської культури сержантів зумовили вибір теми дисертаційного дослідження – «Психологічні особливості управлінської культури сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України».

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами. Дисертацію виконано відповідно до плану наукової та науково-технічної діяльності Національного університету оборони України у межах науково-дослідних робіт: «Формування психологічної стійкості військовослужбовців до бойових умов», шифр «Стійкість» (державний реєстраційний номер 0121U110117); «Обґрунтування доцільного варіанта

побудови системи психологічного забезпечення військ (сил) Збройних Сил України з урахуванням досвіду збройних сил провідних країн – членів НАТО» (державний реєстраційний номер 0122U200865). Тему дисертації затверджено вченою радою Національного університету оборони України (протокол № 11 від 26 жовтня 2020 року).

Об'єкт дослідження – управлінська культура сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України.

Предмет дослідження – психологічні особливості управлінської культури сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України відповідно до етапів їх професіогенези.

Мета дослідження полягає у вивченні психологічних особливостей управлінської культури сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України на етапах їх професіоналізації.

Відповідно до поставленої мети визначено такі **дослідницькі завдання**:

1. Провести теоретико-методологічний аналіз результатів наукових досліджень українських і зарубіжних науковців із проблеми управлінської культури фахівців у сучасній психологічній науці та концептуалізувати категорійно-понятійний апарат дисертаційного дослідження.

2. Обґрунтувати методику дослідження психологічних особливостей управлінської культури сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України.

3. Емпірично визначити психологічні особливості управлінської культури сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України на різних етапах їх професіогенези.

4. Розробити й апробувати тренінгову програму розвитку управлінської культури сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України.

Теоретико-методологічну основу дослідження становлять такі теоретичні і методологічні підвалини:

положення суб'єктно-діяльнісного підходу щодо розвитку управлінської культури особистості (Г. Балл, Л. Карамушка, С. Максименко, В. Моляко, С. Рубінштейн, В. Татенко, Н. Чепелева та ін.);

діяльнісно-центричні наративи щодо циклу управлінських умінь (Clark L. Wilson), організаційної та корпоративної культури (K. Denison);

теорії професіогенези фахівців екстремальних і ризиконебезпечних видів діяльності (О. Кокур, Н. Мілорадова, І. Приходько, В. Осьодло, О. Тімченко, А. Цільмак, Ю. Швалб, С. Яковенко та ін.);

загальні принципи організації дослідження у психології (Л. Бурлачук, В. Климчук, В. Лефтеров, С. Максименко та ін.).

Методи дослідження. Відповідно до поставлених завдань у дослідженні використано такі наукові методи:

теоретичні – аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, систематизація – для визначення сутності основних понять і категорій дослідження, обґрунтування його теоретико-методологічної бази, з'ясування особливостей управлінської культури сержантів, розроблення основних діагностувальних процедур; моделювання конкретних психологічних характеристик сержантів в їх управлінській культурі на різних етапах професіоналізації;

емпіричні – метод експертного оцінювання – для узагальнення системи психологічних складових управлінської культури сержантів, визначення її змісту; анкетування (за авторською анкетною) – для дослідження управлінської культури сержантів і з'ясування її інтегрального прояву; тестування – для дослідження змісту ціннісно-мотиваційного компонента управлінської культури сержантів (шкали мотивації для досягнення успіху та уникнення невдач (Т. Елерс), методика «Морфологічний тест життєвих цінностей» (В. Сопова і Л. Карпушиної), багатофакторний особистісний опитувальник FPI (форма В); для визначення змісту емоційно-вольового компонента управлінської культури сержантів – опитувальник «Когнітивне регулювання емоцій» (Cognitive Emotion Regulation Questionnaire – CERQ) (N. Garnefski, V. Kraaij), тест життєстійкості (Hardiness Survey, С. Мадді), шкала позитивного та негативного афекту Positive and Negative Affect Schedule – PANAS), D. Watson, L. A. Clark, A. Tellegen); для діагностування когнітивного компонента управлінської культури сержантів – опитувальники когнітивно-

поведінкових стратегій подолання (І. Сізова, С. Філіпченкова), когнітивних помилок (Cognitive Mistakes Questionnaire – CMQ); для дослідження діяльнісно-професійного компонента управлінської культури сержантів – методика «Аналіз власних обмежень «Ви самі» (К. Вудкок, Д. Френсіс), тест циклу управлінських умінь (Clark L. Wilson) (в адаптації В. Чікер), опитувальник з дослідження організаційної культури Денісона (Denison Organizational Culture Survey – DOCS);

статистичні – метод описової статистики, факторного і порівняльного аналізу (критерій Лівіня (F), t -критерій, множинне лінійне регресивне моделювання). Отримані результати оброблено за допомогою стандартизованого пакету програм IBM SPSS Statistics 20.0, офісних додатків Microsoft Excel.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в такому:

вперше: визначено психологічні особливості управлінської культури сержантів СВ ЗС України на основних етапах їх професіоналізації, які зумовлені особливостями управлінської діяльності в системі військового управління, з'ясовано їх вплив на перебіг військово-професійної діяльності сержантів залежно від досвіду військової служби на посадах;

поглиблено й уточнено теоретичні, методичні та практичні засади дослідження управлінської культури сержантів СВ ЗС України;

набули подальшого розвитку положення про сутність управлінської культури сержантів, яка становить їх суб'єктну і практичну здатність і готовність до управлінської діяльності як суб'єктів військового управління, та про зміст управлінської культури сержантів, що відображає розуміння процесу управління у військово-професійному середовищі, сприйняття цінностей і цілей управлінської культури;

удосконалено процес професійної (бойової) підготовки сержантів СВ ЗС України на основі застосування тренінгової програми, спрямованої на розвиток їх управлінської культури.

Практичне значення результатів дослідження полягає у розробленні та апробації тренінгової програми, спрямованої на розвиток управлінської культури сержантів СВ ЗС України та доведенні її ефективності. Матеріали дослідження можуть бути використані в системі професійної (бойової) підготовки сержантів СВ ЗС України для практичного розвитку їх управлінської культури, а також в освітньому процесі Національного університету оборони України для слухачів курсів підвищення кваліфікації.

Особистий внесок здобувача. Розроблені авторкою наукові положення та одержані емпіричні дані є самостійним внеском у дослідження управлінської культури сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України.

У статті «Motivational aspects of a military leader's managerial culture development», опублікованій у співавторстві з В. Осьодлом та О. Ковальчуком, здобувачка визначила мотиваційні компоненти розвитку управлінської культури військового керівника. Під час участі у XII міжнародній науково-практичній конференції «Авіаційна та екстремальна психологія у контексті технологічних досягнень» у тезі-доповіді «Професійно-особистісна активність військового керівника як фактор розвитку його управлінської культури» у співавторстві з О. Ковальчуком обґрунтувала управлінські ролі, пояснила їх прояв у військових керівників.

Результати дослідження впроваджено у процес психологічного забезпечення бойової підготовки сержантів військової частини А3435 (акт впровадження від 27.01.2023 № 827), професійну підготовку офіцерів та сержантів військової частини А0665 (акт впровадження від 14.02.2023 № 854), систему бойової підготовки військовослужбовців військової частини А2250 (акт впровадження від 07.02.2023 № 754), роботу високомобільних груп внутрішніх комунікацій Центру морально-психологічного забезпечення Збройних Сил України (акт впровадження від 06.10.2023 № 337/881).

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження відображено в доповідях і повідомленнях на наукових і науково-практичних конференціях, семінарах, круглих столах:

міжнародних – XII Міжнародній науково-практичній конференції «Авіаційна та екстремальна психологія у контексті технологічних досягнень» (м. Київ, 15–16 квіт. 2021 року), «Соціальні аспекти військово-професійної діяльності сектору безпеки і оборони: виклики сьогодення» (м. Харків, 20 трав. 2021 року), «Філософсько-соціологічні та психолого-педагогічні проблеми підготовки військового професіонала у глобальному світі» (м. Київ, 11 листоп. 2021 року);

всеукраїнських – VI Всеукраїнській науково-практичній конференції «Особистісні та ситуативні детермінанти здоров'я» (м. Київ, 18 листоп. 2021 року), XVII міжнародній науково-практичній конференції «Військова освіта і наука: сьогодення та майбутнє» (м. Київ, 26 листоп. 2021 року);

відомчих – «Філософсько-соціологічні та психолого-педагогічні проблеми підготовки особистості до виконання завдань в особливих умовах» (м. Київ, 18 листоп. 2020 року), «Військова освіта і наука: сьогодення та майбутнє» (м. Київ, 26 листоп. 2020 року), «Актуальність та особливості наукових досліджень в умовах воєнного стану» (м. Київ, 24 трав. 2022 року), «Філософсько-соціологічні та психолого-педагогічні проблеми підготовки особистості до виконання завдань в особливих умовах» (м. Київ 1 груд. 2022 року), «Психологічні та педагогічні проблеми професійної освіти та патріотичного виховання персоналу системи МВС України» (м. Харків, 24 берез. 2023 року), «Стратегічні комунікації у сфері забезпечення національної безпеки та оборони: проблеми, досвід, перспективи» (м. Київ, 27 верес. 2023 року).

Публікації. Результати дисертації відображено у 16 наукових публікаціях (із них 2 – у співавторстві), серед яких 5 статей – у виданнях, затверджених МОН України як фахові у галузі психології категорії Б, 1 – у зарубіжному періодичному науковому виданні, включеному до міжнародних наукометричних баз даних; 10 – у збірниках тез доповідей на наукових конференціях.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел (153 найменування, із них 26 – іноземними мовами), 7 додатків на 53 сторінках. Загальний обсяг дисертації становить 267 сторінок, із них основного тексту – 160 сторінок. У тексті наведено 17 таблиць, у тому числі 2, які займають повні сторінки, і 2 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ

1.1. Управлінська культура керівників як предмет методологічного аналізу та обґрунтування

Методологія управлінської діяльності як методологічна підвалина управлінської культури керівників є фундаментальною науковою проблемою, оскільки ефективність її реалізації залежить від сукупності принципів, дотримання яких забезпечує результативність цієї діяльності й можливість успішного досягнення цілей функціонування об'єкта управління.

Слушно наголошує І. Остапенко, що «військове управління здійснюється на підставі загальних принципів управління і специфічних принципів, зумовлених суттю й особливостями військово-управлінської діяльності. Принципи цього управління забезпечують інтеграцію окремих видів управлінської діяльності в різних підрозділах системи управління, їх взаємну узгодженість і загальну спрямованість на реалізацію поставлених цілей. На їх підставі організовують процес управління, тобто науково обґрунтовано впроваджують дії для виконання управлінських функцій, вибирають методи і прийоми управлінського впливу» [93, с. 59].

Також науковці зазначають, що «військове управління як складне соціально-правове явище, що виникає в межах організації і функціонування ЗС та інших військових формувань,... безпосередньо пов'язане з важливими і складними завданнями, покладеними на державу, – забезпеченням її національної безпеки й обороноздатності. У зв'язку з цим діяльність різних суб'єктів, які здійснюють військове управління, має бути чітко й детально врегульованою різноманітними соціальними нормами за безумовного домінування норм права» [64, с. 103].

Власне управлінська діяльність у системі військового управління має специфічні принципи методології її реалізації, що є результатом теоретичного і

практичного осмислення сутності і призначення військового управління у ЗС України та узагальнення управлінського досвіду у провідних арміях світу. Принципи військового управління за стандартами НАТО, з одного боку, є своєрідною прикладною методологією управлінської діяльності у військовій сфері, містять положення і норми, обов'язкові для військових керівників, а з іншого – їх дотримання можна вважати важливим проявом сформованості і розвиненості управлінської культури конкретної категорії військових управлінців. Цими нормами і положеннями, на думку науковців, є принципи законності, об'єктивності, системності, повноти, комплексності, ініціативності і гласності, поєднання принципів єдиноначальності й суворой військової дисциплінованості [4; 21; 52; 53; 64; 83; 149].

Водночас слід зазначити, що управлінська культура – це не самостійна соціальна сфера, а швидше характеристика соціальної системи взаємодії суб'єктів діяльності в конкретному суспільному середовищі та професійному процесі. Управлінська культура суб'єкта управління визначає якість, міру і ступінь організації та функціонування певних управлінських структур. Наприклад, для ЗС України в цілому притаманна вертикальна підпорядкованість військовослужбовців, яка базується на принципі єдиноначальності і жорсткої підпорядкованості одних військовослужбовців іншим [99].

Слушно в наукових дослідженнях зазначено, що керівник має володіти знаннями про зміст управлінської діяльності, виконувати свою управлінську функцію керівника, дотримуватися правил управлінського спілкування, застосовувати психологічні механізми мотивування підлеглих, дотримуватися відповідних стилів управління, оскільки «на цей час у ЗС України затребуваний ...управлінець, орієнтований на сучасні управлінські пріоритети, здатний до особистісної та професійної самоактуалізації і саморозвитку в управлінській діяльності, який володіє різноманітними сучасними методиками, технологіями та засобами керування, спроможний стати творчим суб'єктом управлінської

діяльності в досить складних авторитарних умовах функціонування військової організації» [120, с. 205].

Окремі науковці наголошують на необхідності управлінської толерантності керівника – комплексу «...професійно важливих якостей особистості, що забезпечує ефективність у сфері професійної діяльності і характеризується активністю життєвої і професійної позиції, яка дає змогу толерантно взаємодіяти з усіма учасниками освітнього процесу, зберігаючи власні цінності та індивідуальність, і передбачає постійне особистісне зростання і вдосконалення. Професійна толерантність керівника... має три типи спрямованості: інтертолерантність (зовнішній тип толерантності) – спрямованість переважно на навколишнє середовище і суб'єктів навчально-виховного процесу; аутотолерантність (внутрішній тип толерантності) – спрямованість на особистість керівника; збалансований тип толерантності – активність керівника у професійній діяльності й апріорно позитивне ставлення як до співробітників і навколишньої дійсності, так і до себе як керівника й особистості» [11, с. 3].

Відповідно управлінська культура актуалізується у системі суб'єкт-суб'єктних і суб'єкт-об'єкт-суб'єктних взаємин у процесі професійної діяльності керівників або для її впорядкування, або для збереження якісної специфіки її функціонування, або для організації процесу розвитку та вдосконалення [95]. Саме в цьому разі управлінську діяльність керівників можна охарактеризувати як управлінський потенціал і важливу складову їх управлінської культури, що актуалізуються у свідомій та активній управлінській діяльності конкретного фахівця як суб'єкта певного виду управління, у тому числі безпосередньо військового. Так, «1) управління військовою службою та військовослужбовцями є централізованим та відповідає принципу централізації; 2) це системне явище з двома складовими: а) тією, що управляє; б) тією, якою управляють; 3) управління відбувається на державному рівні – через державні органи влади і спеціальні органи військового управління, безпосередньо утворені у Збройних Силах України» [1, с. 134].

Водночас слід наголосити, що військове управління як особливий вид професійної діяльності військових фахівців має свою культуру, яка є складовою їх військово-професійної культури і безпосередньою формою реалізації насамперед професійних культурних надбань в управлінській діяльності у військовій сфері [22].

Для формування та розвитку управлінської культури різних категорій військових фахівців як суб'єктів військового управління важливі результати досліджень за такими аспектами управлінської культури керівників:

психологічний – зміст управлінської діяльності, суб'єкт управлінської діяльності, суб'єктний потенціал керівника, психологізація та гуманізація підготовки майбутніх фахівців до управлінської діяльності (В. Алещенко, О. Войтенко, Л. Карамушка, О. Креденцер, О. Куций, Л. Орбан-Лембрик, В. Осьодло, І. Приходько, В. Рибалка, О. Тімченко, О. Хміляр, В. Ягупов та ін.);

педагогічний – професійна підготовка фахівців до управлінської діяльності (Л. Макодзей, О. Романовський, В. Свистун, Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ та ін.), у тому числі військовослужбовців (О. Бойко, Т. Мацевко, Р. Шостак та ін.); менеджмент освіти (Л. Карамушка, В. Луговий, В. Маслов, В. Пікельна та ін.); педагогічна система підготовки військових фахівців до управлінської діяльності (В. Король, Р. Торчевський, В. Шемчук та ін.).

У наукових джерелах поняття «управлінська культура» трактується різноманітно, тобто науковці не мають одностайності в його розумінні. Зокрема поняття «управлінська культура» дослідники розуміють і трактують так:

динамічне системне утворення, що охоплює сукупність знань, умінь і навичок, а також особистісних якостей керівника, які забезпечують ефективність виконання різноманітних видів управлінської діяльності [115, с. 75];

цілісна властивість особистості, яка проявляється у процесі професійної управлінської діяльності, характеризує особливості свідомості, поведінки, спілкування та управлінської діяльності керівника, забезпечує усвідомлення та

культуродоцільність професійної діяльності, стимулює творчий розвиток керівника [13, с. 16];

різновид професійної культури, який поєднує аспекти політичної, правової, адміністративної, менеджерської, організаційної, соціально-психологічної, інформаційної, комунікативної та економічної культур і є інтегральним утворенням щодо системи знань і вмінь, особистісних якостей, мотивів і цінностей, які реалізуються під час управління [111, с. 102];

певна символічна «реальність», яка уособлює сприйняття на рівні суспільної свідомості і свідомості професійної субкультури системи цінностей, установок, способів комунікації, традицій, ритуалів, знань, умінь, навичок, що сукупно характеризують способи реалізації управлінської діяльності, оцінне ставлення керівника до неї [5, с. 79];

система інтегральних характеристик управлінських якостей керівника – ціннісних основ управлінської діяльності, гуманістично зорієнтованих моделей поведінки, відповідного стилю управління, інноваційних управлінських технологій [109, с. 231];

комплекс управлінських знань, умінь і досвіду, а також професійно значущих особистісних якостей і творчої спрямованості [12, с. 13];

сукупний показник управлінського досвіду, рівня управлінських знань і почуттів, зразків поведінки та функціонування суб'єктів управління, певна інтегральна характеристика стану управління в державі [110].

Отже, науковці слушно наголошують, що «управлінська культура є складним і багатоаспектним соціальним явищем – системою, що поєднує статичні і динамічні елементи різної соціальної природи та значення» [107, с. 8]. На рівні теоретичних узагальнень поняття «управлінська культура» відображає сукупність індивідуальних професійно важливих управлінських проявів суб'єкта управління і її розглянуто в контексті культури управління в конкретному професійному середовищі за умови цілеспрямованої реалізації індивідуально усвідомлюваного змісту професійної діяльності на рівні ідентифікації суб'єктів та об'єктів управлінського впливу.

Відповідно до цього аспекту для нашого дослідження оптимальним є визначення управлінської культури військовослужбовців, надане Р. Шостаком стосовно майбутніх офіцерів, – «професійно важливе психічне утворення, що поєднує ціннісно-мотиваційний, когнітивний, емоційно-вольовий, функціонально-діяльнісний та суб'єктний компоненти, які містять управлінські цінності та мотивацію, знання, навички, уміння, професійно важливі управлінські якості, професійну суб'єктність, відповідальність та автономність» [118, с. 71]. У цьому визначенні згідно з вимогами термінологічного підходу до формування наукових понять і термінів визначено належність поняття у психології – до професійно важливих психічних утворень, що є слухним, конкретизовано та систематизовано зміст управлінської компетентності і виокремлено відповідні компоненти.

Ця думка співзвучна з думкою В. Ягупова, який визначив це поняття так: «управлінська культура є складним системним динамічним утворенням, що об'єднує взаємодію та взаємовплив її ціннісно-мотиваційної, емоційно-вольової, когнітивної, менеджерської, праксеологічної, контрольно-оцінювальної та суб'єктної складових. Рівень розвиненості цих складових відображає функціональну надійність управлінської культури конкретного керівника та адекватно забезпечує виконання поставлених йому управлінських завдань. Зміст управлінської культури проявляється в таких основних характеристиках:

- стилі управлінської діяльності керівника та інших суб'єктів управлінської діяльності в організації;

- цілях, цінностях і традиціях в управлінській діяльності суб'єктів управління;

- раціональній організації управлінської діяльності всіх суб'єктів управління в організації – чіткості, узгодженості, послідовності і дотриманні службових та морально-етичних норм міжсуб'єктної взаємодії;

- організаційній культурі в установі (закладі);

- автоматизації та інформатизації процесу управління в організації;

особистій поведінці, почутті міри, психологічному такті і відповідальності членів колективу;

методиці проведення різноманітних нарад та їх управлінській ефективності;

загальному позитивному морально-психологічному кліматі в організації та управлінських структурах» [120, с. 210–211].

Водночас матимемо на увазі, що управлінську діяльність військових керівників характеризують складність, динамічність, мінливість, екстремальність і безпосередня контекстність (стиль управління в цивільному житті – одне, а в бойовій обстановці – абсолютно інше). Отже, основними психологічними особливостями управлінської діяльності у військовому середовищі можна вважати:

безпосередню контекстність, що зумовлено конкретним бойовим призначенням військового підрозділу (частини) та бойовими завданнями, які він виконує;

різноманітність видів діяльності і способів реалізації управлінських рішень на різних рівнях управлінської ієрархії в системі військового управління;

одночасну алгоритмічність і неалгоритмічність управлінської діяльності суб'єктів військового управління, що відбувається в умовах наявного та потенційного дефіциту інформації і за мінливих, суперечливих обставин;

прогностичність і незворотність управлінських завдань відповідно до бойових завдань, які виконує військовий підрозділ (частина);

комунікативну спрямованість управлінської діяльності суб'єкта військового управління;

психічну напруженість – відповідальність за ухвалені рішення та його результати і ймовірні наслідки [18; 47; 79; 83].

У контексті нашого дослідження окремої уваги потребують такі проблемні питання, які стосуються управлінської культури керівника, у тому числі військового:

персональної (особистої) управлінської культури – виявляється в сукупності професійно важливих управлінських якостей, пов'язаних із самоорганізацією та самореалізацією у власній діяльності;

функціонально-виконавської культури – визначається ступенем готовності керівника до функціонального провадження діяльності [84];

соціально-комунікативної культури – виявляється в комунікативних навичках і вміннях керівника [51].

Отже, таке розуміння управлінської культури спрямовує нас до необхідності вирішення проблеми її інтегративно-динамічної природи, що розвивається у процесі управлінської діяльності завдяки теоретичному осмисленню і набуттю комплексу практичних умінь та навичок з реалізації управлінської функції. Крім того, є підстави для визначення залежності між рівнем сформованості й розвиненості управлінської культури керівника та збалансованістю її складових. Відповідно цілісність і проактивність управлінської культури керівника можна визначити за функціональним поєднанням її компонентів та їх кількісно-якісним змістом.

1.2. Загальнопсихологічні концепти дослідження управлінської культури та організаційної відданості сержантів

Управлінська культура керівників, у тому числі військових, є міждисциплінарною науковою проблемою, яку в українському науковому дискурсі переважно відображено в контексті психологічних досліджень. В англійських наукових джерелах управлінську культуру керівників також визначено як корпоративну культуру, організаційну культуру, які в нашому дослідженні на рівні теоретичних узагальнень будемо вважати синонімами.

У процесі дослідження предмета нашої дисертації – феномена управлінської культури сержантів – вважаємо за доцільне наголосити на необхідності міжособистісного поведінкового патерну сержантів як суб'єктів управління поведінкою інших військовослужбовців, який формується і розвивається під впливом управлінської поведінки та діяльності старших

командирів (начальників) і зумовлений військово-професійним середовищем та екстремальністю військового буття. У цьому полягає складність процесу військового управління, особливо в бойових умовах. Відповідно актуальності набуває проблема визначення найважливіших припущень, що проявляються в управлінських цінностях сержантів, які задають орієнтири управлінської поведінки та діяльності, декларовані ЗС України та прийняті всіма військовослужбовцями [86; 114].

Наше дослідження передбачає аналітику-холістику концептів управлінської культури та ефективність функціонування військових підрозділів якими, зокрема, командують сержанти. Зазначимо, що будь-яка культура виникає зі спільного досвіду життєдіяльності, але процес управління ініціюють, як правило, лідери, які можуть втілити, на думку О. Бойка, свої переконання, цінності та ідеї в щоденну практику життєдіяльності військових підрозділів [7]. Крім того, культура управління на індивідуальному рівні починається лише тоді, коли усвідомлено особистісний смисл управлінської діяльності і військовослужбовець сприймає її як керівник [15; 57; 63; 88].

Нині в мінливому, складному і багатогранному військово-професійному середовищі потрібні сержанти-лідери з практичним управлінським мисленням, управлінською компетентністю і культурою. З огляду на це управлінську культуру сержантів ми обґрунтовуємо, з одного боку, як груповий соціально детермінований психолого-педагогічний феномен у ЗС України, а з іншого – індивідуальний професійно детермінований психолого-педагогічний феномен кожного сержанта.

Власне управлінська культура стала предметом психологічних досліджень протягом минулих десятиліть як в Україні, так і за кордоном через їх безпосередній потенційний вплив на успішність функціонування різних державних структур та організацій [32; 41; 44]. Так, автори статті «Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life» Діл та Кеннеді (Deal & Kennedy) [131] стимулювали наукову зацікавленість дослідників вивченням поняття «корпоративна культура» як корпоративних цінностей і корпоративної

життєвої філософії, що визначають поведінку та сумлінну професійну діяльність співробітників всередині установи, у тому числі безпосередньо у військово-професійному середовищі. Результати низки досліджень зарубіжних дослідників дали змогу визначити природу і типологію корпоративної культури всередині організацій, виокремити ключові цінності та переконання в організації, які стимулюють до успіху та кращої професійної діяльності. Наприклад, Д. Коттер і Ф. Гескетт (Kotter & Heskett) вважають, що корпоративна культура має тривалий вплив на продуктивність функціонування організації в цілому [139], Д. Денісон зазначає (Denison), що певні типи організаційної культури можуть поліпшувати ефективність професійної діяльності [132; 133], а Л. ван дер Пост та інші науковці виявили (Van der Post et al.) пов'язаність організаційної культури та ефективності функціонування організації [45; 48; 55; 148; 151]. Науковці М. Рашид і Р. А. Анантараман (Rashid & Anantharaman) слушно вважають, що корпоративна культура пов'язана з організаційною стратегією, зокрема в частині імплементації певної обраної стратегії всередині неї [146].

За результатами проаналізованих наукових досліджень можемо стверджувати, що корпоративна (управлінська) культура є одним із важливих компонентів у сфері поведінки та діяльності співробітників в організації, зокрема для кращого розуміння як організаційного контексту, так і людей, які управляють організаціями.

Збройні Сили України як військова організація держави – це цілісна бойова система, яка потребує застосування інтегрованого підходу до військового управління на різних ланках, у тому числі безпосередньо на первинній ланці управління. Така потреба виникає, тому що спосіб життєдіяльності і бойового функціонування ЗС України як організації безпосередньо залежить від ключових цінностей, моральних принципів бойової діяльності, особливостей взаємин між військовослужбовцями як суб'єктами військово-професійної діяльності, які є ціннісно-мотиваційною підвалиною, з одного боку, формування та розвитку командирів як суб'єктів військового

управління, а з іншого – формування та розвитку їх культури управлінської діяльності. У цьому разі основними є принципи управління людськими ресурсами (HRM), а їх включення у загальну стратегію функціонування військової організації – найважливіша ознака культурного оновлення всієї управлінської ситуації у ЗС України. Відповідно до цього підходу військовослужбовці є «людським ресурсом» і головним чинником досягнення успіху на війні, що нині своєю кров'ю та життям доводять військовослужбовці Сил оборони України.

Вважається, що разом із формуванням відповідних цінностей та управлінської культури важливим для успішного функціонування організації, а в нашому випадку – військового підрозділу (частини), є забезпечення необхідного рівня когеренції серед співробітників та/або управлінців як умови розвитку управлінської культури військових керівників [94]. Концепція «відчуття когеренції» ключова у теорії салютогенезу, її запропонував в 1970-х роках А. Антоновський. Учений дійшов розуміння, що відчуття когеренції є не лише детермінантою соматичного і психічного здоров'я, а й всеосяжною орієнтацією людини, в якій вона чітко впевнена, що стимули, які походять із внутрішнього та зовнішнього світів її реальності, у процесі життя набувають структурованості, передбачуваності та визначеності, а відповідні ресурси доступні для реалізації. Поділяємо його думку про те, що саме відчуття когеренції найбільшою мірою відповідає за результат впливу стресора на психічне здоров'я сержантів, якщо не брати до уваги специфіку стресових чинників та їх оцінювання конкретними сержантами. Це твердження і дає змогу сприймати відчуття когеренції як модератор, зокрема між суб'єктивною оцінкою наявного набору ресурсів і переконаннями у власній ефективності подолання стресу.

Щодо управлінської діяльності зауважимо, що відчуття когеренції сержантів – це усталена глобальна орієнтація, яка виражає ступінь динамічного почуття впевненості у тому, що стимули в управлінні є структурованими, передбачуваними і пояснюваними, а ресурси управління доступними, щоб

впоратися з вимогами стимулів. Вимоги в управлінні є викликами, на які варто звернути увагу та інвестувати в них (A. Antonovsky) [127]. Українські науковці наголошують, що «саме автономізація самоефективності особистості підкреслює її автопоетичність і дає змогу відчуття когеренції розглядати як індикатор психологічного здоров'я та готовності до оптимізації процесу самоорганізації і самореалізації в ситуаціях стресу та підвищення рівня самоефективності в умовах обмеженості ресурсів» [56, с. 72].

У контексті сприйняття військового підрозділу як команди відчуття когеренції сержантами може сприяти високому рівню задоволеності ними управлінською діяльністю, а також, на думку науковців, зниженню рівня стресу та підвищенню загальної продуктивності (Vogt, Jenny, & Bauer) [153]. Це допомагає сержантам краще впоратися з посадовими обов'язками та певними викликами, підтримувати позитивний психічний стан, поліпшувати взаємини у підрозділі як бойовій команді, що є однією з ключових умов розвитку та підтримки управлінської культури сержантів як суб'єктів військового управління.

Науковці з'ясували, що управлінська культура може істотно впливати на відчуття когеренції в організації. Культура, що сприяє відкритості, взаємопідтримці, чіткості розподілу ролей і конкретності завдань може поліпшити відчуття когеренції співробітників. Керівники, які це визнають і враховують у своїй управлінській діяльності, можуть підтримувати і стимулювати розвиток цього важливого чинника в організації (Kuorppala, Lamminpää, Liira, & Vainio) (рис. 1.1) [140].

Співробітники в організаціях з високим рівнем відчуття когеренції більш впевнені у своїх здатностях, професіоналізмі і можливостях, мають більше мотиваційних виробничих ресурсів для вирішення проблем і проблемних ситуацій, відчувають, що їх професійна діяльність важлива для успіху організації. Це створює сприятливе морально-психологічне середовище в будь-якій установі, у тому числі ЗС України, для професійного вдосконалення військовослужбовців та успішності їх військово-професійної діяльності.



Рисунок 1.1 – Управлінська культура керівника як міжособистісний поведінково-діяльнісний патерн суб'єкта з управління поведінкою та діяльністю інших суб'єктів професійної діяльності

У контексті нашого дослідження управлінської культури сержантів проблема відчуття ними когеренції як умова реалізації управлінської функції вкрай важлива з огляду на високу соціальну значущість військово-професійної діяльності. Суб'єкт із високим почуттям керованості вірить не у власну здатність запобігти негараздам, а в те, що він завдяки своїм силам і здатностям за допомогою інших може подолати негаразди та пережити їх. Отже, довіра, повага і відповідність цінностям значно впливають на управлінську культуру та організаційне лідерство.

Проблема відчуття когеренції конкретного сержанта та активної його участі в реалізації управлінської функції розкриває ціннісний зміст взаємодії сержанта і його підрозділу. У цій площині концепції когеренції можна поділити

на дві групи: у першій звернено увагу на проблему відчуття когеренції особи у вирішенні проблемних управлінських ситуацій на основі управлінського досвіду, що розкриває формалізм відносин і підпорядкування у військовому підрозділі, у другій – узагальнено концепції, об'єднані за прийнятністю цілей і цінностей військового підрозділу, що впливають на управлінську культуру сержантів як груповий феномен. З такої точки зору доцільно застосувати модель з'ясування передумов і наслідків управлінської взаємодії сержантів і підлеглих у військовому підрозділі. Безумовно, військовий підрозділ має бути бойовою командою.

Саме залученість сержантів і військового підрозділу як команди до управлінської культури як ціннісного феномена характеризує взаємини військовослужбовців, зокрема їх бажання служити саме в цьому підрозділі. Це пов'язано, на думку науковців (Meyer and Allen), із тим, що такі співробітники залишаються з організацією за будь-яких (сприятливих чи несприятливих) умов її функціонування [141]. Результати інших наукових досліджень продемонстрували, що така поведінка співробітників значно впливає на результативність їх професійної діяльності, кадрову плинність, просоціальну поведінку, наміри змінити роботу або залишитися, наявність прогулів тощо. Так, А. Коген визначив (Cohen) [129] пов'язаність культурних вимірів Г. Гофстеде (Hofstede) з поведінкою співробітників [137].

Отже, управлінська культура потенційно впливає на ефективність функціонування кожної організації. Відповідно управлінська культура керівників може істотно поліпшити рівень організаційної відданості співробітників організації та забезпечувати її загальний успіх у суспільстві. Ці чинники важливі для сержантів як суб'єктів управління та провідників системно важливих процесів у військовому підрозділі [15].

Поняття «управлінська культура» визначали у різний спосіб багато науковців. Однак ця різноманітність так чи інакше зведена до того, що управлінська культура окреслює певну сукупність цінностей, переконань і поведінкових патернів, які формують ядро організаційної ідентичності кожного

співробітника (військовослужбовця) та сприяють формуванню культури їх поведінки і діяльності в установі (Cohen) [129]. Управлінська культура є своєрідною когнітивною картою, яка впливає на способи визначення контексту поведінки та діяльності в організації завдяки професійному визначенню механізмів особистісного вибору – цінностей, які кожен співробітник використовує в разі зіштовхування з конкретними виробничими обставинами (Van der Post et al.) [150]. Поняття «управлінська культура» також охоплює патерни, символи, ритуали, міфи та соціальні практики, які розвивалися в певних організаціях впродовж певного часу їх існування (Kotter & Heskett) [139], а у військовому середовищі – це дотримання Військової присяги і вимог воїнського етикету [14].

Як слушно наголошує Л. Ван дер Пост (Van der Post et al.) [151], управлінська (організаційна) культура функціонально щодо організації є тим, чим людська особистість щодо людини – прихованою об'єднувчою силою, яка надає їй життєвого і професійного смислу, є настановою для професійної діяльності. Це також і система спільних смислів і значень, сукупність переконань і цінностей, які формують, розвивають і вдосконалюють працівників як суб'єктів професійної діяльності, окреслюючи їх професійну поведінку та діяльність. Яскравим прикладом для військового середовища є військовий підрозділ (частина) як бойова команда на чолі з лідером [41; 81].

На думку Р. Дешпанде і Дж. Фарлі (Deshpande & Farley) [134], існують чотири основні типи корпоративної культури: конкурентна, підприємницька, бюрократична та культура згоди (консенсусу), які також проявляються і у військовій організації держави. У конкурентній культурі наголошують на цінностях, які сприяють досягненню цілей функціонування установи, конкурентних переваг, ринкового домінування й отримання прибутків. Підприємницька культура функціонування установи культивує цінності інновацій, розумних ризиків, динамічності і креативності у виробничому процесі. У бюрократичній культурі, а військова організація – це насамперед бюрократична організація, у якій важливу роль відіграють такі цінності, як

формалізм, шаблонність, чітке дотримання жорстко встановлених правил, стандартних процедур, узгодженість дій та ієрархічність підпорядкування військовослужбовців, а довготерміновими результатами такої культури є плановість, передбачуваність і стабільність. У культурі згоди важливими для функціонування установи є такі цінності як традиції, лояльність, особиста відданість, розширена соціалізація, командна робота, самонавчання/самокерування та соціальний капітал, більшість з яких домінують у військовому середовищі. Більш привабливими та перспективними можна вважати підприємницьку і конкурентну культури, які дають змогу отримати кращі результати, ніж бюрократична культура (виявилася більш закритою та внутрішньо орієнтованою) та культура згоди (більш інноваційна та схильна до ризиків).

Як наголошують Г. Шварц і С. Девіс (Schwartz, Davis) [147], корпоративна культура також пов'язана з організаційною стратегією. Як вважає М. Чо (Choe), існує тісний зв'язок між корпоративною стратегією та організаційною культурою установи, коли фірми зі стратегією добувачів схиляються до організаційної культури розвитку та експансії, а тим, хто обрав захисну стратегію, властива більш ієрархічна культура [128].

Зв'язки між управлінською (організаційною) культурою та чинниками стресу (стресорами) з'ясував С. Пул (Pool), який визначив, що співробітники, які працювали в організації з конструктивною корпоративною культурою, були менш піддатливі до впливу стресорів у робочому середовищі. Водночас було з'ясовано обернений зв'язок між рольовим конфліктом і рольовою неоднозначністю у конструктивному типі організаційної культури. Учений також наголосив, що організаційна культура (конструктивного чи пасивного типу) може позитивно чи негативно впливати на ефективність професійної діяльності, відданість працівника, а також задоволеність від цієї діяльності [145].

Отже, управлінська (організаційна) культура в різних установах і структурах відіграє важливу роль у досягненні цілей їх функціонування, що

може бути забезпечено управлінською (організаційною) культурою, яка безпосередньо впливає на цінності, настанови, професійну діяльність як управлінців, так і співробітників [31; 33].

Розвиток управлінської культури в контексті соціономічних систем, а військова система належить до них, є міждисциплінарною науковою проблемою – психологічною, соціологічною, педагогічною, військовою, яка дає змогу краще усвідомити її зміст і прояви у військовій сфері взагалі та управлінській діяльності сержантів зокрема [43]. Управлінська культура виникає у військовому середовищі з досвіду спільної діяльності військовослужбовців, її ініціюють лідери, усвідомлює і сприймає кожен військовослужбовець через персональний смисл військово-професійної діяльності. Наголосимо, що управлінська культура сержантів стає важливим компонентом військового управління у ЗС України. Це також безпосередньо стосується відчуття когеренції, яке може поліпшити задоволеність сержантів управлінською діяльністю, знизити рівень професійного стресу та підвищити результативність управлінської діяльності в підрозділі, що безпосередньо вплине на результат спільної бойової діяльності військовослужбовців. Вважаємо, що управлінська культура має, з одного боку, цілеспрямовано формуватися та розвиватися, а з іншого – позитивно впливати на успішне функціонування ЗС України. Такого організаційного успіху у ЗС України можна досягнути завдяки цілеспрямованому розвитку управлінської культури сержантів, яка охоплює їх управлінські цінності, настанови, мотивацію, управлінську компетентність.

1.3. Управлінська культура сержантів як професійний феномен

Відомо, що військово-професійна, у тому числі безпосередньо управлінська, діяльність сержантів має соціономічну спрямованість щодо реалізації ними різноманітних соціально-психологічних ролей, які включають наведені нижче положення, але не обмежуються ними:

лідерство – сержанти, як правило, є безпосередніми керівниками інших військовослужбовців, організують та управляють їх військово-професійною діяльністю, підтримують військову дисципліну, формують позитивний морально-психологічний стан і контролюють дотримання вимог статутів у своєму підрозділі;

бойову підготовку та наставництво – відповідальність за підготовку військовослужбовців, організацію та проведення навчальних занять;

операціоналізацію діяльності – виконання обов'язків, які можуть включати планування, організацію, управління, координацію і контроль за виконанням різних заходів у своєму підрозділі;

логістику і технічне забезпечення – відповідальність за логістичні аспекти військово-професійної діяльності, розподіл ресурсів, планування транспортування, управління запасами та обслуговування бойової техніки і зброї;

управління конфліктами – вирішення суперечок, міжособистісних конфліктних ситуацій, які виникають між військовослужбовцями [49; 50; 63; 119].

Виконання цих суто соціально-психологічних ролей потребує від сержантів різноманітних навичок, умінь і здатностей, у тому числі безпосередньо організаційних, управлінських і лідерських, практичного мислення як управлінця, здатності працювати в підрозділі як бойовій команді, вміння вирішувати різноманітні конфлікти, професійної витривалості, які безпосередньо становлять зміст концепту їх управлінської культури [73].

Відповідно до логіки науково-психологічного дослідження управлінську культуру сержантів доцільно сприймати й обґрунтовувати в контексті сучасних методологічних підходів. Таким підходом є суб'єктно-діяльнісний як методологічна основа дослідження управлінської культури сержантів, що ґрунтується на результатах теоретичних досліджень Г. Балла, А. Брушлінського, Ж. Вірної, Л. Виготського, Л. Карамушки, О. Кокуна, Г. Ложкіна, О. Леонтьєва, С. Максименка, В. Осьодла, Т. Титаренко,

В. Татенка, О. Тімченка, В. Ягупова, які визначають діяльність основним чинником формування та розвитку особистості. Діяльність особистості науковці обґрунтовують не лише як зовнішні дії, а й як внутрішні процеси, що визначають діяльнісно-творчу природу людини (цінності, мотивацію, потреби, професійні інтереси, наміри та перспективи тощо) .

Науковці слушно наголошують, «...що будь-який фахівець має бути суб'єктом творчої професійної діяльності. У зв'язку з цим у процесі професійної підготовки фахівців, особливо у системі «людина – людина» слід цілеспрямовано формувати їх професійну суб'єктність як підвалини суб'єктності у професійній діяльності. Це пов'язано, по-перше з тим, як їх професійну суб'єктність сприймають інші; по-друге, з тим, що без професійної суб'єктності неможливо самоактуалізуватися у професійній діяльності» [124, с. 16].

У контексті управлінської культури сержанта суб'єктно-діяльнісний підхід відкриває перспективи для розуміння внутрішнього світу сержанта, його потреб, мотивів, цінностей і смислу управлінської діяльності як суб'єкта військового управління і шлях до його самоактуалізації у військово-професійній діяльності та розвитку управлінської культури, дає змогу зосередити увагу на тому, що основою професійної діяльності сержантів є їх суб'єктні якості щодо управлінської діяльності.

Такі суб'єктні якості необхідні сержантам, оскільки смисл їх управлінської діяльності полягає у тому, щоб через творчу актуалізацію своєї управлінської компетентності цілеспрямовано формувати спочатку військово-професійну суб'єктність у підлеглих, а потім власну професійну суб'єктність як військових професіоналів [122].

Зазначимо, що в контексті суб'єктно-діялісного підходу доцільно з'ясувати динаміку розвитку управлінської культури сержанта, адже це не статичне психічне професійно важливе новоутворення діялісного генезу, а динамічне, яке має розвиватися, вдосконалюватися й адаптуватися до конкретних умов військово-професійної діяльності і викликів військово-

професійних ситуацій, оскільки управлінська культура сержантів має бути спрямована на їх становлення як суб'єктів управлінської діяльності, ключовим проявом якої є професійна суб'єктність як «...інтегральна професійно важлива якість, яка, з одного боку, є системним проявом сформованості військово-професійної компетентності, а з іншого – характеризує його позитивне самоствавлення, що, у свою чергу, «запускає» його самодетермінацію, самоорганізацію та саморегуляцію у військово-професійній діяльності як суб'єкта управління згідно із зовнішніми (вимоги формалізованих документів, які регламентують військово-професійну діяльність) та внутрішніми (цінності, особистісні норми, мотиви, суб'єктна позиція, професійні переконання тощо) критеріями її ефективності і доцільності, особливо в ситуаціях, коли є певна свобода вибору варіантів дій, а також існує безпосередня відповідальність за результати і наслідки своєї діяльності» [125, с. 229].

Отже, управлінська культура сержанта безпосередньо ґрунтується на суб'єктних якостях сержанта як суб'єкта військового управління.

У військовій сфері, де превалюють жорстка ієрархія та військова дисципліна, необхідно наголошувати на значущості індивідуальності сержанта, який, незважаючи на формальні межі військового етикету і вимоги статутів, може і має бути здатним самостійно вирішувати службові питання, пов'язані з його професійною діяльністю з урахуванням свого управлінського досвіду. Також слід підкреслити важливість добробуту сержанта як соціального та професійного суб'єкта з урахуванням його емоційно-почуттєвого, професійного і соціального комфорту у військовому середовищі [17; 51].

Так, з огляду на військово-психологічні дослідження (Fallesen, Keller-Glaze, Curnow) [194] можемо зауважити, що концептуалізація управлінської культури у військовій сфері зазнала методологічних змін від першочергової орієнтації на аналітичні підходи до орієнтації на професіографічний (посадовий) підхід – суб'єктно-діяльнісний, що ґрунтується на конкретному змісті управлінської діяльності сержантів. Можна помітити, як вимірювання управлінської культури змістилося від когнітивних чинників до

міжособистісних і поведінково-діяльнісних. Крім того, сучасні наративи у підготовці військових управлінців передбачають підготовку керівників, готових і здатних до управління повним спектром операцій, що знижує схильність до контекстуальних чинників управління і спрямовує на контекст ситуаційного лідерства.

Одним з основних проявів контекстного управління є адаптивність сержантів в управлінській діяльності, що як психічний феномен передбачає та визначає міру ефективності суб'єктних і поведінково-діяльнісних змін у відповідь на нову ситуацію військово-професійної діяльності. У зв'язку з цим сержанти мають розвивати свою адаптивну управлінську культуру та цілеспрямовано актуалізувати власну адаптивність у процесі управлінської діяльності. Проте досвід російсько-української війни демонструє, що адаптивність сержантів в управлінській діяльності потребує розвитку через посилення культури командотворення, на якій ґрунтується ідея ефективного військового управління у збройних силах країн НАТО.

Для цього слід цілеспрямовано розвивати практичне управлінське мислення сержантів, що залишатиметься інтегральною метою їх управлінської підготовки. Сучасна гібридна війна потребує більш маневрених бойових підрозділів, що звужує і водночас підвищує відповідальність сержантів за прийняття управлінських рішень та їх реалізацію. В контексті визначення управлінської культури сержантів доречно враховувати результати досліджень Центру армійського лідерства (США) щодо оцінювання наявних моделей критичного мислення для їхньої імплементації серед військовослужбовців (Curnow, Parish, & Fallesen). Так, згідно з результатами цих досліджень критичне мислення сержантів обґрунтовано як систему навичок і вмій міркувати і когнітивно інтегрувати в проблемну ситуацію у відповідь на нову інформацію чи новий контекст для формулювання певного висновку, який буде скеровувати поведінку, знання та/або емоції як сержанта, так і його підлеглих [130].

Узагальнимо вищевикладене щодо особливостей управлінської культури сержантів та її розвитку.

В нашому дослідженні управлінську культуру сержантів СВ ЗС України обґрунтовуємо як їх інтегроване професійно важливе психічне утворення, яке містить систему управлінських цінностей, мотивації, знань, навичок, умінь, здатностей, професійно важливих управлінських якостей, які сприяють їх перетворенню в суб'єктів військового управління, актуалізуються в певному стилі управлінської діяльності та проявляються в дотриманні управлінської етики.

Взаємодія основних елементів управлінської культури відбувається в динаміці військово-професійної діяльності конкретного військового підрозділу (частини), де вони актуалізуються, постійно адаптуються, розвиваються і трансформуються згідно з вимогами бойової діяльності й обстановки [79].

Управлінська культура сержантів як система містить механізми саморегуляції та саморозвитку, є управлінською суб'єктністю сержантів у військово-професійній діяльності. Це означає можливість адаптації до змін у військово-професійному середовищі, тобто коригування сержантами своєї управлінської діяльності згідно з вимогами військово-професійного буття та бойової діяльності. У процесі взаємодії управлінська культура сержантів творчо та водночас контекстно розвивається і вдосконалюється, переходить у категорію професіоналізму – «психологічного явища, становлення і прояв якого визначаються поняттям «професіоналізація». З огляду на це центральною категорією, яка відображає професіоналізацію особистості військовослужбовця, ... є професійний розвиток» [123, с. 391].

Управлінська культура сержантів є інтегрованим динамічним професійно важливим психічним утворенням, що актуалізується та розвивається у процесі управлінської діяльності, характеризується певним рівнем теоретичного осмислення та комплексом практичних управлінських навичок і вмінь у військовому середовищі. У зв'язку з цим обґрунтування цього феномена з

позиції суб'єктно-діяльнісного підходу дає змогу глибше зрозуміти його природу, механізми функціонування, розвитку й актуалізації.

З урахуванням вимог і принципів розглянутого суб'єктно-діяльнісного підходу можна визначити такі функції управлінської культури сержантів:

ціннісно-мотиваційну – спрямована, з одного боку, на підтримання і розвиток ціннісного ставлення до самого себе як суб'єкта військового управління, а з іншого – на формування позитивного іміджу ЗС України: «публічне управління як зовнішній вплив суб'єкта управління має бути опосередковане сукупністю внутрішніх умов об'єкта управління. Перед тим, як почати управляти об'єктом, суб'єкту управління потрібно детермінувати свій зовнішній вплив, сформувати в об'єкта управління таку сукупність сприятливих внутрішніх умов, яка б давала змогу реалізовувати в потрібному напрямку зовнішні впливи суб'єкта управління» [58, с. 9]. Наявність такого позитивного ставлення формує та підтримує мотивацію розвитку управлінської культури, оскільки стимулює бажані форми управлінської поведінки і діяльності згідно зі специфікою військового управління та управлінської культури сержантів у ЗС України [85];

керувальну – включає самоконтроль за управлінською поведінкою і діяльністю та своєчасну корекцію діяльності усього підрозділу;

психоедукаційну – передбачає стимулювання сержантів до постійного творчого розвитку і саморозвитку власної управлінської культури не лише через засвоєння шаблонних методів і способів управлінської поведінки, діяльності та адаптацію успадкованих поведінкових моделей, а й розуміння їх цінностей, змісту і значущості у військовій сфері;

комунікативну – передбачає контроль і самоконтроль внутрішньої, зовнішньої комунікації та управлінської діяльності сержантів;

інтегративно-рефлексивну – визначає суб'єктну управлінську поведінку і діяльність сержантів, стимулює рефлексивну поведінку та діяльність, розвиток і саморозвиток управлінської культури.

З'ясовано такі особливості управлінської діяльності сержантів:

передбачає роботу з особовим складом – предметом управлінської діяльності є постать іншого військовослужбовця, а предметом їх спільної діяльності – бойова діяльність;

ґрунтується на взаємодії та спілкуванні між військовослужбовцями як лідерів і членів бойової команди;

є окремим підвидом військово-професійної діяльності сержантів;

є водночас і управлінською, і виконавською в системі військового управління;

є соціономічною, оскільки відбувається у системі суб'єкт-суб'єктних і суб'єкт-об'єкт-суб'єктних взаємин; загальними психологічними вимогами, які висувають до представників соціономічних професій, є соціальна компетентність, емоційно-психічна витривалість і психологічна культура.

Узагальнюючи наведені характеристики, можемо зазначити, що управлінська діяльність сержанта відбувається в екстремальних умовах в активній взаємодії з іншими військовослужбовцями.

Таким чином, управлінську культуру сержантів ми обґрунтовуємо як системне (інтегроване, набуте) професійно важливе психічне утворення, яке має специфічну психологічну структуру, що включає сукупність аксіологічних, емоційно-вольових, когнітивних, поведінко-діяльнісних проявів суб'єктів військового управління (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Теоретична модель управлінської культури сержантів на рівні класичного розподілу психічних феноменів

Ми спираємося на те, що управлінська культура сержантів є динамічним психічним утворенням, яке охоплює сукупність психічних проявів, процесів, властивостей та утворень, які забезпечують успішність реалізації ними управлінської функції як суб'єктів управлінської діяльності. Відповідно теоретична модель їх управлінської культури є сукупністю психологічних феноменів, які відображають найважливіші характеристики і якості цього психічного утворення – ціннісно-мотиваційного, когнітивного, емоційно-вольового та поведінково-діяльнісного.

Зробимо певні припущення та узагальнення щодо компонентів моделі.

Ціннісно-мотиваційний компонент одночасно належить до внутрішніх і зовнішніх чинників управлінської діяльності сержантів, які спонукають їх до певних дій, поведінки та діяльності. У контексті управлінської культури сержантів цей компонент містить такі складові:

цінності управлінської діяльності і ставлення до самого себе як суб'єкта військового управління, лідера та члена бойової команди [121];

мотивація управлінської діяльності – внутрішня (внутрішні чинники – потреби, інтереси, цінності та особисті цілі сержанта); зовнішня (зовнішні чинники – нагороди, визнання, підвищення, соціальний статус, стабільність, безпека і тиск групи); мотивація досягнення (встановлювати амбітні цілі, досягати високого рівня їх виконання); мотивація влади (мати вплив, контролювати або скеровувати діяльність інших військовослужбовців, що може бути пов'язано з бажанням забезпечувати порядок і дисципліну в підрозділі як команді, керувати ресурсами, впливати на рішення). Компоненти мотивації зрештою формують переконання, цінності та відповідальність за сприйняття власної управлінської ролі у військовій системі [42; 46].

Емоційно-вольовий компонент у контексті управлінської культури сержанта може включати саморегуляцію, самосвідомість, наполегливість у досягненні цілей, витривалість, готовність витримувати тривалі навантаження та демонструвати стійкість до психічних і фізичних випробувань. Цей компонент важливий для ефективної роботи сержанта, оскільки впливає на

його здатність управляти підрозділом як бойовою командою, реагувати на стресові ситуації та досягати цілей управлінської діяльності.

Когнітивний компонент управлінської культури сержантів передбачає наявність у сержанта управлінських знань, у тому числі щодо лідерства в підрозділі, зокрема знання і розуміння управлінських процесів, знання та усвідомлення конструктивних і деструктивних патернів управлінської поведінки та діяльності.

Діяльнісно-професійний компонент управлінської культури сержанта стосується його цілеспрямованих дій і поведінки в управлінській діяльності. Складовими цього компонента є:

управлінські дії – управління людьми, завданнями, процесами та ресурсами, прийняття рішень, планування, координація, контроль та моніторинг, а також взаємодія з іншими військовослужбовцями;

лідерські дії – здатність керувати, мотивувати, надихати, впливати на інших військовослужбовців як членів бойової команди;

професійні дії – знання, навички та здатності, необхідні для виконання військово-професійних обов'язків сержанта, військово-професійні навички та вміння, практичне мислення, уміння реагувати на екстрені ситуації, здатність адаптуватися до змін;

етичні дії – поведінка, яка відповідає етичним стандартам і нормам військової організації (чесність, прозорість, відповідальність, повага до інших, визнання правил і регулятивних положень) [14; 87].

Таким чином, вважаємо, по-перше, що управлінську культуру сержантів як суб'єктів військового управління слід розуміти як психологічну підвалину управлінської діяльності, зміст якої становлять цінності та мотивація, знання, навички, вміння реалізувати управлінську діяльність, професійно важливі управлінські якості як суб'єкта військового управління. Управлінська культура інтегрує культуру управлінської поведінки у військовому середовищі, культуру процесу управління з військовослужбовцями як членами бойової команди, культуру ведення документації, культуру суб'єкт-суб'єктної та суб'єкт-об'єкт-

суб'єктної взаємодії залежно від ситуації управлінської взаємодії з іншими військовослужбовцями.

По-друге, концепт «управлінська культура сержанта» обґрунтовуємо на засадах суб'єктно-діяльнісного підходу та відповідно визначаємо його чотири компоненти – ціннісно-мотиваційний, емоційно-вольовий, когнітивний і діяльнісно-професійний.

Висновки до розділу

1. З'ясовано, що в науковій літературі поняття «управлінська культура» не має неоднозначного визначення. Зокрема науковці визначають його так:

сукупний результат управлінського досвіду, рівня управлінських знань і почуттів, зразків поведінки та функціонування суб'єктів управління, певна інтегральна характеристика стану управління в державі; інтегративне динамічне особистісне утворення;

різновид професійної культури;

інтегроване професійно важливе утворення;

динамічне системне утворення, що охоплює сукупність знань, умінь і навичок, а також особистісних якостей;

динамічне системне особистісне утворення, що поєднує цінності, спеціальні компетенції і способи самореалізації у професійній діяльності і спілкуванні;

сукупність знань, умінь і навичок для реалізації управлінських функцій в обраній сфері;

цілісна властивість особистості, яка проявляється у процесі професійної управлінської діяльності;

високий рівень сформованості інтелектуальних, емоційно-вольових, моральних, фізичних якостей, сукупність яких дає змогу вирішувати професійні завдання у сфері управління з високим ступенем ефективності і стабільності тощо.

2. Доведено, що управлінська культура сержантів – це якісна характеристика їх військово-професійної культури як суб'єктів військово-професійної діяльності, що визначається глибиною усвідомлення та сприйняття цінностей і специфікою управлінської діяльності у військово-професійному середовищі, перебуває у сфері культури праці, культури професійної управлінської діяльності.

3. Обґрунтування управлінської культури сержантів через суб'єктно-діяльнісний методологічний підхід сприяло системному та контекстному обґрунтуванню змісту цього феномена у військово-професійному середовищі. Доведено необхідність її обґрунтування як системного (інтегрованого, набутого) професійно важливого психічного утворення зі специфічною психологічною структурою, складовими якої визначено сукупність ціннісно-мотиваційних, емоційно-вольових, когнітивних, поведінково-діяльнісних проявів суб'єктів військового управління.

4. Обґрунтовано поняття «управлінська культура сержантів СВ ЗС України» як їх інтегроване професійно важливе психічне утворення, яке містить систему управлінських цінностей, мотивації, знань, навичок, умінь, здатностей, професійно важливих управлінських якостей, які сприяють їх перетворенню в суб'єктів військового управління, актуалізуються в певному стилі управлінської діяльності та проявляються в дотриманні управлінської етики.

5. Доведено, що управлінська культура сержантів є невід'ємною складовою військово-професійної культури сержантів, яка сприяє актуалізації як їх військово-професійного потенціалу, так і підлеглих, розвитку військового підрозділу як бойової команди, забезпечує гнучкість у виборі стилю управлінської діяльності згідно з контекстом виконуваного завдання, створює сприятливу морально-психологічну обстановку для активної участі всіх членів команди в життєдіяльності підрозділу.

6. Обґрунтовано, що сутність управлінської культури сержантів становить їх суб'єктна та практична здатність і готовність до управлінської

діяльності як суб'єктів військового управління в її різних ланках, а зміст відображено за такими аспектами: розуміння процесу управління у військово-професійному середовищі; уміння передбачати результати і ймовірні наслідки від ухвалених управлінських рішень; здатність правильно інтерпретувати управлінську ситуацію, визначати найважливіші чинники в конкретній ситуації та ефект, який може спричинити зміна однієї або кількох складових; уміння застосовувати конкретні управлінські прийоми та засоби, що забезпечують ефективне досягнення мети військового управління.

7. Визначено функції управлінської культури (ціннісно-мотиваційну, керувальну, психоедукаційну, комунікативну та інтегративно-рефлексивну) і її компоненти (ціннісно-мотиваційний, когнітивний, емоційно-вольовий і діяльнісно-професійний).

Основні наукові результати першого розділу викладені у таких публікаціях: [79; 80 – 84; 86 – 88; 90].

1. Нестеренко Н. В. Управлінська культура сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України. *Військова освіта і наука: сьогодні та майбутнє* : матеріали наук.-практ. конф. (м. Київ, 27 листопада 2020 р.) Київ, 2020. С. 43–44.

2. Нестеренко Н. В. Наукові підходи до з'ясування сутності управлінської культури сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України. *Соціальні аспекти військово-професійної діяльності сектору безпеки і оборони: виклики сьогодні* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 20 трав. 2021 р.). Харків, 2021. С. 243–245.

3. Нестеренко Н. В. Корпоративна культура сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України. *Філософсько-соціологічні та психолого-педагогічні проблеми підготовки військового професіонала у глобальному світі* : матеріали наук.-практ. конф. з міжнар. участю. (м. Київ, 11 листопада 2021 р.). Київ, 2021. С. 167–170.

4. Ковальчук О.П., Нестеренко Н. В. Професійно-особистісна активність військового керівника як фактор розвитку його управлінської культури. *Авіаційна та екстремальна психологія у контексті технологічних досягнень* : матеріали XII міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 15–16 квіт. 2021 р.). Київ, С. 140–144.

5. Нестеренко Н. В. Професійне здоров'я як складова професійної діяльності військовослужбовця. *Особистісні та ситуативні детермінанти здоров'я* : матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 18 листоп. 2021 р.). Київ, 2021. С. 86–89.

6. Нестеренко Н. В. Психологічні особливості професійної діяльності сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України. *Військова освіта і наука: сьогоднішня та майбутня* : матеріали XVII Міжнародної наук.-практ. конф. (м. Київ, 26 листопада 2021 р.). Київ, 2021. С. 228–229.

7. Нестеренко Н. В. Психологічна готовність військовослужбовців до діяльності в екстремальних умовах. *Актуальність та особливості наукових досліджень в умовах воєнного стану* : зб. матеріалів наук.-практ. конф. з нагоди відзначення Дня науки – 2022 в Україні (м. Київ, 24 трав. 2022 р.). Київ, 2022. С. 214–217.

8. Нестеренко Н. В. Теоретико-методологічні засади корпоративної культури та організаційної відданості в управлінській діяльності: загальнопсихологічний контекст. *Науковий вісник Ужгородського національного університету Серія: «Психологія»*. Ужгород, 2022. № 2. С. 104–110.

9. Нестеренко Н. В. Особливості професійної діяльності сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України як військових керівників. *Психологічні та педагогічні проблеми професійної освіти та патріотичного виховання персоналу системи МВС України* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків, 24 березня 2023 р.). Харків, 2023. С. 222–224.

10. Нестеренко Н. В. Сенси професійної діяльності, як профілактика «вигоряння». *Стратегічні комунікації у сфері забезпечення національної безпеки та оборони: проблеми, досвід, перспективи* : матеріали ІV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 27 верес. 2023 р.). Київ, 2023. С. 269–271.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ МЕТОДИКИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ СЕРЖАНТІВ

2.1. Професіогенез у вимірах професійного становлення сержантів

Теоретичні засади професіогенези фахівця розкрито, зокрема і в концепціях особистості як суб'єкта власної життєтворчості (С. Максименко, В. Татенко, Т. Титаренко) і військово-професійного буття (О. Капінус, В. Осьодло, В. Ягупов); методичних та організаційних засадах професійної педагогіки і психології про становлення соціально зрілого фахівця (Є. Головаха, Г. Яворська); інтегративному підході, який обґрунтовує онтогенез особистості і його опосередкування процесами професіоналізації від професійного самовизначення до безпосередньої зануреності у професійну діяльність (О. Кокун, С. Максименко); оцінювання системи дослідження професійної динаміки у вимірах «по вертикалі» (безпосереднього становлення професіонала) та «по горизонталі» (у структурі професії) (Л. Бегеза, Г. Пріб); професіогенезу представників ризиконебезпечних та екстремальних видів професійної діяльності (В. Барко, С. Бочарова, В. Лефтеров, Л. Мороз, В. Осьодло, О. Тімченко, О. Цільмак, С. Яковенко) [3; 6; 49; 67; 97].

Професіогенез ми обґрунтовуємо як процес формування та розвитку професійної компетентності сержантів, що включає періоди набуття професійної освіти, становлення як професіонала і професійної зрілості. На думку О. Цільмак, «професіогенез – це поступовий, планомірний, багатовимірний, безперервний процес професійного розвитку особистості у триаді «особистість – діяльність – соціум», результатом якого є досягнутий високий рівень професіоналізму та особистісна, соціальна й діяльнісна зрілість фахівця» [116]. Ми зосередимося на дослідженні не особистості – соціального суб'єкта, а професійного суб'єкта – фахівця.

В контексті нашого дослідження професіогенез обґрунтовано у вимірах професійного становлення сержантів, яке ми розуміємо як специфічний процес їх професіогенезу, на який значно впливають зовнішні чинники – військова дисципліна, вимоги безпеки, невизначеність і ризик управлінської діяльності, особливо в бойовій обстановці. У просторі та часі життєвого і військово-професійного буття й перспективи професіогенез сержантів включає етапи від вступу на військову службу до формування військово-професійної компетентності, набуття військово-професійної зрілості і становлення як лідера у бойовій команді. В українській науковій літературі існує низка досліджень, присвячених цим проблемам. Так, у наукових працях О. Бойка [7; 8] та О. Капінуса [30] зосереджено увагу на психологічних аспектах професіогенезу військових фахівців, вказано на важливість етапу адаптації військових фахівців до військово-професійного середовища та наголошено на ролі їх психологічної готовності до виконання професійних обов'язків як лідерів і суб'єктів військового управління.

Дослідження професійного становлення сержантів з урахуванням їх досвіду служби на сержантській посаді до 5 років і більше 5 років може бути доцільним, на наше переконання, з кількох причин:

по-перше, це стає підставою для диференціації лінійності та нелінійності професійного розвитку на різних етапах професіогенезу сержантів;

по-друге, це сприяє узагальненню психологічних і професійних проблем, які можуть виникнути на різних етапах їх військової кар'єри;

по-третє, це може сприяти розробленню ефективних методів їх військово-професійного навчання та управлінської підготовки, що враховують ці особливості та вимоги часу.

Диференціація досвіду роботи у професії на періоди до 5 років і більше 5 років відображає типову структуру кар'єрного розвитку фахівців, у т.ч. сержантів, і перший період часто відповідає етапам раннього професійного становлення, а другий – етапу професійної зрілості. Наявний військово-професійний досвід підтверджує ідею важливості врахування цих періодів під

час аналізі професіогенезу сержантів. Так, на різних 5-річних етапах професійного розвитку сержанти як професіонали проходять через доволі уніфіковані стадії становлення, які переважно мають типові особливості та вимоги. Водночас вважаємо, що слід враховувати індивідуально-психічні особливості професійного розвитку кожного сержанта, зумовлені, наприклад, цінностями та мотивацією військової служби й управлінської діяльності, різницею в темпах опанування фаху військового взагалі та військового управлінця зокрема, а також особливостями конкретної посади.

Крім того, ми враховуємо, що управлінська діяльність сержантів є жорстко регламентованою, систематизованою та контекстною, адже сержанти відіграють провідну роль у ЗС України, виконуючи широкий спектр обов'язків – від навчання солдатів і керування ними до виконання тактичних та інших завдань. Регламентована та систематизована природа цих обов'язків має спрямований і стадіальний вплив на їх професіогенез, формує їх військово-професійну культуру в контексті стандартів і процедур, встановлених для ЗС України. Отже, регламентоване середовище може сприяти розвитку дисциплінованості, працездатності, культури прийняття управлінських рішень, актуалізації лідерства сержантів, але при цьому певним чином «гальмувати» прояв творчої ініціативності і суб'єктних якостей.

В американському дослідженні «The Professional Military Ethic» авторства Don M. Snider, Paul Oh і Kevin Toner розкрито роль регламентації у професійному розвитку сержантів [148]. Науковці слушно наголошують, що хоча регламентація сприяє дотриманню стандартів і дисциплінованості, важливо також заохочувати критичне мислення і формувати моральну відповідальність сержантів [136; 152].

Отже, регламентація і жорстка відповідальність сержантів суперечливо впливають на їх управлінську діяльність і професійне становлення, оскільки, з одного боку, можливе підвищення ефективності їх управлінської діяльності через формування чіткого розуміння своїх обов'язків, відповідальності за результати управлінської діяльності, що позитивно впливає на формування

дисциплінованості та самоорганізованості, а з іншого – призведення через занадто жорстку регламентацію до обмежень гнучкості професійного – управлінського – мислення, креативності і творчої професійної суб'єктності як суб'єктів військового управління, що також є важливими атрибутами успішного військового управлінця, особливо в сучасному, швидкозмінюваному бойовому середовищі в умовах гібридної війни.

Це може як позитивно, так і негативно вплинути на здатність сержантів адаптуватися до непередбачуваних обставин бойової обстановки чи актуалізувати свій лідерський потенціал у ситуаціях, які потребують творчого професійного управлінського мислення як суб'єктів управління. З огляду на це професіогенез сержантів має ґрунтуватися на балансі між регламентацією та гнучкістю управлінської діяльності, пошуком рівноваги між жорсткою дисципліною, необхідною для виконання посадових обов'язків у бойових умовах, і креативним та критичним управлінським мисленням, необхідним для успішної управлінської діяльності в екстремальних умовах військового буття.

Отже, з урахуванням жорсткої регламентованості військового управління, а відповідно до цього необхідності високих прогнозувальних можливостей щодо діагностування сержантів на етапах їх військово-професійного розвитку пропонується розподіл (до 5 та більше 5 років служби на посаді) ми вбачаємо обґрунтованим і доцільним для дослідження актуалізації ними своєї управлінської культури як суб'єктів військового управління.

З урахуванням результатів досліджень (Ю. Асєєва) [2] перші 5 років професійної діяльності сержантів охоплюють такі стадії професіогенези: адаптанта (входження у професію), яка характеризується адаптацією до загальних і спеціальних військово-професійних умов, конкретного військового підрозділу (частини), професійних ролей, стандартів і норм управлінської діяльності в конкретному військово-професійному середовищі; після завершення формування професійної настанови на управлінську діяльність – інтернала, на якій сержанти розпочинають власну свідому актуалізацію управлінської компетентності та культури як суб'єктів військового управління.

Період професіогенези сержантів з досвідом управлінської діяльності більше 5 років на посаді позначається стадією компетентнісного професіоналізму, на якій відбуваються усвідомлення та переоцінювання здобутого військово-професійного та управлінського досвіду, власних очікувань і за наявності сприятливих організаційно-управлінських, психологічних і педагогічних умов детермінуються професійно-розвивавальні настанови на творчу управлінську діяльність, можливо – їх зміна, корекція, фіксація та вибудовування достатньо стійкого життєвого і військово-професійного плану на професійну перспективу.

Таким чином, розподіл вибірки дослідження за критерієм досвіду професійної діяльності на сержантській посаді строком до 5 та більше 5 років ми вбачаємо доцільним та обґрунтованим, оскільки це дає змогу враховувати стадії професіогенези сержантів на рівні загальнотеоретичної методології: стадія адаптанта та інтернала – до 5 років, стадія компетентнісного професіонала – більше 5 років.

2.2. Операціоналізація концепту управлінської культури сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України на матеріалах експертного оцінювання

Для узагальнення компонентів управлінської культури сержантів, визначення їх змісту було проведено експертне опитування, внаслідок якого змодельовано конкретні психологічні характеристики постаті сержанта, що виявляються в їх управлінській культурі (додаток Б). До складу групи експертів увійшли 18 осіб – сержантів. За результатами оцінювання експертами запропонованих 94 шкалами ми побудували 7-факторну модель, яка узагальнює систему психологічних особливостей управлінської культури сержантів.

Таке експертне оцінювання передбачало вибір з переліку шкал, що відповідали шкалам таких методик [35; 55; 103]:

блок дослідження організаційної культури – інструмент оцінювання організаційної культури (Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI)

(К. С. Камерон, Р. Е. Куїн); методика «Дослідження організаційної культури» (Denison Organizational Culture Survey – DOCS); шкала організаційних парадигм The Constantine organization paradigm scales – OPS (L. L. Constantine);

блок дослідження управлінської культури – цикл управлінських умінь (Clark L. Wilson в адаптації В. А. Чікер); дефіцит часу в управлінській діяльності (Н. В. Водоп'янова);

блок дослідження особистісних і професійних ресурсів сержантів – шкала оцінювання проблеми та невизначеності ситуації (Н. Водоп'янова); опитувальник самоорганізації діяльності (ОСД) (О. Ю. Мандрикова); диференційна діагностика станів зниженої працездатності (А. Леон, С. Величковська) (модифікована версія BMSII Plath H.E., Richter P.); тест для виявлення внутрішньоособистісних та професійних «суперечностей» (О. В. Крупенко); акцентуації характеру і темпераменту (Р. Шмішек).

За результатами експертного оцінювання розроблено модель, що узагальнює систему психологічних особливостей управлінської культури сержантів (додаток Г, додаток Д, табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – 7-факторна модель управлінської культури сержантів

Фактор	Зміст фактора
1. Внутрішня стабільність, психоемоційне благополуччя	Страх неправильно зрозуміти ситуацію, високий рівень стресу та напруження (0,939)
	Високий рівень недовірливості, низька віра в команду, невпевненість у власних здібностях (0,899)
	Монотонія, ризик психічного вигорання (0,874)
	Надрішучість – схильність до ризику без належного обдумування (0,869)
	Відкритість системи (-0,658)
2. Відносини з підлеглими у процесі посадового зростання	Забезпечення умов для посадового зростання (0,950)
	Уміння працювати в команді (0,950)
	Адаптація до обставин (0,885)
	Планомірність у розподілі ресурсів та завдань (0,443)
	Педантичність (-0,506)
3. Гнучкість цінностей, структуроване планування	Високий рівень стресу (-0,436)
	Оцінка ступеня виклику несправедливості (0,913)
	Можливості контролю (0,861)
	Цілеспрямованість (0,779)
	Поінформованість (0,772)
	Об'єктивне реагування на повторюваність ситуацій (0,757)
	Випадковість як організаційна парадигма (-0,715)
Уникнення теми смерті (0,661)	

Закінчення таблиці 2.1

	Компетентне управління довірою підлеглих (0,630)
	Узгодженість дій та орієнтація на цінності (-0,557)
	Віра в позитивну мінливість (0,538)
4. Ефективне управління часом, контроль, делегування повноважень	Дефіцит часу в поставлені цілей (0,442)
	Дефіцит часу у прийнятті рішень (0,770)
	Дефіцит часу для виконання функцій контролю (0,746)
	Емотивний тип акцентуації (-0,736)
	Дефіцит часу на етапі планування управлінського рішення (0,725)
	Контроль за ставленням до людей (0,679)
	Синхронна система як організаційна парадигма (0,653)
	Делегування повноважень (0,616)
	Ставлення до смерті як до звільнення (0,608)
	Дефіцит часу для аналітики та комунікації (0,570)
5. Вимогливість до інших	Контроль за часом (0,897)
	Контроль за деталями виконання завдання (0,857)
	Контроль за якістю роботи (0,822)
	Роз'яснення мотивів і мети завдання (0,728)
	Наполегливість (0,690)
	Здатність адаптуватися через зміни (0,663)
	Усвідомлення місії, підтримка цілей і завдань (0,558)
	Усвідомлення місії, стратегії спрямованості організації (0,479)
	Закритість системи як організаційна парадигма (0,545)
	Забезпечення зворотного зв'язку (0,450)
Залучення до виконання завдань і повноважень (0,444)	
6. Контроль настроєм і станом підлеглих	Контроль за настроєм групи (0,828)
	Орієнтація на сьогоднішній день (0,797)
	Фіксація (0,698)
	Самоорганізація (0,664)
	Включеність у роботу (0,657)
	Контроль за напруженістю (0,594)
	Здатність оцінювати витрати (0,576)
	Усвідомлення місії, розуміння та загальне бачення професійного розвитку (0,546)
	Тривожний тип акцентуації (-0,521)
	Оцінка ступеня загрози невизначеності ситуації (0,435)
Здатність до адаптації та навчання (0,427)	
7. Здатність роз'яснювати цілі та завдання в мінливих умовах, екзистенціальність	Роз'яснення цілей та завдань (0,795)
	Цінності адхократичної культури (0,771)
	Страх смерті (0,609)
	Нейтральне сприйняття смерті (-0,575)
	Наближене прийняття смерті (-0,549)

Перший фактор моделі управлінської культури сержантів – «внутрішня стабільність, психоемоційне благополуччя» – розкриває зміст шкал, що стосуються внутрішньої їх стабільності і психоемоційного благополуччя. Зміст фактора розкриває психічні особливості сержантів, які можуть негативно

впливати на управлінську культуру. Так, страх неправильно зрозуміти ситуацію може відображати високий рівень стресу та напруженості (0,939) і проявлятися в обачливості і боязні неправильно зрозуміти інструкції, ситуації. Високий рівень недовірливості може відображати низьку віру сержантів у підрозділ як бойову команду, невпевненість у власних здатностях (0,899), що важливо для них, оскільки сержанти мають демонструвати високий рівень довіри. Монотонія або надмірна монотонія у службовій діяльності можуть призвести до їх психічного вигорання (0,874), а надрішучість – спровокувати схильність до ризикованих дій без належного обдумування, що може створювати потенційні проблеми в управлінській діяльності (0,869). Відкритість системи відображає, наскільки сержанти з низьким навантаженням можуть бути менш схильними до відкритого, гнучкого та адаптивного стилю управління (0,658).

Другий фактор – «відносини з підлеглими у процесі посадового зростання» – розкриває зміст шкал, важливих для підлеглих у процесі їх професійного розвитку, взаємодії з ними як членами бойової команди, професійної адаптації та спілкування. Ключовими є такі шкали: забезпечення умов для посадового зростання (0,950), уміння працювати в команді (0,950), вміння адаптуватися до обставин (0,885), планомірність у розподілі ресурсів і завдань (0,443).

Наявна також негативна кореляція з педантичністю (–0,506), адже надмірна педантичність може бути непродуктивною в динамічних умовах військового управління, які потребують гнучкості й адаптивності. Негативна кореляція з високим рівнем стресу (–0,436) підтверджує можливість погіршення результативності управлінської діяльності.

Третій фактор – «гнучкість цінностей, структуроване планування» – розкриває зміст шкал, які відображають важливість справедливості, контролю, цілеспрямованості і довіри в управлінській культурі сержантів, а також вказують на необхідність гнучкого підходу до цінностей і структурованого планування. Їх доцільно розглянути в контексті третього компонента управлінської культури сержантів, оскільки ці шкали стосуються кількох

важливих аспектів: оцінювання ступеня виклику несправедливості (0,913), коли високий рівень справедливості є критичним для забезпечення моралі та взаємної довіри в управлінському середовищі, особливо в екстремальних видах діяльності; можливостей з контролю (0,861), який є важливим елементом в їх управлінській діяльності, що вказує на здатність сержантів успішно керувати різними ситуаціями і викликами; цілеспрямованості (0,779) як важливої риси сержантів, що відображає їх здатність встановлювати конкретних цілей в управлінській діяльності їх і досягати; поінформованість (0,772), що вказує на значущість успішної комунікації та своєчасного обміну інформацією в управлінській діяльності сержантів; об'єктивного реагування на повторювані ситуації (0,757), що відображає їх здатність швидко адаптуватися до змін і бути гнучкими залежно від ситуації; випадковості як організаційної парадигми (-0,715), що має негативне навантаження, і відображає неприйнятність хаотичного, випадкового в їх управлінській діяльності; уникнення теми смерті (0,661), що необхідно в контексті екстремальної військово-професійної діяльності та може відображати важливість психологічної підтримки й обговорення досить складних тем; компетентного управління довірою підлеглих (0,630), яке відображає значущість довіри між сержантами та підлеглими; узгодженості дій та орієнтованості на цінності (-0,557), що мають негативне навантаження, яке вказує на те, що занадто сувора орієнтація на цінності може бути обмежувачем у контексті управлінської культури сержантів; віри в позитивну мінливість (0,538), що відображає важливість позитивного ставлення до змін і може вказувати на розуміння необхідності застосовувати гнучкість в управлінській діяльності. Отже, ці шкали й отримані результати відображають важливість справедливості, контролю, цілеспрямованості та довіри в управлінській культурі сержантів.

Четвертий фактор – «ефективне управління часом, контроль, делегування повноважень» – розкриває зміст шкал ефективного управління сержантами часом, адекватного контролю, обговорення складних тем і демонструє важливість делегування повноважень в управлінській діяльності.

Зокрема отримані такі результати за шкалами: дефіцит часу в поставленні цілей (0,442) і прийнятті рішень (0,770) відображають важливість успішного управління часом і прийняття рішень в управлінській діяльності сержантів, а також своєчасного визначення цілей і швидкого їх ухвалення; дефіцит часу для виконання функцій контролю (0,746) вказує на значущість часового контролю в управлінських завданнях сержантів; емотивний тип акцентуації (-0,736) має негативне навантаження, що може вказувати на непродуктивність емоційної збудженості в управлінській культурі сержантів; дефіцит часу на етапі планування управлінського рішення (0,725) і його реалізації (0,696) підкреслюють важливість планування та реалізації завдань у межах встановленого часу в управлінській діяльності; контроль за ставленням до військовослужбовців (0,679) відображає важливість контролю над поведінкою підлеглих військовослужбовців в управлінській діяльності; синхронність системи як організаційної парадигми (0,653) має позитивне навантаження, що вказує на важливість координації дій і їх синхронізації в управлінській культурі сержантів; делегування повноважень (0,616) вказує на значущість делегування повноважень у контексті управлінської культури; ставлення до смерті як до звільнення (0,608) може відображати аспект управлінської культури сержантів, що передбачає обговорення з підлеглим особовим складом проблеми смерті; дефіцит часу для аналітики та комунікації (0,570) відображає значущість аналітичної комунікації в управлінській діяльності і вказує на необхідність результативного аналізу й обміну інформацією.

П'ятий фактор – «вимогливість до інших» – розкриває важливі аспекти управлінської культури сержантів, передусім такі як контроль, наполегливість, адаптивність і залученість до професійної діяльності; контроль за часом (0,897), деталями виконання завдань (0,857) та якістю виконаної роботи (0,822) відображають важливість високого ступеня контролю в управлінській діяльності; роз'яснення мотивів і мети завдання (0,728) відображає важливість чіткого визначення та роз'яснення цілей і мотивів управлінських завдань; наполегливість (0,690) підкреслює її значущість в управлінській діяльності;

здатність адаптуватися через зміни (0,663) є важливим аспектом в управлінській діяльності, особливо в мінливому військово-професійному середовищі; усвідомлення місії, досягнення цілей і завдань (0,558) та усвідомлення місії, стратегії спрямованості організації (0,479) відображають важливість залученості і підтримання місії, цілей і стратегічного напрямку функціонування військових підрозділів (частин) у культурі управлінської діяльності сержантів; закритість системи як організаційна парадигма (0,545) вказує на тенденцію до закритої, більш формальної системи управління сержантами; забезпечення зворотного зв'язку (0,450) вказує на недостатнє оцінювання сержантами необхідності зворотного зв'язку в управлінській діяльності; залучення до виконання завдань і повноважень (0,444) підкреслює важливість делегування та залучення підлеглих до виконання завдань, «...що є сприятливою умовою ефективного функціонування організацій різних видів діяльності. Підвищення залученості персоналу в роботу організації стає найважливішим завданням будь-якого керівника» [16]. Загалом ці шкали вказують на аспекти управлінської культури, пов'язані із сильним контролем, наполегливістю, адаптивністю та командним духом.

Шостий фактор – «контроль за настроєм і станом підлеглих» – розкриває такі аспекти управлінської культури сержантів, як контроль за настроєм та станом підлеглих, орієнтацію на поточні справи, самоорганізацію, включеність у військово-професійну діяльність тощо. Цей фактор дає змогу виокремити кілька ключових елементів управлінської культури сержантів, які стосуються контролю, орієнтації на сьогоднішній день, самоорганізації та адаптації: контроль за настроєм групи (0,828) вказує на важливість контролю за настроєм та емоційним станом військовослужбовців підрозділу, що може впливати на успішність спільної військово-професійної діяльності і співпраці; орієнтація на сьогоднішній день (0,797) відображає важливість зосередженості сержантів на поточних завданнях і викликах, а не на майбутньому чи минулому; фіксація (0,698) вказує на необхідність зосередженості уваги сержантів на конкретних аспектах завдання та певній ситуації; самоорганізація (0,664) відіграє важливу

роль у військових підрозділах і частинах як бойових командах, де сержанти можуть бути відповідальними за організацію виконання власних завдань і діяльність підрозділу; включеність у роботу (0,657) відображає ступінь залученості сержантів до виконання службових завдань, в яких вони є активними учасниками спільної діяльності; контроль за напруженістю (0,594) вказує на важливість їх здатності контролювати ступінь напруженості чи стресу (морально-психологічний стан) у підрозділі як бойовій команді; здатність оцінювати витрати (0,576) відображає уміння оцінювати витрати енергії на виконання різних завдань і здатність сержантів ефективно управляти ресурсами; усвідомлення місії, розуміння та загальне бачення професійного розвитку (0,546) відображають важливість розуміння і сприйняття загального бачення та місії функціонування військового підрозділу; тривожний тип акцентуації (-0,521) вказує на те, що висока тривожність і стрес можуть негативно впливати на управлінську діяльність сержантів; оцінювання ступеня загрози невизначеності ситуації (0,435) вказує на здатність сержантів адаптуватися до змін чи неочікуваних обставин; здатність до адаптації та навчання (0,427) важлива для успішної управлінської діяльності.

Сьомий фактор – «здатність роз'яснювати цілі та завдання в мінливих умовах, екзистенціальність» – розкриває аспекти управлінської культури, передусім здатність роз'яснювати цілі та завдання, адхократичні цінності культури управління, опанувати страх смерті та адекватно її сприймати.

Ці фактори можуть бути розглянуті в контексті управлінської культури сержантів так:

роз'яснення цілей та завдань (0,795) – показники чіткого роз'яснення цілей та завдань в управлінській культурі, важливість яких, полягає в тому, що сержанти мають добре розуміти цілі та завдання, щоб ефективно керувати своїми командами;

цінності адхократичної культури (0,771) – гнучкої, адаптивної культури, яка працює найкраще в невизначених, нестабільних або швидко змінюваних умовах [89].

Отже, моделювання за результатами експертного оцінювання дає змогу сформулювати висновок про те, що управлінська культура сержантів – це їх багатоаспектний психологічний феномен, який включає низку ключових чинників, зокрема сім визначених у нашому дослідженні. На основі аналізу цих чинників можна зробити такі висновки.

1. Внутрішня стабільність і психоемоційне благополуччя є основою для успішної управлінської діяльності сержантів, які відчувають внутрішню рівноваженість і спокій, можуть краще управляти своїми підлеглими та результативно реагувати на виклики управлінської ситуації [17].

2. Взаємини з підлеглими у процесі посадового зростання потребують адекватного розуміння динаміки командотворення та індивідуальних потреб кожного члена команди. Поступовий розвиток взаємин із підлеглими як членами бойової команди сприяє перетворенню військового підрозділу в бойову команду.

3. Гнучкість цінностей і структуроване планування дають змогу сержантам швидко адаптуватися до змінюваних обставин управлінської діяльності без втрати основного курсу дій.

4. Ефективне управління часом, контроль і делегування повноважень відображають сформованість навичок та умінь оперативного управління, важливих для сержантів як військових лідерів.

5. Вимогливість до інших військовослужбовців вказує на високі стандарти сержанта і його зосередженість в управлінській діяльності на якості виконання поставленого службово-бойового завдання.

6. Контроль за морально-психічним станом підлеглих вказує на емпатію та здатність сержантів розуміти емоційний стан своїх підлеглих, що є ключовими аспектами збереження позитивного морально-психологічного клімату в підрозділі як бойовій команді.

7. Здатність роз'яснювати підлеглим цілі та завдання спільної діяльності в мінливих умовах бойового буття та екзистенційність відображають практичне

мислення і здатність сержанта до системного розуміння й інтерпретації змісту своєї управлінської діяльності.

Отже, ці фактори разом формують багатоманітну контекстну модель психологічних особливості управлінської культури сержантів, яка забезпечує результативність їх управлінської діяльності як сучасних суб'єктів військового управління.

На наступних етапах дослідження ми співвіднесли теоретичну модель управлінської культури сержантів з експертною моделлю. На нашу думку, обґрунтованим буде висновок про їх співвідносність. Фактори експертної моделі на основі запропонованих у теоретичній моделі викладено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Фактори експертної моделі психологічних особливостей управлінської культури сержантів СВ ЗС України

Компоненти моделі	Зміст моделі
Ціннісно-мотиваційний	Налаштованість на взаємини з підлеглими у процесі посадового зростання; вимогливість до інших
Когнітивний	Гнучкість цінностей, структуроване планування; здатність роз'яснювати цілі й завдання в мінливих умовах
Емоційно-вольовий	Внутрішня стабільність, психоемоційне благополуччя, контроль за настроєм та станом підлеглих
Діяльнісно-професійний	Ефективне управління часом, контролювання, делегування повноважень
Інтегрований прояв – суб'єктний	Суб'єкт управлінської діяльності в системі військового управління

З урахування такого розподілу кожен компонент управлінської культури сержантів відіграє важливу роль у визначенні результативності їх управлінської діяльності. Поєднання компонентів формує цілісну картину, яка описує способи, якими сержанти досягають розуміння, мотивації та управління своєю діяльністю і взаємодії з іншими.

На основі теоретичних досліджень, передусім результатів експертного моделювання управлінської культури, ми розробили авторську анкету (додаток В) для дослідження управлінської культури сержантів, яка включає перелік питань за такими кластерами: поведінково-службова нормативність (1–4, 24); суб'єктні предиспозиції управлінської культури (5–13, 20–23), здатність

управляти іншими (15–19), професійна управлінська культура (25–40), а також містить інтегральний результат управлінської культури (загальний бал).

У процесі розроблення анкети 7-факторну експертну модель і 4-компонентну теоретичну модель було враховано та узагальнено в емпіричних шкалах так:

1) поведінково-службова нормативність – гнучкість цінностей, структуроване планування, вимогливість до інших;

2) суб'єктні предиспозиції управлінської культури – внутрішня стабільність, психоемоційне благополуччя;

3) здатність управляти іншими – відносини з підлеглими у процесі посадового зростання, контроль за настроєм і станом підлеглих;

4) професійна управлінська культура – ефективне управління часом, контроль, делегування повноважень, здатність роз'яснювати цілі та завдання в мінливих умовах, екзистенціальність.

Інтегральний результат управлінської культури сержантів міститиме чотири ключові аспекти, кожний з яких відображає відповідну сукупність факторів:

поведінково-службова нормативність – гнучкість цінностей, структуроване планування, вимогливість до інших, які стосуються принципів поведінки та служби, якими керуються сержанти;

суб'єктні предиспозиції управлінської культури – внутрішня стабільність, психоемоційне благополуччя, що стосуються суб'єктних якостей, які впливають на успішність управлінської діяльності;

здатність управляти іншими – взаємини з підлеглими у процесі посадового зростання, що відображає лідерські навички та здатність до взаємодії з командою, а також контроль за настроєм і станом підлеглих;

професійна управлінська культура – управління часом, контроль, делегування повноважень, здатність роз'яснювати цілі та завдання в мінливих умовах, екзистенціальність, які відображають професійні навички та знання, необхідні для успішної управлінської діяльності сержанта.

Ці чотири аспекти сукупно створюють інтегральний результат управлінської культури сержантів, за допомогою якого можна комплексно виміряти різні фактори, які впливають на успішність управління, і визначити здатність сержантів виконувати свою роль керівника у військовому середовищі.

Зазначені компоненти стосуються різних аспектів управлінської культури сержантів, які впливають на їх управлінську поведінку та рішення, спосіб роботи з іншими і ставлення до своєї професії, також відображають різні навички і вміння, які вони розвивають у процесі служби.

2.3. Організація роботи та обґрунтування методик дослідження

2.3.1. Організація роботи

У контексті дослідження управлінської культури сержантів для обґрунтування принципів і механізмів її розвитку з урахуванням специфіки та контексту їх управлінської діяльності увиразнилася проблема пошуку універсальної методології, за допомогою якої можна поєднати навіні підходи на рівні усвідомлення проблеми діяльнісного опосередкування розвитку суб'єкта військового управління як професіонала. В такому контексті згідно з вимогами суб'єктно-діяльнісного підходу ми застосували генетико-експериментальний метод С. Максименка, для якого характерні певні принципи організації експериментальних досліджень, аналіз за одиницями (допомагає розкрити ключові аспекти управлінської культури), принцип історизму (враховує історичний розвиток культури управління в системі військового управління), системний і контекстний підходи (досліджує управлінську культуру в її цілісності в системі ЗС України) та моделювання (емпірично моделює управлінську культуру та поведінку сержантів).

При цьому психологічне моделювання за результатами експертного оцінювання дало змогу використовувати для узагальнення на рівні математичних моделей досвід експертів щодо моделі управлінської культури сержантів з різним досвідом управлінської діяльності. Водночас моделювання її основних компонентів сприяло створенню та вдосконаленню узагальненої

моделі їх управлінської культури на основі аналізу її основних складових. Концептуалізація забезпечила визначення та конкретизацію основних понять та ідей дисертації, операціоналізація – перетворення абстрактних концептів у конкретні шкали управлінської культури, які можна діагностувати, що забезпечило отримання даних за допомогою опитувальників, методик, шкал і тестів.

Також ми врахували кілька інших ключових принципів для організації емпіричного дослідження:

принцип об'єктивності оцінювання управлінської культури сержантів із різним управлінським досвідом забезпечив неупереджене, відверте і контекстне її дослідження через мінімізацію впливу постаті дослідника на процес дослідження;

принцип диференціації передбачав урахування різноманітних аспектів управлінської культури сержантів на різних рівнях військового управління, їх класифікацію та розроблення відповідних методик дослідження кожного з них; принцип динамізму досліджуваного феномена дав змогу врахувати, що управлінська культура сержантів є динамічним і контекстним феноменом.

Дослідження психологічних особливостей управлінської культури сержантів було проведено на базі навчального центру Сухопутних військ ЗС України (вбірка становила 137 осіб віком від 25 до 45 років у військовому званні від молодшого сержанта до старшого майстер-сержанта) та передбачало три етапи роботи.

На першому етапі (тривав з другої половини 2020 року до першої половини 2021 року) був проведений теоретико-методологічний аналіз результатів наукових досліджень українських і зарубіжних науковців із проблеми управлінської культури фахівців у сучасній психологічній науці та концептуалізований категорійно-понятійний апарат дисертаційного дослідження.

На другому етапі (тривав з другої половини 2021 року до першої половини 2022 року) було проведено констатувальне дослідження, що мало за

мету моделювання конкретних психологічних характеристик особистості сержантів, що виявляються в їх управлінській культурі, та отримання експериментальних даних про психологічні особливості управлінської культури сержантів на різних етапах їх професіогенези.

На констатувальному етапі дослідження для узагальнення компонентів управлінської культури сержантів, визначення їх змісту було проведено експертне опитування. До складу групи експертів увійшли 18 сержантів-керівників. За результатами експертного оцінювання розроблено модель, що узагальнює систему психологічних особливостей управлінської культури сержантів.

Відповідно до мети і завдань дисертаційної роботи було рандомізовано дві групи досліджуваних осіб: перша – сержанти з досвідом військової служби до 5 років – 62 особи; друга – сержанти з досвідом військової служби більше 5 років – 75 осіб. Такий спосіб формування вибірки ґрунтується на основних загальних теоріях професіогенези фахівця.

Для досягнення мети дослідження та перевірки результативності тренінгу розвитку управлінської культури методом випадкового вибору з-поміж групи сержантів з досвідом військової служби до 5 років виокремлено експериментальну та контрольну групи. Також для забезпечення репрезентативності й надійності висновків про вплив тренінгу на розвиток управлінської культури сержантів була виокремлена друга контрольна група, до складу якої увійшли сержанти з досвідом військової служби більше 5 років.

Третій етап дослідження (тривав з другої половини 2022 року і протягом 2023 року) був спрямований на поглиблене вивчення компонентів управлінської культури сержантів і тренінгової програми для їх розвитку, розроблення факторних моделей та передбачав проведення формувального і контрольного етапів дослідження.

На формувальному етапі емпіричного дослідження з експериментальною групою був проведений психологічний тренінг, спрямований на розвиток

управлінської культури сержантів та підготовку до успішної управлінської діяльності. З контрольними групами такий тренінг не проводився.

На контрольному етапі емпіричного дослідження експериментальна та контрольні групи сержантів були повторно досліджені, а результати порівняні по групах за допомогою математичних методів обробки для з'ясування значущості розходження отриманих емпіричних даних. На цьому етапі було проведено якісний та кількісний аналіз експериментальних даних і підведено підсумки експериментального дослідження.

2.3.2. Обґрунтування методик дослідження

Для діагностування ціннісно-мотиваційного компонента управлінської культури сержантів використано такі методики.

1. Морфологічний тест життєвих цінностей (В. Сопова і Л. Карпушиної) [39] для виявлення ієрархії цінностей і сфер самореалізації особистості. Методика дає змогу визначити життєві цінності, найважливіші для сержанта, і сфери, у яких він прагне реалізуватися. Дослідження проведено за шкалами цінностей, що стосуються самореалізації та життєвих пріоритетів.

Перелік життєвих цінностей включає:

розвиток себе, пізнання індивідуальних особливостей, постійний розвиток власних здібностей та інших особистісних характеристик;

духовне задоволення – керівництво моральними принципами, переважання духовних потреб над матеріальними (або ступінь домінування духовних потреб над матеріальними);

креативність – реалізація власних творчих можливостей, прагнення змінювати оточення, дійсність;

активні соціальні контакти – встановлення сприятливих відносин у різних сферах соціальної взаємодії, розширення міжособистісних зв'язків, реалізація власної соціальної ролі;

власний престиж – завоювання визнання у суспільстві через дотримання певних соціальних вимог;

високе матеріальне становище – звернення до чинників матеріального благополуччя як головного змісту існування;

досягнення – поставлення і вирішення певних життєвих завдань як головних життєвих чинників;

збереження власної індивідуальності – переважання власних думок, поглядів, переконань над загальноприйнятими, захист своєї неповторності та незалежності.

Згідно з методикою цінності можуть бути реалізовані різними способами, зокрема ми дослідили у сержантів СВ ЗС України такі життєві сфери: професійне життя, освіту, сімейне життя, суспільну активність, захоплення, фізичну активність [85].

Доречність використання в дослідженні: розуміння цінностей і прагнень сержантів СВ ЗС України дасть змогу з'ясувати вплив життєвих цінностей військового керівника на професійну сферу.

2. Шкала мотивації для досягнення успіху (Т. Елерс) [40]. В науковій літературі мотивацію досягнень визначають як потребу індивіда досягати успіхів та уникати невдач, що є одним із різновидів мотивації діяльності. Інтеграція афективних і когнітивних процесів створює систему, що регулює діяльність, а зв'язок між мотивацією та емоціями дає змогу визначити дуальну мотиваційно-емоційну оцінку ситуації «радість – страх».

Успішність діяльності індивіда визначають за трьома чинниками: силою мотивації (прагнення до успіху); наявністю в ціннісній системі військовослужбовця цінностей досягнення; ступенем оволодіння необхідними навичками та вміннями. Водночас існують два суперечливих мотиви, які функціонально пов'язані з діяльністю, спрямованою на досягнення успіху та уникнення невдачі. Вибудовування власного життя і військової кар'єри залежить від домінуючого мотиву. На нашу думку, військовослужбовці, які прагнуть просуватися кар'єрними сходами, спрямовані на досягнення відповідної мети (вибудовування власної кар'єри), досягають вагоміших результатів діяльності. Потреба в досягненні передбачає визначення

відповідальності встановленим стандартам результатів діяльності, проведення самооцінювання післядії та відповідальність за наслідки діяльності. Отже, орієнтованість на отримання результату або досягнення професійної майстерності, активна взаємодія з військовослужбовцями по горизонталі або вертикалі із підпорядкованим особовим складом і керівництвом, орієнтованість на задоволення потреб, не пов'язаних із військовою службою (на благо держави, суспільства, рідних), спрямованість на здобуття авторитету або те, щоб бути не гіршим за інших, прагнення до самовдосконалення, сприйняття труднощів як корисного досвіду – все це сприяє набуттю професіоналізації сержанта [152].

3. Шкала мотивації до уникнення невдач (Т. Елерс) [40] для вимірювання мотивації до уникнення невдач, визначення, наскільки сержанти хочуть уникнути негативних результатів, неуспішності і помилок в управлінській діяльності.

Основна шкала – міра бажання уникнути негативних наслідків чи невдач.

Доречність використання в дослідженні: для з'ясування ставлення сержантів до можливих невдач в управлінській діяльності, що допоможе зрозуміти способи їх реагування на виклики та стресові ситуації, з'ясувати ймовірну здатність впоратися з ними.

4. Багатофакторний особистісний опитувальник FPI (форма В) [10] для діагностування станів і властивостей особистості військовослужбовця, першочергових для військово-професійної адаптації, регуляції поведінки та управлінської діяльності сержантів.

Мета застосування полягає у вимірюванні різноманітних аспектів особистості сержанта за такими шкалами: невротичність, спонтанна агресивність, депресивність, дратівливість, комунікабельність, врівноваженість, реактивна агресивність, сором'язливість, відкритість, екстраверсивність, емоційна лабільність, маскуліність.

Доречність використання в дослідженні: для підтвердження валідності дослідження особистісних характеристик сержантів, які можуть впливати на реалізацію управлінських рішень.

У нашому дослідженні використано такі шкали опитувальника: I – невротичність – характеризує рівень невротичності військовослужбовця; II – спонтанна агресивність – дає змогу виявити й оцінити психопатизацію інтротенсивного типу; III – репресивність – дає змогу діагностувати ознаки, притаманні психопатологічному депресивному синдрому; IV – дратівливість – допомагає визначити емоційну лабільність військовослужбовця; V – комунікативність – характеризує реальні прояви соціальної активності; VI – врівноваженість – вказує, наскільки військовослужбовець стійкий до негативних впливів; VII – реактивна агресивність – дає змогу з’ясувати ознаки психопатизації екстрасенсивного типу; VIII – сором’язливість – допомагає з’ясувати, як військовослужбовець реагує на звичайні життєві ситуації; IX – відкритість – виявляє ставлення військовослужбовця до соціального оточення, рівень його самокритичності; X – екстраверсія-інтроверсія – дає змогу визначити спрямованість військовослужбовця: на зовнішні явища, оточуючих військовослужбовців або на себе; XI – емоційна лабільність – дає змогу з’ясувати стабільність чи нестабільність емоційного стану військовослужбовця.

Для дослідження емоційно-вольового компонента управлінської культури сержантів використано такі методики.

1. Опитувальник «Когнітивне регулювання емоцій» (Cognitive Emotion Regulation Questionnaire – CERQ) (N. Garnefski, V. Kraaij) [108] для виявлення частоти використання кожної з дев’яти стратегій регуляції емоцій під час виконання сержантом службово-бойової (управлінської) діяльності. Стратегії регуляції емоцій сержантами можна зарахувати до двох категорій:

«ефективні»:

- сприяють успішній адаптації і прийняттю того, що сталося;
- допомагають позитивно перефокусуватися (позитивно тлумачити наслідки ситуації);

- дають змогу зосередитися на плануванні, коли військовослужбовець намагається адаптувати ситуацію до життя;
 - сприяють позитивному переоцінюванню, коли сержант намагається перетворити ситуацію у набутий досвід;
 - дають змогу оцінити проблему у перспективі минулого;
- «деструктивні»:
- заважають адаптації до ситуації;
 - викликають самозвинувачення, коли військовослужбовець бере відповідальність тільки на себе;
 - породжують нав'язливі думки про негативні події (румінацію);
 - зумовлюють катастрофізацію, гіперболізацію подій;
 - спричиняють винувачення інших, прагнення перекласти провину в діях на інших військовослужбовців.

2. Тест життестійкості (Hardiness Survey) (С. Мадді) [143] для вимірювання «життестійкості», тобто здатності сержантів впоратися зі стресом, змінами і невизначеністю в управлінській діяльності.

Основними шкалами визначено залученість, контроль і виклик.

Доречність використання в дослідженні: розуміння життестійкості сержантів допомагає виявити їх можливості, щоб впоратися зі стресовими ситуаціями у військово-професійному середовищі та управлінській діяльності.

Американський психолог С Мадді ввів термін «життестійкості» у психологічну науку та визначив його як особливу інтегративну якість особистості, певну систему поглядів і переконань, які дають змогу витримувати стресову ситуацію, позитивно сприймаючи навколишню дійсність і, здатність зберігати внутрішню рівновагу та гармонію [142]. Отже, психологічні установки та ефективні навички допомагають сержантам долати життєві труднощі, змінювати складні обставини життя на нові можливості, набуваючи при цьому корисного досвіду. Особистісне зростання, психологічний розвиток сержантів сприяють їх життестійкості, яка містить три структурних компоненти: залученість, контроль та прийняття ризику, які поєднують у собі

когнітивно-емоційну та поведінкову складові. Психологічна установка залученості утворюється на основі потреби військовослужбовця бути залученим до процесу життєдіяльності незалежно від сприятливих або несприятливих життєвих обставин; психологічні установки контролю відображають віру у власні можливості, здатність впливати на ситуацію, розглядати шляхи її вирішення з різних боків, тому ступінь драматичності події сприймати лише суб'єктивно; психологічні установки ризику опосередковано вказують на набуте екзистенційне розуміння того, що реакція на стрес під час проходження військової служби є нормою для здобуття професійного досвіду, змоги навчатися та розвиватися. Розвинена життєстійкість сприяє розвитку активної життєвої позиції, відчуттю здатності самостійно вибирати життєвий шлях. Життєстійкість також тісно пов'язана зі статусом досягнутої ідентичності військовослужбовця з військовим колективом та корелює із соціально значущими особистісними якостями: сформованими життєвими цілями, відповідальністю, загальною соціальною активністю, реалізацією власного потенціалу. За С. Мадді, «стиль Прометея» є здатністю військовослужбовця усвідомлювати психологічне значення набутого життєвого досвіду (негативного або позитивного), здатністю перетворити цей досвід або його наслідки в нові можливості для самовдосконалення. В умовах широкомасштабної агресії з боку Росії розвинена життєстійкість сприяє прийняттю рішень у складних ситуаціях вибору, прийняттю управлінських рішень, дає змогу аналізувати причини поразок і знаходити ресурс для відновлення. Низький рівень життєстійкості вказує на низьку мотивацію до саморозвитку, намагання уникати невдач, пасивність (бездіяльність) в управлінській діяльності сержанта.

Отже, здатність знаходити сенс у разі зазнання невдач, брати на себе відповідальність та конструктивно вирішувати проблемні ситуації відображають здатність сержанта до творчого самовизначення, яке дає змогу вирішувати життєві та професійні завдання, керувати власним життям. Життєстійкість впливає на особливості соціальної взаємодії, вибудовування

відносин взаємоповаги та розуміння, відображає психологічну готовність особистості до докладання зусиль для здобуття знань, відчуття впевненості, спрямування власної діяльності на досягнення результату.

3. Шкала позитивного та негативного афекту (Positive and Negative Affect Schedule – PANAS), (Watson D., Clark L. A., Tellegen A.) [38]. У концепції позитивного та негативного афекту Д. Уотсона з колегами (Watson, Clark & Tellegen) позитивний афект інтерпретований як енергійність, активність, залученість, а його низький рівень – як смуток, млявість. Негативний афект вказує на суб'єктивний дистрес, неприємну (негативну) залученість, яка впливає на стани контролю, гніву, зневаги, огиди, провини, страху та нервозності, його низький рівень – на стан спокою та безтурботності. Позитивний та негативний афекти відображають характеристики особистісних чинників екстраверсії, тривожності і нейротизму. Ці шкали також можуть відображати ситуативні афективні виміри стану, предиспозиційні риси, індивідуальні відмінності в емоційній реактивності. Отже, характеристики позитивного та негативного афекту відповідають особистісним факторам екстраверсії, тривожності і нейротизму. Диспозиційні риси (фундаментальні одиниці особистості, кожна з яких є узагальненою схильністю діяти певним чином у відповідній типовій ситуації) вказують на пов'язаність із психобіологічними та психодинамічними конструктами чутливості до нагороди та покарання. Отже, позитивний та негативний афект пов'язаний із психоемоційними станами (тривожністю, депресивністю, нейротизмом) рівнем біологічних та біохімічних показників, наприклад, високий рівень негативного афекту може вказувати на наявність депресії, тривоги.

Мета застосування – вимірювання двох широких категорій афектів: позитивного (рівня емоційного задоволення та ентузіазму особи) і негативного (рівня емоційного дискомфорту особи).

Основними шкалами визначено: для позитивного афекту – зацікавлений, радісний, сповнений сил, енергійний, впевнений, зібраний, натхненний, рішучий, уважний, активний; для негативного афекту – пригнічений,

засмучений, винуватий, наляканий, зніяковілий, неспокійний, тривожний, роздратований, знервований.

Для дослідження когнітивного компонента управлінської культури сержантів застосовано такі методики.

1. Когнітивно-поведінкові стратегії подолання (І. Г. Сізова, С. І. Філіпченкова) [19] для з'ясування особливостей використання когнітивно-поведінкових стратегій подолання проблемних ситуацій у сержантів на різних етапах їх професійного становлення. Професійна діяльність сержанта відбувається в особливих, екстремальних та надекстремальних умовах, належить до переліку ризиконебезпечних професій і характеризується найвищими рівнями професійного стресу. Отже, ефективність управлінської діяльності сержанта певною мірою залежить від особливостей прояву у нього копінг-поведінки, що включає когнітивні та поведінкові компоненти. Це дає змогу дізнатися, як сержант реагує на стресові ситуації, які механізми використовує для подолання негативних обставин.

Основними шкалами стратегії подолання визначено: втечу з важкої ситуації, порівняння, антиципацій, неподолання, заперечення, когнітивну репетицію, корекцію очікувань та надій.

Доречність використання в дослідженні: розуміння стратегій подолання, використовуваних сержантами, для з'ясування способів їх реагування на стресові ситуації, виклики та проблеми в управлінській діяльності.

2. Опитувальник когнітивних помилок (Cognitive Mistakes Questionnaire – CMQ) [144] для з'ясування когнітивних помилок, які можуть впливати на сприйняття, розуміння та вирішення управлінських проблем і проблемних ситуацій сержантами.

Основними шкалами визначено: персоналізацію, читання думок, впертість, моралізацію, катастрофізацію, набуту (навчену) безпорадність.

Доречність використання в дослідженні: для розуміння когнітивних помилок, які можуть допустити сержанти, і з'ясування способу прийняття рішень у практичному – управлінському – мисленні.

Для дослідження діяльнісно-професійного компонента управлінської культури сержантів застосовано такі методики.

1. «Аналіз власних обмежень «Ви самі» (K. Woodcock, D. Francis) [9; 24], для виявлення можливих обмежень, кращого розуміння своїх навичок, вмінь і можливостей, що є важливими елементами саморозвитку та самооцінювання сержантів як суб'єктів управління.

Основними шкалами визначено: широкий спектр навичок, умінь і здатностей, у т.ч. комунікативних навичок, навичок вирішення проблем, лідерських здатностей та ін.

Доречність використання в дослідженні: з'ясування сильних і слабких сторін сержантів у контексті управлінської діяльності для виявлення потенційних сфер розвитку й удосконалення, віднайдення пояснень, чому деякі сержанти можуть бути успішнішими в управлінській діяльності, ніж інші, а також груп обмежень, які впливають на військово-професійну діяльність військового керівника.

Обмеженнями можуть бути:

невміння самотійно контролювати власну поведінку (низька здатність до емоційно-вольової саморегуляції, низька змога опиратися негативним впливам з боку інших військовослужбовців);

невизначеність життєвих пріоритетів (несформованість моральної та професійної ціннісної сфер);

невизначеність стратегій особистісного і професійного зростання (низька потреба до саморозвитку, самоактуалізації; низький рівень власних домагань у досягненні мети);

низький рівень відповідальності за самотійно прийняті рішення та вчинки, неспроможність вирішувати конфлікти, проблемні ситуації;

невміння передбачити наслідки власних вчинків, низька антиципація;

нерозвиненість ораторських здібностей, невміння довести до інших військовослужбовців власну думку, за допомогою аргументів і контраргументів відстояти свою позицію.

2. Цикл управлінських умінь (Clark L. Wilson) (в адаптації В. Чікер) [35] для оцінювання рівнів розвиненості управлінських умінь і здатності до ефективного керування.

Основними шкалами визначено: прийняття рішень, планування, організацію, координацію, контролювання тощо.

Методика дає змогу визначити основні модальності управлінських умінь, що містять такі управлінські дії: планування, прийняття рішень, організацію, координацію, контролювання, комунікацію, лідерство.

У методиці розглянуто основні модальності управлінських умінь:

прийняття рішень – здатність аналізувати інформацію, вибирати оптимальне рішення та реалізовувати його;

планування – здатність формувати цілі, визначати ресурси та розробляти плани для досягнення цілей;

організацію – здатність структурувати ресурси та процеси для досягнення цілей;

координацію – здатність ефективно взаємодіяти з іншими, координувати дії команди;

контроль – здатність відстежувати процес виконання роботи, коригувати дії, забезпечувати досягнення цілей;

комунікацію – здатність ефективно передавати інформацію, активно слухати і встановлювати ефективні взаємини з іншими;

лідерство – здатність мотивувати, надихати і спрямовувати інших на досягнення цілей.

Доречність використання в дослідженні: для виявлення управлінських умінь сержантів і визначення можливих сфер для їх поліпшення. Модальності методики можуть бути особливо корисними в контексті вивчення управлінської культури сержантів через охоплення їх управлінської компетентності як підвалини управлінської культури.

3. «Дослідження організаційної культури» Денісона (Denison Organizational Culture Survey – DOCS) [133] для оцінювання організаційної

культури за допомогою вимірювання чотирьох ключових атрибутів культури: адаптивності, залученості, згуртованості, відкритості і навчання. Основними шкалами визначено: адаптивність, замученість, згуртованість, відкритість до навчання, які можуть бути особливо корисними під час вивчення управлінської культури сержантів.

Місія військової організації формує чітке уявлення про її призначення, передбачає розроблення стратегії і вибудовування бачення майбутнього. Місія має три сторони: стратегічний напрям, намір, цілі і завдання; бачення, що надає гнучкості; здатність до адаптації і реагування на військове середовище.

Адаптивність вимірюють за трьома параметрами:

здатність до змін в увазі до військовослужбовців, здатність до навчання організації;

залученість, що характеризується наданням повноважень, орієнтаціями на роботу в команді та можливістю розвитку;

узгодженість, яка визначає цінності організації та проводить самоідентифікацію співробітників із компанією, визначає здатність до консенсусу, можливість координації та інтеграції співробітників.

Відповідно до методики дослідженню підлягають такі аспекти:

стратегічна спрямованість;

цілі і завдання;

бачення;

узгодженість дій персоналу військової організації;

координація та інтеграція;

згода;

ключові цінності:

– залученість (розвиненість відповідальності, рівень повноважень, відображення відносин між керівництвом та підлеглими, узгодженість дій та їх координація, наявність спільних цінностей у військовому середовищі);

– повноваження;

– орієнтованість на роботу в команді;

- розвиток здібностей;
- адаптивність;
- здатність до змін;
- орієнтація на військовослужбовця;
- здатність до організації навчання.

Основними шкалами визначено:

адаптивність – міра пристосування організації до змін у своєму оточенні. Включає підшкали створення змін, клієнтської орієнтованості, навчання та інновацій;

залученість – міра включеності військовослужбовців у діяльність і цінування цього організацією. Включає підшкали вибудовування команди, надійності й емпатії;

згуртованість – міра співпраці для досягнення спільних цілей. Включає підшкали координації та інтеграції, узгодження і формування стратегії;

відкритість і навчання – міра, якою організація підтримує відкритість до нових ідей і навчання. Включає підшкали створення системи відкритого виявлення, емпатії та відкритості до нових ідей.

Шкали та підшкали допомагають вивчити й оцінити внутрішню динаміку організаційної культури, що впливає на продуктивність та ефективність організації, що може бути особливо корисно під час вивчення управлінської культури.

Доречність використання в дослідженні: визначення характеристик організаційної культури військового підрозділу та частини в управлінській культурі сержантів, а також розуміння, як ці характеристики можуть впливати на результативність їх управлінської діяльності.

Висновки до розділу

1. Результати дослідження показують, що управлінська діяльність сержантів є жорстко регламентованою, систематизованою та контекстною, адже вони відіграють провідну роль у ЗС України, виконуючи широкий спектр

обов'язків – від навчання солдатів і керування ними до виконання тактичних та інших завдань. Регламентована та систематизована природа цих обов'язків має спрямований і стадіальний вплив на їх професіогенез, формує їх військово-професійну культуру в контексті стандартів і процедур, встановлених для ЗС України. Отже, регламентоване середовище може сприяти розвитку дисциплінованості, працездатності, культури прийняття управлінських рішень, актуалізації лідерства сержантів, але й певним чином «гальмувати» прояв творчої ініціативності та суб'єктних якостей.

2. Проведено експертне дослідження з моделювання конкретних психологічних характеристик особистості, що виявляються в управлінській культурі сержантів, для узагальнення системи психологічних складових, визначення її змісту з огляду на емпіричні референти. За результатами оцінювання експертами запропонованих 94 шкал побудовано 7-факторну модель, що узагальнює систему психологічних особливостей управлінської культури сержантів: перший фактор моделі управлінської культури сержантів розкриває зміст чинників, які стосуються внутрішньої стабільності і психоемоційного благополуччя; другий – чинників, важливих для підлеглих у процесі посадового зростання, взаємодії з командою, адаптації та спілкування; третій – чинників, що відображають важливість справедливості, контролю, цілеспрямованості і довіри в управлінській культурі сержантів; четвертий – чинників ефективного управління часом, адекватного контролю, обговорення складних тем і важливості делегування в управлінській культурі сержантів; п'ятий – аспекти управлінської культури, передусім контроль, наполегливість, адаптивність і залученість; шостий – аспекти управлінської культури, насамперед контроль за настроєм і станом підлеглих, орієнтацію на поточні справи, самоорганізацію, включеність у роботу тощо; сьомий – аспекти управлінської культури, передусім здатність роз'яснювати цілі та завдання, адхократичні цінності культури управління, опанування та адекватність страху смерті.

3. Дослідження проведено на базі навчального центру Сухопутних військ ЗС України. На першому етапі був концептуалізований категорійно-понятійний апарат дисертаційного дослідження. На другому етапі було проведено констатувальне дослідження, цілі якого полягали в моделюванні конкретних психологічних характеристик особистості сержанта, що виявляються в їх управлінській культурі, та отриманні експериментальних даних про психологічні особливості управлінської культури сержантів на різних етапах їх професіогенези. Третій етап дослідження був спрямований на поглиблене вивчення компонентів управлінської культури сержантів і тренінгової програми для їх розвитку, розроблення факторних моделей та передбачав проведення формульовального і контрольного етапів дослідження.

4. Обґрунтовано діагностувальний інструментарій для оцінювання управлінської культури сержантів та з'ясовано, що використані методики дають змогу комплексно оцінювати управлінську культуру сержантів, оскільки охоплюють широкий спектр психологічних характеристик і проявів сержантів в управлінській діяльності, сприяють не лише оцінюванню поточного стану їх управлінської культури, а й виявленню потенційних сфер для подальшого розвитку й удосконалення.

Основні наукові результати другого розділу викладені у публікаціях [85; 90; 152]:

1. Vasyl Osodlo, Olexandr Kovalchuk, Nataliia Nesterenko. *Motivational aspects of a military leader's managerial culture development*. Journal Behavior Studies in Organizations. 2021. Vol. 6. P. 1–7.

2. Нестеренко Н.В. Імідж сержанта Сухопутних військ Збройних Сил України. *Філософсько-соціологічні та психолого-педагогічні проблеми підготовки особистості до виконання завдань в особливих умовах* : матеріали наук.-практ. конф. (м. Київ, 1 груд. 2022 р.). Київ : НУОУ, 2022. С. 223–228.

3. Нестеренко Н. В. Операціоналізація концепту управлінської культури сержантів СВ ЗС України на матеріалах експертної оцінки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: «Психологія»*. Ужгород, 2023. № 3. С. 28–36.

РОЗДІЛ 3

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ СЕРЖАНТІВ

3.1. Результати дослідження компонентів управлінської культури сержантів

Результати дослідження ціннісно-мотиваційного компонента управлінської культури сержантів. За результатами використання шкали мотивації для досягнення успіху та уникнення невдач (Т. Елерс) з'ясовано загальні тенденції для розподілу досліджуваних осіб відповідно до їх диференціації за критерієм досвіду управлінської діяльності. Середнє значення вказує на середню величину результатів, стандартне відхилення відображає розсіювання результатів навколо середнього, медіана вказує на центральне значення, яке поділяє дані на дві рівні частини, а діапазон – на розмах між найменшим і найбільшим значеннями. Отримані результати наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Описова статистика шкал мотивації досягнення успіху та уникнення невдач у сержантів (перша – з досвідом військової служби на сержантських посадах до 5 років, друга – з досвідом військової служби на сержантських посадах більше 5 років)

Група	Показники	Мотив успіху	Мотив невдачі
Перша	Середнє значення	17,44	12,13
	Стандартне відхилення	2,140	1,520
	Медіана	18,00	12,00
	Діапазон	6	4
Друга	Середнє значення	18,56	18,61
	Стандартне відхилення	1,287	1,064
	Медіана	19,00	19,00
	Діапазон	3	3

Згідно зі статистичним аналізом мотивації до успіху серед сержантів залежно від досвіду управлінської діяльності було виявлено такі тенденції: у першій групі сержантів рівні мотивації різноманітні та існує відносно великий

розкид між найменш і найбільш мотивованими сержантами. Медіанне значення вище за середнє, що може вказувати на наявність окремих сержантів із низьким рівнем мотивації, впливаючи на середнє значення. У другій групі сержантів рівні мотивації більш однорідні з меншим розкидом значень. Медіанне значення також вище середнього, але різниця між ними менша, ніж у першій групі.

Порівняння цих груп дає змогу визначити такі тенденції мотивації до успіху: перша група сержантів у середньому більш мотивована до успіху, ніж друга; розкид значень мотивації до успіху менший серед сержантів з досвідом військової служби на сержантських посадах понад 5 років, що може вказувати на більшу стабільність і передбачуваність їхньої мотивації; в обох групах медіана вище середнього значення, що може вказувати на наявність сержантів із відносно низьким рівнем мотивації, однак у групі з більшим досвідом служби ця різниця менша, що може вказувати на меншу кількість сержантів із низькою мотивацією.

Статистичний аналіз мотивації до уникнення невдач серед сержантів залежно від терміну перебування на сержантських посадах дав змогу виявити такі особливості. У першій групі сержантів виявлено невеликий розкид значень у мотивації до уникнення невдач, а також дуже близькі середнє та медіанне значення, що вказує на відносну однорідність групи. Водночас друга група сержантів продемонструвала невеликий розкид значень у мотивації до уникнення невдач, але при цьому середнє та медіанне значення у ній вищі, ніж у першій групі.

За тестом Лівіне встановлено значні відмінності в дисперсії між групами для обох сукупностей даних ($F = 14,752$, $p < 0,001$ для мотивації досягнення успіху, $F = 8,162$, $p = 0,005$ для мотивації уникнення невдач), що вказує на неоднорідність дисперсії.

За T -критерієм виявлено значну різницю між обома групами. За шкалою мотивації досягнення успіху середнє значення у першій групі сержантів було значно нижчим, ніж у другій групі (середня відмінність дорівнює $-1,125$,

$p < 0,001$). Аналогічно щодо мотивації до уникнення невдач середнє значення для першої групи сержантів було значно нижчим, ніж у другій групі (середня відмінність = $-6,484$, $p < 0,001$). Ці результати показують, що сержанти з більшим досвідом служби на сержанських посадах більш цілеспрямовані, не мають страху виникнення перешкод, мотивовані до успіху, схильні до планування довгострокового власного майбутнього з визначенням перспектив розвитку. За допомогою морфологічного тесту життєвих цінностей ми розподілили цінності, важливі для сержантів (табл. 3.2). За шкалою цінності *розвиток себе* у першій групі сержантів наявний певний розкид, медіанне значення трохи перевищує середнє, що може вказувати на наявність окремих сержантів, для яких ця цінність має відносно низький пріоритет. У другій групі сержантів виявлено менший розкид у цінностях, вищі середнє та медіанне значення, що вказує на вищу цінність цієї шкали у групі.

Дані про те, що $t = -13,541$ із рівнем значущості $p < 0,001$ (як за одностороннім, так і за двостороннім тестом) означають, що середні значення у двох групах значно різняться. Середня різниця становить $-2,942$, що вказує на значну відмінність між середніми значеннями двох груп. 95% довірчий інтервал для різниці середніх значень становить від $-3,372$ до $-2,513$. Загалом ці дані демонструють наявність статистично значущих відмінностей у цінності *розвиток себе* між двома групами сержантів, причому друга група сержантів переважно оцінює її вище. Порівняння обох груп дає змогу зробити висновок, що у другій групі сержантів у середньому надають їй більшої важливості, ніж у першій. Це може бути пов'язано з їх більшим досвідом та усвідомленням важливості розвитку у професійній діяльності.

Розкид значень менший у другій групі сержантів, що може вказувати на більшу стабільність і передбачуваність цінностей управлінської діяльності. Медіана в обох групах перевищує середнє значення, що може відображати наявність сержантів із відносно низьким рівнем цієї цінності, особливо у першій групі – із меншим досвідом управлінської діяльності.

Таблиця 3.2 – Описова статистика шкал життєвих цінностей у сержантів

Життєві цінності	Перша				Друга			
	Середнє значення	Стандартне відхилення	Медіана	Діапазон	Середнє значення	Стандартне відхилення	Медіана	Діапазон
Саморозвиток	5,87	1,563	6,00	5	8,81	0,954	9,00	3
Духовне задоволення	7,35	1,026	7,00	3	7,51	1,223	7,00	3
Креативність	8,97	0,829	9,00	2	6,20	1,053	6,00	4
Активний соціальний контроль	8,27	0,926	8,50	3	8,75	0,680	9,00	3
Прагматизм	6,00	1,460	6,00	4	8,56	1,222	9,00	3
Власний престиж	6,48	1,264	6,00	3	9,03	1,078	9,00	5
Високий рівень матеріального забезпечення	5,60	1,311	5,00	4	8,41	1,128	8,00	3
Досягнення	7,98	0,949	8,00	3	8,09	0,597	8,00	3
Збереження індивідуальності	8,27	1,176	8,00	4	5,48	0,760	6,00	4
Професійне життя	8,45	0,918	9,00	3	8,32	1,029	9,00	4
Освіта	7,53	1,170	7,50	3	7,71	0,851	7,00	3
Родина	8,45	1,183	9,00	3	7,69	1,013	8,00	3
Громадська активність	6,95	1,530	7,00	5	6,41	1,242	7,00	4
Захоплення	5,18	1,860	5,00	5	4,68	1,296	4,00	5
Фізична активність	8,16	1,416	8,00	4	6,63	1,260	6,00	5

Статистичний аналіз цінності *духовне задоволення* серед сержантів показав, що у першій групі сержантів наявний невеликий розкид, середнє значення трохи перевищує медіану, що може вказувати на деяку нерівномірність у розподілі значень. У другій групі наявний невеликий розкид, проте середнє значення трохи вище, ніж у першій групі, хоча медіана залишається на тому ж рівні.

На вторинному етапі математичного аналізу було з'ясовано, що $T = -0,777$ з рівнем значущості $p = 0,219$ (для одностороннього тесту) і $p =$

= 0,438 (для двостороннього тесту), що відображає відсутність статистично значущих відмінностей за середніми значеннями у двох групах, оскільки обидва значення p більші за рівень значущості 0,05. Середня різниця становить – 0,152, що вказує на невелику відмінність у середніх значеннях двох груп. 95% довірчий інтервал для різниці середніх значень становить від – 0,538 до 0,235.

Можемо зробити такі висновки: друга група сержантів у середньому надає трохи більшої важливості цінності *духовне задоволення*, ніж перша, однак різниця досить невелика, що може вказувати на важливість цінності для сержантів обох груп. Розкид значень цінності приблизно однаковий в обох групах, що вказує на її стабільність у сержантів незалежно від досвіду управлінської діяльності. Медіана в обох групах трохи нижча за середнє значення, що може вказувати на наявність сержантів з відносно високою цінністю, особливо у другій групі. Це може бути пов'язано з тим, що з часом і набуттям досвіду сержанти починають глибше розуміти і більше цінувати духовні аспекти своєї управлінської діяльності та життя загалом.

Цінність *креативність* у першій групі сержантів оцінено досить високо та рівномірно з невеликим розкидом значень, а у другій – середнє її значення нижче, ніж у першій, розкид значень також трохи більший.

Доведено, що $t = 16,829$ з рівнем значущості $p < 0,001$ (для одностороннього тесту) та $p < 0,001$ (для двостороннього тесту). Це означає, що середні значення у двох групах статистично значно відрізняються. Середня різниця становить 2,768, що вказує на значну відмінність у середніх значеннях у двох груп. 95% довірчий інтервал для різниці середніх значень становить від 2,442 до 3,093. Отримані дані відображають наявність статистично значущих відмінностей у цінності між двома групами сержантів. Перша група має вищу оцінку за цією шкалою.

Отже, у першій групі сержантів цінність *креативність* значно вища, ніж у другій групі, що може вказувати на прагнення сержантів першої групи до професійного саморозвитку, творчого підходу, використання нестереотипної поведінки та професійної діяльності, що важливо в сучасних умовах. Більшу

цінність для першої групи становить можливість прояву творчого підходу до управлінської діяльності. Розкид значень стосовно цінності більший у другій групі, що може відображати різні погляди на важливість креативності: наприклад, перша група може бути відкритою для нових ідей і підходів, натомість друга – більш орієнтованою на шаблонні методи діяльності.

Цінність *активні соціальні контакти* у першій групі сержантів оцінюють досить високо і рівномірно, водночас у другій їх не менше цінують, а ще й підтримують. Розкид значень стосовно цінності трохи менший у другій групі, що вказує на стабільніше сприйняття важливості активних соціальних контактів у ній.

Отримані результати показують, що загалом групи демонструють статистично значущі відмінності в оцінюванні цієї цінності. Так, перша група сержантів має вищу оцінку за цією шкалою, що може бути важливим для планування соціальних та управлінських заходів у СВ ЗС України, особливо з огляду на те, що сержанти обох груп високо оцінюють активні соціальні контакти.

Цінність *прагматичність* у першій групі оцінюють середньо з деяким розкидом значень. Зауважимо, що у другій групі сержанти цінують прагматичний підхід і реалістичне бачення ситуацій. Розкид значень цінності у цій групі менший, що може вказувати на більш стабільне й узгоджене сприйняття прагматичності в управлінській діяльності.

Для перевірки гіпотези про рівність середніх у двох групах ми використали *T*-критерій. Отримані дані показують, що $t = -11,175$ із рівнем значущості $p < 0,001$ (як за одностороннім, так і за двостороннім тестом). Це означає, що середні значення у двох групах значно різняться. Середня різниця становить $-2,560$, що вказує на значну їх відмінність у групах. 95% довірчий інтервал для різниці середніх значеннях становить від $-3,013$ до $-2,107$. Це означає, що якби ми повторно вибрали зразки з обох груп, то у 95% випадків різниця у середніх значеннях була б у цьому ж інтервалі. Загалом ці дані демонструють наявність статистично значущих відмінностей за цією цінністю

між групами, причому сержанти з досвідом військової служби на сержантський посаді понад 5 років переважно оцінюють її вище. Ці результати можуть бути важливими для розроблення нових підходів до навчання та розвитку сержантів. Наприклад, для сержантів з досвідом проходження військової служби на сержантських посадах понад 5 років можуть бути ефективнішими навчальні програми, в яких зосереджено увагу на прагматичному підході та реалістичному сприйнятті управлінських ситуацій.

Стосовно цінності *власний престиж* описова статистика показала, що в першій групі сержантів її оцінено середньо з деяким розкидом значень, а у другій групі розкид значень трохи більший.

За T -критерієм ми перевірили гіпотезу про рівність середніх значень у двох групах. Отриманий результат показує, що $t = -12,709$ із рівнем значущості $p < 0,001$ (як за одностороннім, так і за двостороннім тестом). Це означає, що середні значення у групах істотно різняться. Середня різниця становить $-2,543$, що відображає, наскільки сильно різняться середні значення у групах. 95% довірчий інтервал для різниці середніх значень становить від $-2,938$ до $-2,147$. Загалом ці дані відображають наявність статистично значущих відмінностей за цією цінністю між групами сержантів, причому друга група сержантів переважно оцінює її вище. Отримані дані можуть бути важливими для розроблення стратегій заохочення та підвищення мотивації сержантів. Наприклад, для другої групи ефективнішими можуть бути стратегії, в яких зосереджено увагу на престижі та самооцінці.

Для цінності *високий матеріальний стан* у першій групі сержантів середнє значення становить 5,60 (стандартне відхилення дорівнює 1,311, медіана $-5,00$, діапазон варіюється від мінімального до максимального значення на 4 одиниці), у другій групі середнє значення $-8,41$ (стандартне відхилення дорівнює 1,128, медіана $-8,00$, діапазон варіюється від мінімального до максимального значення на 3 одиниці).

За T -критерієм про рівність середніх значень у цих групах отримані дані показують ($t = -13,512$ із рівнем значущості $p < 0,001$ (для одностороннього

тесту) і $p < 0,001$ (для двостороннього тесту), що середні значення у групах статистично істотно відрізняються. Середня різниця становить $-2,817$, що вказує на значну відмінність середніх значень у цих групах. 95% довірчий інтервал для різниці середніх значень становить від $-3,229$ до $-2,404$.

Загалом ці дані показують наявність статистично значущих відмінностей за цією цінністю між двома групами: друга група має вищу оцінку за цією шкалою, а це означає, що в ній надають більшого значення матеріальному благополуччю, ніж у першій групі з меншим досвідом військової служби на сержантських посадах. Матеріальне становище є необхідним засобом для реалізації життєвих потреб і цілей, що зумовлено соціально-економічними процесами, які відбуваються в країні.

Стосовно цінності *досягнення* у першій групі сержантів середнє значення становить $7,98$, у другій групі – трохи вище, але ця різниця не є значною. Однак зауважимо, що у другій групі стандартне відхилення менше, що вказує на більшу узгодженість в оцінюванні цієї цінності. Це може означати, що з досвідом сержанти краще розуміють та узгоджують цінність досягнень.

Однак за t -критерієм ми виявили недостатність статистичної доказової бази для відкидання нульової гіпотези про рівність середніх значень у двох групах, тобто статистично значущих відмінностей у середніх рейтингах цієї цінності між двома групами сержантів.

Щодо цінності *збереження власної індивідуальності* отримані дані відображають значну різницю в оцінках між групами. Так, перша група набагато вище цінує збереження власної індивідуальності, ніж друга, але для визначення точної причини такої різниці можуть знадобитися додаткові дослідження.

Отримані результати демонструють значну різницю за t -критерієм для перевірки рівності середніх значень: різниця між двома групами є статистично значущою на рівні менше $0,001$ як для випадку, коли запропоновано рівні дисперсії ($t = 16,780$, ступінь вільності = 135), так і для випадку, коли не передбачені рівні дисперсії ($t = 16,133$, ступінь вільності = $100,507$). Середня

різниця між групами становить 2,794, що вказує на значно вище оцінювання цінності першої групою сержантів. Ці дані підтверджують нашу попередню інтерпретацію і підкреслюють, що збереження власної індивідуальності значно важливіше для них, тобто у них ще не відбулася професійна деформація.

Далі ми проаналізували описові дані щодо цінностей досліджуваних сержантів за основними сферами життя і освіта, родина, громадська активність, захоплення, фізична активність. Проаналізуємо ці дані для обох груп.

Щодо *цінності освіти* отримані статистичні дані відображають її важливість для обох груп, але друга група показує більшу зосередженість оцінок близько до середнього значення, що вказує на більшу узгодженість думок стосовно цієї цінності.

Розглянемо результати *t*-тесту для порівняння середніх значень оцінки освіти між двома групами. Результати наведені для двох випадків: коли припущено рівність дисперсії і коли її не припущено. В обох випадках значення *t*-статистики невелике (-1,009 і -0,979 відповідно), що вказує на незначне відхилення середніх значень.

P-значення в обох випадках більше 0,05 (0,157 і 0,165 відповідно для одностороннього та двостороннього тестів). Це означає, що ми не можемо відкинути нульову гіпотезу про рівність середніх значень, тобто зі статистичної точки зору немає достатніх доказів стверджувати, що середні оцінки цінності освіти відрізняються для двох груп. 95% інтервал для різниці середніх значень також включає нуль, що додатково підтверджує наші висновки.

Отже, на основі цих даних можемо стверджувати, що в сержантів обох груп відносно значення, якого вони надають освіті, не має статистично значущих відмінностей.

Вивчення *цінності родини* для сержантів обох груп дало змогу виявити тенденцію, відповідно до якої важливість родини зпослаблюється з набуттям досвіду служби на сержантській посаді, проте вона все ще залишається високою для обох груп. Водночас результати *t*-тесту для порівняння середніх значень між двома групами сержантів показують, що в обох випадках (коли

припущено рівність дисперсії і коли її не припущено) значення t -статистики досить високе (4,042 і 3,983 відповідно), що вказує на значне відхилення середніх значень.

P -значення в обох групах менше 0,001, що набагато менше порогового значення 0,05. Це означає, що ми можемо відкинути нульову гіпотезу про рівність середніх значень і припустити, що середні оцінки цінності родини у двох груп відрізняються. 95% довірчий інтервал для різниці середніх значень не включає нуль, що підтверджує висновки, зроблені на підставі t -тесту.

Таким чином, на основі отриманих даних можемо стверджувати, що в сержантів обох груп відносно значення, якого вони надають родині, статистично відрізняється. Зауважимо що різниця в середніх оцінках становить 0,758, тобто перша група надає родині більшого значення.

Щодо *цінності громадської активності* можемо припустити послаблення її значущості з часом, але все ж високу значущість для обох груп. Значення t -статистики є помірним (2,273 і 2,228 відповідно для випадків із припущенням і без припущення рівності дисперсії), що вказує на деяке відхилення середніх.

P -значення в обох випадках менше 0,05 (0,012 і 0,014 відповідно для одностороннього та двостороннього тестів). Це означає, що ми можемо відкинути нульову гіпотезу про рівність середніх значень, оскільки середні оцінки шкали у групах є статистично різними. 95% довірчий інтервал для різниці середніх не включає нуль, що підтверджує висновки, зроблені на підставі t -тесту.

На основі цих даних можемо стверджувати, що в сержантів обох груп відносно значення, якого вони надають громадській активності, статистично відрізняється. Середня різниця становить 0,538, це означає те, що перша група надає їй більшого значення.

Цікавість до *цінностей, пов'язаних із захопленнями* досить низька в обох групах, насамперед у другій, можливо, через зростання робочого навантаження чи надмірність обсягу професійних обов'язків.

Проаналізуємо результати *t*-тесту для порівняння середніх значень цінності *захоплення* між двома групами сержантів. В обох групах (коли припущено рівність дисперсії і коли її не припущено) значення *t*-статистики є помірним (1,839 і 1,779 відповідно), що вказує на деяке відхилення середніх значень. *P*-значення в обох групах менше 0,05 (0,034 і 0,039 відповідно для одностороннього та двостороннього тестів). Це означає, що ми можемо відкинути нульову гіпотезу про рівність середніх значень, оскільки середні оцінки у групах є статистично різними. 95% довірчий інтервал для різниці середніх значень майже не включає нуль, що підтверджує висновки, зроблені на основі *t*-тесту. Однак цей інтервал є досить широким, що може вказувати на велику міру несистематичної варіації.

На основі отриманих даних можемо стверджувати, що в сержантів обох груп відносно значення, якого вони надають своїм захопленням, статистично відрізняється, зокрема перша група надає своїм захопленням більшого значення.

Стосовно *цінності сфери фізичної активності* визначено, що перша група сержантів демонструє її середнє значення на рівні 8,16, водночас друга група – середнє значення 6,63, стандартне відхилення – 1,260, медіану – 6,00, діапазон – 5. Значення на рівні *t*-статистики є високими (6,706 і 6,632 відповідно для випадків із припущенням і без припущення рівності дисперсії), що вказує на значну різницю між середніми значеннями у цих групах. *P*-значення в обох випадках набагато менше 0,001. Це означає, що ми можемо відкинути нульову гіпотезу про рівність середніх значень.

Отже, середні оцінки за шкалою у двох групах статистично значно різняться. 95% довірчий інтервал для різниці середніх значень не включає нуль, що підтверджує висновки, зроблені на основі *t*-тесту. З огляду на отримані дані можемо стверджувати, що у двох групах сержантів відносно значення, якого вони надають фізичній активності, статистично значуще відрізняється. Середня різниця становить 1,535, це означає, що перша група надає більшого значення фізичній активності. Відповідно можна виокремити тенденцію до зниження

цінності фізичної активності з набуттям досвіду. Можливо, це пов'язано з фізичною втомою чи переорієнтацією на інші цінності у сержантів із більшим досвідом проходження військової служби на сержантських посадах.

Проаналізуємо основні тенденції з огляду на первинну математичну статистику (табл. 3.3). Так, за шкалою *невротичність* у першій групі сержантів наявна відносно невелика варіативність, у другій – вища, на що вказує більший її розмах.

Таблиця 3.3 – Описова статистика шкал особистісних властивостей у сержантів

Шкали	Група сержантів							
	Перша				Друга			
	Середнє значення	Стандартне відхилення	Медіана	Діапазон	Середнє значення	Стандартне відхилення	Медіана	Діапазон
Невротичність	2,81	1,143	3,00	3	2,60	1,525	3,00	4
Спонтанна агресія	2,16	1,231	2,00	3	2,29	0,818	2,00	3
Депресивність	3,10	0,593	3,00	2	2,64	0,022	3,00	3
Роздратованість	3,61	0,837	3,00	3	2,01	0,993	2,00	3
Товариськість	7,87	0,820	8,00	2	7,68	1,153	8,00	3
Урівноваженість	5,82	0,878	6,00	3	7,77	1,237	8,00	3
Реактивна агресивність	6,39	1,259	7,00	4	3,72	0,938	3,00	4
Сором'язливість	4,00	0,849	4,00	3	3,07	1,155	3,00	3
Відкритість	6,87	0,983	7,00	3	3,41	1,104	3,00	3
Екстравертованість	6,69	1,018	6,00	4	5,29	1,683	6,00	5
Емоційна лабільність	4,08	1,121	4,00	3	7,57	1,710	9,00	4
Маскулізм	6,97	1,071	7,00	3	8,35	0,780	9,00	2

На рівні вторинної математичної статистики з'ясовано, що немає достатніх доказів для відхилення нульової гіпотези про рівність середніх значень. Так само за умови, що не передбачені рівні дисперсії, $t = 0,905$, ступеня вільності = 133,798, значущість = 0,184 результат також не досягає статистичної значущості.

За шкалою *спонтанної агресивності* помічено, що у першій групі сержантів наявна відносна стабільність за рівнем спонтанної агресії, а у другій – більша однорідність за рівнями спонтанної агресії. Аналіз отриманих результатів за умови рівності дисперсії $t = -0,750$, ступеня вільності = 135, значущості = 0,227 показує, що результат порівняння не є статистично значущим. Не виявлено статистично значущого відхилення за умови припущення про рівність дисперсії $t = -0,723$, ступінь вільності = 102,453, значущості = 0,236.

За шкалою *депресивності* у першій групі сержантів наявна висока стабільність, а у другій – варіативність, що вказує на більшу депресивність. За результатами t -критерію за умови припущення рівності дисперсії виявлено статистично значуще відхилення ($t = 3,112$, ступеня вільності = 135, значущість $< 0,001$), як і за умови, що рівність дисперсії не припущено ($t = 3,264$, ступінь вільності = 121,962, значущість $< 0,001$).

За шкалою *роздратованість* встановлено, що перша група сержантів демонструє невелику варіативність, а друга – деяку варіативність. Згідно з t -критерієм за умови ймовірності рівності дисперсії відхилення є статистично значущим ($t = 10,066$, ступінь вільності = 135, значущість $< 0,001$). Подібний результат отримано за умови нерівності дисперсії ($t = 10,231$, ступінь вільності = 134,944).

За шкалою *товариськість* перша група сержантів демонструє відносно високу з невеликими відхиленнями товариськість. Водночас друга група має більший розмах значень. Порівняння відмінностей між цими групами за t -критерієм за умови, що передбачено рівність дисперсії ($t = 1,095$, ступені вільності = 135, значущість = 0,138), дало змогу встановити, що результат не досягає статистичної значущості. Відповідно за умови, що рівність дисперсії не є ймовірною ($t = 1,130$, ступінь вільності = 132,202, значущість = 0,130) доведено, що статистично значущого відхилення за цією шкалою не спостерігається.

За шкалою *врівноваженість* зазначимо, що перша група сержантів характеризується помірною врівноваженістю з невеликою варіативністю, а

друга група має середнє значення $-7,77$, стандартне відхилення $-1,237$, медіану $-8,00$, діапазон -3 . За t -критерієм у цій шкалі виявлено статистично значуще відхилення між групами (якщо передбачено рівність дисперсії, $t = -10,433$, ступінь вільності $= 135$, значущість $< 0,001$; якщо не передбачено рівність дисперсії $- t = -10,767$, ступінь вільності $= 132,165$, значущість $< 0,001$).

За шкалою *реактивна агресивність* зауважимо, що перша група сержантів проявила високий рівень реактивної агресії, хоча існує значний розмах між найнижчим і найвищим результатами, а друга група – помірний рівень реактивної агресії з помірною варіативністю. За t -критерієм було доведено, що за рівнем реактивної агресивності групи відрізняються (за умови рівності дисперсії: $t = 14,192$, ступінь вільності $= 135$, значущість $< 0,001$, за умови ігнорування рівності дисперсії $t = 13,809$, ступінь вільності $= 110,624$, значущість $< 0,001$).

За шкалою *сором'язливість* перша група сержантів має помірний її рівень із невеликою варіативністю, друга група – помірний рівень, але з більшою варіативністю. За t -критерієм виявлено достовірні відмінності між цими групами (за умови рівності дисперсії $- t = 5,289$, ступінь свободи $= 135$, значущість $< 0,001$, за умови ігнорування рівності дисперсії $- t = 5,442$, ступінь свободи $= 133,294$, значущість $< 0,001$).

За шкалою *відкритість* перша група сержантів має вищий рівень відкритості із помірною варіативністю, а друга проявляє низький рівень відкритості із помірною варіативністю. За результатами порівняльного аналізу за t -критерієм спостерігаємо статистично значущі відмінності (рівність дисперсії $- t = 19,164$, ступінь вільності $= 135$, значущість $< 0,001$, якщо не передбачено рівність дисперсії $- t = 19,377$, ступінь вільності $= 134,225$, значущість $< 0,001$).

За шкалою *екстраверсія* зазначимо, що перша група сержантів має високий рівень екстраверсії з помірною варіативністю, а друга – виявляє високий рівень екстраверсії, але з вищою варіативністю. Ці результати

відображають надійність передумов для успішної управлінської діяльності сержантів. Зауважимо, що за t -критерієм виявлено статистично значущі відмінності між двома групами (за умови рівності дисперсії – $t = 5,739$, ступінь вільності = 135, значущість $< 0,001$, за умови нерівності дисперсії $t = 6,000$, ступінь вільності = 124,420, значущість $< 0,001$).

За шкалою *емоційна лабільність* з'ясовано, що перша група сержантів демонструє помірний рівень емоційної лабільності з помірною варіативністю, а друга – високий рівень емоційної лабільності з високою варіативністю. Виявлено статистично значуще відхилення (за умови рівності дисперсії – $t = -13,813$, ступінь вільності = 135, значущість $< 0,001$, за умови нерівності дисперсії – $t = -14,351$, ступінь вільності = 128,719, значущість $< 0,001$).

За шкалою *маскуліність* зазначимо, що перша група сержантів проявляє високий рівень маскуліності з помірною варіативністю, а друга – дуже високий рівень маскуліності з низькою варіативністю. Відповідно до t -критерію за цією шкалою спостерігається статистично значуще відхилення між групами (за умови рівності дисперсії – $t = -8,707$, ступінь вільності = 135, значущість $< 0,001$, за умови нерівності дисперсії – $t = -8,455$, ступінь вільності = 108,943, значущість $< 0,001$).

Отже, результати обчислення t -критерію показують, що для багатьох шкал існує статистично значуща різниця між двома групами сержантів, зокрема, спостерігаються статистично значущі відмінності за шкалами депресивності, роздратованості, врівноваженості, реактивної агресії, сором'язливості, відкритості до досвіду, екстраверсії, емоційної лабільності та маскуліності. Це означає що збільшення терміну служби на посаді сержанта може вплинути на розвиток та зміну деяких шкал. Наприклад, сержанти з більшим досвідом військової служби перебування на сержантських посадах можуть мати меншу депресивність, більшу роздратованість чи більшу врівноваженість порівняно зі своїми колегами з меншим досвідом військової служби на сержантських посадах [91].

Результати дослідження емоційно-вольового компонента управлінської культури сержантів. Результати діагностування шкал когнітивної регуляції емоцій за методикою CERQ наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Описова статистика шкал когнітивної регуляції емоцій у сержантів

Шкали	Група							
	Перша				Друга			
	Середнє значення	Стандартне відхилення	Медіана	Діапазон	Середнє значення	Стандартне відхилення	Медіана	Діапазон
Самозвинувачення	71,08	8,803	77,00	24	41,07	8,541	38,00	39
Прийняття	52,68	6,894	54,00	21	88,36	8,872	93,00	42
Зосередження	66,19	6,704	71,00	17	64,91	10,072	69,00	27
Позитивне перефокусування	51,79	9,110	51,50	25	84,25	5,815	84,00	19
Перефокусування на планування	62,39	5,490	64,00	20	85,72	9,800	89,00	31
Позитивний перегляд	78,27	7,180	76,00	24	82,47	5,285	81,00	17
Переміщення у перспективу	53,71	4,059	54,00	13	84,24	6,091	88,00	18
Катастрофізація	54,68	7,665	57,00	18	75,64	8,193	70,00	24
Звинувачення	80,00	7,386	78,00	22	53,88	6,184	51,00	27

За шкалою *самозвинувачення* встановлено, що перша, і друга групи сержантів демонструють її середнє значення, але перша група має вищий середній результат самозвинувачення порівняно із сержантами другої групи. Варіативність шкали також вища в першій групі (8,803 проти 8,541 у другій групі). Медіана в першій групі становить 77,00, що є вищим значенням, ніж медіана у другій (38,00). Діапазон шкали в першій групі становить 24, у другій – 39, тобто значно ширший. За *t*-критерієм за умови, що передбачено рівність дисперсії $t = 20,191$, а значення *p*-рівня значущості становить менше 0,001, виявлено статистично значущу різницю між середніми значеннями. Середня різниця становить 30,014, а 95% довірчий інтервал для різниці перебуває в межах від 27,074 до 32,954. За іншої умови значення *t*-статистики

дорівнює 20,133, а значення p -рівня значущості – менше 0,001. Результати підтверджують статистичну значущість різниці між середніми значеннями. Середня різниця та довірчий інтервал для різниці майже ідентичні попередньому випадку.

За шкалою *прийняття* спостерігаємо істотну різницю між двома групами, оскільки середнє значення сприйняття у другій групі (88,36) значно вище, ніж у першій (52,68), стандартне відхилення у другій групі (8,872) також вище, що вказує на більшу варіативність результатів, медіана у другій групі становить 93,00, а у першій – 54,00, діапазон результатів у другій групі значно ширший (42) у порівнянні з першою (21).

Значення t -статистики дорівнює $-25,859$, а значення p -рівня значущості менше 0,001, що вказує на статистично значущу різницю між середніми значеннями, яка становить $-35,683$, а 95% довірчий інтервал для різниці становить від $-38,412$ до $-32,954$. Якщо не передбачено рівність дисперсії, t дорівнює $-26,477$, а значення p -рівня значущості – менше 0,001. Результати підтверджують статистичну значущість різниці між середніми значеннями. Середня різниця та довірчий інтервал для різниці майже ідентичні попередньому варіанту.

За шкалою *зосередження* середнє значення подібне в обох групах: 66,19 у першій групі, 64,91 – у другій. Однак стандартне відхилення у другій групі (10,072) є вищим, що вказує на більшу варіативність результатів, порівняно з першою (6,704). Медіана у першій групі становить 71,00, у другій – 69,00. Діапазон результату також більший у другій групі (27), порівняно з першою (17).

Критерій t дорівнює 0,861, а значення p -рівня значущості $-0,196$, що не досягає рівня статистичної значущості. Немає достатніх доказів для відхилення нульової гіпотези про рівність середніх значень. За відсутності рівності дисперсії t дорівнює 0,893, а значення p -рівня значущості $-0,187$, що також не досягає рівня статистичної значущості. Результати підтверджують відсутність статистично значущої різниці між середніми значеннями.

За шкалою *позитивне перефокусування* виявлено істотну різницю між двома групами: середнє значення позитивного перефокусування у другій групі (84,25) значно вище, ніж у першій (51,79), стандартне відхилення другій групі (5,815) є нижчим, що вказує на меншу варіативність результатів, порівняно з першою (9,110). Медіана в обох групах подібна, а саме 51,50 у першій групі й 84,00 – у другій. Діапазон результату менший у другій групі (19) порівняно з першою (25).

Слід зауважити, що значення t дорівнює $-25,266$, а значення p -рівня значущості менше $0,001$, що вказує на статистично значущу різницю між середніми значеннями. Середня різниця становить $-32,463$, а 95% довірчий інтервал для різниці перебуває в межах від $-35,004$ до $-29,922$. За умови нерівності дисперсії t дорівнює $-24,268$, а значення p -рівня значущості менше $0,001$. Результати підтверджують статистичну значущість різниці між середніми значеннями. Середня різниця та довірчий інтервал для різниці майже ідентичні попередній шкалі.

За шкалою *позитивний перегляд* виявлено значну різницю між двома групами: середнє значення позитивного перегляду у другій групі (85,72) значно вище, ніж у першій (62,39), стандартне відхилення у другій групі (9,800) є більшим, що вказує на вищу варіативність результатів, порівняно з першою (5,490), медіана у другій групі становить 89,00, тоді як у першій – 64,00, діапазон результату у другій групі значно ширший (31), порівняно з першою (20).

На підставі аналізу отриманих результатів t -статистики визначено, що значення t дорівнює $-16,699$, а значення p -рівня значущості – менше $0,001$, що вказує на статистично значущу різницю між середніми значеннями. Середня різниця становить $-23,333$, а 95% довірчий інтервал для різниці перебуває в межах від $-26,096$ до $-20,570$. За умови ігнорування рівності дисперсії значення t -статистики дорівнює $-17,554$, а значення p -рівня значущості – менше $0,001$. Результати підтверджують статистичну значущість різниці між середніми значеннями.

За шкалою *переміщення у перспективу* спостерігаємо різницю між двома групами: середнє значення шкали у другій групі (82,47) незначно вище, ніж у першій (78,27); стандартне відхилення у другій групі (5,285) нижче, що вказує на меншу варіативність результатів порівняно з першою (7,180); медіана в обох групах подібна – 76,00 у першій групі та 81,00 – у другій. Діапазон результату в першій групі становить 24, тоді як у другій групі – 17.

Значення t -статистики дорівнює $-33,746$, а значення p -рівня значущості менше $0,001$, що вказує на статистично значущу різницю між середніми значеннями. Середня різниця становить $-30,530$, а 95% довірчий інтервал для різниці перебуває в межах від $-32,320$ до $-28,741$. Значення t -статистики (не передбачає рівності дисперсії) дорівнює $-35,012$, а значення p -рівня значущості – менше $0,001$. Результати підтверджують статистичну значущість різниці між середніми значеннями.

Стосовно стратегії когнітивної регуляції за типом *катастрофізації* виявлено, що перша група сержантів узагальнює середнє значення на рівні 53,71, стандартне відхилення – 4,059, медіана – 54,00, діапазон – 13. Порівняно з цим друга група демонструє середньогрупове значення 84,24, стандартне відхилення – 6,091, медіану – 88,00, діапазон – 18. Виявлено тенденцію до значної різниці між двома групами. Середнє значення катастрофізації у другій групі (84,24) значно вище, ніж у першій (53,71). Стандартне відхилення у другій групі (6,091) є більшим, що вказує на вищу варіативність результатів, порівняно з першою (4,059). Медіана у другій групі становить 88,00, у першій – 54,00; діапазон шкали у другій групі також ширший (18) порівняно з першою (13).

Крім того, t дорівнює $-15,345$, а значення p -рівня значущості менше $0,001$, що вказує на статистично значущу різницю між середніми значеннями. Середня різниця становить $-20,963$, а 95% довірчий інтервал для різниці перебуває в межах від $-23,664$ до $-18,261$. За умови рівності дисперсії значення t дорівнює $22,531$, а значення p -рівня значущості менше $0,001$, що вказує на статистично значущу різницю між середніми значеннями. Середня різниця

становить 26,120, а 95% довірчий інтервал для різниці перебуває в межах від 23,827 до 28,413. За умови нерівності дисперсії t дорівнює 22,156, а значення p -рівня значущості менше 0,001. Результати підтверджують статистичну значущість різниці між середніми значеннями.

Отже, на підставі первинного математичного аналізу даних можемо зробити такі висновки: перша група сержантів має вищі середні значення за шкалами стратегій когнітивної регуляції емоцій за типами прийняття, позитивного перефокусування, позитивного перегляду та катастрофізації порівняно з другою. Водночас варіативність результатів (підтверджена стандартним відхиленням) може бути вищою у першій групі за шкалами стратегії самозвинувачення та зосередженості. Діапазон значень шкал може бути ширшим у другій групі за деякими шкалами, зокрема сприйняття і катастрофізації.

Вторинна математична статистика дає змогу уточнити отримані результати і довести статистично значущу різницю в когнітивній регуляції емоцій між двома групами сержантів. Друга група сержантів має значно вищі середні значення за шкалами самозвинувачення, прийняття, позитивного перефокусування, перспектив, катастрофізації та звинувачення порівняно з першою. Однак слід враховувати, що деякі шкали (зосередженість і позитивний перегляд) не показують статистично значущої різниці між групами. Отже, можна стверджувати, що досвід служби сержантів впливає на когнітивну регуляцію їх емоцій.

Описову статистику за шкалами життестійкості у сержантів наведено у табл. 3.5. Для перевірки відмінностей між групами сержантів ми використовували t -критерій для рівності середніх значень. Отримані результати показують наявність статистично значущої різниці між групами сержантів за шкалою *залученості*, значення t -статистики дорівнює $-13,883$, значення p -рівня значущості – менше 0,001. Середня різниця становить $-2,563$, а 95% довірчий інтервал для різниці перебуває в межах від $-2,928$ до $-2,198$. Це може вказувати на те, що друга група сержантів більш схильна бути залученою до

активності, а це відображає їх життєстійкість, у тому числі до різних аспектів служби та виконання своїх обов'язків.

Доведено статистично значущу різницю між групами сержантів за шкалою контролю, це може вказувати на те, що сержанти з більшим досвідом військової служби на сержантській посаді більше контролюють ситуацію, здатні до регулювання складних ситуацій і керування ними.

Таблиця 3.5 – Описова статистика шкали життєстійкості у сержантів

Шкали	Групи							
	Перша				Друга			
	Середнє значення	Стандартне відхилення	Медіана	Діапазон	Середнє значення	Стандартне відхилення	Медіана	Діапазон
Залученість	4,29	1,107	4,00	3	6,85	1,049	7,00	3
Контроль	4,77	1,498	5,00	7	8,17	0,844	8,00	4
Прийняття ризику	6,58	1,110	6,00	3	4,03	0,492	4,00	2
Життєстійкість	5,215	0,716	5,00	3,33	6,351	0,319	6,333	1,333

Статистично значущу різницю між групами сержантів виявлено за шкалою *прийняття ризику*: значення *t*-статистики дорівнює 17,923, а значення *p*-рівня значущості – менше 0,001. Середня різниця становить 2,554, а 95% довірчий інтервал для різниці перебуває в межах від 2,272 до 2,836.

За інтегральною шкалою *життєстійкість* *t* дорівнює –12,332, а значення *p*-рівня значущості – менше 0,001. Середня різниця становить –1,136, а 95% довірчий інтервал для різниці перебуває в межах від –1,318 до –0,954. Відповідно можна констатувати наявність статистично значущої різниці між групами сержантів за цією шкалою.

Отже, дві групи сержантів відрізняються між собою за всіма шкалами життєстійкості. Перша група сержантів має вищі середні значення за всіма шкалами порівняно з другою групою. Це може вказувати на те, що зі зростанням досвіду служби сержанти розвивають більшу життєстійкість і контроль над ситуаціями.

На подальших етапах дослідження ми визначили особливості регуляції позитивної та негативної афектації у сержантів (табл. 3.6). Проаналізуємо її статистику (PANAS) для двох груп сержантів.

Таблиця 3.6 – Описова статистика шкал позитивної та негативної афектації у сержантів

Шкали	Група сержантів								
	Перша				Друга				
	Середнє значення	Стандартне відхилення	Медіана	Діапазон	Середнє значення	Стандартне відхилення	Медіана	Діапазон	
Позитивна афектація	53,74	9,639	52,00	24	74,85	11,803	71,00	29	
Негативна афектація	22,76	6,647	24,00	17	37,76	10,643	39,00	34	

Перша група має середній результат позитивної афектації 53,74 і середній результат негативної афектації 22,76, а друга – середній результат позитивної афектації 74,85 і середній результат негативної афектації 37,76. Виявлені тенденції можуть впливати на управлінську культуру сержантів у СВ ЗС України, зокрема вказувати на те, що більший досвід служби може бути пов'язаний із більшою емоційною відкритістю і виразністю (позитивною та негативною), а також на потребу в більш виваженішому підході до управління сержантами з урахуванням цих аспектів.

За результатами *t*-тесту двох метрик (позитивної та негативної) афектації за допомогою PANAS (шкали позитивного та негативного афекту) можемо констатувати наявність значної статистичної різниці між двома групами в обох метриках (*p*-значення менше 0,001 в обох випадках, що набагато нижче стандартного порогу 0,05 для значущості). Конкретно це означає, що позитивна та негативна афектація істотно відрізняються між двома групами. Різниця у позитивній афектації між ними становить –21,111, різниця у негативній афектації дорівнює –15,002. З урахуванням знака «–» це може означати, що у другій групі виявлено менше позитивної та більше негативної афектації порівняно з першою групою. Тест *t*-критерію показує значущу різницю між

двома групами і за позитивною, і за негативною афектацією (p -значення менше 0,001 для обох). Це означає, що сержанти другої групи виявили вищі рівні як позитивної, так і негативної афектації, ніж сержанти першої групи. Ці результати можуть мати важливе значення для розвитку їх управлінської культури у СВ ЗС України. Якщо сержанти з більшим досвідом служби проходження військової служби на сержантських посадах виявляють менше позитивної та більше негативної афектації, то це може вказувати на потребу у проведенні внутрішніх програм підтримки, тренінгів з емоційного інтелекту та перегляді дисциплінарної практики.

Результати дослідження когнітивного компонента управлінської культури сержантів. Розглянемо статистику когнітивно-поведінкових стратегій копінгу (далі – КПСП) (табл. 3.7) для двох груп сержантів.

Таблиця 3.7 – Описова статистика шкал когнітивно-поведінкових стратегій копінгу у сержантів

Шкали	Група сержантів							
	Перша				Друга			
	Середнє значення	Стандартне відхилення	Медіана	Діапазон	Середнє значення	Стандартне відхилення	Медіана	Діапазон
Когнітивне репрезентування	5,58	1,488	5,00	4	10,3	2,968	12,00	9
Корекція очікувань та надій	7,97	1,774	7,00	5	14,0	2,175	15,00	8
Занижене порівняння	6,85	1,143	7,00	3	11,9	2,902	13,00	7
Підвищене порівняння	12,10	1,169	12,00	3	13,3	0,993	13,00	4
Антиципаційне подолання	9,81	2,318	9,50	7	13,2	1,264	14,00	7
Передпечаль	6,21	1,611	6,00	4	8,19	1,205	9,00	3
Позитивне тлумачення	12,92	2,002	14,00	5	6,49	2,114	6,00	6
Додання ситуації нетривіального сенсу	13,84	1,176	14,00	3	7,05	2,033	7,00	10
Зміни особистісних властивостей	12,35	2,218	12,50	6	7,43	2,338	6,00	8
Ідентифікація зі щасливими (порівняння)	12,56	2,434	12,00	7	7,01	1,751	6,00	6
Фокусування на емоціях	9,66	1,864	9,00	6	7,39	1,423	8,00	4
Втеча-уникнення з важкої ситуації	4,35	0,770	4,00	3	4,41	0,699	5,00	3
Заперечення	7,48	1,112	7,00	4	3,43	0,873	4,00	3

Перша група сержантів має середній результат *когнітивного репрезентування* (5,58), *корекція очікувань та надій* (7,97) і *занижене порівняння* (6,85), натомість друга група – середній результат *когнітивного репрезентування-репетиції* (10,31), *координації очікувань* (14,00) і *порівняння вниз* (11,99). Результати *t*-тесту показують значущу різницю між групами за всіма трьома шкалами КПСП (*p*-значення менше 0,001 для всіх). Перша група сержантів має вищі середні значення за вказаними параметрами порівняно з другою групою. Водночас за результатами аналізу стратегії порівняння вгору (різниця 1,250 між групами) встановлено, що сержанти з більшим досвідом проходження військової служби на сержантських посадах мають вищий рівень цих шкал. Можна припустити, що вони можуть бути кращими в координації очікувань з іншими членами команди або офіцерами. Шкали за типом порівняння власного стану зі станом інших і тенденція до цього порівняння за типом «пошуку тих, кому гірше» і тих, «хто кращий», визначають, як сержанти порівнюють себе з іншими, тими, хто має менший або більший досвід. В обох випадках сержанти з більшим досвідом проходження військової служби на керівних посадах мають вищий рівень цих шкал, що вказує на впевненість у власних діях та вчинках: позитивну самооцінку, сподівання на майбутні успіхи (або наявність успіхів у минулому).

Стратегія КПСП за типами *позитивного тлумачення* і *пошуку нетривіального сенсу* в ситуації стресу з різницею в 6,426 і 6,785 між групами дає змогу зауважити, що друга група сержантів активніше застосовує ці стратегії, що вказує на більш позитивний підхід до викликів і меншу потребу у тривалому пошуку сенсу.

За шкалою *зміни особистісних властивостей* як стратегією (різниця дорівнює 4,928) визначено, що сержанти з більшим досвідом мають вищий її рівень, відповідно – схильність до використання стратегій *фокусування на емоціях* (різниця дорівнює 2,275) і *заперечення* (різниця дорівнює 4,057). Щодо використання стратегії за типом *втеча-уникнення* (втеча з важкої ситуації) (різниця дорівнює -0,058), статистичної різниці між двома групами немає.

Загалом ці дані вказують, що сержанти з більшим досвідом військової служби перебування на сержантських посадах мають більш розвинені когнітивні здатності і можуть краще впоратися з викликами. Ці стратегії можуть впливати на управлінську культуру сержантів. Вищі результати за шкалами КПСП вказують на більш розвинені когнітивні та саморефлексивні здатності у сержантів з більшим досвідом проходження військової служби на сержантських посадах, що є важливою перевагою під час прийняття рішень, управління командами та адаптації до нових ситуацій.

Описову статистику шкал для визначення когнітивних помилок у сержантів наведено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Описова статистика шкал когнітивних помилок у сержантів

Шкали	Група							
	Перша				Друга			
	Середнє значення	Стандартне відхилення	Медіана	Діапазон	Середнє значення	Стандартне відхилення	Медіана	Діапазон
Персоналізація	3,89	1,229	4,00	4	4,04	0,796	4,00	3
Читання думок	3,31	0,737	3,00	2	3,29	0,785	3,00	4
Упертість	5,15	0,884	5,00	2	7,40	1,174	7,00	4
Моралізація	8,06	1,099	8,00	4	5,11	0,559	5,00	2
Катастрофізація	6,31	1,110	6,00	3	3,99	1,046	4,00	6
Завчена (набута) безпорадність	4,31	1,209	4,00	4	2,91	0,756	3,00	3
Максималізація	7,18	1,397	7,00	4	4,24	1,206	4,00	3
Перебільшення небезпеки	7,32	1,545	8,00	4	4,12	0,636	4,00	3
Гіпернормативність	7,27	2,026	6,00	5	4,85	0,800	5,00	2

За шкалою помилки за типом *персоналізації* визначено, що сержанти з більшим досвідом менш схильні до персоналізації проблем і конфліктів. Проте під час порівняння груп за допомогою *t*-критерію, якщо припущено рівність дисперсії, отримано значення *t*-статистики $-0,878$. Значення *p*-значущості для одностороннього тесту дорівнює $0,191$, а для двостороннього – $0,382$. Довірчий інтервал для різниці між середніми значеннями $(-0,497, 0,192)$ включає нуль, що вказує на відсутність статистично значущої різниці між групами.

За шкалою *читання думок* обидві групи мають однаковий рівень помилок у сприйнятті думок і намірів інших осіб. Стандартне відхилення також подібне (0,737 і 0,785), що вказує на схожість помилок в обох групах. Значення *t*-статистики для порівняння груп у цій шкалі дуже близьке до нуля (0,100 і 0,101), а значення *p*-значущості дорівнює 0,460, довірчий інтервал для різниці між середніми значеннями (-0,246, 0,272) також містить нуль, що вказує на відсутність статистично значущої різниці між групами.

Можемо зробити такі висновки. Когнітивна помилка за типом *упертість* у другій групі сержантів спостерігається на рівні вищого значення шкали (середнє – 5,15) порівняно з першою (середнє – 4,31). Значення *t*-статистики для порівняння груп за цією шкалою значно відхиляється від нуля (-12,475 та -12,809). Значення *p*-значущості менше 0,001 для обох випадків, а довірчий інтервал для різниці між середніми значеннями (-2,612, -1,897 та -2,603, -1,907) не містить нуля, що вказує на наявність статистично значущої різниці між групами, де сержанти з більшим досвідом проходження військової служби на сержантських посадах допускають значно менше когнітивних помилок в упертості. Водночас різниця у рівні помилок може вказувати на тенденцію до більшої упертості серед сержантів із більшим досвідом служби.

За шкалою *моралізація* виявлено, що сержанти з більшим досвідом військової служби частіше переймаються проблемами та конфліктами в моральному контексті. Значення *t*-статистики для порівняння груп за цією шкалою значно відхиляється від нуля (20,341 та 19,226). Значення *p*-значущості менше 0,001 для обох випадків, а довірчий інтервал для різниці між середніми значеннями (2,670, 3,245 та 2,652, 3,264) не містить нуля, що вказує на наявність статистично значущої різниці між групами, тобто сержанти з більшим досвідом допускають значно більше когнітивних помилок у моралізації чи мають професійну деформацію.

За шкалою *катастрофізація* середня кількість помилок у другій групі (3,99) нижча ніж у першій (5,11). Значення *t*-статистики для порівняння груп за цією шкалою значно відхиляється від нуля (12,566 і 12,495). Значення

p -значущості менше 0,001 для обох випадків, а довірчий інтервал для різниці між середніми значеннями (1,955, 2,685 і 1,952, 2,687) не містить нуля, що вказує на наявність статистично значущої різниці між групами, але друга група сержантів допускає значно менше когнітивних помилок у катастрофізації чи менш схильна до надмірного підсилення негативних наслідків і загроз.

За шкалою *завчена (набута) безпорадність* обидві групи мають подібні значення медіани (2,91 і 2,91), це означає, що завчена набута безпорадність не залежить від досвіду служби сержантів. Значення t -статистики для порівняння груп за цією шкалою значно відхиляється від нуля (8,262 і 7,924). Значення p -значущості менше 0,001 для обох випадків, а довірчий інтервал для різниці між середніми значеннями (1,065, 1,735 і 1,049, 1,750) не містить нуля. Це вказує на наявність статистично значущої різниці між групами, при цьому друга група сержантів допускає значно менше когнітивних помилок у завченій (набутій) безпорадності.

За шкалою *максималізація* середня схильність до помилок в обох групах майже однакова (4,31 і 4,24), стандартне відхилення також (1,209 і 1,206), що вказує на подібну різноманітність помилок в обох групах. Водночас значення t для порівняння груп за цією шкалою значно відхиляється від нуля (13,205 і 13,023). Значення p -значущості менше 0,001 для обох випадків, а довірчий інтервал для різниці між середніми значеннями (2,497, 3,377 і 2,491, 3,384) не містить нуля, що вказує на наявність статистично значущої різниці між ними. Однак сержанти другої групи допускають значно менше когнітивних помилок у максималізації, відповідно можна вважати, що досвід військової служби сприяє зниженню кількості когнітивних помилок.

За шкалою *перебільшення небезпеки* у першій групі середнє значення становить 7,32, у другій – 4,12. Значення t -статистики для порівняння груп за цією шкалою значно відхиляється від нуля (16,366 і 15,289). Значення p -значущості менше 0,001 для обох випадків, а довірчий інтервал для різниці між середніми значеннями (2,816, 3,590 і 2,786, 3,620) не містить нуля. Відповідно це вказує на наявність статистично значущої різниці між групами,

де друга група сержантів допускає значно менше когнітивних помилок у перебільшенні небезпеки.

За шкалою *гіпернормативність* виявлено подібні значення в обох групах (медіани – 7,27 і 4,85), проте стандартне відхилення у другій групі менше (2,026 проти 0,800), що може вказувати на більшу стабільність у рівні помилок. Значення *t*-статистики для порівняння груп значно відхиляється від нуля (9,497 і 8,856). Значення *p*-значущості менше 0,001 для обох груп, а довірчий інтервал для різниці між середніми значеннями (1,917, 2,925 і 1,876, 2,965) не містить нуля. Ці результати демонструють наявність статистично значущої різниці між групами, коли сержанти з більшим досвідом допускають значно менше когнітивних помилок у гіпернормативності. Це може бути результатом їх професійної деформації.

Отже, отримані результати за шкалами демонструють наявність різниці в когнітивних помилках між двома групами сержантів за більшістю шкал. Сержанти з більшим досвідом служби допускають менше помилок порівняно із сержантами з меншим досвідом. Так друга група сержантів допускає менше помилок за шкалами упертості, максималізації, перебільшення небезпеки та гіпернормативності, що може вказувати на їх більшу об'єктивність в оцінюванні ситуації, меншу схильність до надмірного підсилення негативних наслідків, більшу реалістичність в оцінюванні ризиків та керуванні правилами і стандартами. Водночас сержанти з меншим досвідом служби більш схильні до катастрофізації та моралізації проблем, сприйняття ситуацій як більш критичних та відчуття більшої емоційної напруженості. Це, безумовно, може впливати на прийняття ними рішень, якість комунікації та загальну управлінську культуру.

Отримані результати демонструють, що управлінська культура сержантів формується та розвивається під впливом багатьох чинників: досвіду військової служби, цінностей, мотивації і стилю управлінської діяльності, а також професійно важливих суб'єктних та особистісних якостей. Водночас когнітивні помилки можуть впливати на управлінську культуру сержантів, відображаючи

специфічний спосіб їх практичного мислення як суб'єктів військового управління. Сержанти з більшим військово-професійним досвідом, які допускають менше когнітивних помилок, більш об'єктивними, збалансованими і стабільними в управлінні ситуаціями, здатними краще аналізувати та оцінювати ризики, ухвалювати обґрунтовані рішення та успішно управляти, а сержанти з меншим досвідом перебування на сержантських посадах більш схильні до деяких когнітивних помилок, можуть потребувати додаткової підтримки та навчання для розвитку їх управлінської культури. Усвідомлення цих когнітивних помилок та їх впливу на управлінську культуру сержантів може сприяти її розвитку.

Результати дослідження діяльнісно-професійного компонента управлінської культури сержантів. Розглянемо здатність сержантів аналізувати власні особистісні обмеження (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Описова статистика здатності сержантів до аналізу власних особистісних обмежень

Шкали	Група сержантів							
	Перша				Друга			
	Середнє значення	Стандартне відхилення	Медіана	Діапазон	Середнє значення	Стандартне відхилення	Медіана	Діапазон
Керування собою	4,26	0,808	4,00	2	6,29	1,363	7,00	4
Особисті цінності	7,81	0,786	8,00	2	7,61	0,804	7,00	2
Особисті цілі	7,40	1,408	7,00	3	7,72	0,847	7,00	2
Саморозвиток	4,90	1,003	5,00	4	5,68	1,854	5,00	6
Навчання	3,98	1,180	4,00	3	7,19	0,896	7,00	4
Творчість	7,37	1,581	8,00	4	4,12	0,753	4,00	3
Вплив	4,61	1,285	5,00	4	8,73	0,577	9,00	3
Мотивування та організація інших	4,74	1,159	5,00	3	7,80	1,078	8,00	3
Керування	4,65	0,749	4,00	2	8,33	1,119	8,00	4
Навчання інших	7,02	1,123	7,00	3	7,53	0,963	8,00	3
Уміння працювати у групі	7,16	1,089	7,00	4	7,89	1,021	8,00	4

У ході аналізу власних обмежень щодо керування собою виявлено різницю в середніх значеннях, яка може вказувати на те, що сержанти з більшим досвідом військової служби на сержантських посадах більше здатні краще керувати собою та бути самодисциплінованими. За результатами обчислення *t*-критерію виявлено, що різниця в середніх значеннях є статистично значущою, це вказує на більшу здатність другої групи сержантів аналізувати власні обмеження у керуванні собою.

За шкалою *особистісні цінності* обидві групи демонструють сформульованість особистісних цінностей, а різниця між ними не є значною. За *t*-критерієм не виявлено статистично значущої різниці між цими групами, що вказує на схожість особистих цілей в обох групах сержантів.

Шкала здатності до аналізу власних обмежень щодо особистих цілей демонструє, що обидві групи сержантів мають стабільні та визначені особисті цілі, здатні аналізувати і планувати їх досягнення. У першій групі середнє значення становить 7,40, у другій – 7,72, а за *t*-критерієм не виявлено статистично значущої різниці між ними, що вказує на схожість особистих цілей в обох групах.

За шкалою *саморозвиток* обидві групи в цілому демонструють невисоку здатність аналізувати проблеми власного саморозвитку, а різниця в середніх значеннях не є значною.

За шкалою *навчання* виявлено статистично значущу різницю між групами сержантів із різним досвідом служби, це означає, що друга група сержантів має вищий рівень управлінської навченості. Значуща різниця за шкалою може вказувати на те, що друга група сержантів проявляє більшу зацікавленість у навчанні та розвитку своєї управлінської культури. Це може впливати на їх здатність успішно управляти собою, впливати на інших і працювати в команді.

За шкалою *творчість* у першій групі середнє значення становить 7,37, у другій – 4,12, тобто різниця є значною. Маємо статистично значущу різницю між групами, а це означає, що сержанти з більшим досвідом мають більш розвинуту творчу складову у своїй управлінській культурі, тобто здатні

проявляти більшу творчість, ініціативність, здатність генерувати нові ідеї та рішення.

За шкалою *вплив* у контексті дослідження управлінської культури сержантів актуальності набуває проблема здатності впливати на інших військовослужбовців та перебіг процесів у цілому. Аналіз власних обмежень щодо здатності впливати на інших осіб є одним із ключових чинників управлінської культури сержантів. За результатами нашого дослідження визначено, що за цією шкалою у першій групі сержантів середнє значення становить 4,61, у другій – 8,73. Виявлено статистично значущу різницю між групами сержантів з різним досвідом служби, тобто сержанти з більшим досвідом мають більший вплив на своє оточення, здатні успішніше керувати і впливати на інших. Можемо констатувати у них більшу впевненість у своїх лідерських навичках, наявності вмінь мотивувати підлеглих і впливати на них, що може сприяти поліпшенню командної роботи, забезпеченню продуктивності діяльності, досягненню поставлених цілей в управлінській діяльності.

Ще одна вагома характеристика полягає в аналізі власних обмежень до здатності мотивувати й організовувати інших: друга група сержантів більш здатна мотивувати та організовувати інших.

Отже, друга група сержантів більш результативна в мотивуванні та організації підлеглих завдяки використанню досвіду і знань для стимулювання дисциплінованості, підтримання високих стандартів виконання обов'язків і сприяння досягненню спільних цілей, що позитивно впливає на результативність роботи військового підрозділу.

Щодо обмежень в керуванні іншими за шкалою *керування* визначено, що різниця в середніх значеннях відображає уміння другої групи сержантів краще керувати і бути лідерами в управлінській діяльності. Результати двох груп мають статистично значущу різницю, і дають змогу визнати, що друга група проявляє більшу управлінську компетентність і має кращі навички управління, більшу впевненість у прийнятих рішеннях, ефективніше координує дії підлеглих і забезпечує досягнення поставлених цілей. Отримані дані можуть

сприяти розвитку управлінської культури сержантів, що позитивно впливатиме на ефективність функціонування військового підрозділу і досягнення цілей його діяльності.

За шкалою *здатність навчати інших* сержанти з більшим досвідом служби проявляють кращі здатності і більше бажання навчити інших, а також мають менші обмеження у цій сфері. Це може вказувати на їх більшу впевненість у власних знаннях і навичках, а також більшу готовність ділитися цими знаннями з іншими.

За шкалою *уміння працювати у групі* визначено, що в першій групі сержантів середнє значення становить 7,16, у другій – 7,89. Результати *t*-тесту вказують на наявність статистично значущих відмінностей між двома групами сержантів незалежно від припущення про рівність дисперсії. Середня різниця в оцінках становить $-0,732$, що підтверджує наявність відмінностей у виявленому аспекті управлінської культури між двома групами сержантів.

Отже, отримані результати відображають наявність різниці в управлінській культурі сержантів із різним досвідом служби щодо керування та лідерства. Сержанти з більшим досвідом військової служби на сержантських посадах більш здатні до керування, натомість здатність до навчання у групі подібне в сержантів обох груп.

Сержанти з більшим досвідом військової служби на сержантських посадах більше цінують навчання та сильніше впливають на організацію діяльності, проте рівень творчого мислення і мотивації подібний в обох групах.

Для оцінювання достовірності відмінностей між групами сержантів за методикою *DOCS* (Denison Organizational Culture Survey) ми використали критерій рівності дисперсії Лівіне (Levene's test) і *t*-критерій з'ясування рівності середніх (*t*-test for equality of means).

Результати дослідження критерію рівності дисперсії демонструють, що для всіх досліджуваних шкал дисперсія між групами сержантів не була статистично значущою ($p > 0,05$). Таким чином, можна стверджувати, що варіабельність результатів між групами була подібною.

t-критерій для рівності середніх значень було використано для оцінювання значущості різниць між середніми значеннями груп. Результати *t*-критерію показали, що для всіх досліджуваних шкал, крім *особистісні цінності* та *навчання інших*, різниці між середніми значеннями груп сержантів були статистично значущими ($p < 0,05$). Це означає, що за цими шкалами існують значущі відмінності між групами сержантів з різним досвідом служби.

Отже, на підставі проведеного статистичного аналізу можна зробити висновок про наявність відмінностей між групами сержантів із різним досвідом служби за багатьма шкалами управлінської культури, крім навчання інших.

Це можна пояснити кількома обставинами: через чіткіше усвідомлення місії військового підрозділу, військової організації сержанти з більшим досвідом військової служби мають вищий ступінь гнучкості: більш налаштовані до змін, навчання та уважніші до військовослужбовців, які цього потребують. Значний вплив має саме імідж сержанта: огляду на це звертаємо особливу увагу на механізми сприймання військовослужбовцями один одного, закономірності утворення образу іншого у процесі сприймання і спілкування. Теорія управління у спрощеному вигляді розглядає взаємодію двох підсистем: тієї, що керує, і тієї, якою керують, водночас «управління» – це систематично здійснюваний свідомий, цілеспрямований вплив людини на систему в цілому або окремі її складові на основі пізнання та використання об'єктивних закономірностей і тенденцій в інтересах забезпечення її оптимального функціонування і розвитку, досягнення поставлених цілей [111]. Також ми визначили складові управлінської культури сержантів (табл. 3.10).

Отримані результати показали, що перша група сержантів має високий рівень *готовності до змін*, а друга – менш схильна до змін.

За шкалою *участі в управлінні* визначено, що сержанти з більшим досвідом військової служби на сержантських посадах зазвичай активніше беруть участь у процесах управління, а ті, хто має менший досвід, – менш активні.

Таблиця 3.10 – Описова статистика складових управлінської культури
сержантів

Шкали	Група							
	Перша				Друга			
	Середнє значення	Стандартне відхилення	Медіана	Діапазон	Середнє значення	Стандартне відхилення	Медіана	Діапазон
Схильність до змін	7,37	1,075	7,50	3	5,24	1,792	5,00	6
Участь в управлінні	4,44	1,210	5,00	3	8,32	1,425	7,00	3
Ясність цілей	7,89	0,925	8,00	3	8,01	0,814	8,00	2
Ототожнення	8,81	0,938	9,00	3	8,72	1,008	9,00	3
Рівність свобод	8,45	0,899	8,00	3	6,04	0,922	6,00	3
Стиль управління	5,06	1,226	5,00	3	7,99	1,097	8,00	3
Цілеспрямованість	8,31	1,065	9,00	3	8,40	1,027	9,00	3
Організаційна інтеграція	8,15	1,447	8,00	4	7,15	1,666	6,00	5
Орієнтованість на результат	8,27	1,369	7,00	3	9,01	0,762	9,00	2
Орієнтованість на винагороду	4,29	1,136	4,00	3	3,85	0,672	4,00	2
Структурування виконання завдань	4,98	1,769	4,00	4	7,69	1,345	7,00	5

За шкалою ясність цілей обидві групи продемонстрували високі результати щодо розуміння цілей і здатності транслювати ці цінності. Перша група сержантів має високий рівень розуміння та ясності цілей, друга демонструє вищий рівень ясності цілей управлінської діяльності.

За шкалою ототожнення обидві групи демонструють високі результати: перша група – високий рівень відповідності особистих та організаційних цілей, друга – дещо нижчу середню оцінку за цією шкалою. Однак в обох групах наявний дуже високий рівень відповідності особистісних та організаційних цілей, що вказує на сильну зосередженість на досягненні загальних цілей. Перша група демонструє високий рівень автономності і свободи дій, а для другої групи характерні більш суворіший контроль чи менша гнучкість в їх свободи дій.

За шкалою стиль управління перша група демонструє середній рівень ефективності управлінського стилю, а друга група сержантів має значно вище

середнє значення, що вказує на високу результативність їхнього управлінського стилю і може бути наслідком управлінського досвіду.

За шкалою *цілеспрямованість* обидві групи демонструють високі результати: перша група сержантів має сильну цілеспрямованість, друга – дещо вищу середню оцінку, яка демонструє незначне підвищення рівня їх цілеспрямованості.

За шкалою *організаційна інтеграція* перша група сержантів має високий рівень інтеграції в організаційну структуру, друга – нижчу середню оцінку організаційної інтеграції, що може вказувати на меншу інтеграцію в організаційну структуру чи більшу зосередженість на індивідуальних завданнях.

Зауважимо, що за шкалою *орієнтованість на результат* перша група сержантів демонструє середнє значення, яке вказує на високу її орієнтованість на результат. Проте друга група має вище середнє значення, що вказує на надзвичайно високий рівень її орієнтованості на результат.

За шкалою *орієнтованість на винагороду* в обох групах виявлено низьку оцінку. Це може вказувати на невисоку значущість в обох групах орієнтаваності на отримання винагород.

За шкалою *структурування завдань* у першій групі сержантів виявлено середній рівень структурування завдань, у другій – значно вищий.

На підставі загального аналізу отриманих результатів визначено, що організаційний компонент управлінської культури сержантів змінюється залежно від досвіду їх військової служби на керівних посадах. У першій групі вищі результати спостерігаються за шкалами *схильність до змін, ясність цілей, цілеспрямованість, організаційна інтеграція, орієнтованість на результати*, що вказує на високий рівень готовності до змін, впевненість у своїх цілях, активну участь в організаційних структурах та орієнтованість на результат. Друга група сержантів, навпаки, демонструє вищі результати за шкалами *участь в управлінні, стиль управління та структурування завдань*, що може вказувати на їх активнішу участь у процесах управління, використання

різноманітних стилів управління і здатність успішно структурувати завдання. Отже, отримані статистичні результати підтверджують, що досвід служби впливає на управлінські стилі та управлінську культуру сержантів, а їх розуміння може бути корисним для підвищення ефективності управління і лідерства сержантів у військах.

Аналіз критеріїв рівності дисперсії Лівіне і *t*-критеріїв для рівності середніх значень [71]. За шкалою *стиль управління* припущення про рівність дисперсії не є статистично значущим ($F = 1,719, p = 0,192$), що означає, що між першою та другою групами сержантів може бути наявна статистично значуща відмінність за середніми значеннями.

Для шкали *цілеспрямованість* не виявлено статистично значущої відмінності між групами незалежно від припущення про рівність дисперсії ($F = 1,043, p = 0,309$). Це означає, що дві групи мають схожі середні значення.

Для шкали *організаційна інтеграція* виявлено статистично значущу відмінність між двома групами ($F = 4,926, p < 0,001$), це відображає, що середні її значення відрізняються між групами сержантів.

Для шкали *орієнтованість на результат* також виявлено статистично значущу відмінність між двома групами ($F = 99,664, p < 0,001$), а це означає, що їх середні значення відрізняються.

Для шкали *схильність до змін* припущення про рівність дисперсії є статистично значущим ($F = 4,879, p = 0,029$). Це означає, що між двома групами не виявлено статистично значущої різниці в їх середніх значеннях.

За шкалою *участь в управлінні* виявлено статистично значущу відмінність між двома групами незалежно від припущення про рівність дисперсії ($F = 16,801, p < 0,001$). Це вказує на наявність статистично значущої відмінності в їх середніх значеннях між двома групами сержантів.

За шкалою *ясність цілей* не виявлено статистично значущої відмінності між двома групами незалежно від припущення про рівність дисперсії ($F =$

= 0,241), $p = 0,624$). Це означає, що дві групи сержантів мають схожі середні значення.

За шкалою *ототожнення* не виявлено статистично значущої відмінності між двома групами ($F = 1,511$, $p = 0,221$). Це вказує на відсутність статистично значущої відмінності в середніх значеннях між групами сержантів з різним досвідом військової служби.

За шкалою *рівень свободи* виявлено статистично значущу відмінність між групами незалежно від припущення про рівність дисперсії ($F = 3,485$, $p = 0,064$). Це вказує на наявність статистично значущої відмінності в середніх значеннях між групами сержантів з різним досвідом служби.

Дослідження феноменології сприйняття культури сержантів відображено в табл. 3.11. Проаналізуємо отримані статистичні результати.

За шкалою *лояльність* у першій групі сержантів наявний високий рівень лояльності до своїх обов'язків та організації, для другої – високий рівень лояльності.

За шкалою соціальний *мікроклімат* у першій групі виявлено позитивний соціальний мікроклімат, у другій групі – ще більш позитивний соціальний мікроклімат.

Таблиця 3.11 – Описова статистика складових сприйняття управлінської культури сержантів

Шкала	Група сержантів							
	Перша				Друга			
	Середнє значення	Стандартне відхилення	Медіана	Діапазон	Середнє значення	Стандартне відхилення	Медіана	Діапазон
Лояльність	8,40	0,966	8,00	3	8,07	1,107	8,00	4
Соціальний мікроклімат	8,23	1,207	9,00	3	8,53	0,890	9,00	3
Навчальна комунікація	7,27	1,883	9,00	4	8,81	0,730	9,00	3
Мотивація	7,77	0,999	8,00	3	8,05	0,676	8,00	2

За шкалою *навчальна комунікація* визначено, що сержанти з більшим досвідом військової служби на сержантських посадах активніші в навчальній комунікації.

За шкалою *мотивація* в обох групах виявлено високий рівень вмотивованості.

Отже, сержанти незалежно від терміну перебування на керівних посадах проявляють високий рівень лояльності до своїх обов'язків і ЗС України. Це вказує на сильну прихильність до служби та готовність виконувати свої обов'язки. Позитивний соціальний мікроклімат наявний в обох групах, але у групі з більшим досвідом проходження військової служби на сержантських посадах він ще вищий, що може вказувати на важливість досвіду створення сприятливого середовища в бойовій команді. Навчальна комунікація як один з аспектів управлінської культури виявилася більш розвиненою у групі сержантів з більшим досвідом військової служби на сержантських посадах, що може бути пов'язано з вищим рівнем професійної зрілості і набутого досвіду. Рівень мотивації високий в обох групах, але є невелика тенденція до більшої вмотивованості серед сержантів з більшим досвідом військової служби на сержантських посадах. Отже, можемо наголосити, що досвід служби позитивно впливає на прояви управлінської культури серед сержантів.

На подальших етапах було **досліджено управлінські уміння сержантів** (табл. 3.12). Отримані результати дослідження управлінських умінь за методикою «Цикл управлінських умінь» (Clark L. Wilson) у двох групах сержантів виявили таке.

У першій групі сержантів виявлено середнє значення 54,60 за шкалою *роз'яснення цілей* зі стандартним відхиленням 9,225, медіанне значення становить 50,00, а діапазон – 24. Ці результати вказують на невисокий рівень прояву досліджуваних умінь.

За шкалою *взаємодія з підлеглими* перша група продемонструвала помірний рівень взаємодії з підлеглими.

Таблиця 3.12 – Описова статистика складових циклу управлінських умінь сержантів

Шкала	Група сержантів							
	Перша				Друга			
	Середнє значення	Стандартне відхилення	Медіана	Діапазон	Середнє значення	Стандартне відхилення	Медіана	Діапазон
Роз'яснення цілей	54,60	9,225	50,00	24	79,52	17,444	84,00	47
Взаємодія з підлеглими	66,58	10,328	63,00	25	76,99	8,135	79,00	26
Ретельне планування	71,21	20,659	90,00	47	92,04	4,939	90,00	23
Компетентність у менеджменті	79,21	9,773	77,00	25	91,69	5,191	94,00	13
Забезпечення умов	75,95	9,965	70,00	22	86,16	5,742	87,00	18
Зворотний зв'язок	84,40	9,628	90,00	25	88,99	3,641	90,00	15
Контроль за часом	86,79	5,381	90,00	14	89,35	3,489	91,00	13
Мотивація до досягнення цілей	86,82	6,004	86,00	19	88,04	4,845	86,00	15
Делегування	74,79	7,980	76,00	25	81,44	6,743	76,00	16
Заохочення	78,81	5,867	80,00	18	84,93	7,531	84,00	21
Орієнтованість на людей	77,95	3,952	80,00	18	76,05	6,186	80,00	26
Створення команди	75,37	3,730	75,00	17	84,24	8,397	89,00	30
Професійне зростання підлеглих	85,92	5,968	90,00	19	89,40	5,573	90,00	19
Довіра	89,29	5,259	86,00	14	88,51	7,129	88,00	23
Зануреність	88,55	2,946	90,00	10	88,40	6,792	90,00	26
Професійна компетентність підлеглих	72,23	10,602	76,00	28	85,56	8,490	90,00	21
Згуртованість групи	89,06	5,194	90,00	18	90,00	4,281	90,00	14
Умови для посадового зростання	71,66	8,016	67,00	23	84,16	10,561	87,00	27
Напруженість	69,47	11,523	77,00	38	82,40	7,170	77,00	21
Ставлення до людей	85,53	6,842	87,00	21	83,80	8,576	87,00	24
Клімат	78,13	4,854	81,00	14	79,19	6,586	81,00	37
Якість роботи	87,79	7,034	90,00	24	86,39	10,228	93,00	27

За шкалою *ретельне планування* перша група виявила достатньо високий рівень ретельного планування, проте з великою варіативністю результатів.

У другій групі спостерігаються вищі середні значення за трьома шкалами: роз'яснення цілей (79,52), взаємодія з підлеглими (76,99) і ретельне планування (92,04), що вказує на вищий рівень їх управлінських умінь.

Сержанти першої групи продемонстрували середнє значення за шкалою *компетентність у менеджменті*, тобто достатньо високий рівень її сформованості.

На основі аналізу отриманих результатів можемо зробити такі висновки:

за шкалою *забезпечення умов* перша група демонструє достатньо високий рівень навичок і вмінь забезпечувати умови праці;

за шкалою *зворотний зв'язок* перша група має високий рівень сформованості навичок і вмінь зворотного зв'язку, а друга – вищі середні значення за всіма шкалами – *компетентність у менеджменті* (91,69), *забезпечення умов* (86,16), *зворотний зв'язок* (88,99), що демонструє вищий рівень її управлінських навичок та умінь;

за шкалами *контроль за часом*, *мотивація до досягнення цілей* перша група демонструє високий рівень навичок і вмінь контролю за часом, а також мотивації до досягнення цілей;

за шкалою *делегування* перша група має досить високий рівень навичок та умінь делегування.

Отже, порівняння двох груп за цими шкалами дає змогу зауважити, що друга група має вищі середні значення за шкалами *контроль за часом* (89,35), *мотивація до досягнення цілей* (88,04), *делегування* (81,44), тобто вищий рівень управлінських умінь порівняно з сержантами першої групи.

За шкалою *заохочення* перша група має добре розвинуті заохочувальні навички та вміння, а за шкалою *орієнтованість на людей* перша група демонструє досить високий рівень орієнтованості на військовослужбовців.

За шкалою *створення команд* виявлено, що сержанти першої групи мають недостатній рівень навичок і вмінь зі створення команд, який можна поліпшити.

Для другої групи сержантів середні значення вищі за шкалами *заохочення* (84,93) і *створення команд* (84,24). Проте вони мають трохи нижче середнє значення за шкалою *орієнтованість на людей* (76,05), що може вказувати на певний дисбаланс у їх управлінських навичках і вміннях.

За шкалою *професійне зростання підлеглих* можна помітити сильну орієнтацію на професійний розвиток підлеглих у першої групи сержантів.

За шкалою *довіра* виявлено високий рівень довіри до себе в сержантів першої групи.

За шкалою *професійної компетентності підлеглих* у першій групі виявлено певний рівень прояву компетентності підлеглих, але показники можуть бути поліпшені.

Сержанти другої групи мають трохи вищі середні значення за шкалами *професійне зростання підлеглих* (89,40) і *прояв компетентності підлеглих* (85,56), трохи нижче за середнє значення за шкалою *довіра* (88,51), що може вказувати на певний дисбаланс в їх управлінських навичках і вміннях.

За шкалою *зануреність* виявлено високий рівень зануреності сержантів другої групи у свою діяльність.

За шкалою *згуртованість групи* виявлено високий рівень згуртованості груп, якими сержанти першої групи командують. У сержантів другої групи виявлено дещо нижче середнє значення за шкалою *зануреність* (88,40), але їх середнє значення в категорії *згуртованість групи* (90,00) вище, ніж у першої групи. Це може вказувати на те, що служби сержанти з більшим досвідом стають результативнішими у згуртуванні груп.

Перша група сержантів за шкалою *умови для посадового зростання* виявила досить високий рівень умов для посадового зростання, за шкалою *напруженість* – середній рівень напруженості в діяльності, за шкалою *ставлення до людей* – позитивне ставлення до підлеглих.

Сержанти другої групи мають вищі середні значення за шкалами *умови для посадового зростання* (84,16) і *напруженість* (82,40). Проте їх середнє значення за шкалою *ставлення до людей* (83,80) є нижчим, ніж у сержантів першої групи. Це може вказувати на те, що набуваючи досвіду проходження військової служби на керівних посадах, сержанти можуть відчувати більшу напруженість в управлінні і мати більше можливостей для посадового

зростання, але при цьому менш позитивно ставитися до інших військовослужбовців.

За шкалою *клімат* сержанти першої групи мають високий рівень створення сприятливого клімату в оточенні, за шкалою *якість роботи* – високу якість управлінської діяльності. Порівняно із сержантами другої групи вони мають дещо нижче середнє значення за шкалою *клімат* (79,19), але вище середнє значення за шкалою *якість роботи* (86,39). Це може означати, що сержанти з більшим досвідом служби ефективніші у виконанні управлінської діяльності, але відчують нюанси в робочому кліматі.

Аналіз результатів діагностування за методикою «Цикл управлінських умінь» (Clark L. Wilson) (в адаптації В. А. Чікер). Отримані результати дають змогу зробити висновки про складові управлінської культури сержантів.

За шкалами *роз'яснення цілей*, *взаємодія з підлеглими* та *ставлення до людей* сержанти з обох груп мають високі середні значення, що відображають вміння роз'яснювати цілі, успішно взаємодіяти з підлеглими та позитивне ставлення до них.

За шкалою *ретельне планування* друга група сержантів має вищі середні значення порівняно з першою групою, що вказує на їх вміння детально планувати свою управлінську діяльність.

За шкалами *компетенція* та *згуртованість групи* сержанти обох груп мають високі середні значення, що вказує на їх здатність успішно формувати згуртовані бойові команди і керувати ними.

За шкалами *умови для посадового зростання* та *напруженість* сержанти обох груп мають середні значення, які можна поліпшити, зокрема перша група відчуває, що в неї менше умов для посадового зростання.

За шкалами *якість роботи*, *зануреність* і *контроль за часом* сержанти обох груп мають високі середні значення, що відображає їх здатність виконувати роботу на високому рівні, їх захопленість управлінською діяльністю і здатність успішно управляти часом, планувати свої завдання.

Загалом отримані результати демонструють наявність високих рівнів за основними шкалами управлінської культури сержантів. Однак є певні аспекти, такі як умови для посадового просування і напруженість, які можна поліпшити.

Результати дослідження організаційної культури з використанням методики DOCS (Denison Organizational Culture Survey) (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 – Описова статистика компонентів управлінської культури сержантів

Шкали	Група сержантів							
	Перша				Друга			
	Середнє значення	Стандартне відхилення	Медіана	Діапазон	Середнє значення	Стандартне відхилення	Медіана	Діапазон
Здатність до змін	76,61	5,982	79,00	18	78,72	3,892	79,00	13
Навченість	83,82	5,538	86,00	14	85,84	5,363	86,00	19
Стратегічні наміри	69,90	10,397	67,00	31	84,35	10,964	90,00	31
Цілі та завдання	76,27	13,649	77,00	34	73,77	17,217	77,00	44
Бачення	70,26	11,347	73,00	28	72,15	14,818	60,00	38
Координація та інтеграція	76,10	8,083	71,00	26	79,19	7,346	80,00	19
Консенсус	78,81	13,919	88,00	37	78,64	11,300	85,00	27
Зануреність у цінності	88,95	6,642	89,00	17	84,48	6,513	80,00	21
Можливості розвитку	89,40	2,814	90,00	7	88,08	5,784	86,00	16
Командна робота	87,13	5,010	90,00	13	89,31	4,986	90,00	15

Можемо зробити такі висновки за шкалами:

здатність до змін, навченість – обидві групи демонструють високий рівень здатності до змін, проте друга група має трохи вищі результати;

стратегічні наміри – друга група проявляє вищий рівень спрямованості на стратегічне мислення порівняно з першою;

цілі та завдання – обидві групи мають схожі результати щодо цілей і завдань діяльності;

бачення – перша група має трохи нижчі результати, ніж друга;

координація та інтеграція – друга група демонструє трохи вищий рівень координації та інтеграції порівняно з першою;

консенсус – обидві групи мають схожі результати.

зануреність у цінності – перша група має вищі результати порівняно з другою;

можливості розвитку – обидві групи мають високі результати, проте у першій групі – незначно вищі;

командна робота – обидві групи демонструють високий рівень командної роботи.

Отже, результати порівняння двох груп за шкалами організаційної культури дали змогу встановити, що друга група має трохи вищі результати за шкалами *здатність до змін, навченість і стратегічні наміри*. Це може вказувати на їх більшу готовність до змін, вищий рівень навченості і більшу спрямованість на стратегічне мислення порівняно з першою групою. Перша група сержантів має вищі результати зануреності в цінності та можливості розвитку порівняно з другою групою. Обидві групи демонструють високий рівень командної роботи. У другій групі виявлено трохи вищі результати щодо бачення, координації та інтеграції. Групи мають схожі результати за цілями і завданнями та стосовно консенсусу.

Загалом отримані результати вказують на наявність певних розбіжностей у проявах організаційної культури між групами сержантів, які можуть виникати через вплив досвіду, знання власної ролі та відповідальності, а також внутрішню динаміку військового оточення.

Різницю у проявах організаційної культури між групами сержантів з різним досвідом служби на сержанських посадах можна пояснити кількома чинниками:

досвід служби – друга група сержантів має більше часу для внутрішнього становлення та адаптації до управлінської культури, а досвід може впливати на їхні настанови, цінності і погляди на управлінську діяльність, що приводить до змін у проявах культури і баченні її цілей;

розвиток і навчання – друга група сержантів має більше можливостей для професійного розвитку та навчання, що може сприяти їх зануреності в цінності

та розумінню стратегічних намірів управлінської діяльності. Вони можуть бути більш освіченими та впевненими у своїх уміннях, що відображено у відповідних шкалах;

лідерство та комунікація – роль командирів і керівників може впливати на формування управлінської культури. Так, друга група сержантів може мати більше можливостей працювати з різними командирами та лідерами, що впливатиме на їхнє сприйняття і розуміння управлінської культури.

Щодо ролей і відповідальності визначено, що зі збільшенням досвіду служби сержанти можуть обіймати більш відповідальні посади і відігравати важливу роль у військовій організації, що впливає на їхню спроможність сприймати і втілювати в життя цілі та завдання управлінської діяльності.

Ці чинники спільно визначають прояви управлінської культури між групами сержантів, а їх розуміння може допомогти усвідомити вплив досвіду та відповідних ролей на управлінську культуру, щоб вжити заходів для її розвитку.

3.2. Емпірична модель управлінської культури сержантів з досвідом військової служби на сержантських посадах до 5 років

Логіка емпіричної верифікації отриманих результатів передбачала побудову емпіричної моделі управлінської культури сержантів за результатами лінійного моделювання залежної змінної «інтегральний результат управлінської культури» та на основі переліку незалежних змінних чи шкал методик, використаних у дослідженні за ціннісно-мотиваційним, емоційно-вольовим, когнітивним і діяльнісно-професійним компонентами. На подальших етапах дослідження визначено статистично значущі психологічні особливості управлінської культури двох груп сержантів на основі множинного лінійного регресивного моделювання.

Слід зазначити, що інтегральний результат управлінської культури, визначений за авторською анкетною в першій групі сержантів, корелює з 13 шкалами, у другій групі – з 19 шкалами використаних методик, які

визначають психологічні особливості управлінської культури сержантів, а також дають змогу обґрунтувати застосування запропонованої анкети в подальших дослідженнях. Водночас неповторність побудованих моделей виявлених факторів підкреслює специфічність управлінської культури сержантів залежно від досвіду проходження військової служби на сержантських посадах.

Ціннісно-мотиваційний компонент критично важливий для формування, розвитку й актуалізації управлінської культури сержантів обох груп, є квінтесенцією розуміння власних цінностей і прагнень сержантів, що дає змогу спрогнозувати і поліпшити їх вплив на професійну діяльність військовослужбовця.

Цей компонент впливає на смисл управлінської діяльності сержантів, спрямованої на її успішність, забезпечення згуртованості підрозділу як бойової команди, мотивацію виконання обов'язків і загальну успішність суб'єктів військового управління. До структури моделі увійшли три шкали: *освіта*, *роздратованість* і *прагматизм*.

Шкала *освіта* висвітлює цінність освіти, адже в сучасних умовах потрібно швидко опановувати знання, вміння та навички, щоб адаптуватися і зберегти власне життя і життя підлеглих. Набуття нового статусу вимагає від сержанта вміння швидко навчатися. Науковці стверджують, що розвиток особистості сержанта як суб'єкта діяльності відбувається завдяки накопиченню та збільшенню мотиваційних домагань і зміні ставлення до навколишнього світу. Таким чином, процес самореалізації військовослужбовця відбувається постійно. Мотивація до підвищення власного освітнього рівня або розуміння доцільності освіти для виконання обов'язків має деякий вплив, але не настільки значний, як інші чинники.

Високе значення за шкалою *роздратованість* сигналізує про те, що роздратування чи стрес можуть сильно впливати на мотиваційний компонент управлінської культури.

За шкалою *прагматизм* в управлінській культурі сержантів отримано високе значення – 0,5306, і це, напевно найважливіший фактор у моделі, що відображає важливість практичного підходу сержанта до власної управлінської культури.

У цілому модель демонструє важливість володіння прийомами саморегуляції для успішного управління стресом, практичного підходу до управління і ролі освіти в управлінській культурі сержантів. Роздратування може впливати на здатність сержантів успішно реалізовувати управлінську діяльність, занадто високий його рівень – призвести до погіршення взаємовідносин у підрозділі як бойовій команді та послаблення мотивації до управлінської діяльності. Прагматизм в управлінні є ключовим чинником його успіху: ефективні сержанти схильні до конкретних, цілеспрямованих дій, які ведуть до конкретних, а не абстрактних результатів. Хоча освіта є не таким важливим чинником, як інші, але її роль не можна ігнорувати, адже належний рівень освіти допомагає розвивати практичне (управлінське) мислення, планувати і мати інші управлінські уміння і здатності.

Отже, отримані емпіричні результати демонструють важливість балансу між практичністю, уміння управляти стресом і здобуттям належного рівня освіти для набуття сержантами управлінської культури.

Емоційно-вольовий компонент управлінської культури сержантів важливий для успішного лідерства, особливо в ситуаціях надмірного стресу, що часто виникають у військово-професійній діяльності. Шкали *позитивне перефокусування* і *позитивний перегляд* стосується когнітивних стратегій опанування емоцій, вимірюваних шкалою CERQ (Cognitive Emotion Regulation Questionnaire).

Позитивне перефокусування – це стратегія, яка допомагає дієво, позитивно регулювати емоції, але на жаль на короткий час, надалі це може заважати адаптивній поведінці військовослужбовців. Шкала має високе значення у групі сержантів з досвідом проходження військової служби на сержантських посадах до 5 років – 0,488. Шкала *позитивний перегляд*

стосується позитивного переосмислення – стратегії, застосовуючи яку військовослужбовець активно змінює своє бачення ситуації, щоб зосередитися на позитивному. Шкала має високе значення – 0,5112, що відображає її важливість для емоційно-вольового компонента управлінської культури.

Отримані результати вказують на ступінь важливості конструктивної стратегії і моделі поведінки сержанта, яка впливає на процеси подолання військовими життєвих подій, успішну адаптацію до складних умов військової служби.

Проведення досліджень за цими шкалами може бути корисним у стресових ситуаціях, з якими зіштовхуються сержанти в бойовій обстановці. Наприклад, замість зосередження на негативних аспектах складної місії, сержанти можуть перефокусувати увагу на важливість бойової діяльності та необхідність виконання бойового завдання.

Загалом за результатами аналізу визначено важливість розвитку вольових якостей і стратегій опанування емоцій в управлінській культурі сержантів із досвідом військової служби на сержантських посадах до 5 років. Розвиток у них відповідних навичок може підвищити ефективність діяльності, згуртованість і здатність продуктивно впоратися зі стресом і труднощами, які виникають в управлінській діяльності.

Когнітивний компонент висвітлює особливості проявів копінг-поведінки, яка вагомо впливає на ефективність службової діяльності. Шкала *втеча* визначає стратегії вирішення проблем, коли сержант намагається уникнути проблеми, а не вирішити її. Ця шкала в моделі має низьку значущість, що може вказувати на неефективність цього підходу в контексті управлінської культури сержантів. Шкала *порівняння вниз* розкриває зміст стратегії копінгу, у разі застосування якої сержант порівнює свій стан з тими, хто перебуває в гіршому стані. Це може бути ефективний спосіб поліпшити настрій і впоратися зі стресом. Шкала *завчена (набута) безпорадність* спрямовує до проблеми переживання безпорадності і нерезультативності. Цей фактор помірно впливає на когнітивний компонент, що може вказувати на важливість мотивації та

впевненості у процесі навчання нових управлінських навичок і вмінь. Шкала *позитивне тлумачення* може відображати ефективну стратегію подолання стресу в управлінській діяльності, підвищення загальної ефективності актуалізації управлінської культури сержантами та вкзувати на застосування сержантами конструктивно-приспосувальної когнітивно-поведінкової стратегії. Шкала *моралізація* стосується помилкових моральних чи етичних суджень. Ця шкала має найвищий коефіцієнт серед наведених, що вказує на вагомість впливу етики та моральності в управлінській культурі сержантів.

На основі отриманих результатів можемо наголосити, що когнітивний компонент управлінської культури стосується ефективного вирішення проблем та прийняття рішень, а також морально-етичних суджень. Незважаючи на те, що уникнення проблем може здатися привабливим у короткостроковій перспективі, це не є ефективною стратегією в довгостроковій перспективі в управлінській діяльності сержантів.

Важливо також наголосити на значущості позитивного тлумачення подій і застосуванні стратегії порівняння, які можуть допомогти впоратися зі стресом і поліпшити емоційний стан сержантів. Однак сержантам необхідно підтримувати належну мотивацію та уникати відчуття безпорадності для досягнення кращих результатів в управлінні.

Діяльнісно-професійний компонент управлінської культури сержантів відображає взаємодію за різними аспектами та вимогами професійного життя сержантів і містить три важливі шкали – *напруженість*, *соціальний контекст* і *мікроклімат* та *вмотивованість* і *цілеспрямованість*.

Шкала *напруженість* відображає неодмінну складову військово-професійної діяльності, у тому числі безпосередньо управлінської, зокрема пов'язану зі службовими вимогами, віддаленістю від сім'ї та постійною невизначеністю. Сержанти, які краще можуть впоратися з напруженістю, ефективніші в управлінській діяльності.

Шкала *соціальний контекст* і *мікроклімат* дає змогу зосередитися на вивченні соціального мікроклімату, або атмосфери в малій групі чи команді, що

істотно впливає на ефективність виконання завдань та загальний морально-психологічний клімат. Шкала *вмотиваність і цілеспрямованість* за результатами нашого дослідження відображає їх найбільшу значущість для сержантів в управлінській культурі в межах військово-професійної діяльності.

Загалом зміст цих факторів вказує на те, що діяльнісно-професійний компонент управлінської культури включає здатність долати напруженість, уміння створювати позитивний соціально-психологічний мікроклімат і мотивацію до досягнення цілей.

Отримані результати показують, що мотивація і цілі відіграють надзвичайно важливу роль у діяльнісно-професійному компоненті управлінської культури. Сержанти, які мають чіткі цілі та сильну мотивацію для їх досягнення, можуть бути продуктивнішими й ефективнішими у виконанні своїх управлінських обов'язків. Водночас напруженість найменш впливати з-поміж усіх згаданих факторів, але її значення не можна ігнорувати.

Таким чином, для підтримки та удосконалення діяльнісно-професійного компонента управлінської культури сержантів необхідно зосередитися на розвитку чітких мотиваційних цілей, підтриманні позитивного соціально-психологічного мікроклімату і навчанні стратегій із подолання складних ситуацій у процесі реалізації управлінських функцій.

Отже, відповідно до отриманих результатів можна зробити висновок про те, що управлінська культура сержантів з досвідом військової служби на сержантських посадах до 5 років, згідно з теоретичною моделлю складається з чотирьох основних компонентів: ціннісно-мотиваційного, емоційно-вольового, когнітивного та діяльнісно-професійного. Їх аналіз за емпіричними шкалами виявив аспекти, важливі для поліпшення управлінської культури.

Ціннісно-мотиваційний компонент відображає вплив ієрархії життєвих цінностей сержантів які є домінуючими та саме в яких життєвих сферах є прагнення самореалізуватися. Відповідно прагнення досягти бажаного результату: в військовому середовищі або на користь суспільства, при цьому

долати життєві та службові перешкоди та сприймати їх як корисний досвід, швидко опанувати нову інформацію.

Емоційно-вольовий компонент висвітлює, які саме стратегії регуляції емоцій сержанти частіше використовують у процесі виконання завдань, що може свідчити про більш успішну адаптацію до швидко змінюваних умов діяльності або навпаки, які деструктивні стратегії регуляції емоцій заважають успішної адаптації. Професійна діяльність сержанта відбувається в особливих, екстремальних та надекстремальних умовах, відповідно «життєстійкість» впливає на стійкість військовослужбовців до невизначеності, високої відповідальності під час прийняття управлінських рішень у ході виконання службово-бойових завдань.

Когнітивний компонент надав змоги з'ясувати які саме когнітивно-поведінкові стратегії подолання є домінуючими, які когнітивні помилки заважають їх управлінської діяльності.

Діяльнісно-професійний компонент як кінцевий ланцюг, який акумулює попередні компоненти – логічне їх продовження, що дає змогу усвідомити, які саме особистісні обмеження заважають безпосередньо управлінської діяльності сержантів, висвітлює ставлення до військового середовища та набуття ідентичності.

Отже, для розвитку та поліпшення управлінської культури першої групи сержантів (із досвідом військової служби на сержантських посадах до 5 років) необхідно приділити увагу формуванню цінностей і мотивації управлінської діяльності, продовженню освіти і навчання, розвитку стратегій подолання стресу в управлінській діяльності, практичному управлінському мисленню, емоційній гнучкості, позитивному ставленню, критичному мисленню, етиці, командній роботі та мотивуванню. Також зауважимо, що всі компоненти взаємопов'язані і підсилюють один одного: наприклад, цінності управлінської діяльності формують відповідну мотивацію і стимулюють становлення сержантів як суб'єктів військового управління в конкретній ланці військового

управління, емоційна гнучкість і позитивне ставлення можуть поліпшувати командну роботу й ефективність управлінської культури сержантів.

3.3. Емпірична модель управлінської культури сержантів з досвідом військової служби на сержантських посадах більше 5 років

Ціннісно-мотиваційний компонент. За результатами емпіричного дослідження виявлено психічні особливості, що є складовими ціннісно-мотиваційного компонента управлінської культури другої групи сержантів. Модель ціннісно-мотиваційного компонента управлінської культури включає:

досягнення (0,0945) – цінності і стратегію зосередженості на досягненнях, що відображає мотивацію сержантів до досягнення особистих та професійних цілей; має доволі низький коефіцієнт, що може вказувати на важливість, але не домінантність мотивації досягнення;

депресивність (0,1908) – відображає депресивні симптоми, які можуть впливати на управлінську культуру сержантів; має помірний коефіцієнт, що може вказувати на наявність депресивних станів у сержантів, які можуть впливати на їх мотивацію до управлінської культури;

роздратованість (0,7147) – має найбільший вплив на мотиваційний компонент управлінської культури, а отриманий результат вказує на те, що стан роздратованості, як правило, їх супроводжує і може серйозно впливати на мотивацію до управління.

Результати лінійного моделювання вказують на важливість урахування психоемоційного стану сержантів під час розроблення стратегій мотивування, а також необхідність підтримання і розвитку стратегій зменшення рівня їх роздратованості та депресивних симптомів для посилення мотивації до управлінської діяльності.

Емоційно-вольовий компонент відображають такі шкали:

зосередженість (0,0781) – невисокий коефіцієнт вказує на те, що сержанти не перебувають у стані постійного зосередженості на викликах, що потребує уваги психологів;

позитивне перефокусування та планування (0,0955) – невисокий коефіцієнт вказує на те, що сержанти використовують позитивне перефокусування, але це не є основним методом подолання викликів в реалізації управлінської діяльності;

негативний афект (0,1206) – сержанти переживають помірно, що може вказувати на значущість, але не домінування негативних емоцій в емоційно-вольовому компоненті;

перефокусування та планування (0,2591) – сержанти мають високу здатність перефокусувати увагу на планування, яке можна трактувати як належну відповідь на виклики;

контроль (0,4467) – відображає належний рівень контролю сержантів за своїми реакціями на ситуації, в які вони потрапляють.

Отже, отримані за шкалами результати розкривають зміст емоційно-вольового компонента: сержанти другої групи на належному рівні контролюють свої реакції на виклики, є життєстійкими, крім того, схильні до планування як способу подолання викликів в управлінні, але й досить часто переживають негативні емоції. Зазначимо, що їм властиво застосовувати копінг-стратегії зосередженості і позитивного перефокусування, але, можливо, потрібна більша підтримка в закріпленні цих навичок і вмінь.

Когнітивний компонент відображають такі шкали:

ідентифікація зі щасливими (0,0871) – невисокий коефіцієнт, що може вказувати на не часте використання такої стратегії стабілізації їхнього когнітивного стану;

передбачення печалі (0,0953) – невисокий результат вказує на певний ступінь песимізму і тривожності, передбачення або очікування несприятливих подій, що може бути відповіддю на високий рівень стресу або невизначеності в їх управлінських обов'язках;

читання думок (0,1312) – деякі сержанти впевнені у своїй здатності розуміти і прогнозувати думки та відчуття інших, що може сприяти ефективності комунікації та керівництва, але тільки за умови, що «читання»

думок є точним. Якщо сержанти переоцінюють свою здатність «читати» думки інших і роблять висновки на основі власних припущень, це може спричиняти конфлікти і непорозуміння;

гіпернормативність (0,2866) – отримані результати вказують на тенденцію до суворого поєднання військових протоколів і стандартів. Хоча це може бути корисно для забезпечення дисциплінованості і стабільності, але при цьому виникають обмеження для гнучкості та інноваційності, особливо в умовах, що потребують адаптивності і креативності. Водночас висока гіпернормативність може вказувати на переважання норм чи несхвалення, що може призвести до надмірного самоконтролю;

порівняння вгору (підвищене порівняння) (0,3998) – відображає схильність до порівняння себе з тими, кого сержанти вважають більш успішними. Це може призводити до невпевненості в собі або незадоволення, пов'язаного з порівнянням себе з іншими, що впливає на самооцінку та мотивацію до вдосконалення, але також може слугувати позитивним стимулом до розвитку і зростання.

Отже, у ході дослідження когнітивного компонента виявлено такі тенденції: сержанти порівнюють себе з тими, хто має вищий статус чи досяг більшого успіху, що може стимулювати їх до самовдосконалення, але також викликати невпевненість у собі; сержанти схильні до суворого поєднання військових протоколів і стандартів, що може забезпечувати дисциплінованість і стабільність, але водночас обмежувати гнучкість та інноваційність мислення; сержанти впевнені у своїй здатності розуміти і прогнозувати думки та відчуття інших, що може сприяти ефективності комунікацій і керівництва, але й призвести до непорозумінь, якщо «читання» думок неправильне; ймовірно песимістичне бачення майбутнього разом із високою тенденцією до особистісного зростання та розвитку, відчуття задоволення від власного прогресу і досягнень.

Діяльнісно-професійний компонент управлінської культури відображають такі шкали:

створення команди (0,0775) – хоча її значення невелике, але вона відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування військового підрозділу як бойової команди;

контроль за часом (0,0786) – відіграє вагомую роль у забезпеченні ефективності і своєчасного виконання управлінських завдань;

роз'яснення цілей (0,1400) – відображає високу здатність сержантів ясно формулювати і пояснювати цілі та завдання, щоб ефективно спілкуватися зі своєю командою щодо очікуваних результатів, належно використовувати ресурси, підтримувати зосередженість у роботі і забезпечувати рух команди до загальних цілей. Це важлива якість управлінської культури у військовому контексті, де чіткість і впевненість можуть критично впливати на успіх;

творчість (0,1705), зокрема щодо здатності до гнучкого мислення та пошуку нестандартних рішень – отримано високий результат, що вказує на здатність сержантів ефективно використовувати творчі підходи в управлінській діяльності. Це може бути важливим у бойових умовах, де гнучкість, інноваційність та об'єктивне реагування на несподівані ситуації часто є ключовими чинниками успіху;

стратегія намірів (0,2016) – відзначено високий рівень, що відображає їхню здатність сержантів формулювати і втілювати в життя довгострокові плани та стратегії. Це особливо важливо в контексті управлінської діяльності, де стратегічне планування може включати не тільки бойові дії, а й розвиток персоналу, забезпечення матеріально-технічних ресурсів, утримання позитивного морально-психологічного стану військовослужбовців. Отриманий високий результат вказує на достатній досвід і знання у сфері управління, що є ключовими для успішної управлінської діяльності;

культура навчальної комунікації (0,3318) – сержанти розуміють, що постійне навчання та розвиток важливі для підвищення ефективності управління і досягнення його цілей. Здатність ефективно комунікувати з підлеглими й обмінюватися знаннями допомагає створювати сприятливу морально-психологічну атмосферу, сприяє розвитку командної праці і

співпраці військовослужбовців як членів бойових команд, а також підвищує їх мотивацію як членів бойової команди.

3.4. Тренінг з розвитку управлінської культури сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України

Зважаючи на розглянуті концепції професійного розвитку сержантів, теорію професіогенези, а також результати нашого емпіричного дослідження, відповідно до якого з'ясовано, що шкали компонентів управлінської культури сержантів з досвідом військової служби на сержантських посадах більше 5 років є достовірно кращими, ми порівняли розвиток окремих компонентів управлінської культури сержантів з досвідом військової служби на сержантських посадах до 5 років (першої групи сержантів) після проходження тренінгу з сержантами, досвід проходження військової служби на сержантських посадах яких сягає понад 5 років. З точки зору логіки військової служби і теорій професіогенезу таке порівняння є евристично значущим.

Для забезпечення об'єктивного порівняння результатів першу групу сержантів було розділено на дві рандомні групи:

ЕГ – 17 сержантів першої групи, які пройшли тренінг з розвитку управлінської культури;

КГ₁ – 24 сержанти, які не проходили тренінг;

КГ₂ – сержанти другої групи, тобто ті, які мають досвід військової служби на сержантській посаді більше 5 років.

Такий підхід дав змогу врахувати можливі впливи зовнішніх чинників та впевнитися у статистичній достовірності результатів дослідження. При цьому КГ₁ та КГ₂ забезпечили репрезентативність і надійність висновків про вплив тренінгу на розвиток управлінської культури першої групи сержантів. Такий поділ було виконано за допомогою випадкового вибору між ЕГ і КГ₁ для забезпечення максимальної об'єктивності дослідження та еквівалентності двох груп. Це дало змогу адекватно порівняти результати обох груп і достовірно

визначити вплив тренінгу на розвиток управлінської культури сержантів другої групи.

Групи мають подібні характеристики за демографічними даними, професійний стаж та інші важливі змінні, що можуть вплинути на результати дослідження. Оскільки учасники випадково розподілені між групами, можливість зміщення вибірки або впливу зовнішніх чинників мінімізовано.

Такий поділ вибірки є стандартною процедурою в експериментальних дослідженнях і визнаний важливим кроком у забезпеченні належної організації наукової роботи, що дасть змогу отримати об'єктивні результати дослідження і висновки на основі отриманих емпіричних та експериментальних результатів.

На подальших етапах дослідження з урахуванням змісту моделі управлінської культури першої групи сержантів визначено основні предметні площини – мішені корекції (розвитку):

посилення усвідомлення цінності неперервної освіти;

розвиток навичок і вмінь саморегуляції, зниження роздратованості, напруженості, схильності до переживання завченої (набутої) беспорядності (когнітивно-поведінкові техніки);

розвиток копінгу позитивного переосмислення, нівелювання стратегії за типом «втеча-уникнення» (когнітивно-поведінкові техніки і техніки позитивної психотерапії);

орієнтованість на командну роботу, розуміння циклу управлінського завдання.

Відповідно до мети дослідження та з'ясованих під час проведення емпіричного дослідження «цілей-мішеней», на які потрібно спрямувати увагу, ми розробили соціально-психологічний тренінг «Розвиток управлінської культури сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України» (додаток Е).

Підґрунтям для розроблення програми тренінгу були дослідження науковців (М. Корольчук, В. Крайнюк, О. Кокун, Л. Карамушка, В. Лефтеров, І. Приходько, В. Ягупов) з питань технологій формування життєво-професійних

домагань, проєктування життєвого шляху та його перспектив, особистісних цінностей та пріоритетів військовослужбовця [28; 34; 61; 72; 77; 104; 117; 122].

Метою програми є розвиток управлінської культури сержантів. Програма спрямована на розвиток всіх компонентів управлінської культури, а також удосконалення вмінь впливати на розвиток підлеглих. Тренінгова програма стосується таких ключових аспектів: розвитку цінностей і мотивації управлінської діяльності, важливих для управління і лідерства у військовому середовищі; підвищення розуміння сержантами важливості відкритого, емпатичного комунікативного стилю управління, який включає активне слухання та конструктивний зворотний зв'язок; розвиток умінь передавати свої знання і навички підлеглим, мотивувати їх до розвитку, саморозвитку та постійного самовдосконалення; підвищення культури взаємодії сержантів з підрозділом як бойовою командою, здатності вирішувати конфлікти, стимулювати до співпраці та взаємопідтримки.

Програма складається з чотирьох блоків загальним обсягом 32 год. (табл. 3.13). Тренінг частково проведено під час планових, нормативних занять, частково – у позанавчальний час.

Блок 1 – розвиток ціннісно-мотиваційного компонента управлінської культури «Я хочу!» спрямований на усвідомлення цінностей і мотивації досягнення сержантів; розвиток здатності впливати на мотивацію досягнення підлеглих; корекцію особистої мотивації сержанта до уникнення невдачі; розвиток здатності сержанта впливати на мотивацію до уникнення невдач у підлеглих; розвиток і посилення значущості особистісних цінностей.

Блок 2 – розвиток емоційно-вольового компонента управлінської культури сержантів «Я зможу!» спрямований на розвиток когнітивної регуляції їх емоцій; управління розвитком когнітивної регуляції у підлеглих; розвиток життєстійкості; управління розвитком життєстійкості підлеглих; розвиток балансу між позитивною і негативною афектацією; розвиток балансу позитивною і негативною афектацією у підлеглих.

Таблиця 3.13 – Зміст програми тренінгу з розвитку
управлінської культури

Форма проведення	Назва вправи	Час
Вступна частина		
Привітання		10 хв
	Вправа «Знайомство»	15 хв
Групове обговорення	«Правила роботи під час тренінгу»	15 хв
Разом		40 хв
Блок 1. Розвиток ціннісно-мотиваційного компонента управлінської культури сержантів «Я ХОЧУ!»		
Привітання		10 хв
Перегляд відеоролика	«Сержант СВ ЗС України»	10 хв
Міні-лекція з елементами дискусії	«Мотивація – це...»	30 хв
Вправа	«Угода»	30 хв
Вправа	«Сценарії успіху»	30 хв
Вправа	«Мій взірєць»	30 хв
Вправа	«Командна візія»	30 хв
Вправа	«Переосмислення невдач»	30 хв
Вправа	«Стійкість перед викликами»	30 хв
Вправа	«Метод «Що якщо?»	30 хв
Техніка	«Сховаємо страх» (МАК-картки)	40 хв
Вправа	«Поділіться своїм досвідом»	30 хв
Вправа	«Падіння на довіру»	30 хв
Вправа	«Мій образ успіху»	30 хв
Вправа	«Безпека та довіра»	30 хв
Вправа	«Шкала цінностей»	30 хв
Вправа	«Обмін цінностями»	30 хв
Підведення підсумків		10 хв
Разом		490 хв
Блок 2. Розвиток емоційно-вольового компонента управлінської культури сержантів «Я ЗМОЖУ!»		
Привітання		10 хв
Вправа	«Особиста відповідальність»	30 хв
Вправа	«Суд над самим собою»	30 хв
Вправа	«Цінуй себе»	15 хв
Вправа	«Позитивне перефокусування»	15 хв
Техніка	«Якір» (МАК-картки)	40 хв
Вправа	«Управління звинуваченням»	30 хв
Вправа	«Відповідальність у команді»	30 хв
Вправа	«Фокус на розв'язку»	15 хв
Вправа	«Конструктивна критика»	15 хв
Техніка	«Робота з негативними емоціями» (МАК картки)	40 хв

Вправа	«Моя довгострокова мета»	30 хв
Вправа	«Список емоцій»	30 хв
Вправа	«Передавання почуттів»	30 хв
Мозковий штурм	«Способи саморегуляції»	15 хв
Вправа	«Відпочинок»	15 хв
Вправа	«Перепочинок»	10 хв
Вправа	«Мобілізує дихання»	15 хв
Вправа	«Замок»	15 хв
Вправа	«Голосова розрядка»	15 хв
Вправа	«Звукова гімнастика»	15 хв
Вправа	«М'язова енергія»	15 хв
Вправа	«Обмін поглядами»	15 хв
Підведення підсумків		10 хв
Разом		500 хв
Блок 3. Розвиток когнітивного компонента управлінської культури сержантів «Я ЗНАЮ!»		
Привітання		10 хв
Вправа	«Антиципація»	30 хв
Вправа	«Спільна когнітивна репетиція»	30 хв
Вправа	«Керування антиципацією»	30 хв
Вправа	«Перегляд сценаріїв»	30 хв
Техніка	«Подолай свій страх»	50 хв
Вправа	«Шкала цінностей»	30 хв
Вправа	«Страх або реальність»	30 хв
Вправа	«Мовчить і говорить дзеркало»	30 хв
Вправа	«Збери свою команду»	30 хв
Вправа	Багатовимірна модель BASIC Ph	90 хв
Підведення підсумків		10 хв
Разом		400 хв
Блок 4. Розвиток діяльнісно-професійного компонента управлінської культури сержантів «Я ЗРОБЛЮ!»		
Привітання		10 хв
Міні-лекція з елементами дискусії	«Імідж сержанта СВ ЗС України»	20 хв
Вправа	«Самоаналіз»	30 хв
Вправа	«Позитивний вплив»	30 хв
Вправа	«Постійне навчання»	30 хв
Вправа	«Менторство»	30 хв
Вправа	«Компетентність та уважність»	30 хв
Техніка	«Вихід із конфліктної ситуації» (МАК-картки)	60 хв
Вправа	«Орієнтація на винагороду»	30 хв
Вправа	«Колесо участі»	30 хв
Вправа	«Моє місце в підрозділі»	30 хв
Вправа	«Види команд»	30 хв
Вправа	«Сценарне планування»	30 хв

Закінчення табл. 3.13

Вправа	«Мій внесок»	15 хв
Вправа	«Створення візії»	15 хв
Вправа	«Ролі в команді»	30 хв
Вправа	«Валіза»	30 хв
Підведення підсумків		10 хв
Разом		490 хв
Разом за програму		32 год

Блок 3 – розвиток когнітивного компонента управлінської культури сержантів «Я знаю!» спрямований на розвиток когнітивно-поведінкових стратегій копінгу сержантів; розвиток когнітивно-поведінкових стратегій копінгу у підлеглих; зниження схильності до когнітивних помилок у сержантів; зниження схильності до когнітивних помилок у підлеглих.

Блок 4 – розвиток діяльнісно-професійного компонента управлінської культури сержантів «Я зроблю!» – спрямований на розвиток здатності до подолання власних особистісних обмежень сержантів; розвиток здатності до подолання особистісних обмежень у підлеглих; розвиток залученості до управлінської культури сержантів; розвиток здатності сержантів впливати на залученість до управлінської культури підлеглих; розвиток циклу управлінських умінь сержантів; розвиток взаємодії з підлеглими в реалізації циклу управлінських умінь; розвиток компонентів управлінської культури у сержантів; розвиток компонентів організаційної культури у підлеглих.

Під час розроблення програми тренінгу ми використали вправи, створені О. Зозульовим [62], Н. Калькою, З. Ковальчук [36], А. Клочко [37], М. Копитко, Л. Томаневичем М. [54], К. Милютіною [68], Л. Мороз [69], В. Мороз, О. Скрипкіною [70], А. Мудриком, Ч. Шишкіною [105] та вправи з психологічної декомпресії військовослужбовців Збройних Сил України [77].

Програма тренінгу вирізняється структурою і підходом до розвитку управлінської культури сержантів, а також їх здатності до удосконалення цих компетентностей у підлеглих. У програмі відведено значну увагу ролі сержанта як лідера та наставника, наголошено не тільки на розширенні його власних навичок, умінь і знань, й на вмінні передавати ці навички і знання підлеглим.

У вправах, спрямованих на розвиток підлеглих, за замовчуванням передбачено, що в межах тренінгу грати роль підлеглих мають самі сержанти. За допомогою рольових ігор сержанти отримують можливість побачити ситуацію з іншої точки зору, навчаються розуміти потреби, проблеми й очікування підлеглих. Це сприяє розвитку емпатії та усвідомленню важливості зворотного зв'язку в управлінні.

Вправи і техніки, використані в цій програмі, можуть бути впроваджені сержантами у їх повсякденній роботі з підлеглими. Це зручні інструменти, які можуть бути використані для постійного розвитку підлеглих, підвищення їх мотивації, відповідальності та взаємної довіри. Це робить програму ефективною та корисною не тільки для особистого розвитку сержантів, а й для створення сильних, згуртованих і високофункціональних бойових команд, які здатні ефективно виконувати поставлені бойові завдання та досягати високих результатів.

За результатами проведення тренінгу визначено основні тенденції в його результативності та об'єктивізації шкал розвитку управлінської культури сержантів (табл. 3.14).

Таблиця 3.14 – Ієрархізовані тенденції зростання значень компонентів управлінської культури сержантів під впливом тренінгу (порівняльний аналіз сержантів з досвідом військової служби на сержантських посадах до 5 років, що проходили і не проходили тренінг)

Шкала	<i>t</i>	<i>p</i>
Інтегральний результат управлінської культури	17,729	< 0,001
Усвідомлення цінності власної неперервної освіти	14,752	< 0,001
Прагматичні цінності	-16,523 (зниження)	< 0,001
Рівень напруженості	-11,832 (зниження)	< 0,001
Схильність до переживання компенсаторно-обмежувальних моделей	-114,561	< 0,001
Копінг позитивного переосмислення	10,528	< 0,001
Розуміння циклу управлінського завдання	23,411	< 0,001

Збільшено індекс інтегрального результату управлінської культури ($t = 17,729$, $p < 0,001$) у сержантів ЕГ порівняно з КГ₁, посилено усвідомлення

цінності власної неперервної освіти ($t = 14,752, p < 0,001$) і знижено рівень прагматичних цінностей ($t = -16,523, p < 0,001$) порівняно з КГ₁.

Рівень роздратованості не зазнав змін, водночас знизилися рівень напруженості ($t = -11,832, p < 0,001$), схильність до переживання компенсаторно-обмежувальних моделей ($t = -114,561, p < 0,001$) порівняно з КГ₁; став результативнішим копінг позитивного переосмислення ($t = 10,528, p < 0,001$) порівняно з КГ₁; поліпшено результат розуміння циклу управлінського завдання ($t = 23,411, p < 0,001$) порівняно з КГ₁.

Результати впровадження програми тренінгу за конкретними операціоналізованими шкалами моделі управлінської культури сержантів, що відповідають шкалам використаних у дослідженні методик (табл. 3.15).

До опису результатів дослідженнями додали відомості лише про ті психологічні особливості управлінської культури першої групи сержантів, що зазнали впливу під час тренінгу та мають достовірні статистичні відмінності між ЕГ і КГ:

ЕГ до тренінгу – перша група сержантів, які будуть брати участь у тренінгу ($n = 17$);

ЕГ після тренінгу – перша група сержантів після завершення тренінгової програми ($n = 17$);

КГ₁ – сержанти з досвідом військової служби на сержантській посаді до 5 років, які не брали участі у тренінгу ($n = 24$);

КГ₂ – сержанти з досвідом військової служби більше понад 5 років ($n = 75$).

За шкалою *мотивація до уникнення невдач* відбулися такі зміни: загальний результат по групі ($n = 62$) демонструє середнє значення $12,13 \pm 1,52$, ЕГ до тренінгу показала результат $11,22 \pm 1,44$, а після – виявила значне підвищення рівня мотивації – $17,58 \pm 1,06$, що є позитивною динамікою. Після проведення тренінгу в ЕГ було зафіксовано значне підвищення рівня мотивації до уникнення невдач – з $11,22 \pm 1,44$ до $17,58 \pm 1,06$, що вказує на його високу результативність.

Таблиця 3.15 – Результативність тренінгу розвитку управлінської культури за змістовними операціоналізованими шкалами моделі

Психологічні особливості	Сержанти з досвідом до 5 років (n = 62)	ЕГ до тренінгу (n = 17)	ЕГ після тренінгу (n = 17)	КГ ₁ (n = 24)	КГ ₂ (n = 75)
Мотивація до уникнення невдач	12,13 ± 1,52	11,22 ± 1,44	17,58 ± 1,06	12,04 ± 1,46	18,61 ± 1,06
Саморозвиток	5,87 ± 1,563	5,02 ± 1,501	7,66 ± 1,563	5,11 ± 1,497	8,81 ± 0,954
Активні соціальні контакти	8,27 ± 0,926	7,67 ± 0,623	8,91 ± 0,570	7,96 ± 0,856	8,75 ± 0,680
Прагматичність	6,00 ± 1,460	5,53 ± 1,365	8,43 ± 1,428	5,89 ± 1,392	8,56 ± 1,222
Відкритість	6,87 ± 0,983	6,53 ± 0,887	4,56 ± 1,171	6,48 ± 0,786	3,41 ± 1,104
Екстраверсія	6,69 ± 1,018	6,77 ± 1,031	4,77 ± 1,691	6,61 ± 1,014	5,29 ± 1,683
Позитивне перефокусування	51,79 ± 9,110	50,76 ± 9,10	72,33 ± 6,418	51,70 ± 8,110	84,25 ± 5,815
Перспектива	78,27 ± 7,180	77,28 ± 7,160	85,32 ± 6,620	78,27 ± 7,180	82,47 ± 5,285
Здатність впливати на інших	4,61 ± 1,285	4,62 ± 1,203	7,59 ± 1,181	4,6 ± 1,284	8,73 ± 0,577
Участь в управлінні	4,44 ± 1,210	4,41 ± 1,20	7,11 ± 1,327	4,39 ± 1,211	8,32 ± 1,425
Структурування завдань	4,98 ± 1,769	4,95 ± 1,665	7,19 ± 1,241	4,97 ± 1,763	7,69 ± 1,345
Роз'яснення цілей	54,60 ± 9,225	54,30 ± 9,425	74,30 ± 9,128	54,50 ± 9,420	79,52 ± 17,444
Взаємодія з підлеглими	66,58 ± 10,328	66,48 ± 10,228	74,79 ± 6,331	66,50 ± 10,328	76,99 ± 8,135
Створення команд	75,37 ± 3,730	75,33 ± 3,636	82,67 ± 2,736	75,34 ± 3,536	84,24 ± 8,397
Стратегічні наміри	69,90 ± 10,397	68,60 ± 9,307	81,62 ± 10,128	69,54 ± 10,311	84,35 ± 10,964
Координація та інтеграція	76,1 ± 8,083	75,10 ± 8,073	78,33 ± 6,386	75,18 ± 8,093	79,19 ± 7,346
Командна робота	87,13 ± 5,010	87,05 ± 5,012	93,21 ± 3,285	87,11 ± 5,011	89,31 ± 4,986

Ці результати наближені до результату КГ₂, що підтверджує високий рівень мотивації порівняно з більш досвідченими сержантами. При цьому КГ₁ показала результат 12,04 ± 1,46, що дуже близько до середнього результату сержантів з досвідом служби до 5 років, а КГ₂ мала результат 18,61 ± 1,06, що вказує на високий рівень мотивації серед сержантів із більшим досвідом. За допомогою *t*-критерію Стьюдента з'ясовано, що відмінності між ЕГ до тренінгу

і після тренінгу є статистично достовірними ($p < 0,05$, коефіцієнт $d = 1,2$). Відповідно тренінг показав результативність у розвитку мотивації до уникнення невдач в ЕГ і рекомендовано на далі впровадження у ЗС України.

За шкалою цінності *саморозвиток* виявлено такі зміни: результат становить $5,87 \pm 1,563$, в ЕГ до тренінгу середнє значення становило $5,02 \pm 1,501$, що трохи нижче від загального результату сержантів другої групи. Істотне зростання маємо в ЕГ після тренінгу – $7,66 \pm 1,563$, що набагато вище від результату до тренінгу та загального результату другої групи сержантів. У КГ₁ визначено результат $5,11 \pm 1,497$, що практично збігається з середнім значенням для першої групи сержантів. При цьому КГ₂ має вищий результат – $8,81 \pm 0,954$. За t -критерієм Стьюдента для парних вибірок маємо в ЕГ до і після тренінгу: $t = 9,23$, $p < 0,001$.

Зміни в ЕГ після тренінгу є дуже позитивними, оскільки результат збільшився з $5,02 \pm 1,501$ до $7,66 \pm 1,563$. Це вказує на результативність тренінгу. Отримані значення наблизилися до результату КГ₂ ($8,81 \pm 0,954$), тому можна зробити висновок, що тренінг допоміг менш досвідченим сержантам ЕГ досягти рівня своїх більш досвідчених колег.

За шкалою цінності *активні соціальні контакти* відбулися такі зміни: загальна вибірка сержантів із досвідом служби на посаді до 5 років ($n = 62$) показала середній результат $8,27 \pm 0,926$, ЕГ до тренінгу – середнє значення $7,67 \pm 0,623$, що трохи нижче від загального результату сержантів з досвідом військової служби на сержантських посадах до 5 років. Після тренінгу рівень в ЕГ підвищився до $8,91 \pm 0,570$, що перевищує як початковий результат, так і загальний результат сержантів із досвідом військової служби на сержантській посаді до 5 років. У КГ₁ отримано результат $7,96 \pm 0,856$, який є нижчим від середнього для сержантів з досвідом військової служби на сержантській посаді до 5 років, але вищим за результат ЕГ до тренінгу. Завершує ряд КГ₂ з результатом $8,75 \pm 0,680$, вищим порівняно з усіма іншими групами, крім ЕГ після тренінгу.

За допомогою t -критерію Стьюдента отримано статистичне узагальнення: порівняння шкали ЕГ до та після тренінгу показало статистично значущу різницю: $t = 8,45$ ($p < 0,001$), тобто тренінг має високу результативність. Під час порівняння шкал ЕГ після тренінгу з КГ₁ було з'ясовано статистично значущу різницю $t = 6,28$ ($p < 0,001$), яка означає, що ЕГ після тренінгу значно перевершила за цією шкалою КГ₁. Однак порівняння ЕГ після тренінгу з КГ₂ не показало статистично значущої різниці: $t = 1,65$ ($p > 0,05$). Це означає, що результат ЕГ після тренінгу підвищився, але не є статистично значущим порівняно з результатами КГ₂.

Зміни за шкалою цінності *прагматичність* виявлено такі зміни: сержанти з досвідом служби до 5 років ($n = 62$) виявили середній результат – $6,00 \pm 1,460$, перед тренінгом ЕГ показала дещо нижчий результат – $5,53 \pm 1,365$, який після тренінгу підвищився до $8,43 \pm 1,428$. За t -критерієм Стьюдента для порівняння ЕГ до та після тренінгу отримано: $t = 10,93$ ($p < 0,001$), що вказує на статистично значущу різницю і підтверджує результативність тренінгу.

У КГ₁ виявлено результат $5,89 \pm 1,392$. Порівняння ЕГ після тренінгу із КГ₁ за допомогою t -критерію Стьюдента дає $t = 9,63$ ($p < 0,001$), що є статистично значущим в ЕГ. При цьому КГ₂ має середнє значення $8,56 \pm 1,222$, порівняння якого з ЕГ після тренінгу за t -критерієм Стьюдента становить $t = 0,55$ ($p > 0,05$) і відображає відсутність статистично значущої відмінності між цими групами. Після тренінгу ЕГ досягла рівня прагматичності, характерного для КГ₂.

За шкалою особистісної властивості *відкритість* виявлено такі зміни: загальний результат для сержантів зі стажем військової служби на сержантській посаді до 5 років ($n = 62$) становить $6,87 \pm 0,983$, ЕГ до тренінгу мала $6,53 \pm 0,887$, що незначно нижче за загальний результат. Проте після тренінгу цей результат знизився до $4,56 \pm 1,171$, що є статистично значущим за t -критерієм Стьюдента: $t = 10,74$ ($p < 0,001$). При цьому КГ₁ показала результат $6,48 \pm 0,786$. За t -критерієм Стьюдента для порівняння КГ₁ та ЕГ після тренінгу отримано $t = 11,42$ ($p < 0,001$), що підтверджує статистично значущу різницю між цими

групами. У КГ₂ визначено результат $3,41 \pm 1,104$. Порівнюючи ЕГ після тренінгу із КГ₂, ми отримали *t*-критерій Стьюдента: $t = 6,52, p < 0,001$. Це може вказувати на сталу менш відкритість ЕГ після тренінгу, що ми інтерпретуємо як обережніше ставлення до нового досвіду чи намагання більше зосередитися на конкретних завданнях. Тренінг вплинув на більш досвідчених сержантів.

За шкалою *екстраверсія* відбулися такі зміни: результат сержантів з досвідом військової служби на сержантських посадах до 5 років ($n = 62$) становить $6,69 \pm 1,018$; ЕГ до тренінгу – $6,77 \pm 1,031$, який майже збігається з результатом сержантів з досвідом військової служби на сержантських посадах до 5 років. Проте після тренінгу цей результат знизився до $4,77 \pm 1,691$. За допомогою *t*-критерію Стьюдента для порівняння ЕГ до і після тренінгу ми отримали $t = 7,41 (p < 0,001)$, які мають статистичну значущість. При цьому КГ₁ демонструє результат $6,61 \pm 1,014$, порівняння якого за допомогою *t*-критерію Стьюдента з ЕГ після тренінгу показало результат $t = 6,69 (p < 0,001)$, що підтверджує статистичну значущість різниці між ними. Група КГ₂ має результат $5,29 \pm 1,683$, вищий порівняно з ЕГ після тренінгу, але нижчий порівняно із загальним результатом сержантів з досвідом військової служби на сержантській посаді до 5 років. Порівняння ЕГ після тренінгу з КГ₂ за допомогою *t*-критерію Стьюдента показало $t = 1,92 (p > 0,05)$, що вказує на відсутність статистично значущої відмінності між ними.

Отже, тренінг вплинув на ЕГ, а отримані результати можуть вказувати на зміни в соціальному спілкуванні чи поведінці сержантів після тренінгу.

За шкалою *позитивного перефокусування* виявлено такі зміни: встановлено, що показники за шкалою поліпшилися. Загальний результат для сержантів з досвідом військової служби на сержантській посаді до 5 років ($n = 62$) дорівнює $51,79 \pm 9,110$. В ЕГ до тренінгу результат $50,76 \pm 9,10$ практично збігається із загальним результатом сержантів з досвідом військової служби на сержантській посаді до 5 років. Після тренінгу результат зріс і становить $72,33 \pm 6,418$. За *t*-критерієм Стьюдента порівняння ЕГ до і після тренінгу визначено $t = 14,16 (p < 0,001)$, що підтверджує статистичну значущість змін. У КГ₁

отримано результат $51,70 \pm 8,110$, що порівняно з ЕГ після тренінгу, де $t = 15,82$ ($p < 0,001$), – підтверджує статистичну значущість різниці між групами. У КГ₂ виявлено високий результат – $84,25 \pm 5,815$. За t -критерієм Стьюдента порівняння ЕГ після тренінгу з КГ₂ показало результат $t = 10,67$ ($p < 0,001$), що відображає статистичну значущість різниці між ними. Загалом отримані результати вказують на результативність тренінгу з розвитку позитивного перефокусування ЕГ. Хоча результат в ЕГ після тренінгу збільшився, він все ще залишається нижчим порівняно з КГ₂, що демонструє потенціал для подальшого розвитку та вдосконалення.

За шкалою *перспектива* відбулися такі зміни: в загальній вибірці сержантів зі стажем служби до 5 років ($n = 62$) середній результат становить $78,27 \pm 7,180$. Після рандомізації ЕГ до тренінгу середнє значення становило $77,28 \pm 7,160$, що практично не відрізнялося від загального результату для сержантів з досвідом служби на посаді до 5 років. Однак після тренінгу значення зросло і становить $85,32 \pm 6,620$. За t -критерієм Стьюдента ми порівняли результати ЕГ до і після тренінгу й отримали $t = 6,91$ ($p < 0,001$), що підтверджує статистичну значущість змін. Крім того, КГ₁ має такий же результат, що і сержанти з загальної групи – $78,27 \pm 7,180$. Порівняння ЕГ після тренінгу з КГ₁ за допомогою t -критерію Стьюдента дало результат $t = 6,45$ ($p < 0,001$), що відображає статистичну значущість різниці між групами. У КГ₂ результат дорівнює $82,47 \pm 5,285$. За допомогою t -критерію Стьюдента ми порівняли ЕГ після тренінгу та КГ₂ й отримали $t = 3,01$ ($p < 0,01$), що вказує на статистичну значущість різниці між ними. Загалом ці дані підтверджують, що більшість сержантів після тренінгу мають високий рівень сприйняття перспективи, але існують і винятки, які можуть потребувати додаткової уваги або підтримки.

За шкалою *здатність впливати на інших* виявлено такі зміни: сержанти з досвідом військової служби на сержантських посадах до 5 років ($n = 62$) демонструють середній результат $4,61 \pm 1,285$, ЕГ до тренінгу – $4,62 \pm 1,203$.

Після участі у тренінгу ЕГ має результат $7,59 \pm 1,181$ ($t = 15,78$, $p < 0,001$), що підтверджує статистичну значущість змін.

У КГ₁ виявлено результат $4,6 \pm 1,284$, що практично не відрізняється від результату сержантів, які мають досвід військової служби на сержантських посадах до 5 років. Порівняння ЕГ після тренінгу і КГ₁ за допомогою t -критерію Стьюдента показало результат $t = 14,84$ ($p < 0,001$), що вказує на статистичну значущість різниці, а в КГ₂ є найвищим і дорівнює $8,73 \pm 0,577$. За t -критерієм Стьюдента порівняння ЕГ після тренінгу з КГ₂ дало $t = 5,86$ ($p < 0,001$), що підтверджує статистичну значущість різниці між цими групами.

Тренінг значно збільшив здатність ЕГ впливати на інших, але при цьому найвищий результат залишається у КГ₂. Можемо наголосити, що тренінг позитивно вплинув на самооцінку сержантів стосовно їхньої здатності впливати на інших. Такий розвиток може відображати підвищення впевненості ЕГ у своїх управлінських здібностях та ефективності використання навичок лідерства.

Таким чином, програма тренінгу показала свою результативність у поліпшенні здатності сержантів впливати на інших.

За шкалою *участь в управлінні* виявлено такі зміни: результат в ЕГ після тренінгу зріс, що може вказувати на зростання розуміння сержантами своєї ролі в управлінських процесах, більшу впевненість у своїх управлінських здібностях. Група сержантів з досвідом військової служби на сержантських посадах до 5 років ($n = 62$) має середній результат $4,44 \pm 1,210$, ЕГ до тренінгу має схожий результат, а після тренінгу – $7,11 \pm 1,327$. За t -критерієм Стьюдента порівняння ЕГ до і після тренінгу становить $t = 13,56$ ($p < 0,001$), що вказує на статистичну значущість цієї різниці. У КГ₁ результат $4,39 \pm 1,211$, схожий на результат сержантів з досвідом військової служби на сержантських посадах до 5 років та ЕГ до тренінгу. Порівняння ЕГ після тренінгу з КГ₁ за допомогою t -критерію Стьюдента дало результат $t = 14,12$ ($p < 0,001$), що підтверджує статистичну значущість різниці між ними. У КГ₂ визначено найвищий результат, який становить $8,32 \pm 1,425$, порівняння якого за

t -критерієм Стьюдента з ЕГ після тренінгу дає $t = 5,79$ ($p < 0,001$), що відображає статистичну значущість різниці.

Отже, тренінг показав результативність для ЕГ, проте КГ₂ залишається лідером за цією шкалою. Стандартне відхилення збільшилося, що може вказувати на дещо більший розкид даних після тренінгу, але при цьому відносно однорідність групи. Зміни у шкалах медіан вказують на те, що половина учасників тренінгу оцінює власну участь в управлінні вище цього значення. З'ясовано більший розкид даних, що відображає вищу варіативність в оцінках учасників тренінгу. З огляду на це стверджуємо, що програма тренінгу допомогла поліпшити розуміння учасниками управлінських процесів та залученість до них.

За шкалою організаційної культури *структурування завдань* виявлено такі зміни: сержанти з досвідом військової служби на сержантській посаді до 5 років ($n = 62$) демонструють середнє значення $4,98 \pm 1,769$. В ЕГ до тренінгу виявлено такий же результат, який дорівнює $4,95 \pm 1,665$, а після – $7,9 \pm 1,241$. Під час порівняння ЕГ до та після тренінгу за допомогою t -критерію Стьюдента отримуємо $t = 10,26$ ($p < 0,001$), що підтверджує статистичну значущість цієї різниці. Результат КГ₁ ($4,97 \pm 1,763$) майже ідентичний середньому значенню сержантів з досвідом служби до 5 років та ЕГ до тренінгу. Під час порівняння з ЕГ після тренінгу t -критерій Стьюдента вказує на значущу різницю – $t = 9,73$ ($p < 0,001$). У КГ₂ результат $7,69 \pm 1,345$ перевищує результати більшості інших груп. Порівняння ЕГ після тренінгу з КГ₂ дає $t = 2,61$ ($p < 0,01$), що відображає статистичну значущість різниці.

У цілому виявлено результативність тренінгу для ЕГ, яка змогла підвищити навички зі структурування завдань до рівня КГ₂: результат зріс, виявлено більший розкид даних, які вказують на певну стабільність. Зростання медіани вказує на те, що половина учасників тренінгу оцінює власне вміння структурувати завдання вище цього значення. Діапазон збільшився до 5, що вказує на трохи більший розкид даних, але все ще в межах прийнятних значень.

Ці дані можуть відображати удосконалення вмінь зі структурування завдань учасниками тренінгу, що є важливим компонентом в їх управлінській культурі.

За шкалою циклу управлінських умінь *роз'яснення цілей* виявлено такі зміни: на констатувальному етапі з'ясовано, що сержанти з досвідом військової служби на сержантських посадах до 5 років ($n = 62$) мають середнє значення $54,60 \pm 9,225$, ЕГ – $54,30 \pm 9,425$. Проте після тренінгу результат в ЕГ зріс і становить $74,30 \pm 9,128$. За допомогою t -критерію Стьюдента під час порівняння ЕГ до і після тренінгу отримуємо $t = 12,54$ ($p < 0,001$), що вказує на статистично значущу різницю. Результат КГ₁ ($54,50 \pm 9,420$) майже не відрізняється від середнього значення у сержантів з досвідом військової служби на сержантських посадах до 5 років та ЕГ до тренінгу. Під час порівняння з ЕГ після тренінгу t -критерій Стьюдента показує значущу різницю – $t = 12,10$ ($p < 0,001$). У КГ₂ значення $79,52 \pm 17,444$ є найвищим серед усіх груп. Порівняння за t -критерієм Стьюдента ЕГ після тренінгу з КГ₂ дає $t = 2,16$ ($p < 0,05$), що вказує на статистичну значущість різниці, хоча її величина менша порівняно з іншими групами.

Отримані результати можуть позитивно вплинути на успішність управлінської діяльності сержантів. Коли вони ясно розуміють цілі та очікування, то можуть краще зосередитися на своїх завданнях і бути більш результативними в управлінській діяльності. Це також може поліпшити морально-психологічний клімат у підрозділі, оскільки чітке визначення цілей допомагає військовослужбовцям відчувати важливість і цінність їхнього внеску в загальну справу. Крім того, роз'яснення цілей є ключовим аспектом успішного лідерства сержантів, оскільки точно сформульовані для підлеглих цілі можуть сприяти кращій організованості і скоординованості команди. Отже, високі результати відображають важливі навички лідерства та комунікації, які допомагають підвищити ефективність служби.

За шкалою *взаємодія з підлеглими* виявлено такі зміни: після тренінгу ЕГ показала кращі результати. Так, на етапі констатації було з'ясовано, що сержанти з досвідом служби до 5 років ($n = 62$) демонструють середній

результат $66,58 \pm 10,328$, ЕГ – $66,48 \pm 10,228$, а після тренінгу – $74,79 \pm 6,331$. Якщо їх порівняти за допомогою t -критерію Стьюдента, отримуємо $t = 6,23$ ($p < 0,001$), що вказує на статистично значущу різницю. У КГ₁ виявлено результат $66,50 \pm 10,328$, який практично збігається з результатом сержантів з досвідом військової служби на сержантських посадах до 5 років та ЕГ до тренінгу, а його порівняння після тренінгу за допомогою t -критерію Стьюдента дає $t = 6,08$ ($p < 0,001$). У КГ₂ результат становить $76,99 \pm 8,135$ і є найвищим серед усіх груп. Цей результат ми порівняли з ЕГ після тренінгу за допомогою t -критерію Стьюдента й отримали $t = 1,92$ ($p > 0,05$), що вказує на відсутність статистично значущої різниці між ними, в цілому відображає значне поліпшення взаємодії з підлеглими в цій групі, що може істотно вплинути на управлінську діяльність сержантів. Здатність успішно спілкуватися та взаємодіяти з підлеглими – це важливий чинник успішного лідерства сержантів, що може допомогти у формуванні згуртованої бойової команди і кращому виконанні бойових завдань. Ефективна взаємодія з підлеглими також може поліпшити морально-психологічну атмосферу в підрозділі та сформувати у підлеглих задоволеність службою. Також підвищення рівня взаємодії може сприяти кращій адаптації до змін, ефективнішому вирішенню конфліктів та удосконаленню співпраці членів бойової команди. Це все є критичними аспектами успішного військового лідерства.

Після тренінгу в управлінському умінні *створення команд* у сержантів виявлено збільшення середнього значення, що вказує на значне поліпшення навичок і вмінь зі створення команд в ЕГ. Це може позитивно вплинути на їх управлінську діяльність. Бойові команди є ключовим елементом у ЗС України, ефективне управління ними може сприяти більшій успішності їх функціонування.

Зауважимо, що сержанти з досвідом служби до 5 років ($n = 62$) за цією шкалою мають середнє значення $75,37 \pm 3,730$, в ЕГ до тренінгу – $75,33 \pm 3,636$, а після тренінгу – $82,67 \pm 2,736$. Ми порівняли ЕГ до і після тренінгу і визначили, що t -критерій Стьюдента становить $t = 13,62$ ($p < 0,001$), це вказує

на статистично значуще зростання. У КГ₁ значення $75,34 \pm 3,536$, збігається із загальним результатом сержантів з досвідом військової служби на сержантських посадах до 5 років та ЕГ до тренінгу. Якщо його порівняти КГ₁ з ЕГ після тренінгу за допомогою *t*-критерію Стьюдента, то отримуємо $t = 13,44$ ($p < 0,001$). При цьому КГ₂ виокремлюється з результатом $84,24 \pm 8,397$ – найвищим серед усіх груп. Під час порівняння з ЕГ після тренінгу *t*-критерій Стьюдента становить $t = 1,27$ ($p > 0,05$), тобто різниця не є статистично значущою. Відповідно можна зробити висновок, що тренінг позитивно вплинув на ЕГ, але результат КГ₂ демонструє, що існують інші чинники, які допомагають досягти вищих результатів у цьому напрямі. Здатність вміло створювати команди й управляти ними може підвищити ефективність команд, поліпшити комунікацію та морально-психологічний клімат.

За шкалами управлінської культури також відбулися зміни. Так, за шкалою *стратегічні наміри* ЕГ після тренінгу демонструє відчутне поліпшення з середнім значенням, що вказує на поліпшення у сфері стратегічних намірів у групі сержантів з досвідом служби до 5 років. В ЕГ до тренінгу за цією шкалою отримано значення $68,60 \pm 9,307$, що трохи нижче від загального результату сержантів з досвідом військової служби на сержантських посадах до 5 років. Однак після тренінгу в ЕГ це значення істотно зросло до $81,62 \pm 10,128$. У ході порівняння ЕГ до і після тренінгу за *t*-критерієм Стьюдента визначено, що $t = 7,83$ ($p < 0,001$), і є статистично значуще відмінним. У КГ₁ отримано значення $69,54 \pm 10,311$, що майже збігається з результатом сержантів з досвідом військової служби на сержантських посадах до 5 років. Під час його порівняння за допомогою *t*-критерію Стьюдента з ЕГ після тренінгу визначено, що $t = 7,25$ ($p < 0,001$). При цьому КГ₂ демонструє високий результат – $84,35 \pm 10,964$, що є найвищим серед усіх груп. Під час порівняння результату з ЕГ після тренінгу за *t*-критерієм Стьюдента $t = 1,60$ ($p > 0,05$), тобто різниця не є статистично значущою. Отже, тренінг значно поліпшує стратегічні наміри сержантів, але результати КГ₂ вказують на те, що є інші чинники, які можуть допомогти досягненню ще вищих результатів у цьому напрямі.

Шкала *стратегічні наміри* відображає наявність у сержанта чітких стратегічних намірів, здатності успішно командувати, координувати дії своїх підлеглих. Специфічні стратегічні наміри поєднують відповідальність за планування дій, розуміння важливості цілей і завдань управлінської діяльності, а також здатність приймати важливі рішення.

За шкалою *координація та інтеграція* після тренінгу в ЕГ виявлено позитивні зміни. В цілому сержанти з досвідом військової служби на сержантській посаді до 5 років ($n = 62$) мають середній результат $76,10 \pm 8,083$. До тренінгу ЕГ показала результат $75,10 \pm 8,073$, після – $78,33 \pm 6,386$. У КГ₁ результат становить $75,18 \pm 8,093$, що схожий на результат ЕГ до тренінгу і дещо нижчий від результату сержантів з досвідом військової служби на сержантських посадах до 5 років. У ході порівняння КГ₁ із ЕГ після тренінгу t -критерій Стьюдента допоможе з'ясувати, чи є різниця статистично значущою. У КГ₂ виявлено найвищий результат серед усіх груп – $79,19 \pm 7,346$. Його порівняння з ЕГ після тренінгу за допомогою t -критерію Стьюдента демонструє статистичну значущість різниці. Ці дані вказують на розвиток здатностей до координації та інтеграції в ЕГ. Успішна координація означає, що всі дії адекватно синхронізовані і дають змогу забезпечити чітке виконання завдань і перебіг процесів – від тактичних операцій на полі бою до роботи з документами або взаємодії з громадськістю. Забезпечення ефективної інтеграції стосується здатності сержантів забезпечувати синхронізацію дій всіх частин великого цілого. Отже, поліпшення цього показника може значно підвищити результативність управлінської діяльності сержантів, сприяти кращому взаєморозумінню та співпраці в команді, що підвищить загальну ефективність військової служби.

За шкалою *командна робота* після проведення тренінгу значення зросло до середнього і при цьому зменшився діапазон варіативності. Так, сержанти з досвідом військової служби на сержантських посадах до 5 років і при цьому ($n = 62$) мають середній результат $87,13 \pm 5,010$, в ЕГ до тренінгу – $87,05 \pm 5,012$, після – $93,21 \pm 3,285$. У ході порівняння ЕГ до і після тренінгу визначено,

що t -критерій Стюдента становить $t = 4,56$ ($p < 0,001$). У КГ₁ значення становить $87,11 \pm 5,011$. Під час порівняння з ЕГ після тренінгу t -критерій Стюдента становить $t = 3,82$ ($p < 0,001$). У КГ₂ значення дорівнює $89,31 \pm 4,986$. Під час порівняння з ЕГ після тренінгу t -критерій Стюдента становить $t = 2,45$ ($p < 0,05$).

Ці дані вказують на те, що тренінг дійсно статистично значуще вплинув на розвиток навичок і вмінь з командної роботи ЕГ. Поліпшення цієї шкали важливе для успішної управлінської діяльності сержантів, оскільки вони виконують роль посередників між офіцерським складом і рядовими військовослужбовцями. Командна робота є критично важливою для успішного виконання бойових завдань, особливо в умовах бою. Успішна командна робота передбачає здатність ефективно спілкуватися, координувати дії, вирішувати конфлікти і виробляти спільні рішення. Зростання за цією шкалою відображає поліпшення управлінської культури сержантів, що сприятиме підтриманню загальної морально-психологічної атмосфери серед військовослужбовців, зміцненню взаємин між ними та збільшенню ефективності виконання бойових завдань.

Щодо результативності тренінгу розвитку управлінської культури сержантів можна зробити такі висновки:

за ціннісно-мотиваційним компонентом – підвищено мотивацію сержантів до подолання труднощів і небажаних результатів, що позитивно впливатиме на їх управлінську діяльність, збільшено інтерес до професійного розвитку, що вказує на їх прагнення до самоактуалізації;

за емоційно-вольовим компонентом – зменшено екстравертованість, що може вказувати на зміни в підходах до спілкування; сформовано стратегії позитивного перефокусування у складних ситуаціях управлінської діяльності;

за когнітивним компонентом – розвинено прагматичний підхід до прийняття; розвинено аналітичні здатності; запроваджено зміни у сприйнятті і розумінні ситуацій, які сприяють поліпшенню практичного управлінського мислення;

за діяльнісно-професійним компонентом – поліпшено практичну здатність впливати на підлеглих, посилено лідерські якості; активізовано участь в управлінських процесах і структуруванні завдань; розвинено основні управлінські уміння – роз’яснення цілей, взаємодію з підлеглими та створення команди; запроваджено позитивні зрушення в управлінській культурі, зокрема щодо координації діяльності і командної роботи [92].

У межах експертної 7-факторної моделі управлінської культури сержантів ефекти тренінгу можна деталізувати за змістом кожного її фактора.

Фактор 1 – *внутрішня стабільність, психоемоційне благополуччя* – у сержантів зменшилися екстравертованість і відкритість, що може вказувати на посилення внутрішньої стабільності; тренінг допоміг розвинути стратегії для успішного управління стресом і труднощами, що надалі впливатимуть на психоемоційне благополуччя сержантів як суб’єктів управління.

Фактор 2 – *відносини з підлеглими у процесі посадового зростання* – тренінг позитивно вплинув на якості, від яких залежать відносини з підлеглими, а саме дав змогу поліпшити уміння зі «взаємодії з підлеглими» і «створення команд». Збільшення зацікавленості у взаємодії з колегами та іншими особами також впливає на цей компонент.

Фактор 3 – *гнучкість цінностей, структуроване планування* – тренінг допоміг сержантам розробити гнучкі стратегії позитивного перефокусування у складних ситуаціях та прагматичний підхід до вирішення проблем, що відповідає цій складовій управлінської культури. Підвищення мотивації до подолання труднощів та небажаних результатів також можна зарахувати до цього компонента.

Фактор 4 – *ефективне управління часом, контроль, делегування* – тренінг сприяв розвитку якостей, що сприяють поліпшенню участі сержантів у процесах управління та структурування завдань, зокрема це стосувалося успішного управління часом і належного контролю, а також вдосконаленню навичок делегування.

Фактор 5 – *вимогливість до інших* – тренінг сприяв підвищенню рівня вимогливості до інших, що може впливати на посилення мотивації до подолання труднощів і небажаних результатів.

Фактор 6 – *контроль за настроєм і станом підлеглих* – тренінг поліпшив здатність сержантів впливати на підлеглих та інших військовослужбовців.

Фактор 7 – *здатність роз'яснювати цілі та завдання в мінливих умовах, екзистенціальність* – тренінг позитивно вплинув на розвиток управлінських умінь, зокрема «роз'яснення цілей», що сприяє підвищенню компетентності сержантів у керуванні, відбулися зміни у сприйнятті і розумінні ситуацій, які можуть поліпшити аналітичні здібності і здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Висновки до розділу

За результатами проведеного емпіричного дослідження визначено зміст ціннісно-мотиваційного, емоційно-вольового, когнітивного та діяльнісно-професійного компонентів управлінської культури сержантів.

1. Щодо ціннісно-мотиваційного компонента управлінської культури сержантів з'ясовано таке: друга група сержантів у середньому більш мотивована до успіху, ніж перша. Сержанти другої групи демонструють більшу стабільність і передбачуваність мотивації через більшу мотивованість до успіху та меншу схильність до уникнення невдач. Виявлено статистично значущі відмінності за цінністю «розвиток себе» між двома групами сержантів, причому сержанти з досвідом військової служби на сержантських посадах більше 5 років у середньому оцінюють цю цінність вище, що відображає більшу стабільність і передбачуваність їх цінностей. Друга група у середньому надає більшій важливості цінності «духовне задоволення», ніж перша. Наявні статистично значущі відмінності в цінності «креативність» між двома групами сержантів, а перша група має вищу оцінку за цією шкалою. Виявлено статистично значущі відмінності в цінності «активні соціальні контакти» між двома групами сержантів, причому друга група має вищу оцінку за цією шкалою.

Середнє значення та медіана цінності «прагматичність» значно вищі у другій групі, а розкид значень у першій групі може вказувати на стабільніше та єдине сприйняття важливості прагматичності. Виявлено статистично значущі відмінності у цінностях «власний престиж», «високий матеріальний статус» між двома групами сержантів, причому друга група надає більшого значення матеріальному благополуччю. Статистично значущі відмінності між двома групами наявні в оцінюванні родини, громадської активності. З'ясовано, що немає статистично значущих відмінностей у середніх рейтингах цінностей «досягнення» та «освіта» між групами сержантів, а збереження власної індивідуальності значно важливіше для першої групи. Виявлено тенденцію до зниження цінності фізичної активності з досвідом.

2. Наведено результати дослідження емоційно-вольового компонента управлінської культури сержантів. Друга група має значно вищі середні значення за шкалами «самозвинувачення», «прийняття», «позитивного перефокусування», «перспективи», «катастрофізації» та «звинувачення» порівняно з першою групою. Однак шкали «зосередженість», «позитивний перегляд» не мають статистично значущої різниці між групами. Виявлено вплив досвіду служби на когнітивну регуляцію емоцій у сержантів.

З'ясовано, що групи сержантів відрізняються між собою за всіма шкалами життєстійкості, але друга група має вищі середні значення за всіма шкалами порівняно з першою, тобто зі зростанням досвіду служби сержанти розвивають більшу життєстійкість і контроль над ситуаціями.

Доведено, що позитивна та негативна афектація істотно відрізняються між групами сержантів, при цьому друга група потребує запровадження програм підтримки, тренінгів з емоційного інтелекту, а також перегляду системи винагород.

3. Результати дослідження когнітивного компонента управлінської культури сержантів показують наявність різниці в когнітивних помилках між двома групами, зокрема друга група загалом допускає менше когнітивних помилок в упертості, максималізації, перебільшенні небезпеки та

гіпернормативності. Сержанти другої групи об'єктивніше оцінюють ситуацію, менш схильні до надмірного підсилення негативних наслідків, реалістичніше оцінюють ризики та керуються правилами і стандартами, натомість сержанти першої групи більш схильні до катастрофізації та моралізації проблем, оскільки сприймають ситуації критичніше та відчувають більшу емоційну напруженість.

4. Узагальнено результати дослідження діяльнісно-професійного компонента управлінської культури сержантів та з'ясовано наявність різниці в управлінській культурі між групами сержантів залежно від досвіду військової служби. Друга група проявляє більшу здатність до керування натомість здатність до навчання групи та роботи у групі подібна в сержантів обох груп. Сержанти з більшим досвідом військової служби більше цінують навчання й істотніше впливають на його організацію. Проте рівень творчого мислення та мотивації подібний в обох групах. Управлінська культура сержантів змінюється залежно від їх досвіду військової служби: у першій групі вищі результати спостерігаються за шкалами «схильність до змін», «ясність цілей», «цілеспрямованість», «інтеграція», «орієнтація на результати», що вказує на високий рівень готовності до змін, впевненість у своїх цілях, активну участь в організаційних структурах та орієнтованість на результат. Друга група демонструє вищі результати за шкалами «участь в управлінні», «стиль управління» та «структурування завдань», що вказує на їх активнішу участь у процесах управління, використання різноманітних його стилів і здатність ефективно структурувати завдання. З'ясовано, що сержанти незалежно від терміну служби проявляють високий рівень лояльності до своїх обов'язків та організації, що відображає їх сильну прив'язаність до служби і готовність виконувати свої обов'язки. Виявлено високий рівень значущості багатьох складових управлінської культури серед сержантів, але є певні аспекти, наприклад, умови для посадового зростання та напруженість, які можна поліпшити. Перша група має вищі результати за шкалами «зануреність у цінності» і «можливості розвитку» порівняно з другою групою, але обидві групи сержантів демонструють високий рівень командної роботи, а друга група

має вищі результати за шкалами «бачення», «координації» та «інтеграції». Групи мають схожі результати за шкалами, які стосуються цілей і завдань та консенсусу у прийнятті рішень.

Визначено загальну тенденцію – друга група має кращі результати, зумовлені досвідом та рівнем відповідальності.

5. За результатами дослідження розроблено емпіричні моделі управлінської культури сержантів з досвідом військової служби на сержантських посадах до 5 років і більше 5 років. Виявлено, що у групі сержантів, що мають досвід військової служби на сержантських посадах до 5 років, управлінська культура відображена за 13 шкалами, а у групі досліджуваних із досвідом військової служби на сержантських посадах понад 5 років – 19, які допомагають дослідити психологічні особливості управлінської культури. Зміст моделей та їх неповторність підкреслюють специфічність управлінської культури сержантів залежно від досвіду служби на сержантських посадах.

6. Розроблено та апробовано тренінг розвитку управлінської культури сержантів, за результатами якого виявлено основні тенденції: збільшився індекс інтегрального результату управлінської культури сержантів ($t = 17,729$, $p < 0,001$), посилилася шкала усвідомлення цінності власної неперервної освіти ($t = 14,752$, $p < 0,001$) і зменшилися прагматичні цінності ($t = 16,523$, $p < 0,001$), рівень роздратованості не зазнав змін, знизили рівні напруженості ($t = 11,832$, $p < 0,001$), схильності до переживання компенсаторно-обмежувальних моделей ($t = 114,561$, $p < 0,001$), посилюється копінг позитивного переосмислення ($t = 10,528$, $p < 0,001$), орієнтація на командну роботу не зазнала істотних змін, проте зросло розуміння циклу управлінського завдання ($t = 23,411$, $p < 0,001$).

З'ясовано вплив тренінгової програми на компоненти управлінської культури сержантів. Найвагомішими змінами визнано такі: у ціннісно-мотиваційному компоненті підвищено цінності та мотивацію сержантів до подолання труднощів, збільшено їх інтерес до особистого розвитку та взаємодії з іншими військовослужбовцями; в емоційно-вольовому – зменшено

екстравертованість і розвинено стратегії позитивного перефокусування у складних ситуаціях; у когнітивному – вдосконалено прагматичний підхід до прийняття рішень, а також поліпшено аналітичні здібності сержантів; у діяльнісно-професійному – збільшено лідерську ефективність сержантів, активізовано їх участь в управлінських процесах і структуруванні завдань, а також поліпшено ключові управлінські уміння.

Основні наукові результати третього розділу викладені у таких публікаціях автора: [91; 92].

1. Нестеренко Н. В. Емпіричне дослідження мотиваційного компонента управлінської культури сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України. *Наука і освіта. Серія: «Психологія»*. Одеса, 2023. № 3. С. 45–63.

2. Нестеренко Н. В. Тренінг розвитку управлінської культури сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України. *Вісник Національного університету оборони України*. Київ, 2023. № 6 (76). С. 121–134.

ВИСНОВКИ

У дисертації наведено теоретичне обґрунтування та практичне вирішення актуального наукового завдання, що полягає у вивченні психологічних особливостей управлінської культури сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України на етапах їх професіоналізації.

За результатами дослідження було зроблено такі висновки.

1. Теоретико-методологічний аналіз результатів наукових досліджень українських і зарубіжних науковців із проблеми управлінської культури фахівців у сучасній психологічній науці дав змогу встановити, що її формування та розвиток відбуваються на основі загальних і національних культурних цінностей, є важливим елементом професійного становлення та розвитку керівників, у тому числі військових, а також підвалиною результативності їх управлінської діяльності. Управлінська культура сержантів є складовою культури праці, зокрема культури професійної управлінської діяльності фахівців екстремальних видів діяльності.

Як методологічну основу дослідження управлінської культури сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України застосовано суб'єктно-діяльнісний підхід, відповідно до якого окреслено сукупність цінностей, переконань і поведінкових патернів сержантів, що формують підвалини організаційної ідентичності та сприяють формуванню поведінки, зумовленої організаційною структурою.

На основі положень суб'єктно-діялісного методологічного підходу обґрунтовано поняття «управлінська культура сержантів СВ ЗС України» як їх інтегроване професійно важливе психічне утворення, яке містить систему управлінських цінностей, мотивації, знань, навичок, умінь, здатностей, професійно важливих управлінських якостей, які сприяють їх перетворенню в суб'єкта військового управління, актуалізуються в певному стилі управлінської діяльності та проявляються в дотриманні управлінської етики.

Обґрунтовано теоретичну модель управлінської культури сержантів зміст якої можна розглядати як загальні домени, які визначають підвалини управлінської культури за принципом організації вищих психічних феноменів. У свою чергу за результатами експертного оцінювання 7-факторна модель доповнює і деталізує загальні принципи, дає змогу операціоналізувати і виміряти психологічні особливості управлінської культури сержантів.

2. Результати дослідження показують, що професіогенез сержантів безпосередньо включає їх професійну адаптацію до військово-професійного середовища, набуття військово-професійної компетентності, формування професійної самосвідомості і зрілості, вершиною яких є сформованість військово-професійної культури як суб'єктів військового управління. Диференціація досвіду роботи у професії на періоди до 5 років проходження військової служби на сержантських посадах і більше 5 років проходження військової служби на сержантських посадах відображає типову структуру кар'єрного розвитку фахівців, у т.ч. сержантів, і перший період часто відповідає етапам раннього професійного становлення, а другий – етапу професійної зрілості. Наявний військово-професійний досвід підтверджує ідею важливості врахування цих періодів під час аналізу професіогенезу сержантів.

Дослідження передбачало три етапи роботи. На першому етапі був проведений теоретико-методологічний аналіз результатів наукових досліджень українських і зарубіжних науковців із проблеми управлінської культури фахівців у сучасній психологічній науці та концептуалізований категорійно-понятійний апарат дисертаційного дослідження. На другому етапі було проведено констатувальне дослідження, що мало за мету моделювання конкретних психологічних характеристик особистості сержантів, що виявляються в їх управлінській культурі, та отримання експериментальних даних про психологічні особливості управлінської культури сержантів на різних етапах їх професіогенезу. Третій етап дослідження був спрямований на емпіричному вивчення компонентів управлінської культури сержантів і

тренінгової програми для їх розвитку та передбачав проведення формувального і контрольного етапів дослідження.

3. Емпірично визначено основні психологічні особливості управлінської культури сержантів відповідно до етапів їх професіогенези з урахуванням таких психологічних чинників: мотивації до досягнення успіху та уникнення невдач, детермінації життєвих цінностей та особистісних властивостей, когнітивної регуляції емоцій, позитивної і негативної афектації, життєстійкості, когнітивно-поведінкових стратегій копіngu, когнітивних помилок, здатності до аналізу власних особистісних обмежень.

Встановлено, що для сержантів з досвідом військової служби на сержантських посадах до 5 років ціннісно-мотиваційний компонент управлінської культури характеризується спрямованістю на життєві цінності щодо освіти і прагматичності разом із нездатністю долати стан роздратованості; емоційно-вольовий – наявністю активних стратегій опанування емоцій за типом «позитивного перефокусування» і «позитивного перегляду»; когнітивний – застосуванням когнітивно-поведінкових стратегій за типом «втеча-уникнення», «позитивним тлумаченням подій», допущення когнітивних помилок за типом «навченої безпорадності» та «моралізації»; діяльнісно-професійний – актуалізацією напруженості, включенням у соціальний контекст і мікроклімат, вмотивованістю і цілеспрямованістю.

Компоненти управлінської культури сержантів із досвідом військової служби на сержантських посадах більше 5 років мають такий зміст: ціннісно-мотиваційний – узагальнює цінності і мотивації досягнень, депресивність і роздратованість; емоційно-вольовий – когнітивні помилки за типом зосередженості, позитивного перефокусування, перефокусування на плануванні, негативну афектованість і контроль за реалізацією дії як шкалу життєстійкості; когнітивний – значущість стратегій когнітивно-поведінкового копіngu за типами стратегій ідентифікації з особами в більш виграшному стані, прогнозування несприятливого перебігу подій, порівняння поточної ситуації з кращим варіантом її перебігу, водночас схильність до з'ясування когнітивних помилок за типом «читання думок» і

гіпернормативності; діяльнісно-професійний – тенденцію до організаційної поведінки за типом орієнтації на створення команд, контролю за часом та роз'яснення цілей підлеглим, власні творчі обмеження щодо виконання управлінських завдань, розвиток стратегічних намірів і мікрокультурного середовища через сприяння навчанню та комунікації.

4. Розроблено та апробовано тренінгову програму розвитку управлінської культури сержантів, яка ґрунтується на вихідних положеннях генетико-моделювального методу розвитку психічних новоутворень, засадах когнітивно-поведінкової, аксіологічної психології, позитивної психотерапії.

З'ясовано основні зміни в ЕГ під впливом тренінгу з розвитку управлінської культури: розвинулася прагматичність ($t = 8,45, p < 0,001$), зменшилися відкритість ($t = 6,28, p < 0,001$) та екстравертованість ($t = 4,56, p < 0,001$), посилилася здатність до позитивного перефокусування ($t = 6,45, p < 0,001$), збільшилася перспективність ($t = 3,96, p < 0,001$), зросла здатність впливати на інших ($t = 7,82, p < 0,001$), підвищився рівень участі в управлінні ($t = 8,15, p < 0,001$), поліпшилася здатність до структурування завдань ($t = 5,75, p < 0,001$), збільшилася здатність до роз'яснення цілей ($t = 6,68, p < 0,001$), підвищилася взаємодія з підлеглими ($t = 3,45, p < 0,01$), посилилися навички створення команд ($t = 4,25, p < 0,001$), зросла стратегічність намірів ($t = 5,14, p < 0,001$), покращилася координація та інтеграція ($t = 4,03, p < 0,001$) і підвищилися навички командної роботи ($t = 4,56, p < 0,001$).

Тренінгова програма позитивно вплинула на компоненти управлінської культури сержантів. Найвагомішими змінами виявилися такі: за ціннісно-мотиваційним компонентом – підвищено цінність освіти і мотивацію до подолання труднощів, збільшено інтерес до особистісного розвитку та взаємодії з іншими військовослужбовцями; за емоційно-вольовим – зменшено екстравертованість і розвинено стратегії позитивного перефокусування у складних ситуаціях; за когнітивним – поліпшено аналітичні здатності до прийняття управлінських рішень; за діяльнісно-професійним – збільшено лідерську ефективність, активізовано участь

в управлінських процесах і структуруванні завдань, поліпшено ключові управлінські уміння.

Перспективи подальших досліджень полягають у впровадженні програми психологічного діагностування і тренінгу з розвитку управлінської культури для сержантського складу видів і родів військ ЗС України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александров В. Управління військовою службою в Україні. *Державне будівництво та місцеве самоврядування*. 2008. Вип. 16. С. 132–139.
2. Асєєва Ю. Професіогенез професійних установок особистості. *Наука і освіта*. Одеса, 2015. № 3. С. 5–12.
3. Алещенко В. І. Особливості професіогенези військового керівника – від загальних і національних культурних наративів до управлінської культури персонала. *Психологія і соціальна робота*. Одеса, 2023. Вип. 1 (57). С. 65–72.
4. Алещенко В. І. Туленков М.В. Управлінські відносини у дискурсі системної аналітики: соціально-психологічний аспект. *Вісник Національного університету оборони України* : зб. наук. пр. Київ: НУОУ, 2023. Вип. 1 (71). С. 5–16.
5. Бабенко Т. В. Розвиток управлінської культури керівника закладу освіти в процесі магістерської підготовки. *Інноваційна педагогіка*. 2019. Вип. 10. Т. 1. С. 78–81.
6. Барко В. Професіографічний опис основних видів діяльності в органах внутрішніх справ України : навч. посіб. Київ : Київ. нац. ун-т внутр. справ, ДП «Друк. МВС», 2007. 100 с.
7. Бойко О. В. Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних Сил України : монографія. Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2020. 668 с.
8. Бойко О. В. Формування готовності до управлінської діяльності у майбутніх магістрів військово-соціального управління: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Ін-т педагогіки і психології проф. освіти АПН України. Київ, 2005. 244 с.
9. Борисюк О. М. Методологія емпіричного дослідження управлінської компетентності майбутніх офіцерів ОВС. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Львів, 2016. Вип. 1. С. 117–127.
10. Борисюк О. М. Психологічні особливості розвитку управлінської компетентності майбутніх офіцерів Національної поліції України : дис. ... канд.

псих. наук : 19.00.09. Національний університет цивільного захисту України. Харків, 2017. 314 с.

11. Брюховецька О. В. Психологічні основи формування професійної толерантності у керівників загальноосвітніх навчальних закладів. дис. ... д-ра псих. наук 19.00.10 / Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, Київ, 2018. 487 с.

12. Бурий С. Критерії управлінської культури майбутнього офіцера Збройних сил України. *Військова освіта*. Київ, 2019. № 2 (34) С. 10–17. URL: DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2016-2/10-17> (дата звернення: 16. 07. 2022)

13. Васильченко Л. В. Формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти : автореф. дис. ... канд. пед. наук 13.00.04 / Терноп. держ. пед. ун-т імені Володимира Гнатюка. Тернопіль, 2006. 23 с.

14. Військовий Етос сержантського та старшинського складу Збройних Сил України. за заг. ред. Міністерства Оборони України. Київ : Головнокомандувач Збройних Сил України, 2021. 27 с.

15. Войтенко О. В., Мостова І.В. Специфіка управлінської взаємодії як фактор професійного благополуччя працівників. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. Дніпро, 2023. № 4. С. 76–81.

16. Войтенко О. В. Залученість персоналу організацій: основні підходи, чинники формування та практичне значення. *Вісник Національного університету оборони України*. Київ : НУОУ, 2021. Вип. 5 (63). С. 27–34.

17. Войтенко О. В. Проблема суб'єктивного професійного благополуччя особистості к сучасній психології. *Вісник Національного університету оборони України* : зб. наук. пр. Київ : НУОУ, 2022. Вип. 5 (69). С. 27–34.

18. Войтенко О. В. Розвиток комунікативних здібностей як умова професійного успіху / Особистісно-професійне становлення сучасної молоді: соціально-психологічні та соціологічні аспекти : монографія. Ірпінь : Університет ДФС України, 2022. 318 с.

19. Греса Н. В., Шиліна А. А. Специфіка копінг-поведінки курсантів на різних етапах професійного становлення. *Психологічні та педагогічні проблеми професійної освіти та патріотичного виховання персоналу системи МВС України* : матеріали Всеук. Наук.-практ. конф. (м. Харків, 27 берез. 2020 р.) Харків, 2020. С. 225–238.

20. Гуменюк О. І. Соціально-психологічні особливості трансформації способу життя учасників ліквідації наслідків аварії на ЧАЕС : дис. ... канд. псих. наук : 19.00.05 Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології НАПН України. Київ, 2016. 191 с.

21. Гула Р. В., Шурко О. М. Формування професійного сержантського корпусу в умовах реформування та розвитку Збройних Сил України: аналіз історичної перспективи. *Військово-науковий вісник*. Львів, 2011. Вип. 16. С. 12–22.

22. Денисенко Є. В. Управлінська культура майбутніх офіцерів як складник загальної культури фахівців військового управління. *Імідж сучасного педагога*. Полтава, 2017. № 8. С. 18–20.

23. Діомідова Н. Ю., Шайхлісламов З. Р., Лазоренко Т. М. Емоційний інтелект як фактор психологічного благополуччя майбутніх психологів. *Вісник ХНПУ імені Г. С. Сковороди. Серія: психологія*. Харків, 2020. Вип. 62. С. 108–122.

24. Дзвінчук І. Д., Орлів С.М., Петренко П. В. Експериментальна верифікація можливості використання тесту Вудкока-Френсіса для виявлення когнітивних упереджень у претендентів на керівні посади в органах публічної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1963> (дата звернення: 16.03.2023).

25. Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Силах України. Військова керівна публікація військовим організаційним структурам з порядку організації розвитку військового лідерства у ЗС України. Головне управління доктрин та підготовки ГШ ЗС України спільне з Центром оперативних стандартів і методики підготовки Збройних Сил України. МО. Київ, 2020. 23 с.

26. Думенко М., Носов Д., Мурашко В. Обґрунтування напрямків розвитку та вдосконалення системи комплектування Збройних Сил України

рядовим, сержантським складом. *Social development & Security*. 2020. Vol. 10, Iss. 1. Київ, С. 113–127.

27. Євдокімова Н. О. Професійно-психологічний тренінг як технологія становлення професіонала. *Актуальні проблеми психології*. Житомир : ЖДУ ім І. Франка, 2009. Т. 7. Вип. 20. Ч. 1. 128 с.

28. Забезпечення психологічної стійкості військовослужбовців в умовах бойових дій : метод. посіб. / Кокун А.М., Клочков В.В., Мороз В.М., Пішко І.М., Лозінська І.С. Київ – Одеса : Фенікс, 2022. 128 с.

29. Каламаж Р. В. Кар’єрні орієнтації майбутніх юристів як прояв професійної Я-Концепції. *Наукові записки. Серія «Психологія і педагогіка»*. Острог : Національний університет «Острозька академія». Острог, 2009. Вип. 13. С. 127–133.

30. Капінус О. С. Методологія, теорія і методика формування професійної суб’єктності майбутніх офіцерів Збройних Сил України : монографія. Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2020. 600 с.

31. Карамушка Л. М. Креденцер О.В., Терещенко К.В. Емпіричне дослідження «зовнішніх» психологічних детермінант розвитку організаційної культури освітніх організацій. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури : монографія. Київ : Педагогічна думка, 2015. С. 84–119.

32. Карамушка Л. М. Організаційна культура освітніх організацій: зв’язок між рівнем розвитку та чинниками мезо- та мікрорівня. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. Київ, 2015. № 1. С. 11–33.

33. Карамушка Л. М. Організаційна культура освітніх організацій: сутність, структура, функції, типи. *Актуальні проблеми психології*. Київ, 2015. Т. 1, Вип. 42. С. 3–13.

34. Карамушка Л. М. Тренінгова програма «Психологія розвитку інноваційних стилів управління в менеджерів освітніх організацій»: завдання, основні тематичні модулі та інтерактивні техніки. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. Київ, 2019. № 4. С. 46–61.

35. Каленчук В. О. Соціально-психологічні чинники розвитку уявлень викладачів та студентів про організаційну культуру закладу вищої освіти : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.10. Івано-Франківськ : Херсонський державний університет. 2023. 240 с.

36. Калька Н., Ковальчук З. Практикум з арт-терапії : навч. посіб. Львів: ЛьвДУВС, 2020. 232 с.

37. Ключко А. Комплекс методик для дослідження психологічних особливостей традиційних та інноваційних стилів управління менеджерів в освітніх організаціях. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. Київ, Київ, Т. 1. Вип. 12. С. 77–89.

38. Кліманська М. Б., Галецька І.І. Психометрична характеристика опитувальника позитивного і негативного афекту (ОПАНА), розробленого на основі методики PANAS. *Психологічний часопис. Psychological journal*. Київ : вид. Ін-т психології імені Г.С. Костюка. Київ, 2020. Vol. 6. Issue 4. P. 119–132.

39. Кошель Н. А. Дослідження процесів та особливостей смислоутворення в дорослому віці. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Психологічні науки*. Івано-Франківськ, 2021. № 4. С. 32–39.

40. Кириченко А. В. Психологічна готовність військовослужбовців Десантно-штурмових військ Збройних Сил України до діяльності в бойових умовах : дис. ...канд.. псих. наук : 19.00.09. НУОУ. Київ, 2023.

41. Куций О. А. Психологічна складова поняття «Організаційна культура»: критично-аналітичний погляд та пропозиції. *Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій «Габітус»*, Одеса, 2022. Вип. 35. С. 174–179.

42. Куций О. А. Мотиваційне середовище організації: аналіз публікацій та перспективи досліджень. *Наукові праці міжрегіональної академії управління персоналом. Серія: психологія*. Київ, 2022. № 1 (54). С. 41–46.

43. Куций О. А. Сучасний стан менеджменту та лідерства в організаційно-психологічному вимірі: критика теорії та аналіз емпіричних

даних. *Науковий вісник Ужгородського Національного університету. Серія: психологія*. Ужгород, 2022. № 6. С. 85–89.

44. Куций О. А. Організаційна (корпоративна) культура у військово-професійному середовищі: оцінка теорії та практики, перспективи досліджень й впровадження. *Вісник Національного університету оборони України* : зб. наук. пр. Київ: НУОУ, 2020. Вип. 3 (56). С. 48–57.

45. Куций О. А. Організаційні цінності: теоретичний аналіз поняття та практичних аспектів застосування. *Вісник Національного університету оборони України* : зб. наук. пр. Київ: НУОУ. 2022. Вип. 4 (68). С. 80–87.

46. Ковальчук О. Мотиваційні аспекти розвитку управлінської культури військового керівника. *Вісник Національного університету оборони України* : зб. наук. праць. Київ: НУОУ, 2020. Вип. 5 (58). С. 94–99.

47. Ковальчук О. П., Стасюк В. В. Психологічні детермінанти рішення військового керівника в екстремальних умовах діяльності. *Вісник Національного університету оборони України*: зб. наук. праць. Київ: НУОУ, 2022. Вип. 1 (65). С. 119–124.

48. Когут О. Теоретичні аспекти дослідження розвитку організаційної культури. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. Київ, 2018. Т. 2–3. Вип. 9–10. С. 70–77.

49. Кокун О. М. Психологія професійного становлення сучасного фахівця : монографія. Київ : ДП «Інформ. аналіт. агентство», 2012. 200 с.

50. Кокун О. М. Психологічні особливості чинників успішності професійного становлення фахівців соціономічних професій. *Сучасна медицина, фармація та психологічне здоров'я. Modern medicine pharmacy and psychological health*. Київ, 2021. Вип. 1 (4). С. 101–119.

51. Колесніченко О. С., Мацегора Я. В., Приходько І. І., Лещенко С. В. Очікування щодо образу командира у військовослужбовців Національної гвардії України. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи*. Сєверодонецьк, 2023. № 1 (60). С. 69–83.

52. Колесніченко О. С., Мацегора Я. В., Лещенко С. В. Образ

ефективного сержанта Національної гвардії України. *Честь і закон*. Харків, 2023. № 3 (86). С. 137–148.

53. Копаниця О. В. Напрями дослідження формування лідерських якостей у майбутніх сержантів Сухопутних військ. *Вісник Національного університету оборони України*. Київ, 2010. Вип. 4. С. 53–57.

54. Копитко М. І., Томаневич Л. М. Тренінги з менеджменту : навч. посіб. Львів : ЛьВДУВС, 2017. 128 с.

55. Креденцер О. Дослідження типів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів: вплив чинників мезо – та макрорівнів. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. Київ, 2015. Т. 2. С. 53–59.

56. Кривцова Н. В., Бірон Б. В. Роль відчуття когеренції у зростанні ресурсності особистості та рівнів самоефективності. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*. 2019 Maj. VII (79), Issue: 197 P. 70–73. (дата звернення: 12. 09. 2021).

57. Кузнецов М. А., Підбуцька Н. В. Професійне становлення особистості як суб'єкта діяльності: результати теоретичного дослідження. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Психологія і педагогіка*. Київ, 2013. Вип. 25. С. 75–80.

58. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Методологія публічного управління як система: теоретичні та практичні аспекти. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Одеса, 2022. Вип. 29. С. 7–12.

59. Курс лідерства підвищеного рівня (ADVANCED LEADERSHIP COURSE). Стандарт підготовки : затверджено Головнокомандувачем Збройних Сил України. Київ, 2023. 213 с.

60. Курс лідерства вищого рівня (HIGHEST LEADERSHIP (CSEL) COURSE). Стандарт підготовки : затверджено Головнокомандувачем Збройних Сил України. Київ, 2023. 199 с.

61. Лефтеров В.О. Теорія прогресивної транспсихічної маніпуляції у тренінгу. *Проблеми екстремальної та кризової психології : зб. наук. праць*. 2010. Вип.7. С. 275–285.

62. Маркетинг : ситуаційні справи (кейси) та практичні завдання : навч. метод. посіб. / Зозульов О.В., Язвінська Н.В., Цапук О.Ю. Київ : НТУУ «КПІ» 2012. 448 с.

63. Мацевко Т. М., Куций О. А. Дослідження емоційного інтелекту при формуванні лідерських якостей сержантського складу Збройних Сил України. *Проблеми екстремальної та кризової психології*. Харків, 2013. Вип. 14 (1). С. 210–219.

64. Мельник С. Принципи військового управління: адміністративно-правовий аспект. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 7. С. 104–107.

65. Методичні рекомендації головним сержантам (головним старшинам) військових частин і підрозділів щодо організації ефективної системи їх роботи та налагодження дієвої службової взаємодії з офіцерським складом. Київ, 2020. 53 с.

66. Михлюк Е. І. Формування професійно обумовлених акцентуацій особистості у працівників державних служб України з надзвичайних ситуацій в процесі професіогенезу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Психологічні науки*. Херсон, 2015. Вип. 5. С. 43–50.

67. Мілорадова Н. Е. Концептуальні засади психологічного супроводу різних етапів професіогенезу правоохоронців. *Право і Безпека*. Київ, 2017. № 3. С. 139–144.

68. Мілютіна К. Л. Теорія та практика психологічного тренінгу : навч. посіб. Київ : МАУП, 2004. 192 с.

69. Мороз Л. І. Основи професійно-психологічного тренінгу: навч. посіб. Київ, 2004. 130 с.

70. Мороз В. М., Скрипкін О. Г. Керівні психологічні техніки: посібник для командира роти (взводу) : навч. посіб. Київ : НДЦ ГП ЗС України, 2020. 72 с.

71. Москальов І. О., Лисенко Д. П. Застосування методів математичної статистики у психолого-педагогічних дослідженнях : навч. посіб. К. : НУОУ, 2023. 187 с.

72. Приходько І. І., Колесніченко О. С., Мацегора Я. В. Професійно-

психологічний тренінг військовослужбовців Національної гвардії України : монографія. Харків : НА НГУ, 2016. 281 с.

73. Приходько І. І., Мацегора Я. В., Колесніченко О. С. та ін. Професіографія службово-бойової діяльності військовослужбовців Національної гвардії України : монографія. Харків : НА НГУ, 2021. 152 с.

74. Про затвердження положень та порядку проведення церемоній, урочистих заходів сержантського і старшинського складу Збройних Сил України : наказ Головнокомандувача Збройних Сил України від 17.11.2020 № 195, Київ. 4 с.

75. Про організацію діяльності сержантського складу та затвердження типових функціональних обов'язків за окремими посадами сержантів і старшин : наказ Головнокомандувача Збройних Сил України від 12.11.2020 № 147. Київ, 2020. 5 с.

76. Про затвердження Концепції розвитку професійного сержантського корпусу Збройних Сил України : Наказ Міністерства оборони України від 08.02.2022 № 44. 17 с.

77. Про затвердження Інструкції з організації психологічної декомпресії військовослужбовців Збройних Сил України : наказ Головнокомандувача Збройних Сил України від 27.12.2018 № 462. Київ, 2018. 24 с.

78. Нестеренко Н. В. Управлінська культура сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України. *Військова освіта і наука: сьогодення та майбутнє* : матеріали наук.-практ. конф. (м. Київ, 27 листоп. 2020 р.). Київ, 2020. С. 43–44.

79. Ковальчук О. П., Нестеренко Н. В. Професійно-особистісна активність військового керівника як фактор розвитку його управлінської культури. *Авіаційна та екстремальна психологія у контексті технологічних досягнень* : матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 15–16 квіт. 2021). Київ, 2021. С. 140–144.

80. Нестеренко Н. В. Наукові підходи до з'ясування сутності управлінської культури сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України.

Соціальні аспекти військово-професійної діяльності сектору безпеки і оборони: виклики сьогодення : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 20 трав. 2021 р.) Харків, 2021. С. 243–245.

81. Нестеренко Н. В. Корпоративна культура сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України. *Філософсько-соціологічні та психолого-педагогічні проблеми підготовки військового професіонала у глобальному світі* : матеріали наук.-практ. конф з міжнар. участю. (м. Київ, 11 листоп. 2021 р.). Київ, 2021. С. 167–170.

82. Нестеренко Н. В. Професійне здоров'я як складова професійної діяльності військовослужбовця. *Особистісні та ситуативні детермінанти здоров'я* : матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 18 листоп. 2021 р.) Київ, 2021. С. 86–89.

83. Нестеренко Н. В. Психологічні особливості професійної діяльності сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України. *Військова освіта і наука: сьогодення та майбутнє* : матеріали XVII Міжнародної наук.-практ. конф. (м. Київ, 26 листоп. 2021 р.). Київ, 2021. С. 228–229.

84. Нестеренко Н. В. Психологічна готовність військовослужбовців до діяльності в екстремальних умовах. *Актуальність та особливості наукових досліджень в умовах воєнного стану* : матеріали наук.-практ. конф. (м. Київ, 24 трав. 2022 р.). Київ, 2022. С. 214–217.

85. Нестеренко Н. В. Імідж сержанта Сухопутних військ Збройних Сил України. *Філософсько-соціологічні та психолого-педагогічні проблеми підготовки особистості до виконання завдань в особливих умовах* : матеріали наук.-практ. конф. (м. Київ, 1 груд. 2022 р.). Київ : НУОУ, 2022. С. 223–228.

86. Нестеренко Н. В. Теоретико-методологічні засади корпоративної культури та організаційної відданості в управлінській діяльності: загальнопсихологічний контекст. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: «Психологія»*. Ужгород, 2022. № 2. С. 104–110.

87. Нестеренко Н. В. Особливості професійної діяльності сержантів

Сухопутних військ Збройних Сил України як військових керівників. *Психологічні та педагогічні проблеми професійної освіти та патріотичного виховання персоналу системи МВС України* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків, 24 берез. 2023 р.). Харків, 2023. С. 222–224.

88. Нестеренко Н. В. Сенси професійної діяльності, як профілактика «вигоряння». *Стратегічні комунікації у сфері забезпечення національної безпеки та оборони: проблеми, досвід, перспективи* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 27 верес. 2023 р.). Київ, 2023. С. 269–271.

89. Нестеренко Н. В. Операціоналізація концепту управлінської культури сержантів СВ ЗС України на матеріалах експертної оцінки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: «Психологія»*. Ужгород, 2023. № 3. С. 28–36.

90. Нестеренко Н. В. Психологічні особливості професійної діяльності сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України. *Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій «Габітус»*. Одеса, 2023. № 53. С. 159–166.

91. Нестеренко Н. В. Емпіричне дослідження мотиваційного компоненту управлінської культури сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України. *Наука і освіта*. Одеса, 2023. № 3. С. 45–64.

92. Нестеренко Н. В. Тренінг розвитку управлінської культури сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України. *Вісник Національного університету оборони України* : зб. наук. праць. Київ : НУОУ, 2023. № 6 (76). С. 121–134.

93. Остапенко О. І. Адміністративно-правовий статус начальника військового гарнізону В Україні : автореф. дис. ... канд. юр. наук : 12.00.07. Київ, 2018. 23 с.

94. Осьодло В. І. Психологія професійного становлення офіцера : монографія. Київ : ПП “Золоті Ворота”, 2012. 463 с.

95. Пержун В. В. Методи дослідження управлінської культури в публічному управлінні. *Право та державне управління*. Запоріжжя, 2020. № 4. С. 147–152.

96. Приходько І. І., Юр'єва Н. В., Лиман А. А. Професіографічний опис діяльності військовослужбовців за контрактом Національної гвардії України управлінського складу. *Честь і закон. Серія: Психологія екстремальних видів діяльності*. Харків, 2021. № 1 (76). С. 115–124.

97. Пріб Г. А., Бегеза Л. Є. Професіогенез особистості: соціально-психологічні аспекти. *Проблеми сучасної психології*. Запоріжжя, 2019. № 2 (16). С. 101–108.

98. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо виконання військового обов'язку та проходження військової служби : Закон України від 17.10.2019 № 205-IX (станом на 01.10.2020) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/205-20#Text> (дата звернення: 01.08.2022).

99. Про статут внутрішньої служби Збройних Сил України : Закон України від 24.03.1999 №548-XIV. *Відом. Верхов. Ради України*. 1999. № 22–23. Ст. 194.

100. Про організацію діяльності сержантського і старшинського складу та затвердження типових функціональних обов'язків за окремими посадами сержантів і старшин : затв. наказом Головнокомандувача Збройних Сил України від 28.09.2020. № 147. Київ, 2020. 50 с.

101. Про затвердження положень та порядку проведення церемоній, урочистих заходів сержантського і старшинського складу Збройних Сил України : затв. наказом Головнокомандувача Збройних Сил України від 17.11.2020. № 195. Київ, 2020. 15 с.

102. Про внесення змін в з Положення про ради сержантів (старшин) у Збройних Силах України : затв. наказом начальника Генерального штабу Збройних Сил України від 03.07.2018. № 246. Київ, 2018. 10 с.

103. Просіна О. В. ОСАІ як інструмент оцінки організаційної культури (на прикладі позашкільного закладу освіти). *Public communication in science: philosophical, cultural, political, economic and IT context*. Houston USA, 2020. Vol. 4. P. 72–75.

104. Приходько І. І., Колесніченко О. С., Мацегора Я. В. Професійно-психологічний тренінг військовослужбовців Національної гвардії України: монографія. Харків : НА НГУ, 2016. 281 с.

105. Мудрик А. Б., Шишкіна Х. Ю. Розвиток лідерських якостей : програма тренінгу. Луцьк, 2013. 120 с.

106. Радзіковський С. Концептуальні засади запровадження сучасної моделі бойової підготовки у сухопутних військах на основі стандартів НАТО. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : Військові та технічні науки*. Хмельницький, 2021. № 1. С. 65–85.

107. Розвиток управлінської культури керівників професійно-технічних навчальних закладів : посібник / В. І. Свистун, та ін. Київ : ІПТО НАПН України, 2015. 141 с.

108. Сандал О. С. Комплекс методик для дослідження особливостей емоційних стилів у осіб з травматичним досвідом. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*. Ужгород, 2021. Вип. 4. С. 12–16.

109. Святоха В. А. Вплив управлінської культури керівника вищого навчального закладу на ефективність менеджменту. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. Северодонецьк. 2013. № 3 (32). С. 227–242. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tiprrp_2013_3_40. (дата звернення: 12.09.2021 року).

110. Гарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика : підр. для вузів. Тернопіль : Карт-бланш, 2007. 450 с.

111. Торчевський Р. В. Управлінська культура офіцерів Збройних Сил України в сучасних психолого-педагогічних дослідженнях. *Вісник Національного університету оборони України*. Київ, 2020. Вип. 2. С. 99–105.

112. Указ Президента України №64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397> (дата звернення: 12.09.2022).

113. Федорчук В. М. Тренінг особистісного зростання : навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2014. 250 с.

114. Хміляр О. Ф., Волков В. І. Психологія управління військового керівника. Київ : РОСА, 2006. 108 с.

115. Хомік О. М., Мишко О. В. Комунікативні та організаторські здібності як важливий складник управлінської культури менеджерів підприємств економічного профілю України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Дніпро, 2017. № 10. С. 74–78.

116. Цільмак О. М. Професіогенез компетентності фахівців кримінальної міліції: теорія та практика : монографія. Одеса : Одеський державний університет внутрішніх справ, 2011. 500 с.

117. Шломін О. Ю. Тренінгові технології як засіб формування професійної ідентичності працівників поліції протягом професіогенезу. *Право і Безпека*. 2020. № 1. С. 167–171.

118. Шостак Р. Г. Формування управлінської компетентності майбутніх фахівців з фізичної культури і спорту Збройних Сил України : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.10 / Національний університет оборони України. Київ, 2023. 323 с.

119. Шпілева В. О. Креативна компетентність сержанта Сухопутних військ Збройних Сил України. *Education and pedagogical sciences. Освіта та педагогічна наука*. Старобільськ, 2021. № 3. С. 57–67.

120. Ягупов В. Управлінська культура офіцерів як системна психолого-педагогічна проблема. *Військова освіта*. Київ, 2013. Т. 2. № 28. С. 205–213.

121. Ягупов В. В. Ціннісно-мотиваційний компонент професійної компетентності фахівців: методологічний аспект. *Вісник Національного університету оборони України* : зб. наук. праць. Київ : НУОУ, 2022. № 6 (64). С. 207–219.

122. Ягупов В. В. Військова психологія : методологія, теорія та практика : підручник. Київ : Psyhobook, 2023. 517 с.

123. Ягупов В. В. Діяльнісний чинник становлення особистості професіонала екстремальних видів діяльності // Актуальні проблеми становлення особистості професіонала в ризиконебезпечних професіях : матеріали II Всеармійської науково-практичної конференції (м. Київ, 25 берез.

2010 р.) / відп. за вип. Мін-во оборони України. Національний університет оборони України. Київ : НУОУ, 2010. С. 387–392.

124. Ягупов В. В., Бекирова А. Р. Педагогічні вимоги суб'єктно-діяльнісного підходу до професійної підготовки фахівців // Сучасні тенденції та перспективи розвитку спеціальної військово-прикладної спрямованості фізичної підготовки та водолазної підготовки : збірник тез та доповідей наукового семінару (Київ, 20 квіт. 2018 р.) / відп. за вип. Національний університет оборони України. Київ : НУОУ, 2018. С. 16–18.

125. Ягупов В. В. Професійна суб'єктність, суб'єкт військово-професійної діяльності як інтегральний результат професійної підготовки офіцерів. Теорія і практика професійної майстерності в умовах ціложиттєвого навчання : монографія / за заг ред. О. А. Дубасенюк. Житомир : Вид-во Рута, 2016. С. 223–233.

126. Ягупов В. В. Суб'єктно-діяльнісний підхід до обґрунтування змісту управлінської компетентності та культури сержантів. *Психологія та соціальна робота*. Одеса, 2023. Вип. 1 (57). С. 73–86.

127. Antonovsky A. Unraveling the mystery of health – How people manage stress and stay well. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1987. 397 p.

128. Choe M. An empirical study of corporate strategy and culture in Korea // *Quarterly Review of Economics and Business*. 1993. Vol. 21, no. 2. P. 73–92.

129. Cohen A. Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment // *Journal of Management*. 2000. Vol. 26, no. 1. P. 5–31.

130. Curnow C., Parish C. & Fallesen J. Defining and Measuring Critical Thinking in the U.S. Army Context. IMTA Presentations Page International Military Testing Association. 2008. URL: <http://www.imta.info/PastConferences/Presentations.aspx?Show=2008> (дата звернення: 12.09.2021).

131. Deal Allan A. Kennedy. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA : Addison – Wesley Publishing Company, 1982. 232 p.

132. Denison D. R. *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York : Wiley, 1990. 267 p.

133. Denison D. Levi R. G. Nieminen Lindsey Kotrba Diagnosing Organizational Cultures. 64 p. URL: http://denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/diagnosing_organizational_cultures_manuscript_with_identifiers_2.3.2012.pdf. (дата звернення: 12.09.2021).

134. Deshpande R., Farley J. Executive insights: corporate culture and market orientation: comparing Indian and Japanese firms // *Journal of International Marketing*. 1999. Vol. 7, no. 4. P. 111–127.

135. Fallesen J. J., Keller-Glaze H., & Curnow C. K. Selective Review of Leadership Studies in the U.S. Army. *Military Psychology*. 2011. № 23 (5). P. 462–478. URL: [doi:10.1080/08995605.2011.600181](https://doi.org/10.1080/08995605.2011.600181).

136. Huntington S. P. *Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations*. Harvard University Press, 1981. 560 p.

137. Hofstede G. *Cultures' Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills / London : Sage, 1980. Vol. 4. Issue 4. 474 p. <https://doi.org/10.1177/017084068300400409>

138. Introduction to the Denison model. 2020. Retrieved from: <https://www.denisonconsulting.com/wpcontent/uploads/2019/08/introduction-to-the-denison-model.pdf> [in English].

139. Kotter J. P., J. L. Heskett. *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press, 1992. 214 p.

140. Kuoppala J., Lamminpää A., Liira J., & Vainio H. Leadership, Job Well-Being, and Health Effects: A Systematic Review and a Meta-Analysis // *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 2008. Vol. 50. P. 904–915. URL: <http://dx.doi.org/10.1097/JOM.0b013e31817e918d>.

141. Meyer J., Allen A. *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application* Meyer. London : Sage, 1997. 150 p.

142. Maddi S.R., Harvey R.H., Khoshaba D.M., Fazel M., Resurreccion N. The personality construct of hardiness, IV: Expressed in positive cognitions and emotions concerning oneself and developmentally relevant activities // *Journal of Humanistic Psychology*. 2009. Vol. 49 (3). P. 292–305.

143. Maddi S.R., Khoshaba D.M., Harvey R.H., Fazel M., Resurreccion N. The personality construct of hardiness, V: Relationships with the construction of existential meaning in life // *Journal of Humanistic Psychology*. 2011. Vol. 51 (3). P. 369–388.
144. Mikuskova Ballova E. The Analytik Cognitive Style and Conspiracy Mentality as Predictors of Conspiracy Beliefs. *Stadia Psychologica*. 2021. Vol. 63. № 2. P. 190–203.
145. Pool S. W. Organizational culture and its relationship between job tension in measuring outcomes among business executives // *Journal of Management Development*. 2000. Vol. 19, no. 1. P. 32–49.
146. Rashid M., Anantharaman R. A study of corporate culture strategy and culture. *Malaysian Management Review*. 1997. Vol. 32. P. 25–29.
147. Schwartz H., Davis S.M. Matching corporate culture and business strategy // *Organisational Dynamics*, Winter. 1981. P. 30–48.
148. The Professional Military Ethic Paperback July 19, 2014. 136 p. URL: <https://www.amazon.com/Professional-Military-Command-General-College/dp/1500577901>. (дата звернення: 12.09.2021).
149. The Noncommission Officer Guid. Training Circular No 7-22.7// Headquarters Department of the Army Washington, DC, 1 January 2020. 150 p.
150. Van Der Post W. Z., De Coning T. J., Smit E. V.D.M. An instrument to measure organizational culture // *South African Journal of Business Management*. 1998. Vol 28, No 4. P. 147–168. URL: DOI: <https://doi.org/10.4102/sajbm.v28i4.800>.
151. Van der Post W.Z., de Coning T.J., Smit E.V. The relationship between organisational culture and financial performance: some South African evidence // *South African Journal of Business Management*. 1998. Vol. 29, no. 1. P. 30–41.
152. Vasyl Osodlo, Oleksandr Kovalchuk, Nataliia Nesterenko. Motivational aspects of a military leader's managerial culture development // *Journal of behavior studies in organizations*. 2021. Vol. 6. P. 1–7.
153. Vogt K., Jenny G., Bauer G. Comprehensibility, manageability and

meaningfulness at work: Construct validity of a scale measuring work-related sense of coherence. *Sa Journal of Industrial Psychology // Business, Psychology*. 16 September 2013. Vol. 39, No 1. P. 2–8. URL: DOI: <https://doi.org/10.4102/sajip.v39i1.1111>.

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Vasył Osodlo, Olexandr Kovalchuk, Nataliia Nesterenko. Motivational aspects of a military leader's managerial culture development. *Journal Behavior Studies in Organizations*. 2021. Vol. 6. P. 1–7.

2. Нестеренко Н. В. Теоретико-методологічні засади корпоративної культури та організаційної відданості в управлінській діяльності: загальнопсихологічний контекст. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: «Психологія»*. Ужгород, 2022. № 2. С. 104–110.

3. Нестеренко Н. В. Психологічні особливості професійної діяльності сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України. *Науковий журнал «Габітус»*. Одеса, 2023. № 53. С. 159–166.

4. Нестеренко Н. В. Операціоналізація концепту управлінської культури сержантів СВ ЗС України на матеріалах експертної оцінки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: «Психологія»*. Ужгород, 2023. № 3. С. 28–36.

5. Нестеренко Н. В. Емпіричне дослідження мотиваційного компонента управлінської культури сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України. *Наука і освіта. Серія: «Психологія»*. Одеса, 2023. № 3 С. 45–63.

6. Нестеренко Н. В. Тренінг розвитку управлінської культури сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України. *Вісник Національного університету оборони України*. Київ, 2023. № 6 (76). С. 121–134.

ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

№ п/п	Назва конференції	Місце та дата проведення	Форма участі
1	Науково-практична конференція: <i>Військова освіта і наука: сьогодні та майбутнє</i>	м. Київ, 27 листопада 2020 року	Очно
2	XII міжнародна науково-практична конференція: <i>Авіаційна та екстремальна психологія у контексті технологічних досягнень</i>	м. Київ, 15-16 квітня 2021 року	Очно
3	Міжнародна науково-практична конференція: <i>Соціальні аспекти військово-професійної діяльності сектору безпеки і оборони: виклики сьогодні</i>	м. Харків, 20 травня 2021 рік	Дистанційно

№ п/п	Назва конференції	Місце та дата проведення	Форма участі
4	Науково-практична конференція з міжнародною участю: <i>Філософсько-соціологічні та психолого-педагогічні проблеми підготовки військового професіонала у глобальному світі</i>	м. Київ, 11 листопада, 2021 рік	Очно
5	VI всеукраїнська науково-практична конференція: <i>Особистісні та ситуативні детермінанти здоров'я</i>	м. Київ, 18 листопада 2021 рік	Очно
6	XVII міжнародна науково-практична конференція: <i>Військова освіта і наука: сьогодення та майбутнє</i>	м. Київ, 26 листопада 2021 року	Очно
7	Науково-практична конференція з нагоди відзначення Дня науки – 2022: <i>Актуальність та особливості наукових досліджень в умовах воєнного стану</i>	м. Київ, 24 травня 2022 року	Очно
8	Науково-практична конференція: <i>Філософсько-соціологічні та психолого-педагогічні проблеми підготовки особистості до виконання завдань в особливих умовах</i>	м. Київ, 01 грудня 2022 року	Очно
9	Всеукраїнська науково-практична конференція: <i>Психологічні та педагогічні проблеми професійної освіти та патріотичного виховання персоналу системи МВС України</i>	м. Харків, 24 березня 2023 року	Дистанційно
10	IV міжнародна науково-практична конференція: <i>Стратегічні комунікації у сфері забезпечення національної безпеки та оборони: проблеми, досвід, перспективи</i>	м. Київ, 27 вересня 2023 року	Очно

Експертне оцінювання управлінської культури сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України

Шановний експерте! Просимо Вас оцінити ступінь значущості соціально-психологічних чинників, які пояснюють зміст управлінської культури _____

Оцініть ступінь значущості нижченаведених чинників за шкалою:

- 3 – наявність чинника неприпустиме;
- 2 – наявність чинника може значно погіршити професійну діяльність;
- 1 – наявність чинника небажана;
- 0 – чинник незрозумілий;
- +1 – наявність чинника бажана;
- +2 – наявність чинника може значно поліпшити професійну діяльність;
- +3 – наявність чинника обов'язкова.

№ п/п	Чинник	–3	–2	–1	0	1	2	3
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Кланова культура. Орієнтація на дружнє місце роботи, де люди мають багато спільного. Лідер чи глава сприймається як вихователь і навіть батько. Організація тримається разом завдяки відданості і традиціям. Високо цінується обов'язковість. Організація наголошує на довгостроковій вигоді від удосконалення особистості, надає значення високому ступеню згуртованості колективу та належному моральному клімату. Організація заохочує бригадну роботу							
2	Адхократична культура. Орієнтація на динамічну активність і творче місце роботи. Люди готові підставляти власні «ший» та йти на ризик. Лідерів вважають новаторами і людьми, готовими йти на ризик. Сутність організації полягає у відданості експериментуванню та новаторству. Наголошено на необхідності працювати на передньому рубежі. У довгостроковій перспективі організація наголошує на зростанні та здобутті нових ресурсів. Керівництво заохочує особисту ініціативу та свободу							
3	Ієрархічна культура. Дуже формалізоване та структуроване місце роботи. Тим, що роблять люди, керують процедури. Лідери пишаються тим, що вони – раціонально мислячі координатори та організатори. Критично важлива							

№ п/п	Чинник	-3	-2	-1	0	1	2	3
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	підтримка плавного перебігу діяльності. Організацію поєднують формальні правила та офіційна політика стабільності і показників плавного виконання операцій. Успіх визначає терміни «надійність, календарні графіки та низькі витрати». Забезпечення довгострокової передбачуваності							
4	Ринкова культура. Організація, орієнтована на результати, її головною турботою є виконання поставленого завдання. Люди цілеспрямовані та змагаються між собою. Лідери – вимогливі керівники та суворі конкуренти. Організацію пов'язує воедино прагнення перемагати. Репутація та успіх є спільною турботою. Перспективність стратегії зосереджена на конкурентності дій, вирішенні поставлених завдань і досягненні вимірюваних цілей. Стиль організації – конкурентоздатність.							
Denison Organizational Culture Survey – DOCS								
5	Здатність до адаптації через зміни							
6	Здатність до адаптації через увагу до колег							
7	Здатність до адаптації через схильність до навчання в організації							
8	Усвідомлення місії через розуміння та підтримку стратегічного спрямування і намірів організації							
9	Усвідомлення місії через розуміння та підтримку цілей і завдань							
10	Усвідомлення місії через розуміння та підтримку загального бачення професійної діяльності							
11	Узгодженість дій завдяки готовності до координації та інтеграції							
12	Узгодженість дій завдяки готовності до консенсусу							
13	Узгодженість дій завдяки залученню до цінностей, сповідуваних організацією							
14	Залученість до виконання завдань через надання повноважень							
15	Залученість для отримання можливості власного розвитку							
16	Залученість та орієнтація на роботу в команді							

№ п/п	Чинник	-3	-2	-1	0	1	2	3
1	2	3	4	5	6	7	8	9
The Constantin Organization Paradigm Scales – OPS								
17	Сповідання організаційної парадигми «Закрита» система. Система функціонує так, ніби в її основу покладено жорсткі закони, стабільність і сталість. Влада організована ієрархічно. Регулювання системи відбувається через ієрархізацію та суворий розподіл ролей. Усі функції організації жорстко задані. Збереження стабільності досягають лояльністю, конформністю слухняністю співробітників, які приносять себе у жертву організації							
18	Сповідання організаційної парадигми «Випадкова» система. Система орієнтована не так на традиції, як на постійні нововведення. Люди орієнтовані на нові процедури. Немає чіткої фіксації ролей. Цінними є нонконформізм, не правила, а винятки. Інтереси індивіда поставлені вище за інтереси групи							
19	Сповідання організаційної парадигми «Відкрита» система. У межах цієї групи немає потреби протиставляти інтереси індивіда і групи, адже про все можна домовитися. Життя групи регулюють через співпрацю. Ролі визначено, за взаємною згодою. Передбачено ротацію. Цінними рисами є взаємозалежність і готовність до діалогу							
20	Сповідання організаційної парадигми «Синхронна» система. Основами діяльності є узгодженість на основі негласної домовленості, гармонія та злагода. Філософія організації Констатуємо, у чому конфлікт або проблеманій перебувати у гармонії. Така згода можлива лише на основі єдності цінностей. Ролі розподілено з урахуванням очікувань							
Цикл управлінський умінь (Clark L. Wilson)								
21	Роз'яснення цілей та завдань							
22	Планування і вирішення технічних та організаційних проблем							
23	Гармонійні взаємини з підлеглими							

№ п/п	Чинник	-3	-2	-1	0	1	2	3
1	2	3	4	5	6	7	8	9
24	Ретельне планування робочого процесу							
25	Компетентність управлінця та довіра підлеглих							
26	Забезпечення підлеглих необхідними умовами роботи							
27	Забезпечення зворотного зв'язку							
28	Контроль за часом							
29	Контроль за деталями виконання завдань							
30	Роз'яснення мотивації і мети виконання завдань							
31	Делегування повноважень							
32	Заохочення за добре виконану роботу							
33	Взаємини між керівником та підлеглими за типом орієнтації на людей							
34	Взаємини між керівником та підлеглими за типом орієнтації на створення команди							
35	Взаємини між керівником та підлеглими за типом орієнтації на зацікавленість у професійному зростанні підлеглих							
36	Взаємини між керівником та підлеглими за типом орієнтації на підлеглих							
37	Взаємини між керівником та підлеглими за типом орієнтації на довіру підлеглих							
38	Включеність у роботу							
39	Мотивування професійної компетентності підлеглих							
40	Забезпечення згуртованості групи							
41	Забезпечення сприятливих умов для посадового зростання							
42	Контроль за рівнем напруженості							
43	Контроль за ставленням до людей							
44	Контроль за настроєм групи (кліматом у колективі)							
45	Контроль за якістю роботи							
Дефіцит часу управлінській діяльності								
46	Дефіцит часу під час поставлення цілей							
47	Дефіцит часу в ході планування							
48	Дефіцит часу для прийняття рішень							
49	Дефіцит часу під час реалізації плану, завдання							

№ п/п	Чинник	-3	-2	-1	0	1	2	3
1	2	3	4	5	6	7	8	9
50	Дефіцит часу під час виконання функцій контролю							
51	Дефіцит часу для аналітичної роботи та комунікацій							
Шкала оцінювання проблем та невизначеності ситуації								
52	Здатність оцінити ступінь загрози у проблемі та невизначеності ситуації							
53	Здатність оцінити втрати через проблему та невизначеність ситуації							
54	Здатність оцінити ступінь виклику чи несправедливості через виникнення проблеми та невизначеність ситуації							
55	Можливість контролю в неконтрольованій ситуації							
56	Складність розуміння ситуації та управління нею							
57	Віра у позитивні зміни після вирішення проблеми та в невизначеній ситуації							
58	Здатність реагувати об'єктивно на повторюваність проблеми та невизначеність ситуації							
59	Поінформованість про проблему та невизначеність ситуації							
Опитувальник самоорганізації діяльності								
60	«Планомірність» для вимірювання ступеня залученості суб'єкта в тактичне щоденне планування за певними принципами							
61	«Цілеспрямованість» для вимірювання здатності суб'єкта зосередитися на досягненні мети							
62	«Наполегливість» для вимірювання схильності суб'єкта до докладання вольових зусиль для завершення розпочатої справи та впорядкування активності							
63	«Фіксація» для вимірювання схильності суб'єкта до фіксації на заздалегідь запланованій структурі організації подій у часі, його прихильності до чіткого розкладу, ригідності щодо планування							
64	«Самоорганізація» вимірює схильність суб'єкта до використання зовнішніх засобів організації діяльності							
65	«Орієнтація на сьогодні» для вимірювання часової орієнтації на сьогодні							

№ п/п	Чинник	-3	-2	-1	0	1	2	3
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Профіль атитюдів стосовно смерті – перероблений (Death Attitudes Profile – revisited) (DAP – R) (Wong P.T.P., Reker G.T., Gesser G.)								
66	«Страх смерті» – негативні почуття людини під час зіткнення з темою власної смерті							
67	«Уникнення теми смерті» – уникнення думок та розмов на тему смерті у спробі послабити тривогу з цього приводу							
68	«Нейтральне прийняття смерті» – переконання в тому, що смерть є частиною життя і не треба ні боятися, ні вітати її; людина просто сприймає це як «неминучий факт життя і намагається найкраще використати життя»							
69	«Наближене прийняття смерті» полягає у вірі в щасливе «постжиття», коли смерть є просто переходом в інше життя							
70	«Смерть як звільнення» полягає в переконанні, що смерть звільняє від фізичного або психологічного болю і страждань. Може виражати суїцидальні тенденції та асистування евтаназії							
Диференційна діагностика станів зниженої працездатності (А. Леонова, С. Величковська) (модифікована версія BMSII Plath H. E., Richter P.)								
71	Монотонія – стан зниженого свідомого контролю за виконанням діяльності, що виникає в ситуаціях одноманітної роботи з частим повторенням стереотипних дій та збідненим зовнішнім середовищем, що супроводжується переживанням нудьги/сонливості та домінуючою мотивацією до зміни діяльності							
72	Психічне пересичення – стан неприйняття надто простої та суб’єктивно нецікавої чи малоосмисленої діяльності, що проявляється у вираженому прагненні припинити роботу (відмова від діяльності) або урізноманітнити заданий стереотип виконання							
73	Напруженість/стрес – стан підвищеної мобілізації психологічних та енергетичних ресурсів, що розвивається у відповідь на підвищення складності чи суб’єктивної значущості діяльності з домінуванням мотивації на подолання труднощів, що реалізується як у продуктивній, так і в деструктивній формі (із переважанням процесуальних мотивів							

№ п/п	Чинник	-3	-2	-1	0	1	2	3
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	– мотивів самозбереження чи психологічного захисту)							
74	Втома – стан виснаження та дискоординації в перебігу основних процесів, діяльності, що розвивається внаслідок тривалого та інтенсивного впливу робочих навантажень, з домінуючою мотивацією на завершення роботи і відпочинок							
Виявлення внутрішньоособистісних та професійних «суперечностей» (Крупенко О.В., 2007)								
75	Невпевненість у собі							
76	Самовпевненість							
77	Нерішучість							
78	Надрішучість							
79	Страх перед невдачею							
80	«Геройство»							
81	Боязнь бути неправильно зрозумілим							
82	Несприйняття інших							
83	Недовірливість							
84	Необережність							
Акцентуації характеру і темпераменту (Schmieschek Fragebogen)								
85	<i>Демонстративний тип.</i> Характеризується підвищеною здатністю до витіснення, демонстративністю поведінки, жвавістю, рухливістю, легкістю у встановленні контактів. Схильний до фантазерства, брехливості та удавання, спрямованих на прикрашання своєї персони, до авантюризму, артистизму, позерства. Ним рухають прагнення до лідерства, потреба у визнанні, прагнення постійної уваги до своєї персони, прагнення до влади, похвали; перспектива бути непоміченим обтяжує. Демонструє високу пристосованість до людей, емоційну лабільність (легку зміну настроїв) за відсутності справді глибоких почуттів, схильність до інтриг (за зовнішньої м'якості манери). Відзначається безмежний егоцентризм, прагнення до захоплення, співчуття, шанування, подиву. Зазвичай похвала інших у його присутності викликає в нього неприємні							

№ п/п	Чинник	-3	-2	-1	0	1	2	3
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	відчуття. Прагнення компанії зазвичай пов'язані з потребою відчутти себе лідером, зайняти виняткове становище. Самооцінка дуже далека від об'єктивної. Може драгувати своєю самовпевненістю та високими домаганнями, систематичним провокуванням конфліктів, але й активним захистом. Маючи патологічну здатність до витіснення, може повністю забути те, що хоче знати. Зазвичай бреше з безневинним обличчям, оскільки те, що він говорить, нині для нього є правдою, мабуть, внутрішньо не усвідомлює свою брехню або усвідомлює дуже неглибоко, без помітних докорів совісті. Здатний захопити інших неординарністю мислення та вчинків							
86	<i>Застрагаючий тип.</i> Його характеризують помірна комунікабельність, занудство, схильність до моралізаторства, небалакучість. Часто страждає від уявної несправедливості стосовно нього, тому виявляє настороженість і недовірливість до людей, чутливий до образ і прикрощів, вразливий, підозріливий, мстивий, довго переживає, не здатний легко відпускати образи. Для нього характерні зарозумілість, ініціювання конфліктів. Самовпевненість, жорсткість установок та поглядів, сильно розвинене честолюбство часто призводять до наполегливого утвердження своїх інтересів, які він обстоює з особливою енергійністю. Прагне досягти високих показників у будь-якій справі, за яку береться, виявляє велику завзятість у досягненні своїх цілей. Основними рисами є схильність до афектів (правдолюбство, уразливість, ревності, підозріливість), інертність у проявах почуттів, мисленні, моториці							
87	<i>Педантичний тип.</i> Характеризується ригідністю, інертністю психічних процесів, тяжкістю на підйом, тривалим переживанням травмуючих подій. У конфлікти вступає рідко, є радше пасивною, ніж активною стороною. Водночас бурхливо реагує на будь-який							

№ п/п	Чинник	-3	-2	-1	0	1	2	3
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	прояв порушення порядку. На службі поводитья як бюрократ, висуваючи до оточуючих багато формальних вимог. Пунктуальний, акуратний, особливу увагу приділяє чистоті та порядку, скрупульозний, сумлінний, схильний жорстко дотримуватися плану, у виконанні дій неквапливий, посидючий, орієнтований на високу якість роботи та особливу акуратність, схильний до частих самоперевірок, сумнівів у правильності виконаної роботи, буркотіння, формалізму, поступається лідерством іншим людям							
88	<i>Збудливий тип.</i> Недостатня керованість, ослаблення контролю за потягами і спонуканнями поєднуються в людей такого типу із владою фізіологічних потягів. Для нього характерні підвищена імпульсивність, інстинктивність, грубість, занудство, похмурість, гнівливість, схильність до хамства і лайки, до тертя і конфліктів, в яких сам і є активною стороною, що провокує. Дратівливий, запальний, часто змінює місце роботи, має труднощі з адаптацією до нового колективу. Відзначається низькою контактністю у спілкуванні, уповільненістю вербальних та невербальних реакцій, велике значення приділяє вчинкам. Для нього ніяка праця не стає привабливою, працює лише через необхідність, небажає вчитися. Байдужий до майбутнього, цілком живе сьогоденням, бажаючи витягти з нього масу переваг. Підвищену імпульсивність або реакція збудження погасити важко, що може становити небезпеку для оточення. Може бути владним, обираючи для спілкування найслабших							
89	<i>Гіпертимний тип.</i> Людей цього типу вирізняють велика рухливість, товариськість, балакучість, виразність жестів, міміки, пантоміміки, надмірна самостійність, схильність до бешкетування, нестача почуття дистанції у відносинах з іншими. Часто спонтанно відхиляються від початкової теми розмови. Майже завжди мають дуже							

№ п/п	Чинник	-3	-2	-1	0	1	2	3
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	гарний настрій, гарне самопочуття, високий життєвий тонус, нерідко квітучий вигляд, гарний апетит, здоровий сон, схильність до обжерливості та інших радощів життя. Це люди з підвищеною самооцінкою, веселі, легковажні, поверхневі і водночас ділові, винахідливі, блискучі співрозмовники; люди, що вміють розважати інших, енергійні, діяльні, ініціативні, Велике прагнення до самостійності може бути джерелом конфліктів. Для них характерні спалахи гніву, роздратування, особливо коли вони зіштовхуються із сильною протидією, зазнають невдачі. Схильні до аморальних вчинків, підвищеної дратівливості, прожектерства. Недостатньо серйозно ставляться до своїх обов'язків. Важко витримують умови жорсткої дисципліни, монотонну діяльність, вимушену самотність							
90	<i>Дистимічний тип.</i> Люди цього типу мають серйозний, навіть пригнічений настрій, повільні, докладають слабких вольових зусиль. Для них характерні песимістичне ставлення до майбутнього, занижена самооцінка, низька контактність, небагатослівність у розмові, навіть мовчазність. Такі люди є домосідами, індивідуалістами; ведуть замкнений спосіб життя. Часто похмурі, загальмовані, схильні фіксуватися на тінювих сторонах життя. Сумлінні, цінують тих, хто з ними дружить, і готові їм підкоритися, мають загострене почуття справедливості							
91	<i>Тривожний тип.</i> Людям цього типу властиві низька контактність, мінорний настрій, боязкість, полохливість, невпевненість у собі. Охоче підкоряються опіці, нотації можуть викликати у них докори совісті, почуття провини, сльози, розпач. У них рано формуються почуття обов'язку і відповідальності, високі моральні та ціннісні вимоги. Почуття своєї неповноцінності намагаються замаскувати в самоствердження через ті види діяльності, де можуть більшою мірою розкрити свої здібності							

№ п/п	Чинник	-3	-2	-1	0	1	2	3
1	2	3	4	5	6	7	8	9
92	<i>Екзальтований тип.</i> Здатні захоплюватися, усміхнені, відчувають щастя, радість, насолоду. Ці почуття в них можуть часто виникати з причини, яка в інших не викликає великого підйому, вони легко захоплюються радісними подіями і в повному відчаї – від сумних. Їм властиві висока контактність, балакучість, влюбливість. Такі люди часто сперечаються, але не доводять справу до відкритих конфліктів. У конфліктних ситуаціях бувають як активною, і пасивною стороною. Прив'язані до друзів та близьких, альтруїстичні, співчутливі, гарний смак, виявляють яскравість і щирість почуттів. Можуть бути панікерами, схильні до миттєвої зміни настрою, рвучкі, легко переходять від стану захоплення до стану печалі, мають лабільну психіку							
93	<i>Емотивний тип.</i> Характерні емоційність, чутливість, тривожність, балакучість, боязкість, глибокі реакції у сфері тонких почуттів. Найсильніше виражені риси – гуманність, співпереживання іншим людям чи тваринам, чуйність, м'якосердність, радість через чужі успіхи. Вразливі, будь-які життєві події сприймають серйозніше, ніж інші люди. Рідко конфліктують, образи носять у собі, не виблюючи їх назовні. Їм властиві загострене почуття обов'язку, старанність							
94	<i>Циклотимний тип.</i> Характеризується зміною гіпертимних і дистимних станів. Їм властиві часті періодичні зміни настрою залежно від зовнішніх подій. Радісні події викликають у них картини гіпертипії: жагу до діяльності, підвищену балакучість, стрибки ідей; сумні – пригніченість, уповільненість реакцій та мислення, так само часто змінюється їхня манера спілкування з оточенням							

Щиро дякуємо за Вашу участь !

Просимо Вас вказати відомості про себе:

Освіта _____

Звання _____

Посада _____

Науковий ступінь, вчене звання _____

Термін проходження військової служби / на керівних посадах у ЗС України _____

**Авторська анкета
управлінської культури сержанта**

Шановний військовослужбовцю! Просимо Вас висловити своє судження й оцінити запропоновані в анкеті якості вказаної посадової особи, зробивши позначку «+» у певній графі, де 1 – повністю не згоден, 2 – швидше не згоден, 3 – важко відповісти, 4 – швидше згоден, 5 – повністю згоден. Опитування анонімне, прізвище вказувати не обов'язково.

№ п/п	Якості керівника	1	2	3	4	5
1	Узгодженість дій завдяки долученню до військових цінностей, традицій, правил, які є в підрозділі					
2	Дотримання субординації, шанобливе ставлення до підпорядкованого особового складу					
3	Підтримання сприятливого клімату у військовому колективі, згуртування військовослужбовців (підрозділу)					
4	Дотримання високоморальних цінностей, законів України, Статутів ЗС України тощо. Реалізація високоморальних цінностей у військовому середовищі					
5	Справедливість					
6	Вимогливість					
7	Надійність, обов'язковість					
8	Здатність оцінити ступінь виклику в умовах невизначеності під час прийняття управлінських рішень у бойових умовах					
9	Позитивне налаштування на вирішення проблем та відповідальність за управлінські рішення					
10	Рішучість					
11	Сміливість					
12	Старанність і добросовісність					
13	Наполегливість і докладання значущих зусиль для завершення розпочатої справи					
14	Професіоналізм, знання техніки й озброєння, здатність враховувати у службово-бойовій діяльності набутий досвід					
15	Вміння управляти підлеглими. Вміння впливати на підпорядкований особовий склад, налагоджувати взаємодію					
16	Знання та адекватне оцінювання своїх підлеглих					

№ п/п	Якості керівника	1	2	3	4	5
17	Зразковість у поведінці, дисциплінованість. Здатність підтримувати власний позитивний імідж					
18	Уважне ставлення до потреб підлеглих, турбота про них					
19	Прагнення досягти результату, наполегливість. Втілення рішень у реальність					
20	Вміння спілкуватися, товариськість, добре розвинені комунікативні навички					
21	Інтелект, ерудованість, службова та загальна обізнаність					
22	Розвинені фізичні та психофізичні якості					
23	Уміння стримувати емоції. Достатні навички саморегуляції					
24	Дотримання військової культури й етики					
25	Вміння вести за собою та надихати на дії					
26	Вміння визначати мету					
27	Прагнення вдосконалювати процес, діяти нешаблонно					
28	Впровадження нових підходів, прагнення віднайти більш продуктивні способи реалізації управлінських рішень					
29	Вміння слухати і чути					
30	Вміння згуртовувати підлеглих					
31	Забезпечення відпочинку підлеглих					
32	Ініціативність, активність					
33	Доступність і щирість					
34	Дотримання моральних норм і цінностей					
35.	Розвиток і навчання підлеглих					
36	Зразковість поведінки і здатність демонструвати приклад того, як потрібно діяти					
37	Опертя на довіру до людей					
38	Заохочення і мотивування підлеглих					
39	Авторитетність, добра репутація.					
40	Репутабельність. Дотримання даного слова і обіцянок					

Просимо висловити свої думки і судження, що характеризують вказану посадову особу:

Дякуємо за співпрацю!

**Модель, що узагальнює систему психологічних особливостей
управлінської культури сержантів**

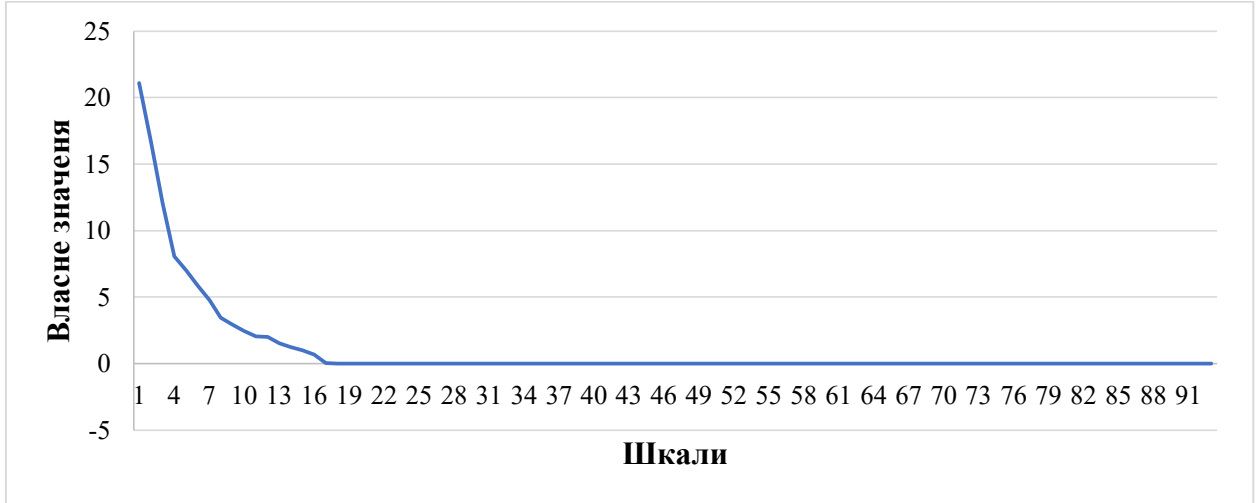
Матриця компонентів							
	Компонент						
	1	2	3	4	5	6	7
СУПЕРЕЧ_Боязн_неправ_зрозум	,939						
СУПЕРЕЧ_Недовірливість	,899						
ВМСII_Монотонія	,874						
СУПЕРЕЧ_Надрішучість	,869						
СУПЕРЕЧ_Страх_невдач	,861						
СУПЕРЕЧ_Відсутн_сприйн_інших	,859						
АКЦЕНТ_Збудливий	,855						
СУПЕРЕЧ_Необережність	,852						
СУПЕРЕЧ_Геройство	,850						
ВМСII_Психічне_пересичення	,847						
АКЦЕНТ_Гіпертимність	,838						
СУПЕРЕЧ_Нерішучість	,830						
АКЦЕНТ_Циклотимність	,828						
СУПЕРЕЧ_Невпевненість_у_собі	,795						
АКЦЕНТ_Застрягання	,758						
СУПЕРЕЧ_Самовпевненість	,746						
ВМСII_Втома	,734						
АКЦЕНТ_Демонстративність	,707						
АКЦЕНТ_Дистимічність	,702			-,437			
OPS_Орг_парадигм_Відкрита_сист	-,658						
ВМСII_Напруженість_стрес	,655	-,436					
АКЦЕНТ_Педантичність	,540	-,506					
Clark_Забезп_умов_посадового_зрост		,950					
DOCS_Залуч_оріент_команди		,950					
Clark_Взаєм_кер_підл_ЗРОСТАННЯ		,916					
Clark_Забезп_згуртованості		,901					
DOCS_Здат_адапт_шляхом_уваги_колег		,885					

Матриця компонентів							
	Компонент						
	1	2	3	4	5	6	7
Clark_Взаєм_кер_підл_КОМАНДА		,876					
DOCS_Узгодж_дій_готовн_консенсус		,826					
Clark_Гармон_віднос_підлегл		,825					
OCAI_Кланова_культура		,812					
ОСНС_Складн_розум_управл		,803					
Clark_Взаєм_кер_підл_ДОВІРА_ПІДЛ		,791					
DOCS_Узгодж_дій_готовн_коорд_інтегр		,787	-,429				
Clark_Мотив_проф_комп_підл		,776			,472		
Clark_Заохоч_виконану_роботу		,661		,458			
Clark_Взаєм_кер_підл_ЛЮДИ		,596		,436			
АКЦЕНТ_Екзальтованість		-,586	,512				
DOCS_Здатн_адапт_навченість_орг		,586				,427	
DOCS_Залуч_мета_отримат_досвід		,573		-,406			,475
Clark_Забезп_підл_умовами	,401	,559					
ДЕФ_часу_постан_цілей	,484	,545		,442			
Clark_Ретельн_план_робоч_пр		,520			,477		
ОСД_Планомірність		,443	,438				
ОСНС_Оц_ступ_виклику_несправедл			,913				
ОСНС_Можл_контролю			,861				
ОСД_Цілеспрямованість			,779				
ОСНС_Поінформованість			,772				
ОСНС_О'б'єкт_реаг_повторюван			,757			,520	
OPS_Орг_парадигм_Випадкова_сист			-,715				
DAR_Уникнення_теми_смерті		-,439	,661				
Clark_Компет_упр_довіра_підл			,630			,408	,402
DOCS_Узгодж_дій_залуч_цінностей			-,557				
ОСНС_Віра_позит_мінливість		,483	,538				
ДЕФ_часу_прийн_ріш				,770			
ДЕФ_часу_функц_контр				,746		,431	
АКЦЕНТ_Емотивність				-,736			
ДЕФ_часу_планув	,502			,725			

Матриця компонентів							
	Компонент						
	1	2	3	4	5	6	7
ДЕФ_часу_реалізац		-,443		,696		,412	
Clark_Контроль_ставл_до_люд				,679		,496	
OPS_Орг_парадигм_Синхронна_сист				,653			
Clark_Делег_повноважень				,616	,519		
DAR_Смерть_як_звільнення	,511			,608			
ДЕФ_часу_аналіт_комунік				,570		,473	
Clark_Контроль_часу					,897		
Clark_Контроль_деталей_виконан_завд					,857		
Clark_Контр_якості_роб					,822		
Clark_Роз'яснен_мотив_мети_завд					,728		
ОСД_Наполегливість					,690		
DOCS_Здат_адапт_шляхом_змін	,427				,663		
DOCS_Усв_місії_підтримка_цілей_завд				-,415	,558		
OPS_Орг_парадигм_Закрита_сист		-,477			,545		
DOCS_Усв_місії_стратег_спрям_орг					,479		
Clark_Забезп_зворот_зв'язку					,450		
DOCS_Залуч_вик_завд_повноваж					,444		
Clark_Контр_настрою_групи						,828	
ОСД_Орієнтація_сьогодення						,797	
ФОСД_Фіксація						,698	
ОСД_Самоорганізація					,604	,664	
Clark_Включ_роботу		,615				,657	
Clark_Контроль_напружен					,562	,594	
ОСНС_Оц_витар						,576	
DOCS_Усв_місії_розум_заг_бач_проф						,546	
АКЦЕНТ_Тривожність						-,521	-,441
ОСНС_Оц_ступ_загр_невизн						,435	
Clark_План_вир_технічн_орг							
Clark_Роз'ясн_цілей_завд							,795
ОСАІ_Адхократична_культура							,771
DAR_Страх_смерті	,438						,609

Матриця компонентів							
	Компонент						
	1	2	3	4	5	6	7
DAP_Нейтральне_прийн_смерті	,430						-,575
DAP_Наближене_прийн_смерті	,516						-,549
OCAI_Ієрархічна_культура							
OCAI_Ринкова_культура							

**Визначення кількості факторів моделі психологічних особливостей
управлінської культури сержантів**



ПРОГРАМА РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ СЕРЖАНТІВ СУХОПУТНИХ ВІЙСЬК ЗС УКРАЇНИ

Вступна частина програми спрямована на розкриття теми програми для військовослужбовців, які беруть участь у тренінгу, знайомство їх між собою, допомогу у встановленні емоційного контакту, ознайомлення з правилами, принципами та методами роботи у групі, яких мають дотримуватися члени групи, презентування кожним учасником себе групі.

Вправа «Знайомство» (15 хв) має за мету познайомити військовослужбовців між собою, створити зручні, комфортні умови для спілкування і формування колективу групи.

Хід виконання. Вправу проводять у вигляді інтерв'ю, під час якого учасники тренінгу сідають у коло і розповідають про себе: «Мене звати..., до призову на військову службу (до мобілізації) я був ..., мої захоплення..., найкращі риси характеру, на власну думку, .., незвична подія з життя..., чи з'явилися друзі серед товаришів по службі...»

Блок 1. Розвиток ціннісно-мотиваційного компонента управлінської культури сержантів «Я ХОЧУ!»

Мета: розвинути у майбутніх сержантів усвідомлення власних потреб та прогнень, ціннісних особистісних ресурсів які можна застосовувати під час проходження військової служби, уміння з'ясувати власні особливості та можливості.

Основні завдання:

– ознайомлення з поняттям «мотивація», обговорення, чому і як у військовослужбовця виникає потреба досягати успіхів або уникати невдач; з'ясування як впливає на життя військовослужбовця його діяльність;

– з'ясування власних життєвих цінностей та цінностей товаришів по службі, корекція ціннісних орієнтацій, прищеплення шанобливого ставлення до

цінностей інших та врахування їх під час виконання службових обов'язків, усвідомлення життєвої місії;

– аналіз особистих психологічних особливостей.

Перегляд відеоролика «Сержант СВ ЗС України», в якому висвітлено образ сучасного сержанта Збройних Сил України, прослуховування інтерв'ю з майстер - сержантом Олександром Касінським, який висвітлює напрям діяльності і завдання сержантів в умовах придушення збройної агресії з боку Росії «Сержант – становий хребет» Збройних Сил України».

Необхідні матеріали: ноутбук.

Хід виконання. Тренер демонструє мотивуючий відеоролик.

Міні-лекція «Мотивація – це ...» дасть уявлення про мотиваційний аспект діяльності сержанта, розширить понятійно-категорійний апарат військовослужбовців.

Вправа «Угода»

Час: 30 хв.

Мета: розвинути у сержантів позитивне бачення майбутнього, що стимулює мотивацію до досягнення бажаного результату.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, робочі зошити.

Хід виконання. Кожен член групи складає угоду (контракт) із самим собою, відповідаючи на такі запитання:

- 1) що я хотів би змінити в собі за підсумками роботи у групі?
- 2) яким чином я збираюся це зробити?
- 3) коли я це робитиму?

В угоді слід особливо підкреслити складові власної поведінки, що потребують перебудови, свої сильні і слабкі сторони, будучи чесним із самим собою. Крім цього, слід сформулювати намічені зміни стосовно роботи, сім'ї, свого стилю поведінки, відносин з родичами, друзями, намітити конкретні цілі і шляхи їх досягнення.

Складені угоди сержанти вкладають у конверти, на яких вказують точну поштову адресу того, хто підписав “контракт” із самим собою. Конверти

здають тренеру, який через певний час поштою надсилає угоду або віддає після закінчення тренінгу.

Вправа «Сценарії успіху»

Час: 30 хв.

Мета: розвинути у сержантів позитивне бачення майбутнього, що стимулює мотивацію до досягнення бажаного результату.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, робочі зошити.

Хід виконання. Учасники отримують завдання написати короткий сценарій про своє майбутнє, де вони вже досягли своїх цілей; якими є їхнє життя, якими способами вони досягли своїх цілей, які проблеми змогли подолати і які уроки з цього здобути. Після написання сержанти діляться своїми сценаріями успіху в парах або малих групах.

Вправа «Мій взірець»

Час: 30 хв.

Мета: спонукати військовослужбовців до наслідування дієвих прикладів значущих для них людей.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, робочі зошити.

Хід виконання. Кожен учасник вправи має подумати про людину, яка для нього є взірцем лідера-мотиватора: історична фігура, персонаж з книги або фільму, колега, друг чи родич. Учасники записують імена своїх взірців на картках і обговорюють, які саме мотивуючі властивості характерні для цієї людини і як їх можна втілити у своїй управлінській практиці.

Вправа «Командна візія»

Час: 30 хв.

Мета: сприяти розумінню важливості спільної візії для мотивації команди.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, робочі зошити.

Хід виконання. Учасники діляться на малі групи. Кожна група отримує завдання розробити «візію» для своєї команди: визначити їхнє спільне завдання, цінності, які вони розділяють, цілі, яких прагнуть досягти, і як це все

впливає на їхню мотивацію (наявність в ціннісній системі військовослужбовця цінностей досягнення). Після завершення роботи над візіями групи презентують свої напрацювання та обговорюють, як можуть використовувати визначені спільні цілі в реальному управлінні.

Вправа «Переосмислення невдач»

Час: 30 хв.

Мета: пом'якшити страх невдачі через розуміння, що помилки та невдачі можуть бути цінними як джерела навчання.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, робочі зошити.

Хід виконання. Учасників просять згадати ситуацію зі свого професійного життя, в якій вони зазнали невдачі або поразки. Після визначення такої ситуації їм пропонують питання для самоаналізу: «Чого я навчився з цієї ситуації? Як я можу змінити свої дії, беручи до уваги цей досвід? Як я можу використати набутий досвід для поліпшення своєї роботи у майбутньому?»

Вправа «Стійкість перед викликами»

Час: 30 хв.

Мета: розвинути стійкість учасників та послабити страх зазнати невдачі.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, робочі зошити.

Хід виконання. Відбувається інформування учасників про зв'язок між мотивацією та емоціями, що дає змоги визначити дуальну мотиваційно-емоційну оцінку ситуації «радість – страх». Учасники діляться на малі групи. Кожній групі тренер пропонує навести приклади ситуацій, коли вони долали труднощі та виклики, незважаючи на страх невдачі. Групи обговорюють, які навички та стратегії допомогли їм подолати ці виклики, і як можна використовувати ці методи у майбутньому.

Вправа «Метод «Що якщо?»

Час: 30 хв.

Мета: актуалізувати страхи військовослужбовця, дослідити стратегії опанування власних страхів, вийти на ресурсний стан.

Необхідні матеріали: ручки, маркери, робочі зошити.

Хід виконання. Учасників просять згадати конкретну ситуацію, яка викликає у них страх, і описати її. Потім учасники працюють над сценарієм «що, якщо», передбачаючи найгірший і найкращий можливі результати. Потім учасники обговорюють свої сценарії в парах або малих групах, зосереджуючись на тому, як можуть впоратися зі своїми страхами невдачі та розвивати більш позитивне ставлення до можливих невдач.

Техніка «Сховаємо страх» із застосуванням метафоричних карток

Час: 40 хв.

Мета: актуалізувати страхи військовослужбовця, дослідити стратегії оволодіння власними страхами, вийти на ресурсний стан.

Необхідні матеріали: МАК-картки (колоди ОН, СОРЕ, ресурсна колода), ручки, маркери, робочі зошити.

Хід виконання. Тренер пропонує військовослужбовцю обрати картки, зображення на яких лякають його, навіюють негативні думки або спогади про минуле, і відкласти їх у бік, а потім розповісти, який саме страх навіює кожна картинка.

Далі тренер пропонує вибрати картинки, які на думку військовослужбовця, допоможуть йому подолати ці страхи або впоратися з ними (по одній картинці на один страх) і розповісти про цих «помічників», який ресурс можуть йому надати обрані картинки, а після цього просить накрити кожен «страх» картками-помічниками і запитати: «Що саме Ви відчуваєте зараз? Які висновки можете зробити?».

Вправа «Поділіться своїм досвідом»

Час: 30 хв.

Мета: навчити сержантів використовувати власний досвід для зміни мотивації до уникнення невдач у підлеглих.

Необхідні матеріали: маркери, робочі зошити.

Хід виконання. Кожному сержанту тренер пропонує поділитися власним досвідом невдачі і того, як вдалося з нею впоратися. Суть вправи полягає в тому, щоб показати підлеглим, що всі можуть впоратися з невдачами, це

нормальна частина військової служби, що допомагає підкреслити важливість набуття досвіду на основі власних помилок, визнання, що цього разу не вдалося досягти мети, прийняття власних негативних емоцій, розуміння, що спричинений невдогою пригнічений стан – тимчасовий.

Тренер звертає увагу сержантів на те, що у разі невдачі не слід заперечувати власні емоції та почуття (злість, смуток або розчарування), але водночас і не зосереджуватися на них. Для переопрацювання негативних емоцій потрібен деякий час, можливо проговорювання переживань з людьми, яким вони довіряють.

Не потрібно поспішати відмовлятися від поставленої мети після невдачі. Спочатку доцільно проаналізувати власні дії та обставини, визначити причини невдачі, потім – спланувати свої подальші дії для досягнення успіху.

Тренер пропонує згадати висловлювання, в яких опосередковано висвітлено, як достойно сприйняти поразку та впоратися з невдачею:

«Невдача має бути нашим вчителем, а не нашим трунарем!»;

«Успіх – це рух від невдачі до невдачі без втрати ентузіазму»,
(В. Черчилль);

«Спочатку робіть, що потрібно. Тоді – те, що можливо. Лише тоді Ви побачите, що робите неможливе» (Св. Франциск Азінський);

«Від життя Ви отримуєте тільки те, що просите. Не бійтеся просити більше» (О. Вінфрі);

«Ви не повинні зупинятися, навіть якщо щось може йти не так, як би хотілося» (М. Джордан);

«Не вдалося по коню – поганяй по оглоблі»;

«Не шкода впасти, аби з доброго коня».

Вправа «Падіння на довіру»

Час: 30 хв.

Мета: створити середовище, в якому військовослужбовці відчують впевненість у надійності іншого, безпеку вчинків і поведінки одного

військовослужбовця стосовно іншого, збігаються власні цінності з ціннісними орієнтаціями товаришів по службі, вибудовано міжособистісну довіру.

Необхідні матеріали: стільці, ковдра.

Хід виконання. Військовослужбовець стає на стілець, повертається спиною до його краю і падає спиною на руки членів групи, які його ловлять. Той, хто падає, має охопити себе руками за плечі. За командою тренера учасник виконує вільне падіння.

Під час обговорення падіння учасники відстежують власні відчуття, намагаючись відповісти на запитання: «Що я відчував до падіння?»; «Як змінилися мої відчуття та думки після падіння?».

Вправа «Мій образ успіху» (цінність «власний престиж»)

Час: 30 хв.

Мета: підтримати самооцінку та самоповагу в учасників.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, робочі зошити.

Хід виконання. Учасники мають описати своє «ідеальне Я» в майбутньому, для чого розглянути власні професійні досягнення і будь-які аспекти життя, які вважають важливими. Тренер пропонує учасникам взяти аркуші паперу А4 і намалювати фігуру: на голові написати найзаповітнішу мрію, на правій руці – рису характеру, на лівій руці – бажану рису характеру, на правій нозі – досягнення по службі (наприклад: обслуговування зброї, тактичні навички, організаторські здібності, що допомогли під час вирішення службових завдань), на лівій нозі – вподобання, які виникли під час проходження військової служби і нововведення, на тулубі – своє бажання стосовно ставлення інших військовослужбовців. Після завершення виконання цього завдання учасники встають, підходять один до одного, спілкуються, щоб вибудувати спільний образ успіху, обговорюють власні візії у групах.

Вправа «Шкала цінностей» (цінність «високий матеріальний статус»)

Мета: визначити місце матеріальних цінностей у житті учасників.

Час: 30 хв.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, робочі зошити.

Хід виконання. Тренер пропонує розглянути ряд матеріальних речей або ситуацій (наприклад, великий будинок, дорогий автомобіль, відпочинок за кордоном, високооплачувана робота). Учасники мають оцінити кожну ситуацію або предмет за шкалою від 1 до 10 відповідно до того, наскільки вважають їх цінними для себе. Після завершення виконання цього завдання учасники обговорюють надані оцінки у групах, обмірковуючи, як саме матеріальні цінності впливають на досягнення їхніх життєвих цілей і щастя, їх важливість та актуальність, зіставляють результати, з'ясовують, що є спільним.

Вправа «Обмін цінностями»

Мета: розвивати емпатію і розуміння між сержантами та їх підлеглими.

Час: 30 хв.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, робочі зошити.

Хід виконання. Використовуючи матеріал, відпрацьований у попередній вправі, сержанти проводять індивідуальні бесіди з кожним підлеглим, під час яких обмінюються думками про цінності: «Цінностями для мене є ...», аргументуючи власний вибір і визначаючи, як названі цінності впливають на їх професійне життя. Тренер може запропонувати обговорити такі цінності:

самостійність (незалежність у судженнях та оцінках);

впевненість у собі (незалежність від внутрішніх суперечностей і сумнівів);

матеріальна забезпеченість (відсутність матеріальних труднощів у житті);

здоров'я (фізичне і психічне);

задоволення (життя, сповнене задоволень, приємне проведення часу, безліч розваг);

цікава робота;

любов (духовна і фізична близькість із коханою людиною);

свобода і незалежність у вчинках і діях;

краса (відчуття прекрасного в природі й мистецтві);

вірні друзі;

пізнання (можливість самоосвіти, розширення світогляду, інтелектуальний розвиток).

щасливе сімейне життя;

творчість (можливість творчої діяльності);

суспільне визнання (повага з боку інших людей, колективу, товаришів);

активне діяльне життя;

рівність (братерство, побратими).

Блок 2. Розвиток емоційно-вольового компонента управлінської культури «Я ЗМОЖУ!»

Мета: підвищити рівень самооцінки сержантів; навчити прийомів психологічного розвантаження та саморегуляції для подолання негативних психічних станів.

Вправа «Особиста відповідальність» (самозвинувачення)

Час: 30 хв.

Мета: навчити сержантів розпізнавати і коригувати процес самозвинувачення через саморефлексію та позитивне самооцінювання.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, стікери, робочі зошити.

Хід виконання. Під час самозвинувачення людина зазвичай думає: «Я сама на це напросилася», «Так мені і треба», «Якби я зробила щось інакше, то цього б не сталося» або відчуває провину «того, хто вижив».

Тренер інформує сержантів про ланцюжок самозвинувачення: вчинок (або подія) – негативна оцінка.

Учасники обговорюють ситуації, в яких виявляли тенденцію до самозвинувачення, а потім намагаються більш об'єктивно та позитивно оцінити ці ситуації.

Вправа «Суд над самим собою»

Час: 30 хв.

Мета: навчити сержантів приймати через призму свого суб'єктивного досвіду позитивні або негативні риси інших військовослужбовців. Створити

описовий образ військовослужбовця (або психологічний портрет військовослужбовця).

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, стікери, робочі зошити.

Хід виконання. Учасникам пропонують картки, на яких записані позитивні та негативні риси (тренер має набір карток кількістю 25...30 штук, половину з яких становлять позитивні особистісні властивості, а решта – негативні. Той, хто першим виконуватиме цю вправу, має по черзі брати картки та зачитувати написане на них, а учасники групи визначати наявність або відсутність у військовослужбовця певних якостей. Якщо група вважає, що названі якості не притаманні цьому учаснику, ці картки відкладають. Коли всі картки розкладені, підраховують «стверджені групою» позитивні та негативні якості. Вправу можна припинити будь-коли, якщо немає бажання розкласти всі картки. Якщо один учасник закінчує, до вправи залучають іншого по черзі або за бажанням. Внаслідок виконання вправи учасники можуть визначити власні недоліки та переваги, а також отримати інформацію про думку інших стосовно себе. У разі потреби під час обговорення учасники можуть поставити додаткові запитання щодо окремих нюансів сприйняття одне одного й отримати додаткові роз'яснення.

Після обговорення тренер підводить підсумки: отже, зараз ви мали можливість проаналізувати власні позитивні та негативні якості, а також відчутти зворотний зв'язок щодо них, тобто усвідомити, наскільки інші люди сприймають вас такими, якими ви є, або їх думка відміна від вашої. Завдяки виконанню цієї вправи ви відчували як вас сприймають інші люди, що дає вам надзвичайну можливість змінювати ставлення до вас та керувати ним. Зараз ви бачите, що самовідчуття може у дечому збігатися, а у чомусь відрізнятися від сприйняття оточення, але конструктивне використання інформації щодо сприйняття вас іншими є шляхом до розвитку соціально-комунікативної компетентності, яка передбачає здатність успішно й ефективно взаємодіяти з іншими людьми та є необхідною передумовою професійної самореалізації.

Позитивні риси: щирість, толерантність, життєрадісність, впевненість у собі, спонтанність, відкритість, проникливість, енергійність, душевність, мудрість, чуйність, урівноваженість, комунікабельність, почуття гумору.

Негативні риси: скупість, нетерпимість, песимізм, агресивність, буркотливість, нетактовність, жадібність, мстивість, замкненість, боязкість, заздрість, егоїзм, упертість, прямолінійність.

Вправа «Цінуй себе» (самоприйняття)

Час: 30 хв.

Мета: підвищити рівень самоприйняття сержантів через позитивне підкреслення сильних сторін і здобутків.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, стікери, робочі зошити.

Хід виконання. Тренер пропонує учасникам презентувати себе і показати іншим свої позитивні особливості. Наприклад: «Я можу...», «Я вмію...». Сержанти діляться особистими досягненнями, наголошують на своїх сильних сторонах, підкреслюючи їх важливість для діяльності команди та розуміння індивідуальних досягнень.

Вправа «Позитивне перефокусування»

Час: 30 хв.

Мета: розвивати у сержантів навички позитивного перефокусування, щоб змінити власний погляд на негативні ситуації.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, стікери, робочі зошити.

Хід виконання. Сержанти аналізують реальні або гіпотетичні випадки, в яких можуть переспрямувати свої думки з негативних на позитивні.

Техніка «Якір» із застосуванням МАК-карток

Час: 40 хв.

Мета: сформуванню безпечний для військовослужбовця простір, в який він завжди може повернутися.

Необхідні матеріали. МАК-картки (колоди ОХ, «Джерело», СОРЕ), фліпчарт, ручки, маркери, стікери, робочі зошити.

Хід виконання. Кожен військовослужбовець вибирає по одній картці, яка викликає у нього максимальне почуття безпеки і комфорту. Цими почуттями можна поділитися з групою або іншими військовослужбовцями, які також беруть участь у виконанні вправи.

Тренер пропонує провести невелику медитацію: «Заплющте очі, прислухайтеся до свого подиху, уявіть собі картку, яку Ви обрали, подумки зробіть крок у цю картку. Ви там, у безпечному місці, де можете бути собою, бути тим, кому зараз добре і безпечно. Озирніться навколо, подивіться, що вас оточує, відчуйте запахи, почуйте навколишні звуки, прислухайтеся до своїх почуттів, станьте господарем цього простору, Ви тут у безпеці, Вам затишно, Ви завжди зможете сюди повернутися. Зробіть глибокий вдих. Коли відчуєте готовність до повернення – повертайтеся до нас».

Вправа «Управління звинуваченням»

Час: 30 хв.

Мета: відпрацювати навички управління звинуваченням, щоб забезпечити можливість конструктивно критикувати і комунікувати.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, стікери, робочі зошити.

Хід виконання. Сержанти аналізують ситуації, в яких звертають увагу не тільки на негативні особливості підлеглих, а й на позитивні, правильно оцінюють їх поведінку, зовнішній вигляд, звички, позитивні особливості поведінки. Програвання та проговорення таких ситуацій дає змогу розвинути комунікативні уміння, а також правильно формулювати критичні зауваження, чинити виховний вплив на підлеглий особовий склад.

Вправа «Відповідальність у команді» (самозвинувачення)

Час: 30 хв.

Мета: підвищити об'єктивність і відповідальність у сприйнятті помилок, допущених у команді.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, стікери, робочі зошити.

Хід виконання. Тренер інформує сержантів про можливі причини виникнення самозвинувачення: невдоволення собою, страх, невпевненість,

почуття провини, недовіра, перевтома, погане самопочуття, вплив алкоголю, наркотичних речовин, медичних препаратів, дитячих психічних травм і дефектів виховання, ПТСР. Сержанти навчаються обговорювати з підлеглими різні ситуації, в яких члени команди можуть звинувачувати себе за невдачі. Тренер допомагає сержантам розробляти стратегії виявлення такого поведінкового шаблону та його коригування.

Вправа «Фокус на розв'язку» (позитивне перефокусування)

Час: 15 хв.

Мета: розвивати здатність перенаправляти увагу військового керівника на вирішення проблемної ситуації, а не зосередження на проблемі.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, стікери, робочі зошити.

Хід виконання. Сержанти моделюють та аналізують з підлеглими ситуації з власного досвіду, як саме налаштуватися на вирішення проблеми в позитивному сенсі.

Вправа «Конструктивна критика» (звинувачення)

Час: 15 хв.

Мета: розвиток навичок конструктивної критики щодо підлеглого особового складу.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, стікери, робочі зошити.

Хід виконання. Сержанти працюють з підлеглими над впровадженням технік конструктивної критики та управління конфліктами, щоб замінити звичайне звинувачення на аналіз виконаних дій.

Техніка «Робота з негативними емоціями» із застосуванням МАК-карток

Час: 40 хв.

Мета: виявити особистісні особливості учасників, їх внутрішні ресурси, визначити зовнішні резерви, з'ясувати механізми впливу ресурсів.

Необхідні матеріали: МАК-картки (колоди ОХ, «Джерело», СОРЕ).

Хід виконання. Сержанти довільно вибирають картки, «працюють відкрито» (коли у військовослужбовця є бажання перекласти відповідальність

на ведучого, у нього такий варіант роботи зменшує відчуття тривоги, сприяє створенню безпечної атмосфери та розслабленню). Також можна запропонувати зробити вибір картки «наосліп або навмання», такий варіант містить ознаки гри і спирається на фатальність та інтригу.

Загальні техніки: окуляри (аналіз проблеми з різних позицій); озвучка (інтерпритація картки за допомогою музики, характеристика темпу, мелодійності, з'ясування голосів персонажів); розмальовування (на підставі уявлення, що картка намальована простим олівцем, пропонують розфарбувати бажаними кольорами); одухотворення (вибір картки, яка уособлює проблему); зум («наближення» або «віддалення» зображення картки, що дасть змогу поглянути на ситуацію як у цілому, так і детально); режисура (організація вистави, учасниками якої будуть зображення на картках); розширення малюнка (розміщення вибраної картки посередині чистого аркуша і домальовування деталей, які учасник вважає потрібними).

Тренер відстежує такі рівні занурення військовослужбовця: осмислення картинки, ідентифікацію образів; впізнавання в образах проблеми, яка турбує (дисоційовану ідентифікацію проблеми); усвідомлення причини виникнення проблеми та віднайдення шляхів її подолання на метафоричному рівні (структурування й осмислення особистісних проблем); перенесення метафоричного контенту в життя військовослужбовця.

Вправа «Моя довгострокова мета»

Час: 30 хв.

Мета: навчити встановлювати реалістичні цілі і визначати шляхи їх досягнення; навчити досягати мети; розвинути вміння учасників зосереджуватися на собі, своїх переживаннях та відчуттях; розвинути схильність до аналізу і рефлексії; розвивати впевненість, сміливість, самостійність, цілеспрямованість, наполегливість як навички, необхідні лідеру; розвивати творчий підхід до виконання завдання.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, стікери, робочі зошити.

Хід виконання. Тренер пропонує учасникам уявити свою мету у вигляді мішені, випускаючи стрілу з лука, злитися з нею воедино, уявити, що вони і є цією стрілою, спрямувати її подумки в саме «яблучко».

Тепер кожному учаснику подумки потрібно уявити те, що він хоче отримати внаслідок досягнення мети, детально, відшліфуючи найдрібніші деталі: визначити час, способи і засоби досягнення і т.д.

Тренер пропонує учасникам знову уявити свою мету у вигляді мішені і запитує: «Що ви бачите на мішені? Що ви відчуваєте в цей момент? Що чуєте? Якими є Ваші невербальні сигнали?».

Далі учасники мають подумки прибрати всі проміжні етапи досягнення мети, злитися з досягнутою метою і подивитися назад: чи потрібно було прагнути її досягнення, чи своє бажання було реалізовано, що кожен виграв і що програв?

Якщо учасники задоволені результатом, потрібно починати діяти: оцінити свій потенціал, зібрати необхідну інформацію, опрацювати її, визначити конкретні етапи досягнення мети. І вперед!

Завершення: обговорення вправи, під час якого варто звернути увагу на деякі важливі моменти, що перешкоджають досягненню мети:

- боязнь розширити межі своєї мрії;
- страх перед невдачею, чужий негативний досвід у подібному заході;
- організація роботи за шаблоном, з використанням стереотипних уявлень про методи досягнення мети;
- дискомфорт під час перегляду попередніх або проміжних результатів;
- втрата пріоритетності мети, розосередженість уваги та зусиль у ході досягнення мети;
- вибір чужої мети, а не власної, потрапляння під вплив інших;
- небажання вчасно звернутися за допомогою.

Вправа «Список емоцій»

Час: 30 хв.

Мета: навчити сержантів усвідомлювати і приймати свої почуття, справлятися з негативними почуттями, експресивно виражати власні емоції, створити атмосферу групової довіри і прийняття.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, стікери, робочі зошити.

Хід виконання. Тренер пропонує групі учасників назвати якнайбільше слів для позначення емоцій. Потім один з учасників стає перед аудиторією і намагається відобразити емоцію мімікою і жестами, а інші відгадують цю емоцію. Перший, хто відгадав, показує іншу емоцію.

Ускладнення: вправу проводять у колі, коли один військовослужбовець називає емоцію, а всі інші її показують.

Питання для обговорення після завершення виконання вправи:

- яку емоцію було найскладніше показати?
- у всіх був однаковий вираз обличчя під час зображення емоцій?
- чи можуть люди відчувати ті самі емоції і мати різний вираз обличчя?

Коли це можливо? (наведить приклад).

Вправа «Передавання почуттів»

Час: 30 хв.

Мета: розвивати ефективність групової взаємодії, емпатію.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, стікери, робочі зошити.

Хід виконання. Учасники стають один за одним. Останній учасник повертає передостаннього і передає йому мімікою якесь почуття (радість, гнів, сум, подив тощо), передостанній має передати наступному це саме почуття. Нарешті у першого учасника запитують, яке почуття він отримав, і порівнюють з тим, яке почуття було надіслано спочатку.

Домашнє завдання

Сержанти впродовж тижня мають записувати інформацію про емоції, які вони відчувають протягом дня, намагаючись їх ідентифікувати і розрізнити позитивні й негативні. Наприкінці тижня вони аналізують свої записи, замислюючись над тим, в яких ситуаціях у них виникають певні емоції.

Мозковий штурм «Способи саморегуляції в ситуації стресу»

Час: 15 хв.

Мета: з'ясувати, якими способами можна керувати своїми емоціями, які викликають негативні психічні стани.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, стікери, робочі зошити.

Хід виконання. Учасники діляться на групи і відповідають на питання: «Як Ви боретеся з негативними емоціями?».

У процесі обговорення учасники складають список способів боротьби з негативними емоціями, який коригує і доповнює тренер групи.

Дихальні вправи із заспокійливим ефектом

Вправа «Відпочинок»

Час: 15 хв.

Мета: забезпечити релаксацію, саморегуляцію емоційного стану.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, стікери, робочі зошити.

Хід виконання. Вихідне положення – стоячи, випрямитися, поставити ноги на ширину плечей. Вдих. На видиху нахилитися, розслабивши шию і плечі так, щоб голова і руки вільно звисали до підлоги. Дихати глибоко, стежити за своїм диханням. Перебувати у такому положенні протягом 1...2 хвилин. Потім повільно випрямитися.

Вправа «Перепочинок»

Час: 10 хв.

Мета: забезпечити релаксацію, навчити саморегуляції емоційного стану.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, стікери, робочі зошити.

Хід виконання. Зазвичай, коли ми чимось засмучені, то починаємо стримувати дихання. Вивільнення дихання – один зі способів розслабитися. Протягом 3 хв потрібно дихати повільно, спокійно і глибоко, можна навіть заплющити очі і насолоджуватися глибоким неквапливим диханням, уявити, що всі неприємності випаровуються.

Дихальні вправи з тонізуючим ефектом

Вправа «Мобілізує дихання»

Час: 15 хв.

Мета: навчити сержантів саморегуляції емоційного стану, активізувати їх психофізичні функції.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, стікери, робочі зошити.

Хід виконання. Вихідне положення – стоячи, сидячи (спина пряма). Видихнути повітря з легень, потім зробити вдих, затримати дихання на 2 с, видих — такої ж тривалості. Потім поступово збільшувати фазу вдиху. Нижче наведено цифровий запис можливого виконання цієї вправи, першою цифрою позначено тривалість вдиху, у дужках – тривалість паузи (затримки дихання), потім – фази видиху:

4 (2) 4, 5 (2) 4; 6 (3) 4; 7 (3) 4; 8 (4) 4; 8 (4) 4; 8 (4) 5; 8 (4) 6; 8 (4) 7; 8 (4) 8; 8 (4) 8; 8 (4) 7; 7 (3) 6; 6 (3) 5; 5 (2) 4.

Дихання можна регулювати за рахунком тренера, який проводить заняття, краще – з допомогою метронома, а вдома - уявним рахунком того, хто займається. Кожен рахунок приблизно дорівнює 1 с, під час ходьби його зручно прирівнювати до швидкості кроків.

Вправа «Замок»

Час: 15 хв.

Мета: навчити сержантів саморегуляції емоційного стану, активізувати психофізичні функції.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, стікери, робочі зошити.

Хід виконання. Початкове положення – сидячи, корпус випрямлений, руки на колінах у положенні «замок». Зробити вдих та одночасно руки підняти над головою долонями вгору. Затримати дихання на 2...3 с., зробити різкий видих через рот, руки опустити на коліна.

Вправа «Голосова розрядка»

Час: 15 хв.

Мета: допомогти сержантам зняти накопичене напруження, зробити емоційну розрядку.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, стікери, робочі зошити.

Хід виконання. Зробити видих, потім повільно глибокий вдих і затримати дихання. На видиху вигукнути будь-які слова, що прийшли в голову, а якщо немає слів – видати різкий звук, наприклад, «Ух!»

Вправа «Звукова гімнастика»

Час: 15 хв.

Мета: ознайомити зі звуковою гімнастикою, сприяти зміцненню духу і тіла.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, стікери, робочі зошити.

Хід виконання. Перш ніж розпочати звукову гімнастику, тренер розповідає про правила її застосування: спокійний, розслаблений стан, стоячи, з випрямленою спиною. Спочатку потрібно зробити глибокий вдих носом, а на видиху голосно й енергійно вимовляти звук. Поступово необхідно проспівувати такі звуки:

- а – благотворно впливає на весь організм;
- е – впливає на щитовидну залозу;
- і – впливає на мозок, очі, ніс, вуха;
- о – діє на серце, легені;
- у – впливає на органи, розташовані в області живота;
- я – впливає на роботу всього організму;
- м – впливає на роботу всього організму;
- х – допомагає очищенню організму;
- ха – допомагає підвищити настрій.

Релаксаційні вправи (техніка напруження і розслаблення)

Мета: допомогти сержантам усвідомити, віднайти і зняти м'язові затиски; визначити і зняти зайве напруження.

Вправа «М'язова енергія»

Час: 30 хв.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, стікери, робочі зошити.

Мета: допомогти сержантам виробити навички м'язового контролю.

Хід виконання. Тренер інструктує учасників тренінгу: «Зігніть і щосили напружте вказівний палець правої руки. Перевірте, як розподілено м'язову енергію, куди спрямовано напруження (у сусідні пальці, кисть руки, далі в лікоть, плече, шию). Чому напружена ліва рука? Перевірте і намагайтеся прибрати зайве напруження. Тримайте палець напруженим, але звільніть шию, плече і лікоть. Потрібно, щоб рука вільно рухалася, а палець, як і раніше, був напружений. Зніміть надлишки напруження з великого пальця, безіменного..., а вказівний залишайте напруженим, як і раніше. Зніміть напруження. Напружте ліву ногу так, наче вдавлюєте каблуком цвях у підлогу. Перевірте, як розподілена м'язова енергія в тілі. Чому напружилася і права нога? Чи немає надлишків напруження у спині? Встаньте. Нахиліться. Напружте спину, наче вам поклали на спину ящик з великим вантажем. Перевірте напруження в тілі».

Розвиток балансу між позитивною і негативною афектацією у підлеглих

Вправа «Обмін поглядами (передавання почуттів)»

Час: 15 хв.

Мета: розвивати у сержантів ефективність групової взаємодії, емпатію.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, стікери, робочі зошити.

Хід виконання. Учасники стають у потилицю один за одним. Останній повертає передостаннього і передає йому мімікою якесь почуття (радість, гнів, сум, подив тощо). Передостатній учасник має передати наступному це саме почуття. У першого запитують, яке почуття він отримав, і порівнюють з тим, яке почуття було надіслано спочатку.

Блок 3. Розвиток когнітивного компонента управлінської культури сержантів «Я ЗНАЮ!»

Мета: усвідомити передумови та перешкоди для професійної успішності; з'ясувати когнітивні помилки, які можуть допускати сержанти, з'ясувати спосіб прийняття рішень.

Вправа «Антиципація»

Час: 30 хв.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, стікери, робочі зошити.

Мета: розвинути навички прогнозування та планування, навчити адаптуватися до мінливих обставин.

Хід виконання. Тренер пояснює, що таке антиципація (від лат. передбачаю, випереджую) – термін на позначення здатності людини завбачувати, наперед вгадувати події ще до факту їх настання або безпосереднього сприйняття; уявлення про результат. Антиципація проявляється на різних рівнях психіки: сенсомоторному, перцептивному, кінестетичному, невербальному – такесичному (рукостискання, поплескування як біологічною формою спілкування). Сержанти обговорюють ситуації, щодо яких вони мали власні передбачення, які надалі підтвердилися, та обговорюють свої можливі дії та реакції на ці ситуації. Це може бути дискусія як про бойові ситуації, так і про повсякденні виклики, наприклад, вирішення конфліктів у команді. Тренер обов'язково має забезпечити зворотний зв'язок.

Вправа «Спільна когнітивна репетиція»

Час: 30 хв.

Мета: підвищити здатність сержантів до організації сеансів когнітивної репетиції зі своїми підлеглими, а саме: навчити програвати службові ситуації, слухати, прогнозувати, впроваджувати у діяльність власний досвід та користуватися досвідом інших.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, стікери, робочі зошити.

Хід виконання. Сержанти проводять сеанси, де вони і їх підлеглі разом «програють» можливі стресові ситуації та обговорюють різні можливі відповіді.

5. Вправа «Керування антиципацією»

Час: 30 хв.

Мета: поліпшити здатність сержантів навчати своїх підлеглих стратегії антиципації.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, стікери, робочі зошити.

Хід виконання. Сержанти проводять сеанси, в ході яких вони і їх підлеглі обговорюють виникнення можливих ситуацій у майбутньому, аналізують варіанти розвитку подій та обговорюють стратегії реагування на розглянуті ситуації.

Вправа «Перегляд сценаріїв»

Час: 30 хв.

Мета: зменшити у сержантів прояви тенденції до катастрофізації подій.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, стікери, робочі зошити.

Хід виконання. Сержанти розглядають різні військові сценарії, починаючи з тих, які вважають найбільш катастрофічними, визначають, наскільки реалістично вони можуть оцінити ймовірність таких подій.

Техніка із застосуванням МАК-карток «Подолай свій страх»

Час: 50 хв.

Мета: виявити особистісні особливості учасників їх внутрішні ресурси, визначити зовнішні резерви, з'ясувати механізми впливу особистісних ресурсів.

Необхідні матеріали: МАК-картки (колоди ОХ, «Джерело», СОРЕ).

Хід виконання. Тренер пропонує сержантам довільно вибрати картку, «працювати відкрито» (коли військовослужбовець бажає перекласти відповідальність на іншу особу). Такий варіант роботи зменшує відчуття тривоги у військовослужбовця, сприяє досягненню безпечної атмосфери та розслабленню. Також можна запропонувати зробити вибір картки «наосліп», цей варіант містить ігрові складові: фатальність та інтригу.

Тренер пропонує сержанту опрацювати питання такого типу:

1. На що схожий Ваш страх?
2. Витягніть одну картку наосліп (якщо замало, то ще одну картку), опишіть свій стан.
3. Як довго описаний стан наявний у Вашому житті?
4. Що дає такий стан особисто Вам?
5. Що Ви відчуваєте?
6. Чого не дає описаний стан? Що Ви не можете робити в цьому стані?

7. Що Ви відчуваєте, коли не маєте змоги це зробити?

Далі тренер пропонує сержанту витягнути ще одну картку й описати, що він бачить, попутно задаючи питання такого типу:

1. Що або хто спровокував появу страху?
2. Як впливає на перебіг ситуації наявність цієї причини?
3. Яку користь від цього страху Ви вбачаєте?
4. Чому шкодить Ваш страх?
5. Що Ви відчуваєте зараз?

Часто існують причини, які ми не бачимо і не розуміємо, але у сержанта є можливість з'ясувати цю приховану причину. Для цього йому потрібно витягнути ще одну картку. Тренер пропонує відповісти на питання такого типу:

1. Як ви розумієте цю картку.
2. Що можете змінити у своєму житті?
3. Які кроки доцільно зробити?

Далі сержант має витягнути ще три картки-слова по черзі:

перше слово – те, з чого можна почати зміни;

друге – те, що під силу зробити і що можливо зроблено раніше;

третє – той крок, який ще не зроблено або не вистачало духу його зробити.

Тренер пропонує сержанту інтерпретувати свій страх і замислитися, що він може відчути замість страху. Далі потрібно витягнути ще одну картку, описати свої відчуття. Цю картку можна розглядати як інтерпретацію прихованого таланту, якості або вміння, які будуть найбільш корисними в подоланні страху. Потім тренер пропонує витягнути ще одну або дві картки з колоди й описати їх, а далі спрямовує сержанта на те, щоб він міг зробити для себе певні висновки після проведеної роботи, не поспішаючи переглянути рядок з картками, вибрати для себе найважливіші, які допоможуть подолати страх та вибудувати внутрішній ресурс.

Вправа «Шкала цінностей»

Час: 30 хв.

Мета: ознайомити сержантів з домінуючими шкалами цінностей відповідно до вікової періодизації.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, стікери, робочі зошити.

Хід виконання. Тренер надає інформацію, як за допомогою прийомів бесіди, обговорення (фільму, прочитаної книги або життєвої ситуації) з'ясувати життєві цінності та сфери самореалізації військовослужбовця, ієрархію цінностей іншої людини для подальшого використання отриманих даних в професійній діяльності.

Вправа «Страх або реальність»

Час: 30 хв.

Мета: послабити у сержантів сприйняття ситуацій як катастрофічних у думках підлеглих, усвідомити цю копінг-стратегію.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, стікери, робочі зошити.

Хід виконання. Сержант має створити серію «імовірних» і «неймовірних» сценаріїв, а підлеглі оцінити ймовірність кожного з них, а потім обговорити, як можна скоригувати свої катастрофічні думки.

Вправа «Мовчить і говорить дзеркало»

Час: 30 хв.

Мета: навчити сержантів сприймати один одного на вербальному рівні.

Хід виконання. Тренер пропонує вийти в коло добровольцю, який «дивитиметься у дзеркало». Його завдання – за відображенням у «дзеркалі» відгадати, хто з учасників групи підійшов ззаду. Одне «дзеркало» буде живим, але мовчазним, тобто зможе пояснювати, хто перебуває за спиною, тільки за допомогою міміки та жестів, друге «дзеркало» розмовлятиме і пояснюватиме, що це за людина, не називаючи її імені.

«Дзеркала» стають поруч біля стіни. основний гравець – перед ними. Всі інші учасники групи розташовуються за спиною основного гравця і безшумно підходять до нього ззаду. Спочатку допомагає відгадати, хто позаду учасника, мовчазне «дзеркало». Якщо основний гравець не вгадав людини за спиною, то у гру вступає «дзеркало», яке розмовляє та вимовляє тільки одну фразу. Якщо

гравець не вгадує, то знову відображає мовчазне «дзеркало». Завдання гравця полягає у тому, щоб відгадати людину за спиною якнайшвидше.

Питання для обговорення:

1. Чому було складно (легко) вгадувати?
2. Що з того, що показували «дзеркала», вам допомагало, а що – ні?
3. Чому деяких членів групи було легко вгадувати, а інших складно?
4. Ким легше бути мовчазним чи балакучим дзеркалом? Чому?
5. Що нового (невідомого) ви дізналися про членів групи?
6. Чи змінився ваш настрій і якщо так, то як саме?

Вправа «Збери свою команду»

Час: 30 хв.

Мета: навчити сержантів швидко налагоджувати комунікацію та об'єднуватися в команду.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, стікери, робочі зошити.

Хід виконання. Кожен учасник, записавши на аркуші відповіді на запропоновані питання, спочатку має знайти і записати якнайбільше імен учасників, з якими у нього збігаються заповнені позиції, а потім швидко згуртуватися в команду за трьома спільними позиціями.

проживаю у тій країні, де і народився(лась)
 вірю, що давній товариш ліпший за двох нових
 очі в мене...кольору
 говорю більш ніж двома мовами
 закінчив середню загальноосвітню школу
 знаю напам'ять функціональні обов'язки
 у ЗС України більше 2 років
 люблю проводити багато часу з друзями
 мені подобається навчатися
 не люблю брехати.

Вправа «BASIC Ph»

Час: 90 хв.

Мета: ознайомити сержантів з навичками самостійного подолання кризової ситуації, навчити їх допомагати подоланню кризових ситуацій, які виникають у товаришів або підлеглого особового складу.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, стікери, робочі зошити.

Хід виконання. Тренер ознайомлює групу з ресурсами людської психіки, каналами, які допомагають вийти з кризової ситуації:

- 1) віра (Belief and values);
- 2) емоції (Affect and emotion);
- 3) спілкування (Social);
- 4) уява (Imagination);
- 5) розсудливість (Cognition and thought);
- 6) фізична активність (Physiology and activities);

Віра (Belief).

- чи є у Вашому житті традиції, ритуали, яких Ви любите дотримуватися?
- Вам подобається відчувати належність до якоїсь компанії, ніби це велика сім'я або клан?
- як часто Ви відчуваєте почуття спільності в тій організації, в якій перебуваєте?
- наскільки сильно Ви цінуєте партнерів, з якими у Вас є спільна справа?

Людина з домінуючим каналом віри знайде опору у вірі і духовних цінностях, які допоможуть їй пережити важкі часи напруження і перелому. (можуть бути релігійна віра, політичні переконання, почуття місії (призначення), прагнення до самовираження).

Емоції (Affect):

- для Вас важливо мати можливість ділитися думками і тривогами з тими, хто поруч?
- чи є у Вас творчі захоплення, хобі?
- Ви часто відчуваєте турботу близьких?

Це тип адаптації, з яким людина використовує афективні або емоційні методи: плач, сміх, усне викладення своїх переживань у розмові з ким-небудь, а також можливі малювання, читання або письмо.

Соціальність (спілкування) (Social):

- що для Вас у житті означають взаємна допомога і підтримка?
- як Ви вважаєте, наскільки важливо ділити обов'язки в сім'ї?
- Вам подобається бути лідером, вести за собою інших?
- Вам подобається допомагати тим, хто опинився в більш скрутному становищі, ніж Ви самі?

Людина з таким типом адаптації знайде підтримку в належності до групи, виконанні завдання, відіграванні якоїсь ролі як частини організації.

Уява (Imagination):

- Вам подобається створювати щось нове? Наскільки Ви новатор?
- імпровізація – Ваша стихія?
- Вам більше до вподоби займатися однією справою або перемикатися на різні види діяльності?

Тут людина скористається своєю уявою, щоб замаскувати грубі факти реальності, вона може марити наяву, віддаватися солодким мріям, уявляти додаткові способи вирішення проблем – рішення, що виходять за межі реалістичних імпровізацій.

Розсудливість (Cognition):

- для вас важливо точно оцінити ситуацію, зібрати всю інформацію?
- Вам зручніше імпровізувати чи мати робочу стратегію?
- як часто Ви тренуєте себе, самодисциплінуєте?
- для Вас важливо мати реалістичний сценарій майбутнього?

Когнітивні стратегії включають збирання інформації, вирішення проблем, самоорієнтацію, внутрішню розмову або складання списків справ, визначення переваг.

Фізична активність (Physical):

- як Ви чергуєте активність і періоди відпочинку?

- чи можете Ви захопитися роботою, незважаючи на фізичний дискомфорт (голод, холод, вологість)?
- які види відпочинку Вам більше подобаються?
- чи користуєтеся Ви техніками релаксації?

Такі люди використовують фізичні, тілесні методи боротьби зі стресом: релаксацію, фізичні вправи і фізичну діяльність взагалі.

Через індивідуальні особливості й умови середовища людина в дорослому віці має певний набір стратегій подолання труднощів зі звертанням до одного з шести каналів. Водночас ми можемо вдаватися до емоцій або уяви набагато частіше, ніж до фізичної активності, тобто застосовувати одні канали як гіперкористувацькі, а інші практично не задіювати, і це зручно до того часу, поки життєва ситуація не стає безвихідною.

Часто та сама ситуація стає кризовою тому що людина повторює однакові стратегії, щоб позбутися стресу, «буксує» на одному місці, до нескінченності використовуючи один і той же метод опанування себе, що не дає просуватися ні на крок вперед і нічого не змінює в ситуації. У таких випадках стрес є наслідком безвиході або відсутності гнучкості.

На первинному рівні боротьби багатовимірний підхід полягає в тому, щоб навчити людину застосовувати різноманітні способи подолання кризи. Це допоможе їй набути гнучкості, необхідної для уникнення глухого кута.

Умовно стратегії подолання перешкод можна розділити на дві групи: наявні елементи BASIC Ph та елементи, яких ще не набуто.

Тренер може зосереджуватися або на тих, або на інших (можна на обох по черзі). Акцент на наявних стратегіях потрібен у гостріших кризових ситуаціях, коли людина не може подолати кризу за допомогою стратегій, заплуталася і втратила ґрунт під ногами. Звернення уваги на елементи, яких ще немає, доцільне, коли криза відчувається як глухий кут, набридла пластинка, застій (водночас зовнішні події не виходять за межі норми).

Інструкція до методики, заснованої на моделі BASIC Ph.

Зараз розкажіть історії, не користуючись словами – за допомогою малюнків, каракуль відповідно до отриманих інструкцій і питань. Не турбуйтеся про якість малюнків і ступінь їх зрозумілості: Ви завжди можете доповнити їх поясненнями. Майте на увазі, що історія може бути розказана словами.

1. Розділіть сторінку формату А3 на шість частин яким завгодно способом, тільки не розрізайте її.

2. Візьміть головну дійова особу – героя або героїню з будь-якого оповідання, легенди, фільму або придумайте героя самі. Вирішіть, де герой живе. Це і буде першою частиною Вашої історії.

3. На другій картинці потрібно відобразити місію або завдання, виконувани персонажем. У кожній казці або легенді герой виконує якесь завдання. Яке завдання Вашого героя / героїні?

4. Третя картинка має описувати хто або що допомагає герою, якщо допомагає?

5. Четверта картинка має відображати перешкоду на шляху героя.

6. На п'ятій картинці покажіть, як герой долає перешкоду.

7. На шостій картинці покажіть, що відбувається після зображених подій. Закінчено ланцюжок подій чи подія все ще триває?

Такимимаяють бути шість частин оповідання. Тепер розкажіть його за допомогою ліній, форм, символів або зображень. Коли закінчите, поясніть, що відбувається на папері.

У ході малювання і пояснень у психолога складається картина того, яким саме поєднанням BASIC Ph користується особа. Втім, точність цієї формули багато в чому залежить від ступеня уважності психолога, його досвіду та актуальних завдань. Зупинимось на способах застосування цієї методики.

По-перше, те, що робить учасник групи, по суті є створенням казки, легенди або міфу. Він придумує їх та обговорює, а це вже істотна глибинна робота, яка завжди співвідноситься з архетипами, особистим життєвим сценарієм, актуальними особистісними проблемами, які наповнюють малюнок.

Виникає безліч питань: які герої? як вибудовуються події? де їх хочеться змінити? як можна вчинити на місці кожного з героїв?

На цьому етапі можна «звернути» в казкотерапію, щоб допомогти знайти адаптивні механізми за допомогою символів, якщо це відповідає заявленому бажанню або запиту. Завжди потрібно чітко формулювати свої цілі і завдання, перш ніж працювати з BASIC Ph.

По-друге, учасники групи малюють казку (арт-терапія). У процесі творчості вони набагато яскравіше і наочніше можуть проявити себе, ніж під час письма або мовлення. Малюнки сприяють яснішому, тоншому вираженню своїх переживань, проблем, внутрішніх суперечностей, з одного боку, а також творчого самовираження – з іншого. Фантазії, зображені на папері або виконані у глині, нерідко прискорюють і полегшують промовляння переживань. У процесі творчості ліквідується або знижується захист, застосований під час вербального, звичного контакту, тому учасник групи зрештою правильніше і реальніше оцінює свої відчуття навколишнього світу.

Перше, що кидається в очі – кольорова гама малюнка. Наскільки насичені й різноманітні кольори? Які домінуючі кольори? Для чого їх використано, що допомагає їх підкреслити? Яке просторове розташування героя і які його розміри на аркуші?

По-третє, сама модель BASIC Ph. Сержант може абсолютно адекватно оцінити власну комбінацію стратегій сам, можливо, з його точки зору, стратегія має зовсім інший вигляд. Психолог має правильно добирати питання, за допомогою яких учасник групи поступово усвідомить, які ресурси він міг би задіяти в цій ситуації і які вже вичерпали себе. Часто зрозуміти це не так просто, попри те, що майданчик для інсайдів вже підготовлений казкою і малюнком, а також коментарями учасників тренінгу. В результаті цієї копіткої роботи кожен учасник має чітко зрозуміти, що конкретно він може зробити в кожній зі сфер BASIC Ph і з якою метою (ще раз співвіднести з цілями).

Блок 4. Розвиток діяльнісно-професійного компонента управлінської культури сержантів «Я ЗРОБЛЮ!»

Міні-лекція з елементами дискусії: «Імідж сержанта СВ України».

Вправа «Самоаналіз»

Час: 30 хв.

Мета: підвищити рівень рефлексії військовослужбовця.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, стікери, робочі зошити.

Хід виконання. Сержанти записують у щоденник свої реакції на виклики, емоції, думки і поведінку впродовж дня. Аналізуючи свої записи, вони можуть ідентифікувати шаблони поведінки і працювати над їх зміною.

Вправа «Позитивний вплив»

Час: 30 хв.

Мета: розвинути навички впливу на інших осіб.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, стікери, робочі зошити.

Хід виконання. Тренер пропонує сержантам обговорити історії успіху лідерів, які позитивно вплинули на свої команди, а потім проаналізувати, які конкретні дії і навички привели їх до успіху. За підсумками обговорення сержанти розробляють план імплементації дій і навичок у своєму лідерстві.

Вправа «Постійне навчання»

Час: 30 хв.

Мета: закріпити розуміння необхідності постійного навчання.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, стікери, робочі зошити.

Хід виконання. Сержанти складають список книг, статей, подкастів, відео, які їх зацікавили, обмінюються цими списками з іншими учасниками групи, навчаючи відкритості до нових знань та виконуючи роль вчителів для інших. Тренер допомагає сержантам з'ясувати, для чого їм потрібно це робити і як такі знання допомогатимуть у роботі.

Вправа «Менторство»

Час: 30 хв.

Мета: навчити сержантів правильно мотивувати підлеглих до постійного навчання та вдосконалення.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, стікери, робочі зошити.

Хід виконання. Сержанти виконують роль менторів для своїх підлеглих і планують регулярні зустрічі, під час яких обговорюють досягнутий прогрес, ставлять нові цілі, виявляють труднощі та обмінюються досвідом. Це поліпшує відносини між сержантом і підлеглими, допомагаючи підлеглим долати особисті обмеження.

Вправа «Компетентність та уважність»

Час: 30 хв.

Мета: розвивати у сержантів управлінську компетентність і відповідальність.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, стікери, робочі зошити.

Хід виконання. За допомогою моделювання службових ситуацій (кейсів) тренер створює умови, за яких підлеглі мають брати на себе більше відповідальності, навіть якщо існує великий ризик помилитися. Це стимулює розвиток компетентності і самостійності сержанта, а також допомагає підлеглим подолати страх зазнати невдачі.

Техніка «Вихід із конфліктної ситуації» (МАК-картки).

Час: 60 хв

Мета: навчити вирішувати конфліктні ситуації між військовослужбовцями.

Необхідні матеріали: МАК-картки (колоди ОХ, «Джерело», СОРЕ).

Хід виконання. Тренер пропонує сержанту витягнути одну картку, яка опосередковано відображає конфліктну ситуацію.

Коли сержант бере другу картку, тренер спрямовує його на з'ясування того, що він робить, щоб конфліктна ситуація тривала.

Беручи третю картку, сержант має визначити, що робить опонент, щоб конфліктна ситуація тривала.

Четверта картка має спонукати сержанта замислитися, що він робить щоб конфліктна ситуація припинилася.

Беручи п'яту картку: сержант має визначити, що робить опонент щоб конфліктна ситуація тривала.

Беручи шосту картку, сержант замислюється, що потрібно зробити разом для припинення конфліктної ситуації.

Сьома картка спрямовує сержанта на перспективу: чого буде досягнуто після виходу з конфліктної ситуації, які нові відносини можуть виникнути?

Вправа «Орієнтація на винагороду»

Час: 30 хв.

Мета: усвідомити мету своєї діяльності; усвідомити свою роль героя; визначити можливий сценарій міфу героя.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, стікери, робочі зошити.

Хід виконання. Крок 1. Заплющіть очі, зробіть кілька глибоких вдихів та уявіть: «На вулицях нашого міста велике пожвавлення: усі жителі зібралися на площі і з радістю вітають вас. Ви – герой. Ось настала головна мить вашого життя, ви зробили це! Уявіть себе, коли ви підіймаєтеся на сцену для отримання нагороди. Ви відчуваєте легкий жар від яскравих софітів, телевізійні камери змушують вас понервувати, але ви пишаєтеся собою, що перебуваєте саме там».

Крок 2. Дайте собі відповідь на запитання: «За що ви отримуєте нагороду?» Уважно прислухайтеся до людини, яка вручає вам нагороду, і ви зрозумієте причину.

Крок 3. Ви відчуваєте величезне задоволення і це саме те, чого ви очікували, тому що вас нагородили за справу, в яку ви зробили свій геройський внесок. Ви пишаєтеся цим, відчуваєте власну відповідальність і гордість. Що це за справа? Що могло би нею бути?

Крок 4. Виберіть метафору, що відповідає природній стихії чи явищу, метафору, яка символізує ваш стан у цей момент.

Крок 5. Обговоріть із групою та презентуйте свою метафору.

Завершення: обговорить перебіг виконання вправи усією групою.

Вправа «Колесо участі»

Час: 30 хв.

Мета: розвинути у сержантів готовність до участі у процесі управління.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, стікери, робочі зошити.

Хід виконання. Сержанти по черзі беруть на себе роль управлінського персоналу у випадково обраній ситуації. Тренер оцінює їх дії, рішення та взаємодію з групою. Ця вправа дає змогу учасникам з'ясувати різні аспекти управлінської діяльності.

Вправа «Моє місце в підрозділі»

Час: 30 хв.

Мета: розвинути у сержантів розуміння власної ролі в організаційній структурі.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, стікери, робочі зошити.

Хід виконання. Сержанти аналізують структуру своєї організації, визначають своє місце в ній і вголос розмірковують, як вони можуть впливати на її розвиток і поліпшення.

Вправа «Види команд»

Час: 30 хв.

Мета: розвивати здатність сержантів підтримувати і зміцнювати залученість підлеглих до організаційної культури (поліпшення адаптації, входження у військове середовище новоприбулих військовослужбовців), аналізувати причини розладу в командах, найхарактерніші вади, які не сприяють ефективній діяльності, запропонувати можливі способи усунення окремих вад, навчити моделювати ситуації, проявляти командну єдність.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, стікери, робочі зошити.

Хід виконання. У групі вибирають волонтера, який на короткий термін має залишити аудиторію, ознайомлюючись за межами аудиторії з інформаційними матеріалами. Група поділяється на п'ять команд, кожна з яких має продумати, як змоделювати одну ваду та продемонструвати її волонтеру,

коли він повернеться в аудиторію. Вади можуть бути розподілені модератором, а можуть бути обрані групою. Демонстрація вад може відбуватися і за допомогою міміки, жестів, і шляхом гри певних ролей членами групи.

Недовіра – зазвичай виникає через страх продемонструвати перед усіма свої слабкі сторони. Якщо члени команди бояться відкрито зізнатися у своїх слабких сторонах і щосили їх приховують, виникає атмосфера взаємної недовіри та підозріливості.

Боязнь конфліктів – недовіра в колективі створює підґрунтя для розвитку конфліктів. Люди, які не довіряють одне одному, не здатні відкрито дискутувати, бояться зачепити когось або виявитися тим, кого зачеплять. Замість цього вони обережно обмінюються коментарями, іноді переходячи до взаємних образ, а в результаті ухвалюють одностайно рішення, яке нікого не влаштовує та нічого не зумовлює.

Безвідповідальність – уявна гармонія є небезпечною, адже спричиняє безвідповідальність. Оскільки в колективі панує атмосфера недовіри, ніхто не говорить те, що думає, а рішення ухвалюють для проформи, і за них ніхто не відповідатиме. Члени команди вважають, що не мають жодної відповідальності.

Невимогливість – ухвалюючи рішення, до виконання яких вони байдужі, члени команди не вважають себе та інших членів пов'язаними зобов'язаннями, що призводить до невимогливості. Навіть розуміючи, що якісь дії або бездіяльність шкідливі для команди, вони часто керуються принципом: «Це не моя справа».

Байдужість до результатів – безвідповідальність і невимогливість створюють підґрунтя для байдужості до результатів, коли члени команди ставлять особисті цілі (кар'єру, визнання, честолюбство) вище за інтереси й цілі команди.

Вправа «Сценарне планування»

Час: 30 хв.

Мета: розвивати у сержантів уміння (навичку) планувати й аналізувати відповідно до стандартів країн – членів НАТО.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, стікери, робочі зошити.

Хід виконання. Сержант СВ ЗС України є головною управлінською ланкою, адже ґрунтується на беззастережному підпорядкуванні усього підлеглого особового складу, принципі єдиноначальності, швидкому та вчасному виконанні наказів та розпоряджень. Розглянемо процедуру військового керівництва підрозділом (TLP) сержанта СВ ЗС України.

Процес підготовки сержантом свого підрозділу до виконання тактичного завдання містить вісім кроків та починається з моменту отримання командиром наказу на виконання конкретного завдання, але в разі виникнення потреби внести корективи процес підготовки починають спочатку.

У процедурі військового керівництва TLP слід використовувати англійські акроніми, щоб узгоджувати процес з військовими країнами – членами НАТО.

Перший крок – отримання наказу або завдання: сигнального наказу [WARNO], оперативного наказу [OPORD] чи коригуючого наказу [FRAGO].

Спочатку потрібно проаналізувати завдання з урахуванням чинників METT-TC:

M [Mission] – з'ясування завдання;

E [Enemy] – що відомо про ворога;

T [Terrain] – які сили та засоби можуть бути задіяні під час виконання завдання;

T [Time] – розрахунок часу (тривалості) операції;

C [Civilian] – які можливі наслідки для цивільного населення.

Другий крок TLP – видання сигнального наказу [WARNO]. На цьому етапі конкретизують завдання або визначають цілі операції, визначають кількість військовослужбовців, які будуть брати участь у виконанні завдання, тривалість місії, час початку операції.

Третій крок TLP – розроблення попереднього плану. На цьому етапі сержант СВ ЗС України надає власну оцінку ситуації: детально аналізує завдання, моделює розвиток подій операції, аналізує кожен етап місії, робить

порівняльний аналіз кожного етапу розвитку операції і зрештою розробляє попередній план рішення.

Четвертий крок TLP започатковує необхідне пересування.

П'ятий крок TLP – за наявності часу сержант СВ ЗС України особисто проводить рекогносцирування для перевірки власного аналізу території, коригує або уточнює план для підтвердження можливості запланованих дій, з'ясовує наявність критичних перешкод для пересування військ.

Шостий крок TLP – завершення планування: перевірка, чи план відповідає вимогам отриманого завдання.

Сьомий крок TLP – видання операційного наказу [OPORD] в усному вигляді. Сержант СВ ЗС України має переконатися, що підлеглий особовий склад розуміє завдання, його мету, визначені кожному військовому конкретні завдання.

Восьмий крок TLP – під час практичного відпрацювання поставленого завдання виявлення недоліків та коригування рішення. Під час практичного відпрацювання завдання сержант наглядає за станом підготовки підрозділу до виконання завдання, проводить тренування і перевірки. Сержанти використовують метод сценарного планування для розроблення планів дій у різних гіпотетичних ситуаціях, а потім аналізують ризики та виклики, що можуть виникнути.

Вправа «Мій внесок»

Час: 30 хв.

Мета: розвивати у сержантів необхідність робити власний внесок в організаційну культуру підлеглих, формувати відповідальність.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, стікери, робочі зошити.

Хід виконання. Сержанти мають зрозуміти, що кожний внесок у команду має значення. Під час виконання вправи кожен сержант аналізує та обговорює свої дії і їх вплив на організаційну культуру відділення. Мова може йти про позитивні дії, такі як поділ відповідальності або встановлення високих

стандартів, а також моменти, коли було прийнято неправильне рішення і що було з цього зроблено висновки.

Вправа «Створення візії»

Час: 30 хв.

Мета: розвивати у сержантів власний стиль управління. Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, стікери, робочі зошити.

Хід виконання. Сержанти працюють над власною візією та місією, а також обговорюють особисті цінності та як вони можуть впливати на їх стиль управління.

Створення колажу про образ майбутнього, яким на думку сержанта має бути підрозділ, або що би він запровадив з власного досвіду, що відмінив, зробив спробу поліпшити і з якою метою.

Вправа «Ролі в команді»

Час: 45 хв.

Мета: ознайомити сержантів зі змістом командних ролей, в ігровій формі навчити розрізняти зміст виконання різних ролей.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, стікери, робочі зошити.

Хід виконання. Тренер пропонує сержантам поділитися на кілька команд. Кожна команда обирає будь-які три командні ролі, які має невербальним способом продемонструвати іншим командам. Кожну роль демонструє один волонтер із команди, але кожного разу різний волонтер. Інші команди мають упізнати, яку командну роль було продемонстровано. Демонстрування відбувається почергово по одній ролі кожною командою. Виграє та команда, яка набрала найбільше балів і у презентуванні, і у відповідях. Тренер у цей час рахує бали команд, записуючи їх на дошці. Командні ролі запропоновано нижче у матеріалах для ознайомлення.

Реалізатор характерні практичний здоровий глузд і хороше відчуття самоконтролю та дисципліни. Люблять виконувати складну роботу і долати проблеми у системному режимі. Насамперед реалізатори є типовими особами, чия вірність та інтерес збігаються з цінностями підрозділу, а не орієнтованістю

на власні інтереси. Їм може не вистачати спонтанності. Вони можуть виявляти жорсткість і непохитність

Функціональність: дуже корисні для колективу завдяки надійності і старанності, досягають успіху, тому що дуже працездатні, можуть чітко визначити те, що потрібно зробити заради справи. Трапляється, що багато виконавців виконують тільки те, що хочуть, але нехтують завданнями, які вважають неприємними, але реалізатори, навпаки, робитимуть те, що потрібно для справи. Хороші реалізатори часто просуваються до високих посад в управлінні завдяки хорошим організаторським здібностям і компетентності у вирішенні всіх важливих питань.

Координатор здатний примушувати інших працювати над розподіленими цілями. Зрілий, досвідчений і впевнений координатор охоче роздає доручення. У міжособистісних відносинах швидко розкриває індивідуальні схильності й таланти, мудро використовує їх для досягнення мети команди. Координатори не обов'язково найрозумніші члени команди, зазвичай це люди з широким світоглядом і великим досвідом, яких поважають у команді.

Функціональність: добре проявляють себе, очолюючи команди військовослужбовців із різними навичками та характерами. Краще працюють спільно з колегами, рівними за рангом або позицією, ніж зі співробітниками нижчих рівнів. Їх діяльність полягає в «консультуванні з контролем». Вірять, що проблему можна вирішити мирним шляхом. У деяких колективах координатори можуть конфліктувати через розбіжності в поглядах із «творцями».

Творець – людина з високим рівнем мотивації, невичерпною енергією та великим прагненням до творчих і професійних звершень. Зазвичай це яскраво виражені екстраверти, для яких характерна наполегливість. Їм подобається кидати виклик іншим, їх мета – перемога, творцям подобається вести інших і підштовхувати їх до дій. Якщо виникають перепони, вони швидко знаходять обхідні шляхи. Свавільні й уперті, впевнені і наполегливі, вони схильні емоційно відповісти на будь-яке розчарування або крах планів. Цілеспрямовані,

люблять посперечатися, але їм часто не вистачає простого людського розуміння. Їхня роль найконкурентніша в команді.

Функціональність: зазвичай стають хорошими керівниками, адже вміють генерувати ідеї та успішно працювати під тиском. Легко надихають команду і дуже корисні у групах із різними поглядами, оскільки здатні вгамувати пристрасті. Творці продовжують лідирувати, незважаючи на проблеми. Можуть легко втілити необхідні зміни і не відмовляються від нестандартних рішень. Намагаються нав'язувати групі деякі зразки або форми поведінки і діяльності, є найефективнішими членами команди, здатними гарантувати позитивні дії.

Генератор ідей – інноватори та винахідники, можуть бути дуже креативними. Зазвичай працюють самостійно, відокремившись від інших членів команди, використовуючи свою уяву, часто обирають нетрадиційний шлях. Схильні бути інтровертами й чуттєво реагують і на критику, і на похвалу. Часто пропонують радикальні ідеї, але їм не вистачає практичних зусиль. Незалежні, розумні й оригінальні, але їм складно спілкуватися з людьми іншого рівня або напряму діяльності.

Функціональність: надають нові пропозиції і вирішують складні комплексні проблеми. Дуже потрібні на початкових етапах реалізації проєктів або коли проєкт під загрозою зриву. Такі люди зазвичай є засновниками компаній або організаторами нових виробництв. Велика кількість генераторів ідей в одному підрозділі може призвести до контрпродуктивності, оскільки вони схильні тенденцію витратити час на зміцнення власних ідей і конфлікти один з одним.

Дослідник – часто ентузіасти і яскраві екстраверти. Вміють спілкуватися з людьми в підрозділі та за його межами, будучи народженими для ведення переговорів, дослідження нових можливостей і налагодження контактів. Не генерують оригінальні ідеї, але дуже легко підхоплюють ідеї інших і розвивають їх. Дослідники дуже легко розпізнають, що вже зроблено і що ще можна зробити. Їх зазвичай дуже тепло приймають у команді завдяки їхній

відкритій натурі, допитливості, готовності знаходити можливості в усьому новому. Якщо їх не стимулюють інші, їх ентузіазм швидко згасає.

Функціональність: дуже добре відгукуються на нові ідеї та розробки, можуть знайти ресурси для їх реалізації поза підрозділом. Найбільше здатні налагоджувати зовнішні контакти й проводити подальші переговори, вміють самостійно думати, отримуючи інформацію від інших.

Експерт. Дуже серйозні та передбачливі люди з природженим імунітетом проти надмірного ентузіазму. Повільні в ухваленні рішення, хочуть добре все обдумати. Здатні критично мислити, вміють бути проникливими, враховуючи всі чинники, тому рідко помиляються.

Функціональність: найкраще аналізують проблеми та оцінюють ідеї і пропозиції. Добре вміють зважувати всі «за» і «проти» запропонованих варіантів. Порівняно з іншими фахівцями здаються черствими, занудними та надмірно критичними. Деякі дивуються, як їм вдається стати керівниками. Проте багато експертів займають стратегічні пости і досягають успіху на посадах вищого рангу. Дуже рідко успіх або провал справи залежать від квапливого ухвалення рішень. Це ідеальна «сфера» для експертів – людей, які рідко помиляються і врешті-решт виграють.

Дипломат – мають найбільшу підтримку команди, тому що дуже ввічливі і товариські, вміють бути гнучкими й адаптуватися до будь-якої ситуації і різних людей. Дуже толерантні та сприйнятливі: вміють слухати інших і співпереживати, дуже популярні в команді. У роботі покладаються на чутливість, але можуть зіштовхнутися з труднощами під час ухвалення рішень у термінових і невідкладних ситуаціях.

Функціональність: запобігають виникненню і розвитку міжособистісних проблем, що з'являються в підрозділі, чим допомагають ефективно працювати всім її членам. Нечасто стають керівниками, тим паче, якщо їх безпосередній начальник підкоряється творцеві. Це створює клімат, у якому дипломатія і сприйнятливість людей цього типу є справжньою знахідкою для команди, насамперед за управлінського стилю, де конфлікти потрібно приглушувати

штучно. Як керівники такі люди не загрожують нікому ні для кого, тому завжди бажані для підлеглих. Дипломати є своєрідним «мастилом» для команди, а люди під їх орудою співпрацюють ліпше.

Виконавець – здатні доводити справу до завершення і звертати увагу на деталі. Ніколи не починають те, чого не можуть довести до кінця, мотивуються внутрішніми переживаннями, хоча часто зовні спокійні та незворушні. Представники цього типу часто є інтровертами. Їм зазвичай не потрібне стимулювання ззовні або спонування. Не терплять випадковостей. Не схильні до делегування, вважають за краще виконувати завдання самостійно.

Функціональність: незамінні в ситуаціях, коли для виконання завдання необхідні зосередженість та акуратність. В команді приносять відчуття терміновості і невідкладності, добре проводять мітинги. Добре можуть впоратися з управлінням завдяки прагненню до вищих стандартів, акуратності, точності, увазі до деталей та умінню завершувати розпочату справу.

Фахівець: військовослужбовці, які пишаються набутими технічними навичками й уміннями у вузькій професійній сфері. Їхніми пріоритетами є надання професійних послуг, просування у своїй сфері діяльності. Проявляючи професіоналізм у своєму предметі, рідко цікавляться справами інших. Можливо, стануть експертами, дотримуючись своїх стандартів і працюючи над вузьким колом специфічних проблем. Взагалі є небагато людей, які самовіддано ставляться до своєї справи і прагнуть стати висококваліфікованими фахівцями.

Функціональність: виконують специфічну роль у команді завдяки своїм рідкісним навичкам. Будучи керівниками, мають пошану, оскільки знають набагато більше про свій предмет, ніж будь-хто інший, і зазвичай вимушені ухвалювати рішення, спираючись на свій досвід.

Вправа «Валіза»

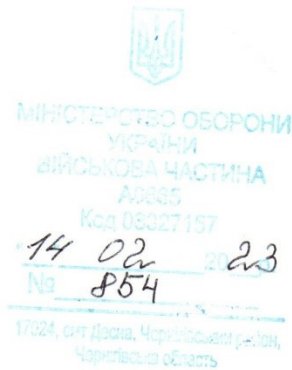
Час: 30 хв.

Мета: ознайомити з домінуючими шкалами цінностей відповідно до вікової періодизації.

Необхідні матеріали: фліпчарт, ручки, маркери, стікери, робочі зошити.

Хід виконання. Один із членів групи виходить з кімнати, а інші починають збирати йому “валізу” у дальню дорогу. У цю «валізу» складають те, що, на думку групи, допоможе людині в особистісному і професійному зростанні, всі позитивні характеристики, які група особливо цінує в ньому. При цьому учасники вказують і те, що заважає людині, її негативні риси, над усуненням яких потрібно активно попрацювати.

Учасники обирають «секретаря», який ділить аркуш паперу вертикально навпіл, над одним стовпцем ставить знак “+”, над іншим “-“. Для хорошої «валізи» потрібно не менше ніж 5...7 позитивних і негативних характеристик. Коли учасник, який був за дверима, заходить у кімнату, йому зачитують і передають складений список.



ЗАТВЕРДЖУЮ

Заступник командира військової частини A0665
з морально-психологічного забезпечення
полковник

Володимир Оленчук
2023 року

АКТ

**впровадження результатів дисертаційного дослідження
Нестеренко Наталії Валентинівни на тему:
«Психологічні особливості управлінської культури сержантів
Сухопутних військ Збройних Сил України»**

Комісія у складі: голови комісії: начальника групи професійного психологічного відбору військової частини A0665 майора Чертової Д.А. та членів комісії: офіцера групи професійного психологічного відбору капітана Лугової О.В., офіцера відділення морально-психологічного забезпечення військової частини A1414 капітана Караман Н.А., офіцера відділення морально-психологічного забезпечення військової частини A1048 лейтенанта Зубової О.О., цим актом засвідчує:

що результати дисертаційного дослідження майора Нестеренко Н.В. «Психологічні особливості управлінської культури сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України» використані для планування та проведення психологічного забезпечення бойової підготовки військовослужбовців сержантського складу військової частини A0665;

впровадження результатів дисертаційного дослідження дало можливість покращити як понятійно-категоріальний апарат військовослужбовців структур морально-психологічного забезпечення, так і впливати на розвиток їхньої управлінської культури при здійсненні управлінської діяльності;

розроблений ад'юнктом професійно-психологічний тренінг «Управлінська культура сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України» сприяла зміцненню особистих компетенції військових керівників, підвищення їх здатності до саморозвитку та постійного навчання, а також стимулювання до розвитку підлеглих.

Голова комісії:
майор

Діана Чертова

Члени комісії:
капітан
капітан
лейтенант

Ольга Лугова
Наталія Караман
Олександра Зубова



МІНІСТЕРСТВО ОБОРОНИ
УКРАЇНИ
ЦЕНТР
МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

Код 26615213

«06» 10 2023 р.

№ 357/881

03168, м. Київ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Тимчасово виконуючий обов'язки
начальника Центру морально-
психологічного забезпечення Збройних
Сил України
полковник

Антон СУСЛОВЕЦЬ

2023 року



АКТ

**впровадження результатів дисертаційного дослідження Нестеренко
Наталії Валентинівни на тему: «Психологічні особливості
управлінської культури сержантів Сухопутних військ Збройних Сил
України»**

Комісія у складі голови – начальника відділу формування та супроводження високомобільних груп внутрішніх комунікацій Центру морально-психологічного забезпечення ЗС України полковника Слесаренка О. М., членів комісії: старшого офіцера відділу культурологічної роботи у військах (силах) Центру морально-психологічного забезпечення ЗС України підполковника Бондаря А. А., штаб сержанта 3 категорії відділу формування та супроводження високомобільних груп внутрішніх комунікацій Центру морально-психологічного забезпечення ЗС України старшого сержанта Бондаренка С. В. розглянувши матеріали наукових результатів дисертаційного дослідження Нестеренко Наталії Валентинівни, встановила наступне:

наукові положення, які були обґрунтовані в дисертаційному дослідженні сприяли в роботі високомобільних груп внутрішніх комунікацій Центру морально-психологічного забезпечення ЗС України для оперативного реагування на зміни морально-психологічного стану особового складу;

матеріали теоретичного та емпіричного дослідження сприяють набуттю сержантами знань про зміст та структуру феномену управлінської культури та його значущості під час виконання службово-бойових завдань;

авторська анкета «Компетентності сержанта» дала змогу виокремити тих військовослужбовців, які здатні якісно виконувати службово-бойові завдання та мають високий рівень сформованості інтелектуальних, емоційно-волових, моральних, фізичних, професійно важливих якостей.

Голова комісії:
полковник



Олександр СЛЕСАРЕНКО

Члени комісії:
підполковник
старший сержант



Андрій БОНДАРЬ
Сергій БОНДАРЕНКО



АКТ

впровадження результатів дисертаційного дослідження
Нестеренко Наталії Валентинівни на тему:
«Психологічні особливості управлінської культури сержантів Сухопутних
військ Збройних Сил України»

Комісія у складі: голови комісії: заступника командира військової частини А3435 з морально-психологічного забезпечення – начальника відділення підполковника Гаркуши Д.О., та членів комісії: офіцера відділення морально-психологічного забезпечення військової частини А3435 капітана Бондарук А.О., офіцера відділення морально-психологічного забезпечення військової частини А3435 молодшого лейтенанта Пономаренко С.О., заступника начальника школи підготовки спеціалістів ППО СВ з морально-психологічного забезпечення майора Ломової В.А. цим актом засвідчує, що результати дисертаційного дослідження майора Нестеренко Н.В. «Психологічні особливості управлінської культури сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України» використані для планування та проведення психологічного забезпечення бойової підготовки сержантів військової частини А3435, а саме:

матеріали теоретичного та емпіричного дослідження сприяють набуттю сержантами (командирами) знань про зміст та структуру феномену управлінської культури та його значущості під час виконання сержантом службово-бойових завдань;

тренінгова програма «Управлінська культура сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України» сприяла розвитку у військовослужбовців рефлексивних умінь та практичних навичок необхідних для здійснення управлінської діяльності як необхідної умови реалізації управлінської культури сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України, та впроваджена в процес підготовки сержантів підрозділів ланки «взвод-рота-батальйон»;

авторська анкета «Компетентності сержанта» дала змогу виокремити тих військовослужбовців, які здатні якісно виконувати службово-бойові

завдання, мають високий рівень сформованості інтелектуальних, емоційно-волових, моральних, фізичних, професійно важливих якостей, сукупність яких дозволяє ефективно вирішувати професійні завдання в найскладніших умовах бойової обстановки та впроваджена в практику діяльності військової частини при підготовці сержантів на посади командирів відділень, головних сержантів роти (батареї), батальйону (дивізіону).

Голова комісії:
підполковник



Д. ГАРКУША

Члени комісії:
майор
капітан
молодший лейтенант



В.ЛОМОВА
А.БОНДАРУК
С.ПОНОМАРЕНКО