

РОЗДІЛ 4 ПСИХОЛОГІЯ

УДК 159.9:316.6

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.6.10>

Алещенко Віктор Іванович,
доктор психологічних наук, професор,
Національного університету оборони України
ORCID ID: 0000-0003-1560-7318

УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА СЕРЖАНТІВ ЯК ПРОФЕСІЙНИЙ КОНЦЕПТ MANAGERIAL CULTURE OF SERGEANTS AS A PROFESSIONAL CONCEPT

В статті визначено, що управлінська діяльність керівників передбачає наявність у них спеціальної професійної освіти та особливої цілеспрямованої управлінської підготовленості, тобто сформованості управлінської компетентності як інтегрованого компонента професійної компетентності. Наголошується, що військово-професійна діяльність суб'єкта військового управління забезпечує його взаємодію з персоналом та його мобілізацію на виконання бойових завдань. У такому контексті важливий високий рівень особистої відповідальності кожного суб'єкта військового управління за власну управлінську культуру, оскільки, по-перше, культура військово-професійної діяльності усіх військовослужбовців у бойовій команді є невід'ємною складовою управління військовим підрозділом, по-друге, управлінська компетентність і культура кожного суб'єкта військового управління істотно впливає як на поведінку підлеглого як суб'єкта військово-професійної діяльності, так і всього військового підрозділу як бойової команди. Професійний розвиток у вимірі культурної predisпозиції дає змогу акцентувати на процесі становлення професійної ідентичності кожного майбутнього командира як управлінця, тобто осмисленні та внутрішньому сприйнятті ним управлінських цінностей, норм і стандартів військово-професійного середовища. Відповідно цей процес сприяє набуттю, формуванню та розвитку відповідних знань, навичок та умінь управлінської поведінки й діяльності у військово-професійному середовищі. Відповідно, саме військово-професійну культуру можна визначити як основу військово-професійного розвитку кожного військового керівника. Цього можна досягнути шляхом впливу на практичне (управлінське) мислення військового керівника, ставлення до військового управління, спілкування з колегами та організації своєї управлінської діяльності. Відповідно основним проявом управлінської культури кожного сержанта як суб'єкта військово-професійної діяльності є стиль його управління. Як інтегрована соціально-психологічна якість управлінська культура базується на певних професійно важливих та особистісних якостях сержантів, що забезпечують коригування та варіативність управлінської діяльності за умови оптимального визначення сержантами її мети, змісту, організації, складових, послідовності і способів реалізації управлінської функції.

Ключові слова: управлінська культура, сержант, військовий професіонал, професійна компетентність, професійна діяльність, управлінська компетентність, військовослужбовець, культура, організація, лідерство.

The article defines that the managerial activity of managers requires that they have a special professional education and a special purposeful managerial preparation that is the formation of managerial competence as an integrated component of professional competence. It is emphasized that the military-professional activity of the subject of the military administration ensures his interaction with the personnel and his mobilization for the performance of combat tasks. In this context, a high level of personal responsibility of each subject of the military administration for their own management culture is important, since, firstly, the culture of military-professional activity of all servicemen in a combat team is an integral component of the management of a military unit, and secondly, managerial competence and the culture of each subject of military management significantly affects the behavior of subordinates as subjects of military-professional activity, as well as the entire military unit as a combat team. Professional development in the dimension of cultural predisposition makes it possible to focus on the process of formation of the professional identity of each future commander as a manager; that is, his understanding and internal perception of management values, norms and standards of the military-professional environment. Accordingly, this process contributes to the acquisition, formation and development of relevant knowledge, skills and abilities of managerial behavior and activity in a military-professional environment. Accordingly, the military-professional culture can be defined as the basis of the military-professional development of every military leader. This can be achieved by influencing the practical (managerial) thinking of the military commander, his attitude to military management, communicating with colleagues and organizing his managerial activities. As an integrated socio-psychological quality, managerial culture is based on certain professionally

important and personal qualities of sergeants, which ensure adjustment and variability of managerial activity, provided that sergeants optimally determine its purpose, content, organization, components, sequence and methods of implementing the managerial function.

Key words: *managerial culture, sergeant, military professional, professional competence, professional activity, managerial competence, military serviceman, culture, organization, leadership.*

Актуальність. Управлінська культура сержантів є невід’ємною складовою ефективною системи військового управління у ЗС України в цілому. Це вирішальний чинник формування механізмів службової та бойової взаємодії військовослужбовців у тактичній ланці управління, важлива передумова відповідної управлінської поведінки та діяльності сержантів, що забезпечує успішну військово-професійну діяльність усіх військовослужбовців.

Результативність управлінської діяльності залежить від контексту військово-професійної діяльності військового підрозділу – навчальної, навчально-бойової чи бойової, які потребують різних стилів управління від командирів, особливо в бойовій обстановці.

Відповідно професійна суб’єктність, гнучкість, витривалість і здатність адаптуватися до мінливих умов бойової діяльності є професійно важливими якостями для сержантів як суб’єктів військового управління [4].

Аналіз досліджень і публікацій. Результати сучасних досліджень із психології менеджменту та організаційної психології (В. Алещенко, Л. Карамушка, О. Куций, С. Москвичев, В. Ягупов та ін.) показують, що керівники зазвичай більш схильні до трансформаційного стилю управління, намагаючись мотивувати співробітників до сумлінної професійної діяльності, а не просто контролювати їх діяльність [1; 2; 5; 6; 7; 10]. Професійно важливі управлінські якості керівників – відкритість до нового досвіду, сумлінність, екстравертованість, поступливість і нейротизм – істотно впливають на стиль їх управлінської діяльності (О. Бойко, О. Капінус, О. Ковальчук, Т. Мацевко, Р. Торчевський та ін.). Керівники, високо оцінювані за сумлінність, зазвичай більш організовані, надійні та відповідальні, ті кого високо оцінюють за відкритість до нового досвіду – більш творчі та інноваційні (О. Войтенко, Л. Карамушка, О. Креденцер, С. Максименко, Н. Чепелева та ін.).

Метою статті є обґрунтування управлінської культури сержантів як професійного концепту.

Виклад основного матеріалу. В умовах російсько-української війни розуміння управлінської культури сержантів як професійного концепту передбачає уточнення його методології на таких рівнях:

– методологічному – визначає та узагальнює методологічні засади розвитку управлінської

культури сержантів як керівників і лідерів у процесі управлінської діяльності на основі провідних ідей сучасних методологічних підходів – системного, контекстного, андрагогічного та суб’єктно-діяльнісного;

– соціально-професійному – акцентує увагу на підвищенні вимог з боку держави і суспільства до організації діяльності ЗС України взагалі і творчої актуалізації сержантами своєї управлінської культури як суб’єктів військового управління зокрема;

– науково-методичному – наголошує на необхідності розроблення сучасних науково обґрунтованих методичних засад розвитку управлінської культури сержантів як особливої категорії військовослужбовців.

Ми вважаємо, що компонентами управлінської культури сержантів як суб’єктів військового управління мають бути ціннісно-мотиваційний, когнітивний, емоційно-вольовий і діяльнісний. Така структура є практично та методологічно обґрунтованою і водночас класичною, яку можна творчо конкретизувати, адаптувати до будь-якого сержанта з урахуванням його посадових компетенцій та специфіки управлінської діяльності як конкретної посадової особи. Розглянемо компоненти управлінської культури сержантів більш детально.

Ціннісно-мотиваційний компонент є вкрай важливим у структурі управлінської культури сержантів, а також головним під час реалізації управлінської функції в екстремальних умовах управлінської діяльності, наприклад, бойових умовах російсько-української війни.

Згідно з теорією Ш. Шварца (Schwartz, 2012) цінності є стійкими переконаннями, що визначають бажане. В контексті управлінської культури цінності стають «компасом» для співробітників, формують їх поведінку і вибір. Учений виокремлює основні параметри, які характеризують цінності: переконання (отже, містять у собі критерій віри); бажані цілі (формують мотивацію певних дій); перебування «поза межами» специфічних ситуацій і дій (на відміну від норм та настанов), тобто універсальність [11]. В управлінській культурі цінності визначають бажані норми поведінки та встановлюють стандарти для функціонування організації.

У зв’язку з цим доцільно цілеспрямовано формувати і розвивати ціннісно-мотиваційний компонент управлінської культури сержантів, який визначатиме їх ставлення до свого професійного

буття, смислу професійної діяльності та становлення її як творчого суб'єкта.

Цінності й мотивація є провідними у структурі професійної компетентності фахівців, при цьому цінності визначають мотивацію вибору професії, є стійкими та практично сталими психічними професійно важливими утвореннями кожного фахівця, які стимулюють і підтримують успішну професійну діяльність [3,12].

Так, Л. Карамушка виокремлює три основні групи управлінських мотивів, які входять до структури мотиваційного компонента психологічної готовності до управління: соціальні, управлінські та особистісного розвитку [8]. Так, для вимірювання структури ціннісної свідомості особи та її інтерпретації набули розвитку різні методології і теорії, серед яких поширення отримали теорія цінностей Р. Інглгарта і К. Вельцеля про глобальну переорієнтацію ціннісної системи людства та відповідна методологія вимірювання базових цінностей, концепція М. Рокича, яка, зокрема, знайшла відображення у диспозиційній теорії особистості, концепція й методологія вимірювання цінностей Ш. Шварца, концепція культурних цінностей Г. Хофстеде тощо.

У збройних силах різних країн управлінська культура суб'єктів управління ґрунтується на транзакційному підході, орієнтованому на використання системи нагород і покарань для впливу на поведінку і діяльність військовослужбовців. Водночас орієнтація управлінської культури на «відсутність лідерства» розкриває контент управлінської ситуації за умов, коли керівники фактично не відповідають викликам своєї посади, що призводить до низької вмотивованості та непродуктивності серед співробітників. Таке ставлення до управлінської діяльності з боку сержантів може спричинити формування управлінської культури без чіткого спрямованості на її цілі. У зв'язку з цим доцільно культивувати трансформаційне лідерство, яке може поліпшувати результативність управлінської діяльності сержантів, а також і військового підрозділу (частини) як бойової команди в цілому.

Отже, у сержантів слід цілеспрямовано розвивати цінності і мотивацію управлінської діяльності як лідерів та суб'єктів управлінської діяльності в підрозділі.

Когнітивному компоненту управлінської культури Л. Карамушка надає такого змісту: «когнітивний компонент психологічної готовності керівників... до управління – це система знань, необхідних для здійснення успішного управління. Згідно з двома рівнями аналізу управління

(власне управлінським та психологічним) ці знання можна розподілити на дві групи: загальноуправлінські та психологічні... До кожної групи входять знання, пов'язані з управлінською діяльністю як такою, а також знання, що стосуються провадження керівником педагогічної діяльності, оскільки управлінська діяльність має «здвоєний» предмет праці. Через те, що обсяг знань для засвоєння достатньо великий, можна обмежитися лише переліком дисциплін, які варто знати керівникові. Групу загальноуправлінських знань становлять такі блоки дисциплін: організаторсько-управлінські, економіко-правові (економіка, право), методико-педагогічні (методика, педагогіка), предметні (програма середньої школи, предмет, який викладає директор), українознавчі (історія України, народознавство, українська мова), «світського виховання» (іноземна мова, етика, логіка, риторика тощо)» [2, с. 41–42].

Для успішної реалізації управлінської функції сержанти мають добре розуміти цілі, сутність, зміст і специфіку функціонування та призначення військового підрозділу і частини, в яких вони є суб'єктом військового управління (знати ЩО і ЯК робити), знати умови своєї успішної військово-професійної та управлінської діяльності в конкретній ланці військового управління (ЯК робити) та конкретні завдання, які виконує військовий підрозділ (частина) в певний момент часу (ЩО необхідно зробити). Ці проблемні питання окреслюють когнітивне поле управлінської діяльності сержантів чи систему їх військово-професійних, у тому числі безпосередньо управлінських знань.

Емоційно-вольовому компоненту управлінської діяльності присвячено низку наукових досліджень про проблеми управлінської культури в державних службовців. Слід виокремити, на думку М. Вудкок і Д. Френсіс, одинадцять основних якостей для ефективного управління: здатність керувати собою; наявність розумних цілей; наявність чіткого уявлення про свої цілі; постійне зростання; здатність вирішувати проблеми; винахідливу і творчу натуру; здатність впливати на інших; вміння керувати; знання сучасних підходів до управління; здатність навчати інших; здатність розробляти і впроваджувати ефективні групові процеси. У такому контексті доцільно визначити підстави для набуття цих якостей. Зокрема Л. Пашко зазначає, що саме творча управлінська діяльність у процесі соціалізації уможливорює перетворення знань і цінностей на стійкі характеристики керівника, реалізація яких стає можливою саме в управлінській культурі [7]. Це передбачає розвиток як військового професіоналізму

сержантів, так їх культури військово-професійного буття, стандартів поведінки, мотивації контекстної управлінської діяльності.

Також Л. Карамушка звертає увагу на особистісний компонент психологічної готовності керівників до управління як системи їх особистісних характеристик, яка впливає на результативність управлінської діяльності: «якщо перші три компоненти психологічної готовності (мотиваційний, когнітивний та операційний) є функціональними, то четвертий компонент готовності – це стійкі особистісні характеристики, які формуються у процесі діяльності та спілкування між людьми, розвитку особистості. Всі характеристики – складові особистісного компонента можна, на наш погляд, об'єднати в п'ять основних груп, пов'язаних зі ставленням керівників освітніх організацій до предмета управлінської діяльності, виконання управлінської діяльності, інших учасників управлінської діяльності, керівника до самого себе, держави, в якій функціонують освітній заклад і самого керівника» [2, с. 46].

Вважаємо цей компонент необхідним, але визначаємо його як професійну суб'єктність, яку науковці розуміють як «з одного боку, складне системне психічне професійно важливе явище, яке об'єднає різні рівні прояву його активності, ініціативності, інтегративності та системності, що актуалізуються у здатності бути суб'єктом чи системний здатності, готовності ініціювати військово-професійну діяльність, а з іншого – змістовні аспекти її формування, розвитку та прояву, що визначаються типологією та специфікою професійно зумовлених завдань, які вирішують військові підрозділи і частини, специфічними умовами військового середовища та особливостями службової взаємодії військовослужбовців. Відповідно у кожній діяльності, у тому числі військовій, вона має унікальну структуру, індивідуалізовану в постаті конкретного військового фахівця» [9, с. 68]. У професійній суб'єктності сержанта в управлінській діяльності проявляються професійно важливі якості.

Отже, особистісний компонент вкрай необхідний сержантам, оскільки їх діяльність відбувається, як правило, у квазіпрофесійних і бойових умовах. Для цього їм необхідні самоорганізованість, стійка емоційно-вольова врівноваженість і сформовані вольові якості як суб'єктів військового управління. Їх управлінська діяльність у бойовій обстановці є практично екстремальною, особливо в умовах російсько-української війни, що передбачає неоднозначність, ризикованість, необхідність швидкого ухвалення єдино правильного рішення. Для цього у сержантів мають бути

сформовані професійно важливі управлінські якості, які відіграють провідну роль в екстремальних умовах бойової діяльності.

Об'єднаною професійно важливою управлінською якістю всіх компонентів управлінської компетентності і культури є професійна суб'єктність сержантів як суб'єктів військового управління. Без цієї якості неможлива актуалізація управлінської компетентності і культури кожного сержанта. Сутність професійної суб'єктності сержантів в управлінській діяльності полягає в їх позитивному самосприйнятті і самоставленні до самого себе як суб'єкта управлінської діяльності в типових та екстремальних умовах діяльності, а також їх самодетермінація та саморегуляція згідно з посадовими обов'язками та вимогами, внутрішніми професійними переконаннями і суб'єктною позицією як військового професіонала [10]. Суб'єктними якостями є рефлексивність, відповідальність, автономність, лідерство, об'єктивна самооцінка як суб'єкта управлінської діяльності. Власне сформованість управлінської суб'єктності сержантів є основним критерієм їх оцінювання як суб'єктів військового управління у військових підрозділах (частинах).

Діяльнісний компонент управлінської діяльності забезпечує сержантам успішну реалізацію управлінської функції, оскільки попередні компоненти були тільки передумовами для її здійснення. Науковці слушно наголошують, що особистість формується в діяльності та народжується з діяльності, оскільки, з одного боку, є умовою діяльності, а з іншого її продуктом. Вважаємо, що найбільш продуктивним у процесі розкриття проблеми військового професіонала є суб'єктно-діяльнісний підхід, що спирається на аналіз його діяльності у військовому середовищі, вплив військово-професійної діяльності на формування провідних рис як професіонала [9].

Операційний компонент психологічної готовності керівників до управління – це, на думку Л. Карамушки, «...комплекс умінь та навичок, які забезпечують успішність управління. Уміння та навички, як і вище розглянуті елементи психологічної готовності, можна систематизувати за двома рівнями аналізу управлінського процесу – управлінським та психологічним» [3, с. 43].

Цей компонент містить управлінські навички, вміння і здатності сержанта як суб'єкта військового управління, які проявляються в застосуванні доцільних способів, прийомів, засобів і стилів управлінської діяльності для практичної реалізації управлінських рішень і посадових компетенцій у військовому підрозділі.

Стиль управління сержантів базується на їх професійно важливих управлінських якостях, що забезпечують варіативність управлінської поведінки та діяльності. Результативність їх управлінської діяльності також безпосередньо залежить від контексту військово-професійної діяльності підрозділу (частини), що передбачає гнучкість та адаптованість до конкретних ситуацій. Тут сержанти мають опанувати всі стилі лідерства, але насамперед трансформаційне лідерство, що передбачає наявність ідеалізованого впливу, мотивування, інтелектуального стимулювання та індивідуалізованої уважності. Згідно з результатами дослідження Бас і Ріггіо (Bass & Riggio, 2012), трансформаційне лідерство є ефективним у багатьох контекстах, зокрема в комерційних і некомерційних організаціях, освітніх установах і військових структурах. На думку науковців, трансформаційні лідери надихають своїх співробітників і заохочують інновації, впливають на створення управлінської культури, спрямованої на навчання, розвиток та адаптацію до змін.

Висновки. Управлінська діяльність, охоплює всю сукупність взаємозв'язків між елементами як саме управлінської діяльності, так і об'єкта управління, а також зовнішнім середовищем його функціонування. Управлінська діяльність передбачає вибір цілей і способів управління з урахуванням об'єкта управління, особливостей конкретної ситуації, військових, соціальних, політичних, економічних, правових, психологічних, педагогічних та інших умов, в яких відбувається функціонування об'єкта управління. З огляду на це у військовому управлінні всі дії і рішення командирів (начальників) мають бути спрямовані на узгодженість функціонування військових підрозділів і частин, застосування єдиних принципів, підходів та оцінок, які впливають із прийнятих критеріїв оцінювання ефективності їх бойової діяльності та сприяють досягненню основної мети їх функціонування.

Управлінська діяльність керівника передбачає необхідність у будь-якій складній ситуації визначити головний елемент для управлінського впливу, що сприятиме успішному досягненню поставленої мети. У зв'язку з цим культура управління керівника означає його здатність швидко і безпомилково відшукати головний елемент і спосіб впливу на нього, які б забезпечували успішне досягнення бажаного результату.

Функціонування і розвиток будь-якої організації та її структур відбуваються не тільки під управлінським впливом завдяки засобам, методикам,

технологіям управлінської культури, а й під відчутним впливом традицій, що поступово складаються в конкретну організаційну структуру та згодом трансформуються в норми корпоративної культури, правила внутрішнього розпорядку й інші формальні та неформальні регулятивні механізми. У військовому середовищі таким неформальним механізмом для військовослужбовців є військовий етикет. Відповідно кожен командир (начальник) має, по-перше, сприймати та враховувати регулятивні механізми у своїй управлінській діяльності, і, по-друге, спрямувати їх на підвищення ефективності функціонування організації.

Будь-якій системі притаманні, як правило, певні внутрішні іманентні суперечності. Управлінська культура керівника в такому разі відображає здатність «бачити», з'ясовувати їх джерела, розробляти конкретні передумови їх вирішення і шляхи подальшого успішного функціонування організації.

В управлінській діяльності кожна ситуація (позитивна чи негативна) є результатом управлінських дій і рішень, тому керівник має усвідомити, що вони завжди мають першопричину. У зв'язку з цим кожен керівник для подолання таких ситуацій має дотримуватися високого рівня управлінської культури. Тобто, актуалізувати професійну, в тому числі безпосередньо управлінську компетентність, не на пошуку і покаранні винних, а на системному та водночас контекстному аналізі виниклої ситуації, пошуку та усуненні її причин. Саме системне практичне мислення керівника сприяє визначенню усіх обставин і передумов, які детермінували кризову ситуацію в установі.

Таким чином, управлінська культура – це професійний феномен, що об'єднує психологічні, військово-професійні та організаційні аспекти управлінської діяльності сержантів, охоплює професійно важливі управлінські якості, управлінську компетентність, стилі лідерства, які сержанти застосовують для реалізації своїх посадових обов'язків, і включає такі елементи, як цінності, норми, ритуали, традиції та стилі лідерства. Управлінська культура є невід'ємною складовою військово-професійної компетентності сержантів, сприяє актуалізації як їх військово-професійного потенціалу, так і підлеглих, розвитку військового підрозділу як бойової команди, забезпечує гнучкість у виборі стилю управлінської діяльності згідно з контекстом виконуваного завдання, створює сприятливу морально-психологічну обстановку для активної участі всіх членів команди в життєдіяльності підрозділу.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Алещенко В., Туленков М. Управлінські відносини у дискурсі системної аналітики: соціально-психологічний аспект. *Вісник Національного університету оборони України: зб. наук. праць*. Київ, 2023. Вип. 1 (71). С. 5–16. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-71-1-5-16>.
2. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.
3. Ковальчук О. Мотиваційні аспекти розвитку управлінської культури військового керівника. *Вісник Національного університету оборони України : зб. наук. праць*. Київ, 2020. Вип. 5 (58). С. 94–99. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2020-58-5-94-99>
4. Колесніченко О. С., Мацегора Я. В., Лещенко С. В. Образ ефективного сержанта Національної гвардії України. *Честь і закон*. 2023. 3(86). С.137–148.
5. Копаниця О. В. Формування професійних якостей сержантського складу Сухопутних військ Збройних Сил України. *Психологічні науки: проблеми і здобутки*. Київ, 2012. Вип. 3. С. 97–112.
6. Куций О.А. Суть та фактори гуманітарної частини організації як середньої соціально-професійної групи (раціонально-експериментальне дослідження). *Габітус. Науковий журнал з соціології та психології*. 38. 2022. С. 146–151.
7. Пашко Л. Професійно-управлінська культура сучасного керівника: постановка проблеми. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президенті України*. Київ, 2011. Вип. 2. С. 59–72.
8. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури : монографія / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко та ін.; за ред. Л. М. Карамушки. К. : Педагогічна думка, 2015. 288 с.
9. Ягупов В. В. Військова психологія : методологія, теорія та практика : підручник. К. : Psychobook, 2023. 517с.
10. Ягупов В. В., Капінус О. С. Теоретичні та методичні основи формування професійної суб'єктності майбутніх офіцерів : навчально-методичний посібник. Житомир : Видавець «Євро-Волинь», 2020. 240 с.
11. Schwartz S. H. An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*. 2012. № 2(1). URL: <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116>.
12. Vasyl I. Osodlo, Tetiana D. Perepeliuk, Oleksandr P. Kovalchuk, Inna I. Osadchenko, Viktoriia F. Vintoniak. The Development of Professional Motivation of the Activity Subject under Specific Conditions. *Journal of Intellectual Disability – Diagnosis and Treatment*, №2. 2020. С. 196–204. DOI: <https://doi.org/10.6000/2292-2598.2020.08.02.15>