

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

НЕМІНСЬКИЙ ІГОР ВІКТОРОВИЧ

УДК 59.953.5

ДИСЕРТАЦІЯ

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ АКТИВАЦІЇ ВІЙСЬКОВИМ
КЕРІВНИКОМ ОСОБИСТІСНОГО РЕСУРСУ ПІДЛЕГЛИХ

19.00.05 – соціальна психологія; психологія соціальної роботи

053 Психологія

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата психологічних наук

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



І.В. Немінський

Науковий керівник

доктор психологічних наук

Омелянюк Сергій Миколайович

Київ-2025

АНОТАЦІЯ

Немінський І.В. Соціально-психологічні особливості активації військовим керівником особистісного ресурсу підлеглих. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата психологічних наук за спеціальністю 19.00.05 – соціальна психологія; психологія соціальної роботи. Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля МОН України. Київ, 2025.

У дисертаційному дослідженні наведено теоретичне узагальнення і нове розв’язання проблеми визначення соціально-психологічних особливостей активації військовим керівником особистісного ресурсу підлеглих і зроблено такі висновки.

Проведено теоретико-методологічний аналіз підходів до проблеми вивчення діяльності військового керівника з управління особовим складом у напрямку активації особистісного ресурсу підлеглих. Показано, що особистісний ресурс підлеглого розглядається як інтегральне психічне утворення, основу прояву якого становлять особливості самосвідомості: рефлексія, позитивне самостворення, визнання у себе діяльних, активно-перетворювальних можливостей у професійній сфері та досвіді. Механізмами суб’єктогенезу визнано такі психічні феномени: наявність складноорганізованої, деталізованої, інтегрованої суб’єктивної моделі об’єктивного світу; стійкість до цілеутворення; здатність до співорганізації смислів; активність із породження суб’єктивної моделі внутрішнього світу; здатність до ситуаційного синтезу внутрішніх ресурсів у межах необхідності досягнення певної цілі.

Констатовано, що активації механізмів суб’єктогенезу сприяють відповідні умови організаційного середовища, а саме умови для пізнання і перетворення підлеглими свого зовнішнього світу (наявність широкого кола референтів, де «значущим іншим» є безліч людей, наявність ситуації взаємодії з іншим смисловим світом, наділення діяльності та взаємодії потрібними характеристиками). Ці умови сприяють орієнтації на рефлексивне прояснення

різноманіття форм смислоутворення, встановленню партнерських стосунків, забезпеченню моносуб'єктності спільної діяльності, утвердженню цінностей самореалізації та самовираження.

Наголошено, що пізнання і розвиток підлеглим себе, як суб'єкта власного психічного життя і свого буття, містять умови для суб'єктивної артикуляції професійно-значущих способів і нормативів діяльності, вироблення на цій основі власної системи дій, особистісних критеріїв і норм професійної діяльності; виявлення підлеглим співвідношення вимог життєдіяльності та власних можливостей; зорганізованості суб'єктивної моделі об'єктивного світу з вимогами професійного середовища; визначення міри суб'єктної включеності і самопрояву.

Розроблено та обґрунтовано структурно-функціональну модель суб'єктно-утворювального менеджменту у військовому середовищі з активації військовим керівником особистісного ресурсу підлеглих. Згідно з цією моделлю, механізми активації військовим керівником особистісного ресурсу підлеглих – це рефлексивні механізми регуляції та реалізації управлінської діяльності, що задають середовищу існування суб'єкта в організації характеристики, які забезпечують активацію механізмів суб'єктогенезу. Показано, що модель діяльності військового керівника має такі контури: зовнішній – функціональні ролі військового керівника, і внутрішній – внутрішня діяльність військового керівника зі смислоутворення, формування управлінської концепції.

Визначено соціально-психологічні особливості активації військовим керівником особистісного ресурсу підлеглих. Емпірично доведено, що успішність реалізації військовим керівником функціональних ролей, виявлена в асесмент-центрі, значущо пов'язана з усіма компонентами особистісного ресурсу особового складу військових частин (підрозділів). При цьому взаємодія чинників «функціональні ролі військового керівника» та його «ціннісно-сміслові особливості» – пов'язана з розвитком таких параметрів особистісного ресурсу підлеглих, як саморозвиток, емпатія, розуміння унікальності Іншого, рефлексивність, кількість та диференційованість уявлень про себе, свобода вибору та відповідальність за нього, пізнання результатів і систем поведінки,

композиторна оцінка соціального інтелекту.

Виокремлено провідні напрямки психологічного забезпечення розвитку суб'єктно-утворювального менеджменту у військовій частині ЗСУ з активації військовим керівником особистісного ресурсу підлеглих.

Встановлено, що військові керівники можуть освоювати функціональні ролі, які забезпечують активацію особистісного ресурсу підлеглих. При цьому позитивні зміни швидше і легше відбуваються у діяльності військових керівників, які характеризуються вищим рівнем смислової динамічної системи.

Узагальнено, що формування організаційної культури із заданими властивостями – це діяльність військового керівника зі створення, фіксації у різних кодових системах майбутнього привабливого образу військової частини як організації, що містить соціальні уявлення про її місію, цілі, принципи діяльності, норми поведінки, які загалом зводяться до побудови у ній смислового різноманіття, орієнтації на рефлексивне прояснення розмаїття форм смислоутворення, до встановлення партнерських стосунків, до формування рефлексивних структур об'єкта управління – це діяльність військового керівника зі створення форм соціальної практики, в яких є умови для опанування підлеглими структурних, лінгвістичних і змістовних норм рефлексивного жанру комунікації, здійснюється колективне конструювання професійних рефлексивних комунікацій, активізуються елементи взаємодії та ефективної співпраці у спільній діяльності.

Показано, що психотехнологічний вплив – це забезпечення цілеспрямованої зміни особистісного ресурсу підлеглих за допомогою опосередкованого (застосуванням різноманітних процедур, методів і технік, головним чином, діалогічного типу) передавання конкретного соціального досвіду, який виражається у відтворенні певних дій, поведінки, спрямованих на відпрацювання навичок особистості у сприйнятті, розумінні та оцінюванні себе, інших людей; розвиток навичок взаємодії та організації діяльності групи у певних соціальних умовах; розширення знань, досвіду, навичок у сфері взаємодії, організації діяльності групи.

Наголошено, що психологічні передумови активності військового керівника

зі спрямованістю на активацію особистісного ресурсу підлеглих пов'язані з високим рівнем розвитку змістовного, функціонального, структурного компонентів його динамічної смислової системи.

Ключові слова: *військовий керівник, підлеглі, суб'єктно-утворювальний менеджмент, особистісний ресурс, активація особистісного ресурсу.*

Neminskyi I.V. Socio-psychological features of activation of personal resource of subordinates by military leaders. – Qualification scholarly work published as manuscript.

The dissertation for the degree of Candidate of Psychological Sciences in the specialty 19.00.05 – Social Psychology; Psychology of Social Work. Volodymyr Dahl East Ukrainian National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2025.

The dissertation research is devoted to determining the socio-psychological features of activation of the personal resource of subordinates by a military leader.

The theoretical and methodological analysis of approaches to the problem of psychological mechanisms of activation of the personal resource of subordinates by a military leader is carried out. As a result of the theoretical study, the personal resource of a subordinate is considered as an integral mental formation, the basis of which is the manifestation of the peculiarities of self-awareness: reflection, positive self-attitude, recognition of active, active-transformative capabilities in the professional sphere and experience. The mechanisms of subjectogenesis are the following mental phenomena: the presence of a complex, detailed, integrated subjective model of the objective world (containing a positive self-attitude, recognition of active and transformative capabilities in the professional sphere and experience); resistance to goal setting; ability to co-organise meanings; activity in generating a subjective model of the inner world; ability to situationally synthesise internal resources within the framework of the need to achieve a goal;

The theoretical analysis of the problem has shown that two types of organisational environment conditions contribute to the activation of subjectogenesis mechanisms. Conditions for cognition and transformation of their own external world by subordinates: the presence of a wide range of referents, where the 'significant other' is not one person,

but many people, the presence of a situation of interaction with another semantic world, endowing activities and interactions with the necessary characteristics. These conditions contribute to a focus on reflexive clarification of the diversity of forms of meaning-making, establishment of partnerships, ensuring the mono-subjectivity of joint activities, manifestation of the phenomenon of exchange of features between activities of different levels, affirmation of the values of self-realisation and self-expression.

The identified methodological foundations allowed the development of a theoretical model of subject-forming management in the military environment, which reflects the totality of psychological mechanisms for activating the personal resource of subordinates by a military leader. According to this model, the mechanisms of activation of the personal resource of subordinates by a military leader are reflexive mechanisms of regulation and implementation of managerial activities that set the characteristics of the subject's environment in the organisation that ensure the activation of the mechanisms of subjectogenesis. The model of the military leader's activity has two contours: external – functional roles of the military leader, and internal – internal activities of the military leader in sense-making, formation of the management concept.

The article empirically reveals the peculiarity of activation of the personal resource of subordinates depending on the different levels of implementation of psychological mechanisms in managerial activity. It has been empirically proved that the success of the military leader's implementation of functional roles, identified in the assessment centre, is significantly related to all components of the personal resource of the personnel of military units (subdivisions). At the same time, the interaction of the factors 'functional roles of a military leader' and his 'value-semantic features' is significantly related to the development of such parameters of the personal resource of subordinates as self-development, empathy, understanding of the uniqueness of the Other, reflexivity, number and differentiation of ideas about oneself, freedom of choice and responsibility for it, knowledge of the results and systems of behaviour, composite assessment of social intelligence.

In the course of the experimental study, the effectiveness of psychological mechanisms for assisting subordinates in activating their personal resource was determined. In the formative experiment, it was found that military leaders can master

functional roles that ensure the activation of the personal resource of subordinates. At the same time, positive changes occur faster and easier in the activities of military leaders who are characterised by a higher level of the semantic dynamic system.

It has been experimentally verified that the psychological prerequisites for the activity of a military leader aimed at activating the personal resource of subordinates are associated with a high level of development of the content, functional, structural components of the dynamic meaning system of a military leader, and the psychological prerequisites for the activity of a military leader aimed at activating the personal resource of subordinates are associated with a high level of development of the content, functional, structural components of the dynamic meaning system of the military

The key directions of optimization of personnel management in the field of military personnel management in modern conditions are related to the following composition of psychological support of management: creation of conditions for reflecting the relationship between the state of personal resources of subordinates and the interaction between them and management processes (involves the implementation of the psychological component of monitoring, conducting a psychological examination of military practice); creation of conditions (external to the subject of management); psychological relations, etc.; formation of psychological resources for the management subject to implement management activities (improvement of professional competence; assistance in the formation of a management concept; formation of a military leader as a subject of psychological support of management).

Key words: *military leader, subordinates, subject-formative management, personal resource, activation of personal resource.*

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях:

1.1. Завацька Н.Є., Донець О.І., Немінський І.В., Журба А.М. Соціально-психологічні чинники деструктивних особистісних проявів в системі політичного мислення. *Теоретичні і прикладні проблеми психології: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. Сєверодонецьк: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2015. № 3 (38). С. 174-183. (Особистий внесок автора полягає у розкритті особливостей подолання деструктивних особистісних проявів у підлеглих військовим керівником).

<http://tpppjournal.com.ua/n3y2k15.html>

1.2. Омелянюк С.М., Немінський І.В. Соціально-психологічні особливості дискурсу військової загрози. *Теоретичні і прикладні проблеми психології: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. Сєверодонецьк: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2019. № 3 (50). Т. 2. С. 158-163. (Особистий внесок автора полягає у визначенні соціально-психологічних особливостей активації військовим керівником особистісного ресурсу підлеглих в умовах дискурсу військової загрози).

http://tpppjournal.com.ua/n50y2k19_tom_2.html

1.3. Zavatska N.Ye., Neminskyi I.V., Burakanov T.E., Serikova O.M., Sukonnyi D.O. [Leadership and efficiency of communication of the manager from the perspective of psychosynergetics](#). *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. Сєверодонецьк: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2021. № 3 (56). Т. 1. С. 85-91. (Особистий внесок автора полягає у розкритті ролі ефективності комунікації військового керівника в активації особистісного ресурсу підлеглих).

<https://doi.org/10.33216/2219-2654-2021-56-3-1-85-90>

1.4. Немінський І. Суб'єктний ресурс особистості в психологічній теорії. *Psychology Travelogs: Scientific Journal*. 2024. Issue 2. P. 173-183.

<https://doi.org/10.31891/PT-2024-2-17>

1.5. Немінський І.В. Активация особистісних ресурсів персоналу як

психологічна проблема. *Психологічний журнал: наук.-практ. журн. Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини*. 2024. Вип. 13. С. 88-96.

<https://doi.org/10.31499/2617-2100.13.2024.315042>

1.6. Немінський І.В. Результати емпіричного дослідження впливу керівника на активацію ресурсного потенціалу персоналу. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2024. № 3 (65). Т. 2. С. 191-207.

<https://doi.org/10.33216/2219-2654-2024-65-3-2-191-207>

1.7. Немінський І. Структурно-функціональна модель активації військовим керівником особистісного ресурсу персоналу. *Вісник Національного університету оборони України*. 2025. Вип. 1 (83). С. 114-122.

<https://doi.org/10.33099/2617-6858-2025-83-1-114-122>

1.8. Немінський І.В. Результати дослідження активації керівником суб'єктного ресурсу підлеглих у формувальному експерименті. *Перспективи та інновації науки. (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»)*. 2025. № 5 (51). С. 2159-2171.

[https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-5\(51\)-2159-2171](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-5(51)-2159-2171)

Статті у матеріалах науково-практичних конференцій та інших виданнях:

2.1. Завацька Н.Є., Лукашов О.О., Немінський І.В. Людина у соціально-психологічному вимірі: особистісний адаптаційний потенціал. *Інституціональні перетворення в суспільстві: світовий досвід і українська реальність: зб. наук. статей за матеріалами IX Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Мелітополь, 18-19 вересня 2014 р.) / за заг. ред. А.А. Ткача, М.М. Радевої. Мелітополь: МІДМУ «КПУ», 2014. С. 130-133. (Особистий внесок автора полягає у з'ясуванні специфіки особистісного адаптаційного потенціалу підлеглих та його розвитку в діяльності військового керівника).

2.2. Лукашов О.О., Немінський І.В. Системний характер та внутрішня структура соціальної відповідальності особистості. *Релігія, релігійність, філософія та гуманітаристика у сучасному інформаційному просторі:*

національний та інтернаціональний аспекти: зб. наук. статей за матеріалами XVII Міжнародної науково-практичної конференції (Монреаль, 30-31 грудня 2018 р.). Монреаль: СРМ «ASF», 2018. С. 71-74. (Особистий внесок автора полягає в розкритті ролі відповідальності в активації військовим керівником особистісного ресурсу підлеглих).

2.3. Турбан В.В., Немінський І.В. Теоретичні питання самодетермінації. *Наукова спадщина української психології: Єдність минулого та теперішнього: зб. наук. статей за матеріалами наукового круглого столу* (м. Київ, 11 червня 2020 р.). К.: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2020. С. 47-48. (Особистий внесок автора полягає у визначенні значення самодетермінації в активації військовим керівником особистісного ресурсу підлеглих).

2.4. Блискун О.О., Федорова О.В., Немінський І.В., Колесніченко О.С., Бровендер О.О. Процес реінтеграції військовослужбовців в умовах проблемного соціуму. *Актуальні питання здоров'язбереження у координатах сучасних парадигм: зб. наук. статей за матеріалами VII Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Сєвєродонецьк, 29-30 грудня 2021 р.). К.: ПВТП «LAT&K», 2021. С. 10-14. (Особистий внесок автора полягає в розкритті специфіки активації військовим керівником особистісного ресурсу підлеглих в процесі їх реінтеграції).

2.5. Сафін О.Д., Немінський І.В. Інтелектуальний ресурс особистості як чинник вибору нею стратегій захисно-долаючої поведінки. *Психологічний журнал Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини*. 2022. Вип. 8. С. 93-101. (Особистий внесок автора полягає у визначенні стратегій захисно-долаючої поведінки в активації військовим керівником особистісного ресурсу підлеглих).

2.6. Смирнова О.О., Немінський І.В. Праксеологічний підхід в психології управління. *Сучасні проблеми гуманітарної науки і практики: філософський, психологічний та соціальний виміри: зб. наук. статей за матеріалами IX Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Київ, 26-27 грудня 2023 р.). К.: ПВТП «LAT&K», 2023. С. 331-335. (Особистий внесок автора полягає у розкритті соціально-психологічних аспектів ефективності діяльності

військового керівника щодо активації особистісного ресурсу підлеглих).

2.7. Немінський І.В. Активація особистісних ресурсів персоналу як психологічна проблема. *Актуальні проблеми забезпечення державної безпеки: зб. наук. статей за матеріалами II Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Київ, 25 жовтня 2024 р.). К.: Київський інститут Національної гвардії України, 2024. С. 194-196.

2.8. Немінський І.В. Структурно-функціональна модель психологічних механізмів активації військовим керівником суб'єктного ресурсу своїх підлеглих у ситуації управлінської взаємодії. *Особистісні та ситуативні детермінанти здоров'я в умовах війни: зб. наук. статей за матеріалами IX Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Київ, 14 листопада 2024 р.). К.: Інститут психології ім. Г.С. Костюка НАПН України, 2024. С. 138-141.

2.9. Немінський І.В. Психологічні особливості активації військовим керівником суб'єктного ресурсу підлеглих. *Шляхи удосконалення системи підвищення кваліфікації наукових, науково-педагогічних працівників і менеджерів військової освіти у вищих військових навчальних закладах та військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти: зб. наук. статей за матеріалами науково-практичного семінару* (м. Київ, 21 листопада 2024 р.) / Шинкарук О.М., Паламар М.І., Олійник Л.В., Морозов О.О. та ін. К.: НУОУ, 2024. С. 72-80.

2.10. Немінський І.В. Про результати дослідження впливу військового керівника на активацію особистісного ресурсу персоналу. *Філософсько-соціологічні та психолого-педагогічні проблеми підготовки особистості до виконання завдань в особливих умовах: зб. наук. статей за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Київ, 5 грудня 2024 р.). К.: Національний університет оборони України, 2024. С. 193-196.

2.11. Макаров О.В., Немінський І.В. Функції та механізми дії особистісних ресурсів психологічного благополуччя індивіда. *Ментальне здоров'я та психологічне благополуччя: наука і практика: зб. наук. статей за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Переяслав, 10 квітня 2025 р.). Переяслав: Університет Григорія Сковороди в Переяславі, 2025. С. 275-284. *(Особистий внесок автора полягає у розкритті механізмів дії особистісних ресурсів психологічного благополуччя індивіда).*

ЗМІСТ

ВСТУП	12
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ СТАНУ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ ДІЯЛЬНОСТІ ВІЙСЬКОВОГО КЕРІВНИКА З УПРАВЛІННЯ ОСОБОВИМ СКЛАДОМ	23
1.1. Особистісний ресурс у соціально-психологічній парадигмі	23
1.2. Активація особистісних ресурсів підлеглих як соціально-психологічна проблема	43
1.3. Структурно-функціональна модель активації військовим керівником особистісного ресурсу підлеглих	63
Висновки до розділу	75
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ АКТИВАЦІЇ ВІЙСЬКОВИМ КЕРІВНИКОМ ОСОБИСТІСНОГО РЕСУРСУ ПІДЛЕГЛИХ	79
2.1. Програма та методичний інструментарій дослідження особистісного ресурсу підлеглих	79
2.2. Соціально-психологічні особливості активації військовим керівником особистісного ресурсу підлеглих	100
2.3. Результати дослідження впливу військового керівника на активацію особистісного ресурсу підлеглих	126
Висновки до розділу	146
РОЗДІЛ 3. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АКТИВАЦІЇ ВІЙСЬКОВИМ КЕРІВНИКОМ ОСОБИСТІСНОГО РЕСУРСУ ПІДЛЕГЛИХ	149
3.1. Загальний задум формувального експерименту	149
3.2. Результати дослідження активації військовим керівником особистісного ресурсу підлеглих у формувальному експерименті	166
3.3. Соціально-психологічне забезпечення розвитку суб'єктно-творчого менеджменту у військовій частині	180
Висновки до розділу	207
ВИСНОВКИ	210
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	214
ДОДАТКИ	229

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах транзитивного соціуму віднайдення ефективних способів збільшення ресурсів персоналу є найважливішою проблемою соціальної психології та психології управлінської діяльності, зокрема, а у зв'язку з сучасними соціогенними викликами гостро постає необхідність її вирішення у військовій сфері. Затребуваним у цьому аспекті є підвищення соціальної активності кожного військовослужбовця, усвідомлення суперечностей перебігу своєї професіоналізації у сучасній воєнно-політичній обстановці як специфічного завдання, для розв'язання якого необхідно ініціювати і реалізувати процеси професійно-особистісного саморозвитку тощо. За наявності труднощів в організації поповнення кваліфікованих кадрів, перед військовими керівниками постає завдання пошуку механізмів підвищення внутрішніх резервів керованих ними військових формувань. З'ясовано, що у науковому аспекті актуальність дослідження зазначеної проблеми пов'язана, передусім, зі спрямованістю на зародження знань про суб'єктно-утворювальний менеджмент, зорганізованих навколо ситуації їхнього застосування у військовій сфері.

Аналіз стану розробки проблеми дослідження показав, що питання психологічного управління перебувають у центрі уваги зарубіжних дослідників. Значний досвід у постановці завдань і пошуку способів розв'язання проблем при роботі з особистісним ресурсом персоналу накопичено у психології управління, соціології організацій, теорії та практиці організації управління промисловістю (R. Doherty, S. Donal, J. French, E. Hatfield, B. Hopkins, G. Kelly, L. Orimoto, B. Raven, T. Singelis, P. Stringer та ін.). На увагу заслуговує розвиток методів зовнішнього управління, тобто впливу за допомогою зовнішніх, відносно об'єкта управління, чинників, з метою утворення необхідних «поведінкових комплексів» (у концепціях із необіхевіористською орієнтацією); розвиток ідеї опори на регулятор соціальної поведінки, який є певним чином організованим (вірування, очікування, атитюди, які слугують регулятором соціальної поведінки), для реалізації «когнітивного» управління через «врівноваження» когнітивних

структур, зміну валентностей «предметів», які енергезують поведінку об'єкта (у концепціях когнітивістської орієнтації); розвиток уявлень про управління через оперування «символами статусу», знаходження шляхів спрямованої зміни ступеня референтності для об'єкта управління групи, зміни «рольових елементів», побудови рольових структур тощо (у концепціях психології управління з інтеракціоністською орієнтацією); розвиток ідей «участі в управлінні», делегування повноважень, рольових стосунків тощо, як засобів мотивування персоналу, розвитку внутрішньо- та міжгрупових відносин (у концепціях гуманістичної психології); а також положення щодо партиципативного характеру стосунків суб'єктів та об'єктів управління з метою ініціації активності останніх, спрямованої на заплановане практичне перетворення. Водночас, у зарубіжній психології ставлення до об'єкта управління часто має маніпулятивний характер; методи психологічного управління, характеризуючись розмаїтістю з погляду «адресації» до конкретних психологічних механізмів, не повною мірою відображають принципи суб'єктогенезу; обговорювані механізми найчастіше не припускають розгляд операційної характеристики діяльності керівника.

Констатовано, що ідеї психологічного управління набули плідного розвитку у вітчизняній психології. Склалася теорія психологічного управління як цілеспрямованого впливу на «умови середовища», психологічні механізми та явища «першого порядку» з метою актуалізації та(або) зміни психологічних механізмів і явищ «другого порядку». Вивчення праць із психології управлінської діяльності дозволяє побачити тенденції, що характеризують можливість виокремлення суб'єктно-утворювального менеджменту як оригінального напрямку дослідження та управлінської практики (В. Алещенко, В. Барко, О. Матеюк, І. Попович, О. Сафін, О. Хміляр та ін.).

Суб'єктна парадигма посідає одне з центральних місць у психології особистості. Особливу увагу дослідників приділено вивченню особливостей суб'єкт-суб'єктних видів праці. Розроблено багаторівневий аналіз управлінської діяльності як діяльності суб'єкт-суб'єктного типу, показано її метадіяльнісний характер, роль і значення особистості керівника в її реалізації. Виділяються

роботи, спрямовані на виявлення результуючих ефектів застосування керівником різних стратегій управління. Розвиваються думки про способи нарощування суб'єктних властивостей працівників, а також про методи вивчення управлінської діяльності (О. Бондарчук, Л. Карамушка, І. Пасічник, В. Осьодло та ін.).

Водночас, у військовій сфері переважаючою залишається традиційна визначеність рольових позицій військового керівника. І дослідники, і практики наголошують на недостатній ефективності рекомендацій із психологічного управління через їхній «точковий характер», дисбаланс за ступенем і глибиною розробленості «на користь» методів дослідження. Фіксуємо й недостатню екстраполяцію у військовий менеджмент методів впливу на підлеглих з метою збільшення їх особистісного ресурсу. При цьому розуміння психологічних механізмів активації військовим керівником особистісного ресурсу підлеглих, інтегруючи цілу низку концепцій, може стати основою для подальшого розроблення ресурсного підходу в управлінні особовим складом Збройних сил України (ЗСУ) та інших військових формувань і правоохоронних органів України.

Таким чином, актуальність означеної проблеми, її недостатня дослідженість у науковому соціально-психологічному просторі, а також суспільна значущість визначили вибір теми дисертаційної роботи: *«Соціально-психологічні особливості активації військовим керівником особистісного ресурсу підлеглих»*.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконано в межах комплексних науково-дослідних тем кафедри практичної психології та соціальної роботи Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля «Соціокультурні та психологічні аспекти адаптації особистості в сучасному соціумі», «Соціально-психологічні основи розвитку адаптаційного потенціалу особистості засобами інноваційних психотехнологій в умовах трансформаційних змін сучасного суспільства». Тему дисертаційного дослідження затверджено Вченою радою Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля (протокол № 4 від 26 грудня 2014 р.).

Об'єкт дослідження – діяльність військового керівника з управління

особовим складом.

Предмет дослідження – соціально-психологічні особливості активації військовим керівником особистісного ресурсу підлеглих.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити соціально-психологічні особливості активації військовим керівником особистісного ресурсу підлеглих.

Для досягнення мети було висунуто такі **завдання дослідження**:

1. Провести теоретико-методологічний аналіз підходів до проблеми вивчення діяльності військового керівника з управління особовим складом.
2. Розробити та обґрунтувати структурно-функціональну модель суб'єктно-утворювального менеджменту у військовому середовищі з активації військовим керівником особистісного ресурсу підлеглих.
3. Емпірично дослідити соціально-психологічні особливості активації військовим керівником особистісного ресурсу підлеглих.
4. Визначити провідні напрямки психологічного забезпечення розвитку суб'єктно-утворювального менеджменту у військовій частині ЗСУ з активації військовим керівником особистісного ресурсу підлеглих.

Теоретико-методологічну основу дослідження становили: цілісний підхід, що базується на ідеях філософської антропології про системну цілісність людини (М. Гайдеггер, Е. Гуссерль, Ж.П. Сартр, А. Шопенгауер та ін.); про динаміку людських якостей (Г. Балл, С. Максименко, А. Печчеї, Ш. Тейяр де Шарден, М. Хайдеггер, К. Ясперс та ін.); про аксіологічний вимір людини (З. Карпенко, М. Шелер та ін.), про можливі модифікації духовного початку у людині (М. Боришевський, В. Москалець, П. Тейяр де Шарден, Е. Фромм та ін.), про співвідношення сутності та існування людини (Е. Гуссерль, А. Камю та ін.); ідеї системного аналізу та суб'єктно-діяльнісного підходу, що передбачають розуміння феномену розвитку в його організованій цілісності, розгляд морфологічного, структурного, функціонального, генетичного аспектів досліджуваної проблеми в їхньому взаємозв'язку та взаємозалежності (В. Бочелюк, С. Гарькавець, Є. Гейко, С. Максименко, І. Пасічник, І. Попович, Г. Радчук, В. Роменець, В. Татенко та ін.); принципи особистісно-орієнтованого

(Л. Заграй, Н. Токарева, В. Турбан та ін.), процесуально-динамічного (А. Коваленко, О. Кононенко, О. Лісовий, О. Сафін та ін.) підходів у психології; концепції розвитку особистості як активного суб'єкта життєдіяльності (В. Волошина, А. Грись, Я. Раєвська, К. Седих, Т. Титаренко, Н. Чепелева та ін.); концептуальні положення про розвиток особистості в процесі професійної діяльності (Ж. Вірна, З. Ковальчук, Т. Комар, Л. Пілецька, О. Шевяков та ін.); компетентнісна парадигма професійної діяльності (В. Барко, О. Євдокімова, В. Корнієнко, С. Миронець, Т. Траверсе, О. Цільмак та ін.); концептуальні підходи до детермінації соціальної активності особистості (Н. Добровольська, Ю. Завацький, О. Крижановський, Н. Фалько та ін.); дослідницькі положення щодо відповідності особистісних якостей вимогам професії (А. Борисюк, О. Лосієвська, Н. Пов'якель, Л. Руденко, О. Фурман, О. Чуйко та ін.); принципи активного соціально-психологічного навчання (О. Блискун, Ю. Бохонкова, І. Гоян, В. Завацький, О. Лукашов, Л. Черновська, Т. Яценко та ін.).

Значний вплив на теоретико-методологічне осмислення проблеми становили положення і висновки ієрархічної організації суб'єктивної реальності, психічного розвитку особистості (К. Роджерс та ін.); рефлексивно-діяльнісного і смислового підходів, як основи механізмів зміни особистості (Н. Завацька, В. Осьодло, А. Фурман та ін.).

Важливим орієнтиром стали положення про роль внутрішніх, суб'єктних детермінант активності людини та суб'єктного досвіду; «наднормативну», надситуативну активність, яка є значущим чинником динаміки і розвитку особистості та діяльності; про природу та роль рефлексивних процесів у життєдіяльності людини, її самовизначенні у складних ситуаціях, формуванні та розвитку професійної Я-концепції (П. Горностай, В. Семиченко, О. Солодухова, Т. Титаренко та ін.).

Вагомим теоретико-методологічним конструктом слугували положення рефлексивного підходу до управління, що припускає включення до дослідницького інструментарію методів і засобів фіксації суб'єкт-суб'єктивних відносин під час моделювання об'єктів, наділених психікою, і визнання об'єктом управління процесу взаємодії суб'єктів, одним із яких здійснюється рефлексивне

управління, а також функціональний аналіз управлінської діяльності (О. Сафін та ін.).

Методи дослідження:

– *теоретичні*: теоретико-методологічний аналіз наукових концепцій та поглядів з проблеми дослідження соціально-психологічних особливостей активації військовим керівником особистісного ресурсу підлеглих (аналіз, синтез, порівняння, систематизація та узагальнення представлених у науковій літературі матеріалів щодо сучасного стану досліджуваної проблеми); наукова інтерпретація емпіричних даних;

– *емпіричні*: констатувальний і формувальний експерименти, асесмент-центр (спостереження реальної поведінки та взаємовідносин із підлеглими на заняттях (за системою Н. Фландерса)), вивчення продуктів діяльності, експертна оцінка, бесіда, контент-аналіз складених керівниками характеристик підлеглих, тестування, інтерв'ю; психодіагностичні методики: методика графічного визначення у просторі управлінських стилів керівництва «Управлінська матриця («решітка менеджменту»)» (Р. Блейк, Д. Мутон); методика визначення профілю організаційної культури (OCAI) (К. Камерон та ін.); методика «Організація» (Ю. Красовський, О. Іваннікова, О. Мітіна); методика граничних смислів (Д. Леонтьєв), тест на самоставлення «Хто Я?» (М. Кун, Т. Макпартленд, модифікація Т. Румянцевої), методика «Індивідуальна міра рефлексивності» (А. Карпов), тест-опитувальник структури суб'єктності (І. Серьогіна), методика визначення рівня суб'єктивного контролю (Є. Бажин, О. Голинкіна, О. Еткінд), методика дослідження соціального інтелекту (Дж. Гілфорд, адаптація О. Михайлової), тест-опитувальник емпатії (А. Меграбіан);

– *методи математичної обробки даних* з їх подальшою якісною інтерпретацією та змістовним узагальненням. Статистична обробка даних і графічна презентація результатів дослідження здійснювалася за допомогою пакета статистичних програм SPSS (версія 22.0).

Організація і база дослідження. Дослідження проводилося протягом 2014-2024 рр. та складалося з таких етапів: теоретичний аналіз проблеми; збір

емпіричних даних та їхня статистична обробка, формулювання та інтерпретація висновків констатувального етапу дослідження; розробка та апробація організаційно-методичних засобів та процедур впровадження у керовану систему психологічних механізмів активації особистісного ресурсу підлеглих; здійснення цілеспрямованої зміни характеристик організаційного професійного середовища, а також операціоналізація структурно-функціональної моделі психологічних механізмів активації військовим керівником особистісного ресурсу підлеглих; узагальнення результатів дисертаційного дослідження.

Дослідження проводилося на базі 16 військових частин і підрозділів Збройних сил України. Зовнішня валідність забезпечувалася репрезентативністю вибірки: загальна кількість учасників дослідження становила 457 осіб. Середній вік досліджуваних з числа військових керівників становив 37 років; досвід керівної роботи – понад 5 років. Емпірична вибірка репрезентує системи, що реально функціонують у ЗСУ, відображає властивості та характеристики особового складу військових частин і підрозділів.

Надійність і вірогідність результатів дослідження забезпечені відповідним методологічним обґрунтуванням вихідних теоретичних позицій, відповідністю застосованих методів меті та завданням дослідження; системною організацією дослідження; поєднанням кількісних та якісних методів аналізу отриманих емпіричних даних, залученням для аналізу одержаного дослідницького матеріалу методів математичної статистики, репрезентативністю вибірки.

Наукова новизна та теоретичне значення дослідження полягають у тому, що:

– *вперше*: на засадах смисло-діяльнісного підходу виявлено механізми, що реалізуються військовим керівником та завдяки яким середовищу існування суб'єкта у військовій частині (підрозділі) задаються характеристики, які зумовлюють актуалізацію особистісного ресурсу підлеглого особового складу; розроблено склад функціональних ролей військового керівника, що забезпечують вплив на підлеглих та запропоновано опис їхньої операціонально-технологічної характеристики; експериментально доведено залежність особистісного ресурсу підлеглих від рівня реалізації відповідних психологічних механізмів у керівній

системі; виокремлено провідні напрямки психологічного забезпечення розвитку суб'єктно-утворювального менеджменту у військовій частині з активації військовим керівником особистісного ресурсу підлеглих;

- *удосконалено* схему зовнішніх механізмів, яку доповнено описом особливостей ціннісно-сислової сфери військового керівника, що розглядаються як психологічна передумова його зусиль з активації особистісного ресурсу підлеглих; а також сферу психологічного управління завдяки включенню до неї параметрів спрямованості управлінського впливу на особистісний ресурс підлеглих та інтеграції військового менеджменту з принципами суб'єктогенезу;

- *дістали подальшого розвитку* ідеї соціального управління у військовій сфері в напрямку подолання традиції розглядати професійну діяльність військового керівника лише у контексті управління підлеглим особовим складом; методичні прийоми дослідження успішності реалізації військовим керівником функціональних ролей щодо активації особистісного ресурсу підлеглих.

Практичне значення дослідження полягає в обґрунтуванні соціально-психологічних засад активації військовим керівником особистісного ресурсу підлеглих. Результати дослідження формують передумови для широкого спектру досліджень фундаментальних і прикладних основ психології ресурсного управління особовим складом ЗСУ.

Обґрунтовані у роботі концептуальні положення, що пояснюють сутність психологічних механізмів активації військовим керівником особистісного ресурсу підлеглих, є підґрунтям для розробки системи психологічного супроводу військових керівників в аспекті формування їхньої професійної свідомості, досвіду роботи із посилення внутрішнього ресурсу особового складу військового підрозділу, без чого модернізаційні зусилля позбавлені свого ключового елемента.

Результати дослідження використано під час реалізації заходів кризового менеджменту у військових частинах (підрозділах), що дозволило сформувати систему взаємопов'язаних організаційних, психологічних механізмів управління модернізаційними ризиками на рівні військових частин (підрозділів); розробки програми підвищення кваліфікації експертів і тьюторів за темою дослідження.

Запропоновані у дисертації теоретичні та методологічні положення відображено у змісті навчальних курсів фахової підготовки та підвищення кваліфікації військових керівників Збройних сил України.

Результати дослідження можуть бути рекомендовані для впровадження в закладах вищої, зокрема військової освіти з метою оптимізації процесу професійної підготовки військових керівників, а також застосовані у практиці модернізації їхньої професійної підготовки із задіянням соціально-психологічних програм розвитку професійно важливих якостей та соціально-психологічного супроводу їх професійної діяльності загалом.

Результати дослідження **впроваджено** у консультаційну та методичну роботу науково-практичного Центру медико-соціальних та психотехнологій (м. Київ) (довідка № 426/18.02 від 12.06.2025 р.); у наукову та навчально-методичну роботу Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (довідка № 419/15.04 від 11.06.2025 р.), у навчально-виховну роботу факультету психології та соціальної роботи Одеського національного університету імені І.І. Мечникова (довідка № 272-18 від 02.06.2025 р.), в освітній процес Національної академії сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного (довідка № 738/8594 від 18.06.2025 р.), в освітній процес Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка (довідка № 3844 від 18.06.2025 р.), Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського (довідка № 09/01-3-388 від 07.07.2025 р.), Хмельницького національного університету (довідка № 27 від 29.05.2024 р.), Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника (довідка № 01-23/157 від 24.06.2025 р.), в освітній процес Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка (довідка № 39-н від 06.06.2025 р.), та застосовано у лекційних курсах і практичних заняттях з дисциплін «Актуальні проблеми сучасної психологічної науки та практики (іноземною мовою)», «Психологія цілісності особистості», «Соціальна психологія», «Військова психологія», «Психологічне забезпечення військово-професійної діяльності підрозділу», «Психологія особистості», «Організація психологічного супроводу військових частин (з'єднань)», «Психологічна

корекція», «Психологія управління», «Психологічне консультування» та ін.

Особистий внесок автора. Розроблені наукові положення та отримані результати емпіричного дослідження є самостійним внеском автора у визначення соціально-психологічних особливостей активації військовим керівником особистісного ресурсу підлеглих. В опублікованих зі співавторами працях доробок автора становить 50%. Розробки та ідеї, що належать співавторам, у дисертації не використовуються.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні та практичні положення дисертаційної роботи було представлено на науково-практичних конференціях, круглих столах, семінарах різного рівня, зокрема на *міжнародних*: IX науково-практичній конференції «Інституціональні перетворення в суспільстві: світовий досвід і українська реальність» (Мелітополь, 2014 р.), XVII науково-практичній конференції «Релігія, релігійність, філософія та гуманітаристика у сучасному інформаційному просторі: національний та інтернаціональний аспекти» (Монреаль, 2018 р.), VII науково-практичній конференції «Актуальні питання здоров'язбереження у координатах сучасних парадигм» (Сєверодонецьк, 2021 р.), IX науково-практичній конференції «Сучасні проблеми гуманітарної науки і практики: філософський, психологічний та соціальний виміри» (Київ, 2023 р.), науково-практичній конференції «Ментальне здоров'я та психологічне благополуччя: наука і практика» (Переяслав, 2025 р.); *всеукраїнських*: науковому круглому столі «Наукова спадщина української психології: Єдність минулого та теперішнього» (Київ, 2020 р.), II науково-практичній конференції «Актуальні проблеми забезпечення державної безпеки» (Київ, 2024 р.), IX науково-практичній конференції «Особистісні та ситуативні детермінанти здоров'я в умовах війни» (Київ, 2024 р.), науково-практичному семінарі «Шляхи удосконалення системи підвищення кваліфікації наукових, науково-педагогічних працівників і менеджерів військової освіти у вищих військових навчальних закладах та військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти (Київ, 2024 р.), науково-практичній конференції «Філософсько-соціологічні та психолого-педагогічні проблеми підготовки особистості до виконання завдань в особливих умовах»

(Київ, 2024 р.); доповідалися та обговорювалися на розширених засіданнях кафедри практичної психології та соціальної роботи Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (2014-2025 рр.).

Публікації. Основні положення й висновки дисертаційної роботи представлено у 19 публікаціях автора, з яких 8 статей у наукових фахових виданнях із психології (з них 6 статей – у наукометричних виданнях), 11 публікацій – у збірниках матеріалів науково-практичних конференцій та інших виданнях.

Структура дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел із 143 найменувань (з них 46 – іноземними мовами). Загальний обсяг дисертації викладено на 269 сторінках, з них 213 сторінок основного тексту. Робота містить 5 рисунків на 4 сторінках, 16 таблиць на 14 сторінках, 15 додатків на 41 сторінці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ СТАНУ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ ДІЯЛЬНОСТІ ВІЙСЬКОВОГО КЕРІВНИКА З УПРАВЛІННЯ ОСОБОВИМ СКЛАДОМ

1.1. Особистісний ресурс у соціально-психологічній парадигмі

Суб'єктний ресурс особистості є важливим концептом у психологічній теорії, що відображає внутрішній потенціал особистості для саморозвитку, адаптації та досягнення життєвих цілей. Цей поняття покладається на уявлення про особистість як активного суб'єкта, здатного активно впливати на власне життя, формувати власну долю та розвиватися психологічно [4; 33; 44 та ін.]. Однією із найважливіших засад механізмів впливу на реальні об'єкти з метою досягнення їхньої необхідної позитивної зміни є знання закономірностей функціонування і розвитку психічних явищ, а також чинників, що на них впливають. У нашому дослідженні – це феноменологія суб'єктних властивостей і суб'єктогенезу. До того, що основним «адресатом» управлінського впливу важливо розглядати суб'єктний ресурс фахівця, є серйозні аргументи, ігнорувати які неможливо в процесі соціального проектування з огляду на компактність ризиків, що концентруються у керівній системі.

У необхідності звернення до суб'єктності особистості переконують ідеї філософської антропології щодо системної цілісності людини, у межах якої вона постала як єдність фізичного, психічного і духовного начал, як взаємодія «природо заданих» та «надприродних» сутнісних якостей, що дозволяє перейти від спрощених моделей розуміння людини, в яких вона розглядалася як явище «вторинного похідного порядку» до «добудови» її «надприродних» сутнісних якостей, що дозволяє перейти від спрощених моделей розуміння людини, в яких її

розглядали як явище «вторинного», похідного порядку, до «добудовування» людини у глибину, до виявлення у ній самій специфічних імпульсів внутрішньої свободи, які дозволяють вибудовувати власне буття на засадах причинності, що виходить із центру її особистості [84]. При цьому об'єкт називається елементарною системою за наявності інтегративної властивості, функції (цілісності). Цілісність є новою якісною визначеністю, яка не зводиться ні до частин, що її утворюють, ні до процесів узгодження цих частин. Суб'єктний ресурс можна розглядати і як певний ідеал, що характеризується певною відносною постійністю, і як особливу духовно-соціальну субстанцію людського буття, що існує в умовах конкретного часу та реального простору в особі його носіїв – суб'єктів військової діяльності.

М. Гайдеггер, А. Печчеї, П. Тейяр де Шарден, К. Ясперс у міркуваннях про динаміку людських якостей стверджують можливість і необхідність їхнього переосмислення на кожному новому етапі наявного буття, звертають особливу увагу на сутнісні характеристики сучасної людини, наголошують на «буттєвій затребуваності» тих якостей, що дозволять забезпечити результативність та успішність розвитку і самої людини, і суспільства загалом [14; 96; 128; 129]. Сьогодні відбувається усвідомлення посилення ролі суб'єктних якостей учасників військового середовища у зв'язку зі його докорінним реформуванням.

У міркуваннях філософів про аксіологічний вимір людини приділено увагу на перекося використання раціонального у життєвої важливій сфері людської практики, внаслідок чого людина в процесі розвитку підспудно перетворюється на елемент соціально-організованих і техніко-виробничих систем, що спираються на власну раціональність. Підсумок цьому – репресивний характер сучасності, де людина – фактично не стільки мета і користувач науково-технічного прогресу, скільки істота, яку піддають репресіям на усіх рівнях її життя, включно з роботою. Зважаючи на зростання нестабільності у світі, керівним принципом діяльності людини стає не загальна доцільність, а доцільність реакцій – і відкритість можливостям світу. Людина перетворюється на автора власних відносин зі світом. Тому ціннісно-вольове ставлення до життя цінується вище за морально-вольові властивості.

Важливою є також ідея про можливі модифікації духовного начала в людині

(А. Бергсон, П. Тейяр де Шарден, Е. Фромм та ін.) [12; 91 та ін.]. Це яскраво виявляється, наприклад, у відмінностях філософських роздумів про гуманізм. З одного боку, в умовах ринкової конкуренції шанси на виживання окремої людини є тим вищими, чим краще виражені в особистості раціональний і вольовий початок. М. Гайдеггер трактує «новевропейський» тип гуманізму як забезпечення вищого і безумовного саморозвитку усіх здібностей людства для безумовного панування над усією Землею, але водночас – слідом за Ф. Гельдерліном – відмовляється від нього на користь «істини буття» та усамітненого «пастушества» [14]. Існує екзистенційне трактування гуманізму, в якому «раціоналізм» і «воля до влади» поступилися місцем невротичним екзистенціалам «тривоги», «жаху», «страху смерті», але в якому знайшли місце також і «відповідальність» перед Буттям та «турбота» про нього ж. Глибинним же ядром особистості є тут сама екзистенція - те, що не може ніколи стати суб'єктом [78]. Екзистенція може, однак, вступити у контакт з іншою екзистенцією і тим стверджувати свою реальність - реальність суб'єкта, але не об'єкта. За К. Ясперсом, лише у комунікації людина знаходить власну суб'єктну реальність: особистість розкривається лише вільно діалогічно, як «ти» і «я», особистість не об'єкт, а інший суб'єкт [96]. Можна стверджувати те, що за домінуванням понять, які несуть сенс буття людини, у традиціях української культури духовні цінності та смисли є суттєвими детермінантами як внутрішнього світу особистості, так і її способу життя [49; 71]. Однією з головних їхніх ідей є ідея про те, що досконалість людини є досконалість її духовності, моральності. Як правило, особистісні цінності характеризуються орієнтацією на суспільні, що є джерелом етичної поведінки індивіда [4; 29]. Сполучною ланкою між світом особистості та духовною культурою суспільства є цінності, виражені у конкретних діяннях.

Ідея про співвідношення сутності та існування людини (Е. Гуссерль, А. Камю, І. Кант, А. Швейцер та ін.) збагачує наукові уявлення про гуманістичну складову основи людського існування. У проблемі людини, за В. Франклом, первинний смисл не просторовий і не матеріальний, не тілесний, а буттєвий смисл. Бути – означає спілкуватися діалогічно [90]. Раніше філософія, вирушаючи від суцього, мислила буття як ідею, як енергію, як акт, як волю, а тепер – можна було б подумати – як

подію, зазначає М. Гайдеггер. Він розуміє буття як присутність, точніше, як вихід присутності із потаємності, а «людський спосіб буття» є «екзистенція» або «стояння у просвіті буття»; людина «є ось Буття, тобто його просвіт» [14].

Розвиваються ідеї звільнення людини для власної людяності та набуття у ній власної гідності. У XX столітті людина постала перед увагою дослідників такою, що постійно творить саму себе в індивідуально-унікальних формах внутрішнього, суб'єктивного світу. Як результат прагнення зрозуміти унікальність власної присутності у бутті виник інтерес до різного роду «компетенцій» – професійної, соціальної, індивідуальної. Сутність полягає у тому, що самостворення людини у професії, соціальному й особистому житті можливе за умови розуміюче-осмисленого переживання нею власної унікальності, яка є в основі будь-якого її ставлення до світу і самого себе. Філософи відзначають поступово виниклу необхідність уточнення співвідношення об'єктивної і суб'єктивної реальностей, специфікації останньої у структурі буття і її онтологічних критеріїв. Це положення веде до визнання унікальності та неповторності суб'єктності у людині. У людини немає нічого готового до випробування граничного досвіду самотворення, а також реконструкції у неї власної унікальності. Тому філософія ставить завдання усвідомлення засобами філософської рефлексії джерела людської справжності в актах, коли існування у досвіді змінює щось у людині. У соціальних відносинах саме духовно-практична компетентність людини ініціює зв'язки, стаючи передумовою породження людиною самої себе через безпосередність переживання реакцій, слів, вчинків як ступенів розгортання актів саморозвитку. Активність суб'єкта не перешкоджає руху його саморозуміння як носія онтологічної Ідеї, що змушує зосереджуватися і виробляти ставлення до цього образу як свого роду незалежної істоти, до якої треба прислухатися, стати запитуванням, сумнівом, запереченням, згодою.

Завершуючи огляд філософських праць, які розглядають проблему суб'єкта, слід додати, що методологічним підґрунтям дослідження мають стати сформульовані у філософії принципи цілісності, об'єктивності, історизму у підході до проблеми суб'єкта.

Історико-психологічні дослідження свідчать про те, що динаміка розвитку

поняття «суб'єкт» здійснюється від суто філософської категорії – до психологічного поняття – а потім до статусу власне психологічної категорії. Категорія суб'єкта набула останнім часом інтенсивного і продуктивного розвитку [64; 84 та ін.]. Можна виокремити такі напрями вивчення проблеми суб'єкта діяльності, а також суб'єктності, її особливостей і специфіки: особистість як суб'єкт вітальності (далі – особистість як суб'єкт діяльності (далі – особистість як суб'єкт діяльності (далі – особистість як суб'єкт спілкування (далі – особистість як суб'єкт спілкування (далі – особистість), особистість у системі діяльнісного опосередкування міжособистісних відносин (далі – особистість у системі діяльнісного опосередкування міжособистісних відносин) (далі – особистість у системі особистісних опосередкувань (далі – особистість в системі діяльнісного опосередкування міжособистісних відносин) (далі – особистість у системі діяльнісного опосередкування міжособистісних відносин) (далі – особистість у системі діяльнісних опосередкування міжособистісних відносин) (далі – особистість). Фіксуючи відсутність єдиного розуміння категорії суб'єкт у різних школах вітчизняної психології, а також суттєві розбіжності у розумінні суб'єкта у психологічній науці, можна відзначити зростання інтересу до цієї категорії, поступову диференціацію її семантичного простору від таких понять, як «свідомість», «особистість», «діяльність», «індивідуальність» та ін.; розширення сфери застосування категорії та інші тенденції.

В. Осьодло позначає наявне нині в українській психології поле значень категорії «суб'єкт», виокремлюючи низку поняттєвих опозицій [64]. Перша опозиція – «збереження – зміна». Ідею безперервності, недиз'юнктивності суб'єктності (внутрішнього суб'єктного світу) розвивають і інші дослідники. Водночас існує т. з., що визнає ідею безперервності, «зникнення суб'єкта», коли суб'єкт є лише як вираз діяльності, виникаючи та зникаючи разом із нею, а смислове навантаження із категорії «суб'єкт» переходить на поняття діяльності. Друга опозиція – «усвідомленість – неусвідомлюваність». Людина неусвідомлено стає суб'єктом і лише пізніше усвідомлює себе у цій якості. Т. Яценко підкреслює, що у житті людини немає нічого повністю усвідомленого або повністю несвідомого, а людина залишається суб'єктом тією чи іншою мірою також і на рівні психічного як

процесу і взагалі несвідомого [97]. Третя опозиція – «колективний – індивідуальний». Низка вчених визнає існування індивідуального суб'єкта і спільноти як сукупного суб'єкта; натомість В. Татенко стверджує уявність поняття «сукупний суб'єкт» [84]. Четверта опозиція, що характеризує критерії, якими визначається перетворення людини на суб'єкта, – «позиція – диспозиція» – також представлена різними поглядами. Поняття «позиція» – це відображення важливого етапу суб'єктогенезу. С. Максименко поняттям диспозиція підкреслює значущість проблемного осмислення дійсності як важливої критеріальної ознаки суб'єктності [44]. П'ята опозиція – «свобода – відповідальність» – формулюється у вигляді проблеми, чи є людина автором власного життя і чи може вона керувати його обставинами, чи, навпаки, керується ними (утвердження принципу жорсткої біологічної (фрейдизм) або соціальної детермінації психіки та поведінки людини (біхевіоризм, французька школа психології) [77].

Понятійна опозиція «цілісність – множинність». Цілісність суб'єкта як його характеристику виокремлюють низка дослідників. На думку С. Максименка, цілісність означає нерозривний взаємозв'язок природного і соціального на усіх стадіях розвитку людини. Зазначеному підходу протистоїть твердження полісуб'єктності, коли єдиний суб'єкт розчленовується залежно від здійснюваних ним сфер активності, і відповідно виокремлюються специфічні за своєю природою суб'єкт діяльності, суб'єкт спілкування, суб'єкт пізнання, суб'єкт життєдіяльності, суб'єкт психічної активності тощо [44].

Українська наука йде до ствердження цілісності людини через полісуб'єктність, тобто через виокремлення різних суб'єктів активності, а зарубіжна – через «роздвоєння», «розбудову» тощо сутності людини; у зарубіжній психології несвідоме визнають суб'єктною координатою; у зарубіжній психології не існує спільного поняття колективного суб'єкта, що позначає в українській науці групу людей, спільнот; різняться підходи до вирішення проблеми визначення меж свободи людини (в українській психології); у зарубіжній психології немає загального поняття колективного суб'єкта (в українській психології – «суб'єкта»).

Категорія суб'єкта породила безліч робіт, присвячених дослідженню суб'єктних властивостей людини. У психологічній науці під «суб'єктним» і

«суб'єктивним» розуміють дві різні сторони суб'єкта: суб'єктивність – ідеальна реальність, суб'єктність – функція. У сучасних дослідженнях підкреслюється змістовно-дієва природа поняття «суб'єктність» на відміну від визнання притаманної суб'єкту можливості упереджено ставитися до світу й осмислювати (надавати смислу) дійсності у понятті «суб'єктивність» [13]. Під суб'єктом розуміють спосіб реалізації людиною своєї людської сутності [7; 9; 93].

Із поняттям суб'єктності пов'язують такі характеристики особистості, як індивідуальність; самостійне творче мислення; характер; активність; воля; почуття особистої соціальної та моральної відповідальності; моральна, психологічна, емоційно-вольова стійкість; психологічна та професійна готовність; психологічна, моральна, професійна надійність; духовність; творчий потенціал [10; 52; 85 та ін.].

Аналізуючи сучасні теоретичні дослідження, можна констатувати, що єдиного визначення поняття суб'єктності немає, у нього дослідники вкладають деякі аспекти категорії суб'єкта, тобто позначають ним якості «бути суб'єктом». Аналіз теоретичних пошуків, а також результатів емпіричних досліджень суб'єктності (дослідження умов розвитку суб'єктності фахівця, суб'єктності офіцерів В. Осьодлом, суб'єктності людини на пізніх етапах онтогенезу, суб'єктних властивостей підлітків у навчальній діяльності, суб'єктності дошкільнят, суб'єкта життєдіяльності, особистісних та середовищних детермінант формування суб'єктності, феномену суб'єктифікації природних об'єктів тощо) дозволяє констатувати, що в українській психології за цим поняттям стоїть саме суб'єктність, а не суб'єктивність [64]. При визначенні суб'єктності автори спираються на різні методологічні засади – діяльнісний, культурно-історичний підходи, підхід соціального опосередкування. З досліджень зрозуміло, що суб'єктність – це складна психічна система, що відображає більш-менш адекватне ставлення психічного до буття як до об'єкта. Це інтегральне психічне утворення становить певна сукупність суб'єктних властивостей. Водночас фіксуємо неоднозначність перерахування цих властивостей як за віднесенням їх до певних психологічних феноменів, так і за складом. Є вказівки на важливість зв'язку суб'єктних властивостей між собою, структура (інваріант і варіанти) суб'єктного ресурсу. Найчастіше при визначенні суб'єктності проглядається «колекціоністський» підхід, що ще більше посилюється

посиланнями на рівневість феномена (суб'єктні, досуб'єктні та надсуб'єктні прояви). Залишається багатозначність у розумінні функцій суб'єктних властивостей; не розв'язані питання щодо механізмів їхнього функціонування. Важливо, суб'єктність – такий собі інтегрований «багатоликий» феномен. Багатоплановість змістовних аспектів, що вкладаються у поняття «суб'єкт», – основна причина багатозначності та недостатньої визначеності терміну суб'єктність, що становить незручність для його застосування як об'єкта управлінського впливу. Це обґрунтовує необхідність системного підходу до уточнення поняття «суб'єктний потенціал особистості», оскільки проблема є «конгруентною» за своїм рангом, ступенем узагальненості та за своїм змістом принципу системного підходу. Як відомо, системний підхід має два варіанти – гносеологічний та онтологічний. Перший із них передбачає реалізацію стосовно досліджуваного предмета певної сукупності методологічних засобів – свого роду алгоритму системного дослідження. Другий, крім цього, вимагає також і реалізації у дослідженні основних положень загальної теорії систем, оскільки означає, що предмет не лише можна розглядати як систему, а й реально є нею, підкоряючись основним закономірностям, розкритим і вивченим у цій теорії.

До теперішнього часу накопичено значний досвід реалізації принципу системності стосовно найрізноманітніших психологічних проблем. У працях показано, що діалектика предмета і методу розвиває принцип системного підходу завдяки їхній реальній взаємодії та взаємодетермінації. Вивчення логіки розвитку системного підходу у психологічних дослідженнях дозволяє скористатися новими можливостями системного підходу як пояснювально-інтерпретаційного засобу для теоретичного осмислення одержуваних результатів, а також як евристичного засобу продукування нового знання про суб'єктний ресурс особистості, зокрема завдяки застосуванню лінгвосистемного принципу.

Проблема особистісних (психологічних, суб'єктних) ресурсів останніми роками попала у фокус досліджень багатьох вчених. Так, В. Казібекова розглядає філософсько-психологічний зміст поняття «психологічні ресурси особистості» [26], Н. Панасенко досліджує психологічні ресурси особистості в подоланні кризи [65], Ю. Бохонкова вивчає психологічні особливості адаптаційних ресурсів особистості

під впливом самооцінки [8], О. Штепа розглядає психологічні ресурси як медіатор внутрішнього та зовнішнього «Я» людини [94; 95], А. Галян концентрує свою увагу на особистісних ресурсах як чиннику подолання напружених ситуацій у медичних працівників [15], М. Казанжи – на особистісних ресурсах подолання психологічної кризи [25], Т. Рисинець – на особистісних ресурсах як факторі вибору копінг-стратегій майбутніми психологами [76], а Н. Юр'єва і В. Пасічник – на мотиваційних ресурсах стресостійкості військовослужбовців підрозділів Національної гвардії України з конвоювання, екстрадиції та охорони підсудних [50].

З позицій системного підходу досягається більше наближення до розкриття реальної складності та багатовимірності, поліструктурності та багатоякісності психічного, до виявлення закономірностей і механізмів його самоорганізації; вдається не лише суттєвою мірою подолати деякі зі сформульованих на сьогодні у методології системності труднощів, а й виявити цілу низку нових фактів, закономірностей і механізмів у різних сферах психологічної проблематики. Будемо спиратись на основні положення метасистемного підходу до психологічних досліджень. По-перше, психіка належить до особливого, специфічного класу систем із «вбудованим» метасистемним рівнем. Функціональна організація психіки передбачає включеність метасистемного рівня у сам її зміст, у її власну структуру. При цьому метасистемний рівень за своїми змістовними, інформаційними характеристиками є ніби «повторенням» об'єктивної реальності, її відображенням. Водночас метасистемний рівень є саме рівнем, включений у загальну ієрархічну структуру рівневої організації: системи - психіки - як ієрархічно вищий рівень. По-друге, психіка загалом, а також її основні підсистеми організовані на основі цього принципу. Загальний принцип мультиплікується в основних підсистемах психіки. По-третє, стосовно організації психічних процесів, здібностей, діяльності утверджується структурно-рівневий принцип будови систем; при цьому загальносистемний інваріант в організації систем передбачає ієрархію рівнів, вищим із яких є метасистемний рівень.

Суб'єктний ресурс є системою, оскільки безпосередньо виражає нагальні цілі особистості та призначений для їхньої реалізації, а отже, він вибудований, реалізований у системних категоріях і механізмах. Суб'єктний ресурс суб'єкта

професійної діяльності – психологічна система, що онтологічно взаємодіє з метасистемами «професійна діяльність», «професійна комунікація», «інший», «поодинокі суб'єкти» і «складні соціальні суб'єкти», «організація» тощо. Суб'єктний ресурс суб'єкта діяльності атрибутивно включений у ці метасистеми, що визначають його (ресурс) якісну специфічність у конкретного суб'єкта. При цьому об'єкт (суб'єкт діяльності) входить у кілька метасистем одночасно, набуває множинних якісних специфікацій.

Багатоякісність, багатовимірність, полісистемність буття суб'єктного ресурсу особистості знаходить відображення у розроблюваному дослідниками на основі синтезу доволі різномірних наукових теорій поняттях «образ світу» та «професійний образ світу». О. Капінус зазначає, що сукупність ознак, які використовуються людиною для оцінювання різноманітних предметів і явищ, інших людей і самої себе, утворює в її свідомості унікальну психосемантичну структуру бінарних опозицій, яка визначає сприйняття навколишньої дійсності, свідомо чи несвідомо засвоєних та перероблених категорій, з якими вона «зустрічалась» у діяльності та у спілкуванні [27]. Чим складніша і різноманітніша система категорій, що склалася в індивідуальній свідомості, чим більш насиченими і міцними є взаємозв'язки між ними, тим яскравіше та адекватніше суб'єкт сприйматиме навколишній світ, тим краще він зуміє зрозуміти інших людей і самого себе, тим багатшою й осмисленішою стане його діяльність. Сам же феномен особистості у цьому контексті можна розглядати як здатність суб'єкта створювати. Чим більш осмисленим є контекст власного буття; тим більшою мірою суб'єктний ресурс особистості зорганізований із метасистемою, тим досконаліший він як система, розвиненіший, складно організований. Ці роздуми нашої виходять на думку про значущість проектування та управління становленням організаційної культури з необхідними властивостями як одного зі змістовних компонентів суб'єктно-утворювального менеджменту.

Наступний – морфологічний – план дослідження суб'єктного ресурсу дозволяє визначитися з його компонентним складом і механізмами активації у різних ситуаціях. Складні системи із «вбудованим» метасистемним рівнем будуються на різних критеріях. По-перше, критерій взаємодопомоги, що передбачає

розгляд як компонентів системи будь-якої сутності (предмета, явища, процесу, феномена тощо), що прямо або побічно сприяє досягненню загальної мети досліджуваної системи. Мета «витягує» із середовища на наступних етапах становлення і розвитку системи, переводить компоненти у режим їхньої взаємодопомоги її досягненню, коли кожен компонент проявляє себе лише тією мірою і у тому аспекті, що потрібні для досягнення мети. По-друге, у зв'язку із формуванням у психіки нової властивості – здатності до цілеутворення як такого і далі – до ситуаційної генези систем під конкретну, але щоразу – відмінну мету, для систем із «вбудованим» метарівнем є принцип потенційної необмеженості: чим змістовнішим буде компонентний склад суб'єктного ресурсу, тим більшою мірою він буде відповідати єдиному можливим для принципово невизначеного середовища принципам – ситуаційним. Це свідчить про необхідність розгляду полікомпонентного складу суб'єктного ресурсу, затребуваного для розв'язання кожного разу конкретного ситуаційного завдання. Будучи функціональною системою, суб'єктний ресурс, його компонентний склад формується за типом тимчасового і часткового включення; ситуаційного синтезу компонентів інших систем у межах необхідності досягнення суб'єктом якої-небудь мети. Крім того, суб'єктний ресурс – надлишкова сукупність компонентів (необмежений; репертуар можливих способів подолання різноманітних ситуацій), він потенційно не обмежений.

Суб'єктність не випадково специфікується різними дослідниками то як особистісні риси/властивості, то як процеси, то як здібності, тобто названо різні сторони, виміри, характеристики, рівні прояву феномена. Перелічені визначальні не є такими, що суперечать одне одному, а виражають різні особливості суб'єктності. Суб'єктність є проявом суб'єкта, бо виявляється лише при здійсненні конкретної активності. Суб'єктність виражає певне ставлення суб'єкта до світу. Суб'єктність визначається як риса/властивість суб'єкта, у тому сенсі, що вона проявляється стійко і типово в його активності. Визначення суб'єктності як процесу акцентує увагу на динамічності, безперервності її прояву. Визначення суб'єктності через здатність підкреслює, по-перше, зв'язок цього поняття з успішністю і, по-друге, що, як і будь-яка здатність, суб'єктність виникає на основі співвідношення вимог

життєдіяльності та можливостей людини.

Разом з тим, дослідники вважають за краще розглядати не усі варіанти атрибуції суб'єктності. Для проєктування ж психологічних механізмів активації керівником особистісного ресурсу підлеглих важливими є найрізноманітніші суб'єктні характеристики суб'єктів професійної діяльності, об'єднані (характеристики) у певні варіанти комбінацій, ефективні для здійснення професійної діяльності та самоуправління. Метасистемний підхід надає можливість розкрити механізми синтезу та інтеграції психічних процесів; властивостей у суб'єктний ресурс особистості. Суб'єктний ресурс особистості доцільно-розглядати як такий, що має одночасно різні аспекти, оскільки сукупність психічних процесів і здібностей особистості представлена у ній в онтологічній єдності, у нерозривному вигляді, і вони не лише органічно і багатоаспектно взаємопов'язані, а й взаємозумовлюють одне одного, є різними модусами єдиного функціонування психічного.

Перш ніж розглядати склад суб'єктного ресурсу особистості, слід згадати про його структуру. Важливо враховувати, що самі поняття структури і структурного є дуже загальними, багатоаспектними, полемічними. Структурний етап дослідження спрямований на розв'язання «критично значущого» для будь-якої системи питання – питання про її «матеріал» і механізми структурування, інтеграції її в цілісність. При цьому базовою і у теорії систем загалом, і у психології, зокрема, є теза про структурно-рівневий принцип організації систем. Виокремленість у структурному сенсі розуміють як автономність, як певний самостійний блок психічних структур і функцій. Для структурної організації систем із «вбудованим» метасистемним рівнем характерні такі закономірності. По-перше, присутність у суб'єктному ресурсі метасистемного рівня зумовлює трансформацію усіх інших «нижчих» рівнів. По-друге, відмінності компонента і структури багато у чому набувають відносного характеру: «ціле» і «частини» також можуть ставати багато у чому ніби «одно порядковими» і «рівно потужними».

Суб'єктний ресурс особистості як складна цілісність являє собою організацію низки підсистем різного рангу (і, відповідно, різної складності), що мають власні якісні характеристики. Системний рівень суб'єктного ресурсу особистості

представлений рефлексією, взятою в її власне процесуальному прояві, яка інтегрує у собі як «первинні», так і «вторинні» психічні процеси. Докладний розгляд механізмів рефлексії як метаінтегрального процесу знаходимо у працях К. Вагнера, Л.Грімма, Д. Мак. Дермотта, К. Карвелла, Ф. Кафера, Дж. Міллера, В. Хаака, К. Хольма та ін. Рефлексія має функцію забезпечення процесуально-психологічної регуляції зовнішньої активності. Цій функції підпорядкована ще одна функція рефлексії – функція зверненості психіки на саму себе, на власний зміст [92]. Рефлексія як процес можлива лише на основі відповідних операційних засобів і механізмів, у ролі яких є система інтегральних процесів. Їхня реалізація, довільний і суб'єктивно вільний контроль над їхнім використанням з метою оперування із внутрішньою інформацією і становить рефлексію як процес. Рефлексія – метаінтегральний процес. Крім того, що рефлексивність є однією із детермінант поведінки та діяльності, вона виконує ще важливіші і загальніші функції модератора, диверсифікатора та експлікатора інших чинників. Перша полягає у регулюванні міри прояву багатьох інших закономірностей, міри впливу інших детермінант. Друга полягає у посиленні ступеня варіативності їхнього прояву і навіть – варіативності форм їхнього існування. Третя полягає у виявленні прихованих – імпліцитних закономірностей і феноменів. Крім того, очевидним є і начебто «вторинний» характер самих детермінаційних впливів багатьох інших – зокрема базових закономірностей [137].

Процесуально психологічний зміст внутрішньої діяльності, психічне як зміст транспонує на себе архітектоніку діяльності – її будову і розвивається як діяльність, хоча вже в ідеальному плані. Клас інтегральних процесів починає обслуговувати внутрішню діяльність, транспонується на неї. Регулятивний інваріант системи процесів, необхідних і достатніх для породження, організації та регуляції деякого цілісного діяльнісного акту, що становлять замкнене «регулятивне кільце», який первісно обслуговує зовнішню діяльність, починає при цьому регулювати власне і внутрішню діяльність. Тим самим регулятивний інваріант стає саморегулятивним інваріантом. Регулятивний інваріант містить у собі ті процеси, які входять до класу інтегративних, але з двома доповненнями. По-перше, він надає їм хронологічної впорядкованості. По-друге, має замкнутий характер: результати контролю

співвідносяться із вихідними уявленнями про цілі діяльності за допомогою зворотного зв'язку і подальшої корекції або компенсувального, або трансформувального типів.

Склад суб'єктного ресурсу в аспекті іншого різновиду функціонування психічного – в аспекті здібностей особистості, співвідносних із психічними процесами, на системному рівні представлений рефлексивністю. Рефлексія як процес і рефлексивність, як суб'єктна якість має індивідуальну міру вираженості. Будучи інтегрованим симптомокомплексом простіших психічних властивостей, рефлексивність характеризується власною динамікою, способами розгортання (рефлексивними стратегіями) і положенням у підсистемі здібностей. І. Вахоцька розглядає рефлексію як психічну властивість і, аналізуючи її компонентний склад, вказують на складність цього психічного утворення, що являє собою інтегрований комплекс особистісних і когнітивних характеристик, який має властивість структурності [10]. Однак рефлексивність, як і кожна із загальних здібностей, проявляється у діяльності не безпосередньо, а у більш часткових здібностях, є властивістю складної функціональної системи, тією чи іншою мірою генетично зумовленої. Рефлексивні стратегії є водночас і базовим механізмом реалізації рефлексії як здатності та умовою розвитку властивості рефлексивності.

Метасистемний рівень суб'єктного ресурсу у процесуально-динамічному аспекті найтіснішим чином пов'язаний із попереднім, є його безпосереднім розвитком, результатом його трансформації, із врахуванням внесення у нього додаткових якісних характеристик. Рефлексія – є процесуальним засобом реалізації метасистемного рівня суб'єктного ресурсу, його координуючих і регулюючих взаємодій з усіма іншими рівнями організації психічних процесів (первинними, вторинними, третинними). Йдеться про подвійну приналежність рефлексії – до системного і до метасистемного рівнів. Завдяки механізму метасистемної оборотності система із «вбудованим» метасистемним рівнем виявляється у можливості об'єктивувати себе для своєї ж власної активності (регуляції, організації, координації тощо). Тому метасистемний рівень суб'єктного ресурсу у його змістовному наповненні постає як уся система знань суб'єкта про світ (як зовнішній, так і внутрішній).

У працях, присвячених дослідженню рефлексії виходу системи за її межі, координації та регуляції усіх рівнів організації психічних процесів, наголошується на конструктивній, творчій функції рефлексії – позитивного розроблення цінностей, цілей, програм і засобів самої діяльності, визначення сенсу життя. Активна – регулювальна – роль самосвідомості передбачає не лише відображення суб'єктом своїх особистісних смислів, а й рішення щодо їхнього прийняття або неприйняття, структурування власного Я.

Метасистемний рівень здібностей, у суб'єктному ресурсі співвідноситься із рівнем процесуальної організації свідомості загалом. Ці процеси спрямовані не на зовнішнє, а на внутрішнє середовище; їхнім предметом, «матеріалом» організації та координації у них, матеріалом управління та регуляції є зміст і функціональна динаміка психічних процесів. Саморегулятивні функції забезпечуються адекватними їм психічними процесами, які також мають індивідуальну міру вираженості. Вони є базою для специфічних – регулятивних здібностей.

Належність до метасистемного рівня є фундаментальною, спільною особливістю багатьох сучасних уявлень і понять психології – таких, зокрема, як поняття «ментальних репрезентацій», «когнітивних уявлень», «схем», «сценаріїв» (скриптів), «структур суб'єктивного досвіду», «інформаційних моделей», а у більш загальному аспекті – знань як таких.

У функціональній характеристиці суб'єктного ресурсу важливо, що має місце генезис складу суб'єктного ресурсу «під задачу» завдяки механізмам пам'яті та включенню часової координати в управління поведінкою і діяльністю. Метасистемний рівень виконує трансформувальну і генерувальну функції стосовно компонентного складу, його інтеграції.

В аспекті реалізації функціонального вивчення суб'єктного ресурсу (виявлення та інтерпретації складу, змісту та специфіки системи тих закономірностей, за якими він функціонує, тобто його власне функціональних закономірностей), можна зазначити таке. Насамперед, суб'єктність позначається як здатність, що забезпечує можливість здійснення нададаптивної активності, здатності під час організації діяльності встати над вимогами середовища [91 та ін.]. Найважливішою функцією суб'єктності називають забезпечення можливості

здійснення перетворювальної активності. Завдяки суб'єктності людина не пристосовується до середовища (зовнішнього і внутрішнього) своєї життєдіяльності, а стає здатною змінювати і перетворювати це середовище відповідно до своїх потреб і уявлень. Суб'єктною характеристикою є здатність «виробляти» цілі, зокрема ідеальні форми спільної діяльності, життя і самої практики. Причому у розумінні суб'єкта істотною його характеристикою вважається стабільність до здійснення цілей. У діяльності людина як суб'єкт, за В. Татенком, розв'язує задачі пізнання і перетворення свого зовнішнього світу; свого внутрішнього світу; себе як суб'єкта власного психічного життя та свого буття взагалі [84].

Суб'єктність фахівця – це є суб'єктна позиція, що відображає спосіб самореалізації, самоствердження, саморозвитку людини-професіонала та має такі прояви: суб'єктивне запам'ятовування професійно значущих способів та нормативів діяльності, вироблення на цій основі власної системи дій; вироблення особистісних критеріїв та норм професійної діяльності; вихід за межі нормативної діяльності, здатність авторського проектування та особистісно значущого способу здійснення діяльності, а також особистісний значущий спосіб її здійснення.

Ще одна функція суб'єктності – утворення ціннісно-сміслового ставлення людини до власної психіки, вона спрямовує й організовує її розвиток. Часто вирішальним при оцінці людини як суб'єкта стає рівень саморозуміння, самовизначення, самопереживання власного Я. Найважливішою характеристикою суб'єкта є надання суб'єктної цінності собі та іншим.

Як функцію суб'єктності називають можливість здійснювати; самодетермінацію, самовизначення. Стосовно теорії та практики психології праці можна сказати, що суб'єктність проявляється у самостійній та усвідомленій побудові перспектив власного розвитку у певній трудовій діяльності та в усьому житті загалом, яка нібито складає контекст для конкретної праці та розвитку людини у цій праці. Тому, якщо вести мову про розвиток суб'єкта праці, то передусім слід говорити про розвиток його здатності самостійно осмислювати свою діяльність, самостійно знаходити смисли цієї діяльності та шукати шляхи вдосконалення себе у цій діяльності. Самовизначення можна розглядати як вищу

форму соціально-психологічної адаптації особистості у соціумі, коли людина пристосована до умов середовища, приймає їх, не відчуючи внутрішнього дискомфорту, і водночас, вона здатна до самореалізації, реалізації свого неповторного екзистенціального смислу, роблячи в житті свій вибір, будуючи свої унікальні стосунки зі світом. Отже, узагальнимо ті необхідні і достатні атрибути суб'єктності, що забезпечують прояв суб'єктного ресурсу, які є ресурсним забезпеченням самоуправління у професійній діяльності.

Активність. Суб'єктна активність розуміється як специфічний вид активності, як така, що визначає не адаптивну, а нададаптивну поведінку людини. При цьому найважливішим проявом суб'єктної активності є її ініціація самим суб'єктом. Активність надає можливість людині детермінувати, тобто ініціювати, налагоджувати, підтримувати життєво значущі зв'язки, долати впливи.

Автономність – соціальна якість, що дозволяє людині діяти незалежно від внутрішніх і зовнішніх настанов, демонструючи здатність до самокерівництва, самостійності та свідомої самоспрямованості. **Самодіяльність** – вища форма суб'єктного прояву, яка полягає у самовизначенні, саморозумінні, активній самостійній позиції; здатність суб'єкта тримати відповідь за власні діяння не перед будь-ким, а перед самим собою.

Цілісність. Суб'єкт проявляється як інтегрована з елементів цілісність, позначена межами. Його характеризує внутрішньоособистісна цілісність, несуперечливість, гармонійність, а також здатність у взаємодії підвищувати ранг інтеграції, об'єднуватися з іншими, не втрачаючи власних меж і не ущемляючи при цьому інших, ставлячись до іншого як до суб'єкта, тобто успішна інтегрованість людини у соціальний контекст за дотримання суб'єкт-суб'єктної моделі стосунків.

Опосередкованість. Особистісна зрілість, можливість проявляти активність із використанням психологічних засобів і додаткових функціональних ланок у самоуправлінні. Медіаторами між потребою та її задоволенням є: знання і вміння застосовувати (використовувати), не принижуючи власного Я, закони, норми, цінності того соціального контексту, в якому функціонує суб'єкт; ланки самокерування людини (цілепокладання, програмування, прогнозування, контролювання, оцінювання); продукти самосвідомості людини – моделі

суб'єктивно значущих внутрішніх умов здійснення активності (Я-образ та Я-концепція як «теорії» про себе), згідно з якими вона здійснює самокерування.

Креативність. Творчий підхід до будь-якої діяльності та до власного життя загалом: введення суб'єктом нових умов, постановка оригінальних завдань, прагнення до нового, оригінального, нестандартного, а також бажання проявити та утвердити свою індивідуальність, зробити власне життя і свої стосунки з людьми об'єктом творення і перетворення. Творчість як розвиток діяльності за ініціативою самої особистості, на основі мотивації самоактуалізації.

Самоцінність. Означає самодостатність, можливість приймати себе і ставитися до себе як до цінності, незважаючи на недосконалість і наявність вад, здатність бути собі точкою відліку та опори, ціннісне ставлення до свого Я. При цьому самоцінне ставлення не актуалізує напруженість міжособистісних стосунків, що мають статусний характер, містять порівняння та оцінку себе іншими, не акцентує прояв потреби у самоствердженні.

Саморозвиток. Здатність людини самовдосконалюватися, бути автором власної долі, робити осмислений вибір, максимально мобілізуючи власні психічні ресурси; результатом такого творчого виходу із ситуації є успішна адаптація та/або перетворення довкілля і власної психіки, впорядковування. Прагнення людини до досягнення адекватної собі форми духовності, власної людської автентичності, за допомогою порівняння власних дій, переживань, думок із соціокультурними зразками, як мірами, що являють собою композицію цінностей, властивих певному типу культури. Становлення суб'єктності характеризується: розширенням набору засобів, якими володіє людина для ухвалення рішення і виходу із ситуації; здатністю ухвалювати дедалі більш осмислений вибір з опорою на себе, внутрішні цінності; наданням ціннісного сенсу тому, що відбувається.

Відповідальність. Добровільне взяття на себе гарантій щодо забезпечення умов здійснення мети, гарантій за рівнем якості діяльності та її результату, готовність відповідати за будь-які наслідки.

У генезисі суб'єктного ресурсу особистості, згідно із метасистемним підходом, виявляються як загальні, так і специфічні генетичні закономірності: поряд із механізмами часової спеціалізації та диференціації проявляються

механізми інтеграції та взаємодетермінації рівнів суб'єктного ресурсу; поряд із принципом консолідації у генезисі суб'єктного ресурсу виявляється дія принципу збереження вираженої диференціації метасистемного рівня від усіх інших рівнів; поряд із проявом принципу мінімальної достатності під час формування комплементу і специфічного генетичного потенціалу, а саме: на основі ситуацій, що склалися. Генезис специфікується на метасистемному рівні суб'єктного потенціалу, і проявом принципу цільової детермінації, оскільки суб'єктний ресурс актуалізується щоразу на основі ситуаційного принципу.

Важливою ланкою генезису суб'єктного ресурсу особистості є формування метасистемного рівня, відтворення у психіці об'єктивної реальності (професійної діяльності, професійних комунікацій тощо), побудова її моделей, синтезованих у професійний образ світу. У цьому – репродуктивний, відтворювальний характер генезису суб'єктного ресурсу особистості. Чим повнішою, адекватнішою, точнішою, детальнішою буде змістовна відповідність метасистемного рівня із нею, тим більші передумови складаються-для розв'язання індивідом практично будь-яких діяльнісних завдань. Водночас, продуктивний характер генезису суб'єктного ресурсу пов'язаний із породженням нових механізмів, пов'язаних із можливостями регулювати повноту, склад, зміст самих генетичних закономірностей.

Таким чином, суб'єктний ресурс суб'єкта професійної діяльності в аспекті свого «метасистемного буття» – це психологічна система, яка онтологічно взаємодіє із метасистемами «професійна діяльність», «професійна комунікація», «Інший», «поодинокі суб'єкти» і «складні соціальні суб'єкти», «організація» тощо. (у широкому сенсі уся об'єктивна реальність, професійне середовище) і завдяки цьому набуває множинних якісних специфікацій. Чим більшою мірою суб'єктний ресурс особистості зорганізований із метасистемою; тим досконаліший він як система, більш розвинений і складноорганізований. У морфологічному аспекті суб'єктний ресурс – інтегральне утворення, склад якого формується відповідно до критерію взаємодіяльності, коли кожен компонент проявляє себе лише тією мірою й у тому аспекті, що потрібні для досягнення мети; відповідно до принципу потенційної необмеженості, коли полікомпонентний склад формується за типом тимчасового та часткового включення, ситуаційного синтезу компонентів інших систем у межах

потреби досягнення суб'єктом якоїсь мети. У структурному аспекті суб'єктний ресурс – це складна цілісність, що являє собою організацію низки підсистем різного рангу, на найвищому рівні представлена змістовно усією системою знань суб'єкта про світ (як зовнішній, так і внутрішній), а процесуально – рефлексією як засобом реалізації, а також координації та регулювання взаємодій цього метасистемного рівня суб'єктного ресурсу з усіма іншими рівнями його організації. У функціональному аспекті суб'єктний ресурс забезпечує позитивну розробку цінностей, цілей, програм і засобів самої діяльності, а також виконує функції, що трансформують і генерують, стосовно власного компонентного складу, його інтеграції, забезпечуючи нададаптивну активність (за стійкості до цілеутворення), утворення ціннісно-смислового ставлення до власної психіки та організації її розвитку; самодетермінацію. У генетичному аспекті суб'єктний ресурс – цілісність, що актуалізується щоразу і розвивається на основі ситуаційного принципу завдяки відтворенню у психіці об'єктивної реальності (професійної діяльності, професійних комунікацій тощо), побудові її моделей, синтезованих у професійний образ світу.

До параметрів, що становлять атрибутивний простір суб'єктного ресурсу, визначають рівень розвитку суб'єктності як тенденції бути суб'єктом у широкому класі ситуацій, будемо відносити такі психологічні характеристики людини:

- активність – здатність до самоініціації діяльності, цілепокладання;
- автономність і самостійність – здатність здійснювати самовизначення своєї активності, її смислове зумовлення та ресурсне забезпечення; відповідальність – добровільне взяття на себе гарантій щодо забезпечення результату, умов діяльності, рівня якості, готовність відповідати за її наслідки;
- рефлексивність – усвідомлення джерел власної активності, її процесу, результатів і способів корекції; цілісність – здатність до функціонування як системи, яка самоорганізується; здатність розширювати межі власного Я до розмірів, які можуть бути самоцінність – позитивне прийняття себе; ставлення до себе як до цінності.

Таким чином, основним ресурсом персоналу є стрижневе утворення особистості – її суб'єктний ресурс. Із поняттям суб'єктності пов'язують такі характеристики особистості, як індивідуальність; самостійне творче мислення;

характер; активність; воля; почуття особистої соціальної та моральної відповідальності; моральна, психологічна, емоційно-вольова стійкість; психологічна та професійна готовність; психологічна, моральна, професійна надійність; духовність; творчий потенціал. Одна з особливостей у розвитку як категорії суб'єкт, так і поняття суб'єктність, – тенденція розвитку від характеристики якостей людини до процесуальних характеристик (самовизначення, самосвідомість, саморегуляція тощо).

1.2. Активація особистісних ресурсів підлеглих як соціально-психологічна проблема

Наразі особовий склад залучений до найвідповідальніших завдань, пов'язаних із захистом суверенітету і територіальної цілісності нашої держави, а тому до освоєння відповідних ним технологій, що мають стохастичний характер і передбачають збільшення вимог до особистісних ресурсів персоналу (особового складу). Таким чином, для участі у розв'язанні поставлених перед персоналом завдань кожному військовому керівнику сьогодні потрібно: підвищення усвідомленої активності, подолання натуральних форм проживання себе у професії; освоєння проектування ідеальних форм спільної діяльності; усвідомлення та прийняття суперечностей перебігу своєї професіоналізації у сучасних соціально-економічних умовах як специфічного завдання, для розв'язання якого необхідно ініціювати і реалізовувати процеси професійно-особистісного саморозвитку; залучення власних сил та можливостей для розвитку.

Разом з тим, система військового управління сьогодні стикається із великими труднощами у реалізації ресурсного підходу в управлінні особовим складом. По-перше, надзвичайно великою є проблема соціальної дезінтеграції керівників у зв'язку зі складним характером завдань управління на тлі відсутності професійно-управлінської підготовки. По-друге, переважним як у військовій практиці, так і у теорії управління є директивний, раціоналістичний підхід, що означає націленість керівника на чітке виконання оперативно-технологічних функцій управління та

алгоритмів в ухваленні управлінських рішень, які забезпечують надійність і стабільність функціонування керованої системи. Однак функціональний зміст управлінської дії у раціоналістичному підході явно не передбачає розвиток суб'єктності учасників управлінської взаємодії. Різні форми існування мети діяльності за означеного функціонального змісту управління виявляються редукованими у меті; з усіх форм діяльнісного існування суб'єкта військова практика для військовослужбовця зводиться до натуральної форми, традиційної для військової практики, зорієнтованої на виконання методики; із моделей і способів побудови спільної дії актуалізується, насамперед, нормативно-примусова дія.

Отже, функціональний зміст раціоналістичної стратегії управління виявляється у функціональній редукції суб'єктності будь-якого і кожного учасника спільної діяльності. Особливо інтенсивно проявляються негативні властивості цієї моделі менеджменту в умовах інтенсифікації управлінського впливу за усією вертикаллю влади. Починають «природно» проявлятися у системі управління персоналом «неприємні». Для здійснення перетворень система управління (через перших керівників організацій) обирає стратегію концентрації ресурсів і здійснення «ривка» за рахунок колективних зусиль і принесення інтересів особистості у жертву інтересам суспільства. Але ця особистість – особистість керівника, від якостей якої залежать якості його підлеглих. Управлінська інтелектуальна еліта, вбачаючи свободи і захищеність своїх інтересів у ринковій цивілізації, починає дивитися на спільноту як на щось, що підлягає радикальному і швидкому виправленню. У результаті управлінці втрачають здатність бачити реальні інтереси персоналу (його втому, ціннісний вакуум), а також моральну готовність твердо і наполегливо їх захищати. З'являється рішучість «продавлювати» ситуацію, а не попереджати модернізаційні ризики. Таким чином, потрібні управлінські технології, що підтримують, підсилюють суб'єктний ресурс виконавців та управлінські технології. Усе це зумовлює соціально-громадську актуальність дослідження змісту і методів ресурсного управління в аспекті його зверненості до суб'єктності персоналу; ставить завдання пошуку механізмів підвищення ефективності за рахунок внутрішніх резервів; зумовлює підвищення актуальності розвитку менеджменту як науково-практичного напрямку, орієнтованого на забезпечення ефективного

функціонування установ у нових соціально-економічних умовах. Оскільки у ринкових умовах джерелом розвитку є вільна діяльність особистості, яка прагне соціального визнання, затребуваним є такий особливий напрям менеджменту, як суб'єктно-творчий менеджмент.

Звернення до історичної рефлексії, предметом якої стало вивчення думки про способи нарощування суб'єктних властивостей фахівців, зайнятих у суб'єктно-суб'єктних видах праці, а також про методи вивчення такого різновиду управлінської діяльності, показало, що суб'єктно-утворювальна стратегія управління є максимально складною, розгорнутою формою управлінської діяльності, що становить найбільші складнощі для її вивчення, внаслідок чого вона стає предметом аналізу на відносно пізніх етапах пізнання.

Деякі пояснювальні принципи і категорії, що дозволяють підійти впритул до дослідження психологічних механізмів активації керівником особистісного ресурсу підлеглих, уперше з'явилися у соціології управління – спочатку важливій складовій психології праці, що згодом перетворилася на самостійний науковий напрямок, який вивчає трудову діяльність як особливу підсистему суспільних відносин, що еволюціонує, в її різноманітних історичних і культурних формах, а також у взаємозв'язках з іншими підсистемами діяльності. Тут було виокремлено дві основні школи, які, виникнувши раніше за інші, стали безпосередніми попередницями новітніх теорій управління: класичні підходи та концепції «людських відносин». У класичних підходах центральне місце посідають ідеї раціоналістичного управління персоналом за орієнтації на такі основні постулати: організація вільна у виборі будь-яких засобів для досягнення своєї стійкості, у т. ч. шляхом жорсткої централізації завдань; за кожним індивідумом закріплюється чітке, окреме завдання; поведінка виконавців повністю детермінована раціональною схемою, яка забезпечує точність та однозначність дій, дозволяє уникнути упередженості та особистих симпатій у взаєминах. Відповідно, головним завданням керівника є суворий контроль і спостереження за підлеглими. Він повинен розкласти завдання на легкозасвоювані, прості і повторювані операції, розробити прості процедури праці та проводити їх у практику (М. Вебер, Г. Емерсон, Ф. Тейлор, Л. Урвік, Г. Форд, А. Файоль та ін.) [108 та ін.]. Надалі

бюрократичні моделі як форми раціональної організації роботи стали піддаватися дедалі більшій критиці та самокритиці. Установка на використання людини замінюється установкою на управління.

На сьогодні раціоналістичне управління – це міждисциплінарна галузь наукового і практичного знання, що стверджує суворе дотримання оперативно-технологічних функцій управління та економіко-математичних методів в ухваленні управлінських рішень, досягнень кібернетики та практичної комп'ютеризації, досягнень теорії систем і практичного використання системного підходу в управлінні. Однак директивне управління – управлінська стратегія, що пригнічує суб'єктність його учасників. Емпіричне дослідження підтвердило згубність впливу згубного впливу директивної стратегії, що переважає в управлінській практиці, на стан суб'єктності підлеглих.

Вже у 30-ті роки минулого століття на перше місце у дослідженнях дедалі більше виходить не лише «організація праці», а й психологічні чинники трудової діяльності. Напрямок, що отримав згодом назву соціального підходу, виник як реакція на недоліки раціонального, розвивався паралельно і оскаржував право на абсолютну істину. Основна ідея напрямку вдало сформульована Пітером Друкером, що тільки людські ресурси здатні виробляти економічні результати. Усі інші ресурси підкоряються законам механіки. Їх можна краще використовувати, але їхній вихід ніколи не буде більшим, ніж сума входів [21]. Розвиток напрямку містить два етапи. Перший характеризується як рух за людські відносини, тобто проти деперсоналізації виробництва і за встановлення співпраці між адміністрацією та колективом (Н. Вітке, М. Фоллет та ін.) [109; 143]. У школі «людських стосунків» (Д. МакГрегор, А. Маслоу, Е. Мейо та ін.), що зробила акцент на вивченні людського чинника, важливості набув не лише результат, а й сам процес праці, а людина перетворилася з інструменту на ресурс, що вимагає вивчення і дбайливого поводження [121; 124; 125]. Увагу дослідників привертають чинники задоволеності працею, лідерство, згуртованість (А.Маслоу, Е.Мейо, Ф.Ротлісберг та ін.) [107; 121; 124].

Другий етап ускладнює положення першого і визначає предметом свого дослідження пошук засобів, спрямованих на управління поведінкою людей

(Д. Карнегі, Д. Мак-Грегор, Г. Саймон та ін.) [28; 125; 138]. У 50-70-х рр. минулого століття серед основних ідей концепцій «якості життя» (Д. Рісман і Дж. Гелбрейт) [133], «збагачення праці» (Л. Девіс) [132], «теорії стратегічного управління» (І. Акофф) [93] формують такі важливі положення: для ефективного розвитку організації важливим є перспективне цілепокладання; велику увагу слід приділяти корпоративній культурі; необхідно шукати засоби забезпечення глибокої зацікавленості та самовіддачі людей; культура організації містить систему цінностей, орієнтовану на особистісні якості, і т. п.. Особливе місце посідають теорії трудової мотивації (Ф. Герцберг, Д. МакГрегор, А. Маслоу, В. Рейф та ін.) [116; 121; 125; 140]. Важливо зазначити, що вже в цей період відбувався процес переоцінки цінностей, який виражався, по-перше, у визнанні причинної зумовленості психологічних чинників праці (зокрема, потреби самореалізації, творчості у праці, соціальної приналежності групі, розширення відповідальності тощо) від форми організації праці та її провідної ролі) від форми організації праці та її провідної ролі; по-друге, у спробі створити певну «синтетичну» модель, яка б поєднувала морально-психологічні стимули до праці, розроблені Ф. Герцбергом і Д. МакГрегором, із «тейлорівськими» методами її раціоналізації.

Розвиток ідей соціального управління поступово призвів до виокремлення у самостійний напрямок досліджень психологічного управління, спочатку у практиці, а потім і у науці. Здійснюючі історико-психологічний аналіз психологічного управління у межах психології організації та управління, соціології організацій, теорії та практики організації управління промисловістю за кордоном можна зазначити, що методи психологічного управління, які практикують в американській психології, із необіхевіористською орієнтацією, характеризуються як методи зовнішнього управління, тобто впливу за допомогою зовнішніх відносно суб'єкта управління чинників. Маніпулювання стимулами, що призводить до утворення у суб'єкта управління необхідних «поведінкових комплексів», є процесом навчання, здійснюваним у варійованих залежно від умов конкретної задачі, особливостей об'єкта схемах (матриці діадичної взаємодії, взаємодії результатів Д. Тібо і Г. Келлі; організація соціального контролю).

Предметом методів психологічного управління у межах когнітивістської

орієнтації є певним чином організовані ідеї, вірування, очікування, атитюди, які слугують регулятором соціальної поведінки. Засобами реалізації «когнітивного» управління є: «врівноваження» когнітивних структур; зміна валентностей «предметів», що енергетизують поведінку об'єкта управління; певна організація «психологічного поля», що є середовищем існування об'єкта управління, тощо («участь в управлінні», розвиток групових відносин у Е-групах, організація міжгрупової взаємодії, внутрішньоорганізаційна пропаганда, організація стимулювання тощо).

Функції психологічного управління з інтеракціоністською орієнтацією, що ґрунтується на категоріях «статус», «очікування», «роль», «референтна група», реалізуються завдяки оперуванню «символами статусу», знаходженню шляхів спрямованої зміни ступеня референтності для об'єкта управління групи, зміні «рольових елементів», побудові рольових структур тощо. Організаційна гуманістична психологія застосовує багато і названих методів і засобів психологічного управління, розвиваючи їх у дослідженні мотивації, внутрішньо- і міжгрупових відносин, «участі в управлінні», «розвитку організації», делегування повноважень, рольових відносин та ін.

Серед методологічних засад американської психології організації та управління називають системний підхід (формування на його основі реляційного, багатовимірного уявлення про людину); принцип методологічного індивідуалізму (розгляд організації як агломерації індивідів), філософію прагматизму.

Зазначимо, що для американської психології управління характерною є відсутність спроб теоретичного осмислення проблем психологічного управління, прагматична орієнтація більшості дослідників і «технологів». Ставлення до об'єкта управління має виразно маніпулятивістський характер. Надзвичайно варіативною є форма реалізації методів психологічного управління, наближена до характеристик повсякденних «життєвих» стосунків людей. Серед конкретних особливостей методів психологічного управління можна відзначити їхню велику кількість і розмаїття із погляду «адресації» до конкретних психологічних механізмів; «орієнтованість на індивіда»; приналежність до групи методів оперативного управління, що апелює до наявного «психологічного потенціалу» об'єкта

управління.

Звернення до західноєвропейської психології дозволяє виокремити низку перспективних пропозицій, серед яких дослідники відзначають такі:

- обґрунтування побудови моделі практичної діяльності психолога за логікою «регулятивного циклу» (П. Ван Стрін);
- внутрішньоорганізаційних змін як таких, що ґрунтуються на «концепції самоврядного індивіда у виробничій організації», що прагне використати у практичних цілях особистісні та групові механізми саморегуляції шляхом виокремлення у соціальній організації зон, порівняно вільних від впливу централізованого управління;
- положення про партиципативний, рівноправно-взаємодіяльний характер стосунків суб'єктів та об'єктів психологічного управління із метою ініціації активності останніх, спрямованої на заплановане практичне перетворення (П. Стрінджер і П. Ван Стрін) [140].

Методами реалізації є: здійснення системного аналізу інтересів, очікувань соціальних груп, що належать до різних шаблів внутрішньоорганізаційної ієрархії; систематичне врахування «цінностей» основних суб'єктів змін; організаційне закріплення партиципативного характеру стосунків у межах «комітетів дії».

Цікавими є методи японського менеджменту:

- методи соціального виховання, орієнтовані на процес перманентного формування і підтримки необхідної якості та рівня «психологічного потенціалу» (навичок, вмінь, установок, думок тощо);
- методи непрямого впливу;
- методи «пасивного пресингу», здійснювані через встановлення (зняття) обмежень «ступенів свободи» поведінки і діяльності людини як об'єкта управління.

Завершуючи огляд зарубіжних досліджень, важливо зазначити, що цей досвід дає цікавий матеріал для роздумів щодо самого вектора розвитку психологічних наук про працю. Фахівці з управління схильні вважати соціальну підсистему найскладнішою і непередбачуваною системою в організації. Але саме від неї залежить загальний успіх організації у ситуації жорсткої ринкової конкуренції, коли перемагає той, у кого більш кваліфікований персонал і краще побудовані

комунікації. Акцентується увага до людини як до ресурсу організації, а також інтерес до соціальної інженерії, людинознавчих технологій. Великий інтерес становлять виявлені у зарубіжній організаційній психології моделі впливу на персонал з метою збільшення його психологічного потенціалу, наближені до характеристик повсякденних життєвих стосунків людей. Водночас поставлена проблема не може бути розв'язана цими моделями у зв'язку, найчастіше, з маніпулятивним характером ставлення до об'єкта управління, відсутністю спрямованості управлінського впливу саме на суб'єктний ресурс персоналу; непропрацьованістю операціонально-дієвого аспекту управлінської діяльності зі збільшення суб'єктного ресурсу організації; відсутністю дослідження психологічних передумов відповідних зусиль керівника.

Ідеї психологічного управління набули плідного розвитку і в українській психології. Л. Карамушка суттєво збагатили цей напрямок в аспекті управління розвитком ресурсів персоналу [70].

На сьогодні склалася оригінальна теорія соціального управління. В її основу покладено три методологічні висновки: соціальне управління є найважливішим структурним елементом системи економічного управління; необхідною умовою соціального розвитку і самоуправління організації; специфічною управлінською діяльністю. Під «людським чинником» у психології розуміють широке коло соціально-психологічних, психологічних і психофізіологічних властивостей, що так чи інакше проявляються у конкретній діяльності (потреби людини, здібності, мотиви поведінки, інтереси, творчі можливості, працездатність, інтелект, емоції, воля, характер, свідомість, соціальні установки та ціннісні орієнтації) [80; 81]. Отже, людський чинник визнається різномасштабною і багаторівневою реальністю. Переконливо обґрунтовується необхідність подальшого вивчення управління «людським чинником», а саме тим його аспектом, що зумовлений особистісними закономірностями і механізмами психічної регуляції діяльності та поведінки.

Психологічне управління сьогодні – цілеспрямований вплив на умови середовища, психологічні механізми та явища «першого порядку» з метою активації та(або) зміни психологічних механізмів та явищ «другого порядку». Сучасний психологічний підхід розпадається на цілу низку окремих наукових течій:

мотиваційна, когнітивна, рефлексивна, управління конфліктами, іміджологія в управлінні, біхевіористський підхід тощо. Розглядаючи психологічні механізми активації керівником особистісного ресурсу персоналу, важливо спиратися на такі основні положення сучасних науковців і практиків:

- предметом психологічного управління є психічні властивості, процеси та стани, цілеспрямований вплив на які дозволяє досягти позитивної зміни реальних об'єктів;

- психологічне управління не може бути реалізовано поза цілісною системою управлінського впливу, побудованого адекватно закономірностям регулятивної та саморегулятивної функції психіки;

- конкретні методи психологічного управління мають бути конструктивними за змістом; реальними за формою; гуманними за цілями.

Разом з тим, можна відзначити відсутність знань про суб'єктно-утворювальний менеджмент. Тому звернемося до вивчення праць із психології управлінської діяльності, які дозволяють побачити тенденції, що характеризують можливість виокремлення суб'єктно-утворювального менеджменту як оригінального напрямку дослідження та управлінської практики.

Найважливішим дослідницьким напрямком можна вважати розроблюваний у сучасній науці функціональний аналіз у дослідженні управлінської діяльності. Під функцією розуміють відносно відокремлені напрями управлінської діяльності, які дозволяють здійснити управлінський вплив [68]. Існують різні точки зору на склад управлінських функцій, оскільки, починаючи з А. Файоля виконано велику кількість присвячених цьому питанню робіт. Проте цілісна узагальнена характеристика змісту управлінської діяльності відсутня. Так, проведений контент-аналіз джерел свідчить про значну варіативність списків функцій, хоча й дуже подібних у різних авторів. Як правило, зміст управлінської діяльності авторами розглядається як лінійний набір відповідних функцій. Створюються і різні класифікації функцій. Спираючись на запропоновану В. Барком класифікацію, що передбачає у змісті діяльності керівника наявність двох класів функцій: функцій-завдань і функцій-операцій, можна формувати склад функцій-завдань керівника з активації особистісного ресурсу підлеглих [5].

Для аналізу «зовнішнього» змісту управлінської діяльності, крім функціонального аналізу, у науці прийнято й інші способи, зокрема – рольовий аналіз (проводиться із позицій місії або ролі керівника). Ролі – це способи, правила поведінки людей, що відповідають прийнятим нормам і здійснюються відповідно до становища у трудовому колективі. Не можна не враховувати, що управлінська діяльність (тим більше в як засіб активації особистісного ресурсу підлеглих) – є складною і комплексною, яка вимагає виконання керівником безлічі різноманітних управлінських робіт. Будучи суб'єктом інтеграційної діяльності, спрямованої на координацію членів групи під час їхнього спільного функціонування, керівник виконує у своїй індивідуальній діяльності систему спеціальних завдань. У цьому плані важливим є питання про функціональні ролі, які є спеціальними видами робіт, що визначають зміст управлінської діяльності як складної діяльності ієрархічно організованого типу. При цьому рольові засади реалізуються і проявляються у зв'язку з іншою людиною, у ставленні до неї. Ця ідея обґрунтовується і принципом перерозподілу організаційних обов'язків між виконавцями і керівником, який розкривається як необхідність перерозподілу організаторських обов'язків між виконавцями і керівниками, виявлення психологічних особливостей впливу один на одного керівника і підлеглих, і керівників різного рівня, в аспекті психологічному, наближення теорії та моделі управлінської діяльності в її новому розумінні до динаміки дійсності, в аспекті практичному. У поняття «інтерація» дослідники вносять новий сенс – аспект саме психолого-управлінської (а не лише соціально-психологічної) взаємодії. Інтерація – це такий аспект міжособистісних стосунків, за якого не зникає, а, навпаки, виявляється їхній особистісно-психологічний характер (мотивація, відповідальність тощо) керівників, підлеглих. Інтерація – це взаємодія, яку постійно відповідально здійснюють партнери із кожного конкретного приводу тощо, на відміну від алгоритмізованого, заданого стилем керівника, а як наслідок, стереотипізованого способу його взаємодії із підлеглими.

Відзначаючи відсутність досліджень функціональних ролей керівника щодо сприяння підлеглим в активації їхнього особистісного ресурсу, звернемося до досліджень, які дозволяють сформулювати уявлення щодо їхнього складу. Концепція стратегії смислопороджувального (або цілепороджувального) управління,

запропонована Н. Аллюшиною і Т. Новаченко, прямо розглядає функції керівника у сфері управління [2]. Для розуміння сутності суб'єктно-утворювального управління важливими є такі уточнення автора:

- у розумінні суб'єкта суттєвою його характеристикою вважається стабільність до здійснення цілей, здатність «виробляти» цілі, утворювати смисли;
- проблематика розвитку суб'єктності пов'язана із подоланням людиною натуральних, природних форм життя, поведінки, а отже з тим, що суб'єкт сам для себе є предметом і метою перетворення;
- утворення суб'єкта передбачає, що суб'єктом військової практики є співорганізація, спільність учасників спільної діяльності.

Важливими є такі характеристики суб'єкта: породження самими суб'єктами практики ідеальних форм спільної діяльності, життя і самої цієї практики (цілеутворення); побудова «пробних» дій, авторських форм спільної діяльності (формоутворення: переходи від натуральної до ідеальної і реальної форм спільної діяльності); розрізнення і використання різних моделей спільної дії (дослідження і нормоутворення спільної діяльності). Управлінську дію у смислопороджувальній стратегії можна представити через набір функцій: надання можливості кожному учасникові спільної діяльності проявляти, утворювати індивідуальні смисли; спільної діяльності, цілі; постійна робота зі смислами, їхнє оформлення, переоформлення та співорганізація; забезпечення цілеспрямованої діяльності зі зближення спільних цілей та цілей окремої людини; створення умов для безперервного підвищення компетентності членів колективу; сутнісними характеристиками; забезпечення зближення спільної діяльності, її мети. Водночас теоретично виокремлений склад функцій керівника не супроводжується доказами їхньої достатності, не містить їхньої предметно-діяльнісної характеристики, вказівок на методи реалізації, тому є затребуваним дослідження як їхньої інституалізації в управлінській практиці, так і характеристики умов їхньої реалізації.

Розвиток уявлень про психологічні механізми активації керівником особистісного ресурсу підлеглих може спиратися на ідеї, які виникли у зв'язку із психологічним осмисленням О. Сафіним програмно-цільового управління у сфері

військового управління [79]. Автор досліджує теорію і практику розв'язання традиційних завдань управління на основі втілення мотивації у структурі програмно-цільового підходу, внаслідок чого традиційна управлінська програма збагачується інноваційними складовими (соціально-психологічною стратегією та соціально-психологічною тактикою), традиційне дерево цілей – мотиваційною основою у вигляді мети психологічної підготовки колективу до відповідної праці, традиційна програма-виконавиця – нормою-зразком психологічної готовності колективу до праці. Соціально-психологічна стратегія програмно-цільового управління виявляється у здійсненні переведення соціально значущої мети у мотив діяльності членів колективу за допомогою методів мотиваційного управління.

Сутністю соціально-психологічної тактики є випереджальна реалізація керівником соціально-психологічних функцій стосовно оперативно-технологічних функцій. Центральною ідеєю мотиваційного управління є перелік соціально-психологічних функцій керівника, реалізований у функціональній моделі. Утім, обмеження цієї моделі, зумовлені структурою програмно-цільового підходу, пов'язані із відсутністю націленості на збільшення особистісного ресурсу персоналу безвідносно до потреби організації робіт над середньо- та довгостроковими проектами.

Віхою у розвитку психологічного управління став розвиток ідей рефлексивного підходу, у дослідженнях типології рефлексивного управління та розроблення засобів моделювання процесів рефлексивного управління; в експериментальних дослідженнях процесів рефлексивного управління та створення систем (автоматів), які його організовують і завдяки цьому досягають успіхів у взаємодії із людиною; у спробах упровадження методичних напрацювань у різні сфери практики: воєнні конфлікти, дипломатію, слідчу практику та ін. (одразу зазначимо, що в управлінні освітою рефлексивний напрямок практично не отримав розвитку, незважаючи на активний пошук засобів розвитку професійної рефлексії). У зв'язку із наявністю в «об'єкта» рефлексії, в якій представлений і сам об'єкт, і механізм функціонування системи, і середовище, і уся система загалом, і у зв'язку з очевидністю впливу цього уявлення на функціонування системи, а також необхідністю врахування цього впливу, кібернетична «одиниця» аналізу має мати

інакший вигляд. Поняття управління розширюється включенням у дослідницький інструментарій методів і засобів фіксації «суб'єкт-суб'єктних» відносин під час моделювання об'єктів, наділених психікою. В. Лефевр, вводячи поняття «рефлексивне управління», розумів під ним процес передання підстав для ухвалення рішення одним із персонажів іншому [119].

Важливим є розгляд об'єкта управління як суб'єкта, що усвідомлює або може усвідомити наявність і спрямованість суб'єкта управління, а також необхідність врахування можливості активного характеру дій як з боку суб'єкта, так і об'єкта управління, що впливає. За цих умов об'єктом управлінської діяльності є не діяльність суб'єкта, а процес взаємодії суб'єктів, одним із яких здійснюється рефлексивне управління. При виявленні функціональних ролей керівника важливо врахувати, що рефлексивне управління позиціонується як форма інформаційно-комунікативної та регуляційно-комунікативної функцій процесів спілкування.

Важлива ідея, виявлена пізніше, полягає у тому, що управління як процес, як взаємодія «керівного центру» і «керованих суб'єктів» завжди має опосередкований характер, ніби «екранується» свідомими – рефлексивними процесами. Контакт суб'єктів та їхніх свідомостей просто неможливий без рефлексивних засобів і процесів. Рефлексивне управління – таке проходження «критичних точок» в організаційній поведінці, коли і керівник, і співробітники переосмислюють розуміння самих себе у звичних управлінських ситуаціях, причому це відбувається періодично, на певних етапах професійного зростання. При цьому, будучи глибоко особистісними та імпліцитними, рефлексивні механізми можуть і повинні забезпечуватися різного роду інституціоналізованими, організаційними засобами та заходами.

Особливо важливим є звернення вчених до дослідження рефлексії як найбільш принципового механізму самотрансформації об'єкта управління в його суб'єкт. Трансформація особистісної позиції за параметром об'єктності – суб'єктності базується на рефлексивних за самою своєю суттю процесах і механізмах, що актуалізують регулятивний план. У праці М. Прищак і О. Лесько наведено приклади відповідних заходів, що найбільш позитивно зарекомендували себе [74]. Однак висловлені ідеї мають характер розрізнених рекомендацій із не

виявленим у них змістом діяльності самого військового керівника. Дослідження психологічних механізмів активації керівником особистісного ресурсу персоналу потребує дослідження, з опорою на принципи суб'єктогенезу, форм інституціоналізації як організаційної рефлексії, так і індивідуальної рефлексивної практики його підлеглих.

Виявляючи у наявній управлінській практиці та відповідній літературі можливості військового керівника впливати на систему з метою збільшення особистісного ресурсу персоналу, однією із його функціональних ролей, якою він може створювати умови для прояву (у спільній діяльності) механізмів суб'єктогенезу, можна вважати формування організаційних структур об'єкта військового управління.

Сам термін «рефлексивні структури об'єкта управління» запозичено із наукових праць, виконаних у межах рефлексивного управління (моделювання процесів рефлексивного управління). Цей підхід виявився нерозривно пов'язаним із моделюванням рефлексивних структур об'єктів управління. Однак, по-перше, у військовому управлінні рефлексивний напрямок, набув недостатнього розвитку; по-друге, у цих працях не показано способів забезпечення рефлексивних механізмів інституціоналізованими, організаційними засобами та заходами. Це спонукає продовжити пошук, звернувшись до численних досліджень, у яких обговорюється формування організаційних структур управління як функція керівника.

Аналіз літератури засвідчив, що під структурою управління слід розуміти впорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів (серед яких називають і працівників організації), які перебувають між собою у стійких відносинах і забезпечують їхнє функціонування та розвиток як єдиного цілого. Структура управління розглядається як форма поділу та кооперації управлінської діяльності.

Аналіз розвитку менеджменту свідчить про те, що види різноманітних структур виявлялися і розвивалися як відповідь на потреби покращення процесів організації досягнення цілей. При цьому багаторічний досвід використання лінійно-функціональних структур управління засвідчив згодом необхідність їхньої заміни проектними, а потім і матричними структурами [87; 89; 123]. Сенс проєктної структури фахівці, загалом, вбачають у тому, щоб «зібрати в одну команду

найкваліфікованіших співробітників організації для здійснення складного проєкту у встановлені строки та із заданими рівнем якості, не виходячи за межі встановленого кошторису, а в матричній структурі члени проєктної групи підпорядковуються як керівнику проєкту, так і керівникам тих функціональних відділів, у яких працюють постійно. Трансформація механічних структур в органічні (адаптивні) передбачала нарощування ними таких характеристик: поліцентричний тип керівництва; система норм і цінностей, що змінюється, у формалізації відносин; розвиток персоналу, самоорганізація та ініціативність працівників як джерело ефективності.

Дослідники проблеми управління констатують, що організаційні структури у військовій сфері пройшли шлях розвитку, аналогічний усім іншим. При цьому із розвитком вимог із середини 80-х рр. минулого століття, знадобився пошук нових організаційних рішень. У зв'язку із розвитком інноваційної діяльності в установах стали створюватися об'єднання на кшталт проблемних і творчих груп; структури поступово перетворювалися на проєктні та матричні.

У роботах з цієї проблематики обговорюються: чинники побудови організаційної структури, симптоми організаційних проблем, структура функції, рівні участі та багато іншого. Увагу керівників звертають на те, що розвиток децентралізованих систем забезпечує переваги у підвищенні компетентності та оперативності; у створенні сприятливих умов для зростання та розвитку персоналу; у стимулюванні ініціативи персоналу, розвитку у них почуття причетності до справ військової частини чи підрозділу та відповідальності за результати її роботи. Аналіз досліджень свідчить також про можливість наповнення цієї функції (а вона структурно містить розв'язання задачі визначення способів координації та інтеграції підлеглих; визначення ступеня централізації влади; визначення способів реагування організаційної структури управління військовим підрозділом на зміни; створення середовища, сприятливого для професійного спілкування, зростання та розвитку кадрів тощо) змістом, необхідним для реалізації поставлених завдань. Зокрема, доопрацювання змісту функціональної ролі вимагає доповнення алгоритму дій військового керівника зі створення оргструктури уявленнями про рефлексивні взаємодії, зокрема способи активізації рефлексивних взаємодій, про способи

активізації зусиль кожного з усвідомлення самого факту своєї принципової подібності з іншими, також включеними і діяльністю індивідами, та можливості адекватного врахування особливостей їхньої діяльності у власних діях, про способи прояву і пред'явлення рефлексивних механізмів організації спільної праці та їхнього реагування, а також про способи реалізації рефлексійних механізмів управління військовим колективом.

Ще один підхід, на якому може ґрунтуватися склад функціональних ролей керівника із ресурсного управління персоналом, має назву організаційно-культурного. Підхід привернув в останні десятиліття увагу багатьох дослідників. Е. Браун, А. Вільямс, С. Девіс, Е. Джакус, Д. Дреннан, П. Добсон, Д. Елдрідж і А. Кромбі, К. Еолд, Г. Морган, Х. Шварц, Е. Шейн, К. Шольц, L. Körner, T. Kortsch, K. Rieder, T. Rigotti тощо констатують поступове нарощення глибини розуміння закономірностей становлення, структури та еволюції організаційної культури.

У загальному вигляді організаційна культура являє собою організації як представників професійних, кваліфікаційних і посадових груп, різних структурно-функціональних підрозділів, а також носіїв гендерних, вікових та інших соціальних якостей. Організаційна культура становить ядро культури організації та формується під впливом внутрішніх і зовнішніх культуральних чинників. У працях В. Кременя, М. Костицького, С. Максименка, О. Сафіна отримало подальший розвиток поняття «організаційна культура» [73]. Організаційна культура розглядається ними як параметр, що інтегрує формальну та неформальну структури організації. Автором виявлено актуальні поняття, що описують стан військового колективу у конкретний час: розвиток організацій, організаційна культура, організаційний клімат, індивідуальні та групові організаційні ресурси, зміст прихованого контракту, професійні стилі поведінки.

Сучасні погляди на можливість управління організаційною культурою (що формувалися у дискусії між представниками феноменологічного та раціонально-прагматичного напрямів, які у своїх теоретичних конструкціях обстоювали протилежні т. з.) ґрунтуються на ідеї М. Елвессона щодо доцільності розрізнення загальної культури, як підґрунтя для спільного погляду, та культури як чогось, що прямо впливає на поведінку за допомогою норм. Розуміння культури як

«соціального клею» має більше сенсу, ніж культури, як активатора та/або ознаки специфічної поведінки. Можна погодитись з думкою, згідно з якою організаційна культура позиціонується як багатоплановий феномен, породжуваний низкою обставин, серед яких можна відзначити й управлінський чинник. М. Елвессон, наприклад, вказує три варіанти управлінського впливу на організаційну культуру [100]. «Менеджмент культури» передбачає зміну на рівні артефактів, поверхневих, спостережуваних елементів організаційної культури, насамперед норм і правил поведінки в організації. «Символічний менеджмент» включає до сфери управлінського впливу серединний, підповерхневий рівень інструментальних цінностей (принципів діяльності). Нарешті, «діагностичний менеджмент» заглиблюється у фундамент організаційної культури і проникає на рівень базових уявлень для того, щоб виявити в організаційній культурі нездоланні бар'єри-пастки та обійти їх під час розроблення та реалізації управлінської стратегії.

Принципи управління організаційною культурою пропонують В. Дергачова, А. Зимогляд, Є. Коржов [18]. Уявивши організаційну культуру як мету керівництва організації, що має стати метою кожного її співробітника, вони пропонують формувати привабливий образ підприємства, що, як правило, містить усі основні компоненти організаційної культури – соціальні уявлення про її місію, мету, цілі, принципи діяльності, норми трудової поведінки, що загалом зводяться до встановлення, підтримання та розвитку стосунків. Організаційна культура як ідеал характеризується також тим, що мета та образ не відсуваються у далеке майбутнє, а сприймаються як норма повсякденної життєдіяльності колективу. Однак, незважаючи на активний розвиток організаційно-культурного підходу, констатуємо, що, по-перше, більше досліджено соціально-психологічний, менше – психолого-управлінський аспект управління формуванням організаційної культури; по-друге, недостатньо вивчено операційно-дієву характеристику діяльності керівника з формування організаційної культури із заданими властивостями; по-третє, потрібне обґрунтування властивостей організаційної культури, які співвідносяться із принципами суб'єктогенезу.

Дослідження способів нарощування особистісного ресурсу персоналу має ґрунтуватися на закономірностях навмисних змін психологічних феноменів іншої

людини, оскільки ці факти, накопичені на теперішній час психологічною наукою, доступні сьогодні широкому колу людей як суб'єктів професійної діяльності, що володіють правом вибору на звернення до цього знання. Інтерес для нашого дослідження становлять розробки соціальних технологій, що активізувалися в останні десятиліття.

Поняття «соціальні технології» залишається дискусійним. Технологію розуміють як регульоване відтворення функцій або відносин, а соціальне постає як включення у технологію професіоналів, які переслідують певні цілі. В аспекті цих міркувань робляться висновки, що якщо є процес управління і регулювання соціальними відносинами, значить це – соціальні технології. Сутність соціальних технологій може бути зрозумілою як інноваційна система методів виявлення і використання прихованих потенціалів соціальної системи, одержання оптимального соціального результату за найменших управлінських витрат. Соціальні технології – це людинознавчі технології, орієнтовані на розв'язання загальних, конкретних і специфічних завдань різних соціальних структур і людських станів. Ця дефініція має міждисциплінарну універсальність, що пояснює великий список наведених у літературі технологій, пов'язаних із саморозвитком і самореалізацією суспільства та особистості, розвитком соціальних інститутів. Об'єднання досягнень у сфері соціально-гуманітарного знання та накопичених соціальних практик, а також інформаційних технологій дозволяє сьогодні моделювати вельми раціональні соціальні технології.

У моделюванні функціональних ролей керівника з активації особистісного ресурсу підлеглих важливою є думка, на яку звертають увагу багато дослідників, про те, що у гуманітарній сфері можна говорити про проєктування та оптимізацію лише ймовірнісних алгоритмів керування діяльністю іншої людини, групи, оскільки зайва алгоритмічність не характерна для соціальних систем, які неминуче містять афективні моменти і методи діяльності із підсвідомими підґрунтями. Більше того, не можливе гарантоване досягнення діагностично заданих цілей як критеріально фіксованих результатів впливу; неминуча невизначеність. Операційний бік управлінської діяльності не можна відокремити від її особистісно-суб'єктивних параметрів, раціональну регуляцію – від емоційної.

При розгляді керуючих засобів впливу на ресурси особистості іншої людини важливо враховувати обмеження, що накладаються на їхнє застосування. У соціальному менеджменті останніх десятиліть (утім, починаючи від соціальних проєктів Платона у «Державі») гуманізм випробовують, зважаючи на проблему «поганих» людей, які не можуть просто зникнути самі по собі. Питання з ними доводиться вирішувати як з об'єктом діяльності тих, хто приймає рішення. А. Маслоу поставив завдання створення нової «хорошої» людини, пов'язуючи власні гуманістичні сподівання із власним проєктом «еупсихічного управління» – утопічною моделлю «соціального удосконалення» на основі технологій відбору «найкращих» технологій створення «обраних субкультур» [121]. Не можна не помітити, що перехід А. Маслоу від проблем особистості суб'єкта до проблем суспільства супроводжується зміною його гуманістичної, суб'єкт-суб'єктної парадигми відносин на суб'єкт-об'єктну, майже авторитарну парадигму. Може обговорюватися практика різного роду сучасних рухів «за розвиток потенційності», «духовного зростання» тощо, відмітними ознаками яких є відсутність або неспроможність філософської складової та переважання маніпулятивної, психотехнічної складових.

К. Поппер протиставляє цьому інший вид менеджменту (соціальної інженерії), який може бути названий поступовою; поетапною інженерією (рісетеал engineering). Модель К. Поппера відкидає усяку «суб'єктивність» на користь «хімічно чистої раціональності», оскільки той, хто вчить, що правити повинен не розум, а любов, відкриває дорогу тому, хто переконаний, що правити повинна ненависть [98]. К. Роджерс висунув ідею клієнт-центрованого менеджменту, оскільки: психотерапія є засобом управління за визначенням, а принципи психотерапії (відносини щирості, безумовного прийняття, емпатії) можуть використовуватися як дуже ефективний засіб зовнішнього управління людською особистістю та поведінкою [134]. Водночас багатьма дослідниками напрацьовується аргументація неетичності будь-якого психологічного втручання.

Наш погляд на спосіб розв'язання цієї суперечності під час формування уявлень про ресурсне управління персоналом збігається з точки зору О. Штепи, яка, вводячи категорію навмисної зміни, вкладає у неї ідею усвідомленості, що

поширюється на людей, які взаємодіють одна з одною; ідею вибору, що його робить людина, яка одержала уявлення про можливі варіанти зміни, які у неї наявні [95]. Як підстави для орієнтації у ступені етичності теорії навмисної зміни вона пропонує низку критеріїв: усвідомлений характер навмисної зміни; готовність суб'єкта навмисної зміни змінюватись самому; приймати на себе реальну відповідальність за отримані результати; приймати ідею ризику та ймовірності невдачі. На наш погляд, управління людиною має послідовно реалізовувати пріоритет суб'єктності у людині, а відносини між суб'єктами управлінської взаємодії бути відносинами діалогу, будуватися на розумінні суб'єкт-суб'єктної природи самоактуалізації. Етичні аспекти навмисної зміни психологічних феноменів людини містять вимоги до володіння керівником знанням про природу і чинники навмисних змін; наголошують важливість моральної оцінки форм духовної взаємодії людей, пріоритет критерію моральності над критерієм науковості тощо.

Інтерес для розроблення змісту діяльності військового керівника з активації особистісних ресурсів персоналу становлять концепції професійного розвитку, хоча в явному вигляді роль адміністрації у них не розглядається. Значення має поняття професійного розвитку військового керівника [79]. Важливими є уявлення про спрямованість, професійну компетентність та емоційну гнучкість військового керівника як інтегральні характеристики, які розглядаються як чинники професійного розвитку його особистості. Особливий інтерес викликає опис психологічних умов розвитку інтегральних характеристик військового керівника. Динаміка професійного розвитку військового керівника визначається перебудовою мотиваційної структури особистості із предметної спрямованості на гуманістичну; зміною репродуктивного рівня виконання дій на творчий; гармонізацією та ускладненням діяльнісних і комунікативних компонентів управлінської компетентності; здатністю оживляти справжні емоції у багатократно повторюваному процесі військової життєдіяльності.

Психологічним механізмом саморозвитку є внутрішня активність особистості військового керівника, його активність щодо перетворення власного внутрішнього світу у напрямку самореалізації. Врахування цих концептуальних положень уточнює уявлення про спрямованість і способи реалізації зусиль військового

керівника у створенні умов для професійно-особистісного розвитку його підлеглих.

Отже, завдання опису способів активації особистісних ресурсів персоналу є найважливішим завданням психології військового управління. Для його розв'язання у межах управлінського сприяння особовому складу в активації особистісного ресурсу створено такі передумови. Розроблено багаторівневий аналіз управлінської діяльності як діяльності суб'єкт-суб'єктного типу, показано її метадіяльнісний характер, роль і значення комунікативних засобів у її реалізації. Виявлено результативні ефекти застосування військовим керівником різних стратегій управління (директивної, програмно-цільової, цілеутворювальної).

Вивчено особливості суб'єкт-суб'єктних видів праці. Створено концепції професійного розвитку військового керівника. Разом з тим, констатуємо, що відповідно до логіки розвитку психології військової праці, актуальним кроком в інтеграції цілої низки ідей є розроблення концепції психологічних механізмів активації військовим керівником особистісного ресурсу персоналу. Суб'єктно-утворювальне управління – максимально складний прояв управлінської діяльності. Вивчення суб'єктно-утворювального управління як розгорнутої форми існування управлінської діяльності передбачає розв'язання низки дослідницьких завдань: щодо необхідності дослідити суб'єктність персоналу як: основний ресурс військової організації; щодо ролі військового керівника як першосуб'єкта: управління у спільній діяльності; щодо складу та операційно-дієвих характеристик функціональних ролей менеджера у ресурсному підході; щодо психологічних передумов активності військового керівника щодо активації особистісного ресурсу військовослужбовців.

1.3. Структурно-функціональна модель активації військовим керівником особистісного ресурсу підлеглих

Визначені попередньо методологічні засади дозволяють перейти до моделювання механізмів, спрямованих на управління розвитком особистісних ресурсів персоналу. Як відомо, ресурс – будь-які джерела і передумови отримання

необхідних духовних благ, які можна реалізувати за наявних технологій і соціально-економічних відносин. Загальноприйнятої класифікації ресурсів не існує, проте у системі управління серед інших традиційно розглядаються, наприклад, людські ресурси. Наявність у військовослужбовців, і зокрема, військових керівників суб'єктності є найважливішим джерелом і передумовою ефективної реалізації ними сучасних психотехнологій, що мають стохастичний характер, а також їхньої участі у формуванні нових суспільних відносин за умов створення у військовому підрозділі «локального порядку» (під час визначення критеріїв оцінки якості виконання поставлених завдань, формування гнучкої системи мотивування тощо).

Особистісний ресурс можна розглядати серед професійно-важливих якостей особистості військовослужбовця (під якими у загальному вигляді розуміють індивідуально-особистісні та соціально-психологічні особливості людини, які у комплексі забезпечують успішність виконання ним поставлених завдань), позиціонуючись як такі внутрішні умови, через які заломлюються зовнішні впливи і вимоги діяльності. Однак аналіз підходів до визначення професійно важливих якостей дозволяє дійти висновку про те, що вони мало що дають у пошуку механізмів розвитку цього ресурсу. Важливо, наприклад, що у сучасній психології суб'єктність специфікують різні дослідники то як особистісні риси/властивості, то як процеси, то як здібності, тобто названо різні сторони, виміри, характеристики, рівні прояву феномена [1; 4; 13; 27 та ін.]. Особистісний ресурс є системою. Опора на принцип метасистемної організації психіки дає можливість розкрити механізми синтезу та інтеграції психічних процесів, властивостей в особистісний ресурс. Доцільно розглядати особистісний ресурс особистості як такий, що має водночас різні аспекти, оскільки сукупність психічних процесів і здібностей особистості представлена у ній в онтологічній єдності, у нерозривному вигляді, і вони не лише органічно взаємопов'язані, а й взаємообумовлюють один одного, є різними модусами єдиного функціонування психічного.

Особистісний ресурс персоналу – інтегральне психічне утворення, основу формування і прояву якого становлять особливості самосвідомості (позитивне самоставлення, рефлексія) і визнання у себе діяльних, активно-перетворювальних можливостей у професійній сфері і досвіді, що забезпечує завдяки здатності до ініціації та регулювання професійної активності відповідно до внутрішніх критеріїв

ефективності і доцільності професійної діяльності на основі психічного центрування, психічного інтегрування, а також на основі психічного інтегрування. Особистісно-утворювальний менеджмент – це управління системою через управління свідомістю суб'єкта, активацією суб'єктного ресурсу особистості.

Як відомо, термін «механізм» означає систему психічних явищ, що послідовно змінюють одне одного і слугують передумовами формування та регуляції інших психічних процесів, властивостей і станів [9]. Як механізми активації особистісного ресурсу персоналу є такі психічні феномени: наявність складноорганізованої, деталізованої, інтегрованої суб'єктивної моделі об'єктивного світу (що містить позитивне самостворення, визнання у себе діяльних активно-перетворювальних можливостей у професійній сфері та досвіді); стійкість до цілеутворення; здатність до співорганізації смислів; активність із породження суб'єктивної моделі внутрішнього світу; здатність до ситуаційного синтезу внутрішніх ресурсів у межах неосвоєних ресурсів. Активації цих механізмів сприяють певні умови організаційного середовища. Насамперед ідеться про необхідність умов для пізнання і перетворення особистістю власного зовнішнього світу. Наявність широкого кола референтів, де значущим іншим є не якась одна людина, а безліч людей, наявність ситуації взаємодії з іншим смисловим світом, наділення діяльності та взаємодії потрібними характеристиками створюють умови для зустрічі особистості з категоріями, що описують побудову в організації смислового різноманіття, орієнтацію на рефлексивне прояснення різноманіття форм смислотворення, установа партнерських стосунків, забезпечення моносуб'єктності спільної діяльності, прояв феномену обміну особливостями.

Важливими є також умови для пізнання і розвитку військовослужбовцем себе як суб'єкта власного психічного життя і власного буття взагалі [34]. Сюди належать умови: для суб'єктивного запам'ятовування професійно-значущих способів і нормативів діяльності, вироблення на цій основі власної системи дій, особистісних критеріїв і норм професійної діяльності; для виявлення працівником співвідношення вимог життєдіяльності та власних можливостей; для зорганізованості суб'єктивної моделі об'єктивного світу із вимогами професійного середовища; для визначення міри суб'єктної залученості та міри власної творчості під час досягнення сформульованих для себе цілей.

Модель психологічних механізмів активації військовим керівником особистісного ресурсу підлеглих подано на рис. 1.1.



**Рис 1.1. Структурно-функціональна модель психологічних механізмів
активації військовим керівником особистісного ресурсу підлеглих**

Опис вихідних, узагальнених генералізованих механізмів активації особистісного ресурсу персоналу дозволяє перейти до дослідження механізмів, які здатні забезпечувати прояв суб'єктного ресурсу у ситуації управлінської взаємодії. Міркування про механізми активації керівником особистісного ресурсу персоналу потребують іншого рівня розгляду психічного. Активация особистісного ресурсу учасників спільної діяльності (управлінської взаємодії) – специфічне діяльнісне завдання, для дослідження якого необхідно розглянути настільки ж специфічну організацію управлінської діяльності як органічної частини більш загальної системи – системи спільної діяльності ієрархічно організованого типу. При цьому доцільно спиратися на результати психологічного аналізу управлінської діяльності, у якому розкрито і деталізовано її метадіяльнісний статус (як провідний під час її здійснення), підкреслюється, що вона розгортається як інтеграція багатьох індивідуальних діяльностей. Керівник і кожен виконавець позиціонуються як парціальні суб'єкти загальної спільної діяльності [45].

Забезпечення моносуб'єктності – головне завдання і найсуттєвіша прерогатива військового керівника. В управлінській діяльності як «діяльності з організації діяльностей» об'єкт постає як двоїстий, що поєднує два дозволяє їх досягати за законом переходу кількості в якість домінування суб'єктної позиції або ставати об'єктом, тобто проявляти переважно суб'єктні або об'єктні можливості.

Діаметрально протилежні початки – об'єктний і суб'єктний. Провідні механізми спільної діяльності – рефлексивні механізми організації спільної діяльності. Рефлексивні взаємодії як механізми управлінської діяльності формують в умовах управлінського впливу/взаємодії склад операційних механізмів прояву особистістю особистісного ресурсу, що є основою для формування в умовах управлінського впливу/взаємодії складу операційних механізмів прояву особистістю свого ресурсу.

Отже, психологічні механізми активації військовим керівником особистісного ресурсу персоналу – це рефлексивні механізми регуляції та реалізації управлінської діяльності, які задають середовищу існування суб'єкта в організації характеристики, що забезпечують активацію механізмів суб'єктогенезу. При цьому діяльність військового керівника з активації особистісного ресурсу підлеглих має

два контури: зовнішній – функціональні ролі керівника (формування організаційної культури із заданими властивостями; формування рефлексивних структур об'єкта управління; психотехнологічний вплив на військовослужбовців), які в операційно-технологічному плані охоплюють мотиваційно-інформаційний, діагностичний, проєктувальний і спрямовуючий процеси, та внутрішній – внутрішня діяльність військового керівника із формування управлінської концепції.

Характеристику діяльності військового керівника може бути представлено сформованим у науці способом вивчення управлінської діяльності, а саме – на засадах спільного конструювання та перевизначення культури організації; нагромаджувати її «соціальний капітал» через процеси об'єктивації: «інтерсуб'єктивність» (за умови інтерактивного смисловиробництва кожен агент акумулює та структурує повторюваний досвід у «типи» та «види» сприйняття); «входження у вжиток»; «інституціоналізацію» [24].

Формування рефлексивних структур об'єкта управління – це діяльність військового керівника зі створення таких форм соціальної практики, що є умовою опанування військовослужбовцями структурних, лінгвістичних і змістовних норм рефлексивного жанру комунікації; здійснення колективного конструювання професійних рефлексивних комунікацій; активізації елементів взаємодії у службових ситуаціях (різних видів обмінів), ефективної співпраці у спільній діяльності.

Обґрунтування включення до складу функціональної ролі f3. Евристичний потенціал суб'єкт-об'єктної парадигми може бути значно розширено за рахунок визнання існування у кожній людині як суб'єктних, так і об'єктних характеристик. Стосовно суб'єкта як індивіда об'єктом є будь-який предмет (зокрема й продукт духовного виробництва), на який спрямовано практичну або пізнавальну діяльність людини. Об'єктом для неї виявляються інші люди, об'єктом для себе є вона сама. Людина може позиціонуватись як об'єкт, зберігаючи при цьому потенційно дану їй родову здатність бути суб'єктом. Своєрідність цієї парадигми бачиться не в опозиції суб'єкта та об'єкта, а у розгорнутій, повній взаємодії усіх потенцій, якими володіє людина, і усіх потенцій, якими володіє світ. Таким чином, нині філософія визнає у людині можливість як суб'єктного, так і об'єктного буття [33]. Водночас розуміння

суб'єкт-об'єктної природи людини знайшло відображення не в усіх концепціях навіть у межах суб'єктної парадигми. Так, принцип суб'єкта реалізується у суб'єктно-діяльнісному підході, але під час його реалізації часто не береться до уваги інша базова сутність людини – об'єктна. В. Осьодло у своїй концепції суб'єктності також вказує на притаманну людині об'єктність, наголошуючи на тому, що людина як частина буття містить усередині себе об'єктну і суб'єктну природу і стосовно себе може бути одночасно суб'єктом і об'єктом перетворень [64]. Важливо, що суб'єктна та об'єктна сутність людини є саме потенціями людини як виду, і можуть бути виявлені кожною конкретною людиною тією чи іншою мірою в тій чи іншій ситуації. У зв'язку із цим він вказує на два типи суб'єктних позицій: коли людина повною мірою позиціонується як суб'єкт, самореалізуючись і долаючи зовнішні перешкоди у вигляді різноманітних впливів; і коли вона залишається суб'єктом більшою мірою номінально, мінімально проявляючи себе у взаєминах. Він підкреслює, що прояв людини у континуумі простору між полюсами «суб'єкт – об'єкт» Таким чином, у дослідженні суб'єктної сутності людини ним сформульовано висновок про те, що застосування принципу двоякої онтології людини збільшує пояснювальний потенціал суб'єктної парадигми у психології, оскільки стає можливим пояснення, здавалося б, суперечливих феноменів людської поведінки. З одного боку, людина (суб'єкт) проявляє себе як господар своєї активності, як така, що домінує над світом (собою та іншими людьми), впливає на світ, керує світом, підпорядковує собі, вільно існує самовизначення тощо. З іншого боку, людина (об'єкт) виявляє себе як залежна, підвладна впливу, підвладна, ведена, керована, безпомічна, така, що зазнає насильства чужої волі тощо. Врахування об'єктної природи людини дозволяє, по-перше, уникнути абсолютизації людини як суб'єкта, по-друге, збільшити евристичність суб'єктного підходу щодо розгляду розвитку людини як суб'єкта.

Дослідження показують велике значення психологічної підтримки особистості у здійсненні рефлексії та самоорганізації власної активності без втрати самостійності. Розвиток особистості розглядають як процес, що має подвійну детермінацію: суб'єкта (внутрішня детермінація), з одного боку, і певного наставника та реалізованих ним засобів підтримки особистості (зовнішня

детермінація), з іншого боку. Сутність проблеми полягає у гармонізації цих детермінант, їхньому узгодженні. Це стає ключовим чинником, що впливає на ефективність особистісно-професійного розвитку. Останні дослідження також переконують у можливості розвитку професійної суб'єктності за організації цілеспрямованого психотехнологічно вивіреного впливу ззовні.

Психотехнологічна функція військового керівника – це система його впливів на персонал для забезпечення цілеспрямованої зміни особистісного ресурсу за допомогою застосування психотехнологій. Психотехнологія – це опосередкована (застосуванням різноманітних процедур, методів і технік, головним чином, діалогічного типу) передача конкретного соціального досвіду, який виражається у відтворенні певних дій, поведінки, спрямованих на: відпрацювання навичок особистості у сприйнятті, розумінні та оцінці себе, інших людей (соціально-перцептивні); розвиток навичок взаємодії та організації діяльності групи у певних соціальних умовах (організаційно-комунікативні); розширення пізнавальної сфери людини (когнітивні); розвиток навичок взаємодії та організації діяльності групи у визначених соціальних умовах (організаційно-комунікативні); розширення пізнавальної сфери людини (когнітивні); розвиток навичок взаємодії та організації діяльності групи у визначених соціальних умовах. Відповідно до цього важлива підстава моделювання полягає у тому, що задіюються зовнішні відносно суб'єкта праці та внутрішні механізми, які зумовлюють зусилля військового керівника щодо активації особистісного ресурсу підлеглих. Таким чином, модель діяльності військового керівника має два контури: зовнішній – функціональні ролі військового керівника, що презентуються персоналу у вигляді комунікацій, інституційних впливів, і внутрішній – внутрішня діяльність військового керівника із формування управлінської концепції.

Активация особистісного ресурсу персоналу – діяльнісне завдання, що передбачає необхідність свого власного процесуального забезпечення. Оскільки управлінська діяльність розгортається як інтеграція багатьох індивідуальних діяльностей, синтезує у собі риси індивідуальної та спільної діяльності, військовий керівник і кожен його підлеглий як виконавець позиціонуються як парціальні суб'єкти спільної діяльності, то в описі змісту діяльності у зв'язку із

необхідністю активації особистісного ресурсу персоналу доцільно звернутися до інтеграції двох традиційних для аналізу управлінської діяльності підходів – функціонального і рольового.

Під функцією розуміють відносно відокремлені напрямки управлінської діяльності, які дозволяють здійснити управлінський вплив. Серед інших виокремлюють і групу кадрових функцій військового керівника. Рольовий аналіз проводять із позицій місії або ролі військового керівника. Ролі – це способи, правила поведінки військовослужбовців, що відповідають прийнятим нормам і здійснюються відповідно до становища у військовому колективі. Рольові засади реалізуються і проявляються у зв'язку з іншим військовослужбовцем, у ставленні до нього. Функціональні ролі – це види робіт «першого» керівника (як суб'єкта інтеграційної діяльності, спрямованої на координацію членів групи у перебігу їхнього спільного функціонування), що визначають зміст управлінської діяльності із виконання цим керівником у своїй індивідуальній діяльності системи спеціальних завдань зі створення умов для активації особистісного ресурсу персоналу.

До моделі включено виконання військовим керівником трьох функціональних ролей, які у сукупності забезпечують реалізацію усіх заявлених умов, а саме: формування організаційної культури із заданими властивостями (f1), формування рефлексивних структур об'єкта управління (f2), психотехнологічний вплив на персонал (f3).

Обґрунтування включення до складу моделі функціональної ролі f1. Важливість побудови організаційної культури із заданими властивостями є похідним положення про те, що особистісний ресурс суб'єкта професійної діяльності – психологічна система, яка онтологічно взаємодіє із метасистемами «професійна діяльність», «професійна комунікація», «Інший», «поодинокі суб'єкти», «складні соціальні суб'єкти» тощо, завдяки чому він (ресурс) набуває своєї багатоякісності, багатовимірності. Це, з одного боку, підкреслює важливість характеристик метасистеми для активації особистісного ресурсу персоналу, з іншого боку, вказує на те, що чим більшою мірою особистісний ресурс персоналу зорганізований із метасистемою, тим він більш досконалий як система, більш розвинутий, більш складно організований.

Формування організаційної культури із заданими властивостями – це діяльність військового керівника зі створення, фіксації у різних кодових системах майбутнього привабливого образу підрозділу, яким він керує, що містить соціальні уявлення про її місію, мету, принципи діяльності, норми трудової поведінки, які загалом зводяться до побудови в організації смислового різноманіття, орієнтації на рефлексивне прояснення різноманіття форм смислотворення, до встановлення партнерських стосунків, до утвердження цінностей самореалізації і самовираження. Характеристикою ідеологами військового керівника є її визначальний, але не вирішальний характер.

Обґрунтування включення до складу моделі функціональної ролі f2. Важливість включення другої функціональної ролі пов'язуємо із затребуваністю соціальних практик для розвитку особистісного ресурсу; із необхідністю доповнення традиційних для управлінської взаємодії у військовому підрозділі жанрів соціальної практики (вказівки, доповіді, оцінки, рішення, перемовини) рефлексивним жанром; із можливістю через щоденні інтеракції забезпечувати індивіда та групи (рефлексивні), смислоутворення.

Зазначені функціональні ролі являють собою відносно відокремлені напрямки управлінської діяльності, що відображають певні форми і способи управлінського впливу на керований об'єкт; зумовлені становищем керівника у системі спільної з іншими учасниками військово-професійної діяльності та спрямовані на умови організаційного середовища із метою створення передумов для активації у персоналу позитивного самоствавлення, рефлексії та визнання у себе діяльнісних, активно-перетворювальних можливостей у професії. Уособлюючи форму і спосіб управлінського впливу, зазначені функціональні ролі взаємопов'язані між собою, взаємопроникаючи і взаємопідсилюючи одна одну, як це умовно показано на рис. 1.2.

Психологічні передумови зусиль військового керівника щодо активації особистісного ресурсу персоналу пов'язані із високим рівнем розвитку змістовного, функціонального, структурного компонентів його світогляду (динамічної смислової системи). Самосвідомість військового керівника, націленого на реалізацію суб'єктно-утворювального менеджменту, характеризується складністю Я-

концепції, що забезпечує більшу флексибільність його поведінки та широкі можливості пізнання світу, порівняння себе із ним, і, як наслідок, розширення власних уявлень про самого себе; припускає не лише наявну «об'єктивну» констатацію складності Я-концепції, а й розуміння та переживання ним як людиною цієї складності та принципової незавершеності; присутність великої розмаїтості та домінування в Я-концепції характеристик, що її зумовлюють.

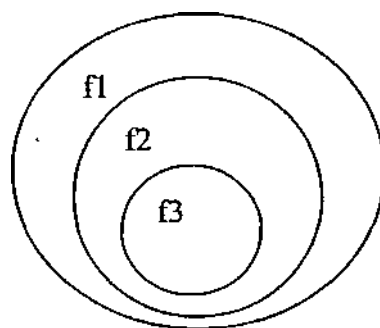


Рис. 1.2. Співвідношення функціональних ролей військового керівника щодо активації особистісного ресурсу підлеглих

У змістовному аспекті смислова підсистема військового керівника, що регулює реалізацію суб'єктно-утворювального менеджменту, охоплює його уявлення про себе у професії, а також світоглядні уявлення, які стосуються різних сфер дійсності, які співвідносяться із професійно-управлінською діяльністю із суб'єктно-утворювальною спрямованістю, зокрема уявлення, які відображають сучасні концепції смислоутворювальної діяльності та відповідні до них сутнісні характеристики керівної системи.

Отже, на основі принципів системного аналізу та суб'єктно-діяльнісного підходу, підходу з точки зору соціального опосередкування до дослідження можливостей цілеспрямованого впливу на особистісний ресурс персоналу, а також на основі узагальнення розрізнених чинників, що зумовлюють ефекти активації особистісного ресурсу персоналу в управлінському впливі та взаємодії, сформовано модель інституціоналізації процесу особистісно-утворювального менеджменту як сталої соціально-управлінської системи, що ґрунтується на формалізації багатьох форм і технологій кадрової роботи та їхньому нормативному закріпленні.

Особистісно-утворювальний менеджмент – це теорія і практика вирішення завдань розвитку ресурсів персоналу на основі: реалізації функціональних ролей, які слугують механізмами активації особистісного ресурсу підлеглих і розуміються як продукт взаємодії системи індивідуальної управлінської діяльності з іншими управлінськими діяльностями багатьох інших суб'єктів у структурі спільної діяльності, внаслідок реалізації яких (функціональних ролей) традиційна управлінська програма збагачується інноваційними складовими; прояв суб'єктності в учасників військово-професійної діяльності як стратегічний орієнтир системи управління; уточнення з позицій механізмів активації особистісного ресурсу складу функціональних ролей військового керівника з інституціалізації (упорядкування) взаємної соціальної діяльності персоналу); співвіднесеність управлінських практик із механізмами активації особистісного ресурсу та ін.); наявності у ціннісно-смысловій сфері військового керівника особливостей, що є психологічними передумовами зусиль з активації ним особистісного ресурсу персоналу.

Висновки до розділу

У розділі зазначено, що основним ресурсом особового складу військової частини (підрозділу) є стрижневе утворення особистості – її особистісний ресурс. Показано, що з поняттям суб'єктності пов'язують такі характеристики особистості, як індивідуальність, самостійне творче мислення, характер, активність, волю, почуття особистої соціальної та моральної відповідальності, моральну, психологічну, емоційно-вольову стійкість, психологічну та професійну готовність, психологічну, моральну, професійну надійність, духовність, творчий потенціал (В. Бочелюк, С. Гарькавець, С. Омелянюк, І. Попович, О. Сафін, Ю. Тептюк та ін.).

Наголошено, що у структурному аспекті особистісний ресурс – складна цілісність, яка являє собою організацію низки підсистем різного рангу; на вищому рівні – представлена змістовно системою знань суб'єкта про світ (як зовнішній, так і внутрішній), а процесуально – рефлексією, як засобом реалізації, а також координації та регулювання взаємодій цього метасистемного рівня суб'єктного ресурсу з усіма іншими рівнями його організації. Зазначено, що у функціональному аспекті особистісний ресурс забезпечує позитивну розробку цінностей, цілей, програм і засобів діяльності, а також виконує функції, які трансформують і генерують, стосовно власного компонентного складу, його інтеграцію, забезпечуючи понададаптивну активність (за стійкістю до цілеутворення), утворення ціннісно-смислового ставлення до власної психіки та організації її розвитку; самодетермінацію. У генетичному аспекті суб'єктний ресурс – це цілісність, що актуалізується щоразу і розвивається на основі ситуаційного принципу завдяки відтворенню у психіці об'єктивної реальності (професійної діяльності, професійних комунікацій тощо), побудові її моделей, синтезованих у професійний образ світу.

Оскільки управлінська діяльність розгортається як інтеграція багатьох індивідуальних діяльностей, а військовий керівник і кожен виконавець позиціонуються як парціальні суб'єкти спільної діяльності, то в описі змісту

діяльності з активації особистісного ресурсу підлеглих доцільним є спирання на функціонально-рольовий аналіз. Зазначено, що функціональні ролі – це види робіт керівника (як суб'єкта інтеграційної діяльності, спрямованої на координацію членів групи у перебігу їхнього спільного функціонування), що визначають зміст управлінської діяльності зі створення умов для активації особистісного ресурсу підлеглих. Показано, що структурно-функціональна модель містить виконання керівником трьох функціональних ролей, які в сукупності забезпечують створення умов, що посилюють прояв механізмів суб'єктогенезу, а саме: формування організаційної культури із заданими властивостями (f1), формування рефлексивних структур об'єкта управління (f2), психотехнологічний вплив на персонал (f3). Операційно-технологічна характеристика функціональних ролей охоплює мотиваційно-інформаційний, діагностичний, проєктувальний і спрямовуючий процеси.

Важливість функціональної ролі f1 виходить із положення про те, що суб'єктний ресурс суб'єкта професійної діяльності – це психологічна система, яка онтологічно взаємодіє із метасистемами «професійна діяльність», «професійна комунікація», «Інший» тощо, завдяки чому він (ресурс) набуває своєї багатоякісності, багатовимірності. Таким чином характеристики метасистеми є важливими для активації особистісного ресурсу особистості. Показано, що формування організаційної культури із заданими властивостями – це діяльність керівника зі створення, фіксації у різних кодових системах майбутнього привабливого образу організації, що містить соціальні уявлення про її місію, цілі, принципи діяльності, норми трудової поведінки (які загалом зводяться до побудови в організації смислового різноманіття, орієнтації на рефлексивне прояснення розмаїття форм смислотворення, до встановлення партнерських стосунків, до утвердження цінностей самореалізації та самовираження).

Підкреслено, що важливість включення функціональної ролі f2 пов'язана з недостатністю традиційних для управлінської взаємодії жанрів соціальної практики (вказівки, доповіді, оцінки, рішення, переговори) для розвитку суб'єктного ресурсу персоналу. За допомогою щоденних рефлексивних інтеракцій можливе забезпечення спільного конструювання та перевизначення

культури організації; через процеси об'єктивації – накопичення її (організації) соціального капіталу. Зазначено, що формування рефлексивних структур об'єкта управління – це діяльність керівника зі створення таких форм соціальної практики, які містять умови для опанування підлеглими структурних, лінгвістичних і змістовних норм рефлексивного жанру комунікації, а також для здійснення колективного конструювання професійних рефлексивних комунікацій, активізації елементів взаємодії, ефективної співпраці у спільній діяльності.

Визначено, що важливість функціональної ролі f3 продиктована дослідженнями, які показують велике значення психологічної підтримки особистості (без втрати нею самостійності) у здійсненні рефлексії та самоорганізації власної активності. Розвиток особистості має подвійну детермінацію: суб'єкта, з одного боку, і партнера по взаємодії та реалізованих ним засобів підтримки особистості, з іншого боку. Вирішення проблеми гармонізації цих детермінант, їхнього узгодження стає ключовим чинником, що впливає на ефективність особистісно-професійного розвитку. Зроблено висновки, що психотехнологічний вплив військового керівника на підлеглих для забезпечення цілеспрямованої зміни їх особистісного ресурсу – це опосередковане (застосуванням різноманітних процедур, методів і технік, головним чином, діалогічного типу) передання підлеглим конкретного соціального досвіду, яке виражається у відтворенні певних дій, поведінки, спрямованих на відпрацювання навичок особистості у сприйнятті, розумінні та оцінюванні себе, інших людей; розвиток навичок взаємодії та організації діяльності групи у конкретних завданнях, а також на формування навичок взаємодії та організації діяльності групи у конкретній сфері.

Встановлено, що психологічною передумовою зусиль військового керівника є високий рівень розвитку змістовного, функціонального, структурного компонентів його світогляду, адже діяльність зі створення умов для прояву суб'єктності іншими передбачає флексибільність поведінки, широкі можливості пізнання світу, порівняння себе із ним і, як наслідок, розширення уявлень про себе; ставлення до себе як до діяча тощо. Показано, що самосвідомість

військового керівника, який здійснює суб'єктно-утворювальний менеджмент, характеризується складністю Я-концепції; цілісністю та внутрішньою узгодженістю уявлень про себе; розумінням і переживанням цієї складності та принципової незавершеності Я-концепції; присутністю великого розмаїття та домінування в Я-концепції характеристик, зумовлених самостійним, вільним вибором людини; сформованістю стійкої позиції розгляду себе як особи, відповідальної за задоволення власних потреб тощо. Сміслова підсистема, що регулює сферу професійної діяльності військового керівника, містить також уявлення про різні сфери дійсності, які співвідносяться з професійно-управлінською діяльністю із суб'єктно-утворювальною спрямованістю, зокрема такі, що відображають концепції смислоутворювальної освіти, ставлення до людини як до цінності; світоглядні уявлення щодо сутності системи управління з суб'єктно-утворювальною спрямованістю. Представлена структурно-функціональна модель психологічних механізмів окреслює перспективи здійснення перевірки отриманих висновків у двох експериментальних планах.

Основні положення розділу відображено у таких публікаціях автора: [6; 22; 23; 38; 43; 52; 58; 62; 88].

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ АКТИВАЦІЇ ВІЙСЬКОВИМ КЕРІВНИКОМ ОСОБИСТІСНОГО РЕСУРСУ ПІДЛЕГЛИХ

2.1. Програма та методичний інструментарій дослідження особистісного ресурсу підлеглих

Концептуалізація суб'єктно-утворювального менеджменту потребувала проведення емпіричного дослідження ефективності теоретично виокремлених психологічних механізмів активації керівником особистісного ресурсу підлеглих. Для реалізації мети було розроблено методичний задум, у якому визначено завдання дослідження, виявлено критерії та показники, що дозволяють визначити загальний рівень психологічних механізмів активації суб'єктного ресурсу персоналу (незалежні перемінні), а також рівень суб'єктного ресурсу персоналу (залежна перемінна), здійснено підбір та розробку методичного інструментарію, який забезпечив би виявлення та оцінювання необхідних показників.

Основні завдання емпіричного дослідження:

- дослідження реалізованих керівником психологічних механізмів впливу на характеристики середовища з метою активації суб'єктного ресурсу персоналу у професійно-управлінській практиці; формування бази для проведення багатфакторного дослідження;
- дослідження рівня суб'єктного ресурсу персоналу;
- виявлення своєрідності активації суб'єктного ресурсу персоналу залежно від різного рівня реалізації керівником відповідних психологічних механізмів.

Завдання дослідження мають три плани вивчення: феноменологічний, динамічний і причинно-наслідковий. Це відображено і у робочих гіпотезах

емпіричного дослідження, співвіднесених із загальною гіпотезою дисертаційної роботи:

- створені реалізованими керівником функціональними ролями (формування організаційної культури із заданими властивостями (що співвідносяться із принципами суб'єктогенезу), формування рефлексивних структур об'єкта управління, здійснення психотехнологічного впливу на персонал) характеристики середовища впливають на рівень особистісного ресурсу підлеглих;

- рівень суб'єктного ресурсу персоналу значуще пов'язаний із характеристиками організаційного середовища, які задані особливостями ціннісно-сміслової сфери військового керівника;

- динаміка у характеристиках середовища, зумовлених рівнем прояву заявлених психологічних механізмів у керівній системі, сприяє посиленню тенденцій підвищення рівня мотиваційного, рефлексивного, операційного компонентів особистісного ресурсу підлеглих.

Для розв'язання поставлених завдань виявився затребуваним комплексний підхід, що передбачає дослідження і суб'єктів, і об'єктів управління, а також опору як на відомі, так і на авторські методики, під час розроблення яких враховувалися основні принципи конструювання методик. Із загальнонаукових методів у програму дослідження введено спостереження, бесіду, експеримент, вивчення продуктів діяльності, діагностичні методи.

Дослідження проведено за схемою багатофакторного експерименту, що дозволяє виявити найповніше співвідношення між незалежними та залежною змінними. Незалежні перемінні, змінювані відповідно до експериментального плану, – особливості смислової сфери керівника (3 рівні) та його функціональні ролі (3 рівні). Залежна змінна – особистісний ресурс підлеглих. Статистична гіпотеза: максимум залежної змінної досягатиметься за максимального рівня незалежних.

Зовнішня валідність забезпечувалася репрезентативністю вибірки: загальна кількість учасників дослідження становила 457 осіб, зокрема: 31 керівник і 215 підлеглих. Перший етап дослідження передбачав вивчення реалізації керівниками психологічних механізмів, значущих (за підсумками теоретичного аналізу) для активації особистісного ресурсу підлеглих. Вибірка респондентів із числа

керівників, які беруть участь в емпіричному дослідженні, становила 171 особу. Спеціальної рандомізації не проводили: до вибірки включено керівників, відібраних у випадковому порядку: Середній респондентів із числа військових керівників становив 37 років. В експерименті взяли участь військові керівники зі стажем щонайменше п'ять років керівної діяльності. Загальну характеристику вибірки відображено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика вибірки респондентів – керівників на констатувальному етапі дослідження

Категорія керівників	Кількість осіб	% у генеральній сукупності	% в експериментальній вибірці
Стаж керівної роботи 5-10 років	17	8,5	9,9
Стаж керівної роботи 10-20 років	63	33,6	36,8
Стаж керівної роботи понад 20 років	91	52,5	53,3
Разом	171	94,6	100

Незалежна змінна (НП) I у дослідженні постає як складна за складом група чинників. Одиначними змінними стали: f1 (формування організаційної культури певного типу), f2 (формування рефлексивних структур об'єкта управління), f3 (здійснення психотехнологічного впливу на персонал) і три їхні рівневі характеристики (стани). У виборі емпіричних референтів якості предметно-дієвого плану характеристик функціональних ролей, що їх реалізує керівник, доцільно спиратися на найпоширеніший у дослідженнях об'єктивний підхід до оцінювання професійно-управлінської діяльності, що констатує відповідність реальних досягнень оцінюваних суб'єктів деяким кількісним і якісним показникам. При цьому важливо враховувати, що сама управлінська діяльність є складною і комплексною, що вимагає відповідних одиниць аналізу – також гранично комплексних, багатих змістом, які за необхідності можуть бути піддані додатковій деталізації.

Проаналізувавши застосовувані в об'єктивному підході до оцінки професійної

діяльності поняття «результативність», «ефективність», «успішність», «продуктивність», «оптимальність» діяльності, зупинилися на понятті успішності. Співвідношення успішності та неуспішності діяльності у деякий проміжок часу забезпечує розуміння її ефективності. При цьому у сучасній психології виокремлюють чотири основні форми успіху: результативний успіх, що приносить особистості певне соціальне визнання і популярність; успіх, що виражається у визнанні особистості із боку «значущих інших»; успіх як подолання труднощів у формі особистісного самовизначення та успіх як реалізація покликання, коли передусім значущим є не діяльнісний результат, а сама діяльність у її змістовній і процесуальній самоцінності. Важливо також, що успішність діяльності розуміють як наявність «вдалих» дій, які можуть і не позначатися прямо на результативності, продуктивності, продуктивності діяльності, але або вести до їхнього підвищення у майбутньому, або позитивно позначатися на діяльності партнерів по взаємодії. Успішність професійної діяльності суб'єкта у професіях типу «людина – людина», як правило, не може бути зведена лише до результативності, а зазвичай є інтегральним феноменом: враховуються кількісні та якісні показники діяльності, психофізіологічні витрати, задоволеність працею, оцінка людиною своєї праці та її оплати, взаємовідносини із колегами та керівництвом, оцінка праці суб'єкта тощо.

Успішність діяльності завжди пов'язана з оцінкою, а отже, встановлення успішності діяльності спирається на систему критеріїв. Як відомо, поняття «критерій» – засіб для судження і позначає ознаку, на підставі якої здійснюють оцінювання, визначення або класифікацію чого-небудь, мірило оцінки. Критерії успішності вказують на ті риси, якими має володіти діяльність, щоб її можна було назвати успішною: об'єктивні критерії успішності професійної діяльності не мають багатозначного трактування і являють собою соціально закріплені стандарти, завжди припускають норму і шкалу оцінки.

Аналіз критеріїв ефективності діяльності взагалі, управлінської, зокрема (роботи та ін.), що набули найбільшого поширення, дає підстави вибрати як найбільш продуктивний підхід щодо оцінки успішності управлінської діяльності. У діяльності керівника він виокремив як окремі блоки, серед яких інтерес становлять такі: блок «ефективність» - інформація про цілі та результати діяльності (підблоки:

«оперативність» (своєчасність досягнення цілей), «якість» (повнота досягнення), «енерговитрати» (можливість ефективного продовження роботи)); блок «механізми ефективності» – особливості окремих дій та цілісної діяльності, що визначають її ефективність (два блоки: механізми ефективності на рівні окремих дій та систем, що визначають ефективність (два блоки: механізми ефективності на рівні окремих дій та систем).

Склад критеріїв за однією з функціональних ролей наведено у додатку А. Розробляючи методичне оснащення дослідження успішності реалізації керівником функціональних ролей з активації суб'єктного ресурсу персоналу, можна спиратися, з одного боку, на ідею про те, що психологічна оцінка ефективності має полягати в аналізі діяльнісної характеристики праці, за якої суб'єкт позиціонується як свідомий та активний діяч, а з іншого – на тенденцію, що розвивається останнім часом, зниження «ригоризму» і дедалі більшої феноменологізації методів психологічного дослідження.

Базовим для оцінювання управлінської діяльності у дослідженні став доволі широко застосовуваний метод асесмент-центр – комплексний діагностичний метод систематичної реєстрації кількома спостерігачами за встановленими правилами та на основі заздалегідь визначених показників досягнень або вад поведінки підлеглих, що беруть участь як об'єктів оцінювання. Принцип комплексності означає спільне використання кількох діагностичних інструментів, які імітують реальну діяльність з метою максимального її відтворення. Систематичність реєстрації передбачає оцінку одних і тих самих поведінкових ознак різними методами, поділ у часі процесу спостереження і процесу винесення оціночних суджень, незалежність окремих спостережень одне від одного, а також попереднє навчання спостерігачів.

Підставами для вибору: цього методу стали такі безсумнівні переваги асесмент-центру: висока соціальна валідність методу, яка означає прийнятність процедури асесмент-центру та оцінок, що виносяться, для оцінюваних, що важливо у зв'язку із включеністю експерименту у реальну практику.

Суб'єктивне прийняття процесу і результатів оцінювання забезпечується прозорістю (транспарентністю) самого перебігу асесмент-центру, (коли учасникам зрозуміла сутність завдання і те, як оцінюються результати їхнього виконання);

зацікавленістю учасників в отриманні інформації про себе самих, про вимоги, які ставляться до діяльності; можливістю професійної комунікації у межах оціночного центру. Висока соціальна валідність забезпечує зниження так званої «квоти відмови»; висока прогностична валідність методу.

Для зняття небезпеки погано «розрізнити» між собою окремі характеристики учасників, що оцінюються, вправи-випробування за f1, f2, f3 розроблено окремо, їхнє виконання та оцінювання здійснювали із розривом у часі (виокремлено по одному дню на дослідження кожної функціональної ролі). У схемах спостереження визначено показники спостережуваної поведінки. Суттєву увагу приділено операціоналізації показників – складанню списків поведінкових ознак, на основі яких спостерігачі оцінюють високий рівень вираженості того чи іншого показника (якості, здатності, мотиву, ставлення, компетенції). Ці ознаки для спостерігача є індикаторами наявності в оцінюваного необхідної характеристики. Велику увагу приділено розробленню запасу вправ і схем спостереження, – перевірці їхньої валідності та надійності, здійсненим за такою схемою: конструювання технологічної матриці – форми представлення добору змісту для конструювання завдань; предметна підготовка керівників – розробників завдань; виявлення у створеному запасі завдань найактуальніших (або важливих у майбутньому) для керівника військового закладу освіти ситуацій, і перевірка можливості перенесення цих ситуацій в окремі завдання – асесмент-центру 12-ма учасниками. Після повного циклу апробації завдань (із 58-ми завдань, створених упродовж усього часу розробки) залишилося 15 (26%) завдань, придатних для використання. Змістовна обґрунтованість отриманих у дослідженні результатів підтверджується тим, що значна частина вправ-завдань для обстеження взята із реальних умов реалізації програми.

Для стандартизації процедур опрацювання результатів у групах, керованих керівниками, умовно поділеними за результатами пробного асесмент-центру на три рівневі підгрупи за успішністю виконання функціональних ролей, було проведено спеціальні дослідження, які мали на меті зібрати дані для співвіднесення результатів асесмент-центру із результатами оцінювання керівника підлеглими та деякими результатами їхнього управлінського впливу. Застосовано такі дослідницькі

прийоми: методика з графічного визначення у просторі управлінських стилів керівництва «Управлінська матриця («решітка менеджменту»)), розроблена Р. Блейком і Д. Мутоном у 60-ті роки минулого століття; методика визначення профілю організаційної культури (OCAI) (К. Камерон та ін.); методика «Організація» (Ю. Красовський, О. Іваннікова, О. Мітіна).

У результаті цього дослідження виокремлено підгрупи найменш і найуспішніших у реалізації функціональних ролей керівників. У підсумку є методиці роботи з оцінки компетенцій учасників представлено скорочену модель діяльності експерта з оцінювання проблеми та вироблення рішення про кваліфікацію результатів проб; отримано норми успішності роботи із відібраними ситуаціями (групи з високим, середнім і низьким рівнями успішності реалізації f_1 , f_2 , f_3 виокремлено за допомогою X та $0,5-1,5 \sigma$).

Набір відібраних завдань і проведений комплекс процедур, що дозволяють для усіх респондентів ставити рівні умови, надав можливість затвердитися із програмою асесмент-центру, яку представлено у додатку Б. Предметний зміст завдань за функціональними ролями зводився, відповідно до принципу імітації, до індивідуального аналізу ситуації; участі у груповому аналізі ситуації; до конкретизації проблем, які потребують розв'язання, та визначення способів розв'язання проблем, оперативного реагування на ситуацію (зокрема, до розроблення способу поведінки (дій, мовлення) керівника на основі аналізу ситуації; проектування плану заходів для роботи із колективом); до обґрунтування власної позиції, її презентації групі тощо. Основні методи, включені до асесмент-центру: ситуаційні методи, презентаційні вправи, оцінювання досягнень, інтерв'ю, групові дискусії тощо. Завдання пред'являються письмово або усно. Для вивчення рівня прояву психологічних механізмів активації керівником суб'єктного ресурсу персоналу застосовувалися розроблені нами варіанти аналізу випадків (кейс-методу). Ситуативні методи діагностики ґрунтуються на спостереженні за поведінкою випробовуваних у стимульованих ситуаціях. Метод містить дві частини: провоковану ситуацію і техніку спостереження. Створюваними ситуаціями керує спеціально підготовлений модератор. Додатково застосовується техніка структурованого спостереження, яке ведуть навчені спостерігачі

(психологи, керівники). Застосовано найпростіший варіант структурованої основи спостереження – шкальні оцінки. Кожна вимога до керівника трансформується в оцінну шкалу прямої чисельної оцінки (у балах).

Принцип імітації означає також спробу задати різноманітність імітацій ситуацій відповідно до того, як імітовані ситуації трапляються насправді. Завдання підібрані на основі аналізу діяльності керівника і містять важливі елементи діяльності (інформаційно-мотиваційний, діагностичний, проєктувальний, спрямовувальний блоки); не потребують спеціальних знань, які створювали б особливі переваги для тих, хто ними володіє; призначені для спостереження за поведінкою, релевантною до показників, які використовуються; для різних проявів за одним показником оцінювання є достатньо можливостей для спостереження; учасники виконання завдання достатньо різняться за своїм характером; для різних проявів за одним показником оцінки є достатньо можливостей для спостереження; учасники виконання завдання досить різні за своєю поведінкою.

Велике значення у підвищенні достовірності одержуваних результатів під час проведення асесмент-центру приділено формуванню та підготовці групи спостерігачів. Прийнято до виконання експертну модель асесмент-центру, яка заснована на припущенні про те, що підготовлені оцінювачі можуть об'єктивно спостерігати поведінку, ідентифікувати показники вимог і потім здійснювати оцінку, для якої характерна висока точність. На основі оцінювання особистісних і ділових якостей кандидатів було відібрано групу експертів-спостерігачів у складі 9 осіб. Програмою підготовки спостерігачів передбачалося ознайомлення з переліком та описом критеріїв оцінювання, застосовуваними процедурами, особливостями суб'єктивного оцінювання, програмою проведення оцінювання, а також відпрацювання навичок спостереження та оцінювання, звіту спостерігача про власні поетапні дії під час спостереження за перебігом виконання завдання, інтегрування даних (додаток В). Для зняття обмежень здатності до сприйняття та опрацювання на основі даних про узгодженість суджень спостерігачів за кожним параметром центру оцінювання (результати розрахунку узгодженості суджень за підгрупами спостерігачів після їхнього навчання наведені у додатку Г) ухвалено рішення про розподіл критеріїв для оцінювання за певною підгрупою спостерігачів.

Спостерігачам доручалося відстежувати ту поведінку, яка їм найбільш знайома: керівники, включені до групи, оцінювали якість досягнення мети, повноту та адекватність орієнтувальної основи дії, повноту складу дій, співвідношення стратегії та тактики; психологи – рівень мотивації, самоконтролю, співвідношення пізнавальних і виконавських дій; спільно керівники та психологи оцінювали оперативність, енерговитрати, взаємоприйнятність рішення, надійність, наявність та значення творчих рішень, готовність до реалізації діяльності, а також їхні знання та навички. Це відображено у сформованих показниках, індикаторах протоколу.

Об'єктивні оцінки доповнювалися суб'єктивним оцінюванням, важливість якого під час аналізу успішності діяльності, особливо у професіях типу «людина – людина», відзначається багатьма дослідниками. Значення суб'єктивних критеріїв в оцінці професійної діяльності зазвичай пов'язують: з особливостями регуляції діяльності; із неповнотою зовнішньої об'єктивної оцінки без урахування уявлень суб'єкта діяльності про здійснену діяльність, подолані труднощі тощо.

Основним методом суб'єктивного оцінювання успішності діяльності було інтерв'ю, яке проводили з кожним учасником після асесмент-центру із проблем реалізації кожної із трьох функціональних ролей окремо. Під час реалізації поставлених завдань застосовано схему структурованого інтерв'ю. Основними структурами, що вивчаються за допомогою інтерв'ю, були різні варіанти оцінювання ефективності професійної діяльності (виявлення критеріїв ефективності професійної діяльності при виконанні завдань із реалізації f1, f2, f3): критерії ефективності «ідеальної» діяльності (запитання 1); критерії ефективності під час оцінювання власної реальної діяльності (запитання 2); критерії ефективності під час оцінювання реальної діяльності колег (запитання 3); чинники, що впливають на професійну ефективність (запитання 4). Інтерв'ю проводилося суворо індивідуально і тривало у середньому 15-60 хв. У разі, якщо відповідь на запитання викликала у респондента труднощі, запитання переформулювали.

Інформація, отримана за допомогою інтерв'ю, дозволяє доповнити/уточнити зовнішню оцінку відомостями про операційно-сміслові структури професійного досвіду, наявні у випробуваного уявлення про доконану діяльність, подолані труднощі, залученість різних рівнів і боків психіки до здійснення діяльності,

«вкладеність» суб'єкта діяльності, ступінь напруженості психічних функцій, ухвалені рішення та ін. Інтерв'ю давало також можливість з'ясувати наявність жорсткої визначеності самих критеріїв, наявність у їхньому складі критеріїв оцінювання з боку суб'єкта і партнерів по взаємодії – «споживачів». Так, опис професіоналом «ідеальної» трудової ситуації міг містити уявлення випробовуваних про важливість у бездоганно виконаній діяльності зовнішньої (соціальної) оцінки діяльності. З'ясовувалося, які ідеальні уявлення випробовуваних мають характер соціальних стереотипів і використовуються керівником як суб'єктивні критерії ефективності професійної діяльності. Чи мають, в уявленні керівника, його дії глобальною метою якісь зміни у суспільстві (активацію суб'єктного ресурсу персоналу). Чи зустрічаються серед суб'єктивних критеріїв індивідуальної ефективності, критерії, що вказують на соціальний рівень; прийняття або неприйняття формальних показників успішності у систему суб'єктивних критеріїв, тобто можливість прояву власної позиції. Чи присутнє у оцінці професіоналом власної реальної діяльності у конкретній ситуації опора на оцінку праці споживачем, задоволення партнера по взаємодії. Чи відображається у суб'єктивних критеріях ефективності професійної діяльності характер взаємодії суб'єкта праці зі споживачем. Таким чином, з врахуванням результатів інтерв'ю ухвалювалося рішення щодо таких параметрів оцінювання, як взаємоприйнятність рішення, мотивація, самоконтроль виконання діяльності тощо.

Результати інтерв'ювання опрацьовувалися під час колективного обговорення оцінювачами асесмент-центру. За допомогою керівництва нарадою спостерігачів інтегрувалися окремі враження усіх експертів і усіх оцінювальних процедур. При цьому до уваги бралось те, щоб дані, які не спостерігалися безпосередньо окремими учасниками наради, враховувалися достатньою мірою.

Індивідуальне оцінювання випробовуваного було організовано таким чином. Спочатку кожен спостерігач ідентифікував поведінку (за прийнятими критеріями) 2-3-х обстежуваних під час виконання кожного завдання, протоколюючи без оцінювання, потім проводив оцінювання (переведення отриманих результатів у показники за критеріями оцінювання; переведення показників у бальні оцінки за критеріями), готуючи звіт щодо кожного учасника. Далі здійснювалось зіставлення

бальних оцінок, отриманих за одним критерієм у різних процедурах, формулювання підсумкової бальної оцінки та підготовка індивідуальних таблиць оцінок. На етапі інтеграції здійснювалося об'єднання оцінок спостерігачів, формулювалося припущення рішення. Інтеграцію даних проводили комбінацією двох методів – клінічного способу дії (дозволяє визначити фрагменти даних, які можуть бути пропущені за суто статистичного способу дій) та статистичного (згідно з правилами статистики окремі оцінки агрегують таким чином, що виникає оптимальне передбачення). Управління забезпечувало можливість інтегрувати окремі враження спостерігачів, а також враховувати дані, які не спостерігалися безпосередньо учасниками наради. Оцінювання проводилося за кожне завдання спочатку окремо за кожним блоком (рівномірність досягнень), потім – загальне за усіма блоками. Далі – порівняння отриманих даних із результатами суб'єктивної оцінки. На основі цього проводився опис рівня розвитку ділових якостей випробовуваного, формування загального висновку щодо рівня успішності реалізації випробовуваним кожної функціональної ролі. Потім здійснювалася підготовка узагальнених матеріалів по групі оцінюваних (ранжування списків керівників, підготовка бази для багатофакторного експерименту).

Друга незалежна змінна у дослідженні – обсяг і зміст смислової сфери керівника. Емпіричне вивчення та діагностика динамічних смислових систем (ДСС) свідомості через їхнє відображення в індивідуальному світогляді випробовуваних з-поміж керівників здійснено за допомогою методики граничних смислів (МГС), яка дозволяє дослідити структуру ДСС завдяки її проектуванню у свідомості в опосередкованій формі – у вигляді структур світогляду, що виконують функцію самоусвідомлення суб'єкта як представника людства. Методика дозволяє здійснити ідеографічний аналіз унікального змісту смислової структури індивідуальних світоглядних уявлень, а також кількісний квазіекспериментальний аналіз. МГС – методика, схарактеризована автором як суб'єкт-суб'єктна, коли експериментатор і респондент у діалозі спільно оформлюють та осмислюють суб'єктивну реальність респондента. Методична процедура являє собою структуровану серію запитань і відповідей, що починаються із запитання «Навіщо потрібно керувати людьми?». За наявними даними, МГС витримала перевірку на конструктивну валідність і

ретестову надійність. Методика побудована на феноменологічній основі, не ділиться на окремі елементарні завдання або пункти, тому стандартні психометричні вимоги репрезентативності та надійності – узгодженості практично до неї незастосовні.

У дослідженні здійснено якісно-кількісний аналіз особливостей змістовно-смислової структури світогляду (застосовано два способи опрацювання смислового дерева: структурний і змістовний аналізи). Відповідно до задуму автора методики структурний аналіз спрямований на виявлення індивідуальних особливостей структури смислового дерева, при цьому структура була описана за допомогою таких кількісних індикаторів:

- абсолютна кількість граничних категорій (ГК) N (кінцева категорія у ланцюзі, що вже не може отримати подальше обґрунтування через запитання «Навіщо?»);

- абсолютна кількість вузлових категорій (ВК) N що фігурують як відповіді на два або більше запитання «навіщо»;

- індекс зв'язності отриманої структури (ІЗв), що визначається як відношення числа вузлових категорій до числа граничних;

- абсолютне число усіх сформульованих респондентом неповторюваних категорій;

- середня довжина ланцюгів (СДЛ), що обчислюється як середнє арифметичне довжин усіх можливих шляхів (із врахуванням усіх розгалужень) від вихідних до граничних категорій;

- продуктивність – відношення загальної абсолютної кількості неповторюваних категорій, названих випробуваним, до числа вихідних категорій.

Контент-аналіз спрямований на виявлення порівняльної частоти зустрічальності у протоколах виокремлених вченими трьох специфічних типів категорій і відповідних їм контент-аналітичних або змістовних кількісних індикаторів (індекс децентрації (ІД), індекс рефлексивності (ІР), індекс негативності (ІН)), а також образ «Я», образ Іншого, образ діяльності. Значущими для дослідження є дані про зміст смислової підсистеми, що регулює сферу професійної діяльності, випробовуваних. Велике значення має також проєктивний аналіз даних,

що передбачає змістовну інтерпретацію отриманих смислових ланцюгів і структур в аспекті відображення у них глибинних особистісних особливостей смислової сфери випробовуваних. Особливу увагу звернено на патерни світогляду та особистості, що відображають важливі для ресурсного управління персоналом уявлення (образ «Я», образ Іншого, образ діяльності тощо).

Дослідження проведено після асесмент-центру серед випробовуваних із числа керівників, віднесених до певної підгрупи (1, 2, 3) за рівнем успішності реалізації функціональних ролей f_1 , f_2 , f_3 , з орієнтуванням на результати вивчення систем суб'єктивних критеріїв ефективності професійної діяльності. Загалом у дослідженні взяла участь 81 особа. За підсумками аналізу даних було виокремлено випробовуваних, які суворо належали до підгруп за рівнем смислової сфери (підгрупи А, В і С). Формування підгруп випробовуваних проведено за низкою змістовних і структурних показників. Порівняння вибірок респондентів здійснювалося за непараметричним критерієм рангових сум Вілкоксона.

Відповідь на запитання, який саме експериментальний ефект дають незалежні перемінні, потребувала проведення факторного експерименту за схемою крос-індивідуального контролю, а саме за схемою «латинський квадрат» (табл. 2.2). Залежна перемінна в експерименті – суб'єктний ресурс (sb ресурс). Для її дослідження на основі даних констатувального дослідження сформовано 9 груп керівників (по 9 осіб у кожній) і відповідно 9 груп підлеглих (по 9 підгруп у групі у складі 15 осіб у кожній підгрупі), яким у природних умовах були пред'явлено різні значення двох незалежних змінних. Загальна кількість учасників цього етапу констатувального експерименту – 215 підлеглих (табл. 2.3).

Зовнішня валідність забезпечувалася репрезентативністю вибірки підлеглих і частковим контролем перемінних, оскільки план цього етапу констатувального експерименту будувався за квазіекспериментальною моделлю (Д. Кемпбелл), коли немає повного контролю за усіма перемінними. Для застосовуваної схеми експерименту найнебезпечнішим визнається чинник добору: помилка селекції проконтрольована; за допомогою рандомізації – вирівнювання груп способом випадкового розподілу (усередині груп персоналу).

Таблиця 2.2

Схема побудови факторного експерименту

		Незалежна змінна І (обсяг та зміст смислової сфери керівника)		
		Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
І НП (функціональні ролі керівника)	Високий рівень успішності реалізації функцій 1f, 2f, 3f	Група «1» підлеглих sb ресурс	Група «2» підлеглих sb ресурс	Група «3» підлеглих sb ресурс
	Середній рівень успішності реалізації функцій 1f, 2f, 3f	Група «4» підлеглих sb ресурс	Група «5» підлеглих sb потенціал	Група «6» підлеглих sb потенціал
	Низький рівень успішності реалізації функцій 1f, 2f, 3f	Група «7» підлеглих sb ресурс	Група «8» підлеглих sb ресурс	Група «9» підлеглих sb ресурс

Таблиця 2.3

Характеристика вибірки респондентів – підлеглих на констатувальному етапі дослідження

Категорія підлеглих	Кількість осіб	% у генеральній сукупності	% в експериментальній вибірці
Службовий стаж до 5 років	103	28,7	32,7
Службовий стаж 5-10 років	92	25,6:	29,2
Службовий стаж 10-20 років	73	25,9	23,2
Службовий стаж більше 20 років	47	19,8	14,9
Разом	315	100	100

Дослідження суб'єктного ресурсу підлеглих проведено в однакових для усіх груп умовах. Виключено результати респондентів, які вибули до закінчення дослідження (що, зрештою, і визначило загальну кількість учасників дослідження з числа підлеглих – 14 осіб). Усі групи респондентів отримали один і той самий набір

дослідницьких завдань, пред'явлених в одній послідовності.

Для збільшення внутрішньої валідності експерименту застосовано три форми експериментального контролю. 1. Попереднє усунення побічних змінних із ситуації експерименту. Внутрішня валідність забезпечувалася зменшенням впливу чинників природного розвитку (зокрема під впливом активної освітньої політики у напрямку як збільшення, так і зниження ресурсів персоналу), ефекту тестування і фону та ін. за допомогою проведення масового широкомасштабного дослідження впродовж восьми місяців. Метод «прихованого експерименту» дозволив не пред'являти персоналу справжніх цілей експерименту (виявлення залежності їхнього суб'єктного ресурсу від управлінських механізмів). Контроль сприйняття випробовуваними ситуації дозволив врахувати їхнє ставлення до експерименту, розуміння ними інструкції і цілей експерименту і вилучити дані у разі виявленого різко негативного ставлення.

Вирівнювання побічних перемінних за умовами незалежної перемінної. Інструментальна похибка зменшувалася застосуванням уніфікованих для усіх груп випробовуваних форм методик, умов і способів їхнього застосування, що враховують особливості проведення групового обстеження.

Далі (рис. 2.1) представлено методичний задум дослідження залежної змінної, а саме, зміст і специфіку застосування деяких методів і процедур вивчення феноменологічного, причинно-наслідкового та динамічного поля суб'єктного ресурсу персоналу. Під час розроблення програми аналізу суб'єктного ресурсу персоналу враховано такі принципи:

- принцип виявлення системного ставлення. У змісті суб'єктності системоутворювальним для керівника є ставлення до підлеглого – Іншого як до цінності, сприйняття його як суб'єкта, власної професійної діяльності;
- принцип інтегративності, що відображає інтегративність суб'єктного ресурсу;
- принцип взаємозумовленості передбачає, що важливо побачити не лише те, які зміни керівник виробляє у підлеглому, а й те, як він включає ці зміни у власний досвід, змінюється сам під їхнім впливом;

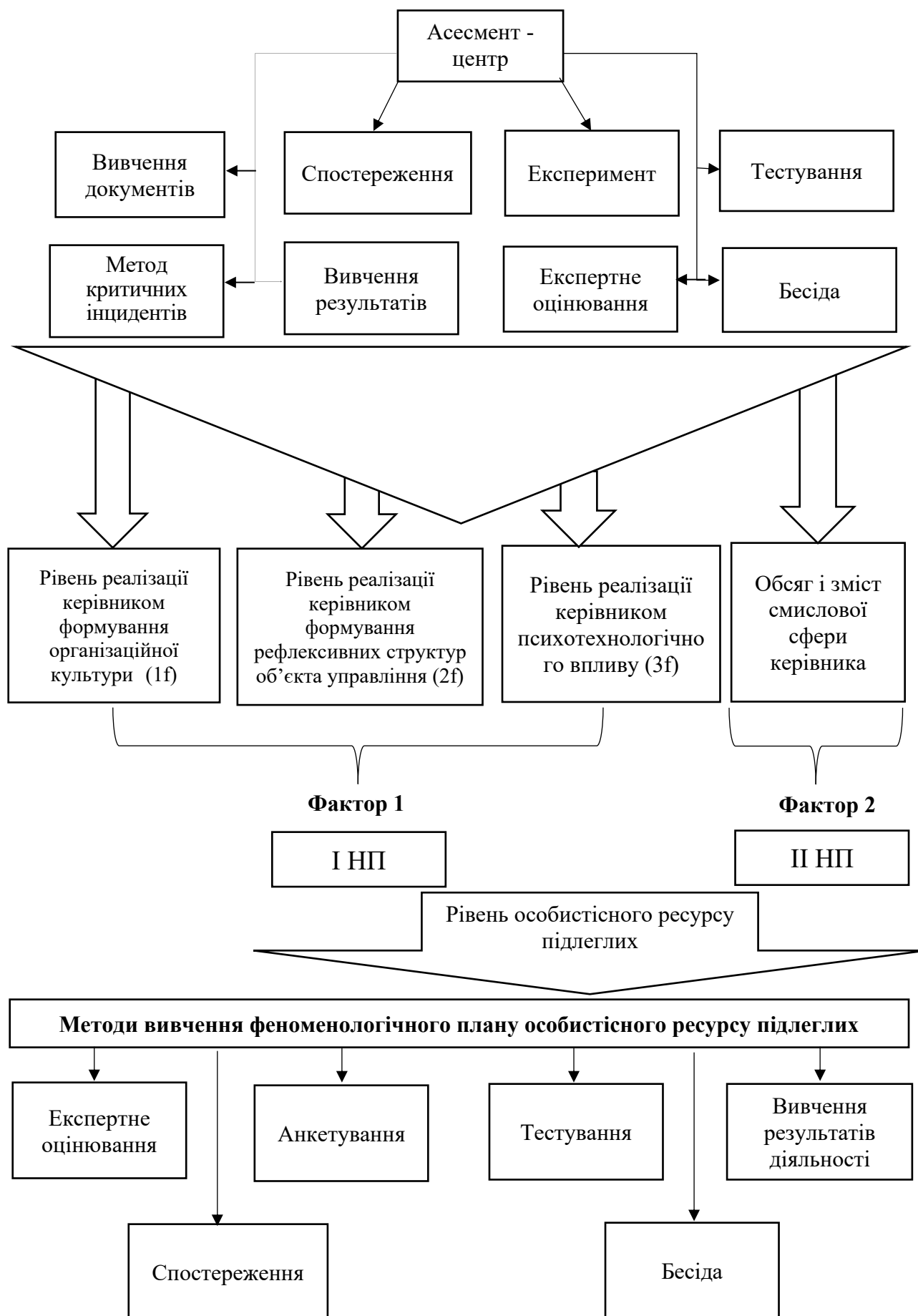


Рис. 2.1. Діагностична схема констатувального експерименту

- принцип безмежності потенцій людини означає, що психодіагностика не повинна обмежуватися лише перевіркою того, якими є можливості людини в актуальний момент; вона повинна враховувати бажання людини бути суб'єктом, її ресурс зміни себе.

Особистісний ресурс – інтегральне утворення, основу формування та прояву якого становлять особливості самосвідомості (позитивне самостворення, рефлексія та визнання у себе діяльних, активно-перетворювальних можливостей у професійній сфері та досвіді), що забезпечує завдяки здатності до ініціації та регулювання професійної активності відповідно до внутрішніх критеріїв ефективності та доцільності професійної діяльності (на основі психічного центрування, психічного інтегрування та самовизначення). Було пред'явлено також параметри, що визначають рівень розвитку суб'єктності як тенденції бути суб'єктом у широкого класу ситуаціях. Атрибутивний простір суб'єктного ресурсу містить критерії, віднесені до мотиваційного, рефлексивного та операційного компонентів.

Під час обговорення показників рівня суб'єктного ресурсу важливими є такі зауваження. У науковій літературі застосовується для дослідження розвитку дорослої людини поняття «конструктивний розвиток», який трактується як цілісний, об'єднуючий, створювальний, поступальний, прогресивний, адаптивний, плідний; а «деструктивний» – як регресивний, руйнівний, неадаптивний, такий, що «порушує нормальну структуру» будь-чого. Рівневі характеристики суб'єктності обговорюються у працях О. Татенка та ін. [84 та ін.]. Доцільно орієнтуватися на особливості динаміки розвитку професійної суб'єктності, що характеризується такими «ефектами»: зміною характеру структурних зв'язків між елементами суб'єктності; посиленням зверненості до власного професійно-психологічного потенціалу у складних ситуаціях, що характеризуються нормативною невизначеністю; розширенням самотійно виконуваних видів діяльності; переходом від виконавської тенденції відтворення соціально схвалюваних типових зразків розв'язання професійних завдань до індивідуалізованого підходу в їхньому розв'язанні; підвищенням ролі внутрішньо детермінованої активності. Індивідуальне варіювання виокремлених характеристик у суб'єктному профілі фахівця відображає ступінь наближення до оптимуму суб'єктності, підґрунтями для

оцінювання якого виступають: характер внутрішньої узгодженості суб'єктних якостей між собою, наявність/відсутність явних диспропорцій між ними. Вироблення якихось стандартів в оцінці суто індивідуалізованого, специфічного способу розв'язання суб'єктом професійних завдань, що виникають, методологічно ускладнене.

Практичне дослідження особистісного ресурсу підлеглих здійснювалось за допомогою обраних методів психологічної діагностики (додаток Д). Тенденція бути суб'єктом у рефлексивному компоненті передбачає рефлексивність як здатність до адекватного розпізнавання особливостей «Я» та інших людей, джерел, умов, результатів власної активності та способів її корекції. Ознаками, що характеризують цей показник, стали: адекватність професійної самооцінки, Я-образу (порівняння індивідуальної та експертної оцінки); усвідомлення джерел власної активності, її процесу, результатів, способів їхньої корекції та відповідності нормативним вимогам; адекватність професійних позицій, які посідають суб'єкт-об'єктні (суб'єктні) взаємодії, реальному стану об'єкта і потрібних стосовно нього перетворень; здатність зрозуміти внутрішній світ іншої людини, спрогнозувати її поведінку; усвідомлення особливостей «Я» та «Я»; усвідомлення особливостей «Я», «Я». Інформацію за цим показником отримано за допомогою спостереження реальної поведінки та взаємовідносин із підлеглими на заняттях (за системою Фландерса), контент-аналізу складених керівниками характеристик підлеглих (L-дані); тесту двадцяти тверджень на самоставлення «Хто Я?» (М. Кун, Т. Макпартленд; модифікація Т. Румянцевої) (Р-дані); методики А. Карпова «Індивідуальна міра рефлексивності» (Т-дані).

Мотиваційний компонент особистісного ресурсу містив три показники. Перший показник – внутрішня зумовленість професійної активності – оцінений за такими ознаками: самостійне ініціювання професійних дій у ситуаціях нормативної невизначеності; готовність до прояву ненормованої активності; віра у можливість бути ефективним у діяльності. Цей показник розкривається L-даними за допомогою методу спостереження реальної поведінки і взаємин із підлеглими на заняттях (за системою Н. Фландерса), (даними за допомогою методу вільного самоопису, тесту двадцяти тверджень на самоставлення М. Куна і Т. Мак-Портланда, Т-даними за

допомогою тесту-опитувальника структури суб'єктності фахівця, тесту-опитувальника емпатії А. Меграбіана. Другий показник – відповідальність – оцінено за ознаками: добровільне прийняття гарантій за розв'язання задачі та забезпечення умов діяльності на себе; продовження діяльності за зміни її характеру та умов у бік ускладнення. Методи отримання b-даних – спостереження реальної поведінки і взаємовідносин із підлеглими на заняттях; Т-даних – тест-опитувальник структури суб'єктності фахівця. Третій показник – самоцінність, самоприйняття – оцінений за ознаками: позитивна самооцінка; позитивне ставлення до себе як до суб'єкта діяльності та професійного саморозвитку. Методи отримання L-даних – тест двадцяти тверджень на самоставлення М. Куна і Т. Мак-Портланда; Т-даних – тест-опитувальник структури суб'єктності фахівця.

Операційний компонент особистісного ресурсу підлеглих містив також три показники. Перший показник – автономність і самостійність – оцінено за ознаками: зверненість підлеглого до внутрішніх стандартів і норм оцінювання самоєфективності у діяльності; переважне опертя на власний досвід під час оцінки ситуації, ухвалення рішення, виконання професійних обов'язків; прояв незалежності, протистояння тиску оточення (зокрема, незгода з думкою керівництва, інших суб'єктів). Методи отримання: аналіз документів та експертне оцінювання (L-дані); бесіда (Q-дані); тест-опитувальник структури суб'єктності фахівця І. Серьогіної, методика визначення рівня суб'єктивного контролю (РСК) (Є. Бажин, О. Голинкіна, О. Еткінд) (Т-дані). Другий показник – цілісність – оцінено за ознаками: цілісність Я-образу; здатність подумки охопити та утримувати широкий «контур» взаємодії з елементами професійного середовища; опанування професійних позицій, сформованість психологічної системи діяльності; комплексування способів і засобів діяльності залежно від стану об'єкта і потрібних змін у ньому; здатність до самоорганізації та самокерування у важких ситуаціях; орієнтація у діяльності на затребуваність власних зусиль із погляду інших людей, а також на затребуваність їхніх зусиль із погляду інших людей. Методи отримання: аналіз документів та експертне оцінювання (L-дані); бесіда (Q-дані); тест-опитувальник структури суб'єктності фахівця І. Серьогіної, Методика дослідження соціального інтелекту Дж. Гілфорда (адаптація О. Михайлової) (Т-дані).

Далі наведено деякі пояснення щодо змісту та специфіки застосування деяких методів і процедур вивчення феноменологічного, причинно-наслідкового та динамічного поля професійної суб'єктності підлеглих. Тест-опитувальник структури суб'єктності фахівця уможливорює діагностику суб'єктності, даючи можливість отримати стандартизовану інформацію про суб'єктність та її структуру. Опитувальник задовольняє вимогам, що висуваються до психодіагностичних методик. Опитувальник містить 62 запитання, які розкривають зміст шести шкал – структурних компонентів суб'єктності, що відповідають її певній атрибутивній характеристиці: активність; здатність до рефлексії; свобода вибору і відповідальність за нього; усвідомлення власної унікальності; розуміння і прийняття Іншого; саморозвиток. Запитання передбачають відповіді: закритого типу. У результаті опрацювання даних підраховуються «сирі» бали, які відповідно до ключа переводяться у стандартизовані одиниці-стенайни.

Тест двадцяти тверджень на самоставлення Куна «Хто Я?» (М. Кун, Т. Макпартленд; модифікація Т. Румянцевой). Шкали: самооцінка; соціальне, комунікативне, матеріальне, фізичне, діяльне, перспективне, рефлексивне Я. Тест використовується для вивчення змістовних характеристик ідентичності особистості. Запитання «Хто Я?» безпосередньо пов'язане із характеристиками власного сприйняття людиною самої себе, тобто з її образом «Я» або Я-концепцією.

Методика визначення індивідуальної «міри» рефлексивності А. Карпова. Містить 27 тверджень і дає змогу оцінити загальний рівень (високий, середній, низький) розвитку рефлексивності людини (предметно-діяльнісної та комунікативної), що розуміється як здатність особистості, що дозволяє усвідомлювати та приймати складність і суперечливість зовнішнього світу, внутрішньоособистісних структур, свідомо вибудовувати життєдіяльність.

Тест-опитувальник суб'єктивного локусу контролю особистості (Є. Бажин, О. Голинкіна, О. Еткінд). В основі методики поняття про локус контролю, як якість, що характеризує схильність людини приписувати відповідальність за результати власної діяльності зовнішнім силам (екстернальний локус контролю), або власним здібностям і зусиллям (інтервальний локус контролю). 44 твердження, що дозволяють оцінити випробовуваного за низкою шкал: І. Шкала загальної

інтернальності (Із). II. Шкала інтернальності у сфері досягнень (Ід). III. Шкала інтернальності у сфері невдач (Ін). IV. Шкала інтернальності у сімейних стосунках (Іс). V. Шкала інтернальності у службових відносинах (Іс). VI. Шкала інтернальності у сфері міжособистісних стосунків (Ім). VII. Шкала інтернальності у сфері захворювань (Із).

Тест-опитувальник емпатії (А. Меграбіан) містить 83 твердження та дозволяє дослідити емпатію, приєднання, сенситивність до відкидання.

Спостереження реальної поведінки і взаємин із підлеглими на заняттях (за системою Н. Фландерса). Оцінюється поведінка фахівця у професійно обумовленій ситуації (взаємодія з іншими учасниками діяльності, пізнавальна, творча активність). Під час спостереження спиралися на такі категорії взаємодії керівника із підлеглими на занятті.

I. Реакції керівника на дії підлеглих:

- висловлювання, спрямовані на створення певного настрою на занятті: робочої обстановки, тиші, уваги (зроблені у м'якій формі, доброзичливо, спокійно, не мають характеру наказу або осуду);

- похвала або схвалення дій, відповідей підлеглих, їхньої поведінки, схвальні жести, позитивне підкріплення;

- прийняття і використання уявлень, висловлювань підлеглих; уточнення або розробка висловлених підлеглим думок, їхнє доповнення, уточнення.

II. Власна ініціатива керівника:

- ставити запитання з метою навчання підлеглих відповідей:

- А) запитання, методично доцільні;

- Б) запитання, методично недоцільні (не відносяться сюди запитання, в яких звучить несхвалення (категорія 7). Наприклад: «Чи довго на тебе ще чекати?»);

- розповідь, повідомлення інформації;

- розпорядження, накази, вказівки, яким підлеглий має підкоритися:

- А) вказівки, потрібні в актуальній ситуації, зроблені у спокійній формі;

- Б) вказівки недоцільні, різка категорична форма;

- критичні зауваження, мета яких - присікти, змінити дії підлеглого; негативна оцінка її відповідей; уїдливі зауваження, незадоволені жести, гнівні погляди.

III. Розмова підлеглих:

- відповіді підлеглого керівнику на його запитання;
- висловлювання підлеглого за власною ініціативою;
- мовчання, збентеження, паузи, висловлювання, сенс яких залишається незрозумілим особам, які ведуть спостереження.

Обробка передбачала виявлення питомої ваги розмови керівника і підлеглих; оцінку мовленнєвої діяльності керівника зі створення мотиваційної основи навчальних занять підлеглих; частоти використання різних категорій; їхнє співвідношення.

Методика дослідження соціального інтелекту Дж. Гілфорда (адаптація О. Михайлової). Соціальний інтелект є когнітивною складовою комунікативних здібностей особистості та професійно важливою якістю у професіях типу «людина – людина». Методика містить чотири субтести, які діагностують чотири здібності у структурі соціального інтелекту: пізнання класів, систем, перетворень і результатів поведінки (CBC, CBS, CBT, CBI). Функції субтестів такі: 1 – здатність передбачати наслідки поведінки; 2 – здатність правильно оцінювати стани, почуття за невербальними проявами; 3 – здатність правильно оцінити мовленнєву експресію; 4 – здатність розпізнати структуру комунікативних ситуацій у динаміці. Загальний рівень соціального інтелекту – композитна оцінка. Два субтести у своїй факторній структурі мають також другорядні ваги, що стосуються здібностей розуміти елементи та відносини поведінки (CBU, CBR). Субтести містять по 12-15 завдань. Час проведення обмежений. Під час опрацювання результатів дослідження застосовували стандартні методи варіаційної статистики, кореляційний аналіз, факторний аналіз за методом головних компонент, двофакторний дисперсійний аналіз за схемою латинського квадрата, а також якісний аналіз даних.

2.2. Соціально-психологічні особливості активації військовим керівником особистісного ресурсу підлеглих

У констатувальному експерименті особливу увагу приділено підготовці бази дослідження, а саме виявленню респондентів (керівників), які характеризуються

певними рівневими особливостями двох незалежних змінних. Насамперед, представимо результати вивчення успішності реалізації керівниками функціональних ролей щодо активації суб'єктного ресурсу персоналу (перша незалежна змінна). На цьому етапі вирішувалися такі діагностичні завдання:

- дослідити особливості реалізації респондентами f1, f2; f3;
- виокремити три підгрупи респондентів за рівнем успішності реалізації кожної функціональної ролі, а потім – із загальним за f1, f2, f3 (без ситуаційного зсуву), високим, середнім чи низьким рівнями успішності реалізації;
- описати якісні характеристики реалізації функціональних ролей на кожному із виокремлених рівнів.

Аналіз отриманих результатів (додаток Е) свідчить про таке. За усіма функціональними ролями у середньоімовірних значеннях досліджуваних ознак та їхніх значень, що найчастіше трапляються у вибірці, за більшістю показників має місце симетрична густота. Типовою є слабка від'ємна асиметрія відносно середнього (хоча дані залишаються у межах нормального розподілу); від'ємний ексцес і відносно згладжений розподіл. Ці параметри параметрів діагностичного плану діяльності в f1 і f2, а також параметри механізмів проєктувального/спрямовуючого плану у f3 мають незначне відхилення розподілу у бік позитивних значень та позитивний ексцес.

На думку спостерігачів в асесмент-центрі, успішність реалізації випробовуваними f1 є дещо вищою, ніж f2, і значно вищою, ніж f3. При цьому результати за f2 значно поступаються f1 лише за механізмами на рівні системи діяльності, а результати за f3 є значно нижчими за результати f2 і f1 за усіма параметрами проєктувального/спрямовуючого плану діяльності, за механізмами підвищення ефективності на рівні системи діяльності, а також за такими параметрами ефективності діяльності, як оперативність та якість. Водночас значно перевершують оцінки в f3 за діагностичним планом діяльності. На думку спостерігачів, під час виконання психотехнологічного впливу на партнерів випробовувані, виявляючи значні енерговитрати, продемонстрували зацікавленість у здійсненні діагностики ситуації; водночас добре контролювали себе, проявили розгорнуту орієнтовну основу, повноту складу дій. Спостерігачі відзначили при

цьому значну надійність професійних дій респондентів. За f3 вища, ніж у результатах за іншими функціональними ролями, мода за такими параметрами ефективності діяльності, як: оперативність, взаємоприйнятність рішень, самоконтроль і повнота складу дій у діагностичному плані діяльності, а також наявність пf якості творчих рішень. Описова статистика дозволяє зробити висновки про те, що високі загальні результати, отримані респондентами у діагностичному плані діяльності за f3, пов'язані із вищими результатами, досягнутими окремими керівниками, а ось низьку ефективність проєктувального/спрямовуючого плану діяльності та наявність творчих рішень за цією функціональною роллю можна пов'язати із нижчими результатами у більшості випробовуваних.

Аналіз середніх значень дозволяє виокремити параметри професійної діяльності, в оцінці успішності реалізації яких випробовуваними за усіма функціональними ролями отримано найнижчі результати: зацікавленість, орієнтовна основа та надійність проєктувального/спрямовуючого плану діяльності під час виконання психотехнологічного впливу; ці самі показники діагностичного плану діяльності – під час керування формуванням організаційної культури та формуванні рефлексивних структур об'єкта управління; наявність та якість своїх послуг; самоконтроль у проєктуванні/спрямуванні діяльності в процесі виконання f1 і f2. У середньому значно вищі оцінки отримали випробовувані за таким параметром, як самоконтроль у проєктувальному/спрямовуючому плані діяльності при виконанні f1 і f2. Це свідчить про найбільш і найменш освоєні механізми ефективності діяльності.

За допомогою коефіцієнта кореляції Пірсона та порівняння з критичним значенням виявлено лінійну залежність між множинами даних за змінними, що характеризують успішність реалізації кожної із функціональних ролей.

Перегляд кореляційної матриці показав, що між більшістю параметрів має місце позитивний тісний або середній кореляційний зв'язок, і зміни однієї ознаки, як правило, супроводжують певні зміни іншої. Помірна сила кореляційного зв'язку у даних за f1 і f3: між самоконтролем у механізмах ефективності діагностичного плану діяльності та орієнтувальним підґрунтям діяльності і повнотою складу дій у механізмах проєктувального/спрямовуючого плану дій.

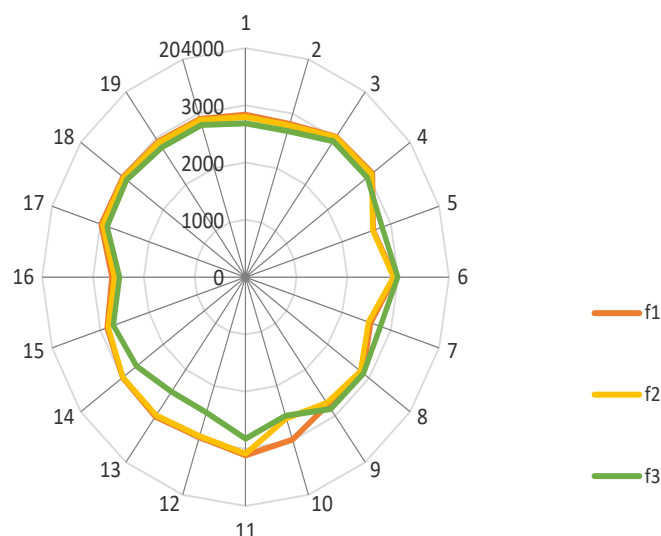


Рис. 2.2 - Порівняння підсумкових результатів, отриманих випробуваннями за функціональні ролі

Примітка: I блок – ефективність діяльності: 1 – оперативність; 2 – якість; 3 – енерговитрати; 4 – взаємоприйнятність; II блок – механізми ефективності діагностичного плану діяльності: 5 – мотиви; 6 – самоконтроль; 7 – орієнтувальна основа дій; 8 – повнота дій; 9 – надійність; III блок – механізми ефективності проєктувального/спрямовуючого плану діяльності: 10 – мотиви; 11 – самоконтроль; 12 – орієнтувальна основа дій; 13 – повнота дій; 14 – надійність; IV блок – механізми ефективності на рівні системи діяльності: 15 – мотиви; 16 – наявність і якість творчих рішень; 17 – повнота діяльності; 18 – співвідношення пізнавального і виконавчого плану; 19 – співвідношення стратегії і тактики; 20 – готовність до діяльності.

Далі, методами, що відповідають характеру розподілу (додаток Є) (за допомогою X і $0,5-1,5 \sigma$), виявлено межі рівневого прояву значень інтегрованих показників за $f1$, $f2$ і $f3$ (додаток Ж), сформовано групи респондентів із високим, середнім і низьким рівнями реалізації кожної функціональної ролі. Потім виявлено респондентів, у яких результати випробувань за кожною функціональною роллю не дають ситуаційного зсуву, що свідчить про рівневу стійкість навичок. Дані про відсутність «перепадів» у результатах респондентів, відібраних для подальшої участі в експерименті (отримані за допомогою X^2 критерію Фрідмана, що дозволяє

зіставити показники у п'яти умовах ($c=5$) у зв'язковій вибірці), подано у додатку І. У підсумку сформовано рівневі підгрупи респондентів, по 27-35 осіб у кожній, із відсутністю достовірних зрушень за усіма інтегрованими показниками.

Отже, до груп із високим рівнем успішності реалізації кожної функціональної ролі увійшли в респонденти, які чудово виконали завдання асесмент-центру. Так, керівники із групи із високим рівнем реалізації f1 дали повні, розгорнуті відповіді на відкриті запитання щодо сутності управління організаційною культурою із властивостями, які співвідносяться з принципами суб'єктогенезу; самостійно співставили дані за профілем цінностей групи та лідерським профілем керівника, подали на цій основі можливий перелік організаційних проблем та успішно спроектували їхнє розв'язання, визначивши при цьому ролі першого керівника організації; успішно спроектували символіку організації. До високого рівня успішності реалізації f2 віднесено осіб, які надали повні, розгорнуті відповіді на відкриті запитання щодо рефлексивних структур об'єкта управління, механізмів їхнього формування, особливостей рефлексивних комунікацій; самостійно розробили схему ділової гри для учасників, яка забезпечила б розвиток їхньої взаємодії та прояснення ними ролі у спільній діяльності; провели консультацію для колеги за заданою ситуацією; проаналізували форму взаємодії підлеглих, визначили причини виявлених проблем. Респонденти з високим рівнем успішності реалізації f3 дали розгорнуті відповіді на відкриті запитання щодо природи психотехнологічного впливу в управлінській практиці, щодо особливостей гуманітарних технологій у різних видах управлінського консультування; самостійно змодельовали, обґрунтували та реалізували управлінську взаємодію у заданих ситуаціях, забезпечуючи умови для актуалізації смислотворення партнерів; проаналізували рівень розвитку конкретного підлеглого, надали інтерпретації та дали відповіді на питання, які стосуються природи психотехнологічної дії в управлінській практиці. При цьому випробовувані із високим рівнем ефективно взяли участь у груповій роботі під час аналізу ситуації та проектування конкретних заходів із підготовки колективу установи до ситуації, що змінюється, у підготовці та проведенні презентації власної позиції; у груповій дискусії за пред'явленими проблемами.

До груп із високим рівнем включено респондентів, які продемонстрували високу ефективність діяльності, цілі завдань досягнуті у відведений час і у повному обсязі. Результат відображає сильну соціокультурну орієнтацію на потреби та внутрішні ресурси усіх учасників: сформульовано рішення, яке поділяється більшістю учасників; має місце висока узгодженість результату з оцінкою колективу. У висловлюваннях і діях керівників в умовах асесмент-центру проявляється ідентифікація із командою. Респонденти беруть активну участь в усіх етапах групової роботи, в обговоренні її підсумків, надають партнерам психологічну підтримку. Виявляють позитивну реакцію на загальні підсумки роботи. Спостерігачі відзначають можливість ефективного продовження роботи.

Під час виконання завдань у діяльності респондентів із високим рівнем чітко виокремлюються діагностичний, проєктувальний, спрямовуючий етапи. Мають місце висловлювання, зміст та емоційний тон яких безпосередньо демонструє зацікавленість в їхньому виконанні. Відзначено наявність висловлювань щодо необхідності власного професійного розвитку у цих напрямках, вказівок на власні недоліки. Респондентів вирізняє добрий самоконтроль під час реалізації діяльності: рефлексія поставленого завдання, результатів попереднього етапу, власних пропозицій і пропозицій інших учасників, рефлексія процесів і продуктів групової діяльності. Під час діагностики подій і зразків поведінки, під час формування, пред'явлення, реалізації пропозицій щодо розв'язання проблем прислухаються до внутрішніх відчуттів. Про це свідчать висловлювання про вплив власних почуттів на власний психологічний стан і робочі показники. Під час виконання завдань легко обирають найкращий спосіб поведінки у ситуації, чуйно вловлюючи свої головні цінності та сприймаючи завдяки своєму чуттю картину у цілому. Виявляють здатність контролювати власні руйнівні емоції та імпульси і навіть використовувати їх на користь справі; зберігають спокій і розважливість в умовах стресу або кризи у роботі.

Виявляють повноту та адекватність орієнтовної основи дії. При виконанні на високому рівні діагностичних завдань спираються на знання патернів (схем, моделей, рамок) колективних базових уявлень, яких набуває група при розв'язанні проблем адаптації до змін зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції; в

ухвалюваних рішеннях спираються на розуміння особливостей і важливості єдиного смислового простору та смислового розмаїття. При виконанні на високому рівні діагностичних завдань за f2 респонденти спираються на знання ознак зацікавленості учасників у формуванні професійної консолідації та рівня опанування рефлексивного жанру комунікації особистістю. При виконанні на високому рівні діагностичних завдань f3 відмічається орієнтація на знання ознак цільових настанов суб'єктів професійного середовища та адекватність осмислення ними дійсності; на специфіку різних форм комунікації, а також психологічних умов, за яких породжується мотивація, безпосередньо пов'язана із проблемною ситуацією; орієнтуються у способах оцінювання умов задачі, в яких опиняються особистість і група.

При успішному виконанні проєктувального, спрямовуючого плану дій f1 випробовувані спираються на такі змістовні орієнтири: побудова в організації смислового різноманіття різних смислових просторів, створення соціальних передумов смислотворення, рефлексивне прояснення різноманіття форм смислотворення, запровадження символу як умови об'єктивації суб'єктної реальності та ін. До групи з високим рівнем успішності реалізації f2 включено осіб, які при виконанні проєктувального, спрямовуючого плану дій спираються на розуміння засад соціальної взаємодії; на відкритість взаємодії до критичного діалогу; на значення і правила створення (використання ситуації, що виникла), для підтвердження положень, важливих із погляду суб'єктогенезу; на загальний соціальний досвід групи; на знання складу організаційно-психологічних механізмів побудови рефлексивних форм комунікації та ін. Респонденти із високим рівнем реалізації f3 при виконанні проєктувального, спрямовуючого плану дій спираються на компетентні варіанти особистісного розвитку та самореалізації в організаційному середовищі; на потенційні схеми, що визначають розвиток смислових зв'язків особистості та групи, напрямок процесів смислової динаміки; на методи діалогу з різними ступенями смислової насиченості та ін. Ознаки поведінки, що свідчать про займану позицію респондентів із високим рівнем успішності реалізації функціональних ролей: коректність визначення складу діагностичного, проєктувального, спрямовуючого етапу роботи; використання сучасної

термінології; висловлювання, що демонструють знання реальних механізмів діяльності; оперування прикладами і літератури; цитування авторитетів.

За високого рівня реалізації діагностичних завдань випробовуваними реалізується повний склад дій діагностичного плану. Під час реалізації f1: аналізують безпосередньо спостережувані події, що сприяють актуалізації суб'єктності або, навпаки, гасять суб'єктний потенціал учасників; аналізують зразки поведінки, які формуються як прийнятні та схвалювані в організації; виявляють сильні із позицій суб'єктогенезу субкультури.

Діяльність випробовуваних із високим рівнем реалізації f2 містить аналіз – зацікавленості учасників у формуванні професійної консолідації; аналіз рівня опанування рефлексивного жанру комунікації особистістю, групою; фіксацію проблемних суперечностей. Під час реалізації склад діагностичного плану діяльності: містить: дослідження цільових настанов та аналіз цільових уявлень суб'єктів військового середовища; аналіз практичної діяльності суб'єктів на предмет адекватності осмислення ними тих чи інших аспектів дійсності; визначення специфіки різноманітних форм комунікації; оцінювання відповідності умов завдання, у яких опиняється особистість/група, актуальним потребам особистості, спільноти.

При виконанні вправ респондентами із високим рівнем реалізації функціональних ролей продемонстровано повний склад проєктувального/спрямовуючого плану дій. Наприклад, при реалізації f1 випробувані вдаються до спроб побудови/уточнення власних ідеологічних конструктів, у яких формується організаційна культура із потрібними властивостями; створюють у мові та символах організаційну ідеологію; проєктують способи зміни конкретного культурного уявлення у потрібному часовому інтервалі та способи просування сильних субкультур; звертаються до проєктування привабливого образу майбутнього організації із суб'єкт-суб'єктною взаємодією; створюють управлінські рішення. Під час реалізації f2 випробовувані із високим рівнем характеризуються здатністю до перетворення прямих управлінських впливів на коопераційно-партнерську систему зворотних зв'язків; до перевтілення у ролі, що створюють можливості іншим учасникам для осмислення себе у нових

персоніфікаціях; до переструктурування управлінських стосунків учасників спільної діяльності за довготривалими інтересами та кінцевими результатами; до переакцентування партнерів з одного боку управлінських цінностей на іншу, що закріплює новий спосіб мислення. При високому рівні успішності реалізації у діяльності респондентів відмічено: проєктування стійкої проблематизації спільної діяльності; звернення до проєктування одиниць розвивальної взаємодії, у ролі яких є ситуація критичного характеру, що пред'являється суб'єктам як «завдання на смисл»; успішні спроби зі створення умов для вербалізації смислу; використання з цією метою позитивного підкріплення.

Респонденти виявляють здатність виконувати необхідні функціональні завдання в заданих умовах і у визначений регламентом інтервал часу. Про високий рівень мотивації на рівні системи діяльності свідчать розвинені соціальні уявлення про місію організації, її цілі, принципи діяльності, норми трудової поведінки, що загалом зводяться до встановлення, підтримання та розвитку партнерських відносин. У розв'язанні завдань пропонують творчі рішення, у т. ч. оригінальні, які не містяться в інструкції в явному вигляді. Виявляють здатність і створювати задум, і виконувати його. У діяльності застосовують стратегічне і тактичне планування (виокремлюють етапи, рівні блоки та інше, впорядковують заходи за значущістю та/або часом, використовують схеми). Респонденти пред'являють розгорнуті уявлення про бездоганно виконану діяльність. При цьому дії суб'єкта праці мають за глобальну мету будь-які зміни у суспільстві (збільшення ресурсу персоналу), серед суб'єктивних критеріїв індивідуальної ефективності трапляються критерії, що вказують на соціальний рівень; неприйняття формальних показників успішності у систему суб'єктивних критеріїв.

Респонденти із низьким рівнем успішності реалізації функціональних ролей можуть бути охарактеризовані так. Вони вирізняються низькою ефективністю діяльності, мети завдань у відведений час не досягнуто (у повному обсязі). Результат виконання відображає протиставлення потребам та/або внутрішнім ресурсам учасників групи: сформульовано рішення, яке не поділяється більшістю; має місце протиставлення результату оцінці колективу. У висловлюваннях і діях проявляється протиборство із командою. У груповій роботі займають відсторонену

позицію та/або чинять на партнерів психологічний тиск. Виявляють негативну реакцію на загальні підсумки роботи.

Однаково не успішні при виконанні діагностичного, проєктувального, спрямовуючого плану дій. Не виявляють зацікавленості у реалізації цих складових діяльності, про що свідчать: зміст та емоційний тон відповідних висловлювань. У деяких випадках мають місце вказівки на власні недоліки. Проте частіше – висловлювання щодо непотрібності (незатребуваності, невідповідності «життю») цієї діяльності загалом і кожного етапу, зокрема. Має місце низький рівень самоконтролю під час реалізації діагностики ситуації, реалізації проєктувального, спрямовуючого плану: недостатня рефлексія поставленого завдання, процесів і продуктів діяльності; нездатність контролювати власні емоції та імпульси, зберігати спокій і розважливість при виконанні завдань загалом, та у ситуації утруднення, зокрема. Не володіють адекватною орієнтовною основою дій. Змістовні орієнтири щодо реалізації f1: жорсткість у виконанні завдання, поставленого «зверху», «продавлювання» ситуації, орієнтація на алгоритм і регламент в управлінській взаємодії, ігнорування основ соціальної взаємодії, закритість взаємодії, маніпуляція. Під час реалізації f2 як змістовні орієнтири під час реалізації діагностичного плану діяльності випробовувані обирали такі: алгоритм і регламент в управлінській комунікації, ігнорування основ соціальної взаємодії, закритість взаємодії, маніпуляція.

Змістовні орієнтири щодо гуманітарних технологій в управлінській практиці (під час реалізації діагностичного плану у f3): тотальний контроль і нагляд, орієнтація на беззастережне виконання, придушення ініціативи, звинувачення тощо. Для респондентів характерною є спроба реалізації соціального технологічного процесу як суб'єктивного опису, рефлексивного відтворення соціального досвіду, що існував у вигляді реальних зразків поведінки в їхньому житті, виражався у специфічному стилі та логіці спілкування, певному підході до розв'язання життєвих проблем тощо. Або ж соціальна технологія представляється тією інформацією, яка фактично зафіксована у своєрідній «інструкції» успішного досвіду, наборі правил життєдіяльності у певному соціальному середовищі. Ознаки поведінки, що свідчать про займану позицію: некоректність визначення складу

діагностичного, проєктувального, спрямовуючого етапу роботи; невірне використання термінології; висловлювання, що демонструють незнання реальних механізмів діяльності.

Респонденти виявляють нездатність виконувати необхідні завдання у визначений регламентом інтервал часу і у заданих умовах. Про низький рівень мотивації на рівні системи діяльності свідчать розмиті соціальні уявлення про місію організації, її мету, принципи діяльності, норми трудової поведінки, нездатність здійснювати рівневу інтерпретацію організаційної культури (у f1); розмиті соціальні уявлення про якість взаємодії, форми та методи комунікації, про норми трудової поведінки, що загалом зводяться для них до встановлення регламенту та субординації (у f2); слабкі уявлення про гуманітарні технології в управлінській практиці. У вирішенні завдань не пропонують творчі рішення. Не успішні як у створенні задуму, так і в його виконанні. Пропоновані заходи не впорядковуються за значущістю та/або часом. Низька мотиваційна та операційна готовність до реалізації діяльності. Уявлення випробовуваних про бездоганно виконану діяльність не розгорнуті, найчастіше змістовно націлені на власне пристосування до ситуації, свідчать про байдуже або негативне ставлення до цього виду управлінської діяльності.

До групи респондентів із середнім рівнем успішності реалізації кожної функціональної ролі відібрано керівників, які, за результатами асесмент-центру, якісно характеризувалися як такі, що мають суперечності, у професійній діяльності та позиції. Маючи, загалом, адекватну принципам суб'єктогенезу ідеолограму, вони, проте, не виявили достатнього рівня успішності професійної діяльності за кожним блоком (загальна ефективність діяльності, механізми ефективності на рівні конкретних складів дій і механізми підвищення ефективності на рівні системи діяльності).

Перейдемо до обговорення результатів дослідження другої незалежної змінної – смислової сфери керівників – як умови активації суб'єктного ресурсу особового складу. Це дослідження проведено після асесмент-центру серед респондентів із числа військових керівників, віднесених до певної підгрупи (1, 2, 3) за рівнем успішності реалізації функціональних ролей f1, f2, f3. Загалом у

дослідженні взяли участь 127 осіб. За підсумками аналізу даних було виокремлено респондентів, які суворо належали до підгруп за рівнем смислової сфери (підгрупи А, В і С) (додаток І). Формування підгруп респондентів здійснено за низкою змістовних і структурних показників відповідно до вимог методики. Порівняння вибірок респондентів здійснювалося за непараметричним критерієм рангових сум Вілкоксона. Далі наведено обговорення деяких результатів проведеного дослідження.

У структурному аспекті респондентів, відібраних до підгрупи А, вирізняє вища продуктивність: у наявності розгалужений, структурований світогляд (отримано від 21 до 39 категорій). У протоколах цієї підгрупи виокремлено такі відносно автономні підсистеми світогляду: образ Я, образ Іншого, образ професійної діяльності, активне життя, творчість, суспільне визнання, пізнання, робота, самостійність, упевненість у собі, а також сімейне життя, друзі, здоров'я, матеріальна забезпеченість та ін.

Уявлення про граничні основи людських дій в усіх респондентів підгрупи А утворюють достатньо складну зв'язну структурну цілісність. Під час дослідження підтвердилися раніше отримані дані про те, що кількість граничних і вузлових категорій, продуктивність є вищою у жінок, ніж у чоловіків. Респонденти виявилися достатньо успішними у знаходженні граничних підстав людських дій. Підтвердилося також, що у людей старшого віку (більша частина випробовуваних - особи віком 40 років і вище) кількість граничних категорій більша й індекс децентрації виявився вищим, ніж у молодих. Вважається, що такі показники, як N (УК) та ІСз, що характеризують ступінь зв'язності, структурованості світоглядних уявлень, позитивно корелюють із категорією майбутнє. Це означає, що планування дій респондентами, включеними до підгрупи А, передбачає хорошу зв'язність смислових структур і спирається на відповідні зв'язки. Випробовуваних із підгрупи А відрізняє більша кількість вузлових категорій (від 5 до 15, у середньому 10,85) і, відповідно, більша зв'язність (у середньому 2,2), більша середня довжина ланцюгів (у середньому 6,22), що свідчить про активну роботу самосвідомості із формування світогляду. Індивідуальний світогляд респондентів вочевидь можна охарактеризувати як зв'язний, добре структурований та інтегрований,

несуперечливий.

У змістовному аспекті для респондентів підгрупи А характерним є високий показник рефлексивних категорій, що вказують на зміст ментальних процесів. Якщо у нормі частка рефлексивних категорій зазвичай коливається близько 10%, то в усіх підгрупах цей показник у середньому перевищено. З одного боку, присутність цієї групи категорій інтерпретується як розвиненість внутрішнього світу, усвідомлення власного ментального функціонування. Так, для респондентів, які ввійшли до підгрупи А, характерна внутрішньосуб'єктна і міжсуб'єктна рефлексія. Внутрішньосуб'єктна «коригувальна» рефлексія спрямована на узгодження обраного способу професійної діяльності та поведінки і конкретних умов, завдання. Виборча внутрішньосуб'єктна рефлексія спрямована на вибір одного з альтернативних способів розв'язання професійного (або життєвого) завдання.

Додаткова внутрішньосуб'єктна рефлексія забезпечує ускладнення обраного способу професійної діяльності або поведінки через ускладнення обраного способу шляхом додавання до нього нового. Проявляється прагнення до здійснення можливостей розвитку «Я» за допомогою власних зусиль, співдіяльності з іншими людьми. Для випробовуваних характерна постановка особистісно перспективних цілей, відокремлення істотних особистісних цілей і завдань від другорядних або просто помилкових. Виявлено у протоколах випробовуваних підгрупи А й уявлення, які свідчать про наявність міжсуб'єктної рефлексії, що, здебільшого, має кооперативний характер – пере(до)визначає функціонально-рольовий статус людини в процесі організації взаємодії для досягнення спільної мети. Мають місце висловлювання, які можуть бути охарактеризовані як екзистенційна рефлексія. Для випробовуваних характерна віра у людину. Але позиція при цьому умовно-позитивна: визнання конструктивної сутності людини, закладеної у вигляді потенціалу, що набувається нею у результаті самотворення.

Водночас надто велика кількість рефлексивних категорій (ІР) слід розглядати як ознаку надмірної інтелектуалізації дії, застрягання на стадії обмірковування і наявності труднощів у переході від задуму до втілення. Крім того, раніше у дослідженнях було виявлено негативну кореляцію ІР із категорією «теперішнє». Це свідчить про те, що висока активність у ментальному плані пов'язана із зануренням

у минуле або плановане майбутнє на шкоду ситуації «тут і тепер». Високий ІР характеризує людину, більше занурену у власні думки та образи, ніж орієнтовану на розв'язання практичних завдань. В експериментальних дослідженнях було з'ясовано також, що ІР негативно корелює і зі шкалою «локус контролю - Я»: той, хто відчуває певні труднощі у практичному здійсненні власних намірів, вважає, що він мало впливає на те, що із ним відбувається.

Частка негативних категорій у цій підгрупі коливається у середньому на рівні близько 12%, що наближається до норми. Вважається, що індекс негативності відображає гомеостатичну орієнтацію особистості. Обґрунтовуючи людські дії необхідністю втекти від якихось інших дій або переживань, людина виявляє тим самим схильність до обмеження будь-якої активності, не викликаній ситуативною необхідністю. Раніше проведені дослідження показують, що індекс негативності негативно корелює із категоріями «теперішнє» і «майбутнє» і позитивно – із категорією «життя», що відображає мотивацію, яка не може бути локалізована у часі.

Індекс децентрації (ІД), на думку автора методики, відповідає тому, якою мірою для суб'єкта власне Я позиціонується як абсолютний смисловий центр світу. Якщо у нормі не так уже й рідко трапляються протоколи, в яких немає жодної децентрованої категорії, а там, де децентровані категорії присутні, їхня питома вага зазвичай коливається близько 10%, то у нашому дослідженні в усіх підгрупах значення завищене, хоча і варіюється у великому діапазоні (у підгрупі А - ІД – 10-76%). Можна стверджувати, що більша частина респондентів (віком 40-60 років, зі значним досвідом керівної роботи) співвідносять власні помисли і дії з інтересами інших людей, розглядають власні життя у контексті життя інших людей і у взаємозв'язку із ними. Вважається, що індекс децентрації позитивно корелює зі шкалами, що відображають обидва аспекти локусу контролю. Це характеризує випробовуваного із високим ІД як людину рішучу, упевнену у власній здатності здійснювати поставлені цілі, реалізовувати плани, відповідати не лише за власне життя, а й за життя інших людей. Водночас у протоколах деяких випробовуваних (загалом 10 осіб із 81, зокрема: із підгрупи В – 3, а із підгрупи С – 7 осіб) не фігурує жодної децентрованої категорії.

За прямими оцінками отриманих даних та оцінками побічно вираженого ставлення респондентів до методики може бути проведено змістовну інтерпретацію отриманих смислових ланцюгів в аспекті відображення у них глибинних особистісних особливостей смислової сфери респондентів. Так, значущими для дослідження можна вважати дані про зміст смислової підсистеми, що регулює сферу професійної діяльності респондентів. До підгрупи А було включено тих випробовуваних, у протоколах яких містяться деталізовані уявлення про себе у професії, а також світоглядні уявлення, що стосуються різних сфер. Уявлення про себе. До підгрупи А було відібрано респондентів, у Я-концепції яких є велике розмаїття (іноді – домінування) характеристик, зумовлених самотійним, вільним вибором (що є умовою ставлення людини до себе як до діяча); є присутнім цілісність та внутрішня узгодженість уявлень людини про себе; відмічено високий ступінь співпадіння образів Я реального та Я ідеального; є віддзеркалення суб'єктом; власних особистісних смислів, іноді – заяви, які свідчать про рішення щодо їхнього прийняття або неприйняття, тобто структуризації, власного Я; сформована стійка позиція розгляду себе як осіб; відповідального за задоволення власних потреб; є присутні: упевненість людини у тому, що в існуючому середовищі соціальної взаємодії він здатний отримувати досвід досить психологічно комфортній та ефективній життєдіяльності, що підтверджує результативність нарощування особових ресурсів і мотивує його на подальший розвиток; виявляється планування власної зміни, готовність до вироблення готовності до майбутніх взаємовідносин; усвідомлення особою показників успішності своєї діяльності та ін. При цьому респонденти дають не просто готівкову «об'єктивну» констатацію складності Я-концепції, а свідчать розумінні і переживанні цієї складності і принципової незавершеності. Цих респондентів було включено до підгрупи А у зв'язку із тим, що складність Я-концепції забезпечує велику гнучкість поведінки і широкі можливості пізнання світу, порівняння себе із ним. Зустріч із подібним смисловим світом може забезпечувати партнерам по взаємодії умови для активації власного особистісного ресурсу.

Особливо цінними із точки зору суб'єктно-утворювального менеджменту є також погляди респондентів на розуміння і визначення змісту, цілей, завдань,

критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму їхньої реалізації у конкретних умовах функціонування організації. При виявленні в уявленнях випробовуваних подібних переконань, що співвідносяться із принципами суб'єктогенезу випробовувані включалися до підгрупи А. Таким чином, до підгрупи увійшли випробовувані, у яких індивідуальна концепція керованого об'єкту характеризується такими особливостями.

Уявлення про Іншу людину. Сенси респондентів підгрупи А зосереджено на системі взаємовідносин Я - Ти, Я - Ми. Їх характеризує ставлення до іншого як до самоцінності, децентрація, самовіддача та любов як спосіб реалізації цього відношення. У протоколах респондентів, відібраних до підгрупи А, має місце включення до ціннісного поля іншої людини. Серед виявлених світоглядних уявлень є уявлення про те, що розуміння іншої людини формується у результаті спільної діяльності, в процесі колективного буття у межах певних життєвих, професійних ситуацій; засноване на співчутті, співзвуччі, співпереживанні, сприянні. Ось деякі з основних постулатів позиції: людина самовизначається, її внутрішній світ первинний по відношенню до військової (і будь-якої іншої прикладної) реальності; природа людини є тонкою і нескінченно різноманітною, її внутрішній світ є невичерпним; до нього непридатна жодна зовнішня мірка, знята з іншої людини, витягнута із традиції або встановлена будь-якою установою.

Ідеї респондентів підгрупи А характеризуються справді гуманістичним осмисленням суперечностей та внутрішніх конфліктів особистості, висуванням на передній план гуманітарного сенсоформуючого аспекту військово-професійної діяльності, що передбачає розгляд, насамперед, світогляду підлеглого, осмислення їм реалій та нерозривно пов'язаного із цим його професійного. При цьому як професійно важливий тип свідомості проголошується усвідомленість власного буття; буття світу, події з іншими людьми. Декларується цінність особистості, усвідомлення можливостей її розвитку як вільної та цілісної.

Ідеї про керівну систему, управлінську діяльність керівника, його колег. При включенні до підгрупи А особливо значущою була наявність у відповідях випробовуваних поглядів на мету; організаційні, структури; функції управління;

способи його (управління) оптимізації, тобто уявлення, які відображають власне управлінську частину концепції керівника, які при цьому не суперечать (адекватні) принципам суб'єктогенезу. Показово, що деякі випробовувані виявилися схильними здійснювати філософську рефлексію та форм її оновлення, цільових (стратегічних) настанов, характеру діалогу тощо. У своїх відповідях вони виявляють зацікавленість до цього гранично загального філософсько-світоглядного рівня розуміння сенсу життя, а також, що особливо важливо, готовність, до трансляції у специфічні, власне управлінські категорії, процеси і технології. Так, виявлено і включено до підгрупи А респондентів, які смислами визнають забезпечення умов для позитивного саморозвитку кожного учасника. Більшістю із них (23 особи з 27, включених до підгрупи А) проголошується важливість усвідомлення деяких характеристик суб'єкта (заяви на кшталт «щоб вони зрозуміли – усе залежить від них»; «щоб вони /керівники та підлеглі/ знали – усе, що їм потрібно, є в них тут /жестом показує на голову/ і тут /жестом показує на серце/»; «щоб вони /керівники, їхні підлеглі/ краще розуміли одне одного, вчилися разом створювати проєкти, які насправді потрібні усім»; «тоді усім буде цікаво»). У деяких протоколах, віднесених до підгрупи А, виявлено уявлення керівників про важливість врахування в управлінській взаємодії складного структурно-психологічного складу ціннісних орієнтацій підлеглих (у 4 протоколах з 27 у підгрупі А виокремлено: когнітивний, емоційний, поведінковий компоненти), про важливість класифікації ціннісних орієнтацій особистості за значущістю мети у діяльності (2 протоколи), за ступенем особистого усвідомлення цінності (3 протоколи), за складністю прояву, за рухливістю в процесах їхнього становлення (1 протокол). У п'яти випадках виявлено усвідомлення керівником значення для ефективного управління врахування (актуалізації) соціально-психологічних механізмів становлення ціннісних орієнтацій особистості («щоб у підрозділі підтримувалися такі відносини, які допомагатимуть будь-кому відрізнати добро від зла. Від цього багато що залежить»). Один респондент прямо формулює уявлення про необхідність виявлення специфіки ціннісних орієнтацій особистості в їхній діалогічній взаємодії із ціннісними нормативами конкретного професійного середовища, професійної діяльності («щоб була можливість говорити і дивитися одне одному в очі; тоді

керівник матиме можливість зрозуміти – його цей підрозділ чи ні, а підрозділ матиме можливість зрозуміти – туди «пливтиме корабель»). Протоколи більшості респондентів свідчать про усвідомлення керівником важливого значення комунікативного змісту психологічних функцій управління. При цьому у низці випадків (це також стало підставою для зарахування до підгрупи А) має місце визнання визначальної ролі практичних способів реалізації принципів ціннісно-орієнтаційної взаємодії, що виявляється у спільній діяльності, гнучких і багатих взаємозв'язках в усьому різноманітті їхніх форм і поліфункціональної комунікації («щоб могли висловитися», «щоб виразити себе», «щоб насолодитися спілкуванням»); комунікативної активності («щоб зрозуміти сенс взаємодії, знати, що її гальмує»). У низці протоколів зафіксовано чітко сформульовані випробовуваними уявлення про необхідність застосування особливих психологічних методів і засобів управління керівником як «дозрілим» дорослим (6 протоколів); про важливість створення (управлінського сприяння керівникам у цьому) ситуацій взаємодії за допомогою проєктування умов, які сприяють: активному залученню усіх учасників до обговорення та виконання дій на усіх етапах організації взаємодії (4 протоколи); активізації дослідницької позиції усіх суб'єктів взаємодій (1 протокол); об'єктивізації поведінки; що передбачає отримання зворотного зв'язку (2 протоколи); партнерському спілкуванню (11 протоколів). Багато випробовуваних (7 осіб із 27 із підгрупи А) як ідеал формулюють ідею здатності керівника до організації соціуму односторонців («щоб була команда тих, хто працює, нехай кожен по-своєму, над однією спільною справою»). 9 випробовуваних чітко сформулювали уявлення про важливість створення можливостей індивідуального самовираження керівників у своєму підрозділі, при цьому 1 особа заявила про необхідність для цього створення «надійних засобів управління за рахунок механізмів, що забезпечують рівність можливостей усіх»; про необхідність співтворчості (6 осіб); про необхідність розгортання рефлексивних проєктних форм роботи, створення умов для проблематизації практики розв'язання різними суб'єктами різних проблем (1 особа); звернення до особистого досвіду керівника (1 особа); про необхідність створення «надійного механізму управління» (1 особа). Багато респондентів (8 осіб) формулюють уявлення про важливість нарощування

загальних і специфічних якостей керівника, необхідних для успішного здійснення управління.

Таким чином, до підгрупи А відібрано респондентів, світоглядні генералізації яких співвідносяться з ідеями, що відображають принципи суб'єктогенезу. Аналіз змісту смислової сфери свідчить про активну роботу особистості із набуття власної сутності, творчий, цілеутворювальний характер життєдіяльності, про потребу у позитивній свободі, потребу у духовному пізнанні істини, краси, таємниці любові, доброти тощо, потребу у вищих переживаннях, потребу у самоактуалізації, потребу в осмисленому існуванні, потребу у духовній діяльності, устремленість до соціально-позитивних, гуманістичних цінностей.

Серед термінальних цінностей респондентів цієї підгрупи поряд з іншими (сімейне життя, друзі, здоров'я, матеріальна забезпеченість тощо) важливими є такі диспозиції, як активне життя, творчість, суспільне визнання, пізнання, служба, самостійність, впевненість у собі. Як засоби досягнення цих цілей позиціонуються такі особистісні якості, як освіченість, відповідальність, раціоналізм, самоконтроль, сміливість у поглядах, тверда воля; толерантність, вихованість, високі запити, життєрадісність, старанність, незалежність, широта поглядів, чесність, чуйність. У функціональному аспекті світоглядні уявлення випробовуваних підгрупи А належать до різних сфер або пластів дійсності, які вони охоплюють: людина, суспільство, природа та ін. Сміслові системи вищого порядку несуть у собі позицію перетворення дійсності. Ціннісне сприйняття дійсності допомагає долати перепони дієвого поля, тому велика кількість конфліктних смислів не змінює загального самопочуття особистості. Таким чином, підгрупа А характеризується найповнішим, найрозгорнутішим самосприйняттям і сприйняттям інших, більш повноцінним функціонуванням особистості та ефективністю смислової динамічної системи для реалізації суб'єктно-утворювального менеджменту, функцій Іншого в управлінській взаємодії. У своїй смисловій системі респонденти звернені до іншої людини, до суспільства. У протоколах респондентів, віднесених до цієї підгрупи, присутні (іноді переважають) суспільні (моральні) смислові орієнтації та групоцентричні смисли. У світогляді відображені потреби особистості пізнавати світ і творити нові форми суспільного життя. У наявності системи категорій: «образ

Я», «образ Іншого», «образ професійної діяльності». Смилова сфера респондентів характеризується складністю, різноманітністю категорій, насиченістю і міцністю взаємозв'язків між ними. Для респондентів підгрупи А характерною є активність внутрішнього світу; процеси рефлексії смислів розширюють контекст осмислення, сприяють тому, що інші люди бачаться як важливі елементи і як смислотворчий контекст власного життя. У результаті відбіркових процедур підгрупу А, формування якої становило значні труднощі, було зібрано із представників різних підгруп, виокремлених за рівнем успішності реалізації функціональних ролей. При цьому особливу складність становило виявлення осіб із протилежними рівневими характеристиками: високий рівень розвитку ціннісно-смилової сфери та низький рівень реалізації функціональних ролей і навпаки. Завершилося формування підгрупи при виявленні по 9 респондентів на кожну із комбінацій рівневих ознак за функціональними ролями. Характеристики респондентів підгрупи В (приклад протоколів респондентів – у додатку Л). Образ світу респондентів, включених до підгрупи В, на відміну від підгрупи А, характеризується більшою фрагментарністю, ситуативністю. Він повністю або значною мірою рефлексивний, відокремлений від дії у світі та у професії. Водночас, на відміну від респондентів підгрупи С, у смисловій сфері респондентів цієї підгрупи немає явних (оформлених) деструктивних тенденцій. У структурному аспекті до підгрупи відібрано респондентів із меншою кількістю граничних і вузлових категорій, із меншою продуктивністю, індексом зв'язності, середньою довжиною ланцюга (рис. 2.3).

Уявлення про граничні засади людських дій утворюють у випробовуваних підгрупи В менш розгорнуту і менш зв'язну структурну цілісність. Про недостатню сформованість світогляду, порівняно із респондентами підгрупи А, свідчать такі характеристики структурних показників смислової динамічної системи (додаток И). Кількість граничних категорій у середньому є нижчою у 1,6 рази, кількість вузлових категорій – у 1,8 рази, середня довжина ланцюга – у 1,5 рази, продуктивність (отримано від 13 до 22 категорій) – у 1,8 рази.

Таким чином, до підгрупи відібрано респондентів, які мають менш розгорнуті світоглядні уявлення, а отже, менш виражену пізнавальну мотивацію, менш зорієнтовані на майбутнє, у яких планування дій не має на увазі хорошу зв'язність

сміслових структур і не спирається на відповідні зв'язки.

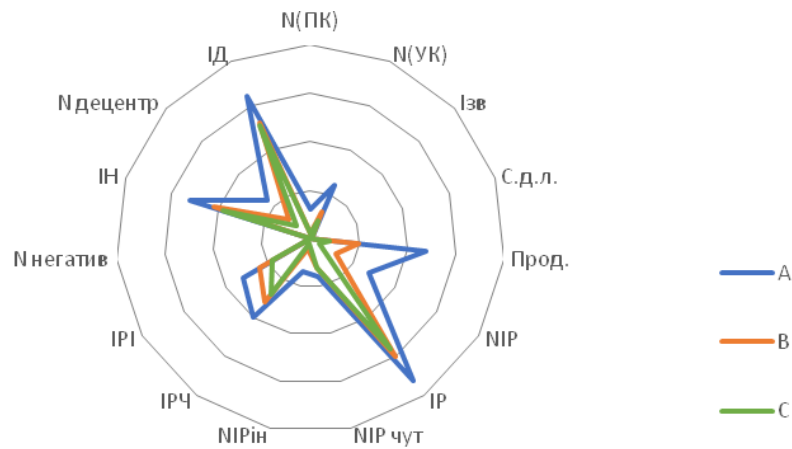


Рис. 2.3 - Порівняння випробувальних груп А, В, С за структурними показниками світогляду (СПС)

У змістовному плані до підгрупи В відібрано респондентів у середньому із меншим індексом рефлексивності (у 1,7 рази), децентрації (у 1,7 рази), із вищим індексом негативності (майже вдвічі), порівняно із випробовуваними підгрупи А. Водночас варто зазначити, що індекс децентрації коливається у широкому діапазоні значень - від 0 до 47 %. Значну частку випробовуваних підгрупи може бути віднесено до людей, які співвідносять власні помисли і дії з інтересами інших людей, розглядають власне життя у контексті життя інших людей і у взаємозв'язку із ними. Водночас у цій підгрупі зустрічається значно менше децентрованих категорій. У 3-х респондентів не відзначено жодної децентрованої категорії, що, імовірно, означає, що для них просто не існує іншого ставлення до життя, ніж їхнє власне.

Якщо, згідно з експериментальними даними, ІР прямо корелює із заглибленістю людини більше у власні думки та образи, аніж зорієнтованої на розв'язання практичних завдань, і зворотно корелює із категорією «сьогодення», то випробовуваних підгрупи В вирізняє практична спрямованість, а не ментальна активність, заглибленість у теперішнє, у ситуацію «тут і тепер». Значення ІР характеризують також цих випробовуваних як таких, що не застрягають на стадії

планування та обмірковування й одразу переходять від задуму до втілення.

Підвищений, порівняно із підгрупою А, індекс негативності характеризує респондентів із підгрупи В як таких, що уникають активності, не пов'язаної із ситуативною необхідністю. Оскільки за експериментальними даними індекс негативності негативно корелює із категоріями «теперішнє» і «майбутнє» і позитивно – із категорією «життя», респондентів можна характеризувати як таких, що мають сильну гомеостатичну орієнтацію, виражену в уникненні будь-яких змін, володіють мотивацією, котра не може бути локалізована у часі.

У змісті тих експліцитних або імпліцитних постулатів, на яких будується уявлення суб'єкта про закономірності, що діють у світі, відсутні розгорнуті уявлення про сутність управлінської діяльності. При цьому зміст автономних смислових підсистем випробовуваних свідчить про переважання у них егоцентричного рівня, у якому вихідним моментом є особиста вигода, зручність, престижність, та групоцентричного рівня, коли визначальним моментом ставлення до дійсності стає близьке оточення людини. До підгрупи відібрано випробовуваних із домінуванням матеріальних цінностей і потреб, пов'язаних із виживанням і добробутом соціальних груп, тобто ціннісний тип формального лідера.

Серед автономних підсистем світогляду у 11-ти респондентів з 27-ми з підгрупи В виявлено позицію, яку можна назвати наївною, антропологією, що характеризується розумінням іншої людини на основі висновку за аналогією, як перенесення повноти власних переживань на об'єкт. Ці знання суб'єкт управлінської взаємодії витягує із власного досвіду і за аналогією на основі припущення про єдність людської природи переносить на іншого.

У функціональному аспекті світогляд респондентів, віднесених до цієї підгрупи, характеризується меншим ступенем впливу на сприйняття та осмислення людиною дійсності та на її вчинки. Більш жорсткий характер цього впливу виявляється завдяки фіксації під час обстеження особистісного, чуттєво забарвленого переживання деяких респондентів. Під час діалогу з експериментатором у багатьох випробовуваних виявлялося здивування з приводу обговорення смислів.

Отже, головна відмінність 27 респондентів підгрупи В (від випробовуваних

підгрупи А) полягає у тому, що в їхній смисловій сфері менше автономних світоглядних підсистем, меншою мірою відображено управлінську концепцію, більше конфліктних смислів і суперечностей.

Характеристики респондентів підгрупи С (приклад протоколів респондентів – у додатку М). До підгрупи С (низький рівень) включено випробовуваних із низькою продуктивністю оформлення під час обстеження власних світоглядних уявлень: отримано від 4 до 15 неповторюваних смислів. У протоколах цієї підгрупи виокремлено такі відносно автономні підсистеми світогляду (за порядком зменшення): сімейне життя, здоров'я, матеріальна забезпеченість, образ Я, образ Іншого, образ професійної діяльності, суспільне визнання, друзі тощо. У структурному аспекті респондентів підгрупи С вирізняє невелика кількість вузлових категорій (від 1 до 4, у середньому, 1,7) і, відповідно, невелика зв'язність (у середньому, 0,48), коротка середня довжина ланцюгів (у середньому 3,4). Це дозволяє охарактеризувати індивідуальний світогляд випробовуваних як слабо структурований і неінтегрований. Має місце спрощена, згорнута структура смислової регуляції життєдіяльності, звуження смислової перспективи, наявність конфліктних смислів. Випробовувані часто обмежуються егоцентричним рівнем, у якому вихідним моментом є особиста вигода, зручність, престижність, а також ситуаційними смислами, що визначаються предметною логікою досягнення мети у конкретних умовах. Сенси дій випробовуваних, як правило, замкнуті на собі, на задоволенні актуальних потреб. Основна спрямованість смислової регуляції – захисна, що слугує уникненню дискомфорту у ситуаціях відхилення від соціальних стереотипів. Основоположні патерни світогляду та особистості випробовуваних підгрупи С: не потрапити в халепу, впоратися із вимогами керівництва, уникнути майже обов'язкових неприємностей, не порушити закон, дослужити до пенсії тощо.

Змістовні показники. Індекс децентрації вищий за норму у 18 осіб із 27, включених до підгрупи. Респонденти співвідносять власні помисли і дії з інтересами інших людей. Найчастіше це буває посиленням на абстрактних інших, дещо рідше – на близьких, оточуючих. Це свідчить про те, що випробовувані, як суб'єкти управління, розглядають власне життя у контексті життя інших людей і у взаємозв'язку із ними. Водночас, включено до підгрупи 7 респондентів із нульовим

індексом децентрації, для яких не існує чужих проблем та інтересів.

До підгрупи С включено респонденти з низьким показником рефлексивних категорій (у середньому ними названо 2,52 категорії подібного ґтибу, що, втім, становить у числовому обчисленні у середньому 31,4% від загальної кількості категорій). При цьому для респондентів характерна інтроспективна рефлексія покомпонентної форми, яка здійснюється над окремими компонентами діяльності або спілкування. Внутрішньосуб'єктна рефлексія має коригувальний і вибірковий характер. Міжсуб'єктна рефлексія має змагальний характер (забезпечує самоорганізацію суб'єктів в умовах суперництва), протидіє характер (відображає уявлення про стратегію і тактику партнерів по взаємодії як супротивників, а також припущення щодо можливих їхніх змін, які виникають у свідомості суб'єктів у перебігу їхньої боротьби за завоювання чого-небудь).

Підгрупа С сформована таким чином, що випробовуваних цього складу вирізняє високий індекс негативності (у середньому 40,14% від загальної кількості категорій). Таким чином, їх можна схарактеризувати як таких, що мають гомеостатичну орієнтацію особистості, схильність до обмеження будь-якої активності, не викликаній ситуативною необхідністю, до уникнення будь-яких змін.

В аспекті аналізу змісту смислової підсистеми, що регулює сферу професійної діяльності респондентів, до підгрупи включено тих випробовуваних, у протоколах обстеження яких або відсутні уявлення про себе у професії, або світоглядні уявлення, які співвідносяться із професійно-управлінською діяльністю, не співвідносяться повною мірою із принципами суб'єктогенезу. Так, уявлення про себе проявляються у висловлюваннях, що відображають прагнення респондентів до суспільного визнання, одночасно із залежністю від схвалення або осуду, прагнення усе зробити «як треба» без орієнтування на потреби персоналу у самореалізації, в особистісному зростанні та розвитку. Ці висловлювання респондентів інтерпретуються, як свідчення їхнього самовираження, через виконання обов'язку, самопожертву. При цьому деякі респонденти – керівники зіткнулися з тим, що «інші» далеко не завжди відповідають на це взаємністю, у зв'язку із чим характеризують власну життєву ситуацію як «ситуацію життєвої незадоволеності». Двоє респондентів безпосередньо заявили про те, що відбувається поступова втрата

власного «Я»; випробовувані свідчили про те, що придушення інтраперсональності та інтерперсональності переживається ними драматично, оскільки згодом зростаюча індивідуалізованість і диференційованість у ролі керівника призводять, на їхню думку, до втрати власної внутрішньої єдності, конгруентності, до розривів і диспропорцій, наприклад, між інтелектом і почуттями. У самому обстеженні респонденти виявляли почуття дискомфорту, роздратування у відповідь на саму пропозицію перерахувати власні життєві смисли. Зустрічаються висловлювання, що свідчать про відчуженість особистості від завдань, які, як здається людині, вона змушена вирішувати. «Не своя мета» не запускає роботу самосвідомості, або наповнює внутрішній світ конфліктами. Виснажливість «не своєї» дії здійснюється значною мірою завдяки вольовому напруженню, тому характеризується випробовуваними як найвищою мірою енерговитратна і тому є виснажливою. Особисті смисли містять тему спокою; відпочинку душі, свободи. Якщо і фіксується прагнення до самоорганізації: і самовдосконалення, воно позиціонується як компенсація власної слабкості, або задоволення власних нарцисичних схильностей.

До підгрупи С відібрано респондентів, у яких уявлення про Іншу людину забарвлені, по суті, недовірою людській природі. Деяким (18-ти особам із 27) притаманна більш жорстка позиція, що стверджує негативну деструктивну природу людини. Фактично це означає наявність дегуманізованих установок щодо тих, з ким ці випробовувані проходять службу. Ідеї про процес військової служби і про керуючу систему прямо не формулюються; але динамічні смислові системи відображають обтяжливу стомлюваність справ і досягнень; генералізовану неприємну втому як провідні переживання; відсутність вираженого задоволення від досягнутого. При цьому для респондентів цієї підгрупи прагнення до самореалізації у професії не містить у собі позитивного морального початку, оскільки орієнтоване на прагнення до зверхності («щоб боялися, знали, хто у домі господар»). У ціннісному аспекті у системі ідеалів, що задають уявлення про те, яким світ має бути або стати у результаті керованого розвитку; містяться ідеї про неможливість обходитися без жорсткого управління деструктивними проявами персоналу. У поведінковому аспекті під час проведення дослідження у деяких випробовуваних

проявилися невротичні тенденції, в окремих випадках – відчуття максимальної хворобливості обговорюваного.

Отже, змістовна інтерпретація отриманих смислових ланцюгів і структур в аспекті відображення у них глибинних особистісних особливостей смислової сфери випробовуваних (за прямими оцінками і побічно вираженим ставленням випробовуваних до обстеження) дозволяє судити про деякі засадничі патерни світогляду та особистості. Зокрема, перелічені вище особливості динамічних смислових систем респондентів, зокрема обмеженість і суперечливість (іноді протилежність) смислових позицій, які є у свідомості людини, а також відсутність потреби у подоланні обмеженості, можна проінтерпретувати як свідчення професійної дезінтеграції відібраних у підгрупу С респондентів. Це дає можливість сформулювати припущення про те, що 27-ми представникам цієї підгрупи, найімовірніше, притаманне найменш адекватне функціонування особистості та менш ефективна соціальна адаптація, порівняно із представниками інших підгруп.

Оскільки подальше дослідження передбачало вивчення ефектів впливу управлінських механізмів на ресурс персоналу, окрім кількісно-якісного опрацювання та інтерпретації даних за кожною виокремленою підгрупою, було здійснено зіставлення підгруп випробовуваних із різними рівнями смислових систем – із високим, середнім і низьким ступенем зрілості та розвиненості індивідуального світогляду (підгрупи А, В і С). Достовірність відмінностей рівня структурних показників між даними трьох виокремлених підгруп проведено за допомогою непараметричного Н-критерію Крускала-Волліса. Розрахунки показують, що експериментальним шляхом сформовані вибірки А, В і С не випадково різняться за усіма структурними показниками (індикаторами) динамічної смислової системи респондентів (за кількістю вузлових категорій, індексом зв'язності, середньою довжиною ланцюгів і продуктивності, індексом децентрації, індексом рефлексивності, індексом негативності) (додаток І). Це дозволило завершити формування бази багатфакторного експерименту.

Проведене експериментальне дослідження найважливішої складової частини індивідуального образу світу респондентів – їхнього світогляду – показало, що їх (респондентів) характеризують різні уявлення про найзагальніші властивості,

зв'язки та закономірності, властиві предметам і явищам дійсності. Керівники по-різному уявляють характеристики ідеального, досконалого світу, суспільства і людини. При цьому можна виокремити щонайменше три підгрупи професіоналів, динамічні смислові системи яких вирізняються різним ступенем наближення до уявлень про зв'язки і закономірності людської діяльності та взаємовідносин, які співвідносяться повною мірою із принципами суб'єктогенезу. Дослідження показує також, що характеристики смислової динамічної системи випробовуваних прямо не пов'язані з виявленим в асесмент-центрі рівнем успішності реалізації ними функціональних ролей. Тому формування бази подальшого дослідження завершилося після виявлення по 9 респондентів – керівників на кожне поєднання рівневих ознак в особливостях ціннісно-смислової сфери та успішності реалізації функціональних ролей суб'єктно-утворювального менеджменту (дев'ять підгруп). Розв'язання цих дослідницьких завдань дозволило перейти до дослідження впливу незалежних перемінних на особливості суб'єктного ресурсу підлеглих.

2.3. Результати дослідження впливу військового керівника на активацію особистісного ресурсу підлеглих

Під час реалізації основного етапу констатувального експерименту досліджувався вплив психологічних механізмів активації керівниками особистісного ресурсу підлеглих.

У результаті виключення із загальної матриці результатів респондентів із пропущеними відповідями загалом вибірка становила 134 респондентів, сформованих у 9 підгрупах.

Під час визначення бази дослідження враховано вимоги дисперсійного двофакторного аналізу до симетричності сформованих вибірок. При цьому за кожним рівневим значенням (високий, середній, низький рівень) незалежних перемінних вибірка становила 178 осіб.

Група респондентів Ф1, Ф2 і Ф3 – підлегли, керівники яких виявили в

асесмент-центрі відповідно високий, середній і низький рівні успішності у реалізації досліджуваних функціональних ролей.

Аналогічно виокремлено групи респондентів за критерієм «особливості ціннісно-смислової сфери керівника» (група С1 – високий рівень ціннісно-смислової сфери керівника, С2 – середній рівень, С3 – низький рівень);

Із 47 показників суб'єктного ресурсу, прийнятих до розгляду (мотиваційний компонент – 10 показників, рефлексивний компонент – 7 показників, операційний компонент – 33 показники (таким чином, забезпечено достатню кількість проб); результати вивчення 8-ми показників подано у номінативній шкалі; за рештою – застосовано порядкову шкалу; перевірка характеру розподілу даних за допомогою обчислення показників асиметрії показала нормальність розподілу даних за 26 показниками та їхніми комбінаціями; за рештою зафіксовано розподіл, відмінний від нормального. Це зумовило вибір методів математичного обґрунтування оптимальних рішень дослідницьких завдань.

Факторний аналіз отриманих даних дозволив встановити, що елементи суб'єктного ресурсу перебувають у причинних відносинах, пов'язані внутрішньою необхідністю.

Внутрішній, глибинний; прихований, відносно стійкий бік суб'єктного ресурсу, що визначає його природу, характеристики, пов'язаний із трьома чинниками.

Першим фактором, із загальною вагою 4,8, є фактор «уявлення про себе». До нього увійшли: визнання унікальності особистості, стійкість самооцінки, диференційованість уявлень про себе, наявність під час ідентифікації особистості висловлювань «Я комунікативне», «Я діяльнісне», «Я рефлексивне».

Другим фактором, із загальною вагою 3,6, є локус контролю.

Третім фактором, із загальною вагою 2,9, є соціальна рефлексивність. Його складають: індивідуальна міра рефлексивності і вміння обходитися у взаємодії із підлеглими без застосування недоцільних, у різкій категоричній формі вказівок, розпоряджень, наказів, яким підлеглий має підкоритися, а також критичних

зауважень, мета яких припинити, змінити дії підлеглого; негативна оцінка його відповідей.

Результати міжгрупового порівняння даних (проведене залежно від особливостей розподілу результатів за допомогою критерію Ст'юдента та критерію Манна-Уїтні) свідчить про істотні відмінності у групах респондентів із різних груп, особливо груп Ф1 і Ф3, С1 і С3, що найповніше, найповніше відображає гіпотезу дослідження.

Мотиваційний компонент суб'єктного ресурсу. 42% респондентів Ф1 (для порівняння – 31% із групи Ф3) виявляють здатність реалістично усвідомлювати та оцінювати як свої переваги, так і недоліки.

За адекватною самооцінкою бачимо позитивне самоставлення, самоповагу, відчуття власної повноцінності. Ці випробовувані ставлять перед собою реально досяжні і такі, що відповідають власним можливостям, цілі і завдання, здатні брати на себе відповідальність за власні невдачі та успіхи, упевнені у собі, здатні до життєвої самореалізації.

Упевненість у собі дозволяє регулювати рівень домагань і адекватно оцінювати власні можливості стосовно різних життєвих ситуацій.

Керівники із групи Ф1 більшою мірою характеризуються наявністю такого внутрішнього плану, який забезпечує здатність людини до розкриття суб'єктного начала іншої людини і містить у собі: творчий, цілеутворювальний характер життєдіяльності; потребу у позитивній свободі; здатність до вільного волевиявлення; можливість самопроєктування майбутнього; віру у здійсненність наміченого.

Взаємодія з Іншим дозволяє суб'єкту шляхом співвіднесення знань про власні можливості та можливі перетворення у предметному світі і у самому собі із вимогами діяльності акумулювати досвід рефлексії, що допомагає пов'язувати орієнтування з іншими компонентами суб'єктного досвіду. Оскільки пошук механізмів впливу Іншого на активацію суб'єктного ресурсу особистості фактично пов'язаний із проблемою авторства суб'єкта щодо власної психіки; розуміння

іншого допомагає фахівцеві здійснювати процеси самовивчення, самокорекції, саморозвитку та самореалізації.

Результати дисперсійного аналізу впливу управлінських механізмів на показники мотиваційного компонента особистісного ресурсу підлеглих наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Результати дисперсійного аналізу впливу управлінських механізмів
на показники мотиваційного компонента особистісного ресурсу підлеглих**

Параметри особистісного ресурсу	Функціональні ролі (фактор 1)		Смислова динамічна система (фактор 2)		Фактор 1/Фактор2	
	F	p	F	p	F	p
Усвідомлення власної унікальності	11,16	0,001	6,84	0,001	0,63	0,64
Саморозвиток	3,34	0,05	1,95	0,14	2,62	0,05
Емпатія	6,06	0,001	1,39	0,25	4,74	0,001
Приєднання	3,74	0,05	5,19	0,001	0,39	0,81
Розуміння унікальності Іншого	45,25	0,001	1,26	0,28	2,48	0,04

Володіючи установками на прийняття і розуміння іншого, підлеглий має потенційну можливість «вміти бачити і чути Іншого» у підлеглому, сприймати його як носія іншого внутрішнього світу, і виявляти стан цього внутрішнього світу у конкретний момент, визнаючи причинність станів; дій, реакцій на ситуацію.

У групі Ф1 рівень емпатії у респондентів у середньому утримується у межах значень, які, як свідчать дослідження, є характерними для успішного керівника: оптимальний рівень емпатії мають 67,2% респондентів (23,3% – занижений рівень, 9,5% – дуже високий). Результати за цим параметром дещо гірші у групі Ф2 і значно гірші у групі Ф3, де оптимальний рівень емпатії зафіксовано у 57,7% респондентів, а занижений і завищений рівень – у 42,3%.

Таблиця 2.5

Міжгрупове порівняння рівневого розподілу результатів виміру особистісного ресурсу підлеглих (у %)

Параметри	Порівняння груп залежно від успішності виконання керівником функцій						Порівняння груп залежно від особливостей ціннісно-смислової сфери керівника					
	с	f1	с	f2	с	f3	С1		С2		С3	
	Низький	Високий	Низький	Високий	Низький	Високий	Низький	Високий	Низький	Високий	Низький	Високий
Мотиваційний компонент особистісного ресурсу												
Усвідомлення власної унікальності	13,2	49,7	14,8	37	20,1	38,1	10,8	46,8	18	39,7	19,3	38,4
Суб'єктність	19,8	28,6	19	27,8	23	24,6	19,8	28,6	22,2	23,8	19,8	28,6
Саморозвиток	13	30,4	17,2	22	31,7	9,3	15,1	26,2	21,4	23	25,4	12,4
Емпатія	23,3	67,2	24,3	65,1	30,7	57,7	4,2	69,6	25,1	13,8	48,9	11,1
Приєднання	22	64,3	20,9	58,5	24,1	59	19,1	52,1	21,9	48,2	24,1	50,4
Сензитивність	24,6	31,5	32,5	26,2	51,6	17,5	31,2	24,9	38,9	25,9	38,6	24,3
Розуміння і прийняття іншого	64	36	63	37	71,4	28,6	61,6	38,4	67,7	33,3	70,1	29,9
Адекватна самооцінка	44,2	55,6	47,9	52,1	41,5	58,5	45,8	54,2	44,7	55,3	43,1	56,9
Рефлексивний компонент особистісного ресурсу												
Індивідуальна міра рефлексивності	27,8		40,7		41,3		38,1		38,1		33,6	
Загальний рівень рефлексивності	13,2	47,6	6,6	41,8	31,5	20,6	17,2	36	14,8	42,6	19,3	31,5
Кількість уявлень про себе		50,8		42,9		43,7		52,6		43,9		40,7
Рівень диференційваності уявлень про себе	11,9	31,2	13,2	27	20,6	21,4	15,1	24,1	19,3	28,8	11,4	26,7
Рефлексивне Я	13,2	32,5	31,2	17,5	41	23,8	23	40,7	28,3	23	34,1	10,1
Персональна ідентичність	7,7	38,4	31	22,8	37	27	21,7	39,7	29,6	30,2	24,3	18,3
Екзистенційне Я	52,6	47,4	60,6	39,4	71,4	28,6	57,4	42,6	63,5	36,5	63,8	36,2
Операційний компонент особистісного ресурсу												
Активність	29,4	33,9	32	32,5	34,9	30,4	22,5	37,8	27	35,7	46,8	23,3
Свобода вибору і відповідальність за нього	33,1	29,9	37,8	22,5	33,9	18,3	31,2	29,1	35,2	22,8	38,4	18,8
Цілісність	13	30,4	17,2	22	31,7	9,3	15,1	26,2	21,4	23	25,4	12,4
Загальна інтернальність	8,5	32	13	18,3	20,4	6,9	13,2	27,2	12,2	21,7	16,4	8,2
Чинник пізнання результатів поведінки	17,7	32,3	20,7	24,3	30,7	22,2	27,5	28,6	24,9	20,4	22,8	29,9

Чинник пізнання класів поведінки	11,6	25,9	14,3	21,2	16,9	20,4	12,7	24,9	14,8	20,6	15,3	22
Чинник перетворення поведінки	17,5	11,1	19,8	29,6	28,3	20,9	22	28,3	23,3	28	20,4	37
Чинник пізнання систем поведінки	6,9	50,5	24,9	28,3	42,3	14,6	20,9	35,4	21,7	34,7	31,5	23,3
Інтегральний чинник пізнання поведінки	10,1	31	87,2	17,2	24,6	10,8	17,2	25,1	16,9	16,9	18,5	16,9
Позитивна самооцінка	47,6	52,4	54	46	57,1	42,9	45,5	54,5	55,3	44,7	57,9	42,1
Я-комунікативне	24,1	47,1	38,6	31,7	41,8	30,2	31,7	41,5	35,4	36	37,3	31,5
Я-діяльнісне	23,5	50	41	36,8	42,1	38,1	31	48,7	32,5	43,4	43,1	32,8
Представленість у взаємодії із підлеглими категорій, спрямованих на створення певного настрою на занятті	45	9	20,4	29,9	18	36,2	31,7	21,4	35,4	19	16,1	34,7
Представленість у взаємодії із підлеглими прийняття та використання уявлень, висловлювань підлеглих	25,1	32,3	25,9	30,4	29,6	14,6	29,9	23,5	27,5	25,1	23,3	28,6
Представленість у взаємодії із підлеглими доцільних вказівок	21,4	27	33,1	31	28,6	22,5	28	29,4	29,1	24,3	25,9	26,7
Представленість у взаємодії із підлеглими недоцільних вказівок	35,4	И,1	22,2	32,3	19	36	29,6	21,2	25,9	26,2	21,2	32
Представленість у взаємодії з підлеглими критичних зауважень	54,8	2,9	0,8	44,2	18,3	31,2	21,7	28,3	33,4	29,4	18,5	20,6

Таблиця 2.6

Результати міжгрупового порівняння особистісного ресурсу підлеглих залежно від високого (Ф1), середнього (Ф2) і низького (Ф3) рівнів реалізації військовим керівником функціональних ролей

Параметри особистісного потенціалу	Наявність статистичного зв'язку					
	f1 i f3		f1 i f2		f2 i f3	
	F	p	F	p	F	p
Мотиваційний компонент особистісного ресурсу						
Усвідомлення власної унікальності*	4,62	0,00	2,98	0,003	1,66	0,097
Саморозвиток*	1,38	1,17	0,000	1,00	1,38	1,17
Емпатія*	3,41	0,00	1,50	0,13	1,98	0,05
Приєднання*	2,17	0,03	2,51	0,01	-0,37	0,712
Розуміння і прийняття іншого*	9,123	0,00	2,87	0,00	6,339	0,000
Адекватна самооцінка**	65394,0	0,04	70786	0,80	66150,0	0,078
Рефлексивний компонент особистісного ресурсу						
Індивідуальна міра рефлексивності*	5,311	0,00	4,154	0,00	1,072	0,284
Загальний рівень рефлексивності*	9,669	0,00	0,715	0,48	9,968	0,000
Кількість уявлень про себе*	2,734	0,01	3,638	0,00	-0,740	0,459
Рівень диференційованості уявлень про себе*	5,159	0,00	3,077	0,00	2,118	0,034
Рефлексивне Я**	51292,0	0,00	51078	0,00	69491,0	0,516
Персональна ідентичність**	51329,0	0,00	49702	0,00	70484,0	0,750
Екзистенційне Я**	58148,0	0,00	65503	0,05	63956,0	0,013
Операційний компонент особистісного ресурсу						
Активність*	2,240	0,03	1,463	0,14	0,791	0,429
Свобода вибору і відповідальність за нього*	3,201	0,00	2,697	0,01	0,397	0,691
Цілісність*	9,592	0,00	3,736	0,00	6,581	0,000
Загальна інтернальність*	8,358	0,00	4,281	0,00	4,191	0,000
Інтернальність досягнень*	7,501	0,00	3,049	0,00	4,507	0,000
Інтернальність невдач*	6,965	0,00	5,061	0,00	2,183	0,029
Інтернальність сімейних стосунків*	2,147	0,03	0,309	0,76	1,879	0,061
Інтернальність службових стосунків*	8,155	0,00	4,066	0,00	4,491	0,000
Інтернальність міжособистісних стосунків*	4,927	0,00	3,434	0,00	1,637	0,102
Інтернальність здоров'я*	3,368	0,00	2,506	0,01	1,048	0,295
Чинник пізнання результатів поведінки*	3,511	0,01	2,762	0,01	0,746	0,456
Чинник пізнання класів поведінки*	3,065	0,00	2,540	0,01	0,530	0,596
Чинник перетворення поведінки*	5,375	0,00	1,576	0,12	3,717	0,000
Чинник пізнання систем поведінки*	13,675	0,00	9,051	0,00	4,959	0,000
Інтегральний чинник пізнання поведінки*	9,387	0,00	5,683	0,00	3,682	0,000
Позитивна самооцінка**	64638,0	0,13	66906	0,02	69174,0	0,450
Я-комунікативне**	54588,5	0,00	57187	0,00	68813,0	0,381
Я-діяльнісне**	58568,0	0,00	57286	0,00	70668,0	0,797
Представленість у взаємодії із підлеглими категорій, спрямованих на створення певного настрою на занятті**	41292,5	0,00	46373	0,00	67230,5	0,161
Представленість у взаємодії із підлеглими прийняття та використання уявлень, висловлювань підлеглих**	54037,5	0,00	66775	0,12	58753,5	0,000

Представленість у взаємодії із підлеглими доцільних вказівок**	64628,5	0,03	66483	0,10	70844,0	0,842
Представленість у взаємодії із підлеглими недоцільних вказівок**	49073,0	0,00	50744	0,00	69085,0	0,432
Представленість у взаємодії з підлеглими критичних зауважень**	24604,0	0,00	7801,5	0,00	51271,0	0,000

Примітка: * – *t*-критерій Стьюдента; ** – *U*-критерій Манна-Уїтні.

Таблиця 2.7

Результати міжгрупового порівняння особистісного ресурсу підлеглих залежно від високого (C1), середнього (C2) і низького (C3) рівнів розвитку ціннісно-сислової сфери військового керівника

Параметри особистісного ресурсу підлеглих	Наявність статистичного зв'язку					
	C1 і C3		C1 і C2		C2 і C3	
	F	p	F	p	F	p
Мотиваційний компонент особистісного ресурсу						
Усвідомлення власної унікальності*	3,627	0,000	2,324	0,020	1,30	1,194
Саморозвиток*			1,381	1,168		
Емпатія*	0,978	0,33	-0,65	0,514	1,65	0,099
Приєднання*	3,232	0,00	1,48	0,140	-1,72	0,086
Розуміння і прийняття іншого*	1,568	0,36	0,92	0,360	0,58	0,563
Адекватна самооцінка**	65394,0	0,04	67851	0,232	68985,0	0,413
Рефлексивний компонент особистісного ресурсу						
Індивідуальна міра рефлексивності*	3,249	0,00	0,912	0,362	2,07	0,038
Загальний рівень рефлексивності*	2,350	0,02	-0,83	0,410	1,55	0,122
Кількість уявлень про себе*	3,435	0,00	2,78	0,006	0,85	0,395
Рівень диференційованості уявлень про себе*	-0,076	0,94	0,06	0,955	-0,13	0,896
Рефлексивне Я**	56349,0	0,00	62393	0,003	64962,5	0,031
Персональна ідентичність**	56855,0	0,00	61609	0,001	66807,5	0,123
Екзистенційне Я**	65421,5	0,05	66632	0,109	70401,0	0,729
Операційний компонент особистісного ресурсу						
Активність*	7,732	0,00	1,37	0,172	6,39	0,000
Свобода вибору і відповідальність за нього*	2,862	0,00	1,82	0,069	0,93	0,353
Цілісність*	6,046	0,00	2,63	0,009	3,41	0,001
Загальна інтернальність*	4,620	0,00	2,89	0,004	1,69	0,093
Інтернальність досягнень*	2,838	0,01	2,50	0,013	0,27	0,785
Інтернальність невдач*	2,665	0,01	1,92	0,056	0,64	0,525
Інтернальність сімейних стосунків*	2,392	0,02	0,63	0,531	1,63	0,103
Інтернальність службових стосунків*	5,413	0,00	3,50	0,001	2,22	0,027
Інтернальність міжособистісних стосунків*	3,623	0,00	1,89	0,061	1,67	0,095

Інтернальність здоров'я*	2,766	0,01	0,80	0,425	2,06	0,040
Чинник пізнання результатів поведінки*	-0,540	0,59	0,28	0,781	-0,87	0,386
Чинник пізнання класів поведінки*	1,226	0,22	1,23	0,219	0,02	0,986'
Чинник перетворення поведінки*	0,438	0,66	0,909	0,364	-0,485	0,628
Чинник пізнання систем поведінки*	4,912	0,00	1,383	0,167	3,61	0,000
Інтегральний чинник пізнання поведінки*	2,133	0,03	1,363	0,173	0,91	0,365
Позитивна самооцінка**	62559,0	0,00	64449	0,020	69552,0	0,529
Я-комунікативне**	63724,5	0,01	65827	0,061	69147,5	0,445/
Я-діяльнісне**	60238,5	0,00	66588	0,106	64767,0	0,026
Представленість у взаємодії із підлеглими категорій, спрямованих на створення певного настрою на занятті**	53451,0 '	0,00	68698	0,361	50238,5	0,000
Представленість у взаємодії із підлеглими прийняття та використання уявлень, висловлювань підлеглих**	68701,0	0,36	7005	0,643	70175,5	0,673
Представленість у взаємодії із підлеглими доцільних вказівок**	69468,5	0,51	68183	0,278	70330,0	0,711
Представленість у взаємодії із підлеглими недоцільних вказівок**	59831,5	0,00	68422	0,314	62666,0	0,003
Представленість у взаємодії з підлеглими критичних зауважень**	65490,5	0,05	68102	0,266	69779,5	0,580

Примітка: * – *t*-критерій Ст'юдента; ** – *U*-критерій Манна-Уїтні.

Таким чином, у групі ФЗ значно більше тих, які у своїй професійній діяльності можуть стикатися із суттєвими труднощами, пов'язаними або зі сформованими у них установками на надмірно тонке реагування на настрої і переживання партнера по взаємодії, або із надмірною центрованістю на собі.

Отже, успішна реалізація керівником функціональних ролей, що співвідносяться за змістом і методами реалізації із принципами суб'єктогенезу, справді, задає професійному середовищу характеристики, які забезпечують становлення мотиваційного компонента суб'єктних проявів в управлінського персоналу – внутрішньої зумовленості його професійної активності.

Міжгрупове порівняння результатів дослідження залежно від особливостей смислової сфери керівників показало, що у мотиваційному аспекті суб'єктного ресурсу значущі відмінності між групами С1 і С3 також зафіксовано за

параметрами: усвідомлення власної унікальності, приєднання, саморозвиток, сенситивність до відкидання, адекватна самооцінка.

Активним елементом впливу керуючої системи на процес розвитку мотиваційних компонентів, суб'єктного ресурсу є функціональні ролі керівника. Аналіз результатів дисперсійного аналізу (табл. 2.4) показує, що варіативність таких ознак мотиваційного компонента особистісного ресурсу підлеглих, як усвідомлення власної унікальності, саморозвиток, емпатія, приєднання, розуміння унікальності Іншого, зумовлена дією першої незалежної змінної – рівень успішності реалізації керівником досліджуваних функціональних ролей. Дія другої незалежної перемінної – особливості ціннісно-сміслової сфери керівника також зумовлює варіативність низки параметрів мотиваційного компонента суб'єктного ресурсу керівників, а саме: усвідомлення власної унікальності, приєднання. Це означає, що динамічні характеристики ціннісно-сміслової сфери керівника, «не переведені» в явно представлений (сформований) управлінський вплив, не актуалізують саморозвиток, емпатію, розуміння унікальності Іншого. При цьому між актуально діючими чинниками, що забезпечують активацію суб'єктного ресурсу персоналу має місце складний зв'язок: високий рівень розвитку ціннісно-сміслової сфери керівника може знижувати ефект впливу реалізації ним функціональних ролей.

Рефлексивний компонент суб'єктного ресурсу. За результатами проведених випробувань можна стверджувати, що досліджувані із групи Ф1 більшою мірою усвідомлюють джерела власної активності, її процес, результати, їхню відповідність нормативним: вимогам і способи корекції. Їхня професійна самооцінка і Я-образ є більш адекватними. Професійно-управлінські позиції у взаємодії більшою мірою відповідають реальному стану об'єкта і необхідним щодо нього перетворенням. Респонденти із групи Ф1 характеризуються як такі, що володіють більшою мірою, порівняно із респондентами інших експериментальних груп, здатністю зрозуміти внутрішній світ іншої людини, спрогнозувати її поведінку, усвідомити проблемні ситуації у діяльності, необхідність власних дій щодо їхнього вирішення. У респондентів вищий рівень розвитку уявлень про себе, а також рівень диференційованості цих уявлень.

Таблиця 2.8

**Результати дисперсійного аналізу впливу управлінських механізмів
на показники рефлексивного компоненту особистісного ресурсу підлеглих**

Параметри особистісного ресурсу	Функціональні ролі (фактор 1)		Смисли (фактор 2)		Фактор 1/Фактор2	
	F	p	F	p	F	p
Індивідуальна міра рефлексивності	15,76	0,001	5,05	0,001	0,52	0,72
Рефлексивні здібності	65,68	0,001	3,25	0,05	2,60	0,05
Кількість уявлень про себе	7,13	0,001	7,13	0,001	1,34	0,25
Диференційованість уявлень про себе	13,73	0,001	0,009	0,99	3,842	0,01

Значущі відмінності груп Ф1 і Ф3 зафіксовано у результатах за усіма критеріями рефлексивного компонента суб'єктного ресурсу, які дозволяють констатувати, що в процесі життя випробовуваних із групи Ф1, під впливом середовищних чинників і навчальних впливів успішніше сформувався операційний склад рефлексивності. Оскільки рефлексивність задає рівень складності та тип психологічної адаптації особистості, це, своєю чергою, дозволяє припустити, що випробувані із групи Ф1 мають більший потенціал проявляти активність із використанням психологічних засобів і додаткових функціональних ланок у самоуправлінні, більшу можливість до опосередкованості. Такими засобами, які у разі здійснення суб'єктної активності є посередниками між потребою та її задоволенням, у них є: знання і вміння застосовувати закони того контексту, в якому функціонує суб'єкт; соціальна компетентність (виражається в усвідомленні і вільному прийнятті соціальних законів, норм, цінностей та їхньому прояві у власній активності); група засобів, які опосередковують поведінку, ланки самоврядування людини (цілепокладання, програмування, прогнозування, контролювання, оцінювання); смисловий рівень. Оволодіння повнішим складом медіаторів розширює для суб'єкта ступінь свободи поведінки. Усе це свідчить про те, що прояв керівниками високого рівня успішності у реалізації функціональних ролей, названих у дослідженні суб'єктно-утворювальними, забезпечує краще опанування

ними у взаємодії соціально-психологічних механізмів: ідентифікації, оптимальної емпатії, особистісної та соціально-психологічної рефлексії, децентрації тощо.

Характеризуючи залежності між кількісно-якісними характеристиками рефлексивного компонента суб'єктного ресурсу управлінського персоналу та особливостями ціннісно-сислової сфери керівників, можна стверджувати таке. Зафіксовано статистично значущі відмінності у результатах груп С1 і С3, сформованих відповідно до рівня ціннісно-сислової сфери керівника, за більшістю показників рефлексивного компонента, за винятком показника диференційованість уявлень про себе. Це свідчить про те, що ціннісно-сислова сфера керівників із проявом у розгорнутій динамічній смисловій системі домінантності центрування на особистості, яка передбачає рефлексію власного досвіду (інтерес до себе – інтерес до іншого) (група С1) виявляється пов'язаною із показниками рефлексивного компонента суб'єктного ресурсу підлеглих. За умови пред'явлення керівниками як домінантної смислової константи «центрація на особистості», коли їхня поведінка стає відповіддю на ситуацію і формою пред'явлення оточенню власного внутрішнього стану, формується характер стосунків суб'єктів, залучених до взаємодії, їхня поведінка і стан. Спільна дія-взаємодія, рух (емоційний, чуттєвий, інтелектуальний тощо) назустріч один одному будується на основі щирого, глибоко значущого інтересу, «емоційного контакту» з іншим. Особливості ціннісно-сислової сфери керівника, визначаючи особливий тип комунікації, що передбачає відчуття «іншого» як «Я» у межах індивідуального екзистенційного простору із врахуванням особистісного досвіду та «мотивуючий вибір» себе у ситуації життєвого простору, актуалізує сприйняття «сутнісного», що пізнається лише на рівні теорії, впізнається на рівні практики, початку особистості, що перетворюється переживанням ситуацій і проживанням їх у Часі. Рефлексія актуалізується (проявляється і посилюється) емоційно-ціннісною взаємодією.

Аналіз результатів дисперсійного аналізу свідчить про те, що обидва досліджувані чинники беруть участь в активації суб'єктного ресурсу підлеглих. Варіативність таких ознак рефлексивного компонента суб'єктного ресурсу підлеглих, як індивідуальна міра рефлексивності, кількість і рівень

диференційованості уявлень про себе, зумовлена дією першої незалежної перемінної – рівень реалізації керівником функціональних ролей суб'єктно-утворювального менеджменту. Дія другої незалежної перемінної – особливості ціннісно-смислової сфери керівника – також зумовлює варіативність низки параметрів рефлексивного компонента суб'єктного ресурсу підлеглих, а саме: індивідуальної міри рефлексивності, кількості уявлень про себе. У значеннях за рівнем рефлексивності та диференційованості уявлень про себе фіксується варіативність, зумовлена взаємодією обох незалежних змінних.

Операційний компонент суб'єктного ресурсу. У міжгруповому порівнянні виявлено відмінність результатів за параметром «активність». У групах Ф1 і С1 статистично більше осіб із яскраво вираженою здатністю самостійно ініціювати активність, детермінувати, налагоджувати, підтримувати життєво значущі зв'язки, долати впливи. Крім того, від групи Ф1 до групи Ф3 (від групи С1 до групи С3) поступово збільшується кількість випробовуваних із низьким рівнем активності. При цьому важливо, що за параметром «активність – пасивність» аналізується змістовна, якісна характеристика психічних явищ, і з поняттям пасивності пов'язують не просто уявлення про відсутність будь-якої активності, а ідеї про якісно інший, нижчий рівень функціонування психічного.

Таблиця 2.9

**Результати дисперсійного аналізу впливу управлінських механізмів
на показники операційного компонента особистісного ресурсу підлеглих**

Параметри особистісного ресурсу	Функціональні ролі (фактор 1)		Смислова динамічна система (фактор 2)		Фактор 1/Фактор2	
	F	p	F	p	F	p
Свобода вибору і відповідальність за нього	6,03	0,01	4,16	0,05	4,50	0,001
Загальна інтернальність	36,13	0,001	11,51	0,001	0,26	0,9
Інтернальність досягнень	29,06	0,001	5,03	0,01	1,02	0,39
Інтернальність невдач	26,50	0,001	3,87	0,05	0,43	0,79
Інтернальність у службових стосунках	36,38	0,001	16,85	0,001	1,11	0,35
Інтернальність у	13,26	0,001	6,53	0,01	1,28	0,28

міжособистісних відносинах						
Інтернальність здоров'я	6,29	0,01	4,32	0,01	0,77	0,54
Чинник пізнання результатів поведінки	6,90	0,001	0,37	0,69	3,03	0,05
Чинник пізнання класів поведінки	5,47	0,01	1,04	0,35	3,43	0,01
Чинник трансформації поведінки	15,09	0,001	0,43	0,65	1,11	0,35
Чинник пізнання систем поведінки	101,91	0,001	15,55	0,001	4,28	0,01
Інтегральний чинник пізнання поведінки	45,50	0,001	2,76	0,06	4,86	0,001
Представленість у взаємодії із підлеглими недоречних вказівок, критики	13,730	0,001	0,01	0,99	3,84	0,01

У групах Ф1 і С1 значуще більше осіб із високим рівнем і менше – із низьким рівнем за параметром «свобода вибору і відповідальність за нього». При цьому кількість підлеглих із високим рівнем стійко зростає у зв'язку із посиленням прояву кожної із незалежних перемінних. Це означає, що підлеглі із груп Ф1 і С1 потенційно більшою мірою здатні, наприклад, до максимального вираження суб'єктної позиції у діяльності – у відповідальності – добровільному взятті на себе гарантій щодо забезпечення умов її здійснення, гарантій за рівнем якості діяльності, гарантій її результату, до готовності відповідати за наслідки.

Важливими складовими операційного компонента суб'єктного ресурсу персоналу є ресурси, що забезпечують психічне інтегрування. Вимірювання загального рівня суб'єктності підлеглих як інтегрального утворення, що свідчить про гармонійність / негармонійність усіх показників, дозволяє стверджувати про ту саму загальну тенденцію: кількість респондентів із високим рівнем збільшується, а з низьким рівнем – скорочується залежно від збільшення або зменшення значень незалежних перемінних. Це дозволяє дійти висновку: для можливості підлеглого проявлятися як цілісності, позначеної межами, для підтримання у ньому якоїсь внутрішньоособистісної несуперечливості, гармонійності, а також для інтегрованості людини у соціальний контекст важливими є умови, які надає керуюча система.

Психічне інтегрування може проявлятися у рівні суб'єктивного контролю респондентів. У групах із високим рівнем обох незалежних перемінних значуще більше осіб із високим показником за шкалою «загальна інтернальність», що відповідає високому рівню суб'єктивного контролю над будь-якими значущими ситуаціями. Такі люди вважають, що більшість подій у їхньому житті були результатом їхніх власних дій, що вони можуть ними керувати, і, отже, відчувають відповідальність за ці події та за те, як складається їхнє життя загалом. Частка таких випробовуваних скорочується у зв'язку зі зменшенням величин незалежних перемінних. Зворотна тенденція щодо низьких значень цього показника: у Ф3 і С3 значно більше підлеглих, які не бачать зв'язку між власними діями та значущими для них подіями їхнього життя, не вважають себе спроможними контролювати їхній розвиток і вважають, що більшість із них є результатом випадку або дії інших людей.

Загалом ці тенденції проявляються і за іншими шкалами рівня суб'єктивного контролю, при цьому особливо значущими є відмінності у групах Ф1 і Ф3, а також С1 і С3. Це свідчить про те, що у групах Ф1 і С1 значуще більше випробовуваних, які володіють високим рівнем суб'єктивного контролю над емоційно позитивними подіями та ситуаціями; вважають себе відповідальними за події у сімейному житті; вважають власні дії важливим чинником в організації власної професійної діяльності, у відносинах, що складаються у колективі, у власному просуванні тощо; вважають себе спроможними контролювати власні неформальні стосунки з іншими людьми, викликати до себе повагу, симпатію тощо, вважають власну поведінку. Натомість у групах Ф3 і С3 більше випробовуваних, які приписують власні успіхи; досягнення зовнішнім обставинам; які вважають не себе, а своїх партнерів причиною значущих ситуацій, що виникають у сімейному житті; які схильні приписувати більш важливе значення зовнішнім обставинам - керівництву, товаришам по службі, везінню – невдачі; які не вважають себе здатними активно формувати власне коло спілкування і які схильні вважати власні стосунки результатом дії своїх партнерів.

Інша тенденція представлена лише у результатах за параметром «інтернальність невдач»: у групах Ф1 і С1 менше яскраво виражених і високих

результатів (респонденти володіють почуттям суб'єктивного контролю по відношенню до негативних подій і ситуацій), і низьких результатів (випробовувані схильні приписувати відповідальність за подібні події іншим людям або вважати їх результатом проведення), ніж у групах Ф3 і С3.

Отже, проведене дослідження показує, що рівень суб'єктивного контролю персоналу істотно пов'язаний із досліджуваними психологічними механізмами. У групах С1 і Ф1 виявлено значуще більше осіб, які володіють здатністю до автономності, здатністю неproblemатично кваліфікувати кожен подію, що відбувається, з ними, як «зроблену мною», як такі, що володіють якістю, яка дозволяє людині діяти незалежно від внутрішніх і зовнішніх настанов, демонструючи здатність до самоврядування та свідомої самоспрямованості. Вони характеризуються як такі, що володіють самодіяльністю – вищою формою суб'єктного прояву, яка полягає у самовизначенні, саморозумінні, активній самостійній позиції, що володіють самостійністю – рисою, яка імпліцитно існує як потреба певного рівня незалежності, як такі, що вирізняються самовизначеністю – здатністю тримати відповідальність за власні дії не перед ким-небудь, а перед самим собою.

Інтегральною здатністю, що визначає спілкування і соціальну адаптацію, а отже – важливою для прояву суб'єктної активності у професійній діяльності, є соціальний інтелект. Дослідження доводить, що якість персоналу у групах Ф1 є значуще вищою, ніж у групах Ф3 за здібностями у структурі: соціального інтелекту: пізнання класів, систем, перетворень і результатів поведінки, а також за загальним рівнем розвитку соціального інтелекту (інтегральним фактором пізнання поведінки). У групах Ф1 значуще більше респондентів із середньосильними та високими здібностями до пізнання поведінки, тобто здатних передбачати подальші вчинки людей на підставі аналізу реальних ситуацій спілкування, передбачати події, ґрунтуючись на розумінні почуттів, думок, намірів учасників комунікації; володіють вмінням орієнтуватися у невербальних реакціях учасників взаємодії та на знання нормо-рольових моделей і правил, що регулюють поведінку людей; здатних правильно оцінювати стани, почуття, наміри людей за їхніми невербальними. Важливо, що у групах Ф1 і С1 частіше трапляється домінування

субтестів №3 і №4 за високого рівня композитивної оцінки (що часто пов'язано з орієнтацією особистості на духовні цінності), а також високі оцінки за усіма субтестами (гармонійний профіль) (що, зазвичай, притаманне людям із високим рівнем самосвідомості, емоційно стабільним, вольовим, стенічним, активним у діяльності та комунікації). Таким чином, структура соціального інтелекту дозволяє судити про особистісну зрілість обстежуваного. Важливо також, що високі результати за тестом, як показують раніше проведені дослідження, виявляють велику кількість кореляцій із різними психологічними параметрами, зокрема: успішність виконання другого субтесту позитивно корелює: із різноманітністю експресивного репертуару у спілкуванні ($r=0,43$ при $p<0,01$); із відкритістю і проявом дружелюбності у спілкуванні ($r=0,41$ при $p<0,01$); з емоційною стабільністю ($r=0,38$ при $p<0,05$); із сенситивністю до зворотного зв'язку у спілкуванні, сприйнятливості до критики, сумлінністю ($r=0,69$ при $p<0,001$); із високою самооцінкою і ступенем прийняття себе ($r=0,65$ за $p<0,001$); із насиченістю Я-образу описом вольових характеристик особистості, активністю, стенічністю ($r=0,45$ за $p<0,01$); із глибиною рефлексії ($r=0,31$ за $p<0,05$); із прийняттям себе, відчуттям власної гідності ($r=0,30$ за $p<0,01$); із цікавістю до соціальних проблем, громадською активністю.

У групах Ф3 осіб із високим рівнем за параметрами соціального інтелекту менше, а із низькими і середньослабкими результатами – більше, ніж у групах Ф1. Таким чином, респонденти із груп із низьким рівнем незалежної перемінної частіше характеризуються як такі, що погано розуміють зв'язок між поведінкою та її наслідками; здатні часто помилятися, потрапляти у конфліктні ситуації; як люди, що більшою мірою орієнтуються на вербальний зміст повідомлень; як такі, що здатні помилятися у розумінні смислу слів співрозмовника, оскільки не враховують (або неправильно враховують) невербальні реакції, які їх супроводжують; погано розпізнають різні сенси, які можуть мати ті ж самі вербальні повідомлення залежно від характеру взаємовідносин людей і контексту ситуацій міжособистісної взаємодії і, як наслідок, які погано адаптуються до різного роду взаємовідносин між людьми.

Порівняння груп залежно від особливостей ціннісно-смислової сфери керівника також засвідчило наявність значущих відмінностей респондентів за двома

параметрами: фактор пізнання систем поведінки (тобто здатність розуміти логіку розвитку ситуацій взаємодії, значення поведінки людей у таких ситуаціях) і композиційна оцінка.

Важливим компонентом операційної складової суб'єктного ресурсу є зміст уявлень особистості про себе. За загального низького рівня стійкості самооцінки у випробовуваних усіх експериментальних груп, серед респондентів із груп Ф1, порівняно з іншими експериментальними групами, більше осіб із позитивною самооцінкою, високим рівнем диференційованості уявлень про себе (більшою є загальна кількість показників ідентичності, що їх використовувала особа під час самоідентифікації). Під час порівняння груп залежно від особливостей смислової сфери керівника отримано значущі відмінності у результатах (за переваги групи С1 порівняно з С3) за такими показниками, як позитивна самооцінка, диференційованість уявлень про себе, наявність ідентифікаційних характеристик, що відображають показники-компоненти ідентичності: «Я комунікативне», «Я діяльнісне», «Я рефлексивне», а також «Я перспективне». Спостереження за професійною діяльністю випробовуваних із різних експериментальних груп показало таке. Респонденти із групи Ф1 значуще менше вдаються до використання висловлювань, спрямованих на створення певного настрою на занятті (робочої обстановки, тиші, уваги); до застосування недоцільних, у різкій категоричній формі вказівок, розпоряджень, наказів, яким підлеглий має підкоритися, а також критичних зауважень (уїдливих зауважень, незадоволених жестів, гнівних поглядів), мета яких – присікти, змінити дії підлеглого; негативна оцінка його відповідей. Водночас значно частіше зустрічаються у Ф1 такі категорії взаємодії, як прийняття настрою підлеглих, схвалення їхніх висловлювань, використання уявлень підлеглих. Значуще частіше у групі Ф1, порівняно із Ф3, мовленнєва активність належить до мовленнєвої активності підлеглих як 2 до 3, що створює умови для їхнього. Порівняння груп підлеглих залежно від особливостей ціннісно-смислової сфери керівника засвідчило, що випробовувані із групи С1 також значуще менше вдаються до використання недоцільних вказівок і критики на адресу підлеглих. Можливо, саме це спричиняє зростання мовленнєвої активності останніх.

Таким чином, результати дослідження свідчать про те, що збільшення значень незалежних змінних пов'язане із такими операційними складовими суб'єктного ресурсу персоналу, як: відмова від прямого (об'єктного) впливу на підлеглого; визнання багатовимірності взаємодії із підлеглим, яка не відкривається одразу в один момент, а розгортається поступово та послідовно у перебігу історії взаємовідносин; врахування наявності внутрішнього автономного світу людини та співвіднесення власних впливів на людину зі станом її душі і мотивами її дій; врахування наявності внутрішнього автономного світу людини і співвіднесення власних впливів на неї зі станом її душі.

Аналіз результатів дисперсійного аналізу засвідчив, що варіативність таких ознак суб'єктного ресурсу персоналу, як свобода вибору і відповідальність за нього, здатність до психічного інтегрування, рівень суб'єктивного контролю, соціальний інтелект, диференційованість уявлень про себе зумовлена дією незалежної перемінної f . Дія другої незалежної змінної також зумовлює варіативність низки параметрів суб'єктного ресурсу персоналу, а саме: активності, свободи вибору та відповідальності за нього, здатності до психічного інтегрування, рівня суб'єктивного контролю, такого структурного компонента соціального інтелекту, як пізнання систем поведінки, тобто здатності розуміти логіку розвитку ситуацій взаємодії; значення поведінки людей у таких ситуаціях. Складною взаємодією обох незалежних перемінних зумовлена варіативність свободи вибору та відповідальності за нього; уявлень про себе (Я-комунікативне та Я-діяльнісне); навичок суб'єкт-суб'єктної взаємодії.

Таким чином, було висунуто припущення про те, що рівень розвитку суб'єктного ресурсу персоналу, а також його індивідуальні прояви у конкретних осіб, у зв'язку з їхньою зумовленістю специфікою діяльності (виявленими характеристиками спільної діяльності, зокрема й управлінської взаємодії), значуще пов'язані із параметрами успішності суб'єктно-утворювального менеджменту в організації та рівнем розвитку ціннісно-сислової сфери керівника. Для перевірки гіпотези проведено статистичні вимірювання, мета яких – проаналізувати вірогідність прояву високого рівня суб'єктного ресурсу персоналу (залежна перемінна) у зв'язку з підвищенням рівня реалізації керівниками теоретично

виявлених психологічних механізмів (незалежні перемінні).

Аналіз результатів констатувального експерименту засвідчив, що активація суб'єктного ресурсу персоналу значущо пов'язана з успішністю створення керівником у його професійній діяльності функціональних ролей: формування організаційної культури із заданими властивостями (що співвідносяться із принципами суб'єктогенезу), формування рефлексивних структур об'єкту управління, здійснення психотехнологічного впливу на персонал, а також з особливостями ціннісно-сислової сфери керівника. Успішність реалізованих керівником функціональних ролей впливає на рівень розвитку усіх показників суб'єктного ресурсу персоналу.

Особливості смислової динамічної системи керівника пов'язані з усвідомленням його підлеглими власної унікальності та приєднанням, із рефлексивністю та кількістю уявлень про себе, а також з активністю, свободою вибору та відповідальністю за нього, інтернальністю, пізнанням систем поведінки. Взаємодія чинників функціональної ролі керівника та його ціннісно-сислових особливостей значуще пов'язана із розвитком таких параметрів суб'єктного потенціалу, як саморозвиток, емпатія, розуміння унікальності Іншого, рефлексивність, кількість і диференційованість уявлень про себе, свобода вибору та відповідальність за нього, пізнання результатів поведінки, пізнання систем поведінки, композиторна оцінка соціального інтелекту. Отже, дослідження дає можливість визначити функціональні ролі та особливості ціннісно-сислової сфери керівника як активно діючі та суб'єктивно формовані механізми збільшення суб'єктного ресурсу його персоналу.

Висновки до розділу

У розділі здійснено концептуальне та методичне обґрунтування програми дослідження соціально-психологічних особливостей активації військовим керівником особистісного ресурсу підлеглих у констатувальному експерименті; наведено кількісний та якісний аналізи його результатів.

Показано, що метою констатувального етапу дослідження було виявлення своєрідності активації особистісного ресурсу підлеглих залежно від різного рівня реалізації військовим керівником системи досліджуваних психологічних механізмів. Основними завданнями цього етапу дослідження було вивчення психологічних механізмів активації особистісного ресурсу підлеглих, які реалізує їх керівник; виявлення рівня особистісного ресурсу підлеглих і визначення своєрідності активації особистісного ресурсу підлеглих залежно від різного рівня реалізації військовим керівником відповідних психологічних механізмів.

Об'єктивне оцінювання реалізації військовим керівником функціональних ролей здійснювалося за параметрами успішності діяльності – інтегральним феноменом, який передбачає наявність дій, що можуть не позначатися безпосередньо на результативності діяльності, але ведуть до підвищення її ефективності у майбутньому або позитивно позначаються на діяльності партнерів по взаємодії. Оцінювання здійснювалось за такими блоками: ефективність» діяльності – інформація про цілі та результати діяльності (оперативність, якість, енерговитрати); механізми ефективності – особливості окремих дій і цілісної діяльності, що визначають її ефективність (зокрема, механізми ефективності на рівні окремих дій: рівні мотивації, самоконтролю, саморегуляції, повнота та адекватність орієнтовної основи дій, надійність, рівень функціонального стану тощо; механізми ефективності на рівні систем управління.

Показано, що для оцінювання управлінської діяльності застосовано асесмент-центр – комплексний діагностичний метод систематичної реєстрації досягнень або недоліків поведінки досліджуваних. Під час його підготовки здійснена багатоетапна розробка вправ і схем спостереження з залученням військових керівників та експертів; здійснено співставлення результатів

асесмент-центру з результатами управлінського впливу на особовий склад у реальній практиці; виконано операціоналізацію показників та підготовку спостерігачів із числа військових керівників і психологів; забезпечення узгодженості їхніх суджень. Об'єктивні оцінки доповнено суб'єктивним оцінюванням респондентів під час інтерв'ю за такими параметрами: критерії ефективності «ідеальної» діяльності з реалізації функціональної ролі; критерії ефективності під час оцінювання власної реальної діяльності; критерії ефективності під час оцінювання реальної діяльності колег; виявлення чинників, що впливають на професійну ефективність.

Зазначено, що рівень та особливості розвитку змістовного, функціонального, структурного компонентів світогляду керівників досліджено за допомогою методики граничних смислів. На основі результатів дослідження виявлено дев'ять груп керівників із різними поєднаннями трьох рівнів успішності реалізації досліджуваних функціональних ролей (перша незалежна змінна) та індивідуального світогляду (друга незалежна змінна). Відповідно до цього сформовано дев'ять груп підлеглих (за схемою «латинський квадрат») і виміряно атрибутивні характеристики їхнього суб'єктного ресурсу (залежна змінна), у т. ч. характеристики мотиваційного компоненту (ставлення до себе як до цінності; визнання унікальності Іншого; саморозвиток; емпатія; приєднання, сенситивність до відторгнення); рефлексивного компонента (загальний рівень рефлексивності; кількість уявлень про себе та їхня диференційованість); операційного компонента (активність; цілісність; автономність і самостійність; відповідальність).

Дослідження показало зумовленість особистісного ресурсу підлеглих теоретично виявленими психологічними механізмами. З'ясовано, що успішність реалізації керівником функціональних ролей значуще пов'язана з усіма компонентами особистісного ресурсу підлеглих. Встановлено, що з особливостями смислової динамічної системи військового керівника пов'язане усвідомлення підлеглими власної унікальності та приєднання, рефлексивність і кількість уявлень про себе, а також активність, свобода вибору та відповідальність за нього; інтернальність, пізнання систем поведінки. Підкреслено, що складна взаємодія незалежних змінних значущо пов'язана з

розвитком таких параметрів особистісного ресурсу, як саморозвиток, емпатія, розуміння унікальності Іншого, рефлексивність, кількість і диференційованість уявлень про себе, свобода вибору та відповідальність за нього, пізнання результатів поведінки, пізнання систем поведінки, композиторна оцінка соціального інтелекту.

Основні положення розділу відображено у таких публікаціях автора: [54; 55; 56; 59].

РОЗДІЛ 3

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АКТИВАЦІЇ ВІЙСЬКОВИМ КЕРІВНИКОМ ОСОБИСТІСНОГО РЕСУРСУ ПІДЛЕГЛИХ

3.1. Загальний задум формувального експерименту

Загальна мета формувального експерименту — дослідити динамічні характеристики психологічних механізмів активації керівником особистісного ресурсу підлеглих, сформулювати рекомендації з упровадження цієї стратегії у практику управління особовим складом військових частин і підрозділів. Відповідно до поставленої мети було сформульовано найбільш загальні дослідницькі завдання:

- визначити експериментальну базу дослідження;
- на основі раніше виокремлених теоретичних положень розробити організаційно-методичні засоби та процедури впровадження у керовану систему психологічних механізмів активації особистісного ресурсу підлеглих;
- здійснити цілеспрямовану зміну характеристик організаційного професійного середовища;
- проаналізувати динаміку професійної діяльності керівника (успішності освоєння ним і реалізації психологічних механізмів активації особистісного підлеглих) під час формувального експерименту;
- здійснити аналіз динаміки параметрів особистісного ресурсу в експериментальних і контрольних групах підлеглого особового складу;
- виходячи з отриманих даних контрольних діагностичних обстежень, розробити систему практичних заходів щодо удосконалення управління підлеглими в аспекті застосування керівником психологічних механізмів сприяння їм в активації їхнього особистісного ресурсу.

Робочі гіпотези дослідження:

1. Динаміка розвитку професійної діяльності керівника з активації особистісного ресурсу підлеглих характеризується: активізацією його роботи із формування власної управлінської концепції, що відображає принципи суб'єктогенезу, переходом на вищий рівень предметно-дієвого змісту діяльності.

2. Зміст психологічного супроводу системи управління у військовій частині (підрозділі) містить: створення у системі управління умов для здійснення відображення відносин між станом суб'єктів і взаємодії між ними та процесами управління; створення умов для перетворення цих відносин у потрібному напрямку; формування у суб'єкта управління психологічних ресурсів сприяння підлеглим в активації їхнього особистісного ресурсу. Основною умовою, що забезпечує дієвість опанування і впровадження керівником психологічних механізмів активації особистісного ресурсу підлеглих є дотримання під час реалізації психологічної підтримки принципів: цілісної активізації усіх структурних і динамічних складових психотехнологічного процесу; залучення керівника до активного рефлексивного аналізу подій, що відбуваються, та процесу самозміни; вільної структуризації модельованого процесу діяльності через самоуправління і саморозвиток його учасників.

3. Освоєння та реалізація керівником досліджуваних психологічних механізмів, змінюючи характеристики організаційного середовища, дозволяє підвищити особистісний ресурс особового складу військової частини, підрозділу.

Статистичні гіпотези полягають у припущенні про позитивні зрушення у залежних перемінних, що характеризують особистісний ресурс підлеглих (залежна перемінна), у перебігу систематичної зміни характеристик керівної системи, зокрема у зв'язку з опануванням/впровадженням керівником заявлених психологічних механізмів активації особистісного ресурсу особового складу (незалежна перемінна).

У зв'язку з метадіяльнісним характером управлінської діяльності до експериментальних і контрольних груп увійшли керівники військових частин і підрозділів і підпорядкований їм особовий склад. На першому етапі за допомогою методу експертних оцінок групою експертів було проаналізовано керівні системи військових частин і підрозділів (додаток Л). Усі керівники заявляли про бажання

організувати у підпорядкованих ним військових частинах і підрозділах дослідно-експериментальну діяльність. Оскільки виведення керованої системи у режим розвитку передбачає розвиток ресурсів особового складу, і насамперед розвиток його особистісного ресурсу, експертизі було піддано створення керованою системою психологічних умов, що впливають на продуктивну дослідницьку діяльність військового колективу. Як такі умови розглядалися: мотиваційні, цільові, операційні компоненти (потенційні або реальні) управління персоналом. Таким чином, на основі результатів експертного оцінювання було виокремлено 26 керівників, яких було віднесено до низького рівня за об'єктивними показниками успішності реалізації операційно-технологічної сторони кожної із функціональних ролей, а також суб'єктивними показниками успішності (смысловими характеристиками реалізації дій у структурі функціональних ролей, зокрема за суб'єктивними критеріями ефективності «ідеальної» діяльності щодо реалізації функції, критеріями оцінювання ефективності власної реальної діяльності, за уявленням про власну діяльність, за уявленням про власну діяльність.

Потім за допомогою методики граничних смислів із цієї групи керівників було відібрано 12 осіб із середнім і 6 із низьким рівнем розвитку ціннісно-смыслові сфери. У підсумку сформовано групу із 18 керівників, які виявляли зацікавленість в участі в експерименті, однак при цьому мали проблеми в управлінській концепції, не володіли функціональними ролями, що забезпечують розвиток суб'єктних ресурсів персоналу, 12 із них характеризувалися середнім, 6 – низьким рівнем розвитку динамічних смыслових систем (випробовувані з ЕГ-Г, ЕГ-Н, КГ-В, КГ-Н).

На другому етапі формування бази дослідження було виявлено особливості особистісного ресурсу особового складу, керівництво якими здійснювали відібрані респонденти-керівники. Дослідження показало низькі результати за усіма основними параметрами мотиваційного, рефлексивного, операційного компонентів особистісного ресурсу підлеглих у 16-ти військових частинах і підрозділах, що дозволило за підсумками констатувального заміру сформулювати для участі у дослідженні динамічних характеристик суб'єктно-утворювального менеджменту 2 групи респондентів – 8 експериментальних (ЕГ) і 8 контрольних (КГ). Вибірка респондентів репрезентує системи, що реально функціонують, відображає

властивості та характеристики особового складу військових частин і підрозділів. Це дає підстави стверджувати про те, що групи не є еквівалентними, але подібними. Дані про відсутність відмінностей у характеристиках особистісного ресурсу респондентів виокремлених підгруп на констатувальному етапі подано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняння результатів заміру особистісного ресурсу підлеглих КГ та ЕГ на констатувальному етапі формувального експерименту (t-критерій Стьюдента та U-критерій Манна-Уїтні для незв'язаних вибірок)

Параметри особистісного ресурсу підлеглих	t-value*/U**	p
<i>Мотиваційний компонент особистісного ресурсу</i>		
Унікальність іншого*	1,94	0,06
Саморозвиток*	1,69	0,09
Розуміння Іншого*	-5,97	0,00
Адекватна самооцінка**	13612,00	0,85
<i>Рефлексивний компонент особистісного ресурсу</i>		
Індивідуальна міра рефлексивності*	0,12	0,91
Рефлексивність*	-6,26	0,00
Уявлення про себе*	-0,13	0,89
Диференційованість уявлень про себе*	0,71	0,48
Рефлексивне Я**	13618,50	0,86
Персональна ідентичність**	13604,00	0,84
Екзистенційне Я**	13611,50	0,85
<i>Операційний компонент особистісного ресурсу</i>		
Активність*	2,19	0,02
Свобода вибору і відповідальність за нього*	0,19-	0,85
Психічна інтегрованість*	-3,25	0,00
Загальна інтернальність*	0,69	0,49
Інтернальність досягнень*	-0,79	0,43
Інтернальність невдач*	1,24	0,21
Інтернальність у службових стосунках*	0,00	1,00
Інтернальність у міжособистісних стосунках*	0,34	0,74
Інтернальність здоров'я*	1,19	0,23
СВС*	1,04	0,29
СBS*	0,38	0,70
СBT*	0,13	0,89
СBI*	-0,02	0,99
Композиційна оцінка*	0,76	0,45
Представленість у взаємодії категорій розвитку**	12348,50	0,10
Представленість у взаємодії критики, недоцільних вказівок**	13108,50	0,44

*Примітка: * – t-критерій Стьюдента, ** – U-критерій Манна-Уїтні.*

При цьому за параметрами, в яких відзначено статистично значущі

відмінності, респонденти з експериментальної групи поступалися колегам із контрольної. Так, на користь результатів контрольної групи – середні значення за параметрами особистісного ресурсу, а також кількість результатів із низьким рівнем. Зокрема, за параметром «розуміння іншого» результатів низького рівня ($X - \sigma$) в експериментальній групі виявилося 34,95%, а в контрольній – 14,37%; за параметром «рефлексивність» в експериментальній групі – 32,5%, а в контрольній – 6%, за параметром «активність» в експериментальній групі 35,44%, а в контрольній – 24,11%, за параметром «психічна інтегрованість» в експериментальній групі 9,58%, а в контрольній – 16,01%.

Друге дослідницьке завдання полягало у розробленні організаційно-методичних засобів і процедур надання допомоги керівнику в опануванні психологічних механізмів, що сприяють підлеглим в активації їхнього особистісного ресурсу. Формувальний експеримент передбачав втручання у внутрішньоорганізаційні процеси у 8-ми ЕГ. Відповідність експериментальної процедури реальності на рівні незалежних перемінних (зовнішня валідність) забезпечувалася тим, що експеримент проведено у природних для випробовуваних умовах реальної практики.

Активна форма експерименту передбачала цілеспрямований вплив на незалежну перемінну та її довільне варіювання відповідно до плану експерименту. Активному управлінню піддавалася професійна поведінка керівника і його ціннісно-сміслова сфера (професійно-управлінська концепція). Передбачалося, що керівник організації, позиція якого «задавалася» навчальною програмою, а також «посилювалася» організаційним консультантом, який здійснює постійний психологічний супровід, забезпечує зміну організаційного середовища для активації особистісного ресурсу особового складу.

Спираючись на методологічні ідеї суб'єктного підходу, під час формування програми експериментального впливу на керівну систему виходили з установки, що динаміка розвитку професійної діяльності керівника з активації особистісного ресурсу персоналу зумовлена розвитком його ціннісно-сміислової сфери, а саме активізацією його роботи з формування власної управлінської концепції, яка відображає принципи суб'єктогенезу, а також переходом на вищий рівень

предметно-дієвого змісту його діяльності.

Цілеспрямований вплив на основні компоненти керівної системи для освоєння і впровадження керівником психологічних механізмів активації особистісного ресурсу особового складу здійснювався у двох напрямках: психологічна підготовка керівників експериментальних військових частин і підрозділів до здійснення активації особистісного ресурсу особового складу та психологічний супровід реалізації військовими керівниками заявлених механізмів. Обидві змістовні лінії експерименту реалізовувалися тривалий період. За кожним експериментальним напрямом розроблено зміст, підібрано конкретні форми та методи роботи психолога.

Переходимо до обговорення загальної поетапної характеристики внесених цілеспрямованих змін. Найважливіше значення у програмі цілеспрямованих змін відіграють застосовувані психотехнології, які можна визначити як сукупність способів, прийомів і вправ, технік взаємодії суб'єктів діяльності, спрямованих на розвиток індивідуальності усіх учасників спільної діяльності. Вплив на керівну систему будується із врахуванням наукових уявлень про структуру психотехнології як засобу формування суб'єктної позиції клієнта системи профконсультування, про роль і елементи розвивальної взаємодії у цьому процесі. Враховується важливе значення: ціннісно-сміслового змісту, заданого якістю стосунків, що розвиваються; розвивальної (проблемної) ситуації; процесу взаємодії як поетапного передавання особистості розвивального змісту модельованої діяльності; методичних технік розвивальних впливів фахівця-психотехнолога та самодіяльності особистості, яка моделює операції прийняття та опанування зазначеного змісту; внутрішніх умов готовності особистості до оволодіння смисловим змістом; ефекту взаємодії, який полягає у звертанні до особистості як до суб'єкта, який розвивається, так і до його особистості, як до суб'єкта. Інтерес для дослідження становлять виокремлені різні варіанти розвивальної взаємодії у психотехнологічному процесі. Збагачує уявлення про психотехнологію введення поняття «ситуація» як одиниці розвивальної взаємодії; виявлені особливості розвивальної ситуації; сформульовані дослідниками основні проблеми феномена ситуації в аспекті її цілеспрямованого моделювання. Велике значення мають сформульовані завдання цілеспрямованого

психотехнологічного процесу; психологічні принципи, що визначають специфіку методу психотехнологій. У результаті аналізу досліджень із проблеми психотехнологій для реалізації цілеспрямованого впливу на керівну систему військової частини та підрозділу у потрібному напрямку було відібрано такі принципи.

Принцип цілісної активізації усіх структурних і динамічних складових психотехнологічного процесу. Умови проведення експерименту забезпечували активну особисту участь респондентів-керівників на кожному з етапів роботи. При цьому структурними складовими є відтворення професійного контексту, залучення досвіду учасників для створення нових умов його реалізації та продукування нових смислів через напрацювання групової та індивідуальної діяльності у модельованих умовах. Динамічні складові психотехнологічного процесу: постановка проблеми, її відображення у досвіді діяльності суб'єкта або індивідуальній психологічній реакції (емоційній, когнітивній, поведінковій) на складові цієї роботи, а також організація процесу пошуку рішення і способів його реалізації у діяльності групи та індивіда у модельованих і реальних умовах життєдіяльності. Принцип реалізовувався завдяки застосуванню активних форм навчання, а також глибокого опрацювання випробовуваними у міжсесійний період особистісно-професійних проблем, актуалізованих у зв'язку з освоюванням матеріалом.

Принцип активного рефлексивного аналізу подій, що відбуваються, і процесу самозміни. Передбачав включення рефлексивних процедур процесу і результату у групове обговорення отриманого під час експериментальних процедур досвіду діяти у проблемних ситуаціях; накопичення керівником досвіду самовизначення у складних ситуаціях, позитивних життєвих і професійних досягнень. Регулярне включення і використання керівниками рефлексивних процедур під час навчання і консультування сприяло осмисленню ними власних підходів, позицій і стереотипів, які використовуються у реальній діяльності, співвіднесенню на основі самодіагностики реального рівня професіоналізму і суб'єктних якостей із вимогами професії та корекції на цій основі власної професійної Я-концепції. Реалізація принципу забезпечувалася дотриманням умови «рефлексивного трансферу» набутого позитивного особистісного досвіду на реальні умови професійного життя

індивіда.

Принцип вільної структуризації модельованого процесу діяльності через самоуправління і саморозвиток його учасників. Ступінь можливого впливу кожного учасника на психотехнологічний процес визначався розвитком навички оволодіння новими параметрами життєстосунків.

Принцип багатопозиційності дії респондентів. Означав варіативність моделювання ситуацій, що забезпечують багатопозиційність дії респондентів у зовнішньому і внутрішньому аспектах. Принцип відображає визнання множинності позицій керівника у взаємодії з іншими суб'єктами професійної діяльності, а також особливості рефлексивного ставлення до предметного змісту професійної діяльності. Управлінська діяльність постає як соціотехнічна система; що складається із безлічі підсистем, як метадіяльність. У навчальній програмі соціальний характер діяльності керівника моделювався за рахунок прийняття і реалізації учасниками позицій, що відображають кооперативні зв'язки між різними суб'єктами спільної діяльності. Індивідуальна інтерактивна комунікації учасників експерименту організовувалася за правилами, що враховують особливості «своїх» позицій, і була спрямована на побудову і засвоєння методології розв'язання практичних завдань, пов'язаних із реальною діяльністю, шляхом організації продуктивного конфлікту між групами «позиціонерів».

Принцип використання зворотного зв'язку. Отримання зворотного зв'язку виконувало функції контролю динаміки в освоєнні психологічних механізмів, а також станів учасників експерименту, своєчасного виявлення неефективних прийомів.

Першим експериментальним кроком стало навчання керівників експериментальних груп. Цілі навчальної програми: засвоєння керівником необхідних для активації особистісного ресурсу особового складу моделей соціальної поведінки; розвиток соціальної компетентності у спілкуванні, орієнтації у самому собі, партнері та соціальній ситуації; засвоєння специфічних професійних знань, навичок, вмінь; корекція настанов, розвиток особистісних властивостей через інтеріоризацію особливостей професійного середовища, об'єктів та особливостей взаємодії з ним професіонала. Опрацьовувалися ті особистісні проблеми учасників,

які були безпосередньо пов'язані із професійними труднощами або із засвоєнням нової моделі поведінки. Основою змін була корекція когнітивних структур, відповідальних за регуляцію поведінки.

Технологічно завдання організованого навчання мали такий вигляд:

1. Операціоналізація і проблематизація уявлень керівників про природу психологічних механізмів сприяння підлеглим в активації їхнього особистісного ресурсу. Завдання розв'язували за допомогою обговорення; уточнення змісту; співвіднесення побутових понять (організаційна культура (ОК); властивості ОК, що активують особистісний ресурс особового складу; методи формування ОК із заданими властивостями; рефлексивна комунікація; рефлексивна структура об'єкта управління; інтерактивні техніки в управлінській взаємодії; психотехнологія; смислотехніка тощо), виявлення їхньої ролі у діяльності військового керівника з активації особистісного ресурсу підлеглих, а також за допомогою організації пошуку та віднайдення їхніх «ефектів». Розв'язання цього завдання забезпечувало розвиток прагнення військового керівника до освоєння і застосування психологічних механізмів активації особистісного ресурсу підлеглих.

2. Концептуалізація змісту професійної позиції військового керівника щодо змісту і методів своєї діяльності із концептуалізації професійної концепції керівника було структурування завдань його професійної діяльності на основі виокремлення заданих інваріантів (як наслідок аналізу та узагальнення нормативних документів) і природи досліджуваних феноменів. Розв'язання завдання передбачало розширення уявлень військового керівника про шляхи та можливості самореалізації у професійно-управлінській діяльності за рахунок активації особистісного ресурсу підлеглих та свого власного; формування та розвиток навичок і вмінь, що становлять основу самовизначальних дій, необхідних у широкому колі проблемних ситуацій; удосконалення вмінь психічної саморегуляції станів та керування поведінкою у складних ситуаціях.

3. Технологізація роботи військових керівників щодо реалізації психологічних механізмів передбачала дієвий характер навчання їх технікам виконання усіх структурних елементів діяльності (у т. ч. розвиток навичок діагностики рівня розвитку суб'єктного ресурсу підлеглих і механізмів, що

забезпечують його прояв; розвиток операційних засад діяльності, варіативного застосування прийомів і технік активації особистісного ресурсу особового складу) із наданням можливості вироблення індивідуального вподобання.

Програму підготовки військових керівників представлено у додатку П. Кожна з п'яти сесій передбачала звернення військових керівників до опрацювання змісту і методів формування організаційної культури із заданими властивостями, формування рефлексивних структур об'єкта управління, реалізації психотехнологічного впливу в їхньому мотиваційно-інформаційному, діагностичному, проєктувальному і спрямовуючому аспектах. У доборі змісту впливу на керівну систему враховано рівні розвитку професійної діяльності. Перший підрівень позначено як репродуктивний. Його специфіка полягає у тому, що він реалізується у формі так званих «ситуаційних стереотипів» і передбачає розв'язання проблемних ситуацій за допомогою використання структур дій, що вже є у минулому професійному досвіді. Другий підрівень – детерміністський характеризується не використанням готових структур дій, а їхньою побудовою і лише потім – використанням. Він може бути зрозумілий і як продукт комбінування, побудови нових структур і послідовностей уже відомих дій і способів, а згодом їхнього використання. Третій підрівень – евристичний. Передбачає, поряд із використанням і(або) переструктуруванням вже відомих дій, знаходження нових дій і способів їхньої реалізації. Четвертий імовірнісний рівень – характеризується тим, що суб'єкт через максимальну складність об'єктивної ситуації починає переслідувати мету не її повного розв'язання, а лише часткового її подолання, збільшуючи шанси на досягнення загальних цілей діяльності та на реалізацію її основних функцій. Характерною особливістю цього підрівня є й те, що він базується не на дискурсивно-раціональних способах вирішення ситуації, а на інтуїтивних засобах і прийомах. Послідовне проходження навчання передбачало поступовий перехід до вирішення дедалі складніших завдань, до досягнення змін на дедалі складніших рівнях організації психіки (трансформації установок, стосунків, мотиваційних структур особистості). Передбачалося, що розвиток ціннісно-сміслової сфери керівника відбувається за рахунок активації джерел розвитку, а саме таких механізмів: практичної діяльності, коли механізмами розвитку способу

світу слугують постійні взаємопереходи із плану внутрішньої діяльності у плани практичної діяльності та комунікації і навпаки; комунікації, коли механізмами розвитку образу світу є процеси обміну значеннями; самопородження, коли механізмом розвитку картини світу є можливість суб'єктивно вільної комбінаторики; самопородження, коли механізмом розвитку картини світу є можливість суб'єктивно вільної комбінаторики; самопородження, коли механізм розвитку картини світу є можливістю суб'єктивно вільної комбінаторики; самопородження, коли механізм самопородження є можливістю суб'єктивно вільної комбінаторики.

Основною формою навчання став тренінг, який дослідники розглядають як місток між необхідними, але, тим не менш перцептивно порожніми теоретичними знаннями та практикою, який створює можливості для змін на рівні особистості та суб'єкта праці завдяки, насамперед, контексту діяльності, а також як спосіб перепрограмування наявної у людини моделі управління поведінкою та діяльністю [34; 36; 37; 44]. У проведеному експерименті тренінг наближався до методів групового консультування та описуючи його як активне групове навчання навичкам спілкування та життя у суспільстві загалом: від навчання професійно корисних навичок до адаптації до нової соціальної ролі із відповідною корекцією Я-концепції та самооцінки.

Навчання групи у складі восьми керівників проводилося сесійно: один раз на рік; тривалість сесії 5-6 днів. Загальний структурний задум сесії передбачав послідовну реалізацію етапів, які традиційно виокремлюють: етапу створення працездатності, етапу орієнтації, етапу змін і завершального етапу. Передбачалося, що за результатами кожної сесії респонденти-керівники досягають нового рівня усвідомлення професійного середовища, себе у ньому та опановують засоби його перетворення для досягнення цілей професійної діяльності з активації особистісного ресурсу підлеглих.

Другий змістовний крок формульовального експерименту передбачав реалізацію психологічного супроводу управлінської практики. Найважливішими завданнями психологічного супроводу управління в ЕГ стали такі:

- організація рефлексивного простору для формування управлінської

концепції керівника. Консультант забезпечує проблематизацію практики, формулює завдання «на сенс»;

- сприяння перенесенню ефектів тренінгу у практичну діяльність керівника.

Під перенесенням заведено розуміти включення продуктів тренінгу у регуляцію поведінки та діяльності у чітко окреслених сферах професійної діяльності. Надавалась допомога в усвідомленні ознак адекватності підсумків тренінгу (зміни показників професійно важливих суб'єктних та особистісних властивостей керівника, який проходив тренінг, а також їхнього відношення до характеристик актуального і потенційного організаційного та професійного контекстів); допомогу у виявленні та усвідомленні чинників ускладненості перенесення. Посилення післядії ефекту тренінгу забезпечувалося збереженням можливості контакту між його учасниками та ведучим тренінгу після завершення роботи; «організацією успіху» на початковому етапі включення результатів тренінгу у професійну діяльність; проведенням спеціальних заходів із підвищення сприйнятливості та толерантності підлеглих до змін, що очікуються у поведінці та діяльності учасників тренінгу після його завершення (співбесіди зі співробітниками організації, індивідуальні та групові консультації, які стосуються здійснення експериментатором постійної зміни, диференціації, обмеження або доповнення чинної програми інтервенції у систему управління під впливом природних умов. Окремі деталі впливу на керівну систему (а також з боку керівника - на підлеглих) варіювалися у зв'язку з особливостями конкретної військової частини чи підрозділу. Незмінним залишалося впровадження рівневих характеристик механізмів за кожним дослідницьким напрямком (аспектом інтервенції). При цьому експериментатор співпрацював із респондентами-керівниками як безпосередньо в процесі вчинення дій, так і (головним чином), беручи участь у постановці мети під час розв'язання конкретних проблем, визначенні засобів розв'язання, рефлексії того, що сталося. Формувальний експеримент передбачав співпрацю експериментатора і випробовуваних під час планування технічного завдання на рік, місяць, тиждень із врахуванням проведеної рефлексії того, що сталося. Для цих цілей застосовували метод ведення щоденника: керівники з експериментальних груп здійснювали заповнення стандартизованих бланків. Військовий керівник фіксував цілі роботи з

особовим складом за конкретними функціональними ролями, її зміст і засоби. У такий спосіб постійно здійснювався контроль того, що відбувається у реальному житті кожної групи, оскільки роль незалежної перемінної відіграють події, які спрямовує експериментатор, але які не повною мірою від нього залежать.

На основі розробленої програми формувального експерименту здійснено навмисну зміну керованої системи 8-ми ЕГ. Дослідження мало лонгітюдинальний характер (загальна тривалість формувального експерименту становила чотири роки). Дискретність проведення програм (сесій) становила у середньому один рік, тривалість однієї сесії 5-6 днів, по 6 годин роботи щодня. У міжсесійний період здійснювався психологічний супровід керівної системи.

Формувальний експеримент побудовано за квазіекспериментальним планом (Д. Кемпбелл), оскільки експериментальні впливи – серія тривалих, складних подій, що не вкладаються у межі «істинних» експериментальних планів; у тій самій групі неможливе виокремлення контрольної підгрупи у зв'язку із природнім характером експерименту та небажаними реакціями випробовуваних на поділ на підгрупи; невизначеність критеріїв для вирівнювання груп (за наявності двох підгруп – керівники та їхній кадровий склад) робить безглуздом ранжування на рівні залежних груп (Д. Кемпбелл).

Експериментальна процедура на рівні залежних, незалежних і додаткових перемінних відповідала реальності, що забезпечує зовнішню валідність експериментальної процедури. Так, незалежною перемінною були зміст і методи нормативно прийнятої діяльності керівника. При цьому усі групи мали однакові завдання, послідовність розподілу завдань за етапами. Результати такого «впливу» замірялися, формулювалися висновки про значення психологічних механізмів для активації особистісного ресурсу підлеглих. Формувальний експеримент проведено в один і той самий час. Діяльність усіх груп розгорталася над спільною метою, за загальними правилами, піддавалася проміжним і підсумковим багаторівневим зовнішнім експертним оцінкам професійного співтовариства. Випробовувані мали спільні особливості – керівники на початок експерименту не дотримувалися суб'єктнотворчого менеджменту, а особовий склад характеризувався недостатнім рівнем активації особистісного ресурсу. Як експериментатор в усіх групах була

одна й та сама особа. Для збільшення внутрішньої валідності експерименту застосовано усереднення випадкових впливів за рахунок збільшення кількості проб і респондентів (вирівнювання випробовуваних, завдань, часових чинників).

Відсутність рандомізації пояснюється необхідністю мати справу із реальними групами військових керівників і ввіреного їм особового складу, що відтворюють соціально-комунікативний і діяльнісний контексти, руйнування цілісності якого призвело б до зниження реальності обговорюваних проблем, знизило якість зворотного зв'язку для самих військових керівників. Слід зазначити, що в КГ та ЕГ «на вході» не було виявлено значущих відмінностей за досліджуваною ознакою – загальним рівнем розвитку психологічних механізмів для активації особистісного ресурсу у керівній системі та загального рівня особистісного ресурсу особового складу – у керованій системі. Як вхідне тестування використовувалися результати, отримані під час констатувального експерименту. Таким чином виключалися сторонні впливи на залежну змінну.

Велику увагу приділено вибору схеми та процедур контролю. Насамперед, контроль умов експерименту забезпечувався завдяки безпосередньому включенню автора у здійснення дослідження (проведення дослідження на робочому місці). Оскільки в експериментальних групах пред'являлися чотири різні значення незалежних змінних із відповідним матеріалом впливу, проведено чотири виміри незалежної змінної. Дані про зміни, що досягаються у результаті внесення навмисних змін у професійну концепцію та непрофесійну поведінку військового керівника, давали можливість переконатися, що виявлені ефекти в особливостях особистісного ресурсу особового складу пов'язані саме із цими даними, а не з іншими подіями.

Під час проведення вимірювань незалежної змінної враховувалося, що використання кількох вимірювань замість одного завжди збільшує ризик спотворювального впливу інструментальної похибки, тла та експериментального відсіву (кожне нове тестування впливає на результат наступного та підсумкового), а також створює ефект перенесення, оскільки дія довготривалих ефектів послідовності накопичується у міру пред'явлення проб). Тому констатувальний вимір рівня реалізації керівною системою психологічних механізмів сприяння

підлеглим в активації їхнього особистісного ресурсу проведено за допомогою експертної оцінки та діагностичного обстеження; поточні виміри здійснювалися за допомогою реалізації діагностичної функції тренінгу, аналізу щоденників (самозвітів) і співбесіди із військовими керівниками, а контрольне дослідження – за допомогою асесмент-центру.

Динаміка професійної діяльності військового керівника (успішності опанування психологічних механізмів, активації особистісного ресурсу підлеглих) протягом формувального експерименту аналізувалася за такими суб'єктивними та об'єктивними критеріями:

- критерій інформованості, що передбачає когнітивну репрезентацію у свідомості військового керівника змісту понять «особистісний ресурс», «психологічні механізми» його активації в управлінській взаємодії; усвідомлення рівня опанування відповідних психологічних механізмів, розвитку у себе професійно важливих якостей, необхідних для їхньої реалізації; усвідомлення і подолання інтерпретаційних обмежень, які накладають теоретичні знання та стереотипні фрагменти свідомості; шляхів подолання виявленої неузгодженості;

- критерій мотиваційно-потребнісний, що передбачає пріоритет у структурі мотивації військового керівника спонукань (мотивів, цілей, цінностей), які відображають свідомо-позитивне ставлення до ресурсного підходу в управлінні на противагу маніпулятивному підходу та авторитарному «продавлюванню» ситуації, а також до власного професійно-особистісного вдосконалення; тенденцію до активної та відповідальної поведінки у професійно зумовлених ситуаціях, що містять можливості для суб'єктного прояву особового складу, конструктивну спрямованість;

- критерій діяльнісно-практичний, який передбачає оволодіння військовим керівником необхідними вміннями та навичками самостійного і усебічного аналізу професійних завдань; оптимального узгодження зовнішніх і внутрішніх умов в процесі вироблення способів їхнього розв'язання; використання особистих і зовнішньо-ресурсних можливостей для досягнення поставлених цілей у діяльності та професійному вдосконаленні (зокрема, психологічної спостережливості як здатності фіксувати і запам'ятовувати усю сукупність сигналів, які одержуються від

інших);

- критерій емоційно-вольовий, що передбачає сформованість навичок психічної саморегуляції та самоуправління поведінкою у складних ситуаціях, що характеризуються невизначеністю соціально-професійного контексту.

Для збору поточної інформації було задіяно тренінг, діагностична функція якого є загальновизнаною. Під час реалізації програм тренінгу здійснювались психодіагностичні самовимірювання, експертне оцінювання характеристик учасників; аналізували їхні самозвіти; здійснювали спостереження за поведінкою військових керівників, які проходять тренінг, на різних етапах роботи групи, фіксували особливості реагування під час використання тих чи інших методичних засобів або у відповідь на певні дії ведучого. Експертну оцінку використовували також під час аналізу зміни показників професійно важливих суб'єктних та особистісних властивостей військових керівників, а також їхнього співвідношення із характеристиками актуального і потенційного організаційного та професійного контекстів. Додатковими діагностичними засобами слугували:

- методика для вивчення розвиненості емоційно-вольових якостей керівника Б. Смирнова;

- методика «Оцінка ранжируваних якостей керівника» для визначення рангового стану моральних, емоційно-вольових, інтелектуально-творчих та соціально-групових якостей керівника;

- методика «Дослідження основних характеристик термінальних образів керівника»;

- багатфакторний опитувальник лідерства для аналізу практик управління людськими ресурсами (практика визнання, делегування);

- методика «Оцінка ранжування» для визначення рангу.

Під час експерименту проведено низку вимірів залежної змінної – особистісного ресурсу особового складу. Прямо можна порівняти два виміри: констатувальний і підсумковий. Ці дослідження залежної перемінної у підлеглих експериментальних і контрольних груп проведено із розривом у чотири роки за допомогою обраного діагностичного інструментарію. У зв'язку із соціально-психологічним характером досліджуваних змінних у підібраному інструментарії

забезпечено достатню кількість проб, застосування низки методів вимірювання. При цьому для контролю над ефектом природного розвитку здійснено порівняння даних контрольного заміру із результатами дослідження вибірки загалом. Проміжні заміри проведено під час зовнішнього контролю трудової діяльності респондентів експертними групами, що оцінюють загальну результативність діяльності колективу дослідно-експериментального майданчика за рік (метод незалежного вимірювання залежних параметрів). При цьому особовий склад не підозрював про свою участь у дослідженні як респондентів (метод «прихованого експерименту»).

Оскільки раніше проведені емпіричні дослідження зафіксували значущі зв'язки рольової поведінки з індивідуальною ефективністю, сумарними показниками індивідуальної ефективності, групової ефективності та ефективністю на рівні організації, особливо зверталася увага на фіксування самим військовим керівником формальної та неформальної екстрарольової поведінки підлеглих, яку розглядають як таку, що перевищує рольові очікування та приносить користь організації, випадків анти рольової поведінки, що, своєю чергою, є характеристикою ефективності на рівні організації, а також на випадки анти рольової поведінки, що, своєю чергою, є характерною особливістю організації. Крім того, збір проміжних даних забезпечувався під час здійснення психологічного супроводу, управління, коли (на основі постекспериментального інтерв'ю) виявляли ставлення випробовуваних до того, що відбувається в установі та керованій системі, сприйняття випробовуваними ситуації. Еквівалентність груп, досягнута до початку експерименту, зберігалася за рахунок відносної рівномірності вибування випробовуваних із порівнюваних груп. Підсумкові результати окремо аналізувалися із виключенням результатів респондентів, що вибули (близько 13,3 % даних).

3.2. Результати дослідження активації військовим керівником особистісного ресурсу підлеглих у формувальному експерименті

На наступному етапі дослідження оцінювалося просування керівників експериментальних груп в освоєнні та реалізації психологічних механізмів сприяння підлеглим в активації їхнього особистісного ресурсу. Результати проміжних замірів в експериментальних групах свідчили про явні позитивні зрушення за усіма виокремленими критеріями, хоча з певними особливостями у різних респондентів із числа військових керівників. Перші два зрізи характеризувалися такими загальними тенденціями. Відносно без збоїв розвивалася інформованість усіх учасників експерименту. У свідомості військових керівників знайшли відображення поняття «особистісний ресурс», «психологічні механізми» його активації в управлінській взаємодії, хоча не було подолано інтерпретаційних обмежень, що їх накладали недостатні теоретичні знання та стереотипні фрагменти свідомості (особливі проблеми з цим виявлено у респондентів з ЕГ-С, ЕГ-D, ЕГ-E та ЕГ-G, ЕГ-H).

Найбільший розвиток в освоєнні психологічних механізмів сприяння підлеглим в активації їхнього особистісного ресурсу вже на перших етапах формувального експерименту показали випробовувані з ЕГ-A та ЕГ-F. Вони вже на самому початку експерименту сформулювали власні індивідуальні персональні цілі участі у ньому, а надалі неодноразово зверталися до їхнього перегляду та уточнення у зв'язку із новими можливостями, що відкривалися. Швидко перейшли на рівень діяльності, що характеризується побудовою нових структур і послідовностей уже відомих дій і способів, і лише потім – їхнього використання. З бажанням долучилися до проектування спочатку приватних перетворень в існуючому об'єкті – внесення у нього локальних змін, мисленнєво-практичної роботи із реалізації цього задуму, а потім – до інноваційного проектування.

Найменшу зміну демонстрували респонденти з ЕГ-D, ЕГ-H. Їхня діяльність довше залишалася на репродуктивному рівні, що характеризується реалізацією у формі так званих «ситуативних стереотипів», що передбачає розв'язання проблемних ситуацій за допомогою використання вже наявних у минулому

професійному досвіді структур дій. Спостереження за їхньою діяльністю та результати співбесіди переконували у тому, що для них характерним є мотиваційний дефіцит. Аналіз самозвітів випробовуваних засвідчив, що учасники експерименту відчують незадоволеність перебігом роботи, недостатність знань, вмінь і навичок. Два роки зберігалася напруга і тривожність щодо теми експерименту. При цьому в одного респондента явно не виходила робота з групою, а в іншого – робота з окремими колегами. Особливо яскраво це проявлялося у випробовуваного з ЕГ-Н. Виявився ефект конфронтації цього учасника експерименту із наявними у нього у досвіді обмеженнями і помилками, що активізувало психологічні захисти. Під час навчальних занять, але особливо у процесі консультування, респондент подовгу пояснював власну агресивну щодо підлеглих поведінку як «об'єктивно необхідну», виявляв агресію на сам задум експерименту, демонстрував незацікавленість в особистій участі у ньому, а прагнув перенести загальне «навантаження» на свого заступника. Подібні захисти у цих випробовуваних, особливо з ЕГ-Н, упродовж двох років фактично блокували реалізацію внесених у керуючу систему навмисних змін.

Ще три учасника експерименту (з ЕГ-С, ЕГ-Е і ЕГ-Г) також виявляли на перших етапах роботи значні труднощі в опануванні психологічних механізмів сприяння підлеглим в активації їхнього особистісного ресурсу, залишалися на репродуктивному рівні діяльності. Якщо під час навчальних занять вони й демонстрували зацікавленість в опануванні пропонованих способів професійної поведінки, успіхи у виконанні навчальних завдань, із бажанням брали участь в обговоренні психологічних методів розв'язання кадрових питань і декларували важливість опанування ресурсного підходу в управлінні особовим складом, то у реальній практичній діяльності фактично докладали мінімум зусиль до подолання наявних у них обмежень і дефіцитів. При цьому респонденти з ЕГ-С та ЕГ-Е самотійно фіксували ефекти відсутності (на їхню думку) змін у професійній діяльності; або незначущість змін стосовно можливих і бажаних; прямо запитували в експериментатора готові рецепти діяльності, що фактично означало їхнє відсторонення від власного активного пошуку потрібних рішень. Респондент з ЕГ-Г, також не виявляючи адекватного вольового зусилля, виявляв ще й некритичність

щодо власної професійної поведінки. Таким чином, дослідження ще раз показало, що рівень розвитку професійної поведінки у керівників опосередкований змістом і типом професійної Я-концепції, рівнем розвитку особливостей світогляду (управлінської концепції), оскільки саме випробовувані з ЕГ-G та ЕГ-H на констатувальному етапі були охарактеризовані як такі, що мають низький рівень розвитку ціннісно-сміслової сфери. Цю ситуацію було подолано завдяки таким прийомам: максимізація подібності між професійним середовищем і ситуацією навчальних занять; максимізація подібності між ситуацією і ситуацією навчальних занять; максимізація подібності між професійним середовищем і ситуацією.

Третє замірювання показало більш оптимістичні результати: більшість випробовуваних продемонстрували вміння, і, що ще важливіше, націленість на виявлення проблем у власній професійно-управлінській компетентності, створення умов для їхнього подолання. Підвищилася активність групи як на навчальних заняттях, так і у повсякденній практиці. Позитивне зрушення відбулося на завершальному етапі експерименту і у діяльності, і у свідомості респондентів з ЕГ-D, ЕГ-H. Поступово в усіх респондентів у зв'язку з виявленням і прийняттям дедалі нових ідей, пов'язаних із цілями експерименту почав формуватися індивідуальний задум із застосування методів реалізації функціональних ролей, спрямованих на активацію особистісного ресурсу підлеглих. Особливо інтенсивний пошук вели випробовувані з ЕГ-A, ЕГ-B, ЕГ-F. Цілі учасників експерименту стали більш конкретними і деталізованими. Послідовне, в оптимальному темпі впродовж усього періоду формувального експерименту освоєння заявлених у програмі способів діяльності є характерним для випробовуваних з ЕГ-A, ЕГ-B, ЕГ-F. Ці респонденти продемонстрували глибоке освоєння нових моделей управління своєю діяльністю; у застосуванні психологічних механізмів, пов'язаних із темою експерименту, перейшли від імпульсивного до усвідомленого регулювання професійної діяльності. У роботі зі створення рефлексивних структур об'єкта управління найуспішнішими виявилися респонденти з ЕГ-A, ЕГ-B, ЕГ-E, ЕГ-F, ЕГ-G. Цікаві проекти і формування у військовому підрозділі організаційної культури із властивостями, що співвідносяться із принципами суб'єктогенезу, реалізовано респондентами з ЕГ-A, ЕГ-C, ЕГ-F. Особливі успіхи у застосуванні

психотехнологічного впливу виявили респонденти з ЕГ-А та ЕГ-Н. Усі респонденти стали проявляти ініціативність і самостійність в опануванні професійних знань і вмінь. Це виявилось в якіснішому виконанні керівниками домашніх завдань, що стосуються змісту програми; у почастішанні адекватних запитів на психологічний супровід експериментальної роботи.

Четвертий вимір дозволив зафіксувати наявність у свідомості усіх керівників когнітивної репрезентації основних відпрацьовуваних понять, а також усвідомлення рівня опанування відповідних психологічних механізмів, розвитку у себе професійно важливих якостей, необхідних для їхньої реалізації. Усі учасники експерименту декларували свідомо-позитивне ставлення до ресурсного підходу в управлінні на противагу маніпулятивному підходу та авторитарному «продавлюванню» ситуації, а також до власного професійно-особистісного вдосконалення; проявляли тенденцію до активної і відповідальної поведінки у професійно зумовлених ситуаціях, що містять можливості для суб'єктного прояву персоналу; конструктивну спрямованість взаємодії з іншими суб'єктами. Військові керівники, які взяли участь у чотирирічній формувальній програмі, оволоділи деякими вміннями та навичками, необхідними для самостійного та усебічного аналізу професійних завдань, оптимального узгодження зовнішніх і внутрішніх умов в процесі вироблення способів їхнього розв'язання, використання особистих і зовнішньо-ресурсних можливостей для досягнення поставлених цілей у діяльності та професійному вдосконаленні.

Реалізація програми формувального експерименту позначилася і на управлінській концепції військових керівників. Активація джерел розвитку ціннісно-смислової сфери (за рахунок створення умов для постійних взаємопереходів із плану внутрішньої діяльності у плани практичної діяльності та комунікації і назад; для процесів обміну значеннями тощо) призвела до появи розгорнутих, добре структурованих уявлень військових керівників про сутність, зміст, мету, завдання, критерії, принципи та методи управління особовим складом, а також організаційно-практичні підходи до формування механізму їхньої реалізації у конкретних умовах функціонування. До системи ідеалів, що задають уявлення про те, якою військова частина має стати в результаті природної еволюції або

керованого розвитку, з якими суб'єкт зіставляє наявний стан речей, військові керівники включили уявлення про гуманітарний смислоформувальний аспект військової служби, який передбачає розгляд насамперед світогляду підлеглого, осмислення ним реалій військової служби та нерозривно пов'язаного з цим його професійного становлення і розвитку; про творчий потенціал як основну продуктивну силу, яка є основним чинником, що сприяє розвитку. У змістовному плані світогляд розширився експліцитними постулатами про закономірності мотивування особового складу; стилі керівництва ним; методи компенсації; основні напрямки підвищення кваліфікації у межах внутрішньоорганізаційної системи; соціальну програму; традиції та ритуали корпоративної культури; імідж підлеглого; певну ідею, що є в основі усього процесу управління особовим складом у військовій частині чи підрозділі.

Важливо, що проведене після закінчення експерименту анкетування його учасників показало, що усі респонденти задоволені результатами участі в експерименті. По завершенні формувального експерименту керівники експериментальних і контрольних груп узяли участь у контрольному вимірі в асесмент-центрі рівня реалізації ними функціональних ролей, що сприяють активації особистісного ресурсу підлеглих (додаток М). Аналіз результатів показав, що випробовувані з експериментальної групи вигідно відрізняються від керівників контрольної групи якісними характеристиками та рівнем реалізації функціональних ролей, їхньою структурною композицією та індивідуальними проявами (складом методів виконання). Один респондент з експериментальної групи (ЕГ-А) показав в асесмент-центрі результат, оцінюваний у загальній вибірці випробовуваних з-поміж керівників, які взяли участь у дослідженні, як високий; решта показали результат, вищий за середній. У контрольній групі результати двох випробовуваних (з КГ-Ф і КГ-Г) належать до середнього рівня, інших – до рівня, нижчого за середній. Випробовувані контрольної групи за рівнем виконання функціональних ролей охарактеризовані як такі, що володіють недостатньою успішністю діяльності: мети завдань у відведений час у повному обсязі не досягнуто; результат виконання не поділяється більшістю учасників; має місце протиставлення результату оцінці військового колективу; у груповій роботі часто займають відсторонену позицію

та/або чинять на партнерів психологічний тиск; зазнають труднощів у виконанні одного/двох із передбачуваних планів дій (діагностичного, проектного, діагностичного), а також в процесі виконання одного/двох з них (діагностичного, проектного).

Отже, результати формувального експерименту показали стійку позитивну динаміку професійної успішності керівників в експериментальній групі. У контрольній групі динаміка професійної успішності керівників практично не спостерігалася або була хаотичною та безсистемною. Зіставлення відмінностей між двома вибірками як за загальною сумою за всі випробування контрольного дослідження, так і за інтегральними показниками успішності реалізації кожної із трьох функціональних ролей за допомогою U-критерію Манна-Уїтні показує наявність статистично значущих відмінностей у результатах керівників випробовуваних експериментальної та контрольної груп за $p < 0,05$. У зв'язку з тим, що в експериментальних військових частинах керівна система внаслідок внесення навмисних змін у професійну концепцію та професійну поведінку військового керівника, справді, послідовно нарощувала потенціал у реалізації психологічних механізмів сприяння підлеглим в активації їхнього особистісного ресурсу, виникає можливість у разі виявлення відмінностей в особливостях залежної перемінної в особового складу експериментальних і контрольних груп, пов'язувати ці ефекти саме із цими, а не з іншими подіями.

Реалізація гіпотези передбачала проведення статистичних вимірювань, мета яких проаналізувати вірогідність підвищення рівня особистісного ресурсу підлеглих (залежна перемінна) у зв'язку з підвищенням рівня реалізації військовими керівниками частин та підрозділів теоретично виявлених психологічних механізмів (незалежна перемінна). Під час експерименту здійснено низку вимірів залежної перемінної - особистісного ресурсу особового складу. Проміжні виміри проведено під час зовнішнього контролю службової діяльності підлеглих (за рішенням прийнятого ними на себе завдання розгортання дослідно-пошукової діяльності) експертними групами із числа досвідчених військових керівників, які оцінюють загальну результативність діяльності колективу дослідно-експериментального майданчика за рік (метод незалежного вимірювання залежних параметрів).

Використовувалися такі змістовні критерії, як якість проблемно зорієнтованого аналізу системи (складність вимог, стосовно яких аналізуються результати на виході із кожного ступеня освіти, широта і глибина аналізу, операціональність визначених проблем, стиль локалізації проблем, обґрунтованість оцінок значущості проблем); якість пошуків можливого варіанту розв'язання проблем (вжиття заходів із переведення теоретичних знань у статус практично-методичних рекомендацій, глибина занурення групи в обрану проблему). Аналіз даних зовнішнього оцінювання результативності особового складу (додаток М) засвідчив, що загалом активні групи в усіх установах поступово збільшувалися у складі, наростала реалізована цінність спільних зусиль, накопичувався суб'єктний досвід спільної діяльності за усіма змістовними критеріями. Особливо високо експертами оцінювалися результати груп із ЕГ-А, ЕГ-В, ЕГ-С.

Параметри незалежного вимірювання трудової поведінки доповнювалися оцінкою військовим керівником прояву різних форм рольової поведінки особового складу. Як і у будь-якому суб'єктивному оцінюванні, у кожного керівника проявилася власна суб'єктивна шкала, що виразилося у великому розкиді значень виявлених випадків тієї чи іншої форми поведінки підлеглих. Однак, значення мала виявлена керівниками тенденція підвищення кількості випадків екстрарольової поведінки (формальної, неформальної), зниження – випадків антирольової поведінки. На третій зріз домінантною формою рольової поведінки, на думку військових керівників, стала формальна і неформальна екстрарольова поведінка підлеглих, що перевищує рольові очікування і приносить користь військовій частині чи підрозділу. Керівники, зокрема, відзначали такі вчинки підлеглих, які свідчили про здатність останніх виявляти альтруїзм, високу відповідальність, свідомість, порядність, міжособистісну допомогу, індивідуальну ініціативу, особисту ревність та корпоративний патріотизм. Випадків антирольової поведінки, яку, своєю чергою, розглядають як таку, що порушує рольові очікування та завдає шкоди військовій частині як організації (зокрема, такі форми, як низька продуктивність, саботаж та ухиляння від роботи), керівники виявляли дедалі менше. Домінуючою на завершальному етапі формувального експерименту військові керівники називали екстрарольову поведінку підлеглих.

Діагностичні дослідження особистісного ресурсу особового складу експериментальних і контрольних груп, проведені в розривом у чотири роки за допомогою діагностичного інструментарію, свідчать про статистичні зміни в результатах і експериментальних, і контрольних груп. Зупинимося на їхній порівняльній характеристиці (табл. 3.2 - 3.3).

Таблиця 3.2

**Порівняння змін в особистісному ресурсі підлеглих КГ та ЕГ
за час експерименту (Т-тест Стьюдента і U-критерій Манна-Уїтні для
зв'язаних вибірок)**

Параметри	Експериментальні групи		Контрольні групи	
	t-value*/ U**	p	t-value*/ U**	p
Мотиваційний компонент особистісного ресурсу				
Визнання власної унікальності*	94,93	0,00	86,80	0,00
Саморозвиток*	60,78	0,00	54,73	0,00
Розуміння іншої людини*	72,23	0,00	64,33	0,00
Рефлексивний компонент особистісного ресурсу				
Індивідуальна міра рефлексивності*	125,51	0,00	118,42	0,00
Рефлексивність*	67,663	0,00	63,74	0,00
Уявлення про себе*	74,02	0,00	62,05	0,00
Диференційованість уявлень про себе*	53,29	0,00	46,55	0,00
Операційний компонент особистісного ресурсу				
Активність*	68,04	0,00	52,10	0,00
Свобода вибору і відповідальність за нього*	63,73	0,00	62,49	0,00
Психічна інтегрованість*	147,07	0,00	150,83	0,00
Загальна інтернальність*	89,99	0,00	89,94	0,00
Інтернальність досягнень*	66,95	0,00	62,30	0,00
Інтернальність невдач*	60,93	0,00	58,69	0,00
Інтернальність службових стосунків*	65,17	0,00	60,29	0,00
Інтернальність міжособистісних стосунків*	72,96	0,00	66,67	0,00
Інтернальність здоров'я*	59,91	0,00*	18,24	0,00
СВС*	63,35	0,00	42,96	0,00
СBS*	61,71	0,00	42,69	0,00
СBT*	68,21	0,00	43,95	0,00
СВІ*	42,43	0,00	25,44	0,00
Композиційна оцінка*	84,75	0,00	75,16	0,00

Примітка: * – t-критерій Стьюдента, ** – U-критерій Манна-Уїтні.

Таблиця 3.3

**Результати вимірювання мотиваційного компонента особистісного ресурсу
у КГ та ЕГ за чотири роки (до і після формувального експерименту)**

	М1		М2		М3		М4		М5		М6		М7	
	До	Після	До	Після	До	Після	До	Після	До	Після	До	Після	До	Після
Контрольні групи														
Середнє	8,01	7,73	6,37	5,96	39,55	36,77	19,07	18,21	6,9	7,38	7,05	4,26	7,34	6,01
σ	1,64	1,66	2,1	1,99	4,4	4,5	14,70	14,53	14,4	13,56	13,97	14,21	1,65	1,88
Експериментальні групи														
Середнє	7,67	8,44	6,04	6,37	37,68	41,59	17,91	22,14	6,68	8,92	6,44	8,47	6,17	7,27
σ	1,62	1,72	2,01	2,11	4,79	5,36	15,11	15,99	13,74	13,8	14,01	13,61	1,89	1,69

Таблиця 3.4

**Результати вимірювання рефлексивного компонента особистісного ресурсу
у КГ та ЕГ за чотири роки (до і після формувального експерименту)**

	Індивідуальна міра		Загальний рівень		Кількість уявлень про о		Рівень диференційованості	
	рефлексивності		рефлексивності		себе		уявлень про себе	
	До	Після	До	Після	До	Після	До	Після
Контрольні групи								
Середнє	114,22	113,52	6,37	5,13	13,81	12,78	4,99	5,13
σ	19,71	15,07	1,39	1,64	4,14	3,59	1,94	2,03
Експериментальні групи								
Середнє	114,28	122,37	5,265	6,29	13,76	14,87	5,07	5,67
σ	18,69	18,57	1,67	1,63	3,96	3,78	1,99	2,03

За загальної оцінки змін, що відбулися у результатах контрольних груп за чотири роки, як статистично значущих, не можна не відзначити загальну тенденцію до деякого зниження результатів за усіма параметрами.

Під час порівняння особистісного ресурсу підлеглих експериментальних груп і контрольних груп за допомогою F^* -критерію – кутового перетворення Фішера, призначеного для зіставлення двох вибірок за частотою зустрічальності ефекту виявлено позитивний зсув у показниках особистісного потенціалу підлеглих до і після проведення експерименту.

Таблиця 3.5

**Результати замірювання операційного компонента особистісного ресурсу КГ та ЕГ за чотири роки
(до і після формувального експерименту)**

	Активність		Свобода вибору і відповідальність за нього		Цілісність		Загальна інтернальність		Інтернальність досягнень		Інтернальність невдач		Інтернальність службових стосунків		Інтернальність міжособистісних стосунків		Фактор пізнання результатів поведінки		Фактор пізнання класів поведінки		Фактор перетворення поведінки		Фактор пізнання систем поведінки		Інтегральний фактор пізнання поведінки		Представленість у взаємодії з підлеглими прийняття	
	Д	П	Д	П	Д	П	Д	П	Д	П	Д	П	Д	П	Д	П	Д	П	Д	П	Д	П	Д	П	Д	П	Д	П
Контрольні групи																												
С	5,98	5,68	5,89	5,86	39,55	36,77	30,39	32,52	7,2	7,67	6,33	7,02	5,62	6,22	2,68	2,8	2,52	2,66	6,88	7,17	6,55	6,84	6,73	7,05	4,04	3,89	24,2	24,95
σ	2,07	2	1,69	1,74	4,4	4,5	10,41	10,84	2,21	2,12	2,28	1,79	1,77	1,76	0,79	0,71	0,98	0,86	2,32	2,19	2,1	2,15	2,11	2,04	2,26	1,76	5,9	5,15
Експериментальні групи																												
С	6,31	7,31	5,85	6,23	37,68	41,59	30,58	35,61	7,09	«5	6,47	7,71	5,62	6,96	2,72	3,05	2,59	2,81	6,85	7,75	6,64	7,26	6,71	7,85	4,02	6,26	24,3	29,13
σ	2,06	1,86	1,79	2,02	4,79	5,36	6,92	7,07	2,31	2,18	2,22	2,32	1,97	1,69	0,75	0,82	0,84	0,96	2,33	2,24	2,23	2,29	2,1	2,06	2,31	2,04	5,7	6,09

Примітка: Д – до експерименту, П – після експерименту, С – середнє.

Водночас, порівняння відсоткових часток вибірок, у яких зафіксовано позитивну динаміку у результатах, засвідчило наявність достовірних відмінностей за більшою кількістю параметрів між контрольною та експериментальною групами. Результати подано у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Результати співставлення параметрів особистісного ресурсу підлеглих у контрольних та експериментальних групах по закінченні експерименту (Ф*-критерій – кутове перетворення Фішера)

Параметри вимірювання особистісного ресурсу	% - частка результатів із позитивною динамікою		p
	ЕГ	КГ	
Мотиваційний компонент			
Визнання власної унікальності	54,85	38,32	p≤0,001
Саморозвиток	51,94	47,9	-
Розуміння іншої людини	67,96	31,14	p≤0,001
Рефлексивний компонент			
Індивідуальна міра рефлексивності	62,62	46,11	p≤0,001
Рефлексивність	58,74	42,51	p≤0,001
Уявлення про себе	57,77	34,13	p≤0,001
Диференційованість уявлень про себе	49,03	43,11	-
Операційний компонент			
Активність	63,59	41,32	p≤0,001
Свобода вибору і відповідальність за нього	48,06	37,13	p≤0,05
Психічна інтегрованість	40,87	27,54	p≤0,01
Загальна інтернальність	78,64	52,69	p≤0,001
Інтернальність досягнень	60,19	51,5	p≤0,01
Інтернальність невдач	57,77	50,9	-
Інтернальність службових стосунків	60,19	56,89	-
Інтернальність міжособистісних стосунків	37,86	29,34	p≤0,05
Фактор пізнання результатів поведінки	58,25	49,71	p≤0,01
Фактор пізнання класів поведінки	55,83	44,91	p≤0,01
Фактор перетворення поведінки	40,78	31,14	p≤0,05
Фактор пізнання систем поведінки	71,36	35,93	p≤0,001
Інтегральний фактор пізнання поведінки	68,93	53,29	p≤0,001
Представленість у взаємодії з підлеглими прийняття та використання уявлень, висловлювань підлеглих	60,19	50,9	p≤0,05
Представленість у взаємодії з підлеглими недоцільних вказівок і критичних зауважень	71,36	38,92	p≤0,001

Мета другого експериментального плану – впровадити досліджувані психологічні механізми у конкретних військових частинах і підрозділах і порівняти особистісний ресурс підлеглих за умов цілеспрямовано внесених змін

і без них. Відповідно до поставленої мети було сформульовано найзагальніші дослідницькі завдання: на основі раніше виокремлених теоретичних положень розробити організаційно-методичні засоби та процедури впровадження у керовану систему психологічних механізмів активації особистісного ресурсу підлеглих; здійснити навмисну зміну характеристик організаційного середовища військової частини (підрозділу); здійснити аналіз динаміки параметрів особистісного ресурсу в експериментальних і контрольних групах особового складу.

Для участі в експерименті за результатами експертного оцінювання успішності управлінської діяльності та діагностики смислової системи було відібрано 16 керівників військових частин (підрозділів), які мали проблеми в управлінській концепції, не вміли створити психологічні механізми, які б забезпечували розвиток особистісних ресурсів підлеглих. Дослідження особового складу у військових частинах і підрозділах, керівництво якими здійснювалося відібраними респондентами-керівниками, показало загалом низькі результати за усіма основними параметрами мотиваційного, рефлексивного, операційного компонента особистісного ресурсу підлеглих. Відсутність статистичних відмінностей під час порівняння складів груп дозволила за підсумками констатувального виміру сформувати для участі у дослідженні динамічних характеристик суб'єктно-утворювального менеджменту 2 групи випробовуваних – 8 експериментальних (8 військових керівників і 206 підлеглих) і 8 контрольних (8 військових керівників і 167 підлеглих).

В ЕГ упродовж чотирьох років здійснювався вплив на керівну систему у двох планах – спеціально організоване рівневе навчання військового керівника і психологічне забезпечення його управлінської діяльності у реальних умовах функціонування військового середовища. Спираючись на методологічні ідеї суб'єктного підходу, під час формування програми експериментального впливу на керівну систему виходили з установки, що динаміка розвитку професійної діяльності військового керівника з активації особистісного ресурсу підлеглих

зумовлена активізацією його роботи із формування власної управлінської концепції, що відображає принципи суб'єктогенезу, а також переходом на вищий рівень предметно-дієвого змісту його діяльності із врахуванням структури кожної теоретично виокремленої функції, яка є частиною управлінського процесу.

Дослідження показників успішності діяльності військових керівників ЕГ і КГ після завершення формувального експерименту у контрольному вимірі показало, що випробовувані з ЕГ вигідно відрізнялися від керівників КГ якісними характеристиками та рівнем реалізації функціональних ролей, їхньою структурною композицією та індивідуальними проявами (складом методів виконання). Один випробовуваний з експериментальної групи показав в асесмент-центрі результат, оцінюваний у загальній вибірці випробовуваних з-поміж керівників, які взяли участь у дослідженні, як високий; решта показали результат, вищий за середній. У контрольній групі результати двох випробовуваних належать до середнього рівня, решта – до рівня нижче середнього. Випробовувані КГ за рівнем виконання функціональних ролей охарактеризовані як такі, що мають недостатню ефективність діяльності, мають проблеми із механізмами на рівні управління ефективністю. Повсякденне життя не внесло позитивних змін в управлінську концепцію цих керівників.

Зіставлення відмінностей між двома вибірками як за загальною сумою за усі випробування контрольного дослідження, так і за інтегральними показниками успішності реалізації кожної із трьох функціональних ролей за допомогою U-критерію Манна-Уїтні засвідчило наявність статистично значущих відмінностей у результатах керівників випробовуваних ЕГ і КГ. У зв'язку з тим, що в експериментальних частинах (підрозділах), згідно із проміжними і контрольними вимірами, керівна система у результаті внесення навмисних змін у професійну концепцію та професійну поведінку військового керівника, послідовно нарощувала потенціал у реалізації психологічних механізмів сприяння підлеглим в активації їхнього особистісного ресурсу, виникла можливість, у випадку виявлення відмінностей у залежній перемінній у

замірах із особового складу ЕГ та КГ пов'язувати ці відмінності у результатах керівників ЕГ та КГ саме із даними, а не з іншими подіями. Статистичні відмінності у констатувальному і підсумковому зрізах виявлено за усіма атрибутивними показниками особистісного ресурсу підлеглих і ЕГ, і КГ. Але якщо в ЕГ виявляється стійка позитивна тенденція, то у КГ вони, по-перше, мають безсистемний характер, по-друге, відзначається загальна тенденція до погіршення результатів за більшістю параметрів (за винятком диференційованості уявлень про себе у рефлексивному компоненті, та низки операційних параметрів (інтернальність, чинник, пізнання результатів поведінки, чинник пізнання класів поведінки), що свідчить про можливість нарощування особистістю суб'єктного досвіду у будь-яких умовах. Параметри незалежного вимірювання службової поведінки доповнювалися оцінкою військовим керівником прояву різних форм рольової поведінки підлеглих. До завершального етапу формувального експерименту домінантною формою рольової поведінки в ЕГ, на думку керівників, стала формальна і неформальна екстрарольова поведінка підлеглих, що перевищує рольові очікування і приносить користь військовій частині (підрозділу).

Випадків антирольової поведінки, яку, своєю чергою, розглядають як таку, що порушує рольові очікування і завдає шкоди військовій частині (підрозділу) (зокрема, такі форми, як низька продуктивність, саботаж і ухиляння від роботи), керівники виявляли дедалі менше. За відсутності статистичних відмінностей в особистісному ресурсі підлеглих із різних ЕГ, позитивні зміни швидше і легше відбувалися у діяльності керівників, які на початок формувального експерименту характеризувалися вищим рівнем смислової динамічної системи.

Виходячи з отриманих даних контрольних діагностичних обстежень, відкривається можливість для розроблення системи практичних заходів щодо вдосконалення управління особовим складом в аспекті застосування військовим керівником психологічних механізмів сприяння підлеглим в активації їхнього особистісного ресурсу.

3.3. Соціально-психологічне забезпечення розвитку суб'єктуноутворювального менеджменту у військовій частині

Управлінські системи сучасних військових частин і підрозділів характеризуються домінуванням адміністративно-владного і навіть авторитарно-примусового натиску, раціоналізмом управлінських відносин. Провідними, багато у чому завдяки звичці, залишаються організаційні принципи – централізація та адміністративні методи керівництва, внаслідок чого підлеглий часто пригнічується організаційними механізмами. Тому повноцінне виконання завдань з управління кадрами вимагає психологічного забезпечення процесів впровадження ресурсного підходу.

Ідея психологічного забезпечення управлінської діяльності не є новою; вона визрівала у надрах практичної психології, заявляла про себе під час розв'язання тих чи інших проблем. Великий внесок зробили роботи у галузі психології праці, психології управління. Водночас доводиться констатувати наявність безлічі невирішених питань, актуальність розроблення окремих аспектів діяльності психолога, зокрема визначення змісту його діяльності із надання допомоги суб'єктам управління, характеру допомоги, ступеня відповідальності сторін, які взаємодіють (психолога і суб'єкта управління), уточнення методів надання допомоги та ін.

Проведений експеримент дозволив сформулювати методичні рекомендації щодо психологічного забезпечення впровадження в управлінську практику у військовій сфері психологічних механізмів сприяння підлеглим в активації їхнього особистісного ресурсу. Формуючи зміст психологічного забезпечення управління розвитком особистісних ресурсів особового складу, уточнимо, що «забезпечити» – означає: надати достатні матеріальні засоби для життя; забезпечити чимось у потрібній кількості; а «забезпечення» – усе те, що забезпечує існування, збереження, виконання чого-небудь. Забезпечення психологічної практики, – це процес і результат оснащення необхідними засобами та інформацією, що сприяють ефективному здійсненню діяльності.

Супроводжувати означає таке: йти разом із ким-небудь як супутник або поводити; здійснювати (яку-небудь дію) одночасно із чим-небудь. Таким чином, супровідник – це людина, яка тимчасово перебуває поруч із подорожнім, виконуючи такі рольові функції, як «товариш на шляху, у дорозі у житті», «провідник», «супутник для вказівки шляху, для захисту, для нагляду», тобто посередник між людиною та світом, що забезпечує безпеку і необхідну, але достатню підтримку особистості у кризові, перехідні періоди життя.

Як особливий психологічний термін, що позначає модель або спосіб діяльності практичного психолога, поняття «супровід» уперше з'явилося у психологічній літературі у 1992 р. у такому значенні: недирективна форма надання психологічної допомоги, що спрямована не просто на зміцнення або добудову, а на розвиток і саморозвиток самосвідомості особистості, що запускає механізми саморозвитку та активізує власні ресурси людини.

Розглядаючи супровід як модель психологічної допомоги, її визначають як спеціально організований процес, спрямований на створення перехідного простору – безпечних умов, у яких уможливлується вихід особистості із негативного відчуження (від себе, інших людей, світу загалом), реконструкція її суб'єктивного образу світу та відновлення її зв'язку із собою, людьми та суспільством [4; 6]. У найзагальнішому значенні, супровід – це зустріч двох людей. Принципи психологічного супроводу: заборона на жорстке проєктування результату; індивідуальний підхід до людини; пошук її внутрішніх ресурсів та опора на них; принцип реальності, згідно з яким необхідно підвести клієнта до прийняття життя в усій його повноті; принцип реалістичності, згідно з яким психолог не бере на себе завдання «переробити клієнта» та «забезпечити йому життєвий добробут» – він лише допомагає йому подолати «розриви життя», перейти пустелю відчуження від себе та світу і прийняти відповідальність за своє життя.

Отже, поняття «психологічне забезпечення управління» позначає весь комплекс умов – можливостей, створюваних психологічною службою для реалізації суб'єктами управління своїх інституційних функцій, збереження

професійного здоров'я. Супровід означає модель діяльності психолога під час розв'язання певного роду практичних завдань, пов'язаних із запуском механізмів саморозвитку та активізацією власних ресурсів суб'єктів управління. Як об'єкт психологічного забезпечення управлінського сприяння підлеглим в активації їхнього особистісного ресурсу слід розглядати діяльність учасників військового середовища, які об'єднані в одну організацію, підпорядковані правилам і нормам конкретної військової частини (підрозділу) і виконують задану або спільну роботу відповідно до економічних, технологічних, правових, організаційних та корпоративних вимог. Предметом психологічного забезпечення управління є сприяння найповнішій реалізації суб'єктами управління функціональних ролей суб'єктно-утворювального менеджменту. Основною моделлю реалізації психологічного забезпечення управління є супровід суб'єктів управління в усвідомленні ними проблем спільної діяльності та виборі способу їхнього розв'язання із наявних варіантів.

У зв'язку з ізоморфізмом соціально-психологічних процесів, що захоплюють організації та їхній персонал, склад психологічного забезпечення діяльності у професіях, пов'язаних з активним міжособистісним спілкуванням і взаємодією суб'єктів, завжди є унікальним. Тому психологію управління не можна розглядати у відриві від обставин конкретної військової частини; індивідуально-психологічних особливостей особистості військового керівника та військового колективу. Інваріантним залишається призначення психологічного забезпечення управління військовим середовищем, яке полягає у створенні умов для встановлення певних характеристик керованої і керованої систем із врахуванням минулого і можливого майбутнього стану об'єкта управління. Підсумок забезпечення – підтримання стану суб'єктів та їхньої взаємодії у «робочому» вигляді (приведення їх у такий стан).

Проведений формувальний експеримент засвідчив ефективність системи технологічних принципів, що мають значення орієнтиру під час здійснення психологічного супроводу щодо впровадження психологічних механізмів активації особистісного ресурсу особового складу військових частин

(підрозділів).

Найбільш загальними принципами є принципи системності та суб'єктності. Крім цього важливу роль відіграє опора на принципи роботи практичного психолога. Принцип науковості передбачає опору у будь-яких видах психологічної діяльності на сучасні досягнення у галузі психологічної науки і соціальної практики.

Гуманістична спрямованість психологічного втручання означає орієнтацію діяльності практичного психолога на професійні етичні принципи.

Принцип культивування повної психологічної структури управлінської праці означає необхідність досягнення управлінцем в активності таких ознак:

- свідоме передбачення соціально цінного результату (ясне знання про продукт своєї діяльності; усвідомлення соціальної цінності продукту праці; виражений афективний тон відповідних знань, уявлень, образів);

- усвідомлення того, що досягнення соціально фіксованої мети управлінської діяльності обов'язкове, тобто обов'язковою є наявність зовнішніх щодо особистості чинників, які можуть бути спричинені її діяльністю;

- усвідомлення того, що досягнення соціально фіксованої мети управлінської діяльності є обов'язковим, тобто обов'язковою є наявність зовнішніх чинників, які впливають на її особистість. Ця ознака містить такі компоненти: усвідомлення суб'єктом відповідальності перед людьми; наявність волі у досягненні мети;

- свідомий вибір, застосування, вдосконалення або створення нових засобів управлінської діяльності. Ця ознака містить такі компоненти: гностичний (орієнтування у засобах праці, знання їхніх тонкощів); операторний (володіння засобами праці, вміння та навички); афективний (позитивне емоційне ставлення до праці);

- усвідомлення ділових міжособистісних стосунків, що передбачає наявність: когнітивного компонента (знання про сутність відповідних стосунків); афективного компонента (емоційний супровід міжособистісних

стосунків).

Принцип соціальної рівноцінності усіх видів праці, що припускає необхідність усвідомлення керівником факту необхідності і самоцінності кожного учасника «розділеної праці» як ланки у загальному ланцюзі спільної діяльності усього військового колективу.

Принцип індивідуального підходу у роботі з особовим складом. Комплексність передбачає наявність у психологічному забезпеченні розвитку професійної успішності особистості військового керівника сукупності процедур, необхідних і достатніх для розв'язання психологічних завдань, тобто Бездієвий компонент психологічного забезпечення має бути утворений повним спектром засобів впливу.

Наступність забезпечується програмно-цільовою побудовою конкретної системи психологічних заходів із розвитку професійної успішності особистості військового керівника - з опорою загальної програми на єдині концептуальні засади незалежно від конкретних підпрограм.

Мінімізація впливу базується на закономірностях, властивих регульованій системі. Якщо психологічний вплив не враховує специфіку системи організації, то він, як правило, є надлишковим, тобто може гальмувати нормальне самостійне функціонування організаційної структури. Несуперечливість передбачає обов'язковість того, щоб психологічні заходи з розвитку професійної успішності військових керівників не давали взаємовиключного ефекту.

Психологічне забезпечення управління військовим середовищем у контексті активації особистісного ресурсу особового складу містить такі процеси:

- процес створення умов для здійснення керувальною системою відображення відносин між станом суб'єктів – учасників середовища та взаємодії між ними процесами управління;
- процес формування у суб'єкта управління психологічних ресурсів реалізації управлінських механізмів активації особистісного ресурсу персоналу;

- процес створення {зовнішніх для суб'єкта управління) умов для перетворення відносин між кадровим ресурсом організації та її суб'єктом і суб'єктом управління;
- процес створення (зовнішніх для суб'єкта управління) умов для перетворення відносин між кадровим ресурсом організації та її суб'єктом і суб'єктом управління;
- процес створення психологічних ресурсів для управління військовим середовищем.

Перша створювана психологом умова передбачає постачання у керівну систему відомостей, що співвідносяться з ухваленням управлінських рішень щодо кадрових ресурсів організації. Управліннями давно усвідомлено, що процес управління «споживає» певну інформацію. Управління військовим середовищем є настільки цілеспрямованим, наскільки воно обґрунтоване інформацією. Маючи дефіцит інформації, військові керівники змушені щось домислювати, покладаючись на власні особисті властивості, інтуїцію, досвід тощо. Дефіцит інформації під час постановки задачі та ухвалення управлінського рішення стає причиною суттєвої невизначеності, що веде до зростання можливих варіантів відповідей на запитання «Що робити?» і «Як робити?». Таких варіантів стає так багато, що практично неможливо здійснити їхній перебір, щоб зробити прийнятний вибір. Тоді доводиться діяти намання, управління поступається місцем випадковому вибору варіантів продовження діяльності.

Для реалізації психологічних механізмів управлінського сприяння підлеглим в активації їхнього особистісного ресурсу військовому керівнику важливими є відомості про характеристики суб'єктності конкретної особистості та групи як складного соціального суб'єкта. Узагальнено уявлення про ознаки суб'єктності та полісуб'єктності, співвіднесені із процесами ухвалення управлінських рішень (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Ознаки суб'єктності та полісуб'єктності

Суб'єктність		Полісуб'єктність	
Центрація (суб'єктна спрямованість загалом)			
Центрація на глибинних контактах зі світом, собою, іншими людьми		Центрація на взаємодії з іншими спільнотами, зі світом («об'єднавча»)	
Прояви суб'єктності у реальності пізнання (світу, себе, інших)			
Саморозуміння Самовизначення Здатність до розгляду себе та інших як спільності		Усвідомлення об'єктивної внутрішньої організаційної єдності (об'єктивна єдність). Загальнозначущість, усезагальність діяльнісних актів. Здатність розглядати як цілісність і свою спільність, та інші спільності	
Прояви суб'єктності у реальності ставлення (до світу, до себе, до інших)			
Самопереживання власного «Я» Надання суб'єктної цінності собі та іншим Потреби, що розвинулися, у професійній (професійно-управлінській) діяльності		Усвідомлення групою самої себе як цілісного утворення (системна самосвідомість) Бачення самоцінності і своєї спільноти та інших спільнот Наявність спільної професійної ментальності	
Прояви суб'єктності у реальності перетворення (світу, себе, інших)			
Здатність «виробляти» цілі, здатність до смислоутворення. Стабільність до здійснення цілей Співвіднесення особистих цілей із загальними, знаходження власного задоволення у досягненні загального та особистого успіху. Особистий досвід прояву власної волі (у т. ч. особистий досвід управлінської діяльності). Розрізнення та використання різних моделей спільної дії. Самоупорядкування. Самопричинення. Саморозвиток.		Здатність до вищого цілепокладання (системне цілепокладання). Здатність до підпорядкування власної діяльності (і структури) досягненню загальносистемних цілей. Загальнозначущість, загальність діяльних актів. Системи взаємодії індивідів, що розвиваються, які реалізують у них власну суб'єктну позицію.	

Труднощі дослідження особистісного ресурсу пов'язані з тим, що він може мати позитивну і негативну динаміку. Психологічна характеристика (за

результатами конкретного акту взаємодії) може не змінитися ні за змістом, ні за спрямованістю, але отримати ще одне, можливо навіть не перше підтвердження досвідом. Може відбутися зміна відносної сили, стійкості, дієвості раніше сформованої установки. Тому виявлення стану особистісного ресурсу учасників спільної діяльності – складна складова інформаційного забезпечення процесів військового управління. Відображення відносин між станом суб'єктів і процесами управління – завдання професійно-психологічного забезпечення управління.

Ще один важливий аспект інформаційного забезпечення управління – постачання відомостей про стан взаємодії між суб'єктами спільної діяльності. Утворення суб'єкта передбачає, що суб'єктом військово-професійної діяльності є співорганізація, спільність учасників спільної діяльності. Тому утворення спільноти, співорганізації і є утворення суб'єкта. Лише тією мірою, якою перетворюється спільнота, співорганізація, і як вона перетворюється у спільній діяльності, можна очікувати розвиток окремого суб'єкта. Взаємодії індивідів, за яких здійснюється загальність діяльних актів, є головним у творенні суб'єкта. У взаємодії суб'єкти реалізують свою суб'єктну позицію і виступають у них як реальні суб'єкти як носії мислення, уяви, власне творчої діяльності.

Критерії аналізу взаємодії за умовами здійснення: потенційна тривалість взаємодії в часі та пов'язана з цим її психологічна інтенсивність; міра, якою потенційна взаємодія зачіпає або може торкнутися Я-концепції учасників (загрози Я-концепції особистості); ступінь залежності самих умов здійснення взаємодії від вибору та поведінки її учасників, від волі та зусиль особистості; ті рівні й компоненти у психологічній структурі особистості, на які з найбільшим впливом впливає вплив на психологічний стан особистості, а також на її психологічний стан. Конкретна взаємодія може будуватися зі знаком «+» або «-» стосовно Я-концепції, статусу кожного з учасників. Залежно від того, які конкретно взаємодії (позитивні чи негативні) переважають на певних стабільних напрямках упродовж тривалого часу, між суб'єктами таких взаємодій складаються стосунки співробітництва, індиферентності або суперництва. Таким

чином, стосунки – це стійкий, процес взаємодій, що здійснюються досить часто, з високою щільністю, що йде в певному напрямі та на даному напрямі загалом стабільний, має виражене забарвлення за шкалою «позитивно – нейтрально – негативно».

Пред'явлене вище замовлення на психологічне забезпечення передбачає реалізацію психологічного компонента моніторингу, організацію та проведення психологічної експертизи військової практики, подальше організаційне консультування. Суб'єктний (особистісний) ресурс людини важко піддається вимірюванню, хоча інтуїтивно іншу людину ми завжди відчуваємо. Завдання психолога – об'єктивно проаналізувати суб'єктний ресурс за допомогою відповідного, підготовленого до роботи інструментарію. Його обговорення представлено в численних джерелах, а також у підготовлених нами навчальних посібниках.

Друга створювана психологом умова – формування у суб'єкта управління психологічних ресурсів реалізації управлінської діяльності (зокрема використання важелів психологічного впливу на партнерів по взаємодії з урахуванням індивідуальних особливостей і переваг).

Не можна не визнати справедливості критики на адресу вітчизняного досвіду у галузі людинознавчої підготовки менеджерів у системі вищої професійної освіти, що стосується довільності військових закладів освіти у виборі змісту теоретико-прикладних знань, які забезпечують належну, на думку укладачів навчальних програм, антропологічну орієнтацію менеджера. Нерідко виникає залежність структури, людинознавчої підготовки від можливості добору викладацького складу, а в низці випадків – від «соціального замовлення» і умонастроїв тих, хто навчається. Тому постає завдання систематизації уявлень про зміст і методи підготовки керівників військових закладів освіти до використання психологічних механізмів активації особистісного ресурсу підлеглих.

Насамперед, дослідження показує важливість організації підвищення психологічної компетентності керівників військових закладів освіти.

Орієнтуючись на результати дослідження психологічної компетентності військового керівника, цілі професійної підготовки військового керівника можна подати у такому вигляді:

Функціонально-технологічна компетентність. Проявляється у комплексному, системному знанні предметної сфери діяльності, знанні про організаційну та управлінську культуру, ефективні управлінські технології. Важливим є розуміння сутності стратегії суб'єктно-утворювального управління, її мети, значення організації перспективної рефлексії для постановки проблем, коли проблемні ситуації прогнозуються і виникають як приховані можливості розвитку; усвідомлення важливості надання усім учасникам процесу можливості продукувати власні цілі та смисли як можливості утворювати насамперед власні цілі. Предметний зміст підготовки містить освоєння управлінської дії через набір функціональних ролей керівника з активації особистісного ресурсу підлеглих (формування організаційної культури із заданими властивостями, формування рефлексивних структур об'єкта управління, психотехнологічний вплив на особовий склад). Під час реалізації кожної функціональної ролі передбачаються мотиваційно-інформаційний, діагностичний, проєктувальний, спрямовуючий плани діяльності (додаток К). Важливо забезпечити знання характеристик суб'єкта у військово-професійній діяльності; освоєння практичних способів реалізації в процесі розвитку військового середовища принципів взаємодії: ціннісно-орієнтаційного (що виявляється у спільній діяльності, гнучких і багатих взаємозв'язках в усьому різноманітті їхніх форм); сумісності комунікаційних систем (мовних, інформаційних, соціокультурних умов продуктивної взаємодії); оптимальності інформації (концентрації взаємодії на когнітивних аспектах діяльності); міжкультурної адаптації (вивчення когнітивних та інформативних чинників, які впливають на розвиток військового середовища). Технологічна компетентність означає готовність військового керівника до створення ситуацій взаємодії за допомогою проєктування умов, які сприяють: активному включенню усіх учасників в обговорення та виконання дій на усіх етапах організації взаємодії; до активізації дослідницької позиції усіх суб'єктів; до

об'єктивізації поведінки, що передбачає отримання зворотного зв'язку; до партнерського спілкування, що означає визнання та прийняття цінності особистості кожного, його думки, інтересів, особливостей, прагнень, перспективи особистої взаємодії.

Соціальна компетентність – володіння спільною професійною діяльністю, співпрацею, прийомami спілкування; соціальна відповідальність за результати власної професійної праці; орієнтація власної діяльності на безумовне визнання як найвищої цінності людини, на гуманізацію управління. Наявність розгорнутих, доступних перевірки дослідним шляхом уявлень про процеси переживання, міжособистісні та групові процеси. Здатність виокремлювати психологічний аспект будь-якої ситуації на основі життєвої психології, а також вміння ухвалювати з його врахуванням власні рішення. Різні навички емоційної саморегуляції. Знання комунікативного змісту функцій управління; знання психології організації соціуму однодумців (створення у військовій частині (підрозділі) спільного інноваційно-розвивального середовища, яке дозволяє усім учасникам проаналізувати способи діяльності та взаємодії, створювати єдиний професійний простір).

Особистісна компетентність – володіння прийомami особистісного самовизначення та саморозвитку, засобами протистояння професійним деформаціям. Особистісну позицію визначають:

- відповідальність. Ця складова особистісної позиції передбачає визнання себе джерелом власних дій, переважно інтернальний локус контролю у сфері професійної діяльності та міжособистісних стосунків. Відповідальність ґрунтується на свідомому виборі власних вчинків і відмові від розв'язання проблем шляхом проекції власних переживань та установок оточуючих;

- творча орієнтація. Ця характеристика означає переважання творчих дій над захисними, дозвільних рішень над обмежувальними як у міжособистісному спілкуванні, так і в організації професійної діяльності. Творча орієнтація базується на вмінні осмислити життєву ситуацію як можливість розвитку, зростання на основі активної життєвої позиції;

- ціннісна визначеність. Ця характеристика містить усвідомленість і стабільність основних цінностей. При цьому узгодженість особистісних і професійних цінностей не є чимось застиглим, а радше постійною внутрішньою, не завжди усвідомленою роботою, динамічною системою узгодження цінностей.

Для військових керівників важливим є узгодження гуманістичних і прагматичних цінностей. Дуже важливою умовою розвитку ціннісної визначеності є прийняття обмеженості людського існування такими неминучими обставинами, як кінцівка нашого життя, необхідність ухвалювати рішення, недосяжність абсолютних ідеалів, окремішність та унікальність будь-якої людини, відносність її особистісної позиції. Під час реалізації механізмів активації особистісного ресурсу підлеглих важливим є розуміння ціннісних орієнтацій особистості як складного утворення, що містить різні рівні та форми суспільного та індивідуального в особистості, певні форми взаємодії внутрішнього та зовнішнього для особистості, специфічні форми усвідомлення особистістю навколишнього світу, свого минулого, сьогодення та майбутнього, а також сутності власного «Я». Усвідомлення структурно-психологічного складу ціннісних орієнтацій особистості (смісловий, або когнітивний, емоційний, поведінковий компоненти); класифікацій ціннісних орієнтацій особистості (за соціальною значущістю мети, за значущістю у діяльності, за ступенем особистого усвідомлення цінності, за складністю прояву, за рухливістю в процесах їхнього становлення); індивідуальних соціально-психологічних механізмів становлення ціннісних орієнтацій особистості (вплив структури суспільних відносин, а також особливостей особистості, її життєвого досвіду, життєвого досвіду, життєвих змін тощо). Спрямованість на виявлення специфіки ціннісних орієнтацій особистості в їхній діалогічній взаємодії із ціннісними нормативами конкретного військового середовища.

Індивідуальна компетентність – володіння прийомами самореалізації та розвитку індивідуальності у межах професії, готовність до професійного зростання, здатність до індивідуального самозбереження, неохайність до професійного старіння, вміння раціонально організовувати власну працю без

перевантажень часу і сил, здійснювати працю ненапружено і навіть з освіжаючим ефектом. Важливим є також формування (за потреби) та реалізація специфічних якостей військового керівника, необхідних для успішного здійснення суб'єктно-утворювальної стратегії управління (зокрема, розвиток рефлексивних і творчих можливостей у сфері управління, розвиток здатності знаходити у безглузді сенс, у невизначеності – визначеність, у плинності – стійкість, у хаосі – гармонію, і навпаки).

Під час організації роботи із військовими керівниками щодо підвищення їхньої психологічної компетентності слід враховувати психологічні механізми, що задіюються в процесі навчання дорослих людей. Такими механізмами називають: суперечність між раніше отриманою професійною підготовкою та новими вимогами професії; перебудову застарілих професійних настанов і професійної ментальності, професійних стереотипів і штампів, які склалися у досвіді; готовність до розширення можливостей психосаморегуляції та оволодіння прийомами і способами власного професійного та духовного відновлення; мотивацію до подальшого професійного саморозвитку та самореалізації. У зв'язку із вище переліченим, професійна допідготовка військових керівників має бути орієнтована на пріоритетне розв'язання таких завдань: деформування або переформування професійної діяльності, професійного спілкування, особистісних якостей; розширення та (або) поглиблення професійного способу світу; оволодіння новими способами розв'язання професійних проблем і новими прийомами професійного мислення. Таким чином, завдання підготовки містять як систематизацію на науковій основі знань і навичок військових керівників, навчання сучасним психологічним методам управління особовим складом, надання новітніх розробок у цій галузі, так і розвиток професійної особистості.

Вважаємо ефективною стратегією підвищення компетентності фахівця – створення у навчальному впливі умов для супроводу послідовного проходження військовим керівником наступних етапів професійного зростання:

- поступове оволодіння функціями: кожною на елементарному рівні;

кожною на рівні складних і різноманітних способів реалізації, на рівні переходу до складніших завдань; усіма на рівні системи діяльності;

- перехід від простішого предмета діяльності до складнішого (складність співвідноситься із тематикою, ступенем розробленості цього знання у теорії військового управління, зі складністю та актуальністю проблем практики, пов'язаних із цими знаннями).

В організації підготовки військових керівників найбільш прийнятним є поєднання трьох моделей навчання: організація навчального процесу як дослідницького; підхід до навчального процесу як до комунікативного; моделювання професійної діяльності тих, хто навчається, через різновиди ділової гри. Програма допідготовки військових керівників будується за модульним принципом. Поняття «модуль» у цьому разі означає і обсяг навчального матеріалу, практичні вміння та навички, які має здобути той, хто навчається, для будь-якої конкретної роботи; і систему занять, що дозволяє досягти мету у вигляді знань і вмінь, визначених модульною програмою. Таким чином, модуль являє собою стійку системну змістовну характеристику навчальної діяльності і розглядається як структурна одиниця змісту навчання, як спосіб реалізації ступеневого навчання.

Під час організованого навчання послідовно вирішуються такі основні завдання, що є в основі поділу на етапи: понятизація і проблематизація уявлень військових керівників про природу психологічних механізмів сприяння підлеглим в активації їхнього особистісного ресурсу; концептуалізація змісту професійної позиції військового керівника щодо змісту і методів власної діяльності з активації особистісного ресурсу особового складу; технологізація роботи військових керівників із реалізації психологічних механізмів. Подано характеристику завдань, а також поетапного подання відібраного матеріалу (репродуктивний, детерміністський, евристичний, імовірнісний етапи). Етапність (за одночасного звернення до опрацювання змісту і методів кожної із заявлених функціональних ролей) передбачає, що військовий керівник (група керівників) щоразу досягає нового рівня усвідомлення професійного середовища

(соціального і фізичного), себе у ньому та оволодіває новими засобами його перетворення для досягнення цілей професійної діяльності з активації особистісного потенціалу особового складу. Розвиток ціннісно-смислової сфери військового керівника відбувається за рахунок активації джерел розвитку, а саме таких механізмів: практичної діяльності, коли механізмами розвитку способу світу слугують постійні взаємопереходи з плану внутрішньої діяльності до планів практичної діяльності і комунікації і навпаки, описані у психологічній літературі як механізми інтеріоризації та екстеріоризації; комунікації, коли механізмами розвитку образу світу є процеси обміну значеннями; самопородження, коли механізмом розвитку образу світу є обмін значень.

Базовою формою навчання діючих військових керівників є власне навчальна, яка доповнюється тренінгом. Загальна схема проведення навчального заняття: складання переліку проблем за темою під час групового обговорення; типологізація та ієрархізація проблем; виявлення актуального рівня психологічних знань, вмінь і навичок під час обговорення проблеми; лекція за темою, яку вивчають; робота у малих групах із розроблення творчого проєкту із подальшою дискусією; або тренінгове опрацювання, або участь у діловій грі; підбиття підсумків; формулювання висновків із проблеми психології управління, зокрема і захист проєкту.

Для оволодіння складними діяльностями, а також для розвитку здатності до навчання використовують тренінг професійних навичок як метод групового консультування, активне групове навчання навичкам спілкування та життя у суспільстві загалом: від навчання професійно корисних навичок до адаптації до нової соціальної ролі із відповідною корекцією Я-концепції та самооцінки. Методичні засоби тренінгових програм, відповідно до їхньої прийнятої класифікації, припускають такий склад: техніки представлення інформації: короткі лекції, відеоілюстрації, систематизовані огляди, програмовані інструкції, аналіз оцінок та самооцінок, модерація, дискусія; імітаційні техніки, рольові ігри, ділові ігри, аналіз конкретних випадків, соціодрама, керована уява, візуалізація, психогімнастика, мозковий штурм; техніки створення реального

середовища, виконання конкретних професійних процедур із використанням наочності та візуалізації; техніки створення реального середовища; техніки створення конкретного середовища; техніки створення реальних процедур із використанням наочності та візуалізації.

Ефективно навчання групи у складі 8-10 військових керівників проводити сесійно: з тривалістю сесії – 4-6 днів і перервою на кілька тижнів або навіть місяців для глибшого усвідомлення можливості застосування засвоєного і перспектив, що відкриваються у зв'язку з цим, перевірки практикою, постановки завдань подальшого професійного самовдосконалення тощо. Загальний структурний задум сесії передбачає послідовну реалізацію етапів, які традиційно виокремлюють створення працездатності, орієнтація, зміни і завершальний етап.

Збільшуючи особистий ресурс військового керівника при впровадженні механізмів активації особистісного ресурсу підлеглих важливим є не лише забезпечувати розвиток його (керівника) психологічної компетентності, а й супроводжувати його зусилля з формування управлінської концепції.

Важливим завданням роботи із військовими керівниками є формування у них навичок формулювання смислів, цінностей і цілей організації, їхнього узгодження у межах основних стратегій військової частини як організації: базових і наскрізних (ресурсів, інновацій). Приклади алгоритмів роботи із військовими керівниками над усвідомленням філософії організації як сукупності смислів її існування; усвідомлення стратегії організації (особистості) як сукупності довгострокових цілей, спрямованих на втілення філософії; розвитку навичок смислопородження і цілепокладання; опанування навичок узгодження філософії та стратегії організації (особистості); усвідомлення чинників втілення філософії організації (особистості) та критеріїв стратегічності та інше було висвітлено раніше.

Основними методичними засобами є короткі лекції, дії у реальності, дискусії, що забезпечують проблематизацію практики, формулювання завдань «на сенс». Ефективним засобом надання керівникам допомоги в усвідомленні перспектив застосування суб'єктно-утворювальної стратегії управління є

організований на основі вивчення літературних джерел аналіз управлінських концепцій видатних військових керівників різних епох. Їхня практика – це їхнє життя, сума суб'єктивних переживань, пам'ять минулих невдач, розчарувань, поразок, перемог і тріумфів, негативних і позитивних емоцій. Практика недовірливо перевіряє і викриває, намагаючись викрити теорію у брехні, знайти помилку. Робота із текстами дозволяє військовим керівникам вести власний пошук, порушувати питання про формування звичного образу військового середовища, системи взаємодії у ньому. Підібрані із творів уривки текстів ілюструють, що є важливим для військового керівника, на які кадрові ресурси він спирається під час розв'язання управлінських ситуацій. Консультант забезпечує проблематизацію практики, формулює завдання «на сенс».

На сьогодні психолог може скористатися не лише геніальними спостереженнями великих практиків, а й стрункими науковими концепціями. Зокрема, концепціями професійного розвитку особистості фахівця. Професійний розвиток передбачає активне якісне перетворення професіоналом власного внутрішнього світу, що приводить до принципово нового ладу і способу життєдіяльності. Професійний розвиток є лише частиною саморозвитку особистості. У психології можна знайти чимало теоретичних обґрунтувань тези про те, що найважливішою умовою, яка дає людині можливість стати суб'єктом саморозвитку, є досягнення нею певного рівня особистісної самосвідомості, що дозволяє визначати власний спосіб життя. У зв'язку з цим професійна самосвідомість позиціонується як інтегральна характеристика людини як психологічної системи, що самоорганізується, яка констатує відповідність професійної діяльності, яку виконує людина, тому образу світу, що необхідний для розуміння цінності та смислу дій, що становлять зміст професійної діяльності. Джерелом професійного саморозвитку підлеглого є перманентно відтворювана невідповідність між образом світу професіонала (який розширюється і поглиблюється під час професійної діяльності) і ціннісно-смісловим змістом професійної діяльності (граничним у ньому є ставлення до діяльності як способу самореалізації, саморуху).

Важливим напрямком діяльності психолога зі збільшення ресурсу керівної системи є формування військового керівника як суб'єкта психологічного забезпечення управління. Спираючись на зовнішній вплив і керуючись (свідомо і підсвідомо) власними індивідуально-психологічними особливостями, військовий керівник виробляє власний образ про те, що таке психологічне забезпечення управління особовим складом у ввіреній йому військовій частині (підрозділу). Сформований образ містить когнітивне підґрунтя (когнітивний аспект) психологічних засобів впливу на особовий склад і на себе, а також певну систему оцінок значущого в управлінні особовим складом із погляду психологічних і соціально-психологічних феноменів (регулятивний аспект). Цей образ стає провідним мотивом розроблення конкретного проекту психологічного забезпечення як засобу здійснення управління професійною діяльністю та взаємодією особового складу.

Проект, до розроблення якого може залучатися і фахівець-психолог, містить (як елементи психологічного забезпечення): умови, що створюються у військовій частині (підрозділі); адресний, вплив на будь-кого персонально, групу, військовий колектив загалом (включно через необхідність надання психологічної допомоги); консультування підлеглих та ін. Ці елементи підвищують можливості суб'єктів управління у військовому середовищі: повніше і якісніше реалізовувати їхню управлінську діяльність. Розробленим проектом військовий керівник користується під час реалізації управління професійною діяльністю та взаємодією підлеглих.

Отже, психологічне забезпечення управління особовим складом – це застосування військовим керівником в процесі управління підлеглими методів психологічного впливу із врахуванням індивідуальних та індивідуально-психологічних особливостей підлеглих, груп, військового колективу, а також наявність у військовій частині (підрозділі) умов, необхідних для підвищення психологічної культури підлеглих, емоційного розвантаження, врегулювання конфліктів, консультування тощо. Третя, створювана психологом умова під час здійснення психологічного забезпечення управління для впровадження

механізмів активації особистісного ресурсу підлеглих – процес створення (зовнішніх для суб'єкта управління) умов для перетворення відносин між станом суб'єктності учасників та взаємодіями між ними і процесами управління у потрібному напрямку. Насамперед, психолог, посилюючи керівну систему, долучається до підвищення психологічної компетентності підлеглих засобами психологічної едукції та консультування.

Практика засвідчує особливу затребуваність підтримки психологічними засобами зусиль військового керівника у створенні умов для поступового опанування учасниками військово-професійної діяльності різних комунікативних стратегій (забезпечення переходу від комунікативних стратегій нижчих рівнів до стратегій вищих рівнів через їхню трансформацію (від закритості, нерівності, егоцентризму – до відкритості, рівності, конгруентності):

- для зміни якості авторитаризму в управлінській діяльності: його ідентифікації та використання як однієї із можливих культурних форм професійної діяльності (залучення підлеглих до процесу цілеутворення та рефлексії процесу розвитку військового середовища, затребуваності і можливості побудови проєктних дій у військовій частині (підрозділі); актуалізація потреби підлеглих у використанні ними різноманітних моделей професійної і спільної діяльності у практиці; сприяння ним для допідготовки до служби в обраній ним моделі професійної практики (відповідна зміна форм і методів психологічної підготовки) тощо;

- для розвитку мотиваційної готовності до інновацій; трансформації професійних установок, розширення ціннісно-сміслових складових професійного образу на основі поглиблення розуміння місії військового управління;

- для прояву у підлеглих бажання саморозвитку за рахунок персоніфікації нових професійних цінностей, оскільки чим вищим є ступінь прийняття підлеглим цінності системи «суб'єкт – суб'єкт», тим більше він спонукається мотивом перетворення власної діяльності;

- для включення підлеглих у створення концепції розвитку військового

середовища, в якій фіксується зміна ціннісних орієнтирів; для періодичного співвіднесення наявного рівня розвитку професійної ментальності із належним;

- для участі у безпосередньому управлінні становленням і розвитком ментальності військової частини (підрозділу) через послідовну реалізацію основних ідей цього напрямку.

Розвиток ресурсів підлеглих більшою мірою пов'язаний з удосконаленням форм співорганізації спільної діяльності. Однак певну функцію виконує і упровадження психолога у найважливіший кадровий процес – організацію службової діяльності підлеглих, яку визначають як цілісну, засновану на досягненнях науки і передового професійного досвіду систему взаємопов'язаних заходів, спрямованих на усебічне підвищення кваліфікації та професійної майстерності кожного фахівця, на розвиток та підвищення творчого потенціалу військового колективу, а зрештою – на підвищення якості та ефективності навчально-виховного процесу у військовій частині (підрозділі). Предметом такої діяльності є науково-методичне знання, яке, своєю чергою, можна розуміти як науково обґрунтоване знання про ефективні способи організації діяльності. Зміст цієї діяльності становить методичне забезпечення якості та результативності професійної практики, а основним результатом є якість організації та динаміка результативності діяльності об'єкта, що забезпечується. Методична діяльність «запитує» такий напрямок психологічного супроводу як психологічна едукція в її різних формах, що активізує самоосвітню діяльність суб'єктів.

Психолог має бути зорієнтований в основних технологіях цілеспрямованого навчання дорослих, побудованих на інтеграції знань і процедур про інструментальну функцію розвитку дорослої людини, що широко обговорюються у відповідній літературі. Одна з особливостей освіти підлеглих полягає у тому, що на вона виконує обслуговуючу роль стосовно предметно-практичної діяльності, підпорядкована домінантним інтересам і потребам суб'єкта, його здібностям, усвідомленню необхідності, продиктованої життєвою ситуацією. При цьому у моделі цього процесу дорослих сьогодні синтезовано

андрагогічний і контекстний підходи. Представники першого підходу вважають, що необхідно формувати чотири базові види управлінської діяльності: мислення, творчість, комунікації та рефлексію. Представники другого підходу виходять із необхідності враховувати соціальний, предметний контекст, використовувати досвід розв'язання реальних проблем, усвідомлювати відкритість, прозорість кордонів між культурою, навчанням і професійною діяльністю. Відомі також такі моделі навчання дорослих, як модель навчального циклу (Д. Колб і Р. Фрай), модель різноманіття навчальних маршрутів, побудованих на основі аналізу реакцій на досвід, одержуваний у конкретний момент (П. Джарвіс). Особливий інтерес у класифікації П. Джарвіса становлять рефлексивні види навчання – міркування (*contemplation* – процес обмірковування досвіду і виведення висновку без звернення до ширшої соціальної дійсності), рефлексивне оволодіння вміннями (*reflective skills learning* – ґрунтується на розумінні алгоритму діяльності та засвоєнні супровідної інформації, що пояснює специфіку її виконання), експериментальне навчання (*experimental learning* – теорія перевіряється на практиці, і кінцевим продуктом цієї перевірки є знання, яке цілком співвідноситься із соціальною дійсністю). Ці види навчання об'єднані мисленнєвим аналізом, що їх супроводжує.

Викладання психології як професійне заняття передбачає виконання психологом ролі тьютора, інструктора, модератора, змістом якої стає не стільки передання знань, скільки долучення дорослих до шляхів і методів, що дозволяють використовувати власні резерви для розв'язання професійних та інших життєво важливих проблем. Реалізацію проблемно-рефлексивного підходу забезпечують такі імітаційні методи, як аналіз конкретних ситуацій, ігри (ділові, виробничі, навчальні, дослідницькі), ігрове проектування, розігрування ролей (інсценізації), імітаційні вправи, тренінг; а також неімітаційні методи, проблемні лекції та семінари, тематичні дискусії, майстерні, мозкова атака, «круглий стіл», науково-практичні конференції та ін.

Реалізація цього напрямку психологічного супроводу «на робочому місці» підлеглого є дуже важливою у зв'язку із наявністю у галузі військової освіти

проблеми з дієвими шляхами перепідготовки кадрів.

Психологічне забезпечення керівної системи містить також проведення заходів щодо профілактики професійного і зокрема емоційного вигорання підлеглих [63]. Негативні наслідки пов'язані із неможливістю узгодженого перебігу процесів саморегуляції, соціальної адаптації та самореалізації. С. Maslach навіть запровадив поняття «залученість» (engagement), що характеризується прямо протилежними вигоранню складовими: енергійністю, включеністю у роботу, самоефективністю [120]. Основоположним у психологічному підході до проблем здоров'я є вихідна модель збереження не органічного психічного здоров'я, а психічного ресурсу особистості, ресурсу для розвитку та зміни [67; 72]. Оскільки досі не з'ясовано, якою є основна причина емоційного вигорання – індивідуально-психологічні особливості або характеристики діяльності, особливості взаємодії із клієнтами або чинники робочого середовища, важливо вживати заходів з удосконалення військового середовища, вибудовування екологічного світу підлеглого. Інтерес для практичних психологів представляє низка рекомендацій щодо подолання цього несприятливого синдрому. Усі подібні заходи пропонується розділити на кілька основних напрямків.

1. Пристосування себе до роботи. Часто це називають «професійним зростанням», маючи на увазі розвиток у підлеглого таких якостей, як емпатія, співчуття, співпереживання, співчуття, співпереживання, розуміння людини, тобто вдосконалення здібностей приймання та переробки інформації, пов'язаної з іншою людиною.

2. Пристосування роботи до себе. Цей напрямок передбачає зміну професійних, організаційних та інших зовнішніх рамок, адаптацію їх до себе, до власного організму, до власної душі.

3. Відновлення. До нього належать заходи, спрямовані на заповнення втрат, які несе підлеглий. Прийоми професійного самозбереження – здатність особистості протистояти соціально-професійній ситуації, що негативно складається, максимально активувати професійно-психологічний потенціал,

протистояти професійно обумовленим кризам, стагнації, деформаціям, а також готовність до професійної самозміни. Практика показує ефективність численних програм професійного самозбереження.

Наступний напрямок діяльності практичного психолога щодо забезпечення керуючої системи під час упровадження психологічних механізмів активації особистісного ресурсу підлеглих пов'язаний із реалізацією заходів із підвищення психологічного мікроклімату у військовому колективі. Це прямо запитується необхідністю створення умов для зближення індивідуальних цілей і цілей групи. Найчастіше саме практичний психолог виявляється найпрофесійніше підготовленим фахівцем для аналізу ефектів міжіндивідуальних, міжгрупових впливів; створення умов для усвідомлення підлеглими об'єктивної внутрішньої організаційної єдності; актуалізації уваги на загальнозначущості, всезагальності (з іншими) діяльнісних актів, здійснюваних в процесі розвитку особливих систем відносин взаємодії індивідів, які реалізують у них свою суб'єктну позицію і позиціонуються у них як реальні суб'єкти; як зусилля психолога затребувані у створенні умов для розвитку здатності до вищого цілепокладання (системне цілепокладання); для розвитку системи взаємодії індивідів, які реалізують у них свою суб'єктну позицію; для аналізу стану особистісних ресурсів групи (як суб'єкта стосунків, суб'єкта спілкування, суб'єкта діяльності, суб'єкта управління і співуправління); для проектування впливу на корпоративну культуру через формування культурних кодів (норм поведінки) – довіра, симпатія, емпатія тощо; для створення умов спільного переживання успіху, почуття власної сили та іншого.

Психологічне забезпечення військового управління реалізується за допомогою певних технологій. Технологія (від грец. *techne* – мистецтво, майстерність, *logos* – вчення, поняття) – це сукупність знань про способи та засоби проведення якихось процесів, це також самі ці процеси, за яких відбувається якісна зміна будь-якого об'єкта. Психологічні технології – це сукупність способів, прийомів і вправ, технік взаємодії суб'єктів діяльності, спрямованих на розвиток індивідуальності. Психотехнології за своїми

завданнями, формами та методами являють собою різноманітні види психологічної допомоги та підтримки людей, спрямовані на розкриття та розвиток індивідуальності, оптимізацію взаємовідносин усіх учасників професійного процесу. Основними видами психологічної допомоги та підтримки управління є:

- психопрофілактика – сприяння повноцінному соціально-професійному розвитку особистості, малих груп і колективів, запобігання можливим особистісним і міжособистісним проблемам, неблагополуччю та соціально-психологічним конфліктам, включно із виробленням рекомендацій щодо покращення соціально-психологічних умов самореалізації особистості, малих груп і колективів;

- психокорекція – активний психологічний вплив, спрямований на усунення девіацій в особистісному і професійному розвитку, гармонізацію особистості та міжособистісних відносин у конкретних умовах;

- психологічна реабілітація – процес, що мобілізує особистісні адаптаційні механізми за умови забезпечення необхідних умов у зовнішньому середовищі (соціальному, психологічному, природному) тощо;

- психологічне консультування – надання допомоги особистості у самопізнанні, адекватній самооцінці та адаптації до реальних життєвих умов, формуванні ціннісно-мотиваційної сфери, подоланні кризових ситуацій, професійних деформацій і досягненні емоційної стійкості, яка сприятиме безперервному особистісному та професійному зростанню і саморозвитку.

Організаційне консультування у супроводі військового управління може мати різні форми та реалізовуватися різними техніками. До групи технік подання інформації входять такі методичні засоби, як короткі лекції, систематизовані огляди, програмовані інструкції та дискусії, зміст яких і матеріали готуються із врахуванням цілей і завдань супроводу. Методичні вимоги до них: новизна інформації, подання інформації у різних модальностях, адресне подання інформації із врахуванням потреб клієнтів.

За необхідності звернення до ціннісно-смислової сфери військового

керівника ефективним є підхід, у якому, на відміну від багатьох терапевтичних напрямків, передбачається робота не з минулим досвідом, не з причинами тієї чи іншої поведінки, а здійснюється пошук умов можливості руху людини вперед із постійним відкиданням власної вихідної точки; пошук умов, за яких людина зможе не співпадати із самою собою, зі своєю наявністю, а жити тим, що ще не сказала свого останнього слова. Для самоздійснення, для того, щоб стати суб'єктом власного життя, слід зайняти позицію підходу до свого життя у перспективі його розвитку, а не шукати історичне коріння власних дій у минулому. Треба бачити структуру за тими фактами, які відбуваються у нашому житті. Це і є мислення. І лише воно може щось змінювати у нас. Якщо ми будемо мислити, а не просто реагувати. Щоб з'явився світ нових думок і переживань, треба побудувати якусь конструкцію. Ця конструкція, або «організований текст свідомості» стане нашим органом розуміння, можна сказати, «органом життя», який дозволить випробувати і пережити те, що без нього не буде пережито, бо не буде зрозуміло. Можна сказати, що «повний текст» переводить нас на інший рівень – на рівень чогось більшого, ніж наявна ситуація. Таким рівнем є рівень смислів. Лише у співвіднесенні себе із вищими смислами, із цим повнішим потоком життя я опиняюся у точці зустрічі із самим собою – в «істині» свого існування тут-і-тепер, а не стаю пасивним учасником причинно-наслідкової низки підстав, не для себе колишнього, не виробляю власні звичайні життєві сценарії.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження сформовано методичні рекомендації щодо психологічного забезпечення та супроводу освоєння і впровадження військовим керівником психологічних механізмів сприяння підлеглим в активації їхнього особистісного ресурсу. Психологічне забезпечення військового управління у цьому аспекті містить такі процеси:

- процес створення умов для здійснення відображення відносин між станом суб'єктів – учасників військово-професійної діяльності та взаємодії між ними і процесами управління (передбачає реалізацію психологічного компонента моніторингу, організацію та проведення психологічної експертизи військової

практики);

- процес формування у суб'єкта управління психологічних ресурсів реалізації управлінської діяльності (у т. ч. використання важелів психологічного впливу на партнерів по взаємодії із врахуванням індивідуальних особливостей і вподобань) (робота над формуванням управлінської концепції; сприяння перенесенню ефектів тренінгу у практичну діяльність військового керівника; формування його як суб'єкта психологічного забезпечення управління; формування рекомендацій із постійної зміни, диференціації, обмеження, обмеження впливу, а також з метою забезпечення його взаємодії з іншими суб'єктами управління) (робота над формуванням управлінської концепції; сприяння переносу ефектів тренінгу у практичну діяльність військового керівника).

Перша умова, яку відпрацьовує психолог, полягає у постачанні у керівну систему професійно зібраних та оброблених відомостей про стан суб'єктного ресурсу учасників військово-професійної діяльності, без чого неможливе повноцінне ухвалення управлінських рішень щодо кадрових ресурсів військової частини (підрозділу). Друга умова передбачає підвищення психологічної компетентності військового керівника, включно із функціонально-технологічною, соціальною, особистісною, індивідуальною видами компетентності. Найважливішим елементом роботи є спеціально організована допідготовка військового керівника до здійснення суб'єктно-утворювальних функціональних ролей. Завдання навчальної програми – сприяння військовим керівникам у засвоєнні необхідних для активації особистісного ресурсу підлеглих моделей соціальної поведінки, розвиток соціальної компетентності у спілкуванні, орієнтації у самому собі, партнері та соціальній ситуації, засвоєння специфічних професійних знань, навичок, вмінь, корекція настанов, розвиток особистісних властивостей через інтеріоризацію особливостей професійного середовища, об'єктів та особливостей взаємодії із ним професіонала.

Основою змін є корекція когнітивних структур, відповідальних за регуляцію поведінки. Під час організованого навчання послідовно вирішуються

такі основні завдання:

- операціоналізація і проблематизація уявлень військових керівників про природу психологічних механізмів сприяння підлеглим в активації їхнього особистісного потенціалу;

- концептуалізація змісту професійної позиції військового керівника щодо змісту і методів своєї діяльності з активації особистісного потенціалу підлеглих;

- технологізація роботи військових керівників щодо реалізації психологічних механізмів. Показано поетапне опанування відібраного матеріалу за одночасного звернення до опрацювання змісту і методів кожної із функціональних ролей за циклічної організації процесу опанування: від репродуктивного рівня – до детерміністського, далі – до евристичного, – і, нарешті, – ймовірного. Послідовне проходження навчання передбачає поступовий перехід до вирішення дедалі складніших завдань, до досягнення змін на дедалі складніших рівнях організації психіки (трансформації установок, стосунків, мотиваційних структур особистості). Розвиток ціннісно-сміслової сфери військового керівника відбувається за рахунок активації джерел розвитку, а саме таких механізмів: практичної діяльності, коли механізмами розвитку способу світу є постійні взаємопереходи із плану внутрішньої діяльності у плани практичної діяльності і комунікації та навпаки, описані у психологічній літературі як механізми інтеріоризації та екстеріоризації; комунікації, коли механізмами розвитку образу світу є процеси обміну значеннями; самопородження, коли механізмом розвитку образу світу є обмін значень, а саме: механізм розвитку образу світу – механізми обміну значень, механізми самопородження. Третя створювана психологом умова передбачає психологічну едукацію особового складу, роботу із профілактики професійного, зокрема емоційного вигорання, із формування позитивного психологічного клімату у військовому колективі.

Висновки до розділу

У розділі подано обґрунтування задуму формувального етапу дослідження щодо розвитку психологічних механізмів активації особистісного ресурсу підлеглих у діяльності військового керівника; надано характеристику отриманих результатів; сформовано рекомендації щодо організації психологічного забезпечення управління як чинника розвитку суб'єктно-утворювального менеджменту у військовій сфері.

Мета формувального етапу дослідження полягала у визначенні динамічних характеристик психологічних механізмів активації керівником особистісного ресурсу підлеглих. Провідні завдання цього етапу дослідження: здійснити навмисну зміну керованої системи військової частини (підрозділу); проаналізувати динаміку параметрів особистісного ресурсу в експериментальних і контрольних групах особового складу; розробити систему заходів щодо вдосконалення управління особовим складом в аспекті застосування військовим керівником психологічних механізмів активації особистісного ресурсу підлеглих.

Показано, що для участі в експерименті за результатами експертного оцінювання діяльності та діагностики смислової системи було відібрано 16 військових керівників, які мали проблеми в управлінській концепції, не володіли функціональними ролями, що забезпечують розвиток особистісного ресурсу підлеглих. Дослідження на цьому етапі дослідження особового складу засвідчило загалом низькі результати за усіма основними структурними компонентами їхнього особистісного ресурсу, а також відсутність статистичних відмінностей у даних експериментальних (ЕГ) (206 підлеглих) і контрольних (КГ) (167 підлеглих) груп.

Зазначено, що в ЕГ упродовж чотирьох років здійснювався цілеспрямований вплив на військового керівника у напрямку освоєння ним і впровадження психологічних механізмів активації особистісного ресурсу підлеглих. Підкреслено, що динаміка розвитку професійної діяльності

військового керівника у потрібному напрямку забезпечувалася активізацією його роботи із формування власної управлінської концепції, що відображає принципи суб'єктогенезу, а також переходом на вищий рівень мотиваційно-інформаційного, діагностичного, проєктного, спрямовального планів дій під час реалізації функціональних ролей. Вплив на керівну систему здійснювався за допомогою, по-перше, спеціально організованого навчання військового керівника і, по-друге, психологічного забезпечення його діяльності у реальних умовах функціонування військового середовища. Дієвість змін забезпечувалася застосуванням таких принципів: цілісної активізації усіх структурних і динамічних складових психотехнологічного процесу; активного рефлексивного аналізу подій, що відбуваються, і процесу самозміни; вільної структуризації модельованого процесу діяльності через самоуправління та саморозвиток його учасників; багатопозиційності дії підлеглих; комплексності; релевантності прийомів, технік, процедур; використання зворотного зв'язку.

Дослідження показників успішності діяльності військових керівників після завершення формувального експерименту засвідчило, що керівники з ЕГ вірогідно відрізнялися від КГ якісними характеристиками та рівнем реалізації функціональних ролей, складом методів їхнього виконання.

Зіставлення відмінностей між двома вибірками військових керівників за загальною сумою за результатами контрольного етапу дослідження та за окремими інтегральними показниками успішності реалізації кожної функціональної ролі за допомогою U-критерію Манна-Уїтні засвідчило наявність статистичних відмінностей у результатах досліджуваних керівників ЕГ і КГ. Це дозволило за суб'єктивною оцінкою керівників ЕГ з'ясувати, що до кінця експерименту домінантною формою рольової поведінки підлеглих у їхніх колективах стала екстрарольова поведінка, що перевищує рольові очікування і приносить користь військовій частині (підрозділу). Випадків анти рольової поведінки, що порушує рольові очікування і завдає шкоди

військовій частині (підрозділу) (низька продуктивність, саботаж та ухилення від служби) військові керівники виявляли дедалі значно менше ($p \leq 0,01$).

Контрольний вимір особистісного ресурсу підлеглих показав динаміку результатів в ЕГ та КГ. При цьому, якщо в ЕГ виявляється стійка позитивна тенденція, то в КГ зміни, по-перше, мають безсистемний характер, по-друге, має місце зниження результатів за більшістю параметрів (за винятком приєднання у мотиваційному компоненті (водночас за зменшення частки респондентів із оптимальним рівнем результатів), диференційованості уявлень про себе у рефлексивному компоненті та низки операційних параметрів (інтернальність, чинники пізнання результатів і класів поведінки), що свідчить про можливість нарощування результатів у рефлексивному компоненті). Підкреслено, що, за відсутності статистичних відмінностей в особистісному ресурсі підлеглих із різних ЕГ, позитивні зміни швидше і легше відбувалися у діяльності військових керівників, які на початок формувального експерименту характеризувалися вищим рівнем розвитку смислової динамічної системи.

За результатами проведеного дослідження сформовано методичні рекомендації щодо впровадження психологічних механізмів управлінського сприяння підлеглим в активації їхнього особистісного ресурсу.

Основні положення розділу відображено у таких публікаціях автора: [57; 60; 61; 82; 83].

ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні наведено теоретичне узагальнення і нове розв'язання проблеми визначення соціально-психологічних особливостей активації військовим керівником особистісного ресурсу підлеглих і зроблено такі висновки.

1. Проведено теоретико-методологічний аналіз підходів до проблеми вивчення діяльності військового керівника з управління особовим складом у напрямку активації особистісного ресурсу підлеглих. Показано, що особистісний ресурс підлеглого розглядається як інтегральне психічне утворення, основу прояву якого становлять особливості самосвідомості: рефлексія, позитивне самостворення, визнання у себе діяльних, активно-перетворювальних можливостей у професійній сфері та досвіді. Механізмами суб'єктогенезу визнано такі психічні феномени: наявність складноорганізованої, деталізованої, інтегрованої суб'єктивної моделі об'єктивного світу; стійкість до цілеутворення; здатність до співорганізації смислів; активність із породження суб'єктивної моделі внутрішнього світу; здатність до ситуаційного синтезу внутрішніх ресурсів у межах необхідності досягнення певної цілі.

Констатовано, що активації механізмів суб'єктогенезу сприяють відповідні умови організаційного середовища, а саме умови для пізнання і перетворення підлеглими свого зовнішнього світу (наявність широкого кола референтів, де «значущим іншим» є безліч людей, наявність ситуації взаємодії з іншим смисловим світом, наділення діяльності та взаємодії потрібними характеристиками). Ці умови сприяють орієнтації на рефлексивне прояснення різноманіття форм смислоутворення, встановленню партнерських стосунків, забезпеченню моносуб'єктності спільної діяльності, утвердженню цінностей самореалізації та самовираження.

Наголошено, що пізнання і розвиток підлеглим себе, як суб'єкта власного психічного життя і свого буття, містять умови для суб'єктивної

артикуляції професійно-значущих способів і нормативів діяльності, вироблення на цій основі власної системи дій, особистісних критеріїв і норм професійної діяльності; виявлення підлеглим співвідношення вимог життєдіяльності та власних можливостей; зорганізованості суб'єктивної моделі об'єктивного світу з вимогами професійного середовища; визначення міри суб'єктної включеності і самопрояву.

2. Розроблено та обґрунтовано структурно-функціональну модель суб'єктно-утворювального менеджменту у військовому середовищі з активації військовим керівником особистісного ресурсу підлеглих. Згідно з цією моделлю, механізми активації військовим керівником особистісного ресурсу підлеглих – це рефлексивні механізми регуляції та реалізації управлінської діяльності, що задають середовищу існування суб'єкта в організації характеристики, які забезпечують активацію механізмів суб'єктогенезу. Показано, що модель діяльності військового керівника має такі контури: зовнішній – функціональні ролі військового керівника, і внутрішній – внутрішня діяльність військового керівника зі смислоутворення, формування управлінської концепції.

3. Визначено соціально-психологічні особливості активації військовим керівником особистісного ресурсу підлеглих. Емпірично доведено, що успішність реалізації військовим керівником функціональних ролей, виявлена в асесмент-центрі, значущо пов'язана з усіма компонентами особистісного ресурсу особового складу військових частин (підрозділів). При цьому взаємодія чинників «функціональні ролі військового керівника» та його «ціннісно-сміслові особливості» – пов'язана з розвитком таких параметрів особистісного ресурсу підлеглих, як саморозвиток, емпатія, розуміння унікальності Іншого, рефлексивність, кількість та диференційованість уявлень про себе, свобода вибору та відповідальність за нього, пізнання результатів і систем поведінки, композиторна оцінка соціального інтелекту.

4. Виокремлено провідні напрямки психологічного забезпечення розвитку суб'єктно-утворювального менеджменту у військовій частині ЗСУ з

активації військовим керівником особистісного ресурсу підлеглих.

Встановлено, що військові керівники можуть освоювати функціональні ролі, які забезпечують активацію особистісного ресурсу підлеглих. При цьому позитивні зміни швидше і легше відбуваються у діяльності військових керівників, які характеризуються вищим рівнем смислової динамічної системи.

Узагальнено, що формування організаційної культури із заданими властивостями – це діяльність військового керівника зі створення, фіксації у різних кодових системах майбутнього привабливого образу військової частини як організації, що містить соціальні уявлення про її місію, цілі, принципи діяльності, норми поведінки, які загалом зводяться до побудови у ній смислового різноманіття, орієнтації на рефлексивне прояснення розмаїття форм смислоутворення, до встановлення партнерських стосунків, до формування рефлексивних структур об'єкта управління – це діяльність військового керівника зі створення форм соціальної практики, в яких є умови для опанування підлеглими структурних, лінгвістичних і змістовних норм рефлексивного жанру комунікації, здійснюється колективне конструювання професійних рефлексивних комунікацій, активізуються елементи взаємодії та ефективної співпраці у спільній діяльності.

Показано, що психотехнологічний вплив – це забезпечення цілеспрямованої зміни особистісного ресурсу підлеглих за допомогою опосередкованого (застосуванням різноманітних процедур, методів і технік, головним чином, діалогічного типу) передавання конкретного соціального досвіду, який виражається у відтворенні певних дій, поведінки, спрямованих на відпрацювання навичок особистості у сприйнятті, розумінні та оцінюванні себе, інших людей; розвиток навичок взаємодії та організації діяльності групи у певних соціальних умовах; розширення знань, досвіду, навичок у сфері взаємодії, організації діяльності групи.

Наголошено, що психологічні передумови активності військового керівника зі спрямованістю на активацію особистісного ресурсу підлеглих

пов'язані з високим рівнем розвитку змістовного, функціонального, структурного компонентів його динамічної смислової системи.

Перспективи подальшого дослідження. Проведене дослідження не вичерпує усіх аспектів проблеми вивчення соціально-психологічних особливостей активації військовим керівником особистісного ресурсу підлеглих. Перспективи подальших наукових студій вбачаються у вивченні умов для здійснення відображення відношень між станом особистісного ресурсу підлеглих та взаємодії між ними і процесами управління (передбачає реалізацію психологічного компонента моніторингу, проведення психологічної експертизи військової практики); створенні зовнішніх для суб'єкта управління умов; формуванні зовнішніх для суб'єкта управління психологічних відносин; формуванні у суб'єкта управління психологічних ресурсів реалізації управлінської діяльності (підвищення професійної компетентності); формуванні інноваційної управлінської концепції; формуванні військового керівника як суб'єкта психологічного забезпечення управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алещенко В.І. Психологія військового управління: теорія і практика: монографія. К., 2025. 339 с.
2. Алюшина Н.О., Новаченко Т.В. Морально-психологічні засади управлінської діяльності: навч.-метод. матеріали. К.: НАДУ, 2013. 60 с.
3. Баклицький І.О. Психологія праці. К.: Знання, 2008. 655 с.
4. Балл Г.О. Раціогуманістична орієнтація в методології людинознавства. К.: Вид-во ПП «СДК», 2017. 204 с.
5. Барко В.І. Теоретико-психологічні засади управління персоналом органів внутрішніх справ: дис... д-ра психол. наук: 19.00.06 / Вадим Іванович Барко. К., 2004. 435 с.
6. Блискун О.О., Федорова О.В., Немінський І.В., Колесніченко О.С., Бровендер О.О. Процес реінтеграції військовослужбовців в умовах проблемного соціуму. *Актуальні питання здоров'язбереження у координатах сучасних парадигм: зб. наук. статей за матеріалами VII Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Сєверодонецьк, 29-30 грудня 2021 р.). К.: ПВТП «LAT&K», 2021. С. 10-14.
7. Болтівець С.І., Слободяник Н.В., Чепа М.-Л.А., Чепелєва Н.В. Українська психологічна термінологія: словник-довідник / укл. С.І. Болтівець. К.: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2010. 302 с.
8. Бохонкова Ю.О. Психологічні особливості прояву адаптаційних ресурсів особистості під впливом самооцінки. *Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*. Т. V. Вип. 14. С. 11-18.
9. Бродовська В.Й., Патрик І.П., Яблонько В.Я. Тлумачний словник психологічних термінів в українській мові: словник. [2-е вид.]. К.: Професіонал, 2005. 224 с.
10. Вахоцька І. Ресурсний потенціал рефлексивного відображення суб'єктом особистісної безпеки під час конфліктної взаємодії. *Вісник*

Національного університету оборони України. 2024. Вип. 80(4). С. 25-33.
<https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-80-4-25-33>

11. Вахоцька І.О. Різноманітність управлінська діяльність як психологічна умова розвитку зрілої особистості керівника. *Вісник Національного університету оборони України: зб. наук. праць*. К.: НУОУ, 2022. Вип. 5(69). С. 5-12.

12. Вибрані наукові праці академіка В.І. Вернадського. Т. 1: Володимир Іванович Вернадський і Україна. Кн. 1: Науково-організаційна діяльність (1918-1921) / НАН України, Коміс. з наук. спадщини акад. В.І. Вернадського, Нац. б-ка України ім. В.І. Вернадського, Ін-т історії України; [уклад.: О.С. Онищенко, Л.А. Дубровіна, Н.М. Зубкова та ін.; ред. кол.: А.Г. Загородній та ін.]. К.: [б. в.], 2011. 699 с.

13. Вовк В.О. Психолого-педагогічні чинники розвитку суб'єктної позиції майбутнього фахівця. *Психологічний часопис*. 2017. № 6 (10), 51. С. 25-34.

14. Гайдеггер М. Дорогою до мови / Пер. з нім. В. Кам'янця. Львів: Літопис, 2007. 232 с.

15. Галян І.А. Особистісні ресурси як чинник подолання напружених ситуацій у медичних працівників. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*. 2015. III(35), Issue 71. С. 78-81.

16. Горбунова В.В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд: монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.

17. Данилевич Л., Тептюк Ю. Емоційне лідерство керівника як чинник удосконалення управління особистісними ресурсами підлеглих. *Psychology Travelogs*. 2025. Вип. 1. С. 99-107.

18. Дергачова В.В., Зимогляд А.С., Коржов Є.О. Управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. праць молодих учених*. 2018. Вип. 12. К.: Факультет менеджменту та маркетингу, НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського».

19. Дзвінчук Д.І., Кушнірюк В.М. Лідерство в управлінській діяльності. *Серія «Навчально-методичні матеріали»*. Вип. 51. Івано-Франківськ, 2012. 81 с.
20. Дончук Н., Бронзель Л., Іванов І. Психологічні ресурси особистості в умовах організації національного спротиву. *Вісник Національного університету оборони України*. 2024. Вип. 82 (6) С. 34-44.
21. Друкер П. Виклики для менеджменту ХХІ століття. К.: КМ-БУКС, 2020. 240 с.
22. Завацька Н.Є., Донець О.І., Немінський І.В., Журба А.М. Соціально-психологічні чинники деструктивних особистісних проявів в системі політичного мислення. *Теоретичні і прикладні проблеми психології: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. Сєверодонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2015. № 3 (38). С. 174-183.
23. Завацька Н.Є., Лукашов О.О., Немінський І.В. Людина у соціально-психологічному вимірі: особистісний адаптаційний потенціал. *Інституціональні перетворення в суспільстві: світовий досвід і українська реальність: зб. наук. статей за матеріалами IX Міжнародної науково-практичної конференції (м. Мелітополь, 18-19 вересня 2014 р.) / за заг. ред. А.А. Ткача, М.М. Радєвої*. Мелітополь: МІДМУ «КПУ», 2014. С. 130-133.
24. Завацька Н.Є., Мітічкіна О.О. Управлінський процес та формування організаційної культури у вищій школі: соціально-психологічний аспект [текст]: монографія. Сєверодонецьк: Ноулідж, 2013. 192 с.
25. Казанжи М.Й. Особистісні ресурси подолання психологічної кризи. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*, 2015. Вип. 1. С. 23-34.
26. Казібекова В.Ф. Психологічні ресурси особистості: філософсько-психологічний зміст. *Науковий вісник ХДУ Серія Психологічні науки*. 2017. Вип. 1, 2. С. 120-127.
27. 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.

28. Карнегі Д. Як насолоджуватися своїм життям і отримувати задоволення від роботи. Пер. з англ.: Н. Лавська. К.: Країна Мрій, 2012. 155 с.

29. Карпенко З. Аксіологічна психологія особистості: монографія. Івано-Франківськ: ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», 2018. 720 с.

30. Кобець О., Вахоцька І. Особистісний ресурс як інтегральна характеристика професіонала. *Вісник Національного університету оборони України*. 2024. Вип. 82(6). С. 60-68.

31. Кобець О., Кузьменко Ю. Особистісні ресурси як чинники підтримання психологічного благополуччя в умовах екзистенційних загроз. *Вісник Національного університету оборони України*. 2022. Вип. 66(2). С. 43-49.

32. Кобець О., Данилевич Л. Особистісні ресурси суб'єктивного благополуччя учнів. *Психологічний журнал*. 2025. Вип. 14. С. 81-88.

33. Кокур О.М. Життєве та професійне самоздійснення як предмет дослідження сучасної психології. *Практична психологія та соціальна робота*. 2013. Вип. 9. С. 1-5.

34. Колосович О.С. Психологія взаємодії у військово-професійному середовищі: монографія. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 232 с.

35. Корольчук М.С., Крайнюк В.М. Соціально-психологічне забезпечення діяльності в звичайних та екстремальних умовах. К.: Ніка-Центр, 2006. 580 с.

36. Кузнецов О., Платковська О., Савченко І. Психологічні ресурси особистісного саморозвитку особистості. *Вісник ХНПУ імені Г.С Сковороди. Серія Психологія*. 2020. С. 214-228.

37. Лефтеров В.О. Психологічні тренінгові технології в органах внутрішніх справ: монографія. Донецьк: ДЮІ, 2007. Т.І: Методологія психотренінгу та його використання у професійно-психологічному розвитку персоналу, задіяного в екстремальних видах діяльності. 242 с.

38. Лукашов О.О., Немінський І.В. Системний характер та внутрішня структура соціальної відповідальності особистості. *Релігія, релігійність, філософія та гуманітаристика у сучасному інформаційному просторі:*

національний та інтернаціональний аспекти: зб. наук. статей за матеріалами XVII Міжнародної науково-практичної конференції (Монреаль, 30-31 грудня 2018 р.). Монреаль: СРМ «ASF», 2018. С. 71-74.

39. Лящ О.П. Психологічні ресурси особистості в подоланні важких життєвих ситуацій. *Журнал сучасної психології*. 2022. Вип. 2. С. 44-50.

40. Мазай Л., Діхтяренко С. Психологічний тренінг як інструмент розвитку професійної ресурсності майбутніх психологів в умовах війни. *Psychology Travelogs*. 2024. Вип. 1. С. 16-30.

41. Мазай Л.Ю. Тренінгова програма актуалізації професійних внутрішніх ресурсів. Вінниця: ФОП Добрянська О.Г., ТОВ «ДРУК-ПЛЮС», 2023. 152 с.

42. Макаров О., Стрілець В. Особистісні ресурси як предмет психологічного дослідження. *Вісник Національного університету оборони України*. 2025. Вип. 83 (1). С. 103-113.

43. Макаров О.В., Немінський І.В. Функції та механізми дії особистісних ресурсів психологічного благополуччя індивіда. *Ментальне здоров'я та психологічне благополуччя: наука і практика: зб. наук. статей за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Переяслав, 10 квітня 2025 р.). Переяслав: Університет Григорія Сковороди в Переяславі, 2025. С. 275-284.

44. Максименко С.Д. Основи генетичної психології. К.: НПЦ Перспектива, 1998. 528 с.

45. Матеюк О.А. Психологічний вплив командира на підлеглих у військово-професійній діяльності: дис. ...д-ра психол. н.: 19.00.09 / Олег Анатолійович Матеюк. Хмельницький, 2006. 366 с.

46. Методологічні та теоретичні проблеми психології / Корольчук М.С., Трофімов Ю.Л., Осьодло В.І., Стасюк В.В., Крайнюк В.М., Український Я.І., Трофімов А.Ю. К.: Ніка-Центр, 2008. 336 с.

47. Морально-психологічні засади управлінської діяльності: навч.-метод. матеріали / Н.О. Алюшина, Т.В. Новаченко. К.: НАДУ, 2013. 60 с.

48. Мороз Л.І. Теоретичні та прикладні засади професійно-психологічного тренінгу працівників органів внутрішніх справ України: дис. ...д-ра психол. н.: 19.00.06 / Людмила Іванівна Мороз. К., 2008. 375 с.

49. Москалець В.П. Психологічні основи виховання духовності в українській національній школі: автореф.дис....д-ра психол. наук: 19.00.07 / Віктор Петрович Москалець. К., 1996. 49 с.

50. Мотиваційні ресурси стресостійкості військовослужбовців підрозділів Національної гвардії України з конвоювання, екстрадиції та охорони підсудних: монографія / Н.В. Юр'єва, В.І. Пасічник. Х.: Національна академія НГУ, 2017. 226 с.

51. Мудрик А.Б., Шишкіна Х.Ю. Розвиток лідерських якостей: програма тренінгу. Луцьк, 2013. 120 с.

52. Надвинична Т.Л., Шаюк О.Я. Особливості розвитку професійно-особистісного потенціалу студентів-психологів під час навчання у ЗВО. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2022. Т. 33(72), № 6. С. 58-62.

53. Немінський І. Суб'єктний ресурс особистості в психологічній теорії. *Psychology Travelogs: Scientific Journal*. 2024. Issue 2. P. 173-183.

54. Немінський І.В. Активація особистісних ресурсів персоналу як психологічна проблема. *Психологічний журнал: наук.-практ. журн. Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини*. 2024. Вип. 13. С. 88-96.

55. Немінський І.В. Результати емпіричного дослідження впливу керівника на активацію ресурсного потенціалу персоналу. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2024. № 3 (65). Т. 2. С. 191-207.

56. Немінський І. Структурно-функціональна модель активації військовим керівником особистісного ресурсу персоналу. *Вісник Національного університету оборони України*. 2025. Вип. 1 (83). С. 114-122.

57.Немінський І.В. Результати дослідження активації керівником суб'єктного ресурсу підлеглих у формуальному експерименті. *Перспективи та інновації науки. (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»)*. 2025. № 5 (51). С. 2159-2171.

58. Немінський І.В. Активация особистісних ресурсів персоналу як психологічна проблема. *Актуальні проблеми забезпечення державної безпеки: зб. наук. статей за матеріалами II Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Київ, 25 жовтня 2024 р.). К.: Київський інститут Національної гвардії України, 2024. С. 194-196.

59. Немінський І.В. Структурно-функціональна модель психологічних механізмів активації військовим керівником суб'єктного ресурсу своїх підлеглих у ситуації управлінської взаємодії. *Особистісні та ситуативні детермінанти здоров'я в умовах війни: зб. наук. статей за матеріалами IX Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Київ, 14 листопада 2024 р.). К.: Інститут психології ім. Г.С. Костюка НАПН України, 2024. С. 138-141.

60.Немінський І.В. Психологічні особливості активації військовим керівником суб'єктного ресурсу підлеглих. *Шляхи удосконалення системи підвищення кваліфікації наукових, науково-педагогічних працівників і менеджерів військової освіти у вищих військових навчальних закладах та військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти: зб. наук. статей за матеріалами науково-практичного семінару* (м. Київ, 21 листопада 2024 р.) / Шинкарук О.М., Паламар М.І., Олійник Л.В., Морозов О.О. та ін. К.: НУОУ, 2024. С. 72-80.

61.Немінський І.В. Про результати дослідження впливу військового керівника на активацію особистісного ресурсу персоналу. *Філософсько-соціологічні та психолого-педагогічні проблеми підготовки особистості до виконання завдань в особливих умовах: зб. наук. статей за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Київ, 5 грудня 2024 р.). К.: Національний університет оборони України, 2024. С. 193-196.

62. Омелянюк С.М., Немінський І.В. Соціально-психологічні особливості дискурсу військової загрози. *Теоретичні і прикладні проблеми психології: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. Сєверодонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2019. № 3 (50). Т. 2. С. 158-163.

63. Орлянська Н.В. Психологічні чинники емоційного вигорання військовослужбовців інженерних військ Збройних сил України: дис. ...д-ра філософії в галузі психології: 053 Психологія / Наталія Володимирівна Орлянська. К., 2024. 217 с.

64. Осьодло В.І. Психологічні засади становлення суб'єкта військово-професійної діяльності: дис. ...д-ра психол. н.: 19.00.01 / Василь Ілліч Осьодло. К., 2013. 363 с.

65. Панасенко Н.М., Поклад І.М. Психологічна ресурсність особистості в умовах трансформації суспільства. *Соціокультурні та психологічні виміри становлення особистості: зб. наук. праць за матер. II Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Херсон, 26-27 вересня 2019 р.) / Н.І. Тавровецька (відп. за вип.). Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2019. С. 225.

66. Поліщук О.М. Ресурси саморозвитку особистості. *Психологія саморозвитку особистості: зб. наук. праць* [Електронний документ]. Чернівці-Київ, 2016. С. 64-82.

67. Потапчук Є.М. Соціально-психологічні основи збереження психічного здоров'я військовослужбовців: дис... д-ра психол. н.: 19.00.09 / Євген Михайлович Потапчук. Хмельницький, 2004. 365 с.

68. Психологічна концепція лідерства (Leadership in NATO: translation mail principles). К.: НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2015. 108 с.

69. Психологічні засади організаційного розвитку: монографія. Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2013. 206 с.

70. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури: монографія [Електронний ресурс] / Л.М. Карамушка, О.В. Креденцер, К.В. Терещенко [та ін.]. К.: Педагогічна думка, 2015. 288 с.

71. Психологічні закономірності розвитку духовності особистості: монографія / М.Й. Боришевський, О.В. Шевченко, Н.Д. Володарська та ін.; за заг. ред. М.Й. Боришевського. К.: Педагогічна думка, 2011. 200 с.

72. Психологічне забезпечення психічного і фізичного здоров'я / М.С. Корольчук [та ін.]; Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка, Київський міжнародний ун-т, Київський військовий гуманітарний ін-т Національної академії оборони України. К.: Фірма «ІНКОС», 2002. 271 с.

73. Психологія професійної діяльності офіцера / Кремень В.Г., Костицький М.В., Максименко С.Д., Сафін О.Д. Хмельницький: Вид-во АПВУ, 1999. 436 с.

74. Психологія управління в організації / М.Д. Прищак, О.Й. Лесько. Вінниця, 2016. 150 с.

75. Психолого-педагогічні аспекти діяльності військового керівника / [В.І. Осьодло та ін.]; Нац. ун-т оборони України ім. Івана Черняховського, каф. суспіл. наук. К.: НУОУ ім. І. Черняховського, 2014. 364 с.

76. Рисинець Т.П. Особистісні ресурси як фактор вибору копінг-стратегій майбутніми психологами. *Вісник Національного університету оборони України*. 2013. Вип. 1 (32). С. 280-287.

77. Савчин М.Й. Психологія відповідальної поведінки: монографія. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2008. 280 с.

78. Сартр Ж.-П. Буття і ніщо. К.: Основи, 2001. 854 с.

79. Сафін О.Д. Психологія управлінської діяльності командира. Хмельницький: Академія ПВУ, 1997. 149 с.

80. Сафін О.Д. Про концептуальні підходи до проблеми людського чинника в особливих умовах діяльності. Хмельницький: НАДПСУ, 2008. № 47. С.114-116.

81. Сафін О.Д. Актуальні проблеми використання людського чинника в особливих умовах діяльності: психологічний аспект / Розвиток інформаційного суспільства: колективна монографія; в 10-ти т. Т. 9. Правові та соціально-психологічні виміри новітнього інформаційного суспільства. К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2015. С. 392-405.

82. Сафін О.Д., Немінський І.В. Інтелектуальний ресурс особистості як чинник вибору нею стратегій захисно-долаючої поведінки. *Психологічний журнал Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини*. 2022. Вип. 8. С. 93-101.

83. Смирнова О.О., Немінський І.В. Праксеологічний підхід в психології управління. *Сучасні проблеми гуманітарної науки і практики: філософський, психологічний та соціальний виміри: зб. наук. статей за матеріалами IX Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Київ, 26-27 грудня 2023 р.). К.: ПВТП «LAT&K», 2023. С. 331-335.

84. Татенко В.О. Методологія суб'єктно-вчинкового підходу: соціально-психологічний вимір: монографія. К.: Міленіум, 2017. 184 с.

85. Тептюк Ю. Ресурсний потенціал саморозвитку керівника як чинник його професійного зростання. *Вісник Національного університету оборони України*. 2024. Вип. 82 (6). С. 160-168.

86. Тептюк Ю. Психологічні умови актуалізації керівником педагогічного колективу особистісного ресурсу персоналу. *Перспективи науки та інновацій*. 2024. Вип. 7 (41). С. 913-922.

87. Троценко Н.Є. Ресурсне забезпечення спеціалістів соціальної сфери. *Педагогічний альманах: зб. наук. статей*. Херсон: РІПО, 2009. С. 199-202.

88. Турбан В.В., Немінський І.В. Теоретичні питання самодетермінації. *Наукова спадщина української психології: Єдність минулого та теперішнього: зб. наук. статей за матеріалами наукового круглого столу* (м. Київ, 11 червня 2020 р.). К.: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2020. С. 47-48.

89. Улько Н. Розвиток внутрішньої ресурсності особистості як умова подолання кризових станів у дорослому віці. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки*. 2020. Вип. 11 (56). С. 104-118.

90. Франкл В. Людина в пошуках справжнього сенсу. Психолог у концтаборі. Х.: Клуб сімейного дозвілля, 2016. 160 с.

91. Фромм Е. Мати чи бути. К.: Український письменник, 2020. 226 с.

92. Фурман А.В., Гуменюк О.Є. Психологія Я-концепції. Львів: Новий світ, 2006. 360 с.
93. Шапар В.Б. Сучасний тлумачний психологічний словник. Х.: Прапор, 2007. 640.
94. Штепа О.С. Психологічні ресурси як медіатор внутрішнього та зовнішнього «Я» людини. *Проблеми сучасної психології*. 2016. Вип. 31. С. 559-568.
95. Штепа О.С. Теоретичний аналіз ресурсного стану особистості. *Вісник Харківського національного університету. Серія «Психологія»*. 2014. № 1121. С. 51-56.
96. Ясперс К. Психологія світоглядів. Пер. з нім. О. Кислюк, Р. Осадчук. К.: Юніверс, 2009. 464 с.
97. Яценко Т.С. Теорія і практика групової психокорекції: Активне соціально-психологічне навчання. К.: Вища школа, 2004. 679 с.
98. Afisi Oseni Karl Popper's Social Engineering: Piecemeal or 'Many-Pieces-at-Once'? 2021. DOI:10.1007/978-3-030-74214-0_3.
99. Akoff I. The Art of Problem Solving. Wiley, 1991. 240 p.
100. Alvesson M. Understanding Organizational Culture. By: Publisher: SAGE Publications Ltd. Publication year, 2002. 214 p.
101. Carver J. Boards That Make a Difference. San Francisco: Jossey Bass, 1990. P. 21-37.
102. Corporate Foundation Profiles. New York: The Foundation Center, 2001. P. 211-231.
103. Demorest A.P. The Personal Script as a Unit of Analysis for the Study of Personality. *Journal of Personality*. 1995. Vol. 63. № 3. P. 569-592.
104. Doherty R.W. Emotional Contagion. Gender and Occupational Differences / R.W. Doherty, L. Orimoto, T.M. Singelis, E. Hatfield Doherty, J. Hebb. *Psychology of Women Quarterly*. 1995. Vol. 19. P. 355-371.
105. Donal S.L., Renaude S. Individual, organizational and social determinants of managerial burnout: A multivariate approach. *Journal of Social*

Behavior and Personality. 1992. Vol. 7 (1). P. 95-110.

106. Duca D. Nonprofit Boards, Responsibility and Performance. John Wiley & Sons, 1996. P. 165-180.

107. Ethiraj, Sendil & Gambardella, Alfonso & Helfat, Constance. Theory in strategic management. *Strategic Management Journal*. 2018. Vol. 39. 10.1002/smj.2796.

108. Fayol Henri. *Administration industrielle et générale*. Paris. Dunod et Pinat. 1917. 174 p.

109. Follett Mary Parker. Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett. Martino Fine Books, 2013. 320 p.

110. Fouad N.A., Keeley T. The Relationship Between Attitudinal and Behavioral Aspects of Career Maturity. *The Car. Dev. Quarterly*. March 1992. Vol. 40. P. 808-819.

111. French J.P., Caplan R.D. Organizational stress and individual strain. *The Failure of Success*. New York: AMACOM, 1973. P. 30-66.

112. French J.P., Raven B.N. The Bases Of Social Power / *Studies in Social Power*; Ed. By D. Cartwright. Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research, 1959. P. 150-167.

113. Galbraith John Kenneth [The Anatomy of Power](#). Houghton Mifflin. 1985. 206 p.

114. Gollowitzer P.M. Implementation Intention. Strong Effects of Simple Plans. *American Psychologist*. July 1999. Vol. 54. № 7. P. 493-503.

115. Hobfoll S.E., Lilly R.S. Resource conservation as a strategy for community psychology. *Journal of Community Psychology*. № 21. 1993. P. 128-148.

116. Hopkins B. Starting and Managing a Nonprofit Organization: A Legal Guide. 3rd Edition, John Wiley & Sons, 2000. P. 13-77.

117. Khmiliar O., Khmiliar R., Koval I., Savchuk O., Dushka A., Bolotova O., Popovych I. Psychomotor Training of the Military Sappers as a Means of Reducing Personal Fears and Anxiety. *BRAIN. Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience*. 2022. Vol. 13 (4). P. 81-103.

118. Kuzikova S., Shcherbak T., Pobokina G., Dyatchenko D., Mariichyn A., Popovych I. Empirical Research of the Hardiness of the Personality in Critical Conditions of Life. *Postmodern Openings*. 2021. Vol. 12 (2). P. 57-77.
119. Lefevr V. Research on Bipolarity and Reflexivity. New York: The Edwin Mellen Press, 2006. 144 p.
120. Maslach C., Leiter M.P. Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*. 2016. Vol. 15. P. 103-111
121. Maslow A.H. Motivation and Personality (2nd ed.). New York: Harper & Row, 1970. 394 p.
122. Mazai L. The Internal Factors of Stress Resistance as Elements of Future Psychologists' Professional Resourcefulness. Personality and Environmental Issues, 2023. Vol. 2(5). DOI: [https://doi.org/10.31652/2786-6033-2023-3\(5\)-35-44](https://doi.org/10.31652/2786-6033-2023-3(5)-35-44)
123. Mazai L. The Modern Problem of Inner Personal Resource Provision for Professional Development of Future Psychologists: Motivational Aspect. *ATSK Journal of Psychology*. 2021. Vol. 2, Issue 2, Article 2. P. 11-17.
124. Mayo E. The Social Problems of an Industrial Civilization. London: Routledge & Kegan Paul, 1949. 216 p.
125. McGregor, Douglas. Leadership and Motivation: Essays of Douglas McGregor. 1966. Edited by Warren G. Bennis and Edgar H. Schein with the collaboration of Caroline McGregor. The MIT Press, Cambridge, Massachusetts. 286 p.
126. Miner L.E., Miner J.T., Griffith J. Proposal Planning and Writing. Second Edition. Arizona: Oryx Press, Phoenix, 1998. P. 98-115.
127. Organizational Psychology / Ed By D.A. Kolb. New York: Prentice Hall, Englewood Chiffs, 1984. 639 p.
128. Pierre Teilhard de Chardin. The Phenomenon of Man. Harper Perennial Modern Classics. 2008. 320 p.
129. Plokhikh V., Popovych I., Koval I., Stepanenko L., Nosov P., Zinchenko S., Boiaryn L., Zavatskyi V. Anticipatory Resource of Temporary

Regulation of Sensorimotor Action. *BRAIN. Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience*. 2022. Vol. 13 (2). P. 01-21.

130. Popovych I., Stepanenko L., Savchuk O., Zavatska N., Koval I. Servicemen's dominant mental states: parameters, structure, and factor interdependence. *Amazonia Investiga*. 2022. Vol. 11 (49). P. 239-250.

131. Raven B.H. Power interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later. *Journal of Social Behavior and personality*. 1992. Vol. 7. No 2. P. 217-244.

132. Rebecca Davis L. *More Perfect Unions: The American Search for Marital Bliss*. Harvard University Press, 2010. 336 p.

133. Riesman D. *The Lonely Crowd; A Study of the Changing American Character*. Yale University Press, 1961. 403 p.

134. Rogers C.R. *Client-centered therapy: its current practice, implications and theory*. Constable, 1951. 560 p.

135. Seltze M. *Securing Your Organization's Future*. New York: The Foundation Center, 2001. P. 15-31.

136. Shevchenko R., Hrys A., Pavliuk M., Stynska V., Babiak O., Zavatskyi V., Popovych I. A Research of Post-Traumatic Stress and Adaptation Disorders of Servicemen after Being in a Combat Situation at the Hospitalization Stage. *Revista Inclusiones*. 2020. Vol. 7 (4). P. 74-87.

137. Shymko V.A. Object field of organizational culture: methodological conceptualization. *International Journal of Organizational Analysis*. 2018. Vol. 26, № 4.

138. Simon, Herbert (1976). *Administrative Behavior* (3rd ed.). New York, NY: The Free Press. 384 p.

139. Steiner I.D. Models for inferring relationship between group size and potential group productivity. *Behavioral Science*. 1966. Vol. 11. P. 273-283.

140. Stringer P. (1972). Psychological significance in personal and supplied construct systems: A defining experiment. *European Journal of Social Psychology*. 1972. № 2(4). P. 437-447.

141. Zavatska N.Ye., Neminskyi I.V., Burakanov T.E., Serikova O.M., Sukonnyi D.O. [Leadership and efficiency of communication of the manager from the perspective of psychosynergetics.](#) *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Сєверодонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2021. № 3 (56). Т. 1. С. 85-91.*

142. Wheeler Harvey. The Structure of Human Reflexion. New York: Peter Lang, 1990.

143. Witke N. Organization and single worker. *Issues of organization and management*. 2017. No. 3. P. 45-58.

ДОДАТКИ

Приклад складу критеріїв об'єктивного (і суб'єктивного) оцінювання f1

Назва критерію	Ознаки – підстави для оцінювання	Вимоги до успішного виконання критерію
Блок «ефективність»		
Ефективність	Оперативність	Цілі завдання досягнуто своєчасно (у відведений час)
	Якість	Цілі завдання досягнуто у повному обсязі
	Енерговитратність	Можливе ефективне продовження роботи
	Рівень взаємоприйнятності	Результат відображає сильну соціокультурну орієнтацію на потреби та внутрішні ресурси усіх учасників; сформульовано рішення, яке поділяється більшістю учасників; має місце висока узгодженість результату з оцінкою колективу. Ідентифікація з командою, активна участь в усіх етапах групової роботи, психологічна підтримка партнерів, реакція на загальні підсумки роботи, участь у обговоренні підсумків групової роботи
Блок «механізми ефективності»		
Механізми ефективності лише на рівні окремих сукупностей дій		
Діагностичний план	Рівень мотивації	Загальний емоційний тон висловлювань цього типу вказує на зацікавлене ставлення до діагностичного плану дій. Наявність висловлювань, які безпосередньо демонструють зацікавленість у виконанні цього етапу роботи. Наявність висловлювань щодо необхідності свого професійного розвитку у цьому напрямку, вказівок на власні недоліки.
	Рівень самоконтролю	Здатність при діагностиці подій та зразків поведінки прислухатися до власних внутрішніх відчуттів та усвідомлення впливу своїх почуттів на власний психологічний стан та робочі показники; здатність чуйно вловлювати власні головні цінності та вибирати найкращий спосіб поведінки у складній ситуації, сприймаючи завдяки своєму відчуттю картину у цілому; здатність контролювати власні руйнівні емоції та імпульси і навіть використовувати їх на користь справі; зберігати спокій і розважливість за умов стресу чи кризи. Рефлексія поставленого завдання, рефлексія результатів попереднього етапу, рефлексія власних пропозицій, рефлексія пропозицій інших учасників, рефлексія процесів та продуктів групової діяльності

Назва критерію	Ознаки – підстави для оцінювання	Вимоги до успішного виконання критерію
	Повнота та адекватність орієнтовної основи дії	Знання патернів (схем, образів) колективних базових уявлень, які набуває група при вирішенні проблем адаптації до змін зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції; усвідомлення особливостей єдиного смислового простору та смислового різноманіття; ознаки поведінки, що свідчать про зайняту позицію тощо. Коректність визначення складу роботи. Використання сучасної термінології. Висловлювання, які демонструють знання реальних механізмів діяльності. Оперування прикладами із літератури. Цитування авторитетів.
	Повнота складу дій	1) аналіз безпосередньо спостережуваних, видимих подій, явищ функціонуючої організації, що сприяють актуалізації суб'єктності або, навпаки, що гасять суб'єктний потенціал; 2) аналіз зразків поведінки, що формуються як прийнятні та схвалені в організації; 3) виявлення сильних з позицій суб'єктогенезу субкультур.
	Надійність	Здатність виконувати необхідні функції у визначений регламентом інтервал часу та ймовірність виконання цих функцій протягом заданого часу та у заданих умовах
Проекції планування	Рівень мотивації	Зацікавлене ставлення до проектування організаційної культури у спільній діяльності. Наявність висловлювань, що безпосередньо демонструють зацікавленість у виконанні цього етапу роботи, власного професійного розвитку у цьому напрямку; вказівки на власні недоліки; загальний емоційний тон висловлювань цього типу
	Рівень самоконтролю	Здатність при спільному проектуванні способів вирішення ситуації прислухатися до власних внутрішніх відчуттів та усвідомлення впливу власних почуттів на власний психічний стан і робочі показники; справі; зберігати спокій та розважливість в умовах стресу чи кризи
	Повнота та адекватність орієнтовної основи дії	Змістовні орієнтири: побудова в організації смислового різноманіття, різних смислових просторів; створення метасоціальних передумов смислоутворення; орієнтація на рефлексивне прояснення різноманіття форм смислоутворення; запровадження символу як умови об'єктивування суб'єктної реальності, формотворчої основи, умови для виникнення «оптичного бачення»; Розуміння основ соціальної взаємодії; відкритості взаємодії критичного діалогу; значення та правил створення (використання ситуації) для підтвердження положень, важливих з т. з. суб'єктогенезу, загальним соціальним досвідом групи та ін. Використання сучасної термінології. Висловлювання, які демонструють знання реальних механізмів діяльності. Оперування прикладами із літератури. Цитування авторитетів.
	Повнота складу дій	Коректність визначення складу роботи: 1) побудова власних ідеологічних конструктів, у яких формується організаційна культура з потрібними

Назва критерію	Ознаки – підстави для оцінювання	Вимоги до успішного виконання критерію
		властивостями; 2) створення у мові та символах організаційної ідеології; 3) проектування способів просування сильних субкультур; 4) проектування способів зміни конкретного культурного подання у широкому культурному контексті у значному часовому інтервалі; 5) проектування привабливого образу майбутнього організації із суб'єкт-суб'єктною взаємодією тощо; 6) організація під час проектування соціальної взаємодії з урахуванням норм суб'єктогенезу; 7) організація групового навчання; 8) регламентування (закріплення організаційних норм адміністративними заходами)
	Надійність	Здатність виконувати необхідні функції у визначений регламентом інтервал часу та ймовірність виконання цих функцій протягом заданого часу та в заданих умовах
Механізми ефективності лише на рівні системи діяльності		
	Рівень мотивації	Розвинені соціальні уявлення про місію організації, її цілі, принципи діяльності, норми трудової поведінки, які у цілому зводяться до встановлення, підтримки та розвитку партнерських відносин; здатність здійснювати рівневу інтерпретацію організаційної культури
	Наявність та значення творчих рішень	У розв'язанні задачі пропонує творчі рішення. Оригінальність та наявність (значна кількість) генерованих пропозицій. Оригінальні – ті пропозиції, які не містяться в інструкції у явному вигляді
	Повнота дій	У реалізації вправи явно виявлено склад дій з кожного блоку
	Співвідношення пізнавальних та виконавчих дій	Виявляє здатність і створювати задум, і виконувати його
	Співвідношення стратегії та тактики	У діяльності проявляється гармонійне поєднання стратегічного та тактичного планування. Виокремлення етапів, рівнів блоків та ін., упорядкування заходів щодо значущості та/або часу, використання схем
	Готовність до реалізації діяльності	Висока мотиваційна та операційна готовність до реалізації діяльності
Суб'єктивне оцінювання		
Уявлення про діяння, що	Критерії ефективності	Розгорнуті уявлення респондентів про бездоганно виконану діяльність; соціальна (зовнішня) оцінка діяльності професіоналів ґрунтується на узагальненому ідеальному уявленні діяльності та самому

Назва критерію	Ознаки – підстави для оцінювання	Вимоги до успішного виконання критерію
звірилися; здоланих труднощах, прийнятих рішеннях та ін	«ідеальної» діяльності при реалізації функції.	професіоналі, що здійснює цю діяльність. Характер соціальних стереотипів, які використовуються керівником як суб'єктивні критерії ефективності професійної діяльності, мають такі ідеальні уявлення: дії суб'єкта праці мають глобальною метою будь-які зміни у суспільстві (актуалізацію суб'єктного потенціалу персоналу), серед суб'єктивних критеріїв індивідуальної ефективності можуть зустрічатися критерії, що вказують на соціальний рівень; прийняття чи неприйняття формальних показників успішності у систему суб'єктивних критеріїв, тобто. можливість прояву власної позиції.
	Критерії ефективності при оцінці власної реальної діяльності	Оцінка професіоналом своєї реальної діяльності у конкретній ситуації проводиться з опорою на оцінку роботи споживачем, у суб'єктивних умовах ефективності професійної діяльності відображається характер взаємодії суб'єкта праці зі споживачем.
	Критерії ефективності в оцінці реальної діяльності колег	Оцінка колегою та/або керівництвом реальної діяльності професіонала (суб'єкта праці) у трудовій ситуації проводиться з опорою на оцінку праці споживачем, а одним із суб'єктивних критеріїв професійної ефективності є задоволення партнера по взаємодії
	Фактори, що впливають на професійну ефективність	

Програма асесмент-центру

Введення у ситуацію асесмент-центру. Знайомство учасників зі спостерігачами та їхніми функціональними ролями, із можливостями, що відкриваються перед учасниками, а саме – рівними можливостями для демонстрації власного потенціалу; можливістю дізнатися зі зворотного зв'язку про свої сильні та слабкі сторони та загальний потенціал у здійсненні ресурсного управління особовим складом.

При введенні в процедуру знайомляться: із технологією Центрів оцінки; результатами, які отримані; критеріями оцінки; статистикою (кількістю особового складу, які пройшли оцінку); достовірністю одержаних результатів; варіантами використання отриманої інформації (з одного боку, на формування ними планів підвищення кваліфікації, з іншого боку, для наукових цілей та проектування програм професійної підготовки та допідготовки військових керівників).

Особлива увага приділяється конфіденційності інформації. Закінчується процедура запровадження конкретизацією програми роботи кожної групи.

Програму асесмент-центру з оцінки успішності реалізації функціональних ролей суб'єктно-утворювального менеджменту подано у таблиці:

Етап	День перший f1 - формування організаційної культури із заданими властивостями	День другий f2- формування рефлексивних структур об'єкта управління	День третій f3 - психотехнологічний вплив
1	2	3	4
1.	Введення у процедуру оцінки. Метою є встановлення контакту із особовим складом, зняти внутрішньої напруги, ознайомлення їх із цілями та принципами виконання обов'язків на день, розпорядком дня, очікуваними результатами.		
2. 60 хв	Експертна оцінка відповідей військових керівників на спеціально розробленому нестандартизованому опитувальнику. Об'єкт оцінки - письмові відповіді респондентів на відкриті питання відносно природи функції. Параметри оцінки: повнота та адекватність орієнтовної основи дій, співвідношення пізнавальних і виконавчих дій, співвідношення стратегії і тактики, готовність до реалізації діяльності, а також мотивація, оперативність, енерговитратність.		
	Питання:		
	1) В яких організаційно-технічних умовах управління можуть зберігатися характеристики організаційної культури із різними властивостями і суворе дотримання яких є основою управлінської культури? 2) Який образ організаційного середовища (перерахуйте характеристики) повинен бути, на Вашу думку, відображений у таких компонентах середовища: а) зміст, соціальна значимість результатів діяльності, оцінка та оплата результатів;	1) Які культурні схеми (правила) комунікації Ви вважаєте найбільш доцільними для реалізації основних комунікативних процесів у військовій частині (підрозділі)? 2) Які лінгвістичні правила (комунікативні норми) є у Вашій практиці службового спілкування найбільш ефективними засобами осмислення	1) Які гуманітарні процеси як набір вивірених, науково обґрунтованих прийомів та спеціальних технік непрямого впливу на суспільство (через управління соціальною поведінкою) Ви вважаєте за можливе/доцільне перевести в практику управлінської взаємодії

	б) зміст основної діяльності; в) умови діяльності; г) можливість престижного зростання, статусного розвитку; д) взаємодія по горизонталі та вертикалі? 3) Які зразки поведінки Ви формуєте у військовій частині (підрозділі) як доцільні і схвалені? 4) Який образ типового для частини (підрозділу) військового керівника вважаєте найціннішим? 5) Як цінності військового керівника перевести у форму соціальної уяви групи, групових цінностей?	військовослужбовцями ситуації? 3) Які змістовні правила Ви встановлюєте у спілкуванні із підлеглими? Чи є теми, які, на Вашу думку, не заслуговують на увагу чи шкідливі для ділового спілкування? Якщо є, то які? 4) Які форми комунікації у Вашій військовій частині (підрозділі) є найбільш конструктивними (ефективними) для активізації взаємодії у службових ситуаціях, для спільної діяльності? 5) Які умови для освоєння співслужбовцями рефлексивного жанру комунікації для реалізації цієї форми соціальної практики залежної від військового керівника?	із особовим складом? 2) Які причини для організаційного супроводу військовослужбовців вважаєте принципово важливими у своїй управлінській практиці? 3) Які вміння, навички, здібності та якості допомагають Вам впливати на підлеглий особовий склад? 4) Які особливості консультування потрібно враховувати, якщо військовий керівник пропонує підлеглому готові вирішення існуючих проблем? 5) Які особливості консультування потрібно врахувати, якщо рішення напрацьовуються військовим керівником спільно із військовослужбовцем чи військовим підрозділом? 6) Розкажіть про особливості консультування, якщо військовий керівник готує пропозиції до прийняття підлеглим управлінських рішень, надаючи військовослужбовцю відповідну теоретичну та практичну інформацію?
3 120 хв	Експертна оцінка поведінки респондентів у різних вправах у вирішенні проблемних питань без додаткової допомоги, що існують (кейс-метод). Об'єкт оцінки – професійна поведінка респондента. Параметри оцінки: ефективність, механізми ефективності на рівні діагностичного, проєктувального, спрямовуючого плану дій, механізми ефективності на рівні системи діяльності у конкретно заданій ситуації.		

	Вправи: 1. Учасник отримує два документи – звіти за результатами вивчення навчального закладу методиками «Визначення профілю організаційної культури (організаційних здібностей)» та «Профіль компетентностей військового керівника». Необхідно самостійно проаналізувати цінності групи та лідерський профіль командира-керівника та письмово виконати завдання: а) порівняти дані профілю цінностей групи із лідерським якостями військового керівника; б) уявити та скласти можливий перелік організаційних проблем, які можуть мати місце у конкретній військовій частині (підрозділі); в) особисто визначити, вирішення яких із виявлених проблем залежить від рівня професійної компетентності військового керівника. 2. Завдання: створити шеврон керівника військової частини. Підготувати презентацію. 1. Розробити стислу схему ділової гри для підлеглих, що забезпечує їхню комунікацію з метою погодження програми корисної спільної діяльності у вихідний день, роз'яснення їхньої ролі та місця в отриманні знань. Можна скористатися такою схемою: етап; цілі; індивідуальна (колективна) діяльність; результати індивідуальної (колективної) діяльності. Якщо схема важка у сприйнятті можлива її заміна. 1. Військовий керівник заходить на перерві у казарму і стає свідком такої розмови чотирьох присутніх підлеглих про свого колегу (Васильєва): – Що це за індивідуальність? Васильєв, це він особистість? Це він повинен, на ваш погляд, мати право на відстоювання власної думки? Та у його підрозділі порушення за порушенням! Теж мені особистість! Завдання: Визначити, як діяти військовому керівнику? Пояснити власну думку. 2. Провести консультування для модератора щодо ситуації. Після виконання завдання класифікувати власну консультативну поведінку під час індивідуальної розмови за допомогою оціночної шкали. Ситуація: До Вас прийшов засмучений та збуджений підлеглий офіцер із такими словами: - Треба щось робити з Іваненком. Я неодноразово вказував йому на необхідність дотримання ввічливості із підлеглими. Вкажіть йому Ви особисто.
4	Експертна оцінка поведінки респондентів на різних етапах спеціально створеної ділової гри. Об'єкт оцінки – професійна поведінка

	респондентів у створеній типовій ситуації. Параметри оцінки: ефективність, механізми ефективності на рівні діагностичного, проєктивного, спрямовуючого плану дій, механізми ефективності на рівні системи діяльності у рішенні конкретного цільового завдання.																												
120 хв	Ділова гра «Муніципальне замовлення» <i>Завдання (етапи).</i> 1. Аналіз створеної ситуації. 2. Проектування конкретних заходів щодо підготовки колективу військової частини до ситуації, що змінюється. 3. Підготовка та проведення презентації власної позиції. <i>Ролі:</i> Керівник військової частини Перший заступник – начальник штаба Заступник керівника з психологічної підтримки персоналу Помічник з фінансово-економічної роботи Помічник з правової роботи. Ситуація (вихідні дані). В Командуванні Вас поінформували про те, що йде уточнення замовлення на наступний навчальний рік для вашої військової частини. Імовірно, буде збільшено фінансування, і це означає, що можна передбачити збільшення певних послуг, що надаються. Втім, поки рішення не прийняте, залишається ймовірність того, що фінансування, навпаки, буде скорочено, і тоді доведеться відмовитися від низки послуг або переорієнтувати систему на надання звичних послуг на платній основі. Ситуація остаточно стане зрозумілою лише за 6 місяців. Проте вже зараз стало зрозуміло, що зафіксовані у цих розмовах особливості політики фінансування, ще більш посилені невизначеністю ситуації, можуть серйозно змінити організаційний режим у частині.	Ділова гра «Нарада» <i>Завдання (етапи).</i> 1. Виявлення актуальних проблем наради як структурного компонента управління, форми комунікації; визначення їхньої спільної значущості та порядок прийняття рішення (заповнення бланків). Бланк №1 «Перелік актуальних проблем наради» <table><tr><td>Найменування проблеми</td><td>Рейтинг проблеми</td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table> 2. Визначення причин виявлених проблем. Бланк №2 «Дерево причин проблеми, що виникає» <table><tr><td>Причини 1-го рівня</td><td>Причини 2-го рівня</td><td>Причини 3-го рівня</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table> 3. Самостійна розробка індивідуальних проєктів вирішення проблем. <table><tr><td>Причина прояву проблеми</td><td></td></tr><tr><td>Пропозиції щодо вирішення проблеми</td><td></td></tr></table>	Найменування проблеми	Рейтинг проблеми			Причини 1-го рівня	Причини 2-го рівня	Причини 3-го рівня																Причина прояву проблеми		Пропозиції щодо вирішення проблеми		Ділова гра «Методист» <i>Завдання (етапи).</i> 1. Визначення рівня розвитку конкретного підлеглого. Інтерпретація отриманих даних. 2. Проектування оптимального стилю управлінської взаємодії. 3. Групове обговорення пропозицій щодо стилю управлінської взаємодії військового керівника із підлеглим. <i>Ситуація (вихідні дані).</i> Останнім часом командир частини став помічати конфлікт між командиром підрозділу та його підлеглим. На думку командира підрозділу, підлеглий не відповідає сучасним вимогам із технологічної т. з. (занадто авторитарний, пригнічує ініціативність інших, недостатньо емоційний, тому співслужбовці почуваються у спілкуванні з ним невпевнено), недостатньо уваги приділяє підвищенню власної професійної кваліфікації. Підлеглий, у свою чергу, вважає, що командир підрозділу чіпляється до нього, веде себе агресивно. Його обурює, що його
Найменування проблеми	Рейтинг проблеми																												
Причини 1-го рівня	Причини 2-го рівня	Причини 3-го рівня																											
Причина прояву проблеми																													
Пропозиції щодо вирішення проблеми																													

		Прогноз можливих наслідків		командир свідомо втручається у його службову діяльність, чим фактично заважає її здійсненню, це було неодноразово. Про це свідчать інші підлеглі. Позиція командира частини: претензії до технологічних характеристик службової діяльності підлеглого, швидше за усе, є небезпідставними; проте командир підрозділу має вміти вирішувати подібні професійні завдання конструктивно. Командир частини, проаналізувавши ситуацію та виробив рекомендації командирів підрозділу щодо вдосконалення управління методичною роботою на кафедрі. Однак невдовзі виявилось, що командир підрозділу лише формально прийняв доручення. Командир частини розуміє, що ділова розмова на оперативній нараді виявилася неефективною і потрібно продумати стратегію комунікативної взаємодії із цим командиром підрозділу.
		Додаткові заходи щодо посилення позитивних і знижених негативних наслідків		
		4. Захист проектів вирішення конкретних проблем.		
		5. Груповий аналіз проблем та проектів їхнього вирішення; виявлення найкращих проектів		
		Бланк № 4 «Експертні оцінки виступів авторів проектів»		
		Аргументованість актуальності проблеми		
		Знання причин проблеми		
		Зміст проекту		
		Забезпеченість проекту методичними, енергетичними, кадровими та іншими ресурсами		
		Переконливість аргументів доповіді		
		Вміння доповідача виступати		
		Вміння доповідача вести полеміку		
		Вміння відповідати на запитання		
5	Експертна оцінка знань та досвіду роботи підлеглих у груповій дискусії. Об'єкт оцінки – обрана підлеглим роль у груповій взаємодії, механізми ефективності на рівні діагностичного, проектувального, направляючого плану дій, механізми поведінки. Учасники отримують одне завдання, яке вони мають вирішити разом протягом встановленого часу. Учасники мають обговорити проблеми та дійти до узгоджених результатів, які мають записати на фліпчарті (дошці). Завдання можуть бути спрямовані на співробітництво, коли одну проблему може обговорювати уся група і у неї немає суперечностей на користь окремих членів групи. Завдання можуть бути конкурентними, якщо учасники			

	повинні займати один проти одного протилежні позиції внаслідок відмінності ролей чи обмеженості ресурсів. Групові дискусії без ведучого призначені для спостереження здібностей до лідерства, компетенції у вирішенні проблем та соціально-інтерактивної поведінки.		
	Групова дискусія у не заданій завчасно ситуації без ведучого. Теми на вибір: «Переваги та недоліки різних типів організаційної культури»; «Причини конфліктів серед підлеглих та шляхи їхнього вирішення»	Групова дискусія у не заданій завчасно ситуації без ведучого. Теми на вибір: «Приводи для рефлексивного управління» «Методи соціальної практики рефлексивного жанру»	Групова дискусія у заданій ситуації «Керівник – психотехнолог чи харизматичний лідер?» із конкурентними позиціями без ведучого.
6 15 хв 60 хв	Інтерв'ю. Об'єкт оцінки – суб'єктивні критерії успіху військового керівника. Має додатковий і уточнюючий характер. Проводиться індивідуально із кожним особисто. Параметри оцінки: мотивація, а також повнота та адекватність дій, співвідношення пізнавальних та виконавчих дій, співвідношення стратегії та тактики, готовність до реалізації діяльності. Запитання: 1) Які критерії ефективності професійної діяльності для Вас були значущими при виконанні завдань (щодо реалізації конкретної функції)? 2) Які критерії ефективності діяльності щодо реалізації функції для Вас є важливими? 3) На які критерії ефективності Ви опираєтеся в оцінці власної діяльності? 4) Які критерії ефективності використовуєте для оцінки діяльності колег? 5) Які чинники впливають на професійну ефективність?		
7	Дискусія спостерігачів, під час якої відбувається обговорення отриманих оцінок за окремими параметрами на кожному етапі асесмент-центру у різних підгруп експертів.		
8	Формування підсумкового висновку по кожному, хто приймав участь у дослідженні.		

Зворотній зв'язок із кожним учасником асесмент-центру після завершення програми, надання допомоги.

Програма підготовки спостерігачів

№	Найменування занять	Мета та зміст занять
Розділ 1. Особливості суб'єктивного оцінювання.		
1.1	Особливості суб'єктивного оцінювання у психологічному дослідженні	Мета: ознайомлення із процедурами та особливостями суб'єктивного оцінювання 1. Труднощі спостереження (природа досліджуваного явища, особливості самого дослідника (суб'єктивізм, різні критерії оцінки, різна класифікація явищ, тощо). Репрезентативні та реєстраційні помилки, артефакти. 2. Заходи підвищення точності та надійності спостереження.
1.2	Асесмент-центр як метод організації суб'єктивного оцінювання	Мета: освоєння уявлень про метод асесмент-центру. 1. Концепція асесмент-центру. 2. Цілі асесмент-центру. 3. Процедура центру оцінки. 4. Переваги та недоліки асесмент-центру. 5. Основні засади центру оцінки. 6. Характеристика оціночних блоків асесмент-центру.
Розділ 2. Критерії та параметри оцінки		
2	Емпіричні референти успішності / неуспішності реалізації управлінських функцій	Мета: знайомство з переліком та описом критеріїв оцінки. 1. Поняття об'єкту оцінювання. Об'єкти оцінювання в асесмент-центрі. 2. Критерії оцінювання успішності реалізації керівником заявлених функціональних ролей. 3. Параметри оцінювання, як предмет оцінки. Співвідношення критеріїв та параметрів. 4. Операціоналізація параметрів спостереження.
Розділ 3. Програма асесмент-центру		
3	Програма асесмент-центру	Мета: знайомство із програмою проведення оцінки. 1. Розподіл ролей спостерігачів. 2. Характеристика загальної структури асесмент-центру. 3. Аналіз індивідуальних та ігрових вправ. 4. Роль модератора у проведенні асесмент-центру. Техніки модерування.
Розділ 4. Техніки спостереження та оцінки.		
4	Етапи спостереження та оцінки: основні техніки	Мета: відпрацювання навичок спостереження та оцінки. 1. Експертна оцінка відповідей керівників на спеціально розроблений нестандартизований опитувальник. 2. Експертна оцінка поведінки вивчаємих у різних вправах щодо вирішення проблем без сторонньої допомоги (кейс-метод). 3. Експертна оцінка поведінки підлеглих у різних процедурах спеціально розробленої ділової гри. 4. Експертна оцінка знань та конкретного досвіду роботи підлеглих у груповій дискусії.
Розділ 5. Звіт спостерігача		
5.1	Етапи обробки інформації: процедури створення індивідуального підсумкового висновку	Мета: відпрацювання навичок формування звіту спостерігача про власні поетапні дії у спостереженні перебігу виконання завдання, інтеграції даних. 1. Первинна обробка результатів індивідуальних та групових вправ. 2. Переклад отриманих результатів за критеріями та

		показниками. 3. Переведення показників у бальні оцінки за критеріями.
5.2	Етапи обробки інформації: узагальнення матеріалів	Мета: відпрацювання навичок формування звіту спостерігача про власні поетапні дії при інтеграції даних. 1. Зіставлення бальних оцінок, отриманих за одним критерієм, формулювання підсумкової бальної оцінки та підготовка підсумкових індивідуальних таблиць оцінок. 2. Опис рівня розвитку особистісних та ділових якостей керівника, формулювання загального висновку. 3. Підготовка узагальнених матеріалів за групою оцінюваних (ранжування списків, складання карток розподілу підлеглих).
Участь у проведенні пробного асесмент-центру		

Дані, що забезпечують узгодженість суджень спостерігачів після навчання

Параметри спостереження	Суб'єкти оцінювання	Дані розрахунку узгодженості
Ефективність діяльності		
Оперативність	Оцінюють керівники та психологи	* $H_{\text{емп}} = 8,73$
Якість	Оцінюють керівники	** $S_{\text{емп}} = 30$
Енерговитрати	Оцінюють керівники та психологи	* $H_{\text{емп}} = 12,01$
Рівень взаємоприйнятності	Оцінюють керівники та психологи	* $H_{\text{емп}} = 14,22$
Механізми ефективності лише на рівні окремих сукупностей дій		
Діагностичний план		
Рівень мотивації	Оцінюють психологи	** $S_{\text{емп}} = 34$
Рівень самоконтролю	Оцінюють психологи	** $S_{\text{емп}} = -62$
Повнота та адекватність орієнтовної основи дій	Оцінюють керівники	** $S_{\text{емп}} = 6$
Повнота складу дії	Оцінюють керівники	** $S_{\text{емп}} = 31$
Надійність	Оцінюють керівники та психологи	* $H_{\text{емп}} = 15,67$ ($p < 0,05$)
Проектувальний та спрямовуючий плани		
Рівень мотивації	Оцінюють психологи	** $S_{\text{емп}} = -8$
Рівень самоконтролю	Оцінюють психологи	** $S_{\text{емп}} = 96$
Повнота та адекватність орієнтовної основи дії	Оцінюють керівники	** $S_{\text{емп}} = 28$
Повнота складу дій	Оцінюють керівники	** $S_{\text{емп}} = 14$
Надійність	Оцінюють керівники та психологи	* $H_{\text{емп}} = 18,16$ ($p < 0,05$)
Механізми ефективності лише на рівні системи діяльності		
Рівень мотивації	Оцінюють психологи	** $S_{\text{емп}} = 23 \wedge \text{ЕМП}$
Наявність та значення творчих рішень	Оцінюють керівники та психологи	* $H_{\text{емп}} = 12,31$
Повнота дій	Оцінюють керівники	** $S_{\text{емп}} = 39$
Співвідношення пізнавальних та виконавчих дій	Оцінюють психологи	** $S_{\text{емп}} = 109$
Співвідношення стратегії та тактики	Оцінюють керівники	** $S_{\text{емп}} = 11$
Готовність до реалізації діяльності	Оцінюють керівники та психологи	* $H_{\text{емп}} = 7,08$

Примітка: * – дані отримані за H -критерієм Крускала-Уолліса;

** – дані отримані за S -критерієм тенденцій Джонкіра.

Методи дослідження суб'єктного ресурсу підлеглого (тенденції бути суб'єктом на рівні діяльності)

№	Показники	Ознаки, які характеризують показник	Методи виявлення		
			Л-дані (спостереження, об'єктивні результати діяльності, експертний метод)	Q-дані (опитувальники, самооціночні методики)	T-дані (тестові завдання)
Рефлексивний компонент	*рефлексивність (здатність до адекватного розпізнавання особливостей «Я» та ін. людей, джерел, умов, результатів власної активності та способів її корекції)	адекватність професійної самооцінки, Я-образу; усвідомлення джерел власної активності, її процесу, результатів, способів їхньої корекції та відповідності нормативним вимогам; адекватність займаних професійних позицій у суб'єкт-об'єктній (суб'єктній) взаємодії реального стану об'єкту і необхідним щодо нього перетворенням; здатність зрозуміти внутрішній світ іншої людини, спрогнозувати її поведінку; усвідомлення проблемних ситуацій у діяльності, необхідності власних дій при їхньому вирішенні; рівень розвитку уявлень про себе (кількість відповідей у тесті «Хто Я?»)	контент-аналіз складених характеристик; співвідношення експертних і самооцінок у розмові із респондентами за підсумками спостереження реальної поведінки і взаємин з респондентами на заняттях. (система Фландерса)	тест Куна «Хто Я?» (М. Кун, Т. Макпартленд, модифікація Т. Румянцевої)	методика А. Карпова «Індивідуальна міра рефлексивності» тест-опитувальник структури суб'єктності (І.Серьогіна)
	внутрішня обумовленість професійної активності	кількісна вираженість характеристик суб'єктності на рівні установочних тенденцій; самостійне ініціювання професійних дій у ситуаціях нормативної невизначеності; готовність до прояву ненормованої активності; віра, можливість бути ефективним у			

		діяльності; частота використання категорій, недоцільних у різкій категоричній формі (розпорядження, накази, вказівки, яким підлеглий має підкорятися); критичні зауваження (з метою припинити, змінювати дії підлеглого); негативна оцінка його відповідей; уїдливі зауваження, незадоволені жести, гнівні погляди. будь-які розпорядження; накази, вказівки, яким підлеглий повинен підкоритися висловлювання, спрямовані на створення певного настрою на занятті: робочої обстановки, уваги. Зроблені вони доброзичливо, спокійно (прийняття та використання висловлювань підлеглих; уточнення або розробка висловлених курсантами думок, їхніх доповнення, уточнення), (висловлювання підлеглого за власною ініціативою). висловлювання підлеглого за власною ініціативою, критичні зауваження з метою змінити дії підлеглого; негативна оцінка його відповідей; уїдливі зауваження, незадоволені жести, гнівні погляди або розпорядження, вказівки, яким підлеглий повинен підкоритися			
	відповідальність	добровільне прийняття гарантій за вирішення завдання та забезпечення умов діяльності на себе; продовження діяльності при зміні її характеру та умов у бік ускладнення	спостереження реальної поведінки взаємин із підлеглими на заняттях (за системою Фландерса)		тест-опитувальник структури суб'єктності (І. Серьогіна)
	самоцінність, самоприйняття	позитивна самооцінка; позитивне ставлення до себе як суб'єкту діяльності та професійного саморозвитку;	спостереження	тест двадцяти тверджень на самоставлення М.	тест-опитувальник структури суб'єктності

		зміст професійного «Я-образу» (складність, узгодженість, ієрархія характеристик); «глобальна самооцінка», що визначає модальність ставлення підлеглого до себе (співвідношення позитивних та негативних оцінок діяльнісного (ЗНУ) та особистісного плану (ПВК))		Куна і Т. Мак-Портланда із традиційною схемою аналізу	(І. Серьогіна)
	автономність і самостійність	зверненість підлеглого до внутрішніх стандартів та норм, оцінки самоєфективності у діяльності переважна опора на власний досвід в процесі оцінки ситуації, ухвалення рішення, виконання професійних обов'язків; проявлення незалежності; відстоювання власної думки, протистояння тиску оточення (у т. ч. незгоду із думкою керівництва, інших суб'єктів)	аналіз документів експертне оцінювання	бесіда	тест-опитувальник структури суб'єктності (І.Серьогіна); методика визначення рівня суб'єктивного контролю (РСК) (Є.Бажин, О.Голинкіна, О.Еткінд)
	цілісність	цілісність Я-образу, здатність подумки охопити та утримувати широкий «контур» взаємодії з елементами; професійного середовища; освоєння професійних позицій, сформованість психологічної системи діяльності; комплексування способів та засобів діяльності залежно від стану об'єкту та необхідних змін у ньому; здатність до самоорганізації і самоуправління у важких ситуаціях; орієнтація у діяльності на затребуваність власних зусиль з погляду соціальної цінності одержуваного результату	експертне оцінювання аналіз результатів діяльності	розмова	тест-опитувальник структури суб'єктності (І.Серьогіна) методика дослідження соціального інтелекту Дж.Гілфорда (адаптація О.Михайлової)

Додаток Е

Дані описових статистик f1

Параметри спостереження	Сума	Середнє	Інтервал довіри	Станд. відхил.	Максимум	Мінімум	Нижня квартиль	Верхня квартиль	Мода	Медіана	Дисперсія	СКОС А	Експес Е
I. Підсумок f1	57913	337	8,42	56,15	444,1	222,5	316,5	357,6	324	335,9	31523	0,07	-0,57
II. Загальна ефективність діяльності	11762	68,8	1,78	11,9	91,4	42,6	63,5	74,95	68,4	68,3	142	-0,02	-0,59
Швидкість	2836	16,6	0,61	4,05	24,3	6,9	14,5	19,4	16,9	16,7	16,4	-0,14	-0,56
Якість	2812	16,4	0,46	3,07	22,8	10,3	14,6	17,95	20,9	16,3	9,45	0,11	-0,71
Енерговитрати	3028	17,7	0,42	2,82	23,8	8,4	15,95	19,35	17,3	17,7	7,96	-0,16	-0,13
Взаємоприйнятність	3084	18	0,41	2,73	22,9	11,2	16,65	20,2	18	18	7,44	-0,42	-0,35
Загальна за механізмами лише на рівні дії	28838	168,6	4,26	28,4	224,4	111,4	155,2	179,1	171,8	166	791,9	0,29	-0,59
III. Загальна/Діагностичний план	13813	80,78	2,4	15,98	113,1	503	71,6	89,35	105,7	78	2553	0,31	-0,8
Мотиви	2642	15,5	0,58	3,85	22,7	7,2	12,55	17,85	22,5	15	14,8	0,21	-0,84
Самоконтроль	2928	17,1	0,46	3,06	23,5	9,8	15,2	19,55	16,1	16,4	9,38	0,29	-0,67
Орієнтовна основа дій	2588	15,1	0,56	3,67	22,6	7,3	12,45	17,7	20,1	14,7	13,5	0,16	-0,96
Повнота	2857	16,7	0,48	3,21	22,9	10,3	14,9	9,15	16,7	16,3	10,3	0,05	-0,76
Надійність	2754	16,1	0,5	3,32	22,9	10	13,95	18,2	20,7	15,7	11	0,2	-0,83
IV. Загальна/Спрямовуючий план	15030	87,89	1,97	13,14	113,5	56,7	82,95	94,55	93,7	87,9	172,7	-0,22	-0,41
Мотиви	2984	17,4	6,39	2,6	23	11,6	15,95	18,55	17,8	17,4	6,76	0,03	-0,36
Самоконтроль	3111	18,2	0,41	2,71	23,5	10,8	16,3	20	15,5	18,2	7,37	-0,21	-0,39
Орієнтовна основа дій	2942	17,2	0,43	2,86	22,6	9,4	15,75	19,3	17,1	17,5	8,17	-0,54	-0,18
Повнота	3014	17,6	0,44	2,92	23,3	10	15,8	19,85	16,6	17,8	8,52	-0,36	-0,5
Надійність	2989	17,5	0,42	2,8	22,8	10,2	16,35	19,05	18	17,6	7,82	-0,29	-0,37
V. Загальна за механізмами на рівні системи дій	17294	101,1	2,51	16,77	134	65,1	94,25	107,5	100,9	100,9	2813	-0,01	-0,51
Мотиви	2863,6	16,7	0,44	2,96	23	10,2	15,1	18,05	17,6	16,6	8,73	0,09	-0,51
Творчі рішення	2626,1	15,4	0,51	3,4	22,6	8,3	13,1	17,65	14,8	15,4	11,5	-0,06	-0,61
Повнота	2985,5	17,5	0,421	2,81	23	10,6	15,8	19,75	21,1	17,4	7,9	-0,16	-0,66
Пізнавальний/виконавчий	2975,5	17,4	0,4	2,64	22,9	10,1	15,7	19,3	17,7	17,4	6,98	-0,12	-0,18
Стратегія/тактика	2923,8	17,1	0,49	3,25	23,8	8,9	15,3	19,45	18	17,1	10,6	-0,14	-0,46
Готовність до діяльності	2903,3	17,1	0,41	2,72	22,8	11,3	15,93	18,08	21,1	16,8	7,4	0,1	-0,55

Таблиця 2 - Дані описових статистик f2

Параметри спостереження	Сума	Середнє	Інтервал довіри	Станд. відхил.	Максимум	Мінімум	Нижня квартиль	Верхня квартиль	Мода	Медіана	Дисперсія	СКОС А	Експес Е
I. Підсумок f2	57287,2	335	8,19	54,65	441,2	239,6	310,9	349,35	327,6	333,1	2986,88	0,2	-0,59
II. Загальна ефективність діяльності	11653,2	68,15	1,73	11,55	91,4	44,9	61,8	73	66,1	68	133,5	0,11	-0,68
Швидкість	2798,6	16,37	0,57	3,78	23,7	8,8	13,7	18,75	16,9	16,5	14,26	-0,01	-0,76
Якість	2778,6	16,25	0,45	2,97	22,7	10,7	14,35	17,7	20,9	16,1	8,82	0,26	-0,65
Енерговитрати	3017	17,64	0,4	2,64	22,8	11,5	16,05	19	17,8	17,5	6,99	0,13	-0,57
Взаємоприйнятність	3060,3	17,89	0,4	2,66	22,9	10,9	16,25	19,85	17,7	18	7,07	-0,28	-0,42
Загальна за механізмами на рівні дій	28520,2	166,8	4,13	27,54	221,7	116,7	153,95	174,95	160,7	164,3	758,52	0,26	-0,62
III. Загальна/Діагностичний план	13592,3	79,49	2,33	15,58	110,9	52,7	70,6	85,85	77,5	77	242,84	0,48	-0,67
Мотиви	2630,6	15,38	0,55	3,64	22,7	8,4	12,75	17,4	14,3	14,5	13,26	0,36	-0,68
Самоконтроль	2909,6	17,02	0,43	2,9	23,4	10,9	15,2	19,1	16,2	16,2	8,43	0,54	-0,58
Орієнтовна основа дій	2540,1	14,85	0,54	3,57	21,7	7,6	12,35	17	20,4	14,3	12,77	0,26	-0,84
Повнота	2796,8	16,36	0,47	3,13	22,4	9,1	14,2	18,3	15,2	16,3	9,79	0,02	-0,63
Надійність	2715,5	15,88	0,49	3,24	22,4	10	13,45	17,4	15,1	15,4	10,48	0,37	-0,75
IV. Загальна/Спрямовуючий план	14919,1	87,25	1,89	12,61	111,5	57,6	82,5	93,6	88,8	87,2	158,98	-0,13	-0,58
Мотиви	2953,9	17,27	0,37	2,49	22,6	11,9	15,9	18,3	17,8	17,3	6,2	0,11	-0,44
Самоконтроль	3084,3	18,04	0,4	2,69	23,1	10,1	16,3	19,85	18,1	18,1	7,24	-0,29	-0,3
Орієнтовна основа дій	2921,5	17,08	0,41	2,73	22,3	10,5	15,35	19,1	18,1	17,5	7,47	-0,47	-0,53
Повнота	2988,8	17,48	0,41	2,74	22,9	10,5	15,95	19,35	16,6	17,6	7,5	-0,29	-0,59
Надійність	2978,7	17,42	0,39	2,62	22,8	12	16,4	18,65	17,6	17,6	7,03	-0,15	-0,57
V. Загальна за механізмами на рівні системи дій	12803,9	100,1	2,43	16,23	130,7	70,9	91,65	105,55	126,3	100	263,47	0,13	-0,6
Мотиви	2838,3	16,6	0,43	2,87	22,2	9,9	15	176	17,6	16,5	8,23	0,21	-0,49
Творчі рішення	2577,0	15,07	0,49	3,27	22,6	7,9	12,8	16,9	14,8	14,9	10,68	0,11	-0,68
Повнота	2951,2	17,26	0,4	2,69	22,3	11,3	15,8	19,2	16	17,2	7,25	-0,13	-0,73
Пізнавальний/виконавчий	2955,2	17,28	0,38	2,52	22,2	10,9	15,6	19	17,1	17,1	6,34	0,06	-0,56
Стратегія/тактика	2905,2 3363,4	16,98	0,46	3,05	23,4	10,4	14,85	19,2	17,3	17	9,33	0,02	-0,65
Готовність до діяльності	2882,6	16,86	0,4	2,7	22,1	11,9	15,55	17,6	16,3	16,7	7,31	0,25	-0,52

Таблиця 3 - Дані описових статистик f3

Параметри спостереження	Сума	Середнє	Інтервал довіри	Станд. відхил.	Максимум	Мінімум	Нижня квартиль	Верхня квартиль	Мода	Медіана	Дисперсія	СКОС А	Експес Е
I. Підсумок f3	55378,4	323,85	7,89	52,66	435,5	238,8	271,2	343,15	375,8	334,3	2773,38	0,2	-0,5
II. Загальна ефективність діяльності	11254,5	65,82	1,68	11,21	88,1	46,9	55,2	71,55	70,1	67,7	125,57	0,11	-0,74
Швидкість	2683,5	15,69	0,56	3,73	23	8	126	18	17,7	16,1	13,88	-0,06	-0,87
Якість	2679,5	15,67	0,42	2,82	22,2	106	13,3	17	166	15,9	7,97	0,3	-0,43
Енерговитрати	2931,9	17,15	0,38	2,56	22,7	11,1	15,3	185	174	17,3	6,54	0,12	-0,45
Взаємоприйнятність	2957	17,29	0,4	2,66	22,5	11,3	15,1	19	188	17,6	7,05	-0,18	-0,81
Загальна за механізмами на рівні дій	27564,6	161,2	3,91	26,11	218,4	114,2	138,95	170,95	164,4	164,5	681,68	0,23	-0,38
III. Загальна/Діагностичний план	14327,7	83,79	2,02	13,47	109,7	57,8	71,25	91,6	83,9	86	181,43	-0,17	-0,72
Мотиви	2823,9	16,51	0,41	2,71	22,8	10 9	14,25	18	17,1	16,8	7,32	0,04	-0,52
Самоконтроль	2989,7	17,48	0,39	2,61	23	10,5	15,7	193	193	17,5	6,8	-0,01	-0,37
Орієнтовна основа дій	2786,5	16,3	0,45	3,02	21,7	96	13,8	18,3	17,5	17,1	9,1	-0,43	-0,8
Повнота	2866,1	16,76	0,44	2,91	22,7	102	14,8	18,9	189	17,2	8,47	-0,33	-0,61
Надійність	2851,4	16,67	0,43	2,9	22,5	10,6	14,25	18,4	17,3	17,3	8,39	-0,24	-0,61
IV. Загальна/Спрямовуючий план	13249,6	77,48	2,01	13,39	109,6	53,1	83,35	67,8	75,4	77,1	179,34	0,549	-0,01
Мотиви	2548,4	14,9	0,47	3,13	22,1	86	12,85	16,4	15,9	14,7	9,77	0,47	-0,01
Самоконтроль	2824,4	16,52	0,37	2,5	23,4	9	15,1	17,55	166	16,3	6,26	0,41	0,81
Орієнтовна основа дій	2487,4	14,55	0,44	2,94	21,6	7,9	12,2	16	15,6	14,5	8,65	0,43	-0,22
Повнота	2743,2	16,04	0,41	2,73	22,3	9,5	14,25	17,5	16	16,1	7,46	0,05	-0,24
Надійність	2646,3	15,48	0,43	2,84	22	10,3	13,4	16,8	154	15,4	8,04	0,47	-0,2
V. Загальна за механізмами на рівні системи дій	16545,2	96,76	2,38	15,85	130,1	69,3	80,05	103,45	101	99,5	251,28	0,15	-0,57
Мотиви	2733,7	15,99	0,41	2,74	22	10,6	13,7	17,2	16,7	16,3	7,5	0,21	-0,38
Творчі рішення	2474,8	14,47	0,48	3,19	21	7,6	12,35	16,2	15,8	14,8	10,19	-0,01	-0,59
Повнота	2863	16,74	0,39	2,62	22	10,8	14,65	18,25	17,5	17,2	6,85	-0,16	-0,54
Пізнавальний/виконавчий	2888,3	16,89	0,37	2,5	23	10,9	15,05	18,35	17,1	16,9	6,26	0,09	-0,33
Стратегія/тактика	2799,6	16,37	0,46	3,05	23,4	9,4	13 65	18,4	12	16,6	9,32	-0,01	-0,67
Готовність до діяльності	2790,4	16,32	0,39	2,59	21,9	11,7	14 2	17,25	168	16,7	6,71	0,23	-0,35

Дані про нормальність розподілу даних за функціональними ролями f1, f2, f3 за розрахунками показників асиметрії та ексцесу (за формулами М. Плохінського та Є. Пустильника)

Показники суб'єктного потенціалу	Процедури розрахунку							
	СКОС А	$m_A = \frac{\sqrt{6}}{n}$	$[A]:$ $t_A = \frac{m_A \geq 3}{>3-}$ відрізняється $<3-$ не відрізняється	Акр= Аемп>Акр відрізняється Аемп<Акр не відрізняється	Ексцес Е	$m_E =$	$t_E = -m_E \geq 3$	Екр=
f1 - I показник	0,07	0,187	0,374 <3	0,070,552	-0,57	0,374	1,5240<3	-0,57 <1,759
f1 - II показник	-0,02	0,187	0,107 <3	-0,020,552	-0,59	0,374	1,5780<3	-0,59 <1,759
f1 -III показник	0,31	0,187	1,6580<3	0,310,552	-0,8	0,374	2,139 <3	-0,8 <1,759
f1 - IV показник	-0,22	0,187	1,1760<3	-0,220,552	-0,41	0,374	1,0960<3	-0,41 <1,759
f1 - V показник	-0,01	0,187	0,053 <3	-0,010,552	-0,51	0,374	1,3640<3	-0,51 <1,759
f2 - I показник	0,108	0,187	0,578 <3	0,1080,552	-0,683	0,374	1,8270<3	-0,683 <1,759
f2- II показник	0,257	0,187	1,374 <3	0,2570,552	-0,624	0,374	1,6690<3	-0,624 <1,759
f2-III показник	0,482	0,187	2,578 <3	0,4820,552	-0,666	0,374	1,7810<3	-0,666 <1,759
f2 - IV показник	-0,137	0,187	0,7330<3	-0,1370,552	-0,583	0,374	1,5590<3	-0,583 <1,759
f2 -V показник	0,132	0,187	0,706 <3	0,1320,552	-0,6	0,374	1,6040<3	-0,6 <1,759
f3 - I показник	0,107	0,187	0,572 <3	0,1070,552	-0,741	0,374	1,9810<3	-0,741 <1,759
f3- II показник	0,235	0,187	1,2570<3	0,2350,552	-0,379	0,374	1,0130<3	-0,379 <1,759
f3-III показник	-0,169	0,187	0,9040<3	-0,1690,552	-0,724	0,374	1,9360<3	-0,724 <1,759
f3 - IV показник	0,549	0,187	2,93 6<3	0,5490,552	-0,006	0,374	0,0160<3	-0,006 <1,759
f3 -V показник	0,148	0,187	0,791 <3	0,1480,552	-0,567	0,374	1,5160<3	-0,567 <1,759

Розрахунки рівневого розподілу значень інтегрованих показників за f_1 , f_2 та f_3

Рівні	Алгоритм розрахунку	Інтегровані показники f_1					Інтегровані показники f_2					Інтегровані показники f_3				
		I	II	III	IV	V	I	II	III	IV	V	I	II	III	IV	V
Низький рівень	$X - 1,5Q$	від 0 до 50,95	від 0 до 126	від 0 до 56,81	від 0 до 68,18	від 0 до 75,95	від 0 до 50,82	від 0 до 125,47	від 0 до 56,12	від 0 до 68,33	від 0 до 75,7	від 0 до 49	від 0 до 122,03	від 0 до 63,58	від 0 до 57,39	від 0 до 72,98
Середній рівень	Від $X - 0,5Q$ до $X + 0,5Q$	від 62,86 до 74,75	від 154,41 до 182,8	від 72,8 до 88,77	від 81,33 до 87,89	від 92,73 до 109,49	від 62,38 до 73,93	від 153,02 до 180,55	від 71,71 до 87,28	від 80,95 до 93,56	від 91,94 до 108,17	від 60,22 до 71,43	від 148,15 до 174,26	від 77,06 до 90,53	від 70,79 до 84,18	від 88,84 до 104,69
Високий рівень	$X + 1,5Q$	від 86,66	від 211,21	від 104,76	від 107,61	від 126,27	від 85,49	від 208,1	від 102,87	від 106,18	від 124,41	від 82,65	від 200,38	від 104,01	від 97,58	від 120,55

**Розрахунки ситуаційних зрушень за інтегрованими показниками успішності
реалізації функціональних ролей за допомогою x_r^2 -критерію Фрідмана**

Інтегрований показник функціональної ролі	N (кіль- кість залу- чених)	C (кіль- кість випро- бувань)	$\Sigma(\tau_i^2)$ – сума квадратів сум рангів за кжною умовою	x_r^2 -емпі- ричне значення	Порівняння із критичними значенням
f1 високий рівень – 1 показник	35	5	55314	-21,55	$x_{r,12}^2 < x_{0,01}^2$
f1 високий рівень - 2 показник	35	5	56224.5	-11.53	$x_{r,12}^2 < x_{0,01}^2$
f1 високий рівень - 3 показник	35	5	55308.5	-21.61	$x_{r,12}^2 < x_{0,01}^2$
f1 високий рівень - 4 показник	35	5	46488.5	-118.63	$x_{r,12}^2 < x_{0,01}^2$
f1 високий рівень – 5 показник	35	5	55466.5	-19.87	$x_{r,12}^2 < x_{0,01}^2$
f1 середній рівень - 1 показник	35	5	55578.5	-18.64	$x_{r,12}^2 < x_{0,01}^2$
f1 середній рівень - 2 показник	35	5	56192	-11.89	$x_{r,12}^2 < x_{0,01}^2$
f1 середній рівень - 3 показник	35	5	55507	-19.42	$x_{r,12}^2 < x_{0,01}^2$
f1 середній рівень - 4 показник	35	5	55916.5	-14.92	$x_{r,12}^2 < x_{0,01}^2$
f1 середній рівень - 5 показник	35	5	55531	-19.16	$x_{r,12}^2 < x_{0,01}^2$
f1 низький рівень - 1 показник	35	5	55350.5-	-21.14	$x_{r,12}^2 < x_{0,01}^2$
f1 низький рівень – 2 показник	35	5	55411.5	-20.47	$x_{r,12}^2 < x_{0,01}^2$
f1 низький рівень – 3 показник	35	5	56546.5	-7.99	$x_{r,12}^2 < x_{0,01}^2$
f1 низький рівень - 4 показник	35	5	56270.5	-11.02	$x_{r,12}^2 < x_{0,01}^2$
f1 низький рівень – 5 показник	35	5	55355	-21.1	$x_{r,12}^2 < x_{0,01}^2$
f2 високий рівень – 1 показник	34	5	52082.5	12.99	$x_{r,12}^2 < x_{0,01}^2$
f2 високий рівень – 2 показник	34	5	52066	12.79	$x_{r,12}^2 < x_{0,01}^2$
f2 високий рівень – 3 показник	34	5	52069.5	12.83	$x_{r,12}^2 < x_{0,01}^2$
f2 високий рівень - 4 показник	34	5	52033	12.40	$x_{r,12}^2 < x_{0,01}^2$
f2 високий рівень – 5 показник	34	5	52030	12.37	$x_{r,12}^2 < x_{0,01}^2$
f2 середній рівень – 1 показник	35	5	55216	-22.62	$x_{r,12}^2 < x_{0,01}^2$
f2 середній рівень – 2 показник	35	5	55638.5	-17.88	$x_{r,12}^2 < x_{0,01}^2$
f2 середній рівень – 3 показник	35	5	55477	-19.75	$x_{r,12}^2 < x_{0,01}^2$
f2 середній рівень – 4 показник	35	5	55735	-16.92	$x_{r,12}^2 < x_{0,01}^2$
f2 середній рівень – 5 показник	35	5	55335.5	-21.31	$x_{r,12}^2 < x_{0,01}^2$
f2 низький рівень – 1 показник	35	5	55703	-17.27	$x_{r,12}^2 < x_{0,01}^2$
f2 низький рівень - 2 показник	35	5	55306	-21.63	$x_{r,12}^2 < x_{0,01}^2$
f2 низький рівень - 3 показник	35	5	55375	-20.88	$x_{r,12}^2 < x_{0,01}^2$
f2 низький рівень - 4 показник	35	5	55399.25	-20.61	$x_{r,12}^2 < x_{0,01}^2$
f2 низький рівень - 5 показник	35	5	55469.25	-19.84	$x_{r,12}^2 < x_{0,01}^2$
f3 високий рівень – 1 показник	27	5	33047.5	9.125	$x_{r,12}^2 < x_{0,01}^2$
f3 високий рівень – 2 показник	27	5	32912.5	7.7	$x_{r,12}^2 < x_{0,01}^2$
f3 високий рівень – 3 показник	27	5	33008	9.12	$x_{r,12}^2 < x_{0,01}^2$
f3 високий рівень – 4 показник	27	5	32937	8.06	$x_{r,12}^2 < x_{0,01}^2$
f3 високий рівень – 5 показник	27	5	33190.5	11.86	$x_{r,12}^2 < x_{0,01}^2$
f3 середній рівень – 1 показник	36	5	58855	-0.6	$x_{r,12}^2 < x_{0,01}^2$
f3 середній рівень – 2 показник	36	5	59292.5	4.22	$x_{r,12}^2 < x_{0,01}^2$
f3 середній рівень – 3 показник	36	5	59507	6.58	$x_{r,12}^2 < x_{0,01}^2$
f3 середній рівень - 4 показник	36	5	58723	-2.05	$x_{r,12}^2 < x_{0,01}^2$
f3 середній рівень – 5 показник	36	5	59378.5	5.16	$x_{r,12}^2 < x_{0,01}^2$
f3 низький рівень – 1 показник	36	5	58644	-2.92	$x_{r,12}^2 < x_{0,01}^2$
f3 низький рівень - 2 показник	36	5	58771	-1.52	$x_{r,12}^2 < x_{0,01}^2$
f3 низький рівень - 3 показник	36	5	58386	5.25	$x_{r,12}^2 < x_{0,01}^2$
f3 низький рівень - 4 показник	36	5	59497	6.47	$x_{r,12}^2 < x_{0,01}^2$
f3 низький рівень - 5 показник	36	5	58661	-2,73	$x_{r,12}^2 < x_{0,01}^2$

Додаток II

Таблиця II.1

Дані про структурні показники світогляду респондентів, включених до підгрупи А

Респонденти	Рівень реалізації функцій	Група	N(ПК)	N(УК)	ІСв	С д ц.	Прод	NIP	IP	NIPоч	NIPін	IPЧ	IPІ	N негатив	ІН	N децентр	ІД
3	високий	А	3	5	1,67	5,86	27	19	70,37	10	9	37,04	33,33	4	14,81	11	40,74
15	низький	А	6	9	1,5	6,14	30	21	70	13	8	43,33	26,67	7	23,33	15	50
23	середній	А	7	9	1,29	4,53	28	22	78,57	6	16	21,43	57,14	2	7,14	14	50
27	середній	А	4	12	3	4,88	33	19	57,58	11	8	33,33	24,24	5	15,15	12	36,36
30	середній	А	5	13	2,6	6,11	31	11	35,48	9	2	29,03	6,45	3	9,68	21	67,74
33	високий	А	6	15	2,5	7,1	25	18	72	14	4	56	16	1	4	13	52
34	високий	А	8	12	1,5	6,6	36	21	58,33	9	12	25	33,33	2	5,56	17	47,22
43	високий	А	5	7	1,4	7,3	28	14	50	7	7	25	25	2	7,14	15	53,57
52	низький	А	6	11	1,83	7,7	36	21	58,33	13	8	36,11	22,22	3	8,33	13	36,11
59	середній	А	3	7	2,3	5,6	32	24	75	11	13	32,38	40,63	5	15,63	10	31,25
62	високий	А	4	8	2	8,1	28	10	35,71	8	2	28,57	7,14	4	14,29	9	32,14
69	середній	А	4	10	2,5	6,9	31	19	61,29	9	10	29,03	32,26	6	19,35	16	51,61
74	високий	А	8	9	1,13	4,4	38	27	71,05	20	7	52,63	18,42	18	13,16	15	39,47
78	середній	А	5	11	2,2	7,3	34	21	61,76	13	8	38,24	23,53	7	20,59	22	64,71
79	високий	А	6	8	1,33	6,5	29	15	51,72	10	5	34,48	17,24	2	6,9	12	41,38
86	низький	А	4	13	3,25	6,9	33	23	69,7	11	12	33,33	36,36	2	6,06	20	60,61
87	низький	А	5	12	2,4	5,4	30	16	53,33	5	11	16,67	36,67	5	16,67	14	46,67
129	низький	А	6	14	2,33	7,3	38	24	63,16	15	9	39,47	23,68	9	23,68	4	12,9
132	низький	А	6	10	1,67	7,7	34	21	61,76	14	7	41,18	20,59	4	11,76	16	47,06
133	середній	А	4	13	3,25	7,2	29	13	44,83	10	3	34,48	10,34	3	10,34	13	10,34
135	високий	А	7	15	2,14	6,6	25	9	36	4	5	16	20	2	8	19	76
145	низький	А	4	12	3	5,2	28	16	57,14	6	10	21,43	35,71	7	25	10	35,71
157	середній	А	5	14	2,8	5,8	27	12	44,44	11	1	40,74	3,7	1	3,7	8	26,63
163	низький	А	6	13	2,17	5,1	36	25	69,44	8	17	22,22	47,22	5	13,89	12	33,33
167	високий	А	4	5	1,25	3	21	18	85,71	15	3	71,43	14,23	1	4,76	11	52,38
170	середній	А	6	15	2,5	4,9	39	22	56,41	6	16	15,38	41,03	4	10,26	14	35,9
171	низький	А	4	11	2,75	7,7	31	16	51,61	8	8	25,8	25,8	3	9,68	8	23,81
	середнє арифметичне		5,22	10,85	2,158	6,22	31	18,41	59,29	10,2	8,19	33,32	25,89	4,333	12,18	13,48	42,8

Дані про структурні показники світогляду респондентів, включених до підгрупи В

Респонденти	Рівень реалізації функцій	Група	N(ПК)	N(УК)	ІСв	С д ц.	Прод	NIP	IP	NIPпоч	NIPін	IPЧ	IPІ	N негатив	ІН	N децентр	ІД
9	низький	В	3	4	1,33	4,4	16	3	18,75	3	0	18,75	0	5	31,25	2	12,5
16	високий	В	2	5	2,5	5,1	15	6	40	2	4	13,33	26,67	6	40	4	26,67
21	низький	В	5	6	1,2	5,9	19	4	21,05	0	4	0	21,05	4	21,05	7	36,84
25	високий	В	4	4	1	8	22	12	54,6	6	6	27,3	27,3	4	18,18	11	50
46	високий	В	4	4	1	4,7	17	8	47,06	5	3	29,41	17,65	2	11,76	6	35,29
47	середній	В	4	5	1,25	4,1	20	9	45	6	3	30	15	7	35	9	45
48	середній	В	3	6	2	4,4	22	4	18,18	2	2	9,09	9,09	5	22,73	4	18,18
61	середній	В	2	5	2,5	5,3	16	6	37,5	5	1	31,25	6,25	3	18,75	1	6,25
65	низький	В	3	4	1,33	4,1	16	7	43,75	3	4	18,75	25	2	12,5	4	25
66	середній	В	1	3	3	2,9	14	8	57,14	4	4	28,57	28,57	7	50	0	0
68	середній	В	4	7	1,75	3,7	19	10	52,63	5	4	26,32	21,05	5	26,32	9	47,37
75	низький	В-	5	8	1,6	4,5	21	12	57,14	4	8	19,05	38,1	4	19,05	0	0
88	низький	В	2	6	3	3,6	15	6	40	2	4	13,33	26,67	3	20	2	13,33
96	високий	В	3	7	2,33	4,8	17	3	17,65	2	1	11,76	5,88	6	35,29	4	23,53
97	середній	В	1	4	4	2,9	13	6	46,15	5	1	38,46	7,69	1	7,69	1	7,69
99	середній	В	3	5	1,67	3,1	19	7	36,84	3	4	15,79	21,05	4	21,05	0	0
105	високий	В	3	7	2,33	3,4	17	2	11,76	0	2	0	11,76	0	0	6	35,29
113	низький	В	4	8	2	2,8	17	5	29,41	2	3	11,76	17,65	8	47,06	3	17,65
115	низький	В	3	7	2,33	3,3	15	6	40	1	5	6,67	33,33	4	26,67	5	33,33
116	середній	В	4	6	1,5	3,6	20	9	45	5	4	25	20	6	30	9	45
122	високий	В	3	6	2	4,3	18	6	33,33	6	0	33,33	0	3	16,67	4	22,22
131	середній	В	4	7	1,75	4,1	18	5	27,78	3	2	16,67	11,11	5	27,78	6	33,33
136	низький	В	3	9	3	4,6	17	1	5,88	0	1	0	5,88	7	41,18	2	11,76
137	низький	В	4	8	2	4,4	20	6	30	4	2	20	10	4	20	5	25
158	високий	В	5	7	1,4	4,1	19	4	21,05	1	3	5,26	15,79	3	15,79	9	47,37
160	високий	В	4	6	1,5	2,9	14	7	50	5	2	35,71	14,29	6	42,86	3	21,43
169	високий	В	3	5	1,67	3,4	18	5	27,78	2	3	11,11	16,67	1	5,56	5	27,78
	середнє арифметичне		3,3	5,889	1,961	4,16	17,6	6,185	35,39	3,19	2,96	18,4	16,8	4,259	24,6	4,481	24,73

Дані про структурні показники світогляду респондентів, включених до підгрупи С

Респонденти	Рівень реалізації	Група	N(ПК)	N(УК)	ІСв	С д ц.	Прод	NIP	IP	NIPпоч	NIPін	IPЧ	IPІ	N негатив	ІН	N децентр	ІД
2	низький	С	2	1	0,5	3	7	2	28,57	1	1	14,29	14,29	3	42,86	3	42,86
10	середній	С	4	1	0,25	3,25	12	3	25	1	2	8,33	16,67	5	41,67	3	25
22	низький	С	4	2	0,5	3	8	2	25	0	2	0	25	4	0,5	3	37,5
29	високий	С	2	1	0,5	3	5	3	60	1	2	20	40	2	40	0	0
37	низький	С	2	1	0,5	3	5	3	60	2	1	40	20	2	40	3	60
39	середній	С	5	3	0,6	3,14	13	4	30,77	3	1	23,08	7,69	6	46,15	3	23,08
41	високий	С	3	2	0,67	3	6	2	33,33	2	0	33,33	0	4	66,67	2	33,33
51	середній	С	1	0	0	3	7	3	42,86	2	1	28,57	14,29	5	71,43	3	42,86
54	високий	С	4	2	0,5	4	- I	4	36,36	3	1	27,27	9,09	6	54,55	0	0
64	середній	С	4	3	0,75	3	10	1	10	0	1	0	10	5	50	6	60
73	високий	С	2	0	0	3,33	10	2	20	1	1	10	10	6	60	4	40
90	високий	С	1	1	1	5	8	2	25	0	2	0	25	3	37,5	0	0
92	середній	С	1	0	0	4	4	4	100	3	1	75	25	1	25	1	25
93	середній	С	7	3	0,43	2	14	4	28,57	3	1	21,43	7,14	5	35,71	3	42,86
100	низький	С	5	4	0,8	5,6	14	6	42,86	5	1	35,71	7,14	3	21,43	0	0
107	середній	С	4	0	0	2	4	1	25	1	0	25	0	2	50	3	75
108	низький	С	6	3	0,5	3	13	4	30,77	3	1	23,08	7,69	7	53,85	4	30,77
111	низький	С	2	2	1	3	5	2	40	2	0	40	0	2	40	0	0
123	високий	С	4	2	0,5	3,5	9	5	55,56	2	3	22,22	33,33	4	44,44	1	11,11
124	високий	С	4	2	0,5	3,75	10	0	0	0	0	0	0	3	30	2	20
127	низький	С	3	1	0,33	3	6	2	33,33	2	0	33,33	0	3	50	0	0
139	середній	С	3	2	0,67	3,67	7	1	14,29	0	1	0	14,29	2	28,57	1	14,29
140	високий	С	3	2	0,67	4,67	9	0	0	0	0	0	0	3	33,33	1	11,11
146	середній	С	5	4	0,8	3,25	15	3	20	1	2	6,67	13,33	2	13,33	3	20
156	низький	С	4	2	0,5	4,25	13	0	0	0	0	0	0	7	53,85	2	15,38
164	низький	С	3	0	0	3,67	11	1	27,27	1	0	9,09	0	4	36,36	5	45,46
168	високий	С	5	2	0,4	2,8	12	4	33,33	2	2	16,67	16,67	2	16,67	0	0
	середнє арифметичне		3,44	1,704	0,477	3,4	9,19	2,519	31,4	1,52	1	19	11,73	3,741	40,14	2,074	25,02

Зіставлення структурних показників смислових динамічних систем підгруп А, В, С (Н-критерій Крускала-Уолліса).

Показники	Проміжні розрахунки					Ставлення до Нкр.	р
	<i>T</i> -Сума рангів в А-групі	<i>T</i> -Сума рангів в В-групі	<i>T</i> -Сума рангів в С-групі	$\sum T_j^2/p$	Немп.		
N(ПК)	1588,5	826	906,5	149161,13	22,49	Немп > Нкр	p<0,01
N(УК)	1778,5	1155,5	387	172148,57	63,97	Немп > Нкр	p<0,01
ІСв.	1544,5	1396,5	380	165929,35	52,67	Немп > Нкр	p<0,01
С.д.ц.	1726,5	977,5	617	159889,51	41,8	Немп > Нкр	p<0,01
Продуктивність	1833,5	1099,5	388	174858,01	68,74	Немп > Нкр	p<0,01
ІР	1678,5	898,5	744	154748,16	32,55	Немп > Нкр	p<0,01
ІР _н	1474	1074,5	772,5	145332,68	15,6	Немп > Нкр	p<0,01
ІР _ч	1532,5	892	896,5	146219,72	17,2	Немп > Нкр	p<0,01
ІН	535,5	1101,5	1684	160589,57	43,06	Немп > Нкр	p<0,01
ІД	1510,5	906,5	904	145206,24	15,37	Немп > Нкр	p<0,01

$$H = \left[\frac{12}{N(N+1)} \frac{\sum_j T_j^2}{n} \right] - 3(N+1)$$

де N – загальна кількість респондентів у об'єднаній вибірці (81);

n – кількість респондентів у кожній групі (27);

T – сума рангів за кожною групою при v=2.

Зразкова програма внесення цілеспрямованих змін до рівня реалізації військовим керівником психологічних механізмів сприяння підлеглим в актуалізації їхнього суб'єктного ресурсу

Функція	Дія	Етапи внесення змін та завдання підготовки за рівнями освоєння діяльності			
		Репродуктивний 1 сесія	Детерміністський 2 сесія	Евристичний 3 сесія	Ймовірнісний 4 сесія
Управління формуванням організаційної культури із заданими властивостями	Мотиваційно-інформаційний план	Проблема – «Управління ресурсами організації через управління його організаційною культурою» Поняття «організаційної культури». Структурні рівні організаційної культури. Вплив культури на організаційну ефективність. Рационально-прагматичний та феноменологічний напрямки дослідження. Уявлення про концепцію організації, в образі ідеального (філософія організації) та реального стану організації). Норми і правила поведінки в організації, принципи, діяльності, що співвідносяться із принципами суб'єктогенезу. Виокремлення керівником первинних об'єднуючих орієнтирів організаційної культури; прояв їм сутності створення середовища, що актуалізує суб'єктний потенціал особистості та групи. Критерії ефективності та мета роботи військового керівника з управління проектуванням та розвитком корпоративної культури із заданими властивостями. Предмет роботи військового керівника. Критерії оцінки роботи військового керівника. Операційно-технологічна структура роботи (мотиваційно-інформаційний, діагностичний, проектувальний, спрямовуючий план). Засоби роботи.	Проблема – «Способи врахування принципів суб'єктогенезу у проектуваннях ОК» Порівняльний аналіз досвіду застосування організаційно-культурного підходу в управлінні персоналом у сфері освіти/бізнесу. Усвідомлене звернення до формування організаційної культури виконує «сходження» від зовнішніх форм (технологій взаємодії, зразків поведінки); через ціннісні орієнтації і вірування (рівно перевіряються як у взаємодії з оточуючими, так і через консенсус); до базових припущень, характеристик (які приймаються, як вважається, підсвідомо та бездоказово); Принципи діяльності з управління персоналом, співвідносні з принципами суб'єктогенезу.	Проблема – «Спосіб формування ОК з необхідними властивостями» Пошук відносно постійних параметрів, на які можна було б опертися військовому керівнику у ситуації прийняття рішень та планування розвитку суб'єктного потенціалу персоналу. Способи зміни конкретного культурного уявлення у широкому культурному контексті у значному часовому інтервалі.	Проблема – «Особистісні ресурси, смисловий світ військового керівника як засоби управління організаційною культурою». Ідеолограма керівника, його субкультурна позиція, а також організаційна регламентація, що створюється на її основі як чинник актуалізації суб'єктного потенціалу особового складу, поведінки підлеглих. Перспективи модернізації організаційної культури під цілеспрямованим впливом адміністративної лінії, за допомогою наукової спільноти і за підтримки військової громадськості.

	Діагностичний план	Особливості об'єкта управління у ресурсному підході. Дослідження механізмів формування еталонного образу організації колективу. Аналіз сучасного досвіду в сфері організаційного розвитку та навчання особового складу.	Аналіз безпосередньо спостережуваних, видимих подій, явищ функціонуючої організації, що сприяють актуалізації суб'єктності або, навпаки, гасять суб'єктний потенціал особового складу	Аналіз зразків поведінки, що формуються як прийнятні та схвалені у військовому середовищі. Оцінка мотиваційного середовища у військовій частині. Аудит індивідуальних джерел ефективності. Оцінка задоволеності робочим місцем. Аудит групових джерел ефективності	Виявлення сильних із позицій суб'єктогенезу субкультур. Оцінка організаційної культури за параметрами: робота, комунікація, управління, мотивація та мораль.
	Проектувальний план	Проектування часткових перетворень у існуючому об'єкті: внесення змін до вимог до взаємодії військового керівника із підлеглими у типових організаційних ситуаціях: 1. Оцінка організаційного середовища за критеріями життєвих інтересів підлеглого. 2. Визначення найбільш значущих компонентів середовища, які потребують оптимізації. 3. Конкретизація проблем, що потребують вирішення, та визначення способів вирішення проблем. 4. Визначення програми організаційних змін установи. 5. Визначення організаційного забезпечення реалізації розробленої програми.	Проектування привабливого образу майбутнього організації із суб'єкт-суб'єктною взаємодією і т. п. Способи проектування взаємодії, що розвивається, із фахівцем: 1. Аналіз рівня професіоналізму підлеглого за зібраними матеріалами. 2. Розробка рекомендацій щодо підвищення рівня професіоналізму підлеглого. Проектування отримання підтримки колективу під час проведення змін. Проектування основних компонентів організаційного середовища установи: 1. Проблема змісту роботи з особовим складом; гуманістичні вимоги щодо змісту службово-бойової діяльності. 2. Можливості індивідуального та/або групового впливу на умови та системи роботи. 3. Характеристики, що визначають мотиваційний потенціал роботи. 4. Організаційні вимоги до змісту роботи педагога установи відповідно	Проектування власних ідеологічних конструктів, у яких формується організаційна культура з необхідними властивостями; створення у мові та символах організаційної ідеології. Проектування способів просування сильних субкультур. Механізми проектування дизайну служби у військовому колективі: 1. Визначення заходів підвищення соціальної значущості результатів праці підлеглих (суспільної, організаційної, групової) як забезпечення високого рівня результатів військової праці; поінформованості підлеглих про соціальну значущість їхньої військової праці. 2. Визначення заходів покращення умов служби, які впливають на здоров'я та працездатність підлеглих. 3. Визначення заходів для вдосконалення умов взаємодії	Формування висновків по дослідженню організаційної культури на основі: 1. Аудиту відповідності управління за цілями. 2. Аудиту ступеня відповідності управління і цінностей. 3. Аудиту відповідності діяльності військової частини відповідно до поставлених завдань. Проектування заходів оптимізації організаційної культури: 1. Аналіз даних, визначення переважаючих цінностей у групі військових керівників. 2. Вироблення пропозицій по оптимізації управлінської культури (можна сформувати із врахуванням аналізу даних). 3. Обговорення основних етапів розробки та впровадження програми організаційного розвитку.

	Спрямовуючий план	Планування оперативних заходів щодо особового складу: 1. Проведення аналізу кадрової ситуації у частині на основі даних опитування? 2. Формулювання пропозицій у плані заходів щодо покращення кадрової ситуації у частині. Деталізація організаційно-технічних умов та управління, в яких можуть утримуватися характеристики організаційної культури з тими чи іншими властивостями і суворе дотримання яких – є основою управлінської культури: 1. Юридичні норми управлінської праці як умова формування організаційної культури. 2. Моральні норми, що регулюють поведінку керівництва у сфері моральності та моралі, як умова формування організаційної культури. 3. Організаційні норми, що встановлюють структуру організації, склад та порядок діяльності функціональних підрозділів; правила внутрішнього розпорядку та інші норми організаційного плану.	Організація спільної діяльності з проектування організаційної культури. Способи визначення основних вимог до організаційного середовища, типових ситуацій? мовою життєвих інтересів працівників на основі вивчення мотиваційні характеристики типового ідеального підлеглого, характерних для конкретної частини: 1. Визначення мотиваційних характеристик підлеглого, типового для конкретної частини. 2. Визначення мотиваційних характеристик підлеглого, ідеального для конкретної частини. 3. Виокремлення найбільш значущих мотиваційних характеристик типового підлеглого. 4. Виокремлення найбільш значущих мотиваційних характеристик ідеального підлеглого, що визначають їхню готовність до організаційних змін. Виявлення домінуючої організаційної культури: 1. Способи аналізу безпосередньо спостережуваних, щирих подій, явищ частини як функціонуючої організації. 2. Способи аналізу зразків поведінки, що формуються як прийнятні та схвалені у частині як організації. 3. Способи виявлення сильних позицій суб'єктогенезу субкультур. 4. Способи визначення домінуючого типу організаційної культури у частині. 5. Методи виявлення образу організаційного середовища частини.	Організації соціальної взаємодії із врахуванням норм суб'єктогенезу. Способи організації соціальної взаємодії із врахуванням норм суб'єктогенезу: 1. Значення рольових моделей, що характеризують ідеальних героїв в організації, які власною поведінкою персоніфікують і символізують діючу систему цінностей, для процесу формування організаційних комунікацій. 2. Механізми надання рольовими моделями впливу на навколишній світ. 3. Організація комунікацій між основними носіями культури. 4. Технологічні умови переведення термінальних образів військового керівника у форму соціальних уявлень особового складу військової частини (підрозділу). 5. Засоби перекладу термінальних образів військового керівника у форму соціальних уявлень особового складу військової частини (підрозділу). 6. Способи презентації філософії частини як організації. Визначення ефективності методів навчання особового складу під час вирішення конкретних завдань.	Формування показників (характеристик) ідеології військового керівника, що співвідноситься із психологічними умовами актуалізації суб'єктного потенціалу підлеглих: 1) визначальний, але не вирішальний характер (сильна соціокультурна орієнтація на потреби та внутрішні ресурси усіх військовослужбовців; 2) змістовні орієнтири: побудова у частині смислового різноманіття, різних смислових просторів, створення метасоціальних передумов смислоутворення; забезпечення соціальної справедливості.
--	-------------------	--	---	--	--

Управління формуванням рефлексивних структур об'єкта управління	Мотиваційно-інформаційний план	Проблема – «Збільшення ресурсів організації через управління комунікаціями» Організаційні підсистеми, які є об'єктом організаційних змін. Соціально-психологічні чинники актуалізації суб'єктного потенціалу особистості та групи. Рефлексія як найважливіший механізм самотрансформації об'єкта управління його суб'єкт. Інституціоналізовані, організаційні засоби та заходи забезпечення рефлексивних механізмів (визначення головних цілей організації, інноваційні семінари, систематичні психологічні тренінги, внутрішньо-організаційне делегування повноважень, реалізація контролю). Формування рефлексивних структур об'єкта управління як діяльність керівника щодо створення умов для освоєння підлеглими рефлексивного жанру комунікації, для реалізації цих форм соціальної практики. Предмет праці військового керівника. Критерії оцінки праці керівника Операційно-технологічна структура праці (мотиваційно-інформаційний, діагностичний, проектувальний, напрямний план).	Проблема – «Способи врахування принципів суб'єктогенезу в проектуванні управлінської взаємодії» Поняття рефлексивної комунікації. Завдання рефлексивної комунікації. Особливості рефлексивного стилю у комунікації. Рефлексивні структури об'єкта управління як форми соціальної практики. Уявлення про умови та фактори розвитку організаційних комунікацій рефлексивного типу. Аналіз прикладів із практики щодо процедур розвитку рефлексивних механізмів у військовій частині. Характеристика методів управління комунікативним процесом. Лінгвістичні, структурні, змістовні правила рефлексивної комунікації. Методи управління комунікативними процесами. Регуляція процесу інтеграції, процесів розвитку, процесів вираження поглядів, процесу контекстуалізації. Дискусійна форма вирішення завдань – основна для рефлексивного структурного елемента управлінської системи.	Проблема – «Способи формування організаційних комунікацій рефлексивного типу» Створення умов зміни підлеглим особистісної позиції з об'єкта у суб'єкт управління, для переосмислення себе в організації. Способи зменшення асиметрії влади в організаційній комунікації, способи зміни структури участі кожного в управлінській взаємодії. Рефлексивна організаційна структура управлінського взаємодії. Рефлексивні структури об'єкта управління як форми соціальної практики, в яких здійснюється колективне конструювання професійних комунікацій рефлексивного жанру, активізуються елементи взаємодії у робочих ситуаціях, ефективної співпраці у спільній діяльності.' Створення рефлексивних структур об'єкта управління періодичне «зупинення» природно протікають процесів, організований спеціальними управлінськими засобами «вихід» підлеглих за межі ситуації, управлінське сприяння їм у створенні відповідних організаційних умов (надання можливості обговорення, створення рефлексивного простору, за необхідності – спрямовуюча роль тощо)	Проблема – «Формування досвіду організаційної рефлексії» Цілісноорієнтовані і ціннісно-орієнтовані системи. Рефлексивний акт управління як проходження «критичних точок» в організаційній поведінці, коли і військовий керівник, і його підлеглі переосмислюють розуміння самих себе у звичних управлінських ситуаціях, причому це відбувається періодично, на певних етапах професійного зростання. Координація та комунікація як чинники конкурентоспроможності колективу військової частини. Концепція побудови організаційної структури військового управління. Забезпечення підлеглому доступу до діалогу. Рефлексивний простір як полігон для формування ідей. Рефлексивна організаційна структура управлінської взаємодії. Завдання щодо організації рефлексивного «навчального занурення» особового складу: конструювання нової діяльності; залучення до нових форм і способів діяльності; формування конфліктної структури відносин; робота у новому організаційному режимі, розширення зони взаємодії, підключення контрольних механізмів оцінки та ін.
	Діагностичний план	Дослідження іншої точки зору у діалозі дослідження досвіду забезпечення рефлексивних механізмів інституціоналізованими, організаційними засобами і заходами у практиці управління особовим складом.	Діагностика успішності спілкування та соціальної адаптації підлеглих, якісних характеристик комунікативних зв'язків. Дослідження вербальних та невербальних обмінів для розуміння інформації, формування соціальних дій.	Дослідження чужих переживань, виявлення у комунікації широкого діапазону емоційних сигналів, невисловлених почуттів як окремих людей, так і цілих груп.	Дослідження рефлексивними механізмами організаційних підсистем, які є об'єктом організаційних змін.
	Проектувальний план	Проектування заходу, що забезпечує «запуск» рефлексивних механізмів	Проектування щоденних інтеракцій, що виявляють партнерам специфічні норми, що регулюють взаємодію, співпрацю, задають професійну ідентичність, цінності тощо.	Проектування організаційної форми рефлексивного контакту підлеглих на вирішення організаційної проблеми.	Проектування управлінських механізмів зміни підлеглим особистісної позиції з об'єкта у суб'єкт управління, для переосмислення себе

	Спрямовуючий план	Здійснення управлінського аналізу сформованого досвіду функціонального поділу створення концепцій та їхнього виконання, застосування рефлексивних механізмів у практиці управління, суб'єктів, рефлексії.	Опрацювання першого технологічного контуру: опрацювання методів реалізації рефлексивної комунікації. Інтерактивні техніки в управлінській взаємодії; вміння здійснювати інтеракції - безпосередню організацію спільної комунікативної діяльності, безпосередню взаємодію учасників комунікативного процесу; а також механізми впливу на учасників комунікативного процесу з метою зміни їхньої поведінки.	Опрацювання першого технологічного контуру: опрацювання методів реалізації рефлексивної комунікації. Техніки рефлексивного жанру комунікації: 1) регулювання процесу інтеграції до комунікації; 2) регулювання процесів розвитку у комунікації; 3) регулювання процесів вираження думки у комунікації; 4) регуляції процесу контекстуалізації у комунікації. Опрацювання другого технологічного контуру: опрацювання організаційних, умов створення рефлексивного акту комунікації	1. Перетворення прямих управлінських впливів у коопераційно-партнерську систему зворотних зав'язків, які відповідають не миттєвим, а довгостроковим інтересам, що допомагає зберігати їхню стійкість. 2. Перевтілення військового керівника, а також його підлеглих у такі ролі, які розширюють, та збагачують зовнішні та внутрішні контакти, створюють можливості осмислення себе у нових персоніфікаціях. 3. Переоцінка на цій основі обов'язків, можливостей, бажань та прагнень у мінливих ситуаціях партнерської взаємодії; більш поглиблене розуміння себе і партнерів по діловому спілкуванню. 4. Переструктурування управлінських відносин учасників спільної діяльності із довгострокових інтересів і кінцевих результатів із делегуванням повноважень «знизу вгору» і «зверху донизу»; створення принципово нових комунікативних мереж, у яких міг би панувати концепція ресурсного управління. Розробка моделі реальної, бажаної та ідеальної ситуацій. 5. Переакцентування військового керівника та його підлеглих з однієї системи управлінських цінностей на іншу, яка закріплює новий спосіб мислення та поведінки у «комунікативному просторі» з врахуванням тимчасового чинника.
--	-------------------	---	---	--	--

Психотехнологічна функція	Мотиваційно-інформаційний план	Проблема – «Збільшення ресурсу підлеглих через людиноглядні технології військового керівника» Поняття управлінської взаємодії, її характеристики. Суб'єкт-суб'єктна взаємодія. Управлінський консалтинг як технологія управління розвитком особового складу: 1. Поняття управлінського консультування. 2. Характеристики управлінського консультування. 3. Приводи для організаційно-консультаційного супроводу підлеглих. 4. Особливості експертного консультування (консультант пропонує клієнту готові вирішення існуючих проблем). 5. Особливості процесного консультування (рішення приймаються та виробляються консультантом спільно із військовим керівником та особовим складом). 6. Особливості навчального консультування. Уявлення про сутність гуманітарних технологій, їхньої ролі в управлінській взаємодії. Поняття «гуманітарні технології» як комплексу методів управління соціогуманітарними системами Функції гуманітарних технологій в управлінській взаємодії. Перший рівень реалізації соціального технологічного процесу пред'явлення суб'єктивного опису, рефлексивного відтворення соціального досвіду, який існував у вигляді реальних зразків поведінки, виражався у специфічному стилі та лотку спілкування, певному підході до вирішення життєвих проблем тощо.	Проблема – «Психотехнології як інструмент розвитку суб'єктного потенціалу підлеглих» Характеристика лідирування, що забезпечує актуалізацію суб'єктного потенціалу підлеглих. Поняття суб'єктогенезу особистості. Чинники, які забезпечують актуалізацію суб'єктного потенціалу. Самодетермінація як чинник розвитку суб'єктного потенціалу особистості. Поняття ціннісно-мислевньої сфери особистості. Афективна та регулятивна складові самосвідомості. Конструктивні уявлення суб'єкта себе (що забезпечують розвиток суб'єктних властивостей): внутрішній локус контролю; впевненість людини у тому, що в існуючому середовищі соціальної взаємодії вона здатна набувати досвіду комфортної та ефективної життєдіяльності; здатність до прогнозування розвитку взаємовідносин людей у мінливих умовах, до визначення логіки розвитку подій; усвідомлення показників успішності власної діяльності. Другий рівень соціальної технології: передача партнеру інформації, фактично своєрідною «інструкцією» успішного досвіду, набору правил життєдіяльності у певному соціальному середовищі.	Проблема – «Напрями розвитку психотехнологічної функції військового керівника» Поняття «ситуації» як одиниці розвивальної взаємодії. Психологічний контакт у взаємодії Види соціально-перспективних психотехнологій (відпрацьовують навички особистості у сприйнятті, розумінні та оцінці людьми стосовно існуючих ринкових умов соціальних об'єктів - самих себе, інших людей, соціальних груп, об'єктів тощо), організаційно-комунікативні (спрямовані на розвиток навички взаємодії і організації діяльності групи у певних соціальних умовах), когнітивні (призначені для розширення пізнавальної сфери людини); рефлексивні (що розвивають навичку предметно-рефлексивних відносин в індивіда та загалом групи); комплексні (що задають багатопланові умови діяльності людини, моделюючи в комплексі параметри того соціально-професійного середовища, на яке вона орієнтується). Третій рівень реалізації соціального технологічного процесу процесу передачі, перенесення та представленості у свідомості інших людей досвіду соціальних дій, комплексів вербальних зразків, що існують незалежно від першого рівня (суб'єктивний опис, рефлексивне відтворення соціального досвіду, який існував у вигляді реальних зразків поведінки, виражався у специфічному стилі та логіці спілкування).	Проблема – «Розгортання смислої ініціативи у військовій частині (підрозділі)» Концепція управлінської діяльності, її структура; місце у ній уявлень про природу людини та людинознавчі технології військового керівника. Змістовний, структурний та функціональний аспекти світогляду військового керівника як внутрішні механізми вибору стратегії управління особовим складом. Діалог як метод у технологічному розгортанні смислої ініціативи військовослужбовців. Технології конструктивного діалогу. Інтро- та інтер- персональна спрямованості вектору діалогу (міжособистісний (інтерсуб'єктний) та інтроспективний (інтросуб'єктний) діалоги). Принципи психологічних технологій: принцип активного рефлексивного аналізу подій, що відбуваються, процесу взаємовпливу та особистих змін; принцип динамічності ролей, функцій, що відбивають відповідний рівень групової та індивідуальної відповідальності за здійснення певного алгоритму розв'язання. Четвертий рівень реалізації соціального технологічного процесу: пред'явлення реальних зразків дій і діяльностей, реалізованих людиною, що апробує цей досвід.
---------------------------	--------------------------------	---	---	---	---

	Діагностичний план	Дослідження цільових установок та аналіз цільових уявлень суб'єктів військового середовища; аналіз практичної діяльності суб'єктів щодо адекватності осмислення ними тих чи інших сторін дійсності; визначенням специфіки сутності різних форм комунікації (монолог-односпрямований рух ідей з однієї просторово-тимчасової точки мовної дійсності; діалог - рекурентний рух ідей; поліфонія - рух ідей із різних, самостійних точок дійсності »).	Виявлення-психологічних умов, у яких породжується пізнавальна мотивація, безпосередньо пов'язана із проблемною - ситуацією; реальним оцінюванням умов завдання, в яких виявляється особистість/група, за «компасом», що показує актуальні потреби для особистості та спільнот, установи загалом, виокремлення цих дій як найбільш доцільних, з одного боку, потреби, а з іншого боку, умов, в яких ці дії треба здійснювати.	Виявлення індивідуальних та групових джерел ефективності, ресурсів особистості та групи.	Виявлення концепції сильних з позицій суб'єктогенезу субкультур; (мотивації та моралі). Визначення реалізованої цінності способів транзакційного/трансформаційного лідерства.
	Проектувальний план	Проектування оптимального стилю управлінської взаємодії відповідно до алгоритму. Проектувати приватних перетворень в існуючому об'єкті: внесення змін до здійснення управлінського консалтингу, (вибір цілю, адекватної ситуації, облік його особливостей). У проектувану ситуацію закладається «критичний» характер, щоб у найбільш явному вигляді реалізовувалися і виявлялися основні об'єктивні зв'язки, які формують соціально-значущі життєві відносини (із проектуванням необхідного особистого результату).	Проектування стилю. управлінського взаємодії залежно від рівня розвитку, мотивованої особи. Побудова етапів розмови, що має на меті досягти домовленості з підлеглим щодо його поведінки, необхідної йому для досягнення як власних, так і організаційних цілей. Проектування етапів управлінського консалтингу за алгоритмом.	Формування конструктивного діалогу з досягнення згоди між військовим керівником і підлеглим щодо взаємних очікувань кожної сторони від партнерства. Проектування оцінки ефективності навчання особового складу на основі багаторівневої моделі оцінки ефективності навчання. Способи трансформаційного лідерства.	Проектування стійкої проблематизації цінності продуктивної діяльності; пошук можливостей для розширення мережі смислових зав'язків через осмислення нових об'єктів, явищ і дій у контексті вихідних, більш загальних смислів; проектування умов розширення контекстів осмислення об'єктів чи явищ; проектування варіантів змін смислових установок через зміну діяльності; особистісно опосередкована концептуалізація об'єктивних взаємодій людини із середовищем її життєдіяльності, як засіб організації суб'єктом явищ зовнішнього світу.

	Спрямовуючий план	Опрацювання принципів комунікативного кодексу, що визначають інтерактивні вміння та навички у теорії комунікації.	Відпрацювання створення умов вільного особистісного вибору, що виникає у проблемно-конфліктних ситуаціях (вибір соціальної позиції, нової ролі; вибір між стереотипами та ідеалами, тільки знайомими людьми, хоча позбавленими особистісного сенсу, але реально значущими мотивами у житті людини і тому реально діючими; за допомогою раніше освоєних шаблонів поведінки.	Опрацювання принципу діяльнісного опосередкування (перебудова мотивів і смислових установок особистості через зміну діяльності, що їх породжує): розробка і застосування екстрапольованих у менеджмент із різних сфер практики сенсотехніки (діалогічного типу), активних методів та суб'єктивних методик впливу на особистість, якими так чи інакше реконструюється діяльність, що призводить до перебудови мотиваційно-смислових відносин людини до природи, суспільства, інших людей і себе, розкривається їй (діяльності) із цією метою позитивного підкріплення, зокрема важливої «функції» емоційного аспекту діяльності – дії, здійснюваної людиною із позитивними емоціями, які вона відчуває в процесі діяльності.	Робота із смисловими полями підлеглих, постійне пред'явлення суб'єктам «завдання на зміст», тобто завдання визначення місця об'єкта чи явища у життєдіяльності суб'єкта (за відношенню до власної дії; стосовно об'єктів, явищ або подій дійсності), створення умов для вербалізації сенсу; актуалізація протиріч, що виникають в об'єктивній системі відносин суб'єкта (одиничного, групового) зі світом, а саме: ситуацій критичної перебудови контакту (ситуацій, коли суб'єкт стикається із неможливістю реалізації внутрішніх потреб свого життя (мотивів, прагнень, цінностей)); ситуацій взаємодії з іншим смисловим світом, із іншою особистістю, створення ситуацій часткового перетину смислів, збігу, утворення поєднаної психологічної системи та загальної психологічної ситуації для прояву культурного резонансу.
--	-------------------	---	--	---	--

Результати асесмент-центру респондентів – військових керівників експериментальної та контрольної груп

Групи	№	Функціональна роль 1						Функціональна роль 2						Функціональна роль 3					
		Загальний підсумок	Випробування					Загальний підсумок	Випробування					Загальний підсумок	Випробування				
			I	II	III	IV	V		I	II	III	IV	V		I	II	III	IV	V
ЕГ А	122	421,5	86,8	207	102,9	104,1	127,7	433,1	87,6	216,7	105,5	111,2	128,8	413,9	84,8	80,4	82,9	82,8	83
ЕГ В	41	419	83,9	213,2	106,3	106,9	121,9	425,6	88,7	209,5	105,7	103,8	127,4	332,3	71,2	163,6	86	77,3	97,8
ЕГ С	79	418,6	87,1	207,9	105,7	102,2	123,6	409,7	82,4	204,2	100,2	104	123,1	381,4	72,6	67,5	84,3	70,3	86,7
ЕГ D	32	418,4	84,7	208,9	104,7	104,2	124,8	321,7	61,5	60	70,4	67,5	62,3	334,6	74,5	161,8	86,7	75,1	99,3
ЕГ Е	33	416,3	86	206,2	102,6	103,6	124,1	419,4	85,6	210,9	106,1	104,8	122,9	345,6	69,1	68,5	66,4	71,7	69,9
ЕГ F	90	416,2	87	207	104,9	102,1	122,2	426,7	84,9	213,3	106,1	107,2	128,5	263,2	51,3	131,2	65	66,2	80,7
ЕГ G	34	415,7	84,5	209,3	106	103,3	121,9	418,8	85	211,8	105,3	106,5	122	261,2	49,1	131,3	69,1	62,2	80,8
ЕГ H	5	415,2	82,3	207,4	101,4	106	125,5	327,6	57,6	64,6	66,8	71,1	67,5	417,3	85,7	208,3	104,3	104	123,3
КГ А	145	269,3	55	134,3	58,5	75,8	80	255,7	51,5	127,5	59,6	67,9	76,7	248,2	51,5	45,2	54,7	71,7	47,5
КГ В	127	272,5	48,5	141,1	76,6	64,5	82,9	330,5	60,5	170,9	83,8	87,1	99,1	244,3	50,5	121,2	64,2	49,3	72,6
КГ С	115	277,6	52,9	142,5	66,1	76,4	82,2	263,4	51,7	133,4	62,5	70,9	78,3	253,7	50	128,4	67	61,4	75,3
КГD про	110	279	57,1	140	64,3	75,7	81,9	303,8	57,9	66,8	58,7	57,9	62,5	253,2	53,4	124,3	61,4	62,9	75,5
КГ Е	128	280,1	53	148,9	73,9	75	78,2	309,6	49,9	57,9	70,4	62,9	68,5	248,4	45	43,8	56,3	46,8	56,5
КГ F	117	328,1	68,4	161,4	74,7	86,7	98,3	337	73,5	165	74,7	90,3	98,5	255,4	48,7	127,5	67,2	60,3	79,2
КГ G	94	329,3	70,5	161,1	75,1	86	97,7	328,2	60,8	67,9	68,7	61,1	69,7	334,8	65,3	167,8	88,4	79,4	101,7
КГ H	113	284,5	56,3	142,6	64,9	77,7	85,6	254,8	53,1	126,7	62,7	64	75	248,2	50,3	120,1	65,2	54,9	77,8

ЕГ-А			ЕГ-В			ЕГ-С			ЕГ-Д			ЕГ-Е			ЕГ-Ф			ЕГ-Г			ЕГ-Н		
2	3		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Незалежна зовнішня оцінка результатів поведінки																							
6	11		8	8	16	11	7	22	6	15	28	9	21	21	15	8	28	16	11	19	7	18	25
12	22		10	21	30	4	10	24	16	18	25	12	10	22	10	15	8	4	11	13	7	11	16
8	9		5	5	13	4	9	9	4	8	8	4	11	10	6	6	9	6	8	8	9	5	11
11	16		3	13	17	9	15	16	4	6	9	7	7	8	3	9	10	4	6	11	5	6	11
11	17		6	15	17	4	12	15	3	6	10	4	9	10	3	5	16	6	12	14	3	4	11
15	18		7	17	17	9	16	18	9	8	13	4	12	13	4	6	10	4	14	14	3	5	11
57	82		31	71	94	30	62	82	30	46	65	31	49	63	26	41	53	24	51	60	27	31	60
Оцінка поведінки військового керівника																							

Випадки. формальної організаційної поведінки	6	15	24	4	5	6	13	28	31	6	15	39	4	5	11	15	25	31	15	17	22	8	2	11
Випадки неформальної організованої поведінки	11	17	32	4	11	17	16	11	34	7	6	22	2	6	15	11	27	29	3	14	15	6	6	15
Випадки: антирольової поведінки	52	14	7	18	4	2	8	3	1	25	8	7	24	22	8	34	6	5	19	28	6	88	42	11
Домінуюча форма рольової поведінки	AP	AP	EP	AP	EP	EP	AP	EP	EP	AP	EP	EP	AP	AP	EP	AP	EP	EP	AP	AP	EP	AP	AP	EP

**Дані про розподіл ознак суб'єктного ресурсу викладацького складу за розрахунками показників асиметрії та ексцесу
(за формулами М. Плохінського та Є. Пустильника)**

Показники суб'єктного потенціалу	Процедури розрахунку							
	СКОС А	$m_A = \frac{\sqrt{6}}{n}$	$[A]:$ $t_A = m_A \geq 3$ >3- відрізняється <3-не відрізняється	Акр= Аемп>Акр відрізняється Аемп<Акр не відрізняється	Ексцес Е	$m_E =$	$t_E = m_E \geq 3$	Екр=
М1	-0,1821	0,0727	2,5048 <3	Аемп >Акр	-0,15214	0,145159	1,0481 <3	Еемп < Екр
М2	-0,001	0,0727	0,0138 <3	Аемп >Акр	-0,7227	0,145159	2,2231 <3	Еемп < Екр
М3	-0,22081	0,0727	3,0373 >3	Аемп >Акр	-0,02490	0,145159	0,1715 <3	
М4	0,1863	0,0727	2,5626 <3	Аемп >Акр	-0,1898	0,145159	1,3075 <3	Еемп < Екр
М5	0,1878	0,0727	2,5832 <3	Аемп >Акр	0,0039	0,145159	0,00270 <3	Еемп < Екр
М6	-0,0169	0,0727	0,23 25 <3	Аемп >Акр	0,3787	0,145159	2,60890 <3	Еемп < Екр
М7	-0,1908	0,0727	2,6245 <3	Аемп >Акр	-0,3998	0,145159	2,75420 <3	
М8	0,68290	0,0727	9,3934 >3	Аемп >Акр	-1,53635	0,145159	105839 >3	
М9	-0,22031	0,0727	3,0304 >3	Аемп >Акр	-1,95492	0,145159	13,4674 >3	
М10	4,72232	0,0727	64,956 >3	Аемп >Акр	20,33616	0,145159	140,0958 >3	
Р1	-0,2028	0,0727	2,7895 <3	Аемп >Акр	0,2065	0,145159	1,4226 <3	Еемп < Екр
Р2	-0,1152	0,0727	1,5840 <3	Аемп >Акр	-0,3093	0,145159	2,13070 <3	Еемп < Екр
Р3	0,09176	0,0727	1,2622 <3	Аемп >Акр	-0,05287	0,145159	0,36420 <3	Еемп < Екр
Р4	0,2177	0,0727	2,9945 <3	Аемп >Акр	-0,2233	0,145159	1,53830 <3	Еемп < Екр
Р5	0,5954	0,0727	8,1898 >3	Аемп >Акр	-0,0742	0,145159	0,5112 <3	Еемп < Екр
Р6	0,7711	0,0727	10,6066 >3	Аемп >Акр	0,3842	0,145159	2,64680 <3	
Р7	1,7794	0,0727	24,4759 >3	Аемп >Акр	2,9821	0,145159	20,5437 <3	
О1	-0,1862	0,0727	2,5612 < 3	Аемп >Акр	-0,4115	0,145159	2,83480 <3	Еемп < Екр
О2	-0,1987	0,0727	2,7331 <3	Аемп >Акр	-0,3941	0,145159	2,7150 <3	Еемп < Екр
О3	-0,0666	0,0727	0,9161 <3	Аемп >Акр	-0,0560	0,145159	0,3858 <3	Еемп < Екр
О4	-0,0645	0,0727	0,8872 <3	Аемп >Акр	-0,4259	0,145159	2,9340 <3	
О5	-0,2115	0,0727	2,9092 <3	Аемп >Акр	-0,2799	0,145159	1,9282 <3	Еемп < Екр
О6	-0,2173	0,0727	2,9890 <3	Аемп >Акр	-0,3367	0,145159	2,3195 <3	Еемп < Екр
О7	-0,2050	0,0727	2,8198 <3	Аемп >Акр	-0,2495	0,145159	1,7188 <3	Еемп < Екр
О8	-0,2087	0,0727	2,8707 <3	Аемп >Акр	-0,4248	0,145159	2,9264 <3	Еемп < Екр
О9	-0,2118	0,0727	2,9133 <3	Аемп >Акр	-0,3654	0,145159	2,5172 <3	Еемп < Екр

O10	-0,2174	0,0727	2,9904<3	Аемп >Акр	-0,3528	0,145159	2,4304 <3	Еемп < Екр
O11	0,2173	0,0727	2,98900	Аемп >Акр	-0,0875	0,145159	0,60280<3	Еемп < Екр
O12	-0,1365	0,0727	1,8776<3	Аемп >Акр	-0,2225	0,145159	1,53280<3	Еемп < Екр
O13	-0,2050	0,0727	2,81980	Аемп >Акр	-0,34525	0,145159	2,35950<3	Еемп < Екр
O14	0,2060	0,0727	2,83360	Аемп >Акр	-0,1958	0,145159	1,34890<3	Еемп < Екр
O15	-0,0098	0,0727	1,34800	Аемп >Акр	-0,1349	0,145159	0,92930<3	Еемп < Екр
O16	3,67904	0,0727	50,6107>3	Аемп >Акр	11,55575	0,145159	79,6075>3	
O17	0,2177	0,0727	2,99450	Аемп >Акр	-0,2233	0,145159-	1,53830<3	Еемп < Екр
O18	0,11675	0,0727	1,60590	Аемп >Акр	-1,98988	0,145159	13,7083>3	
O19	1,45986	0,0727	20,0806>3	Аемп >Акр	0,13142	0,145159	0,90540	
O20	3,99977	0,0727	55,0175>3	Аемп >Акр	14,02291	0,145159	96,5982>3	
O21	1,11597	0,0727	15,350353	Аемп >Акр	-0,75594	0,145159	5,2077>3	
O22	0,7722	0,0727	10,621753	Аемп >Акр	0,40733	0,145159	2,80610<3	
O23	1,23963	0,0727	17,051353	Аемп >Акр	1,67593	0,145159	11,5455>3	
O24	0,5954	0,0727	8,189853	Аемп >Акр	-0,0742	0,145159	0,51120<3	
O25	3,85357	0,0727	53,006553	Аемп >Акр	15,83296	0,145159	109,0732>3	
O26	1,05422	0,0727	14,50153 "	Аемп >Акр	0,72338	0,145159	4,9834>3	
O27	1,15467	0,0727	15,882753	Аемп >Акр	1,44039	0,145159	9,9228>3	
O28	1,03802	0,0727	14,278153	Аемп >Акр	1,18332	0,145159	8,1519>3	
O29	1,22776	0,0727	16,88853	Аемп >Акр	1,61491	0,145159	11,1251>3	
O30	0,83835	0,0727	11,531653	Аемп >Акр	3,18430	0,145159	21,9367>3	
O31	0,82339	0,0727	11,325953	Аемп >Акр	2,80674	0,145159	19,7535>3	
O32	0,91603	0,0727	12,600153	Аемп >Акр	1,18340	0,145159	8,1524>3	
O33	-1,45986	0,0727	20,080653	Аемп >Акр	0,13142	0,145159	0,90540<3	

