

**СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА МОДЕЛЬ АКТИВАЦІЇ ВІЙСЬКОВИМ
КЕРІВНИКОМ ОСОБИСТІСНОГО РЕСУРСУ ПЕРСОНАЛУ**

Немінський І. В. начальник відділу психологічної підготовки Управління психологічної підтримки персоналу Головного управління психологічної підтримки персоналу Збройних Сил України
<https://orcid.org/0009-0008-9155-1129>

У статті 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.

Ключові слова: системний аналіз; суб'єктно-діяльнісний підхід; особистісний ресурс; персонал; управлінський вплив та взаємодія; особистісно утворювальний менеджмент.

Вступ. Виявлені раніше нами методологічні засади дозволили 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).

Теоретичне підґрунтя. Проблема особистісних (психологічних, суб'єктних) ресурсів останніми роками попала у фокус досліджень багатьох вчених. Так, В.Ф. Казібекова розглядає філософсько-психологічний зміст поняття «психологічні ресурси особистості», Н.Панасенко досліджував психологічні ресурси

особистості в подоланні кризи, Ю.О.Бохонкова вивчає психологічні особливості адаптаційних ресурсів особистості під впливом самооцінки, О.С. Штепа розглядає психологічні ресурси як медіатор внутрішнього та зовнішнього «Я» людини, А.І. Галян концентрує свою увагу на особистісних ресурсах як чиннику подолання напружених ситуацій у медичних працівників, М.Й. Казанжи – на особистісних ресурсах подолання психологічної кризи, Т.П. Рисинец – на особистісних ресурсах як факторі вибору копінг-стратегій майбутніми психологами, а Н.В. Юр'єва і В.І.Пасічник – на мотиваційних ресурсах стресостійкості військовослужбовців підрозділів Національної гвардії України з конвоювання, екстрадиції та охорони підсудних.

Мета статті – обґрунтування, розробка та презентація структурно-функціональної моделі активації військовим керівником особистісного ресурсу персоналу.

Методи дослідження – контент-аналіз, порівняння, систематизація, класифікація.

Результати та обговорення. 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 (Болтівець, 2010; Бродовська, Патрик, & Яблонько, 2005; Шапар, 2007; Штепа, 2016). 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 самоствавлення, 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 (Бродовська, Патрик, & Яблонько, 2005, с. 224).. Як механізми активації особистісного ресурсу персоналу є такі психічні феномени: наявність складноорганізованої, деталізованої, інтегрованої суб'єктивної моделі об'єктивного світу (що містить позитивне самоствавлення, 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 із категоріями, що описують побудову в організації смислового різноманіття, орієнтацію на рефлексивне прояснення різноманіття форм смислотворення, установлення партнерських стосунків, забезпечення монособ'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 (Колосович, 2018, с. 232). 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. Надання особистості свободи вибору мети, надання динаміки значущим для його суб'єктивної моделі умовам діяльності («живий рух», «вправа без повторення», подолання

ситуації за наявності перешкод, значної складності діяльності тощо) забезпечують втілення цих умов у реальність.

Модель психологічних механізмів активації військовим керівником особистісного ресурсу персоналу подано на рис. 1.



Рис 1. Структурно-функціональна модель психологічних механізмів активації військовим керівником особистісного ресурсу персоналу.

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. Активація 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 (Матеюк, 2006, с. 366). Забезпечення моносуб'єктності - головне завдання і найсуттєвіша прерогатива військового керівника. В управлінській діяльності як «діяльності з організації діяльності» об'єкт постає як двоїстий, що поєднує у собі два діаметрально протилежні начала - об'єктне і суб'єктне. 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 актуалізації особистісного ресурсу персоналу 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, проектувальний і спрямовувальний 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 нагромаджує та структурує повторюваний досвід у «типи» та «види» сприйняття); «входження в ужиток»; «інституціоналізацію».

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 (Коқун, 2013). 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.І. 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 (Психолого-педагогічні аспекти, 2014, с. 364). 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» дозволяє їй досягати за законом переходу кількості в якість домінування суб'єктної позиції або ставати об'єктом, тобто проявляти переважно суб'єктні або об'єктні можливості. 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 (Матеюк, 2006, с. 366).

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 актуалізації особистісного ресурсу персоналу. 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.

Активізація 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 досконаліший як система, розвинутіший, складно організованіший.

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 ідеології військового керівника є її визначальний, але не вирішальний характер.

Обґрунтування включення до складу моделі функціональної ролі f2. Важливість включення другої функціональної ролі пов'язано 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 самоставлення, 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. 2.

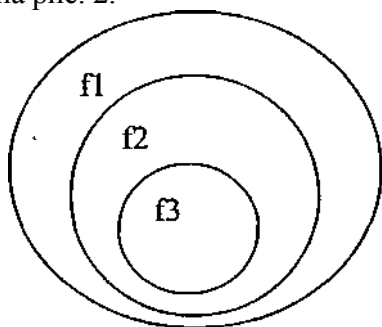


Рис. 2. Співвідношення функціональних ролей військового керівника щодо активації особистісного ресурсу персоналу

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.

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.

Висновки. Отже, на основі принципів системного аналізу та суб'єктно-діяльнісного підходу, підходу з т. з. 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 актуалізації суб'єктного ресурсу персоналу 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 інституціоналізації (упорядкування) взаємної соціальної діяльності персоналу); співвіднесеність управлінських практик із механізмами активації особистісного ресурсу та ін.); наявності у ціннісно-смисловій сфері військового керівника особливостей, що є психологічними передумовами зусиль з активації ним особистісного ресурсу персоналу.

Список використаних джерел

1. Болтівець, С. І. (2010). Українська психологічна термінологія: словник-довідник / укл. С. І. Болтівець, Н. В. Слободяник, М.-Л. А. Чеп, Н. В. Чепелева. К.: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 302.
2. Бродовська, В. Й., Патрик, І. П., Яблонько, В. Я. (2005). Тлумачний словник психологічних термінів в українській мові: словник. 2-е видання. К.: Професіонал, 224.
3. Казібекова, В. Ф. (2017). Психологічні ресурси особистості: філософсько-психологічний зміст. *Науковий вісник ХДУ Серія Психологічні науки*, 1, 2, 120-127.
4. Кокун, О. М. (2013). Життєве та професійне самоздійснення як предмет дослідження сучасної психології. *Практична психологія та соціальна робота*, 9, 1-5.
5. Колосович, О. С. (2018). Психологія взаємодії у військово-професійному середовищі: монографія. Львів: ЛьвДУВС, 232.
6. Матеюк, О. А. (2006). Психологічний вплив командира на підлеглих у військово-професійній діяльності: дис. д-ра психол. наук. Хмельницький, НА ДПСУ ім. Б.Хмельницького, 366.
7. Психолого-педагогічні аспекти діяльності військового керівника: підруч. для слухачів вищ. військ. навч. закл. / [В. І. Осюдло та ін.]; Нац. ун-т оборони України ім. Івана Черняхівського, каф. суспіл. наук. Київ: НУОУ ім. І. Черняхівського, 2014, 364.
8. Шапар, В. Б. (2007). Сучасний тлумачний психологічний словник. Харків: Прапор, 640.
9. Штепа, О. С. (2016). Психологічні ресурси як медіатор внутрішнього та зовнішнього «Я» людини. *Проблеми сучасної психології*, 31, 559-568.

References

1. Boltivec', S. I. (2010). Ukraïnc'ka psyhologichna terminologija: clovnyk-dovidnyk [Ukrainian psychological thermology: Dictionary-guide] / ukl. S.I. Boltive', N.V. Clobodjanyk, M.-L.A.Chepa, N.V.Chepeljeva. K.: DP «Informacijno-analitychne agentctvo», 302. (in Ukrainian)
2. Brodovc'ka, V. J., Patryk, I. P., Jablon'ko, V. Ja. (2005). Tlumachnyj clovnyk psyhologichnyx terminiv v ukrai'nc'kij movi: clovnyk [A glossary of psychological terms in the Ukrainian language: dictionary]. 2-e vydannja. K.: Profecional, 224. (in Ukrainian)
3. Kazibekova, V. F. (2017). Psyhologichni resursy osobystosti: filsofs'ko-psyhologichnyj zmist [Psychological resources of personality: philosophical and psychological content]. *Naukovyj visnyk HDU Serija Psyhologichni nauky*, 1, 2, 120-127. (in Ukrainian)
4. Kokun, O. M. (2013). Zhyttjeve ta profesijne samozdijsnennja jak predmet doslidzhennja suchasnoi' psyhologii' [Life and professional self-realisation as a subject of research in modern psychology]. *Praktychna psyhologija ta social'na robota*, 9, 1-5. (in Ukrainian)
5. Kolosovych, O. S. (2018). Psyhologija vzajemodii' u vijs'kovo-profesijnomu seredovyshhi [Psychology of interaction in the military-professional environment]: monografija. L'viv: L'vDUVS, 232. (in Ukrainian)
6. Matejuk, O. A. (2006). Psyhologichnyj vplyv komandyra na pidleglyh u vijs'kovo-profesijnij dijal'nosti [Psychological influence of the commander on subordinates in military and professional activities]: dys. d-ra psyh. nauk. Hmel'nyckyj, NA DPSU im. B.Hmel'nyckogo, 366. (in Ukrainian)
7. Psyhologo-pedagogichni aspekty dijal'nosti vijs'kovogo kerivnyka [Psychological and Pedagogical Aspects of the Military Leader's Activity]: pidruch. dlja sluhachiv vyshh. vijs'k. navch. zakl. / [V. I. Os'odlo ta in.]; Nac. un-t obrony Ukrai'ny im. Ivana Chernjahovs'kogo, kaf. suspil. nauk. Kyi'v: NUOU im. I. Chernjahovs'kogo, 2014, 364. (in Ukrainian)
8. Shapar, V. B. (2007). Suchasnyj tlumachnyj psyhologichnyj slovnyk [A modern explanatory psychological dictionary]. Harkiv: Prapor, 640. (in Ukrainian)
9. Shtepa, O. S. (2016). Psyhologichni resursy jak mediator vnutrishn'ogo ta zovnishn'ogo «Ja» ljudyny [Psychological resources as a mediator of the inner and outer self]. *Problemy suchasnoi' psyhologii'*, 31, 559-568. (in Ukrainian)

Summary

STRUCTURAL-FUNCTIONAL MODEL OF ACTIVATION OF PERSONNEL RESOURCES BY A MILITARY LEADER

*Neminsky I. Head of the Psychological Training
Department of the Psychological Support
Directorate of the Main Directorate of Psychological
Support of the Armed Forces of Ukraine*

Introduction. *The presence of subjectivity in military personnel, and military leaders in particular, is the most important source and prerequisite for the effective implementation of modern psychotechnologies that are stochastic in nature, as well as their participation in the formation of new social relations in the context of*

the creation of a 'local order' in a military unit (when determining the criteria for assessing the quality of performance of tasks, forming a flexible motivation system, etc.)

The purpose is substantiation, development and presentation of a structural and functional model of activation of personnel's personal resource by a military leader

Methods - content analysis, comparison, systematisation, classification.

Originality. Activation of the personal resource of participants in joint activity (managerial interaction) is a specific activity task, for the study of which it is necessary to consider the equally specific organisation of managerial activity as an organic part of a more general system - a system of joint activity of a hierarchically organised type. In this case, it is advisable to rely on the results of a psychological analysis of managerial activity, which reveals and details its meta-activity status (as the leading one in its implementation), emphasising that it unfolds as an integration of many individual activities. The manager and each performer are positioned as partial subjects of the overall joint activity. Ensuring mono-subjectivity is the main task and the most significant prerogative of a military leader. In managerial activity as 'activity of organising activities', the object appears as a dual one, combining two diametrically opposed principles - object and subject. The leading mechanisms of joint activity are reflexive mechanisms of organising joint activity. Reflective interactions as mechanisms of managerial activity form, in the conditions of managerial influence/interaction, the composition of operational mechanisms for the manifestation of personal resource by an individual, which is the basis for the formation of the composition of operational mechanisms for the manifestation of personal resource by an individual in the conditions of managerial influence/interaction. Activation of the personal resource of personnel is an activity task that requires its own procedural support. Since managerial activity unfolds as an integration of many individual activities, synthesises the features of individual and joint activities, the military leader and each of his subordinates as an executor are positioned as partial subjects of joint activities, it is advisable to refer to the integration of two traditional approaches to the analysis of managerial activity - functional and role-based - in describing the content of the activity in connection with the need to activate the personal resource of personnel.

Conclusion. In the article, based on the principles of system analysis and the subject-activity approach, the approach from the point of view of social mediation to the study of the possibilities of targeted influence on the personal resource of staff, as well as on the basis of generalisation of the disparate factors that determine the effects of activation of the personal resource of staff in managerial influence and interaction, a model of institutionalisation of the process of personality-forming management as a sustainable socio-managerial system based on the formalisation of many forms and techniques is formed.

Keywords: system analysis; subjective-activity approach; personal resource; personnel; managerial influence and interaction; personality-forming management.

Дата надходження рукопису/Date of receipt of the manuscript: 23.11.24.

Дата прийняття рукопису/Date of acceptance of the manuscript: 30.12.24.

© 2025. This work is under an open license CC BY-NC 4.0.