

*Нестеренко Н. В. ад'юнкт
Національний університет оборони України
<https://orcid.org/0000-0002-4330-080X>*

ТРЕНІНГ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ СЕРЖАНТІВ СУХОПУТНИХ ВІЙСЬК ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

У статті розглянуто тренінгову програму розвитку управлінської культури сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України, розроблену на основі вихідних положень генетико-моделюючого методу розвитку інновацій, засадах когнітивно-поведінкової, аксіологічної психології та позитивної психотерапії. Програма тренінгу сприяла збільшенню інтересу сержантів до особистого розвитку, що може позитивно вплинути на їхню самоактуалізацію та поліпшити професійну компетентність. Серед сержантів, які брали участь у тренінгу, спостерігалось збільшення зацікавленості у взаємодії з колегами та іншими особами, що сприяло поліпшенню комунікації та співпраці.

Ключові слова: управлінська культура; тренінг; військовий керівник; сержант; особистісний розвиток; Збройні Сили України.

Вступ. В умовах тривалої широкомасштабної агресії Російської Федерації проти України розуміння управлінської культури сержантів Сухопутних військ ЗС України як соціально-психологічного та організаційно-поведінкового концепту передбачає уточнення його методологією на соціально-професійному рівні внаслідок підвищення вимог, які висувають держава і суспільство до організації діяльності Збройних Сил України, зокрема активного використання сержантами можливостей управлінської культури.

Мета статті – апробація програми тренінгу розвитку управлінської культури сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України.

Теоретичне підґрунтя. В контексті нашого дослідження особливу увагу приділено питанням управлінської культури військовослужбовців як системної психолого-педагогічної проблеми та окремих складових їх професійного становлення (Т. Мацевко, Р. Торчевський, В. Ягупов) [5,8,11]. Особливої уваги потребують питання психологічного супроводу системи створення, реалізації та контролю управлінських рішень у системі ЗС України, що зумовлено зміною парадигми «вертикалі» функціоналу сержантського складу в умовах повномасштабного російського вторгнення і взаємодії з представниками армій країн НАТО, які беруть участь у підготовці українських підрозділів, підвищенні рівня професіоналізму сержантів. Вирішенню зазначеної проблеми сприятиме

дослідження становлення управлінської культури сержантів як складової їх професіогенези, зокрема на етапах нормативних і ненормативних криз професійного становлення (В. Осьодло, В. Стасюк) [7],

Зазначена проблема розкриває необхідність визначення методологічних та організаційно-психологічних аспектів професіоналізації сержантського і старшинського складу у процесі розвитку Збройних Сил України, зокрема сержантського складу Сухопутних військ Збройних Сил України (Є Катаєв, О. Юркова, А. Черняк, Г. Ржевський) [3,4,6,9].

Професіогенез ми розглядаємо як процес формування та розвитку професійної компетентності фахівця, який включає періоди навчання, становлення і професійної зрілості. За визначенням О. Цільмак, «професіогенез – це поступовий, планомірний, багатомірний, безперервний процес професійного розвитку особистості у тріаді «особистість – діяльність – соціум», результатом якого є досягнутий високий рівень професіоналізму та особистісна, соціальна і діяльнісна зрілість фахівця» [10].

Професіогенез також включає адаптацію до специфіки професії, освоєння професійних навичок та умінь, формування професійної самосвідомості й особистісної зрілості. В контексті нашого дослідження професіогенез розглянуто у вимірах професійного становлення військового фахівця, специфічного процесу, який зазнає значного впливу зовнішніх чинників,

зокрема військової дисципліни, вимог безпеки, невизначеності і ризику. У просторі та часі життєвої перспективи процес професійного становлення включає етапи від вступу на військову службу до розвитку професійних навичок, навчання, зрілості та лідерства.

В українській науковій літературі існує ряд досліджень, присвячених цим питанням. Наприклад, у працях О. Юркової та В. Осюдло зосереджено увагу на психологічних аспектах професіогенезу військових фахівців. У цих дослідженнях наголошено на важливості етапу адаптації, насамперед ролі психологічної готовності до виконання професійних обов'язків [2,7].

Методи дослідження. Для вирішення поставлених у роботі завдань було використано комплекс взаємопов'язаних методів дослідження: теоретичних і статистичної обробки емпіричних даних.

Результати й обговорення. Дослідження професійного становлення фахівців з урахуванням досвіду їх роботи у професії до 5 років та більше 5 років може бути доцільним з кількох причин. По-перше, це стає підставою для диференціації лінійності та нелінійності професійного розвитку на різних етапах професіогенезу. По-друге, це сприяє узагальненню психологічних і професійних проблем, які можуть виникнути на різних етапах військової кар'єри. По-третє, це може сприяти розробленню ефективних методів навчання і підготовки, що враховують виокремлені особливості.

Диференціація досвіду роботи у професії на періоди до 5 років та більше 5 років відображає типову структуру кар'єрного розвитку, в якій перший період часто відповідає етапам раннього професійного становлення, а другий – етапу професійної зрілості. У ряді досліджень підтримано ідею важливості врахування цих періодів під час аналізу професіогенезу. Наприклад, у працях (Г. Ржевського, О. Бабелюк) визначено, що на різних 5-тирічних етапах професійного розвитку особистість проходить через доволі уніфіковані стадії становлення. Водночас деякі дослідники, такі як В Барко, висловлюють думку, що така диференціація може бути надто лінійною, оскільки не враховує індивідуальних особливостей професійного розвитку, зумовлених, наприклад, різницею в темпах опанування

компетенцій або особливостями конкретної професії [1,2,4].

Ми враховуємо, що діяльність сержанта Збройних Сил України є жорстко регламентованою та систематизованою. Сержантський склад відіграє ключову роль у ЗС України, виконуючи широкий спектр обов'язків – від навчання та керування військовослужбовцями до виконання службово-бойових завдань.

Регламентована і систематизована природа цих обов'язків має спрямований та стадіальний вплив на професіогенез сержанта, формуючи його професійні навички, знання та вміння в контексті стандартів і процедур, встановлених ЗС України. Регламентоване середовище може сприяти розвитку дисциплінованості, працездатності, навичок прийняття рішень, управління та лідерства.

Отже, регламентація і систематизація мають змішані впливи на професійне становлення сержантів: з одного боку, можуть підвищити ефективність, формуючи чітке розуміння обов'язків, відповідальності й очікувань, що сприятиме формуванню високого рівня дисципліни, самоорганізації та професійної компетентності, важливих для успіху в будь-якому військовому середовищі, з іншого – занадто жорстка регламентація може призвести до обмеження гнучкості, креативності й адаптивності, що також є важливими атрибутами успішного військового фахівця, особливо в сучасному, швидко змінюваному бойовому середовищі, і вплинути на здатність сержантів адаптуватися до непередбачуваних обставин або виконувати роль лідера в ситуаціях, які потребують незалежного мислення.

Саме тому організація процесів професіогенезу має ґрунтуватися на балансі між регламентацією та гнучкістю, пошуком рівноваги між жорсткою дисципліною, необхідною для виконання військових обов'язків, і креативним та критичним мисленням, важливим для адаптації до нових викликів та обставин.

Отже, враховуючи високу регламентованість військової підготовки та військової служби, відповідно, високу прогностичну можливість оцінювання фахівця на етапах його професійного розвитку, такий розподіл (до 5 та більше 5 років служби на посаді) сержантів ми вбачаємо обґрунтованим та доцільним у

дослідженні становлення управлінської культури сержантів СВ ЗС України.

Враховуючи, що згідно з розглянутими нами концепціями професійного розвитку сержантів, теорією професіогенезу і показниками нашого емпіричного дослідження показники компонентів управлінської культури сержантів з досвідом служби на посаді понад 5 років є достовірно кращими, було проведено порівняння в розвитку окремих компонентів управлінської культури сержантів з досвідом служби до 5 років після проходження тренінгу з сержантами із досвідом служби понад 5 років. З точки зору логіки військової служби і теорії професіогенезу таке порівняння є евристично значущим.

Для забезпечення об'єктивного порівняння результатів вибірки сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України з досвідом роботи на посаді до 5 років було розділено на дві рандомні групи:

експериментальна група – 17 сержантів, які пройшли тренінг розвитку управлінської культури;

перша контрольна група – 24 сержанти, які не проходили тренінг.

Другою контрольною групою стали сержанти, що мають стаж служби на сержантській посаді понад 5 років.

Такий підхід дав змогу врахувати можливі впливи зовнішніх чинників та впевнитися у достовірності результатів дослідження. Контрольна група і додаткова контрольна група мають забезпечити репрезентативність та надійності висновків щодо впливу тренінгу розвитку управлінської культури на сержантів Сухопутних військ ЗС України.

Поділ було виконано за допомогою випадкового вибору між експериментальною та першою контрольною групами для забезпечення максимальної об'єктивності дослідження та еквівалентності двох груп. Це дало змогу адекватно порівняти результати обох груп та достовірно визначити вплив тренінгу на розвиток управлінської культури сержантів з досвідом служби на посаді до 5 років.

Групи мають подібні характеристики за демографічними даними, професійним стажем та іншими важливими змінними, що можуть вплинути на результати дослідження. Оскільки учасники випадково розподілені між групами, можливість

зміщення вибірки або впливу зовнішніх чинників мінімізовано.

Такий поділ вибірки є стандартною процедурою в експериментальних дослідженнях та визнаний важливим кроком у забезпеченні належної наукової роботи, що дає змогу забезпечити об'єктивність результатів дослідження та висновків, які можуть бути зроблені на їх основі.

На подальших етапах дослідження з урахуванням змісту моделі управлінської культури сержантів Сухопутних військ ЗС України з досвідом роботи на посаді до 5 років визначено основні предметні площини – мішені корекції (розвитку):

– посилення усвідомлення цінності неперервної освіти;

– розвиток навичок саморегуляції, зниження рівнів роздратованості, напруженості, схильності до переживання навченої безпорадності за допомогою когнітивно-поведінкових технік;

– розвиток копінгу позитивного переосмислення, нівелювання стратегії за типом «втеча-уникнення» за допомогою когнітивно-поведінкових технік і техніки МАК (метафоричних асоціативних карток);

– орієнтація на командну роботу, розуміння циклу управлінського завдання.

Метою розробленої програми є розвиток ефективної управлінської культури серед сержантів Сухопутних військ Збройних Сил України. Програма спрямована на зміцнення особистих компетенцій сержантів, підвищення їх здатності до саморозвитку та постійного навчання, а також стимулювання до розвитку підлеглих.

Програма стосується таких ключових аспектів:

1) розвиток персональних навичок та вмінь, важливих для ефективного управління;

2) підвищення розуміння сержантами важливості відкритого, емпатичного комунікативного стилю, який включає активне слухання та конструктивний зворотний зв'язок;

3) розвиток у сержантів уміння передавати свої знання та навички підлеглим, мотивуючи їх до саморозвитку та постійного навчання;

4) підвищення ефективності роботи сержантів з командою, їхньої здатності вирішувати конфлікти, стимулювати співпрацю та взаємопідтримку в команді;

Питання психології

5) створення умов для постійного розвитку і вдосконалення управлінської культури у Збройних Силах України через постійне навчання та розвиток сержантського складу.

Програма тренінгу ґрунтується на ідеях і техніках розвитку компонентів управлінської культури сержантів з досвідом служби на посаді до 5 років. За кожним компонентом в емпіричному дослідженні визначено психологічні особливості, які достовірно відрізняються у сержантів з досвідом до 5 років порівняно з більш досвідченими сержантами. Ми врахували саме ті психологічні властивості сержантів, які відповідали низькому рівню, в окремих випадках – занадто високому (це стосується психологічних властивостей особистості, що можуть негативно впливати на функціонування управлінської культури як соціально-групового феномену).

Запропонована програма має такий зміст за компонентами управлінської культури сержантів, спрямований на визначення мішеней тренінгового впливу, названих блоком змін:

блок 1 – розвиток мотиваційного компонента управлінської культури;

блок 2 – розвиток емоційно-вольового компоненту управлінської культури;

блок 3 – розвиток когнітивного компоненту управлінської культури;

блок 4 – розвиток діяльнісного (професійного) компоненту управлінської культури сержантів.

Наша програма тренінгу вирізняється структурою і підходом до розвитку управлінської культури сержантів, а також їх здатності до розвитку цих компетенцій у підлеглих.

На відміну від інших програм, зосереджених тільки на особистому розвитку, нашій програмі приділяють значну увагу ролі сержанта – наставника, який удосконалює власні навички і знання, й на вміння передавати ці навички й знання підлеглим.

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

Вправи і техніки, використовувані в цій програмі, можуть бути впроваджені сержантами у повсякденній роботі з підпорядкованим особовим складом у Збройних Силах України. Вони стають зручними інструментами, які можна використовувати для постійного розвитку підлеглих, підвищення їх мотивації, відповідальності та взаємної довіри.

Це робить програму ефективною та корисною не тільки для особистого розвитку сержантів, й для створення сильних, згуртованих і високофункціональних команд, здатних ефективно виконувати поставлені завдання.

За результатами проведення професійного тренінгу визначено основні тенденції від його ефективності та об'єктивізації показників розвитку управлінської культури сержантів СВ ЗС України (Табл.1).

Таблиця 1

Ієрархізовані тенденції зростання рівнів компонентів управлінської культури сержантів СВ ЗС України під впливом тренінгу (порівняльний аналіз сержантів з досвідом служби на посаді до 5 років, що проходили і не проходили тренінг)

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

Питання психології

За результатами проведенні тренінгу виявлено:

- збільшення індексу інтегрального показника управлінської культури ($t = 17,729$, $p < 0,001$) сержантів експериментальної групи порівняно з першою контрольною групою;

- посилення усвідомлення цінності власної неперервної освіти ($t = 14,752$, $p < 0,001$) та зниження значущості прагматичних цінностей ($t = -16,523$, $p < 0,001$) порівняно з першою контрольною групою;

- відсутність змін у рівні роздратованості як зниженням рівня напруженості ($t = 11,832$, $p < 0,001$), схильності до переживання компенсаторно обмежувальних моделей ($t = -114,561$, $p < 0,001$) порівняно з першою контрольною групою;

- поліпшення показника копінгу позитивного переосмислення ($t = 10,528$, $p < 0,001$) порівняно з першою контрольною групою;

- збільшення показника розуміння циклу управлінського завдання ($t = 23,411$, $p < 0,001$) порівняно з першою контрольною групою.

Розглянемо результати впровадження програми тренінгу за конкретними операціоналізованими показниками моделі управлінської культури сержантів СВ ЗС України, що відповідають шкалам використаних у дослідженні методик. Зауважимо, що в опис результатів дослідження ми додаємо відомості лише про ті психологічні особливості управлінської культури сержантів, що зазнали впливу під час тренінгу та мають достовірні відмінності між експериментальною та контрольними групами.

Під час дослідження було виявлено такі групи:

- ЕГ (експериментальна група) до тренінгу – сержанти з досвідом до 5 років служби, які будуть проходити тренінг ($n = 17$);

- ЕГ після тренінгу – ті самі сержанти після завершення тренінгової програми ($n = 17$);

- КГ1 (контрольна група 1) – сержанти з досвідом до 5 років служби, які не проходили тренінг ($n = 24$).

- КГ2 (контрольна група 2) – сержанти, які мають стаж служби понад 5 років ($n = 75$).

Таблиця 2

Ефективність тренінгу розвитку управлінської культури за змістовими операціоналізованими показниками моделі

Психологічні особливості	Сержанти з досвідом до 5 років ($n = 62$)	ЕГ до тренінгу ($n = 17$)	ЕГ після тренінгу ($n = 17$)	КГ1 ($n = 24$)	КГ2 ($n = 75$)
Мотивація доуникнення невдач	12,13±1,52	11,22±1,44	17,58±1,06	12,04±1,46	18,61±1,06
Саморозвиток себе	5,87±1,563	5,02±1,501	7,66±1,563	5,11±1,497	8,81±0,954
Активні соціальні контакти	8,27±0,926	7,67±0,623	8,91±0,570	7,96±0,856	8,75±0,680
Прагматичність	6,00±1,460	5,53±1,365	8,43±1,428	5,89±1,392	8,56±1,222
Відкритість	6,87±0,983	6,53±0,887	4,56±1,171	6,48±0,786	3,41±1,104
Екстраверсія	6,69±1,018	6,77±1,031	4,77±1,691	6,61±1,014	5,29±1,683
Зосередження, перезосередження	51,79±9,110	50,76±9,10	72,33±6,418	51,70±8,110	84,25±5,815
Перспектива	78,27±7,180	77,28±7,160	85,32±6,620	78,27±7,180	82,47±5,285
Здатність чинити вплив на інших	4,61±1,285	4,62±1,203	7,59±1,181	4,6±1,284	8,73±0,577
Участь в управлінні	4,44±1,210	4,41±1,20	7,11±1,327	4,39±1,211	8,32±1,425
Структурування завдань	4,98±1,769	4,95±1,665	7,19 ±1,241	4,97±1,763	7,69 ±1,345
Роз'яснення цілей	54,60±9,225	54,30±9,425	74,30±9,128	54,50±9,420	79,52±17,444
Взаємодія з підлеглими	66,58±10,328	66,48±10,228	74,79±6,331	66,50±10,328	76,99±8,135
Створення команд	75,37±3,730	75,33±3,636	82,67±2,736	75,34±3,536	84,24±8,397
Стратегічні наміри	69,90±10,397	68,60±9,307	81,62±10,128	69,54±10,311	84,35±10,964
Координація та інтеграція	76,10±8,083	75,10±8,073	78,33±6,386	75,18±8,093	79,19±7,346
Командна робота	87,13±5,010	87,05±5,012	93,21±3,285	87,11±5,011	89,31±4,986

Зміни за показником мотивації уникнення невдач. За показником «Мотивація до уникнення невдач» зроблено такі спостереження. Загальний показник по

групі сержантів із досвідом служби до 5 років ($n=62$) демонструє середнє значення 12,13±1,52. в ЕГ до тренінгу виявлено результат 11,22±1,44, в ЕГ після тренінгу

виявлено значне підвищення мотивації – $17,58 \pm 1,06$, що є позитивною динамікою. КГ1 показала результат $12,04 \pm 1,46$, що дуже близько до середнього показника сержантів з досвідом до 5 років служби. У КГ2 був високий показник $18,61 \pm 1,06$, що вказує на високий рівень мотивації серед сержантів із більшим досвідом військової служби.

Після проведення тренінгу в ЕГ було зафіксовано значне підвищення рівня мотивації до уникнення невдач – з $11,22 \pm 1,44$ до $17,58 \pm 1,06$. Це вказує на високу ефективність тренінгової програми. Додатково з'ясовано що, результати ЕГ після тренінгу наближені до показників КГ2, що підкреслює високий рівень їх мотивації порівняно з більш досвідченими сержантами.

Із використанням *t*-критерію Стьюдента виявлено, що відмінності між ЕГ до тренінгу і після тренінгу є статистично достовірними з рівнем достовірності $p < 0,05$ та коефіцієнтом $d = 1,2$.

Тренінгова програма показала ефективність у зміцненні мотивації до уникнення невдач серед молодих сержантів. Рекомендується її подальше впровадження для підготовки молодих сержантів ЗС України.

Зміни за показником цінності «Розвиток себе» середній показник за вибіркою становить $5,87 \pm 1,563$, ЕГ до тренінгу має середнє значення $5,02 \pm 1,501$, що трохи нижче від загального показника сержантів з досвідом служби до 5 років. Істотне зростання спостерігається у групі ЕГ після тренінгу, де показник становить $7,66 \pm 1,563$. Це значення набагато вище від показника до тренінгу та загального показника сержантів з досвідом роботи до 5 років. У КГ1 виявлено показник $5,11 \pm 1,497$, що практично збігається з середнім значенням для сержантів до 5 років. У КГ2, до складу якої увійшли досвідчені сержанти, це показник вищий – $8,81 \pm 0,954$. Використовуючи *t*-критерій Стьюдента для парних вибірок, ми отримали такі результати: ЕГ до і після тренінгу: $t = 9,23$, $p < 0,001$. ЕГ після тренінгу і КГ1: $t = 7,61$, $p < 0,001$; ЕГ після тренінгу і КГ2: $t = 3,84$, $p < 0,05$.

Зміни за показником «Розвиток себе» для групи ЕГ після проведення тренінгу дуже позитивні, показник збільшився з $5,02 \pm 1,501$ до $7,66 \pm 1,563$, що вказує на ефективність тренінгу в розвитку персональних якостей та самосвідомості у сержантів.

Цікавим є те, що після тренінгу показник «Розвиток себе» у ЕГ наблизився до показника групи КГ2 ($8,81 \pm 0,954$). Враховуючи, що КГ2 включає сержантів із більшим досвідом служби, можна зробити висновок, що тренінг дав змоги менш досвідченим сержантам ЕГ досягти рівня саморозвитку своїх більш досвідчених колег. Таким чином, тренінгова програма виявилася дієвим засобом для прискореного розвитку персональних якостей серед молодших сержантів.

Зміни за показником цінності «Активні соціальні контакти». У дослідженні показника «Активні соціальні контакти» було виявлено таку динаміку: загальна вибірка сержантів з досвідом служби на посаді до 5 років ($n=62$) виявила середній показник $8,27 \pm 0,926$. В ЕГ до тренінгу середнє значення становило $7,67 \pm 0,623$, що трохи нижче від загального показника сержантів з досвідом до 5 років. Після проведення тренінгу значення для ЕГ підвищилося до $8,91 \pm 0,570$, перевищуючи як початковий показник, так і загальний показник сержантів з досвідом служби до 5 років. У водночас у КГ1 виявлено показник $7,96 \pm 0,856$, який є нижчим від середнього для сержантів з досвідом служби до 5 років, але вищим за показник ЕГ до тренінгу. Завершує ряд КГ2 з показником $8,75 \pm 0,680$, який є вищим в порівнянні з усіма іншими групами, окрім ЕГ після тренінгу.

У ході аналізу результатів за допомогою *t*-критерію Стьюдента було отримано такі узагальнення. Порівняння показників групи ЕГ до та після тренінгу показало значущу різницю: $t = 8,45$ з рівнем значущості $p < 0,001$. Це вказує на високу ефективність тренінгу в поліпшенні «Активних соціальних контактів» у сержантів. Під час порівняння показників ЕГ після тренінгу з КГ1 було виявлено статистично значущу різницю: $t = 6,28$, $p < 0,001$. Такий результат означає сержанти з групи ЕГ після тренінгу значно перевершили за цим показником сержантів КГ1. Однак порівняння ЕГ після тренінгу з КГ2 не показало статистично значущої різниці: $t = 1,65$, $p > 0,05$. Це означає, що хоча показники «Активних соціальних контактів» у групі ЕГ після тренінгу підвищилися, вони не є статистично відмінними від показників сержантів із більшим стажем служби (КГ2).

Зміни за показником цінності «Прагматичність» сержанти з досвідом служби до 5 років ($n=62$) виявили середній

показник «Прагматичність» на рівні $6,00 \pm 1,460$. Перед тренінгом група ЕГ показала дещо нижчий результат – $5,53 \pm 1,365$. Проте після тренінгу цей показник в ЕГ підвищився до $8,43 \pm 1,428$. Використовуючи *t*-критерій Стьюдента для порівняння ЕГ до та після тренінгу, отримуємо: $t = 10,93$, $p < 0,001$, що вказує на статистично значущу різницю і підтверджує ефективність тренінгу.

КГ1, яка включає сержантів з досвідом служби до 5 років служби, які не проходили тренінг, має показник «Прагматичність» на рівні $5,89 \pm 1,392$. Порівнюючи ЕГ після тренінгу із КГ1 за допомогою *t*-критерію Стьюдента, ми отримуємо: $t = 9,63$, $p < 0,001$, тобто знову підтверджено статистично значуща різниця в користь ЕГ після тренінгу.

У групі КГ2, у який представлені сержанти із стажем служби понад 5 років, середнє значення становить $8,56 \pm 1,222$. Порівнюючи ЕГ після тренінгу із КГ2, отримуємо значення *t*-критерію Стьюдента: $t = 0,55$, $p > 0,05$, що вказує на відсутність статистично значущої різниці між цими групами, тобто після тренінгу сержанти з групи ЕГ досягли рівня прагматичності, характерного для більш досвідчених сержантів (КГ2).

Зміни за показником особистісної властивості «Відкритість». Розглядаючи параметр «Відкритість» серед досліджуваних груп сержантів, звернено увагу на такі результати. Загальний показник для сержантів зі стажем до 5 років ($n=62$) становить $6,87 \pm 0,983$. Група ЕГ до проведення тренінгу мала середній показник «Відкритість» на рівні $6,53 \pm 0,887$, що незначно нижче за загальний показник. Проте після тренінгу цей показник знизився до $4,56 \pm 1,171$. Ця зміна є статистично значущою, як показує *t*-критерій Стьюдента: $t = 10,74$, $p < 0,001$. Контрольна група КГ1, до складу якої включено сержантів зі стажем до 5 років, які не проходили тренінг, показала результат $6,48 \pm 0,786$. Використовуючи *t*-критерій Стьюдента для порівняння КГ1 та ЕГ після тренінгу, ми отримали такі показники: $t = 11,42$, $p < 0,001$, що підтверджує статистично значущу різницю між цими групами. Сержанти зі стажем служби понад 5 років (КГ2) мають показник «Відкритість» на рівні $3,41 \pm 1,104$. Порівнюючи ЕГ після тренінгу із КГ2, ми отримали *t*-критерій Стьюдента: $t = 6,52$, $p < 0,001$.

Ці результати вказують на те, що після тренінгу сержанти стали менш відкритими, що може бути інтерпретовано як обережне ставлення до нового досвіду або більшу зосередженість на конкретних завданнях. Тренінг вплинув на показник «Відкритість», наблизивши його до показників більш досвідчених сержантів.

Зміни за показником «Екстраверсія». Загальний показник для сержантів зі стажем до 5 років ($n = 62$) становить $6,69 \pm 1,018$. Група ЕГ до проведення тренінгу виявлено показник «Екстраверсія» на рівні $6,77 \pm 1,031$, який майже збігається із загальним показником сержантів з досвідом служби до 5 років. Проте після тренінгу цей показник знизився до $4,77 \pm 1,691$. Застосовуючи *t*-критерій Стьюдента для порівняння ЕГ до і після тренінгу ми отримали: $t=7,41$, $p < 0,001$, що підтверджує статистичну значущість змін.

У КГ1 виявлено показник $6,61 \pm 1,014$. Порівнюючи ЕГ після тренінгу з КГ1, ми отримали *t*-критерій Стьюдента: $t = 6,69$, $p < 0,001$, що підтверджує статистичну значущість різниці між цими групами. У КГ2 показником $5,29 \pm 1,683$ є вищий порівняно із ЕГ після тренінгу, але нижчий порівнянні із загальним показником з досвідом служби сержантів до 5 років. Використовуючи *t*-критерій Стьюдента для порівняння ЕГ після тренінгу з КГ2, ми отримали: $t = 1,92$, $p > 0,05$, що вказує на відсутність статистично значущої різниці між цими групами.

Підсумовуючи доходимо до висновку, що тренінг вплинув на показник «Екстраверсія», знизивши його у групі ЕГ. Це може вказувати на зміни в соціальному спілкуванні або поведінці сержантів після тренінгу.

Зміни за показником когнітивно-поведінкової стратегії позитивного перефокусування.

Встановлено, що стратегія «Позитивне пере фокусування» поліпшилася. Загальний показник для сержантів із стажем до 5 років ($n = 62$) дорівнює $51,79 \pm 9,110$. ЕГ до проведення тренінгу має показник на рівні $50,76 \pm 9,10$, що практично збігається з загальним показником сержантів до 5 років. Однак після тренінгу цей показник значно зросив і становить $72,33 \pm 6,418$. Застосовуючи *t*-критерій Стьюдента для порівняння ЕГ до і після тренінгу, отримали: $t = 14,16$, $p < 0,001$, що підтверджує статистичну значущість змін. КГ1 має показник $51,70 \pm 8,110$. Порівнюючи ЕГ після

тренінгу з КГ1, отримали t -критерій Стьюдента: $t = 15,82$, $p < 0,001$, підтверджуючи статистичну значущість різниці між цими групами. Група КГ2 має високий показник $84,25 \pm 5,815$. Використовуючи t -критерій Стьюдента для порівняння ЕГ після тренінгу та КГ2, отримали: $t = 10,67$, $p < 0,001$, що свідчить про статистичну значущість різниці між ними. Загалом, результати свідчать про високу ефективність тренінгу щодо розвитку позитивного перефокусування серед сержантів з групи ЕГ, зі зростанням цього показника після тренінгу. Тим не менше, хоча показник в ЕГ після тренінгу збільшився, він все ще залишається нижчим в порівнянні з КГ2, демонструючи потенціал для подальшого розвитку та вдосконалення.

Зміни за показником когнітивно-поведінкової стратегії «Перспектива».

У загальній вибірці сержантів зі стажем служби до 5 років ($n=62$) середній показник «Перспектива» становить $78,27 \pm 7,180$.

Після рандомізації ЕГ до тренінгу має середнє значення $77,28 \pm 7,160$, яке практично не відрізняється від загального показника для сержантів з досвідом служби на посаді до 5 років. Однак після тренінгу значення зросло і становить $85,32 \pm 6,620$. Застосовуючи t -критерій Стьюдента для порівняння ЕГ до і після тренінгу, ми отримали: $t = 6,91$, $p < 0,001$, що підтверджує статистичну значущість змін.

Крім того у КГ1 виявлено такий самий показник, як і для сержантів із загальної групи – $78,27 \pm 7,180$. Порівнюючи ЕГ після тренінгу з КГ1 за допомогою t -критерію Стьюдента, ми отримали: $t = 6,45$, $p < 0,001$, що вказує на статистичну значущість різниці між групами.

У КГ2 показник «Перспектива» дорівнює $82,47 \pm 5,285$. Використовуючи t -критерій Стьюдента для порівняння ЕГ після тренінгу та КГ2, отримали: $t = 3,01$, $p < 0,01$, що вказує на статистичну значущість різниці між цими групами.

Загалом ці дані показують що більшість сержантів після тренінгу мають високий рівень сприйняття перспективи, але існують і винятки, які можуть потребувати додаткової уваги або підтримки.

Зміни за показником «Здатність чинити вплив на інших».

Аналіз показника «Здатність впливати на інших» показує, що сержанти зі стажем служби до 5 років ($n = 62$) демонструють середній показник $4,61 \pm 1,285$. В ЕГ до тренінгу виявлено значення $4,62 \pm 1,203$.

Проте після проходження тренінгу значення цього показника в ЕГ зросло і становить $7,59 \pm 1,181$ ($t = 15,78$, $p < 0,001$), що підтверджує статистичну значущість змін.

У КГ1 виявлено показник $4,6 \pm 1,284$, що практично не відрізняється від показника сержантів із досвідом служби до 5 років. Порівнюючи ЕГ після тренінгу і КГ1 за допомогою t -критерію Стьюдента, ми отримали: $t = 14,84$, $p < 0,001$, що вказує на статистичну значущість різниці.

В КГ2 показник «Здатність впливати на інших» є найвищим та дорівнює $8,73 \pm 0,577$. Використовуючи t -критерій Стьюдента для порівняння ЕГ після тренінгу та КГ2, ми отримали: $t = 5,86$, $p < 0,001$, підтверджуючи статистичну значущість різниці між цими групами.

Таким чином, за допомогою тренінгу зросла здатність учасників ЕГ впливати на інших, але найвищий показник залишився у групі КГ2. Прояв зазначеної властивості зріс, тому можна сказати, що тренінг позитивно вплинув на самооцінку сержантів та їхню здатність впливати на інших. Таке зростання може вказувати на підвищення впевненості у своїх управлінських здібностях та ефективності у використанні навичок військового керівника.

Таким чином, можна стверджувати, що програма професійного тренінгу з розвитку управлінської культури сержантів показала ефективність у поліпшенні здатності сержантів впливати на підпорядкований особовий склад.

Зміни за показником організаційної культури «Участь в управлінні». Виявлено, що показник «Участь в управлінні» після тренінгу збільшився, що може вказувати про на відчуття поліпшення у розумінні учасниками тренінгу своєї ролі в управлінських процесах та відчуття більшої впевненості у своїй здатності активно функціонувати в них.

Аналізуючи показник «Участі в управлінні», можна виокремити такі моменти: у групі сержантів з досвідом служби до 5 років ($n=62$) виявлено середній показник $4,44 \pm 1,210$. В ЕГ до тренінгу цей показник становив $4,41 \pm 1,20$. Після проходження тренінгу показник зріс в ЕГ до $7,11 \pm 1,327$. Застосовуючи t -критерій Стьюдента для порівняння ЕГ до і після тренінгу, отримуємо: $t = 13,56$, $p < 0,001$, що вказує на статистичну значущість цієї різниці. У КГ1 виявлено показник $4,39 \pm 1,211$, що близький до показника сержантів з досвідом служби до 5 років і ЕГ

до тренінгу. Порівнюючи показники ЕГ після тренінгу і КГ1 за допомогою t -критерію Стьюдента, отримуємо: $t = 14,12, p < 0,001$, що підтверджує статистичну значущість різниці між цими групами. У КГ2 найвищий показник участі в управлінні, який становить $8,32 \pm 1,425$. Порівнюючи ЕГ після тренінгу і КГ2 із використанням t -критерію Стьюдента, отримуємо: $t = 5,79, p < 0,001$, що свідчить про статистичну значущість різниці.

Отже, тренінг показав ефективність у збільшенні ролі участі в управлінні для учасників ЕГ, проте КГ2 все одно залишила лідером за цим показником.

Стандартне відхилення збільшилося, що може вказувати на дещо більший розкид даних після проведення тренінгу, але вказує на відносну однорідність групи. Зміни в показниках медіан вказують на те, що половина учасників тренінгу оцінюють свою участь в управлінні вище цього значення. Також виявлено більший розкид даних, що відображає вищу варіативність в оцінках учасників тренінгу. Таким чином, можна стверджувати, що програма тренінгу допомогла поліпшити розуміння та учасниками управлінських процесів та участь у них.

Зміни за показником організаційної культури «Структурування завдань». Аналізуючи параметр «Структурування завдань», можемо спостерігати наступні особливості. Сержанти з досвідом до 5 років ($n=62$) демонструють середнє значення $498 \pm 1,769$. В ЕГ до тренінгу виявлено подібний показник, який дорівнює $4,95 \pm 1,665$. Проте після проходження тренінгу цей показник зріс в ЕГ до $7,19 \pm 1,241$. Під час порівняння ЕГ до та після тренінгу за допомогою t -критерію Стьюдента отримуємо: $t = 10,26, p < 0,001$, що підтверджує статистичну значущість цієї різниці. Показник КГ1 ($4,97 \pm 1,763$) майже ідентичний середньому значенню сержантів з досвідом до 5 років та ЕГ до тренінгу. Порівняння з ЕГ після тренінгу за допомогою t -критерію Стьюдента вказує на значущу різницю: $t = 9,73, p < 0,001$. У КГ2 з показником $7,69 \pm 1,345$ перевищено результати більшості інших груп. Порівнюючи ЕГ після тренінгу з КГ2, отримуємо: $t = 2,61, p < 0,01$, що також підтверджує статистичну значущість різниці.

В цілому результати вказують на високу ефективність тренінгу для ЕГ, яка змогла підвищити свої навички

структурування завдань до рівня КГ2. Показник «Структурування завдань» збільшився, виявлено більший розкид даних, але при цьому певну стабільність у рейтингах учасників. Зростання медіани вказує на те, що половина учасників тренінгу оцінює своє вміння структурувати завдання вище цього значення. Діапазон збільшився до 5, вказуючи на трохи більший розкид даних, але все ще в межах прийнятних значень. Ці дані можуть вказувати умінь структурування завдань учасниками тренінгу, що є важливим компонентом їх управлінської культури.

Зміни в показниках циклу управлінських умінь. На констатувальному етапі виявлено, що сержанти з досвідом служби до 5 років ($n=62$) мають середнє значення $54,60 \pm 9,225$. В ЕГ до тренінгу було виявлено показник $54,30 \pm 9,425$, а після проходження тренінгу цей показник зріс і становить $74,30 \pm 9,128$. За допомогою t -критерію Стьюдента під час порівняння ЕГ до і після тренінгу ми отримуємо: $t = 12,54, p < 0,001$, що вказує на статистично значущу різницю. Показник КГ1 ($54,50 \pm 9,420$) майже не відрізняється від середнього значення сержантів до 5 років та ЕГ до тренінгу. Під час порівняння з ЕГ після тренінгу за t -критерієм Стьюдента визначено значущу різницю: $t = 12,10, p < 0,001$. КГ2 виявлено значенням $79,52 \pm 17,444$ що є найвищим серед усіх груп. Порівнюючи ЕГ після тренінгу та КГ2, отримуємо t -критерій Стьюдента: $t = 2,16, p < 0,05$, що вказує на статистичну значущість різниці, хоча її величина менша, порівняно з іншими групами.

Поліпшення управлінського уміння за показником «Роз'яснення цілей» може значно позитивно вплинути на ефективність виконання службових обов'язків сержантів. Коли військовослужбовці розуміють цілі та очікування, вони можуть бути більш зосереджені на виконанні своїх завдань і більш ефективні у виконанні своєї роботи. Це також може підвищити цінності моралі, тому що чітко визначені цілі можуть допомогти військовослужбовцям відчувати, що їхній внесок важливий та цінний.

Крім того, роз'яснення цілей є ключовим аспектом ефективного керівництва. Якщо командир може чітко і зрозуміло передати визначені цілі своїм підлеглим, це сприяє більшій організованості та координації всередині команди. Отже, високі показники у цій категорії відображають важливі навички

лідерства та комунікації, які допомагають підвищити ефективність служби.

За показником **«Взаємодія з підлеглими»**, після тренінгу сержанти показали покращення. Так на етапі констатації було виявлено, що сержанти до 5 років ($n=62$) демонструють середній показник взаємодії з підлеглими на рівні $66,58 \pm 10,328$.

Виявлено, що ЕГ до тренінгу цей показник ставив $66,48 \pm 10,228$. Проте після проходження тренінгу цей показник в ЕГ підвищив до $74,79 \pm 6,331$. Якщо порівняти показники ЕГ до і після тренінгу за допомогою t -критерію Стьюдента, отримаємо значення: $t = 6,23$, $p < 0,001$, що вказує на статистично значущу різницю. У КГ1 виявлено показник $66,50 \pm 10,328$, який також практично збігається з показниками сержантів із досвідом служби до 5 років та ЕГ до тренінгу. Порівнюючи його з ЕГ після тренінгу за допомогою t -критерію Стьюдента, ми отримали: $t = 6,08$, $p < 0,001$. У КГ2 виявлено показник $76,99 \pm 8,135$, найвищий серед усіх груп. Цей показник, якщо його порівняти з ЕГ після тренінгу, дає такий t -критерій Стьюдента: $t = 1,92$, $p > 0,05$, що вказує на відсутність статистично значущої різниці між цими групами.

Це вказує на значне поліпшення взаємодії з підлеглими в цій групі, що може значно впливати на керування підрозділом. Здатність ефективно спілкуватися та взаємодіяти з підлеглими це важливий чинник успішного лідерства, що може допомогти у формуванні більш згуртованої та продуктивної команди і сприяти кращому виконанню завдань та вищій ефективності діяльності загалом. Ефективна взаємодія з підлеглими також може підвищити моральний стан і та задоволеність роботою військовослужбовців, що додатково позитивно впливатиме на їхню продуктивність та загальну ефективність команди.

Також зауважимо, що підвищення рівня взаємодії може сприяти кращій адаптації до змін, ефективного вирішенню конфліктів та поліпшення співпраці всередині команди.

Після професійного тренінгу з управлінського уміння **«Створення команд»**, у сержантів виявлено збільшення середнього значення досліджуваного показника. Це відображає значне поліпшення навичок створення команд у цій групі після проведення тренінгу. Згуртованість є ключовим елементом військової служби, а ефективно її створення

та управління нею може сприяти більшій успішності на службі.

Аналізуючи показник **«Створення команд»** можна виокремити такі характеристики. Сержанти з терміном проходження військової служби до 5 років ($n=62$) показали середнє значення $75,37 \pm 3,730$. В ЕГ до тренінгу його значення становить $75,33 \pm 3,636$. Однак після тренінгу значення в цій групі зросло до $82,67 \pm 2,736$. Для порівняння ЕГ до і після тренінгу застосовано t -критерій Стьюдента виявлено: $t = 13,62$, $p < 0,001$, що вказує на статистично значуще зростання. У КГ1 виявлено показник $75,34 \pm 3,536$, який збігається із загальним показником сержантів із досвідом служби до 5 років та ЕГ до тренінгу. Якщо порівняти цей показник з ЕГ після тренінгу за допомогою t -критерію Стьюдента, отримаємо: $t = 13,44$, $p < 0,001$. У КГ2 виявлено показник $84,24 \pm 8,397$, найвищий серед усіх груп. Під час порівняння цього показника з ЕГ після тренінгу за допомогою t -критерію Стьюдента виявлено: $t = 1,27$, $p > 0,05$, що вказує на те, що різниця не є статистично значущою.

Таким чином, тренінг позитивно вплинув на навички сержантів у створенні команд, але показники КГ2 демонструють, що існують інші чинники або методики, які можуть допомогти досягти навіть вищих результатів.

Здатність вмiло створювати команди й управляти ними може підвищити ефективність і продуктивність діяльності групи, поліпшити комунікацію і моральний стан всередині групи, та, у свою чергу, сприяти успіху у виконанні місій та завдань та завдань, а також поліпшити взаємодію з підлеглими. Зрештою поліпшення навичок створення команд може сприяти загальній ефективності військових підрозділів, у тому числі в умовах бойових дій.

Зміни в показниках організаційної культури. За показником **«Стратегічні наміри»** сержанти після тренінгу продемонстрували відчутне поліпшення за середнім значенням. Це вказує на значне удосконалення у розвитку стратегічних намірів у групі сержантів з досвідом служби до 5 років. В ЕГ до тренінгу визначено показник $68,60 \pm 9,307$, трохи нижчий від загального показника сержантів з досвідом служби до 5 років. Однак після тренінгу цей показник в ЕГ значущо зріс – до $81,62 \pm 10,128$. Для порівняння ЕГ до і після тренінгу застосовано t -критерій Стьюдента і

визначено: $t = 7,83$, $p < 0,001$, що підтверджує статистично значуще зростання показнику. КГ1 виявлено показник $69,54 \pm 10,311$, який майже збігається із загальним показником сержантів з досвідом служби до 5 років. Під час порівняння цього показника з ЕГ після тренінгу за t -критерієм Стьюдента виявлено: $t = 7,25$, $p < 0,001$. У КГ2 виявлено високий показник – $84,35 \pm 10,964$, найвищий серед усіх груп. Під час порівняння цього показника з ЕГ після тренінгу t -критерієм Стьюдента виявлено: $t = 1,60$, $p > 0,05$, тобто різниця не є статистично значущою.

Отже, пропонуваній нами професійний тренінг істотно поліпшує стратегічні наміри сержантів, але показники КГ2 з покращенням компонента управлінської культури «Стратегічні наміри» більш значущі для ефективності служби сержантів. Якщо сержант має чіткі стратегічні наміри, він здатний ефективніше керувати і координувати дії своїх підлеглих. Стратегічні наміри включають відповідальність за планування дій на високому рівні, розуміння важливості цілей і завдань, а також здатність прийняти важливі рішення з огляду на розподіл ресурсів, ідентифікацію потенційних загроз та реагування на них. З поліпшенням стратегічних намірів, сержанти здатні краще управляти своїми командами та виконувати свої завдання.

За показником «Координація та інтеграція» після тренінгу відбулися позитивні зміни. В цілому сержанти з досвідом служби до 5 років ($n=62$) мають середній показник $76,10 \pm 8,083$. До тренінгу ЕГ показала результат $75,10 \pm 8,073$, однак після тренінгу цей показник в ЕГ підвищився до $78,33 \pm 6,386$. Для визначення статистичної значущості цього підвищення застосовано t -критерій Стьюдента. У КГ1 виявлено показник $75,18 \pm 8,093$, наближені до показника ЕГ до тренінгу і дещо нижчий від показника сержантів з досвідом служби до 5 років. Для порівняння показників у КГ1 й ЕГ після тренінгу застосовано t -критерій Стьюдента, який допоможе з'ясувати, чи є різниця статистично значущою. У КГ2 виявлено найвищий показник серед усіх груп: $79,19 \pm 7,346$. Порівняння цього показника з ЕГ після тренінгу за допомогою t -критерію Стьюдента покаже статистичну значущість різниці.

Отримані дані вказують на поліпшення здібностей до координації та інтеграції в ЕГ. Підвищення рівня «Координації та

інтеграції» важливе для ефективного виконання службових обов'язків сержантами. В сучасних умовах військової служби важливо вміти взаємодіяти з різними відділами, підрозділами та особовим складом, а забезпечення ефективної інтеграції є внеском сержантів у роботу цілого колективу, взаємодію з громадськістю або іншими відомствами. Отже, поліпшення в цих галузях може значною мірою підвищити ефективність сержантів у виконанні їхніх обов'язків, сприяти кращому взаєморозумінню та співпраці в команді.

Також визначено, що за показником «Командна робота» після проведення тренінгу зросло середнє значення та зменшився діапазон варіативності. Так, сержанти з досвідом служби до 5 років ($n=62$) мають середній показник «Командної роботи» $87,13 \pm 5,010$. В ЕГ до тренінгу показник дорівнював $87,05 \pm 5,012$, після тренінгу підвищувався до $93,21 \pm 3,285$. У ході порівняння ЕГ до і після тренінгу за t -критерієм Стьюдента визначено: $t = 4,56$, $p < 0,001$. У КГ1 показник становить $87,11 \pm 5,011$. Під час порівняння з ЕГ після тренінгу t -критерій Стьюдента дорівнює: $t = 3,82$, $p < 0,001$. У КГ2 показник становить $89,31 \pm 4,986$. Під час порівняння з ЕГ після тренінгу t -критерій Стьюдента має такі значення: $t = 2,45$, $p < 0,05$.

Ці дані вказують, що тренінг дійсно статистично значуще впливає на навички командної роботи учасників ЕГ. Поліпшення показників «Командної роботи» важливе для ефективності служби сержантів, оскільки вони виконують роль посередників між офіцерським складом та рядовими військовослужбовцями. Командна робота критична для успішного виконання службово-бойових завдань, особливо стресових ситуаціях або в умовах бою. Успішна командна робота передбачає здатність ефективно спілкуватися, координувати дії, вирішувати конфлікти і виробляти спільні рішення. Зростання показника «Командна робота» відображає поліпшення цього важливого аспекту служби сержантів: може сприяти поліпшення загальної моральної атмосфери в рядах військовослужбовців, взаємин між військовослужбовцями та збільшення ефективності виконання військових завдань.

Висновок. Можемо констатувати, що тренінг сприяв підвищенню мотивації сержантів до подолання труднощів та уникнення небажаних результатів, що може

Питання психології

позитивно вплинути на продуктивність їх роботи і ставлення до ризику.

Усі зміни, що відбулися, можна розподілити за компонентами управлінської культури відповідно до дослідницької моделі:

мотиваційний компонент управлінської культури сержантів:

– підвищено мотивацію сержантів до подолання труднощів;

– збільшено інтерес до особистого розвитку, що вказує на прагнення до самоактуалізації;

– збільшено зацікавленість у взаємодії з колегами.

емоційно-вольовий компонент:

– зменшено екстравертованість, що може вказувати на зміни в підходах до спілкування;

– сформовано стратегії позитивного перефокусування у складних ситуаціях;

когнітивний компонент:

– розвинено прагматичний підхід до рішень;

– розвинено аналітичні здібності;

– помічено зміни у сприйнятті та розумінні ситуацій, що сприяє поліпшенню аналітичних здібностей;

діяльнісний (професійний) компонент:

– поліпшено здатність впливати на підлеглих, виявлено зростання рівня лідерської ефективності;

– активізовано участь в управлінських процесах і структуруванні завдань;

– розвинено ключові управлінські уміння – роз'яснення цілей, взаємодію з підлеглими, створення команд;

– позитивні зрушення в організаційній культурі, зокрема щодо стратегічних намірів, координації дій та командної роботи.

Перспективою подальших наукових пошуків полягає у виявленні психологічних особливостей взаємозв'язку індивідуально-психологічних характеристик сержантів СВ ЗС України та їх вплив на управлінську культуру.

Список використаних джерел

1. Барко В. І. (2004) Теоретико-психологічні засади управління персоналом органів внутрішніх справ. [Дис. д-ра псих. наук].
2. Бабелюк О.В. (2014) Психологічні умови професійного самовизначення військовослужбовців-контрактників. [Автореф. дис. канд. псих. наук].
3. Катаєв Є.С. (2009) Особливості професійної «Я – концепції» військовослужбовців контрактної служби. [Дис. канд. псих. наук].
4. Ржевський Г. (2017) Психологічні особливості професійного становлення молодших командирів військової служби за контрактом : [Дис. канд. псих. наук].
5. Мацевко Т.М. (2007) Психологічні особливості розвитку управлінської компетентності майбутніх магістрів військового профілю. [Дис. канд. псих. наук].
6. Лефтеров В.О. (2008) Особистісно-професійний розвиток фахівців екстремальних видів діяльності. [Дис. д-ра наук].
7. Осьодло В.І. (2012) Психологія професійного становлення офіцера. [Монографія]. ПП «Золоті ворота».
8. Торчевський Р.В. (2012) Педагогічні умови розвитку управлінської культури майбутніх магістрів військового управління в системі післядипломної роботи. [Автореф. дис. канд. псих. наук].
9. Юркова О.І. (2023) Розвиток психологічної готовності військовослужбовців танкових підрозділів до виконання бойових завдань. [Дис. канд. псих. наук].
10. Цільмак О.М. (2011) Професіогенез компетентності фахівців кримінальної міліції: теорія та практика. [Монографія].
11. Ягунов В. (2013) Управлінська культура офіцерів як системна психолого-педагогічна проблема. Військова освіта. Т. 2, № 28. С. 205–213.

References

1. Barko V. I. (2004) Teoretyko-psykholohichni zasady upravlinnia personalom orhaniv vnutrishnikh sprav. [Theoretical and psychological principles of personnel management of internal affairs bodies]. [Dys. kand. psyk. nauk]. (in Ukrainian)
2. Babeliuk O.V. (2013) Psykholohichni umovy profesiinoho samovyznachennia viiskovosluzhbovtsiv-kontraktnykiv [Psychological conditions of professional self-determination of contract servicemen]. [Avtoref. dys. kand. psyk. nauk] (in Ukrainian)
3. Kataiev Ye.S. (2009) Osoblyvosti profesiinoi «Ja – kontseptsii» viiskovosluzhbovtsiv kontraktnoi sluzhby [Peculiarities of the professional "self-concept" of servicemen in contract service.]. [Dys. kand. psyk. nauk] (in Ukrainian)

4. Rzhovskyi H. (2017) Psykholohichni osoblyvosti profesiinoho stanovlennia molodshykh komandyriv viiskovoi sluzhby za kontraktom : [Psychological features of the professional formation of junior commanders of military service under contract]. [Dys. kand. psyk. nauk] (in Ukrainian)
5. Lefterov V.O. (2008) Osobystisno-profesiyni rozvytok fakhivtsiv ekstremalnykh vydiv diialnosti:[Personal and professional development of experts in extreme types of activities.]. [Dys. d-ra nauk] (in Ukrainian)
6. Matsevko T.M. (2007) Psykholohichni osoblyvosti rozvytku upravlinskoï kompetentnosti maibutnykh mahistriv viiskovoho profilu, [Psychological features of the development of managerial competence of future masters of the military profile]. [Dys. kand. psyk. nauk] (in Ukrainian)
7. Osodlo V.I. (2012) Psykholohiia profesiinoho stanovlennia ofitsera. [Psychology of the professional formation of an officer] [Monohrafiia]. (in Ukrainian).
8. Torchevskyi R.V. (2012) Pedahohichni umovy rozvytku upravlinskoï kultury maibutnykh mahistriv viiskovoho upravlinnia v systemi pislidyplomnoi roboty [Pedagogical conditions for the development of managerial culture of future masters of military administration in the system of postgraduate work]. [Avtoref. dys. kand. psyk. nauk] (in Ukrainian)
9. Iurkova O.I. (2023) Rozvytok psykholohichnoi hotovnosti viiskovosluzhbovtsiv tankovykh pidrozdiliv do vykonannia boiovykh zavdan [Development of psychological readiness of servicemen of tank units to perform combat tasks]. [Dys. kand. psyk. nauk] (in Ukrainian)
10. Tsilmak O.M. (2011) Profesiohenez kompetentnosti fakhivtsiv kryminalnoi militsii: teoriia ta praktyka. [Monohrafiia]. [Professional development of the competence of criminal police specialists: theory and practice.] (in Ukrainian)
11. Iahupov V. (2013) Upravlinska kultura ofitseriv yak systemna psykholoho-pedahohichna problema. [Managerial culture of officers as a systemic psychological and pedagogical problem]. [Viiskova osvita] (in Ukrainian)

Summary

Nesterenko N. post graduate student of the Department of Internal Communications National University of Defense of Ukraine

TRAINING FOR THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT CULTURE OF SERGEANTS OF THE GROUND FORCES OF THE ARMED FORCES OF UKRAINE

Introduction *In the face of prolonged large-scale aggression by the Russian Federation against Ukraine, understanding the management culture of sergeants in the Ground Forces of the Armed Forces of Ukraine as a socio-psychological and organizational-behavioral concept necessitates the refinement of its methodological aspects at the social-professional level due to increased demands imposed by the state and society on the organization of the activities of the Armed Forces of Ukraine, including the active utilization of management culture by sergeants.*

Purpose *The validation of the training program for the development of management culture for sergeants of the Ground Forces of the Armed Forces of Ukraine.*

Methods *To address the research objectives, a complex of interconnected research methods was utilized, including theoretical and statistical analysis of empirical data, the Student's t-test for independent samples.*

Originality *Determinants of the management culture of sergeants in the Ground Forces of the Armed Forces of Ukraine. The practical significance of the obtained research results lies in the utilization of this data in the psychological support system of military personnel of the Ground Forces of the Armed Forces of Ukraine during the execution of service and combat tasks.*

Conclusion *We can conclude that the training contributed to an increase in the motivation of sergeants to overcome difficulties and avoid undesirable outcomes, which can positively impact their work productivity and attitude toward risk. All the changes that occurred can be categorized into components of the management culture according to the research model: motivational component - increased motivation of sergeants to overcome difficulties; increased interest in personal development, indicating a desire for self-actualization; increased interest in interaction with colleagues; emotional-volitional component - reduced extraversion, which may indicate changes in communication approaches; formation of strategies for positive refocusing in complex situations; cognitive component - developed a pragmatic approach to decision-making; improved analytical abilities, changes in perception and understanding of situations, contributing to improved analytical skills; operational (professional) component - improved ability to influence subordinates, increased leadership effectiveness; increased participation in management processes and task structuring; developed key management skills - clarifying goals, interacting with subordinates, and team building; positive shifts in organizational culture, particularly regarding strategic intentions, coordination of actions, and teamwork.*

Keywords: *management culture; training; military leader; sergeant; personal development; Armed Forces of Ukraine.*

Received/Поступила: 05.10.23.