

Львівський державний університет внутрішніх справ

Олександр КОЛОСОВИЧ

Психологія взаємодії
у військово-професійному середовищі

Монографія

Львів
2018

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Львівського державного університету внутрішніх справ
(протокол від 26 липня 2017 № 10)*

Рецензенти:

З.Я. Ковальчук, доктор психологічних наук, доцент,
заступник декана факультету №7 Львівського державного університету
внутрішніх справ;

Н. І. Жигайло, доктор психологічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту економічного факультету Львівського
національного університету ім. І. Франка;

О.А. Куций, кандидат психологічних наук, доцент,
доцент кафедри практичної психології та педагогіки навчально – наукового
інституту психології та соціального захисту Львівського державного
університету безпеки життєдіяльності

Колосович О.С.

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

Автором уперше репрезентовано психологічні особливості службової взаємодії між офіцерами й неформальними лідерами у військовому колективі, як специфічний тип стосунків між різними категоріями військовослужбовців. Запропоновано практичні шляхи психологічної підготовки офіцерів щодо формування згуртованих підрозділів.

Для науковців, практиків-управлінців, студентів, курсантів, аспірантів, практичних працівників силових структур.

Видано в авторській редакції.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СЛУЖБОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОФІЦЕРА З НЕФОРМАЛЬНИМИ ЛІДЕРАМИ ПІДРОЗДІЛУ В УМОВАХ ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ ЗА ПРИЗНАЧЕННЯМ.....	8
1.1. Нормативно-правові та психологічні особливості діяльності офіцера при виконанні підрозділом завдань за призначенням.....	9
1.2. Психологічні аспекти неформального лідерства у військових підрозділах.....	26
1.3. Службова взаємодія та її особливості між офіцерами та неформальними лідерами.....	34
РОЗДІЛ II. МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ СЛУЖБОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОФІЦЕРА З НЕФОРМАЛЬНИМИ ЛІДЕРАМИ ВІЙСЬКОВОГО ПІДРОЗДІЛУ ПРИ ВИКОНАННІ ЗАВДАНЬ ЗА ПРИЗНАЧЕННЯМ.....	52
2.1. Обґрунтування експериментальної процедури та принципів дослідження.....	53
2.2. Методи дослідження психологічних особливостей службової взаємодії офіцера з неформальними лідерами військового підрозділу.....	59
2.3. Характеристика вибірки та опис етапів дослідження.....	74
РОЗДІЛ III. ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ СЛУЖБОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОФІЦЕРА З НЕФОРМАЛЬНИМИ ЛІДЕРАМИ ВІЙСЬКОВОГО ПІДРОЗДІЛУ ПРИ ВИКОНАННІ	

ЗАВДАНЬ ЗА ПРИЗНАЧЕННЯМ ТА МЕТОДИ ЇЇ НАЛАГОДЖЕННЯ.....	79
3.1. Емпіричне дослідження психологічних особливостей службової взаємодії офіцера-командира з неформальними лідерами в мирних умовах виконання підрозділом завдань за призначенням.....	79
3.1.1. Пілотне дослідження з визначення особливостей службової взаємодії у військово-професійній діяльності.....	79
3.1.2. Дослідження лідерського статусу у військовослужбовців та особливостей організаційної культури військових підрозділів.....	94
3.1.3. Дослідження індивідуально-типологічної складової особистості військовослужбовців-лідерів.....	102
3.1.4. Дослідження рівня службової взаємодії між лідерами й командирами та готовності офіцерів до її налагодження.....	104
3.1.5. Обчислення результатів дослідження методами статистичного аналізу на їх інтерпретація.....	122
3.2. Емпіричне дослідження психологічних особливостей службової взаємодії офіцера з неформальними лідерами при виконанні підрозділом завдань за призначенням (після отримання бойового досвіду).....	139
3.2.1. Дослідження лідерського статусу у Військовослужбовців та особливостей організаційної культури військових підрозділів.....	139
3.2.2. Дослідження індивідуально-типологічної складової особистості військовослужбовців-лідерів.....	141
3.2.3. Дослідження рівня службової взаємодії між лідерами й начальниками.....	144

3.2.4. Обчислення результатів дослідження після набуття бойового досвіду методами статистичного аналізу, їх інтерпретація та порівняння з результатами за мирних умов.....	152
3.3. Шляхи та методи сприяння службовій взаємодії офіцера з неформальними лідерами при виконанні завдань підрозділом за призначенням.....	157
3.3.1. Обґрунтування та рекомендації з формування організаційної культури.....	158
3.3.2. Формування готовності офіцерів до налагодження службової взаємодії засобами психотренінгу.....	167
ВИСНОВКИ.....	181
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	184
ДОДАТКИ.....	208

ВСТУП

Професійна діяльність Збройних Сил України (ЗСУ), Національної гвардії України (НГУ) та інших військових формувань визначається специфікою їхнього основного завдання, яке в особливий період полягає у захисті народу та територіальній цілісності держави. Крім цього, сама професійна діяльність військовослужбовців є особливим видом, де узгодженість дій важлива для виконання завдання, збереження життя. Це той вид професійної діяльності, в якому помилки взаєморозуміння, неузгодженість дій, низький рівень взаємодії під час виконання основного завдання, як показує досвід останнього часу, має вкрай негативні наслідки. Так, аналіз досвіду бойових дій при проведенні антитерористичної операції (АТО) у 2014-2015 роках свідчить про недостатню здатність офіцерів до управління підрозділами в бойових умовах, що проявлялось у відмові підлеглих виконувати наказ, суперечках та критиці.

Разом з цим, при виконанні військовим підрозділом основного завдання вагоме значення мають такі аспекти як виконання задуму командира з поставленого завдання, розуміння підлеглими необхідності всіх елементів його плану, взаємодія між ними, довіра, впевненість у товаришах і командирові та багато іншого. У цьому процесі значну роль відіграють неформальні лідери, які можуть стати як значною допомогою офіцеру, так й проблемою, оскільки, зазвичай, це військовослужбовці, що мають значний досвід служби та практичні навички виконання завдань підрозділу, на які орієнтується решта військовослужбовців. Налагодження службових конструктивних стосунків (службової взаємодії) офіцера з такими військовослужбовцями залежить від багатьох факторів, які недостатньо встановлені експериментальними науковими дослідженнями.

В багатьох дослідженнях, що присвячені професійній діяльності офіцерів вказують на її важливість, багатогранність та складність. Це спричинено тим, що основний тягар роботи з безпосередньої організації

виконання рішень командування, виховання та навчання підлеглих лежить на плечах офіцерів. Більшість дослідників діяльності офіцера вказують на важливу роль взаємодії у різних її аспектах, а саме у професійній, управлінській, міжособистісній. Тому дослідження психологічних особливостей службової взаємодії між офіцером та військовослужбовцями, які є неформальними лідерами та здатні вплинути на діяльність підрозділу щодо виконання основного завдання, може стати одним із шляхів підвищення готовності військових колективів.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СЛУЖБОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОФІЦЕРА З НЕФОРМАЛЬНИМИ ЛІДЕРАМИ ПІДРОЗДІЛУ В УМОВАХ ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ ЗА ПРИЗНАЧЕННЯМ.

У розділі здійснено аналіз сучасних наукових поглядів на професійну діяльність військових підрозділів при виконанні ними завдання за призначенням з позиції труднощів, що виникають у офіцерів-керівників. Це спричинено одночасно наявністю багатьох наукових досліджень та скептичного ставлення до необхідності їх здійснення. Так, існує думка, що Статути, інструкції та накази визначають діяльність в цілому й недоцільно досліджувати професійну діяльність військових підрозділів. Необхідно лише добитись виконання вимог керівних документів. Але виявляється, що при такому «спрощеному ставленні до вирішення питання система часто дає збій». Це спричинено тим, що людина не є простим механізмом, який здатен лише виконувати функції. Та й нормативно-правова база діяльності ґрунтується на стандартах, які існували ще у радянський період, що не відрізнявся гуманним ставленням до організації професійної діяльності. Тому, необхідно визначити сутність та зміст професійної діяльності військових підрозділів, їх командирів в умовах виконання завдання за призначенням та обґрунтувати наукові положення, які ґрунтуються на природніх психологічних властивостях особистості та соціально-психологічних закономірностях функціонування професійних колективів. Це дасть змогу створити передумови для вироблення стандартів військово-професійної діяльності, що наближають її до оптимального рівня.

Враховуючи вище зазначене, теоретичне дослідження, що відображене у розділі має дати відповідь на питання щодо особливостей діяльності офіцерів-командирів, формуванню їх взаємодії з неформальними лідерами підрозділами для виконання підрозділом завдання за призначенням.

1.1. Нормативно-правові та психологічні особливості діяльності офіцера при виконанні підрозділом завдань за призначенням.

Спочатку визначимо питання щодо виконання підрозділом завдань за призначенням. Для цього необхідно звернутись до нормативно-правових джерел.

Отже, Закон України «Про Збройні Сили України» вказує, що «Збройні Сили України – це військове формування, на яке відповідно до Конституції України покладаються оборона України, захист її суверенітету, територіальної цілісності і недоторканності. ЗС України забезпечують стримування збройної агресії проти України та відсіч їй, охорону повітряного простору держави та підводного простору у межах територіального моря України у випадках, визначених законом, беруть участь у заходах, спрямованих на боротьбу з тероризмом». Це є основним завданням за призначенням. Окрім цього, стаття 1-1 передбачає «Право на застосування зброї та бойової техніки в мирний час», де вказано 13 випадків, в яких можуть бути використані за призначенням ЗС [закон про ЗСУ].

О.В. Кривенко [Кривенко] зазначає та доводить той факт, що на сучасному етапі розвитку української держави проводиться активне реформування Збройних Сил України, інших військових формувань, правоохоронних органів спеціального призначення у напрямку чіткого визначення їх повноважень та повноважень їх особового складу, переопрацювання загальновійськових статутів [Указ Пр Укр № 356/209], питання правового статусу військовослужбовців внутрішніх військ є важливим і потребує наукового обґрунтування, вдосконалювання та законодавчого корегування. Але це ще й досі не здійснено.

Закон України «Про Національну гвардію» більше вказує на призначення цієї силової структури, а саме: «є військовим формуванням з правоохоронними функціями, що входить до системи Міністерства внутрішніх справ України і призначено для виконання завдань із захисту та

охорони життя, прав, свобод і законних інтересів громадян, суспільства і держави від злочинних та інших протиправних посягань, охорони громадського порядку та забезпечення громадської безпеки, а також у взаємодії з правоохоронними органами – із забезпечення державної безпеки і захисту державного кордону, припинення терористичної діяльності, діяльності незаконних воєнізованих або збройних формувань (груп), терористичних організацій, організованих груп та злочинних організацій. ... бере участь відповідно до закону у взаємодії зі Збройними Силами України у відсічі збройній агресії проти України та ліквідації збройного конфлікту шляхом ведення воєнних (бойових) дій, а також у виконанні завдань територіальної оборони». Також передбачає 18 функцій та 21 обов'язок, що можуть слугувати для її підрозділів в якості завдання за призначенням [Закон про НГ].

Таким чином, ЗС та НГ України, як основні структурні елементи держави, що основним завданням мають збереження територіальної цінності та недоторканості (воєнний стан) можуть виконувати чи бути залученими до інших завдань, спектр яких є широким навіть за умов мирного часу.

Практичну діяльність офіцерів основних силових відомств України (ЗС та НГ) також доцільно здійснити через аналіз нормативно-правової бази. Так, витяг зі Статуту Збройних сил України про посадові обов'язків командирів ротної ланки вказує, що існує обов'язок бути «спеціалістом, який щось робить». Наприклад: «підтримувати особовий склад..., озброєння і техніку в постійній бойовій готовності; проводити з особовим складом ... заняття з бойової підготовки і керувати навчанням рядового складу, що проводять командири відділень ..., вести облік бойової підготовки; знати тактику дій взводу в різних видах бою, управляти під час виконання бойових завдань; досконало знати й володіти всіма видами озброєння і техніки ..., правильно зберігати, експлуатувати, обслуговувати та особисто перевіряти їх бойову готовність; постійно вдосконалювати свої фахові й методичні навички, подавати підлеглим приклад зразкового виконання військового обов'язку; з повагою ставитися до

підлеглих, дбати про виховання рядових, сержантів (старшин) і згуртування військового колективу» [Статут, с. 62 – 70]. Обов'язки дуже розмиті й це спричиняє різне їх виконання.

Далі, Дисциплінарний статут щодо військової дисципліни вказує наступне: «Стан військової дисципліни у військовій частині (підрозділі), закладі, установі та організації визначається здатністю особового складу виконувати в повному обсязі та в строк поставлені завдання, морально-психологічним станом особового складу, спроможністю командирів (начальників) підтримувати на належному рівні військову дисципліну...Діяльність командира щодо підтримання військової дисципліни оцінюється не кількістю накладених ним дисциплінарних стягнень, а виконанням обов'язків з додержанням вимог законів і статутів Збройних Сил України, повним використанням дисциплінарної влади для наведення порядку і запобігання порушенням військової дисципліни» [статут, с. 198]. Тут виникає низка питань про те, наскільки вважати повним поставлене завдання, а особливо в особливих (бойових) умовах. Далі: який морально-психологічний стан забезпечує військову дисципліну та якою є «спроможність командирів»? Щодо оцінки діяльності з підтримання військової дисципліни – ця теза вже давно не виконується і командири змушені шукати інші варіанти підтримання військової дисципліни.

Щодо «Право командира – віддавати накази і розпорядження, а обов'язок підлеглого – їх виконувати, крім випадку віддання явно злочинного наказу чи розпорядження. Наказ має бути виконаний сумлінно, точно та у встановлений строк» [статут, с. 198] можна задати багато уточнюючих питань, а особливо, якщо це стосується бойових дій чи діяльності в особливих умовах.

«Заохочення» зі Статутів [статут, с. 201 – 208] як засіб впливу на підлеглих передбачає до рядових та сержантів використання 11 видів, з яких 5 виключено для військовослужбовців служби за контрактом. Решта – часто викликають питання щодо їх дієвості.

Таким чином, основний керівний документ діяльності офіцерів з управління підлеглими не дає відповіді на питання про те, як виконувати обов'язки та формувати боєготовий підрозділ, що здатний до виконання завдання за призначенням. Саме тому проводиться значна кількість досліджень, які спрямовані як безпосередню на практичну реалізацію найбільш вдалих наукових результатів, так й на формування базиса для обґрунтування більш оптимальних законів щодо діяльності силових відомств. Також, підтвердженням доцільності таких досліджень є результати спостережень та психодіагностики, що проведені у період проведення АТО на сході України, які встановили негативний вплив на офіцерів регламентованості [пенькова], відкриті сумніви в спроможності командира та всього офіцерського складу якісно керувати колективом, рівень професійної підготовки командного складу та офіцерів структур по роботі з особовим склад потребував внесення суттєвих коректив щодо форм та методів впливу на підлеглий особовий склад з метою забезпечення їх готовності до виконання бойових завдань [Романишин]. Окрім цього, С.О. Кузніченко [Кузніченко] вважає, що навчальна дисципліна «Службово-бойова підготовка сил охорони правопорядку» повинна включати такий галузевий цикл як «Психологічне забезпечення службово-бойової діяльності», в якій мають бути включені проведення тренінгів щодо підвищення морально-психологічних якостей курсанта, вивчення психологічних процесів, які відбуваються у свідомості правопорушника та злочинця, а також особливості психології натовпу. Це вказує на необхідність психологічної складової у професійній діяльності за особливих умов.

Далі перейдемо до аналізу останніх наукових джерел щодо професійної діяльності офіцера, який керує підрозділом, що виконує завдання за призначенням чи здійснює підготовку до цього.

У військовій психології офіцер, як об'єкт дослідження, вивчався різними авторами в контексті вирішення наступних проблем:

– виявлення механізмів і факторів вдосконалення професійної та психологічної підготовки офіцерів, формування професійно важливих якостей, освоєння ними професійної діяльності (В.В. Дударєв, Л.Ф. Железняк, О.М. Комісаров, П.О. Корчемний, В.Ф. Перевалов, В.А. Пономаренко та ін.);

– організація психологічного забезпечення професійної діяльності офіцерів (О.Г. Караяні, А.Г. Маклаков та ін.);

– організація психологічної допомоги, що орієнтована на профілактику та подолання у офіцерів негативних станів і розладів, що зумовлені особливостями професійної діяльності (В.Д. Булавцев, К.К. Платонов, В.Е. Попов та ін.);

– оптимізація соціально-психологічних умов, що впливають на професійну успішність офіцерів, як суб'єктів спільної діяльності та спілкування (А.Я. Анцупов, В.В. Дев'ятко, В.В. Ковальов, Ю.І. Мягков, А. В. Носов та ін.);

– виявлення психологічних особливостей різних видів професійної діяльності офіцерів та обґрунтування психологічних чинників її ефективності (І.Ф. Баширов, В.Н. Дружин, С.Л. Кандибович, Г.В. Ложкін, Ю.К. Стрелков, І.В. Сиромятников, І.В. Сисоєв та ін.);

– різкі впливи стрес-факторів різної інтенсивності при діяльності в особливих умовах, що впливає на психічні стани офіцерів, зміни функціонального стану (від монотонії і оперативного покою до екстремальних умов). Широке вивчення ця проблема отримала в роботах В.С. Афанасенка, О.В. Іванової, В.В. Конопльова, І.І. Ліпатова, В.М. Невмержицького, О.В. Тімченка, Л.Ф. Шестопалової та інших.

Також, останнім часом дослідження спрямовуються на вивчення окремих індивідуально-психологічних особливостей особистості в діяльності. Це є професійно важливими якостями, що можуть значно впливати на успішність, надійність та інші об'єктивні показники діяльності

(Л.М. Балабанова, О.К. Дусавицький, О.О. Назаров, О.Г. Солодухова, В.В. Конопльов, А.Г. Маклаков, Н.І. Наєнко, С.В. Черм'янин, Е.А. Афонін).

Аналіз літератури свідчить, що професійна діяльність офіцера у системі військового психолого-педагогічного знання розглядається у двох аспектах:

– військово – спеціальному – офіцер виконує заходи, що спрямовані на вирішення своїх функціональних завдань (виконання функціональних обов'язків). При цьому професійний контакт з іншими військовослужбовцями здійснюється на особистісному рівні, де діють психологічні закони та психологічні механізми діяльності людей.

– військово-адміністративному – професійна діяльність офіцера спрямована на виконання посадових обов'язків як командира (начальника) військового підрозділу. Серед його завдань виділяються навчання, виховання і психологічна підготовка підлеглих. Названі види діяльності реалізуються в психолого-педагогічній сфері на основі існуючих принципів військової психології та педагогіки. Крім того, у своїй професійній діяльності офіцер знаходиться в психологічній системі внутрішньокolleктивних відносин, динаміка яких впливає на кожного з його членів [Калюжний].

Це умовний розподіл, оскільки вказані аспекти часто проявляються комплексно. Так, професія офіцера виступає як складне структурне утворення, в якому представлено декілька самостійних видів діяльності. У системі виконання підрозділом завдань за призначенням існує низка напрямків його діяльності, що впливають на результат. Розглянемо основні типи діяльності офіцера-керівника, а саме:

1. Управління підрозділом в бою. Результатів досліджень з цього напрямку діяльності у науковій літературі відображено недостатньо, що є наслідком складності їх проведення та браком польових експериментів. Разом з цим, власний досвід автора, його керівника та численні бесіди з офіцерами (в тому числі з викладачами) вказують, що існуючі керівні документи (Бойовий Статут ЗС) вже застаріли, а нові, незважаючи на числені спроби та тривалість, лише починають створювати. Проблема в тому, що

варіативність ситуацій, що можуть скластися в бойових умовах є дуже великою, а оптимального, універсального варіанту виробити поки не вдається. Основна роль покладається на командира. Саме він має на основі здобутих знань з тактики ведення бою в найбільш вигідному варіанті прийняти рішення та організувати його повноцінне виконання. Тому, необхідно зазначити, що в такій діяльності визначальну роль відіграють управлінські навички офіцера в бойовій обстановці. Вони часто є стереотипізованими способами оцінки, проектування та регулювання психологічних та організаційно-діяльнісних параметрів керованої системи в стані постійної готовності до виконання бойових завдань.

Аналіз літератури з цього аспекту діяльності вказує наступне:

– І.В. Іонкін вважає, що теоретична модель управлінських навичок офіцерів у бойовій обстановці, містить такі основні компоненти: стимульна ситуація бою – образ бойової ситуації – психологічна готовність до дій – актуалізація / блокування необхідного інтелектуально-поведінкового патерну бойової поведінки, що вимагає для вирішення конкретних бойових завдань. Психологічні особливості управлінських навичок офіцерів у бойовій обстановці проявляються у динамічному плані (в різній швидкості їх актуалізації у зв'язку з виникає / мінливих обстановкою; часом і зусиллями, переважно затраченими на вчинення певних дій); у структурно-змістовному плані (в різному ступені відповідності, характері стоїть бойового завдання); різному рівні повноти / фрагментарності освоєння офіцерами певних груп управлінських навичок (дослідницько-діагностичних, корекційно-регулюючих і проектувально-плануючих). В результаті емпіричного дослідження І.В. Іонкін виділив стилеві особливості прояву управлінських навичок в бойовій обстановці, що дозволило визначити офіцерів двох типів: а) універсально-пластичного і б) ригідно-фрагментарного. Їх розрізняє адекватність вжитих ними дій складається бойовій обстановці, повнота і якість освоєності основних груп управлінських навичок (міцність, функціональна пластичність, узагальненість), характер їх актуалізації, число і

характер помилок і труднощів, які проявляються або випробовуваних на різних етапах діяльності, а також зв'язок з ефективністю діяльності [Лонкін]. Про подібне вказувала Н.Є. Пенькова, що досліджувала офіцерів НГ України після їх участі в бойових діях, а саме: незважаючи на розширення можливих алгоритмів виконання типових службово-бойових завдань, формування здатності до швидкого перебору можливих варіантів своєї поведінки та вибору з них оптимального, частими є прояви психоемоційної напруги, перевтоми або порушень функцій організму, що призводило до незграбності у поведінці, зниження ефективності професійної діяльності офіцерів ($t=2,8$, $p \leq 0,01$). Також, регламентований режим поведінки також негативно відобразився на міжособистісному просторі офіцерів ($t=2,4$, $p \leq 0,05$). Спілкування супроводжувалося високим рівнем напруги, конфліктністю та зниженням довіри. Однак, компенсаторні механізми пізнавальної та емоційної сфери розвинулися [Пенькова];

– Б.П. Бархаєв та інші вказали, що діяльність з управління підрозділом в бою передбачає виявлення бойових можливостей і планів противника, в їх співвіднесенні з реальними можливостями своїх сил. Тому, діяльність командира в бою може бути представлена як процес організації та управління впливом своїх сил і засобів на живу силу і техніку противника [Бархаєв].

В бойовій обстановці чи при виконанні завдання за призначенням в мирний час, що може бути класифіковане як діяльність в особливих умовах й проявляється результат діяльності офіцера-командира з підготовки його підрозділу. Всі успіхи та вдачі, недоліки та прорахунки показують себе. Й виправляти недоопрацювання складно та дорого.

2. Другим є керівництво підрозділом у мирний час, яке має на меті забезпечення функціонування військових підрозділів у стані постійної готовності до вступу в бій і ведення бойових дій. Для цього створюється спеціальна система вимог і норм (наказів, директив, правил та ін), що покликана в мирних умовах «імітувати» наявність противника. Мета

командира в процесі керівництва полягає в постійному виявленні основних параметрів діяльності підрозділу та їх співвіднесенні з вимогами цих норм [Бархаєв]. Від ефективності роботи офіцерів за цим напрямком залежить успішність виконання основного завдання підпорядкованого підрозділу.

Аналіз результатів досліджень цього виду діяльності вказує наступне:

– А.Л. Злотніков, Ю.О. Білоцерківська, В.Д. Кислий та інші, на основі 8-річного дослідження, виділили такі основні професійно значущі якості офіцерського складу: рівень інтелекту; мотивація та спрямованість; сила волі; лідерські та організаторські здібності; фізичний розвиток; наявність почуття відповідальності; швидкість прийняття рішення; стан здоров'я; увага; психологічна стійкість; наявність почуття самобереження; стійкість до зовнішніх подразників; рівень професійних знань, умінь, навичок (рівень володіння бойовою технікою, знання загально бойових статутів та володіння тактикою ведення бою). Рівень цих якостей або наявність потенціалу формування за окремими з них сприяють здатності до управління бойовими підрозділами [Злотніков, Кислий]. Це свідчить про підвищені вимоги до офіцерів та про важливість психологічних якостей для готовності особистості бути командиром;

– суттєву роль відіграє процес адаптації офіцера до діяльності. Останні дослідження вказують наступне:

а) А.О. Алексєєв встановив, що у процесі адаптації до діяльності формується стиль «успішних» офіцерів, які характеризуються самостійністю, практичною спрямованістю, енергійністю й оптимізмом, розвиненими організаторськими та комунікативними здібностями, високою вмотивованістю на досягнення практичних результатів, адекватною самооцінкою. Існує шість базових рівнів стилю професійної діяльності офіцерів: сенсорно-моторний, когнітивно-творчий, комунікативний, емоційно-вольовий, мотиваційний, організаційний. Всебічний розвиток зазначених рівнів обумовлює формування ефективного стилю професійної діяльності офіцера [Алексєєв, А. О.]. Доцільно додати, що вдалий стиль

професійної діяльності офіцера сприяє не лише його професійній адаптації, а й успішному виконанню підпорядкованим підрозділом завдання за призначенням. Досить вірогідним буде припущення про те, що в разі наявності «проблеми» на одному з 6 рівнів стилю – «успішність» знижується;

б) А.В. Половнєв виявив соціальні типи військово-професійної орієнтованості офіцерів, кожен з яких втілює в собі інтегративну соціальну характеристику військово-професійної орієнтованості молодого офіцера, що включає спрямованість військово-професійної орієнтованості, ступінь значущості продовження діяльності та глибиною устремлінь щодо перспектив. Типи орієнтованості об'єднані в наступні групи: конструктивні (загальна спрямованість до продовження військово-професійної діяльності), деструктивні (загальна спрямованість до звільнення) та невизначений [Половнєв];

в) С.А. Чистяков вважає, що соціально-психологічними особливостями адаптації молодих офіцерів є те, що це цілісний системний процес, що характеризується його взаємодією військовим колективом; діалектична суперечність між інтересами представників різних рівнів ієрархії військового колективу; пов'язана з провідними потребами (соціальними, духовними, фізіологічними). Її успішність залежить від психологічних якостей особистості офіцера [Чистяков];

г) в дослідженнях В.С. Афанасенка, М.П. Коробейникова, І.І. Ліпатова, С.С. Муцинова, Ж.Г. Сенокосова, Л.Ф. Шестопалової, В.Я. Яблонька [] підхід характеризується визначенням сутності соціально-психологічної адаптації не тільки як пристосування, але і як взаємодії з військовим оточенням. Цей підхід знайшов втілення та дозволив розглядати військовослужбовця не як пасивний об'єкт, на який впливає зовнішнє оточення, а як активний суб'єкт адаптаційної взаємодії з цим оточенням.

Отже, адаптація, як перша фаза розвитку особистості в нових умовах передбачає активне засвоєння діючих у цій групі норм та оволодіння відповідними формами, засобами діяльності. У людини виникає об'єктивна

необхідність бути «як всі», максимально пристосуватися до спільності. Інакше – дезадаптація, конфлікти та незадовільна боездатність підрозділу. У груповій діяльності можуть складатися сприятливі умови для виникнення новоутворень, яких до цього не було, але які є у інших членів групи і відповідають рівню групового розвитку. Це ж вказано у монографії В.І. Осьодла [Осьод, с. 267 – 385], в якій встановив, що молоді офіцери відкриті до нового досвіду та гнучкі, їх цікавлять соціальні контакти. Однак, молодому офіцеру важко самовизначитись щодо вибору правил поведінки у військовому середовищі, яке може позитивно чи негативно впливати на процес входження у професію. Це може залежати від соціально-психологічних особливості колективу й відмінність від попереднього професійного середовища спричиняє необхідність засвоєння нових норм, традицій та звичаїв; позиційність як готовність брати на себе відповідальність за виконання військово-професійних завдань, бачити себе у центрі подій та діяти під керівництвом інших.

Серед способів досягнення професійних результатів на перших позиціях знаходяться виконання наказів та інструкцій. Однак, не завжди нормативні документи можуть дати відповідь на питання про те як діяти й зацикленість на інструкції знижує здатність діяти відповідно до ситуації, що викликає супротив у більш досвідчених підлеглих; є дещо зниженими рефлексивність, самостійність та оптимальність. Так, близько 50% молодих офіцерів не мають дифенційованого Я-образу та самозвинування має рівень нижче за середній. Також самореалізація є відносно низькою. Вони на останні позиції переносять власні захоплення за рахунок спрямованості на навчання та професійне життя й цим намагаються повністю «віддатися» службі; у своїй професійній діяльності взаємодопомогу не вважають одним з основних способів вирішення професійних питань, а намагаються надіятись на себе. Тут спрацьовують вікові особливості, а саме «юнацький максималізм» як намагання показати себе, проявити свої здібності для набуття достатнього соціального статусу у колективі; однак, є чутливими до

військово-професійного середовища з позиції формування фрустрації та тривоги. Так, невдачі, оцінка оточення є вкрай важливими й жарти, звинувачення, образи особливо тяжко переживаються у цей період формування професіонала.

Таким чином, процес адаптації офіцера визначає готовність підпорядкованого його підрозділу до виконання завдань за призначенням. Це є співвідношенням особистості офіцера та соціально-психологічних, професійних умов нового середовища;

– професіоналізм офіцера є однією з умов ефективної діяльності, що є інтегральною характеристикою особистості, що визначається не лише мірою оволодіння нею змістом, засобами, способами вирішення професійних завдань, але й співвідношенням її мотиваційної, інтелектуальної, емоційно-вольової та операційної сфер. На думку О.А. Пономаренко, професіоналізм у сфері небезпечних професій, до яких належить і професія офіцера, є категорія людського буття, що є системною сукупністю особистісних, світоглядних, ділових, професійних і моральних якостей людини [Пономаренко]. С.О. Філіппов вказує, що критеріями оцінки рівня професіоналізму можуть бути такі критерії: зовнішні (характеризують результативність виконання професійної задачі, іншими словами – результат, максимально об'єктивна думка начальників) і внутрішні, психологічні (професійно значущі властивості; професійні знання, уміння і навички; професійна мотивація; професійна самооцінка; можливості саморегуляції і стресостійкість; особливості професійної взаємодії; загальна фізична тренуваність) [С. О.Філіппов]. Таким чином, професіоналізм офіцера – це його структурна реорганізація, базисними підставами якої є такі психологічні утворення як прийняття на себе відповідальності за рішення; найвища організованість; особиста мужність; достатня та адекватна самокритичність; соціально-орієнтоване підґрунтя мотивів вчинків; операційна сфера психіки, що забезпечує виконавчу частину професійної діяльності і багато в чому впливає на якість результату [Бархаєв с. 135 – 140];

– мотиваційна сфера особистості офіцера є тим спонукальним елементом активності, який одночасно виступає й регулятором. Останні дослідження свідчать, що:

а) за результатами аналізу досліджень щодо особливостей мотивації офіцерів [Брижатиї, Олійник, Ковальчук, Кучеренко] мотивація до професійної діяльності включає такі структурні елементи як професійне покликання (потяг до якої-небудь професії, що спирається на знання про її призначення); професійні наміри (усвідомлене ставлення до певного виду професійної діяльності); ціннісні орієнтації в професійній діяльності (вироблені суспільством і прийняті особистістю підстави для оцінки призначення праці, її сторін, системи духовних цінностей, професійних менталітетів, правил професійної етики); мотиви професійної діяльності (внутрішні спонукання, що визначають спрямованість активності людини в професійній поведінці в цілому і орієнтації людини на різні сторони самої професійної діяльності); професійні домагання (прагнення досягти результату певного рівня професійної діяльності, який вибирає сама людина, знаючи свої попередні результати); професійні очікування (уявні уявлення про свої можливі успіхи, про стосунки з колегами). Також встановлено, що у офіцерів на етапі їх первинної професіоналізації професійні мотиви й цілі не є універсальними конструктами, а значною мірою обумовлені способами та умовами їх реалізації;

б) І.В. Сиромятніков та інші вказують на особливості становлення офіцера як суб'єкта діяльності. Використовується термін «професійна суб'єктність офіцера», що є інтегральною психічною якістю, яка ґрунтується на позитивному самостваленні, рефлексії та визнанні у себе діяльних, активно-перетворюючих можливостей у професійній сфері та досвіді офіцера. Це визначає його тенденцію і здатність до ініціації та регулювання професійної активності у відповідності з внутрішніми критеріями ефективності і доцільності в ситуаціях, які передбачають певну свободу вибору і відповідальність за нього. Критеріями та показниками рівня

розвитку професійної суб'єктності є: психологічні якості, що конструюють особистісний профіль офіцера і визначають його тенденцію бути суб'єктом в широкому класі професійно обумовлених ситуацій (автономія і самостійність, відповідальність, активність, рефлексивність, цілісність, креативність, самоцінність), параметри, що дозволяють якісно оцінити суб'єктну активність (мимовільність, вибірковість, усвідомленість, адекватність, продуктивність, своєчасність, спрямованість, включеність і обумовленість суб'єктної активності характером того чи іншого виду професійної діяльності). У залежності від особливостей формування критеріїв оцінки виділено таку типологію професійної суб'єктності офіцерів: відповідально-активний (адекватно розуміє задачу та своє місце в ній, намагається її виконати з орієнтацією на результат), ціннісно-самодостатній (все добре розуміє і здатен до ефективної діяльності, але орієнтований на власні здобутки), виконавський (готовий виконувати всі вказівки та рішення керівників, але без обдумування та «прив'язки» до ситуації) типи [Сиромятніков, Осьодло, Бархаєв с. 329 - 333]. Вказані типи демонструють різний потенціал офіцера-керівника до виконання завдань підрозділу;

в) процес формування та вдосконалення необхідних для керівництва якостей відбувається не одномоментно, а має свою послідовність і логіку. Важливу роль у цьому процесі відіграє систематична самооцінка офіцером ступеня сформованості у себе цих якостей. Так, дослідження М.С. Муравської [Муравська], Б.П. Бархаєва [Бархаєв, с. 339 – 340] дали змогу порівняти ціннісні орієнтації курсантів та проявів у офіцерів професійних деструкцій. Встановлено, що існує зв'язок між самооцінкою і рівнем розвитку особистісних якостей: у міру розвитку найважливіших професійно значущих якостей самооцінка видозмінюється від завищеної до заниженої і лише при досить високому рівні розвитку цих якостей наближається до адекватної. Курсантський ідеальний образ офіцера-керівника наступний: перша, найважливіша група якостей відображає ділові якості (орієнтація на військову спеціальність у загальному плані), друга – вольові, третя –

ставлення до людей. Професійні деструкції у офіцерів такі: редукції професійних досягнень (виникнення почуття некомпетентності, усвідомлення неуспіху в своїй професійній діяльності); деперсоналізації (байдуже відношення до людей, що обслуговуються у ході виконання службових функцій); емоційного виснаження (почуття вичерпаності своїх емоційних ресурсів). Тому, можна вказати, що професійні деструкції мають своєю причиною орієнтацію на власне формування себе як спеціаліста, а не як керівника з орієнтацією на управління підлеглим підрозділом. В.Ф. Вінтоняк встановила, що суб'єктивний образ професії в сучасних офіцерів достатньою мірою не сформований, а складові професійного «Я-образу» не стають предметом осмислення й не сприяють посиленню процесів професійної ідентичності офіцера. Рівень сформованості професійного «Я-образу» є свідченням того, що професійна діяльність офіцера не стає для нього засобом самовираження і призводить до переживання певної відчуженості у побудові професійної складової життєвого шляху – власної кар'єри;

г) С.М. Заболотний [Заболотний] вказує, що переважна більшість офіцерів, які складають «кістяк», мають військове звання «капітан» та «майор», що мають невеликий досвід управлінської діяльності. Й саме тому, підготовка офіцерів має передбачати формування не тільки спеціальних знань, а й психологічної готовності. Управління підрозділом є найважливішою складовою діяльності офіцера й психологічна готовність забезпечує ефективність результату цього процесу;

– управління бойовою підготовкою, психологічна та виховна робота у підрозділі є ще одним напрямком діяльності, що покладається на офіцера. Це регламентується низкою керівних документів. Однак, незважаючи на їх кількість, офіцери не завжди дотримуються чіткого виконання інструкцій, а орієнтуються на ситуацію. Доцільно зауважити, що така робота офіцера-командира – це «жива» робота з людьми і саме тому «нормальні командири», у розумінні підлеглих, у першу чергу орієнтуються на компромісне рішення в

ситуаціях, коли умови суперечать інструкціям. Тому, робота з підлеглими військовослужбовцями – це тривалий, цілеспрямований та рутинний процес. Навчання військових – це завжди підготовка до такого виду діяльності, якої сьогодні ще не існує в реальній практиці їх діяльності. Вказане, у певних випадках, знижує відповідальність до офіцерів до навчання та виховання підлеглих. У процесі її здійснення відбувається психологічна взаємодія. Й, як вказує низка теоретиків з військової педагогіки [Калюжний с. 27 – 28], педагогічна взаємодія між командирами і підлеглими спрямована на досягнення виховних цілей в підрозділі, при цьому в якості об'єкта впливу виступає раціональна сфера психіки людини. У вихованні ж основний вплив виявляється на систему змістотворних мотивів і цінностей людини. Це дуже складно, а особливо для недосвіченого офіцера, який ще не так давно був підлеглим й «відповідав лише за себе».

Окрім цього, підтримка високої військової дисципліни завжди була одним з головних завдань будь-якого командира, бо саме в цьому багато в чому виражається його здатність до керівництва підрозділом та спроможність підрозділу до виконання завдання за призначенням. При цьому, аналізуючи причини порушень дисципліни, дослідники [Бархаєв, с. 361 – 363] виділяють, як правило, дві групи: причини, що зумовлені недоліками в керівництві підрозділом, і ті, які є наслідком особистості порушника. Й, найбільш сприятливими умовами дотримання військової дисципліни на рівні особистості підлеглого є наступне: розуміння і внутрішнє сприйняття підлеглими цілей діяльності, прийомів і засобів їх досягнення; наявність в них актуалізованих позитивних мотивів (погляди, переконання, ідеали); високорозвинена професійна майстерність, що є сукупністю знань, навичок, умінь та особистісних якостей, що необхідні для вирішення поставлених завдань; домінування стеничних психічних станів. Це підтверджує дослідження М.С. Муравської, яка вказує, що військовослужбовці, мають потребу в позитивній взаємодії і сприянні добробуту групи, а також біологічну потребу в афіліації. Вони зорієнтовані на

досягнення особистого успіху завдяки компетентності (на протигагу панування над людми), а також на досягнення незалежності й автономності. Важливе місце у їхньому житті займає новизна і змагання в житті, які необхідні для підтримання оптимального рівня активності організму. Ці потреби і є ресурсом командира для грамотного управління.

Продовжуючи цю тему, необхідно вказати на результати теоретичного аналізу Н.А. Сторожука [Сторожук; Сиромятніков, Организация], який встановив, що професійна діяльність офіцерів виховних структур, якими також необхідно займатися й решті командирів, спрямована на вирішення наступних проблем військової служби:

групи особистісних проблем, що погіршують особистісний розвиток військовослужбовців, їх моральне та психологічне здоров'я, самопочуття та потенційні бойові можливості (мотиваційні проблеми – відсутність відповідних сучасним завданням ЗС України мотивів належного виконання службових обов'язків; професійно-кваліфікаційні – непридатність або невідповідність військовослужбовців до виконання посадових обов'язків; функціонально-психологічні – негативні психофізіологічні стани військовослужбовців, що виникають безпосередньо в процесі діяльності).

колективно-групові проблеми, що погіршують морально-психологічний клімат військового колективу (різноманітні види порушень та деформацій внутрішньоколективних зв'язків, розпад позитивних цінностей колективу, що відображаються в побутових конфліктах, різних формах психологічної несумісності, існуванні мікрогруп, що характеризуються стійким негативним спрямуванням до вибору асоціальних, антислужбових цілей і орієнтирів.

діяльнісні проблеми, які присутні в службовій і учбово-бойовій діяльності через невідповідність психологічних якостей військовослужбовців об'єктивним вимогам військової служби.

1.2. Психологічні аспекти неформального лідерства у військових підрозділах.

Спочатку доцільно узагальнити фундаментальні положення щодо виникнення лідерства як соціально-психологічного явища. Так, концепції лідерства можуть бути розділені в залежності від їх теоретичних підстав на три групи:

1. Грунтуються на тому, що лідерство – універсальний феномен людської діяльності, що і закономірності його функціонування єдині в усіх сферах суспільства [Военная психология; Елин С.А.; Рудь О.Л].

2. Ототожнюють лідерство з керівництвом і управлінням, при цьому формальне володіння владою розглядається як необхідна і достатня умова лідерства; діяльність лідера постає як необхідна і достатня умова лідерства, як адміністративна специфіка явища зводиться переважно до правових регулятивів поведінки посадової особи. Лідерство як соціальний інститут ототожнюється з органами державної влади [Елин С.А.; Романов; Рудь].

3. Розглядають лідерство як специфічне явище суспільного життя, що не зводиться до психологічних, економічних або правових принципів. Лідерство здійснюється через функціонування конкретного механізму – одного з необхідних політичних інститутів [Военная психология; Рудь].

Також виявилось, що дуже мало особистісних рис прямо пов'язані з лідерською ефективністю і взаємозалежність буває досить слабкою. Ось деякі співвідношення, що виявлені між окремими особистісними характеристиками й лідерством:

1. Лідери звичайно володіють ледве більше високим інтелектом, ніж їх «паства». Але не набагато. Претендентів на лідерство в жодному разі не можна відривати від середнього інтелектуального рівня його послідовників. «Надто розумні» неминуче відриваються від товаришів чи натовпу [2; 3; 6].

2. Мотивація влади. Багато лідерів стимульовані сильним бажанням влади. У них сильна концентрація на власній персоні, турбота про престиж,

честолюбство, надлишок енергії. Такі лідери, як правило, краще соціально підготовлені, проявляють більшу гнучкість і здатність до адаптації [2; 6].

3. Дослідження історичних записів показало, що серед 600 відомих монархів найбільш знаменитими були або дуже високоморальні, або винятково аморальні особистості [6].

4. Американський психолог К. Симонтон зібрав інформацію, що стосується 100 особистісних властивостей всіх президентів США. Сюди входили характеристики родин, у яких вони росли, кар'єрне зростання, колишні заняття й риси особистості. Тільки три із цих змінних: ріст, вплив родини й кількість книг, що опубліковані президентом до того, як він вступив на цю посаду, — корелюють із ефективністю діяльності президента на своїй посаді. Інші не пов'язані з ефективністю лідера [Там само].

5. Р. Столділл виділив 5 таких рис: розум або інтелектуальні здібності; панування або переважання над іншими; впевненість у собі; активність і енергійність; знання справи [3; 6].

6. Дослідження Манна також свідчать про те, що лідери краще пристосовані до обстановки й до життя в цілому, більше схильні домінувати, екстровертивні, мужні, менш консервативні й мають більший ступінь чуття в області міжособистісних відносин, ніж рядові члени групи [6].

Лідерство включає чотири головні змінні: характеристики лідера; позицію, потреби й інші характеристики його послідовників; характеристику організації – її мету, структуру, природу завдань, котрі має бути виконано; соціальне, економічне і політичне середовище. Це складне поєднання зазначених змінних [2 – 4].

Термін «лідер» має два значення:

– індивід, що володіє найбільш яскраво вираженими, корисними (з точки зору внутрішньогрупового інтересу) якостями, завдяки яким його діяльність виявляється найбільш продуктивною. Такий лідер служить зразком для наслідування, своєрідним «еталоном», до якого повинні, з точки зору групових цінностей, примикати інші члени групи. Вплив такого лідера

засновано на психологічному феномені відбитої суб'єктивності (тобто ідеальному уявленні інших членів групи) [1; 5; 6];

– особа, за якою дане співтовариство визнає право на прийняття рішень, найбільш значущих з точки зору групового інтересу. Авторитет цього лідера заснований на вміння створювати, об'єднувати інших для досягнення групової мети. Така особа, незалежно від стилю лідерства (авторитарного чи демократичного), регулює відносини у групі, відстоює її цінності в міжгруповому спілкуванні, впливає на формування внутрішньогрупових цінностей, і в деяких випадках символізує їх [2; 3].

На необхідність обліку факторів, що утворюють колектив й процесів лідерства в ході військової діяльності вказується в низці робіт військових вчених: А.Д. Глоточкина, В.Ф. Давидова, М.І. Дьяченко, О.Г. Караяні, В.П. Каширіна, О.М. Кокуна, В.М. Крука, В.Ф. Перевалова, М.С. Полянського, С.К. Седіна, Е.П. Утліка, М.Ф. Феденко, В.В. Федотова, А.І. Шипілова. Дослідження, проведені зазначеними авторами, сформували понятійно-категоріальний апарат, що дозволяє вивчати феномен лідерства, показали місце і роль даного явища в системі міжособистісного і міжгрупової взаємодії і його вплив на ефективність спільної діяльності. Однак, необхідним є узагальнення теоретичних положень й встановлення особливостей виникнення неформального лідерства.

Кожний лідер має специфічні риси характеру, методи керівництва, впливу на маси, відрізняється способами досягнення поставлених цілей і т.д. Сьогодні ні психологія, ні соціологія не дають єдиної класифікації неформальних лідерів. Тому кожен визначає їх по-своєму. Однак, аналіз наукової літератури стосовно неформально лідерства свідчить про те, що:

1. Істотними чинниками, які визначають його можливість є вік, посада, професійні знання та вміння, психологія особи, особисті якості, з яких головні – компетентність і чуйність, визнання групою [2 – 6].

2. Вони володіють такими характерними якостями як наявність активної потреби контролювати дії інших людей і управляти ними; уміння

легко вступати в контакт з людьми, використовуючи при цьому найбільш вигідні у кожному конкретному випадку форми спілкування; здатність концентрувати на собі основні потоки психологічної інформації; швидка реакція на зміни норм поведінки [Авренъев; ; Романов].

3. Неформальний лідер отримує від групи владні повноваження в ухваленні рішень і розпорядженні ресурсами. У своїй діяльності він, головним чином, опирається на людей і взаємини між ними. Принципова відмінність неформального лідера від керівника формальної функціональної або виробничої групи полягає в підтримці формального керівника адміністративною системою за допомогою внутрішніх нормативних документів (положення, інструкції, правила, регламенти). Неформальний лідер опирається на свій авторитет і міжособистісні відносини, а не на офіційні владні повноваження [2; 3; 5].

Неформальний лідер може стати як серйозною проблемою, так і надійною опорою для керівника. Залежно від впливу неформального лідера на колектив можна виділити:

1. Неформальних лідерів конструктивного типу (позитивні), що впливають на організацію та роботу колективу позитивно. Вони ініціюють обмін інформацією, сприяють реалізації загальних інтересів, допомагають в адаптації нових співробітників і створенні корпоративної культури [2; 4].

2. Неформальних лідерів деструктивного типу (негативні), які використовують свій вплив, щоб саботувати рішення керівника, протистояти змінам. Вони можуть підривати авторитет керівника, ставити під сумнів його розпорядження, знижуючи ефективність роботи і мотивацію співробітників [2 – 5]. І це часто виступає великою проблемою для командира – офіцера, а особливо початківця.

Аналіз результатів досліджень з психології управління та психології діяльності в особливих умовах вказує, що основними причинами появи в неформальних лідерів деструктивного типу є:

- незбалансована взаємодія начальника з колективом;
- нездатність керівника ефективно здійснювати всі функції процесу управління;
- недостатньо правильно сформовані стратегія компанії, військової частини, їх організаційна структура або корпоративна культура;
- істотні зміни в організації, які заплановані, і такі, що відбуваються в даний момент часу;
- наявність співробітника чи військовослужбовця, який володіє лідерськими якостями та який незадоволений своїм положенням в організації і прагне його покращити [Елин С. 5].

Інші дослідження проводились через призму визначення якостей керівників, що діють в особливих умовах як чинника, існування яких спричиняє або формування в них лідерського статусу. Їх аналіз дає розуміння факторів, що створюють умови виникнення неформального лідерства, а окремі з них чітко вказують на психологічні особливості його деструктивного типу. Такими дослідженнями є наступні:

1. В.С. Романов експериментально вивчав функцій лідера в природних умовах військової діяльності. Він розробив й апробував операціональну класифікацію лідерських функцій, що представлена такими поняттями як організаційна (включає постановку мети, організацію прийняття рішення, планування шляхів, способів і засобів досягнення актуальних і перспективних цілей колективу), інформаційна (збір, переробка, зберігання інформації і своєчасне інформування учасників військової діяльності.); функція соціалізації (управлінські впливи лідерів, що спрямовані на формування, виховання соціально значущих і схвалюваних норм, навичок, звичок, умінь в поведінці військовослужбовців. Вона в цілому здійснює процес соціалізації військовослужбовця в колективі, контроль, корекцію цього процесу і передбачає засвоєння, дотримання військовослужбовцям конвенціональних норм поведінки). Таким чином, його позиція ґрунтується на використанні поділу лідерства на інтелектуальне,

емоційне, професійно-ділове, вольове та організаційне, яке він об'єднав у інструментальне та емоційне. Результатами його емпіричного дослідження стало з'ясування якостей, що визначають вказані ним типи лідерів, а саме:

- еталони уявлень про інструментального та емоційного лідера щодо вимоги до їх інтелекту приблизно рівні (розумний, кмітливий);
- такі якості, як образливість, упертість, владність і самолюбство також в рівній мірі небажані для обох типів лідерів;
- різниця полягає у вимозі до організаторських здібностей (працелюбний, вимогливий, зібраний), що є більш значущими у військово-професійної діяльності;
- у еталоні експресивного лідера підкреслюється значимість особистісних якостей, що розкривають ставлення до інших людей – товариський, хороший товариш [Романов].

2. С.А. Елін провів дослідження групового лідерства у військових підрозділах, яке визначає як соціально-психологічний феномен, що формується в результаті взаємодії та створених відносин між групами військовослужбовців військового підрозділу в суспільно обумовлених обставинах предметної діяльності, суб'єктом якої вони є. Його позиція заключається в тому, що лідерство носить груповий характер й це означає наявність у військовому колективі не одного, а декількох лідерів, які забезпечують чи доповнюють різні функції лідерства. Результатом дослідження є наступне:

- об'єктивний процес формування групового лідерства у військових підрозділах обумовлюється низкою зовнішніх (умови життєдіяльності підрозділів; певні форми організації спільної діяльності; морально-психологічний клімат у підрозділах і частинах; управлінська діяльність і стиль керівництва підрозділами) і внутрішніх факторів (цілісне динамічне соціально-психологічне явище, що включає емоційні, когнітивні і поведінкові компоненти, які формують позицію групи);

- процес формування групового лідерства позитивної спрямованості забезпечується доцільними впливами на організаційно-діяльні, соціально-психологічні та особистісні детермінанти військовослужбовців та військових підрозділів та детермінується застосуванням активних форм навчання в ході спеціальних занять, організованих за типом активного соціального навчання та моделюючих реальні ситуації життєдіяльності;

- основними домінантами ефективності діяльності лідерського ядра є: вміння організовувати конструктивне ділове спілкування у підрозділі; розвиток спостережної сензитивності, здатність розуміти стану, властивості, якості і відносини товаришів по службі і мікрогруп у підрозділі; здатність здійснювати рефлексивний аналіз у поєднанні з психічною саморегуляцією, спрямованої на усунення негативного впливу організаційних ситуацій в ході міжособистісного і міжгрупового взаємодії [Елин].

3. Б.Е. Аврентьев досліджував особливості формування лідерських якостей керівника органів внутрішніх справ й поєднав їх у такі як психологічний, інтелектуальний, професійний та соціальний, кожен з яких включає від 7 до 9 якостей та рис. Фактично, таке поєднання є модифікованим варіантом вже вище вказаної типології функцій лідерства за 5 напрямками. Дослідник виділив 12 негативних рис чи вад керівника, які формують неуспішне керівництво [Аврентьев]. Їх аналіз вказує на те, що це є суттєвою причиною формування неформального лідерства, яке не обов'язково є деструктивним, а може носити характер опозиції по відношенню до керівника.

4. Р.Л. Кричевський виділяє головними якостями сучасного офіцера-лідера саме високий професіоналізм, відповідальність і надійність. Така комбінація створює відповідний емоційний настрій у підлеглих, а впевненість керівника передається підлеглим і вони діють відповідним чином. Також, це проявляється в тому, що керівник має мати свою точку зору

на проблеми, своє професійне і людське обличчя, підтримувати це у своїх підлеглих [Кричевський, с.63 – 68].

5. О.І. Скрипніков відзначає наступні якості, що мають найбільше значення для авторитету командира: активність у громадському житті підрозділу; професійна підготовленість, глибоке знання військової справи, хороша військово-технічна підготовка; любов до своєї професії, відповідальне і творче ставлення до справи; моральна чистота, чесність, правдивість, працьовитість, скромність, гідну поведінку в побуті, в сім'ї; організаторські здібності, діловитість, практична кмітливість, уміння своєчасно помітити і підтримати все нове, передове; дисциплінованість, старанність, цілеспрямованість, ініціативність, витримка, самовладання, наполегливість, сміливість, вміння переносити тяготи і позбавлення військової служби; тактовність, висока вимогливість у поєднанні з турботою, справедливістю і пошаною особистої гідності людини; відсутність підозрливості, дратівливості, запальності і зарозумілості; педагогічне мислення і педагогічна майстерність [Скрипніков].

6. О.В. Вальков зазначає, що аналізуючи характеристики професійних і психологічних компетентностей офіцера-лідера, існує можливість виділити суттєві ознаки лідерських якостей офіцера внутрішніх військ: високий інтелект, наявність чітких особистих цілей (цілеспрямованість), здатність до психоаналізу, здатність до рефлексії, використання інтуїції, стресостійкість, емоційна врівноваженість, здатність керувати собою, емпатичність, організаторська проникливість, здатність до активного психологічного впливу, тактовність, висока вимогливість у поєднанні з турботою, справедливістю і шаную особистої гідності, високий професіоналізм, комунікабельність, красномовність, вміння впливати на підлеглих (працювати з групою), здатність до творчого вирішення завдань (прагнення до досягнень) [Вальков].

7. О.М. Кокун досліджував чинники розвитку лідерських якостей курсантів й встановив необхідність майже таких як й вище вказаних якостей,

які поєднав у такі блоки: комунікативно-організаційний, емоційно-вольовий, мотиваційний, мисленнєвий та особистісний. Окрім іказаного, прийшов до висновку, що можна виділити три основні складові психолого-педагогічного забезпечення розвитку у курсантів лідерських якостей:

- початкова наявність особистісних якостей, на основі яких формується спроможність успішного виконання лідерських функцій;
- цілеспрямоване застосування психологічних засобів;
- створення спеціальних умов при підготовці [Кокун].

8. З.Я. Ковальчук окреслила питання щодо готовності командирів управляти підпорядкованими підрозділами шляхом використання лідерського статусу та особливостей його формування [Ковальчук 3.2].

Отже, професійна діяльність військових за наявністю лідерства відрізняється тим, що в ній ще більш вираженим є вплив цього явища на результат, а офіцер-командир з лідерським статусом має більше можливостей ефективно спланувати та оптимально організувати виконання завдання за призначенням підрозділу. Лідерський статус військовослужбовця, а тим більше офіцера, формується в результаті «запуску» його лідерського потенціалу чи окремих лідерських якостей в певних умовах, що мають соціальну-психологічну основу.

Офіцер з низьким показником соціометричного статусу серед його підлеглих значно звужений у можливостях виконання підрозділом завдання за призначенням внаслідок того, що професійна група наділяє ці повноваження іншому представнику колективу.

1.3. Службова взаємодія та її особливості між офіцерами та неформальними лідерами.

Існує багато досліджень у галузі соціології, психології та інших науках, які досліджували поняття «взаємодія». Її вивчення базується на концепції міжособистісної взаємодії, що має філософські (В. С. Біблер, Н. А. Бердяєв,

В.В.Давидов, В.А.Штофф тощо), культурологічні (І.Е.Відт, Н. Б.Крилова, М.М.Князева, В.М.Розина тощо), соціальні (А.В.Мудрик, В.Д.Семенов, Е.В.Шалагіна, Я.Л.Коломінській, Н. Смелзер, Дж. Хоуманс та ін.) психологічні (В.В.Москаленко, Л.І.Божович, А.К.Болотова, В.К.Д'яченко, Е.І.Головаха, І.А.Зимня та ін.) і педагогічні (Ю.П.Азаров, Ш.А. Амонашвілі, Х.Й.Лейметс, В.В.Серіков, І.С.Якіманська та ін.) аспекти. Також, у межах проблеми вивчається компетентність міжособистісної взаємодії майбутнього фахівця (Ю.В.Варданян, В.В.Введенській, А.Н.Дахін, В.А.Демін, О.А.Козирева, Н.В.Кузьміна, Р.П. Мильруд, О.В. Хуторський та ін.). Проте, накопичений науковий фонд залишає відкритою проблему дослідження, що полягає у визначенні теоретико-методологічних аспектів дослідження професійної взаємодії у професійній сфері й створює передумови для цього.

Дослідження доцільно проводити через аналіз концептуальних положень взаємодії під призмою діяльності в умовах виробничого колективу, а саме в межах професійної діяльності людей.

Так, взаємодія (у психології) – процес безпосереднього або опосередкованого впливу об'єктів (суб'єктів) один на одного, що породжує їх взаємну обумовленість і зв'язок. Взаємодія виступає як інтегруючий фактор, що сприяє утворенню структур. Особливістю взаємодії є його причинна обумовленість. Кожна з взаємодіючих сторін виступає як причина іншої та як наслідок одночасного зворотного впливу протилежної сторони, що зумовлює розвиток об'єктів та їх структур. Якщо в процесі взаємодії виявляються протиріччя, то воно виступає джерелом руху і саморозвитку структур. Взаємодія як матеріальний процес супроводжується передачею матерії, руху і інформації. Воно відносно, здійснюється з кінцевою швидкістю і в певному просторі-часі. Однак ці обмеження діють лише для безпосередньої взаємодії. Для опосередкованих форм взаємодії просторово-часових обмежень не існує [Голов, С. 89; Москал, С.55]. Тому, взаємодія у професійній сфері є процесом, що об'єднує, сприяє будь-якій діяльності у професії.

У тлумачній літературі з української мови вказується: «Філософська категорія, що відображає процеси впливу об'єктів один на одного, їх взаємну обумовленість і породження одним об'єктом іншого. Взаємодія – об'єктивна й універсальна форма руху, розвитку, яка визначає існування і структурну організацію будь-якої матеріальної системи» [Словник укр мови, С.88].

На думку В.В. Москаленко, «взаємодія – це універсальна властивість всього існуючого світу речей і явищ у їх взаємній зміні, впливові одного на ін. ... є особливим видом спільної діяльності систем чи підсистем, які спрямовані на спільне виконання якоїсь мети» [Москаленко, С. 167 – 168].

У суспільстві взаємодія («інтерація» й здебільшого ототожнюється зі взаємодією) – це система зв'язків і взаємодій між індивідами, соціальними групами, сукупність усіх соціальних відносин [Там само, С. 169].

В залежності від того, яким чином здійснюється контакт між взаємодіючими людьми або групами, виділяють чотири основних види соціальної взаємодії: фізична; вербальна або словесна; невербальна (міміка, жести); уявна, яка виражається тільки у внутрішній мові. Три перших відносяться до зовнішніх дій, четверта – до внутрішніх. Всім їм притаманні такі властивості: осмисленість, вмотивованість, орієнтованість на іншу людину [Глоточкин].

Соціальна взаємодія можлива в будь-якій сфері життя суспільства. Тому у наукових джерелах дається такі типи соціальної взаємодії за сферами як економічна (індивіди виступають як власники та наймані працівники); політична (індивіди протидіють або співпрацюють в якості представників політичних партій, громадських рухів, а також в якості суб'єктів державної влади); професійна; демографічна (стать, вік, національність й раса); сімейно-родинний; територіально-поселенська (зіткнення, співробітництво, конкуренція між місцевими і сторонніми, які постійно чи тимчасово проживають на певній території); релігійна (контакти між представниками різних релігій, а також віруючими і атеїстами) [Москаленко; Сорокин].

Враховуючи це, доцільно зауважити, що у професійній взаємодії буде представлена хай на незначному рівні, але кожна з перерахованих.

Соціальні взаємозв'язки мають різні підстави і багато різних відтінків, які залежать від особистісних якостей індивідів, що вступають у взаємозв'язок. Формування цих зв'язків відбувається поступово від простих форм до складних. Соціальні зв'язки індивіда, які мають місце також й у малочисельній групі є чисельністю взаємодій, які складаються з дій і зворотних реакцій на них. Утворюється складна система взаємодій, в яку включена різна кількість індивідів.

Дослідники вважають, що соціальна взаємодія володіє такими ознаками:

- предметна (завжди має мету або причину, які є зовнішніми по відношенню до взаємодіючих груп або людей);
- зовні виражена, а тому є доступною для спостереження (завжди передбачає обмін символами, які розшифровуються іншою стороною);
- ситуативна (прив'язана до конкретної ситуації, до умов протікання);
- виражає суб'єктивні наміри учасників [Глоточ; Москал; Псих слова].

Кожна з них чітко інтеріоризується в систему професійних стосунків.

У процесі соціальної взаємодії розрізняють два основних типи міжособистісної взаємодії:

- співпраця (кооперація), коли просування кожного з партнерів до своєї мети сприяє або, як мінімум, не перешкоджає реалізації цілей решти;
- суперництво (конкуренцію), коли досягнення мети одним із взаємодіючих індивідів увкладнює або виключає здійснення цілей інших учасників спільної дії [Псих слова, С. 51 – 52].

Для більш поглибленого розуміння поняття, що досліджується необхідним є короткий аналіз теорій, які пояснюють сутність з психологічної точки зору соціальної чи міжособистісної взаємодії.

Однією з центральних є теорія Дж. Хоуманса «Взаємодія як обмін», за якою поведінка людини в даний момент обумовлена тим, яким чином і як

саме винагороджувалися її вчинки в минулому. Він розглядає соціальну взаємодію як складну систему обмінів, що зумовлені способами врівноваження винагород і затрат. Він виділив наступні чотири принципи:

1. Взаємодія продовжується, оскільки влаштовує обидві сторони.
2. Досвід вказує, що корисно питати поради у людей з тієї причини, що вони більше знають.
3. Звернення до когось за допомогою підсилює його самоповагу та усвідомлення значимості.
4. Люди намагаються взаємодіяти, коли потребують допомоги [Рудь; Саймон].

Однак, інші дослідження відзначають, що поведінка людей складніше, ніж передбачає теорія обміну. Так, дослідження Х. Цукерман, показало, що вчені, які були лауреатами Нобелівської премії, в подальшому працюють менш продуктивно. Можна припустити, що Нобелівська премія є занадто великою винагородою, що викликає втрату інтересу до діяльності [Москаленко; Сорокин].

На противагу попередній, символічний інтеракціонізм Дж. Г. Міда заперечував, що поведінка людей – це пасивна реакція на винагороду і покарання. Він розглядав вчинки людини як соціальну поведінку, що заснована на комунікації й люди реагують не тільки на вчинки інших людей, але і на їх наміри. У подальшому розвитку цього напрямку Г. Блумер вказав, що взаємодія є безперервним діалогом, у процесі якого спостерігаються, осмислюються наміри один одного і реагування на них [Рудь О].

До символічного інтеракціонізму примикає етнометодологія, основоположником якої став Г. Гарфінкель. Предметом вивчення в етнометодології є прийняті на віру правила, що регулюють взаємодію між людьми. Певні структурні стереотипи впливають на людей незалежно від того, яке значення вони їм надають. Люди можуть домовитися про правила, що регулюють їх взаємодію. Але існує певна межа: це той момент, коли одна зі сторін має приховані плани, які суперечать планам іншої сторони. Якраз це

«але» й стосується професійної діяльності. Так, не часто зустрічаються начальники, які посвячують підлеглих та й інших керівників підрозділів організації у свої плани [Саймон, С. 110 – 126].

Теорія управління враженнями (драматургічний підхід) Е. Гоффмана відводить важливу роль управлінням враженнями у соціальній взаємодії. Він вважає, що люди самі створюють ситуації, щоб виразити символічні значення, за допомогою яких вони справляють гарне враження на інших й розглядає соціальні ситуації як драматичні спектаклі в мініатюрі. Це здійснюється головним чином шляхом його впливу на розуміння ситуації іншими, він діє так, щоб справляти на людей необхідне йому враження, під впливом якого інші стануть самостійно робити те, що відповідає його власним задумам [Андреева; Саймон]. Тому, за Е. Гоффманом, взаємодія є набором певних взаємних впливів в інтересах кожної зі сторін. Ця концепція здатна розтлумачити багато різних процесів у професійній сфері й пояснити значну кількість стосунків у професійній сфері, що можуть бути класифіковані як взаємодія.

Психоаналітична теорія З. Фрейда заснована на переконанні, що в процесі взаємодії людей відтворюється їх дитячий досвід, а люди утворюють соціальні групи і залишаються в них певним чином й тому, що відчують почуття відданості та покірності лідерам груп. Такий підхід має право на існування, але він пояснює тільки незначну частину аспектів функціонування взаємодії не тільки у професійній сфері, а й взагалі у суспільстві [Фред;].

Т. Коттл уточнив таке бачення. Він встановив, що відсутність певних очікувань та планів сприяють зміцненню влади лідерів груп [Рудь].

М. Вебер соціальну взаємодію визначає як систему взаємозумовлених соціальних дій, що пов'язані циклічною причинною залежністю, в якій дії одного суб'єкта є одночасно причиною і наслідком дій інших суб'єктів. У розумінні М. Вебера соціальна взаємодія повинна бути:

- раціональною, усвідомленою;
- орієнтованою на поведінку інших людей [Вебер].

У 50-х роках Т. Парсонс зробив спробу намітити загальний категоріальний апарат для описання структури соціальної дії. На його думку елементарна взаємодія утворює зміст первинного рівня соціальної структури. Одиначна дія – це елементарний акт, з якого потім утворюються системи дій. Елементами соціальної дії є діяч («інший» об'єкт, на якого спрямована взаємодія); норми (за ними організується взаємодія); цінності (приймає кожен учасник); ситуація (умови, в яких відбувається дія).

При цьому, стосовно до «іншого» розвивається система орієнтацій і очікувань, які визначені як прагнення до досягнення цілі, так і врахуванням реакцій іншого. Т. Парсонс виділяє пари таких орієнтацій, які дають класифікацію можливих видів взаємодій: існує шість пар «дилем орієнтацій», які визначають характер або спрямованість соціальної взаємодії. Називаючи їх «стандартними змінними», він відносить до цих орієнтацій наступні:

- 1) універсалізм чи партикуляризм;
- 2) специфічно спрямована або дифузна орієнтація;
- 3) орієнтація на досягнення мети або на прямування приписом;
- 4) афективна (емоційна) нейтральність або виражена ефективність;
- 5) орієнтація на себе або на колектив;
- 6) довгострокова або короткострокова орієнтація.

При цьому підкреслюється, що індивіди аж ніяк не вільні у виборі своїх дій та відносин, за них це робить соціальна система, санкціонуючи цей вибір за допомогою «інституціоналізованих ціннісних переваг», що наявні у кожному суспільстві та підтримуються традицій [Осн. Соціол, с. 156]. Отже, взаємодія у професійному середовищі за цих умов можлива тільки при або «достатньому конформізмі» її учасників, або привабливості ідей для них, або високому рівні корпоративної культури.

П. Сорокін розглядав взаємодію як обмін, і на цій підставі виділяв три типи соціальної взаємодії:

- обмін ідеями (уявленнями, переконаннями, думками);
- обмін вольовими імпульсами (узгодження дій для досягнення цілей);

- обмін почуттями (об'єднання або розділ на підставі емоційного ставлення).

Він виділяє такі її складові:

- наявність двох або більшої кількості індивідів, що детермінують поведінку та переживання один одного;
- виконання певних дій, що впливають на взаємні переживання та вчинки;
- наявність провідників, що передають ці взаємовпливи індивідів;
- наявність спільної основи для контактів, зіткнення.

Також, П. Сорокін виділив дві обов'язкові умови соціальної взаємодії:

- учасники взаємодії повинні володіти засобами (психікою і органами відчуттів), які дозволяють дізнатися, що відчуває інша людина, через його дії, міміку, жести, інтонації голосу і т. д.;
- учасники взаємодії повинні однаковим чином висловлювати свої почуття і думки, використовувати ті ж символи самовираження [Сорок, С. 22 – 29].

Бачення сутності взаємодії П. Сорокіна є досить перспективним для його застосування щодо професійної сфери, оскільки він визначив ключові аспекти.

Широке розповсюдження отримала схема, запропонована американським психологом Р. Бейлзом, яка дозволяє за єдиним планом реєструвати різні види взаємодії в групі. За допомогою методу спостережень Бейлз фіксував реальні вияви взаємодії. Спочатку список таких видів взаємодії нараховував 82 назви, які були поділені на 12 груп, що об'єднувались у дві головні категорії: зону постановки і розв'язання проблеми (це власне дії) і зону емоцій (позитивних і негативних), тобто характеристику ставлення індивіда до самої діяльності. Діяльність групи під час розв'язання певного спільного завдання є послідовним переходом від однієї фази до іншої, а саме: 1) орієнтуванні членів групи щодо спільного завдання; 2) оцінка ходу розв'язання завдання членами групи; 3) контроль; 4) прийняття рішення. Супроводжують цей процес та відповідні дії членів групи позитивні

та негативні емоції [Андреева, с. 129 – 133; 6]. Його позиція є важливою складовою взаємодії, але не повною, оскільки відображає тільки емоційну складову міжособистісних стосунків.

Сучасна вітчизняна соціальна психологія розглядає взаємодіяльність: через призму активності особистості (К.А. Абульханова-Славська, В.О. Татенко та ін.). Активна взаємодія виникає як функція діяльності (спрямованої активності) та поведінки (пасивної взаємодії) [2; 5];

окремо індивідуальну діяльність (за формулою «мета - засоби - результат») і спільну діяльність (власне взаємодіяльність), виділяючи такі її компоненти як когнітивний, емоційно-комунікативний і практичний, які по-різному представлені на рівнях індивідуальної та спільної діяльності (М. Обозов, М. Лукашевич) [1; 4];

через ототожнення спілкування і взаємодіяльності, інтерпретуючи їх як комунікацію у вузькому значенні (тобто як обмін інформацією). Тут взаємодія розглядається як відношення між взаємодією і спілкуванням, як відношення форми процесу та його змісту [3; 9];

як іншу – порівняно з комунікативною – сторону спілкування, яка фіксує не тільки обмін інформацією, але й організацію спільних дій, що дозволяє індивідам реалізувати загальну для них діяльність (Г. Андреева) [1].

У професійній сфері найбільше взаємодія досліджена у педагогічній сфері. Так, Л.К. Велитченко вважає, що педагогічна взаємодія засновується на особливостях міжсуб'єктних зв'язків (системна модель), їх когнітивно-регуляторних аспектах (базова модель) та адекватних виконавчих елементах (конгруентна модель); відтворює інтерактивні взаємозалежності діяльності, особистості та свідомості, а її модель ґрунтується на ставленні й поведінкових детермінантах (діях) інтерактивних відносин; психологічними механізмами є соціалізація, інтеграція та ідентифікація. Соціально-психологічні механізми визначаються позитивним ставленням, конструктивним спілкуванням, інтеграцією та колективістською ідентифікацією. Взаємодія основним засобом має мовленнєву діяльність [2].

З.Я. Ковальчук, яка досліджувала структурно-функціональну семантику категорії «взаємодія» в педагогічній психології зазначила, що педагогічна взаємодія включає досвід, особливості системи навчального закладу, комунікацію [4].

Аналіз тлумачної літератури та бачень дослідників-теоретиків дає змогу прийти до висновку, що взаємодія є універсальною властивістю всього існуючого світу речей і явищ у їх взаємній зміні, впливові одного на іншого. Це є особливим видом спільної діяльності систем чи підсистем, які спрямовані на спільне виконання якоїсь мети. Це ж підтверджується у соціології, політології, де взаємодія у суспільстві є системою зв'язків і взаємодій між індивідами, соціальними групами, сукупність усіх соціальних відносин [6].

Далі перейдемо до узагальнення результатів досліджень, що були спрямовані саме на особливості службової взаємодії у професійній діяльності офіцера.

Спочатку до нормативно-правової бази та тлумачних джерел. Так, у ст. 2. Закону України «Про військовий обов'язок та військову службу» вказано: «Військова служба є державною службою особливого характеру, яка полягає у професійній діяльності придатних до неї за станом здоров'я і віком громадян України, пов'язаній із захистом Вітчизни». Аналіз п.1. ст. 8 вказує, що лише патріотичне виховання наближене до тієї складової, яка може відображати психологічну готовність до військової служби. Подальший ретельний аналіз не виявив у нормативно-правових документах та навчальній літературі психологічних особливостей військової служби, оскільки придатність до військової служби визначається на основі допризовної підготовки, наявності громадянства, відповідного стану здоров'я, віку та володіння мовою [Зак про в. Об; Адм пр Ук, с. 468 – 478]. Не дало відповіді на це питання звернення до вікіпедії, а у тлумачній літературі такого словосполучення знайти не вдалось.

Однак, О.В. Сайнецький дещо окреслив це питання, а саме щодо таких специфічних ознак військової служби:

- виконання поставлених завдань із можливістю застосування зброї;
- наявність постійного ризику для життя і здоров'я внаслідок того, що військовослужбовці можуть брати участь у воєнних конфліктах, бойових діях;
- уклад життя військовослужбовців є детально регламентованим специфічним правовим режимом, який розповсюджується не тільки на час несення служби, а й поза службою: військовослужбовець завжди служить;
- на військовослужбовців покладається підвищена юридична відповідальність і вони притягаються до неї в особливому порядку;
- військовослужбовці обмежені в низці прав, а службові стосунки суворо регламентовані, вимагають чіткого підпорядкування [Сайнецький].

У вказаному можна побачити суттєві ознаки діяльності, що відображаються на особливостях та відмінностях службової взаємодії.

Взаємодію у професійній сфері військових можна в цілому класифікувати як взаємодія між підрозділами (групами), іншими словами – міжгрупова взаємодія та внутрішньогрупова. Перша залежить від інтелектуальних здібностей військового керівництва, від спроможності врахувати всі можливі фактори, що можуть вплинути на результат й спланувати дії всіх військових підрозділів. Друга ж є особливою, яка суттєво впливає на безпосереднє виконання поставлених, запланованих завдань. Тут вступають в дію внутрішньогрупові (соціально-психологічні та міжособистісні) явища. Окрім цього, велике значення мають такі аспекти взаємодії у військово-професійному середовищі як виконання задуму командира з поставленого завдання, розуміння підлеглими необхідності всіх елементів його плану, взаємодія між ними, довіра, впевненість у товаришах і у командирові та багато, багато іншого.

Багато дослідників вказували на необхідність у професійній діяльності або «взаємодії», або «професійної взаємодії». Але виникала невпевненість щодо того, чи точною, конкретною та чіткою є ця категорія. Відповідь дало

вивчення результатів дисертаційного дослідження А.О. Алексєєва, який використав термін «службова взаємодія» серед професійних критеріїв розвитку професіоналізму офіцера [Алексєєв]. Цей термін в цілому відображає та вирізняє її серед всіх видів професій.

Щодо взаємодії у професійній діяльності військових дослідження були спрямовані на міжособистісну взаємодію. Узагальнення результатів досліджень, що були спрямовані саме на особливості взаємодії у професійній діяльності військових встановило, що їх небагато. Так, А.С. Калюжний виділив у військовій професії види міжособистісної взаємодії, а саме ритуальну (виявляються цінності групи, а люди висловлюють ритуалом те, що складає їх соціальні цінності), операційну (розподіл і виконання професійних функцій, здійснення функціональних обов'язків), змагальну (є чітко визначена мета, яка повинна бути досягнута й всі дії співвіднесені таким чином, що вони не вступають в конфлікт), відхід (перебуваючи з іншими людьми і виконуючи спільну діяльність подумки перебуває в зовсім іншому місці), проведення часу (забезпечує хоча б мінімум приємних почуттів, знаків уваги й є фіксованою формою трансакцій, покликана задовольняти потребу у визнанні), маніпуляція (спотворений спосіб взаємодії, так як всі міжособистісні потреби перетворюються в потребу контролю за іншими [Калюжний С. 7 - 8]).

В.В. Гаврюшенко запропонував концептуальна модель міжособистісної взаємодії офіцерів (табл.1.1), яка включена в загальну систему взаємодій (за нашою версією – службових), що функціонує у військовому підрозділі (частині), у соціально-психологічному аспекті, подана структурно та в динаміці. Структурно в міжособистісній взаємодії умовно виділив три компоненти: спонукальний, когнітивний і регулятивний. На його думку, «у широкому вигляді взаємодія розуміється як процеси впливу об'єктів один на одного, їхня взаємна обумовленість і породження одним об'єктом іншого. Взаємодія являє собою об'єктивну й універсальну форму руху й розвитку, що визначає існування й структурну організацію будь-якої системи.

**Концептуальна модель міжособистісної взаємодії офіцерів
(за В.В. Гаврюшенко)**

Цілі, завдання, умови, організація військово-професійної діяльності, мікро- і макро середовище, ситуація взаємодії офіцерів, стан міжособистісних відносин, індивідуально-психологічні особливості офіцерів	Компоненти	Процеси	Ефекти	Механізми	Психічні засоби	Реалізація індивідуальних, групових або суспільних цілей спілкування, спільної діяльності, встановлення нового рівня взаємовідносин
	Спону-кальний	Мотиваційно-цільовий	Ціннісно-мотиваційний обмін	Узгодження цілей і інтересів	Позиції, цілі, інтереси	
	Когні-тивний	Комунікатив-ний	Взаємоінфор-мування	Переконання, вселяння, конформізм	Вербальні, невербальні	
		Перцептивний	Взаємо: -сприйняття; -оцінювання; -розуміння.	Ідентифікація рефлексія, каузальна атрибуція	Образ ситуації, оцінка й самооцінка, прогноз	
	Регуля-тивний	Поведінковий	Зміна (підкріплення або припинення) дії	Компенсація дії, наслідування	Стратегії, тактики	
		Емоційний	Симпатія, антипатія	Атракція, емпатія, поляризація, відзеркалення	Емоції, стани, переживання	

Міжособистісна взаємодія являє собою зовнішній план стосунків особистості до її людей, що її оточують».

За результатами емпіричного дослідження виявив такі психологічні особливості вказаних сторін міжособистісної взаємодії офіцерів у проблемних ситуаціях:

- щодо спонукальної сторони констатував боротьбу їх цілей і мотивів. Вона полягає в тому, що прагнення офіцера здійснити свої цілі, як правило, блокує задоволення інтересів опонента, перешкоджає досягненню ним своїх цілей. У більшості проблемних ситуацій офіцери найчастіше захищають службові інтереси. Інтереси, що відстоюються офіцером, не впливають на гостроту розвитку цих ситуацій. В умовах проблемних ситуацій задоволення інтересів однієї сторони веде до зменшення можливостей по задоволенню інтересів іншої. Психологічним механізмом, за допомогою якого здійснюється боротьба мотивів офіцерів в умовах проблемних ситуацій, є узгодження їх цілей та інтересів. Оптимальною з точки зору досягнення загальної узгодженої мети є спрямованість на справу і на іншого;

- когнітивна сторона охарактеризована тим, що зростає ступінь перекручування сприйняття і оцінки ситуації. Перекручуванню піддаються як сама проблемна ситуація в цілому, так і її окремі складові: мотиви, висловлювання, дії і вчинки сторін, а також їх особистісні якості. Показником точності сприйняття проблемної ситуації може служити точність прогнозу її розвитку. Найчастіше не прогнозуються конфліктні ситуації. Найменш точно прогнозуються передконфліктні ситуації. А комунікативні процеси розширюють спектр й зростання кількості вживаних засобів дії у поєднанні з послабленням зворотного зв'язку;

- щодо поведінки – прагнення до реалізації такої стратегії поведінки, яка забезпечує досягнення поставлених цілей, яка може бути реалізована за допомогою нормативної, конфронтаційної, маніпулятивної та переговорної стратегій. Вибір офіцером стратегії поведінки визначається співвідношенням ситуаційних та особистісних чинників. Емоційна сторона – це посилення емоційної складової в загальному процесі регуляції. Емоції і переживання

офіцерів є індикатором складності ситуації; регуляторами власної поведінки і поведінки опонента; проявом ставлення до опонента [В.В. Гаврюшенко].

Особливості взаємодії командира з «контрактниками», серед яких й є найбільше неформальних лідерів, визначають причини кожного з них до військової служби. Причому важлива не стільки конкретна причина такого кроку, скільки мотиви даного вчинку. У цьому плані виділяються три основні категорії:

- до першої належать «контрактники», які вважають службу у військах своїм покликанням, найкращою можливістю для самореалізації. Їх відрізняє ретельність, прагнення якомога краще опанувати військову спеціальність. У підрозділі вони є опорою офіцерів і прапорщиків;

- друга бачить у службі тверде і стабільне джерело засобів існування. Зазвичай вони цілком сумлінно виконують свої обов'язки і в перспективі у них може виникнути почуття професійного патріотизму;

- третя категорія військовослужбовців підписала контракт для того, щоб отримати з цього якусь особисту вигоду (перечекати несприятливі часи, отримати гроші). І це сама проблемна категорія, а тим більше у випадку володіння нею соціоментирного статусу [Бархаєв, с. 377 – 380].

Спробував теоретично описати психологічні основи управлінської взаємодії командира (начальника) з військовим колективом С.В. Василенко. У своїй науковій праці [Василенко] він вказує на неофіційні групи, соціально-психологічні явища, до яких відносить спрямованість колективу, суспільна думка, єдність поглядів, готовність відстоювати свої позиції. Найбільшу увагу концентрує на управлінні колективом, яке вважає, насамперед, організаторською роботою, що включає підготовку та прийняття рішення, доведення його до підлеглих та переконання в тому, що вони його відповідно зрозуміли, контроль та оперативне управління діями підлеглих, оцінка. Також, серед способів управлінської взаємодії С.В. Василенко називає такі як аргументація та переконання, колективна

дискусія, вдосконалення структури колективу, створення необхідного емоційного настрою.

Взаємодія також досліджувалася і в професійній діяльності міліції. М.С. Гурев вважає, що це професійні відносини ..., що виникають у ході розкриття злочину або розслідування кримінальної справи, регульовані кримінально-процесуальним або іншим законодавством, а також відомчими нормативними актами. Відомчі нормативні акти МВС визначають взаємодію органів попереднього слідства та дізнання як: координацію процесу управління підпорядкованими підрозділами і службами; забезпечення оперативного реагування на заяви і повідомлення про злочини та події, безперервного контролю за їх своєчасним і законним дозволом; організацію розкриття і розслідування злочинів; вдосконалення професійної підготовки особового складу; координацію кадрової політики; підтримка службово-бойової готовності; координацію заходів власної безпеки. Далі вказує, що «Чим вище інтелектуальний рівень учасників взаємодії, чим більшим досвідом слідчої та оперативної роботи вони володіють, тим глибше проводиться ними аналіз інформації у справі, тим більше гнучка й мобільна система версій» [Гурев, С. 209 – 210]. Й продовжуючи розгляд взаємодії як юридичної категорії, Л.М. Калинкович визначає її як узгоджену за цілями, місцем, часом і тактикою діяльність різних державних органів, що мають самостійний правовий статус [Танкевич с. 17 – 18].

Отже визначення професійних особливостей діяльності офіцерів при виконанні підпорядкованим підрозділом завдання за призначенням встановило, що:

1. Існуючі нормативно-правові документи лише вказують на сферу відповідальності офіцерів та визначають напрямки проведення досліджень з оптимізації, доцільності та ефективності роботи з підлеглими військовослужбовцями.

2. Існує низка «проблемних зон» у роботі офіцерів, що внаслідок їх недостатнього вирішення суттєво впливають на ступінь виконання завдання

підрозділом. Вони пов'язані з особистісним, соціально-психологічним та професійним становленням офіцера й характеризуються латентністю, особистісною і колективною диференційованістю у їх поєднанні та тривалістю.

В результаті проведеного аналізу теоретичних підходів щодо виникнення та функціонування неформального лідерства у військових підрозділах встановлено, що:

1. Неформальне лідерство є шляхом забезпечення потреб в реалізації норм, цінностей та установок групи, що вироблені у процесі її утворення в ситуації відсутності їх задоволення з боку керівників колективу. Причинами виникнення неформального лідерства можуть бути такі:

- брак особистісних лідерських якостей офіцера-керівника чи їх низький рівень, в результаті чого процес управління здійснюється без формального лідерства;

- в разі його деструктивної спрямованості: групові особливості, а саме викривлені норми, цілі та традиції групи, які суперечать, не забезпечують чи змінюють функціональне призначення військового підрозділу. За цього фактора можна виділити два рівня, а саме деструктивний характер соціально-психологічних норм, що вироблені керівництвом (в тому числі й тих, що стоять поза групою, над нею й тут неформальне лідерство виникає як протест проти несправедливості) та деструктивна позиція, що вироблена самою групою (небажання, нерозуміння необхідності щодо підвищення рівня професійної підготовки, виконання обов'язків відповідно до керівних документів, наявність осіб кримінальної, аморальної, девіантної спрямованості, що мають значний соціально-психологічний статус).

Щодо службової взаємодії та її особливостей між офіцерами та неформальними лідерами встановлено наступне:

1. Взаємодія є процесом спільного задоволення потреб двох чи більше активних індивідів, що проявляється через зацікавлення у міжособистісних контактах між ними через дію мотиваційних, емоційних, когнітивних

факторів у результаті співпраці чи конкуренції. Її головною умовою є перспектива результативного компоненту, а саме передбачення особистості отримання чогось для себе (матеріальні блага, необхідні емоції, знання, вміння, нові контакти чи перспективи). Й чим більша кількість мотивів сприяє спільному задоволенню потреби контактуючих сторін, тим більшим буде рівень взаємодії. Взаємодія є найбільш вдалим варіантом покращення результатів діяльності не тільки людей, а й всієї матерії, що у наслідку сприяє підвищеній ефективності.

2. На даному етапі розвитку науки мало досліджувалося питання саме професійної взаємодії, окрім педагогічної. Поки питання розглядається тільки на рівні соціальних зв'язків й професійні особливості недостатньо враховані.

3. Проведений теоретичний аналіз дає змогу зробити припущення, що службова взаємодія є процесом, особливість якого проявляється у задоволенні потреби, яка має конкретну спрямованість – вирішення завдань, які ставить професія, на яку спрямовується активність особистості як інтерактивної складової її психіки. На цьому етапі дослідження можна казати про присутність у службовій взаємодії між офіцером та неформальними лідерами особистісних та лідерських якостей, мотиваційного, емоційного та операційного компонентів, а також особливостей-характеристик професійного колективу.

РОЗДІЛ II. МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ СЛУЖБОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОФІЦЕРА З НЕФОРМАЛЬНИМИ ЛІДЕРАМИ ВІЙСЬКОВОГО ПІДРОЗДІЛУ ПРИ ВИКОНАННІ ЗАВДАНЬ ЗА ПРИЗНАЧЕННЯМ.

Метою даного розділу є обґрунтування методологічної бази дослідження психологічних особливостей службової взаємодії офіцера-командира з неформальними лідерами при виконанні підрозділом завдань за призначенням. Таке дослідження має певні особливості, а саме:

1. Ускладнення проведення експерименту, що пов'язане з предметом дослідження, а саме діяльністю в особливих умовах.

2. Новизна дослідження вимагає проведення експлораторного (пошукового) експерименту, а наявність результатів попередніх досліджень, що пов'язані з визначенням соціальної взаємодії, її професійних різновидів у інших професіях та окремих дослідженнях у діяльності за особливих умов створює необхідність застосування конфірматорного (підтверджувального) експерименту.

3. Необхідністю застосування різних методів отримання емпіричних даних у природних та лабораторних умовах, що може створити основу для різностороннього проведення аналізу та уникнення помилок в інтерпретації результатів експерименту.

4. Потребою у застосуванні різних експериментально-методологічних підходів, оскільки гіпотеза розширена та одночасно має евристичний, уточнюючий та альтернативний характер.

5. Доцільністю включення до експерименту великої кількості незалежних змінних, які є окремими структурними психологічними, соціально-психологічними та такі, що пов'язані з професійним середовищем явищами. Це спричинено тим, що на етапі теоретичного дослідження встановлено їх вплив на формування залежної змінної (службової взаємодії)

й необхідно встановити не тільки його наявність (якісний показник), а й визначити кількісні співвідношення.

2.1. Обґрунтування експериментальної процедури та принципів дослідження.

Експеримент – це формальний дослідний процес, під час якого експериментатор у контрольованих умовах здійснює систематичні спостереження за реакціями досліджуваних на змінювані фактори (маніпулювання незалежною змінною) [Дружинін, Готсданкер].

Розгляд психологічного експерименту як системи спільної діяльності експериментатора і досліджуваного, що має на меті пізнання особливостей психіки останнього, дає, на думку багатьох дослідників, можливість цілісного уявлення про експеримент, враховуючи насамперед такі три моменти:

- діяльність досліджуваного (експериментальна задача, яка розв'язується ним);
- особливості його особистості;
- характеристика особливостей взаємодії і спілкування дослідника та досліджуваного [5; 11].

До основних характеристик будь-яких експериментів належать:

- *маніпулювання* незалежною змінною (змінними);
- *контроль* за іншими умовами, які могли б вплинути на реакцію досліджуваних (залежну змінну);
- збирання інформації у формі *систематичних спостережень* [].

Враховуючи результати теоретичного дослідження, незалежними змінними визначено наступні:

1. Соціометричний статус військовослужбовців як показник, що свідчить про їх соціальне положення у професійному колективі та потенціал щодо впливу на діяльність підрозділу.

2. Особистісні якості військовослужбовців, які мають лідерський статус та визначенні в якості таких, що його формують, а також індивідуально-типологічні якості особистості. Щодо останніх, незалежними змінними є факторні особистісні якості та такі, що проявляються у стосунках з оточенням й в стилях поведінки у професійній сфері.

3. Потенційна небезпека діяльності як показник специфіки діяльності військовослужбовців при виконанні підрозділом завдання за призначенням. Так, за цим критерієм можлива значна диференціація, оскільки діяльність підрозділів силових відомств передбачає різне їх функціональне призначення в загальній системі виконання поставленого завдання.

4. Соціально-психологічні показники професійного середовища, що характеризують його з позиції певних, утворених колективом норм та стандартів, які є сталими та унікальними для професійної групи.

5. Рівень посади, що передбачає певні особливості обов'язків: від рядового – низова ланка, молодшого командира – молодший командний склад, молодшого офіцера та старшого офіцера, а також стаж роботи.

Залежною змінною є особливості та показник рівня службової взаємодії. Особливістю цієї змінної та всього даного дослідження є складність отримання точних даних, які можуть пояснювати її кількісні та якісні сторони. Так, у попередніх наукових роботах поняття «службова взаємодія» лише було сформовано. Цілеспрямовані методики з дослідження цього явища ще не розроблені. Тому, необхідно визначити методологію, яка б дала змогу констатувати рівень та особливості цієї змінної.

При цьому зазначаємо та припускаємо, що результати досліджень можуть бути спричинені певним впливом біосоціальних (вік, зовнішність, національність), психосоціальних якостей (рівень тривожності, потреби в соціальному схваленні, агресивність), ситуативних факторів (настрій, стан здоров'я, особисте знайомство) тощо [4; 6].

Нормальним варіантом експериментального дослідження вважається наявність у ньому основної (експериментальної) та контрольної групи

досліджуваних [Нікандр]. Але такий підхід використовується при формуючому експериментальному дослідженні []. У випадках експлораторного та конфірматорного експериментів можливим є використання констатуючого типу, який вимагає наявності маніпуляції незалежними змінними, що базується на їх дисперсії []. Тому, у констатуючому експерименті використовується для дослідження вся вибірка, без її розподілу.

Також, в експериментальній психології існує поняття *пілотного* дослідження (тобто першого дослідження, під час якого перевіряється основна гіпотеза). Його доцільно здійснити на початковому етапі експериментального дослідження, метою чого є отримання відповіді на наступне питання: чи існує різниця в особливостях професійної взаємодії у різних (за функціональним призначенням та складністю) типів професії. Після цього здійснюють «великий» експеримент (з більшою кількістю досліджуваних і суворим контролем зовнішніх змінних) [].

Існує також поняття *польового* (природного) експерименту, який здійснюють для вивчення зв'язку між реальними змінними у повсякденному житті. Прихильники польових експериментів вважають їх більш інформативними за лабораторні []. *Однак, такої можливості не існує. Тому, максимально можлива істинність експерименту буде забезпечуватись точністю, різносторонністю оцінок та ізоляцією всіх змінних експерименту. Окрім вказаного, необхідно звернути увагу на те, що взаємодія двох суб'єктів спільної діяльності – експериментатора і досліджуваного може викликати цілий ряд комунікативних артефактів (від лат. «артефакт» – штучно зроблений). Основними з них є:*

– ефект Пігмаліона (Розенталя), який полягає в тому, що очікування експериментатора змінюють поведінку досліджуваного (мимоволі навіюють таку поведінку, щоб підтверджувалася гіпотеза). Ці очікування впливають на поведінку досліджуваного через міміку, пантоміміку, інтонацію, емоційний тон. Впливають очікування й на інтерпретацію даних.

На цей ефект необхідно більш прискіпливо зважувати, оскільки в автора та його керівника є власний досвід військово-професійної діяльності;

- ефект аудиторії, що виявлений Р. Зайонцем. Проявляється в тому, що присутність експериментатора чи інших людей здатна змінити поведінку досліджуваного, викликаючи фацилітацію чи інгібіцію. При цьому було встановлено, що впливає не будь-який спостерігач, а особливо значущий для досліджуваного;

- ефект плацебо (від лат. «одужую»), що проявлявся у зміні фізіологічного чи психологічного стану людей під впливом певних процедур чи препаратів. Цей ефект ґрунтується на механізмах навіювання і самонавіювання. Його різновид – ефект Хоторна, сутність якого в тому, що сам факт участі у процедурах дослідження може суттєво вплинути на поведінку досліджуваних;

- ефект первинності визначає залежність оцінки дослідником психічного явища чи людини від першого враження, при цьому інформація, яка суперечить враженню, викривлюється чи відкидається [2; 6; 8; 12].

Засобами уникнення подібних артефактів може бути дезінформація досліджуваних – повідомлення їм хибної мети дослідження. До того ж це часто є необхідною умовою перевірки певних експериментальних гіпотез. Вважається, що краще дезінформувати досліджуваних, ніж зовсім не повідомляти мету експерименту, оскільки в останньому випадку учасники експерименту прагнуть самостійно розібратися в його призначенні, при цьому індивідуальні інтерпретації мети створюють різну мотивованість досліджуваних, яку неможливо врахувати [Максим; Нікандр, Готсдан].

Також планується використати маскування експериментального дослідження («сліпий» метод) – введення незалежної змінної підставною особою чи «випадком», коли досліджувані не підозрюють про свою участь в експерименті.

На ґрунті зазначених підходів виокремлюють такі групи принципів експериментального дослідження психіки: загальні (детермінізму, єдності

свідомості та діяльності, розвитку, об'єктивності, системності або цілісного вивчення психічних явищ, сутність яких розкривається в загальній психології) і спеціальні, серед яких:

- принцип репрезентативності об'єкта дослідження з метою забезпечення можливості поширення експериментальних результатів на великі групи людей;

- валідності – обґрунтованості, співвіднесення експериментальних процедур як з базовими теоретичними поняттями, предметом дослідження, так і з експериментальними даними, що отримані іншими дослідниками;

- надійності експериментальних даних (за Р. Готтсданкером, внутрішньої валідності), що передбачає організацію таких експериментальних умов, які забезпечують точність виміру психічних явищ таким чином, щоб згодом можна було узагальнити і поширити на інших людей;

- інваріантності результату експериментального дослідження психіки, що обумовлює відносно стійкий зв'язок між експериментальним впливом і певною відповіддю (реакцією) об'єкта дослідження, задає принципову відтворюваність результатів дослідження;

- ізоморфізму, що обумовлює існування співвідношення між зовнішньою, предметно-практичною і внутрішньою психічною діяльністю. Дозволяє поряд із об'єктивним вивченням зовнішніх факторів отримати об'єктивну інформацію про внутрішні, суб'єктивні фактори;

- єдності теорії, експерименту і практики, що забезпечує тісний зв'язок між практикою, яка визначає проблеми психології, методи дослідження, і теорією, що розвивається на базі накопичених у експериментальних прикладних дослідженнях даних, які є для теорії як джерелом інформації, так і засобом перевірки її істинності;

- проектування (активного моделювання, відтворення форм психіки в особливих умовах) [макс; Готсдан;].

Таким чином, експеримент цього дослідження має такі особливості, що унеможлиблює його провести в ідеальних умовах. Це є випадком вимушеного зниження форм експериментального контролю (утруднення в управлінні змінними, використання нееквівалентних груп, поєднання власне експериментальних і діагностичних прийомів тощо), коли реальні умови не дозволяють реалізувати істинні експериментальні плани унаслідок дослідження складних залежностей психічної реальності.

Враховуючи вказане, в дослідженні використано квазі-експеримент, що є особливим видом психологічного дослідження є (від лат. *quasi* — «подібний», «такий, що нагадує»). Він спрямований на встановлення каузальних зв'язків, але відрізняється від істинного експерименту зниженим рівнем вимог до процедури відбору досліджуваних або недостатнім контролем за незалежними і побічними змінними. При цьому джерела артефактів (зовнішні змінні, які неможливо повністю контролювати) усвідомлюються [Готсданкер; Дружинін; Максименко; Нікандров]. Як зазначає В. Дружинін, квазіексперимент є своєрідним компромісом між реальністю і «строгістю» методологічних приписів [Дружинін].

До квазіекспериментів відносять дослідження, яке проводиться в «польових умовах», але існує значна вірогідність максимально наблизитися до експерименту повної відповідності, при цьому без трансформації природних змінних і зв'язків між ними. Водночас у такому дослідженні знижується рівень контролю альтернативних причин і тому зростає ймовірність конкуруючих пояснень. Це вимагає використання в експериментальних схемах контролю *post factum* (статистичного контролю після здійснення експериментального впливу з метою зниження загрози валідності висновків) [Дружинін; Нікандров].

Отже, враховуючи теоретичні аспекти проведення експериментальних досліджень та особливості, що пов'язані зі здійсненням даного дослідження, загальна процедура отримання емпіричних даних та проведення

експериментальної частини дослідження планується реалізувати таким чином:

1. Пілотажне дослідження, мета якого полягає у визначенні доцільності застосування методів дослідження та уточненні особливостей взаємодії у професійній сфері.

2. Отримання емпіричних даних щодо лідерського статусу, особистісних лідерських та індивідуально-типологічних якостей військовослужбовців, соціально-психологічних характеристик військово-професійних колективів.

3. Отримання додаткових емпіричних даних щодо особливостей службової взаємодії.

4. Обчислення емпіричних даних, визначення основних змістових компонентів службової взаємодії та обґрунтування шляхів її налагодження.

5. Розробка рекомендацій з підвищення рівня службової взаємодії при виконанні підрозділом завдання за призначенням.

2.2. Методи дослідження психологічних особливостей службової взаємодії офіцера з неформальними лідерами військового підрозділу.

Результати теоретичного аналізу науково-літературних джерел дали змогу встановити, що службова взаємодія є недостатньо дослідженим явищем, яке можливо та у певній, поки невстановленій, мірі формується під дією особистісних якостей офіцера, соціально-психологічних явищ як малої професійної групи, так й особливостей професійного середовища. Це вимагає ретельного планування щодо використання методів.

З зазначеного питання, аналіз попередніх досліджень встановив наступне:

- О.М. Кокун виявив достатню інформативність у дослідженні лідерських якостей у курсантів низки методик, що діагностують особистість в цілому (опитувальник Р. Кеттела 16-ФО-187-А) та окремі характеристики

особистості (методика «КОЗ» В.В. Синявського, опитувальник вольового самоконтролю А.Г. Зверкова, методики з дослідження мотивації до успіху та уникнення невдач Т. Елерса). Разом з цим було встановлено, що використовувати лише командирів у якості експертів з оцінки у підлеглих ступеню лідерства є недоцільним, оскільки ця категорія не є достатньо компетентною в розумінні поняття «лідерства». Також, вказані методики є прогностичними на задовільному рівні для військовослужбовців жіночої статі. Для чоловічої вказані методики не є достатньо достовірними [Кокун]. Вказане засвідчує необхідність комплексного застосування методів, що дає змогу підвищити достовірність отриманих результатів дослідження. Ці методи мають прямо чи опосередковано відображати явища, що можуть пояснювати особистості саме «службової взаємодії»;

- не існує проблем щодо методик з дослідження соціально-психологічних особливостей та процесів у малій професійній групі, оскільки їх є достатня кількість у різних варіаціях, вони успішно використовуються та не викликають змістових дорікань. Більшою проблемою є дослідження професійного середовища як певної системи. Так, пошук результатів досліджень за цим напрямом не дав результатів. Лише Є.С. Катаєв [Катаєв] зазначив, що доцільно здійснити наукові дослідження військово-професійного середовища з позиції особливостей функціонування великих професійних груп. Дослідження потрібно здійснювати з врахуванням того, що є характерним для людського суспільства, а не намагатись створити нове середовище, яке суперечить або не співпадає з людською соціально-професійною психологією. Це суперечить правилу екологічності новоутворень, які б мали лише сприяти, а не переформатовувати під певні суб'єктивні уявлення.

Враховуючи зазначене та для виконання поставлених завдань дослідження, в емпіричній частині дослідження необхідно здійснити:

1. Модифікований варіант соціометрії, що застосовано для встановлення лідерів військових підрозділів з їх розподілом за такими

видами лідерства як організаційне, професійне, раціональне, вольове та емоційне. Це дасть змогу більш глибоко визначити статус та його зміст існуючих лідерів. Таке дослідження доцільно провести за допомогою параметричної соціометрії, у процесі якої за кожним з вказаних видів лідерства військовослужбовці вказують їхню думку стосовно своїх співслужбовців. У розробленій анкеті (додаток А) необхідно вказати до 5 осіб, що певним чином впливають на діяльність підрозділу. Таким чином, певна особа може мати багато виборів співслужбовців щодо професійного лідерства й мало з емоційного. Потім підраховується загальний лідерський статус шляхом додавання кількісних показників за 5-ма видами лідерського статусу.

2. Методика оцінки стилю управління (додаток Б). Включає 86 запитань. Дозволяє визначити ступінь виявленості авторитарно-одноосібного, пасивно-потуральницького чи одноосібно-демократичного стилів управління [12; 13]. Розробники вказують, що точно оцінити стиль управління за допомогою даного тесту досить складно. Тут необхідна не тільки самооцінка, а й аналіз практичної роботи працівника. Проте, підрахувавши номери відповідних тверджень можна визначити ступінь виявленості авторитарно-одноосібного, пасивно-потуральницького чи одноосібно-демократичного стилю управління. Залежно від отриманих сум відповідей, ступінь виявленості стилів буде різним: мінімальний (0-7), середній (8-13) та високий (14-20). Якщо оцінки мінімальні по всіх трьох показниках, то стиль рахується нестійким, невизначеним. У досвідченого керівника спостерігається комбінація різних стилів управління. Але перевагу потрібно віддати поєднанню авторитарного та демократичного стилів, коли керівник застосовує гнучкі методи роботи з людьми та щоденно закріплює діловий стиль управління [31; 47].

Для більш повної характеристики індивідуального стилю управління можна використовувати наведені характеристики.

Таким чином, у результаті аналізу даних, що подаються у таблиці, можна вказати на те, що виділені для дослідження види психологічного впливу можуть застосовуватися за всіх стилів управління управління. Окрім цього, існує можливість встановлення найбільш ефективного з них.

Цінністю й характерною особливістю методики є застосування більш ґрунтовного визначення стилів управління, а не класичний підхід до тлумачення стилю управління (авторитарний, демократичний та ліберальний), який суттєво обмежує широту інтерпретації отриманих даних.

3. Далі використано анкетування, стосовно якого В.В. Нікандров та інші вказують наступне:

- опосередкованість, цілеспрямованість, асиметричність позицій дослідника і респондента, масовість, що є перевагами;
- відсутність контакту з дослідником та знижена його роль, можливість провести анонімно, що має як переваги та недоліки;
- звуженість варіантів відповіді, складність контролю проведення анкетування, що можна визначити як недоліки.

Окрім цього, В.В. Нікандров вважає, що анкета або опитувальний лист «є чимось більшим, ніж просто сумою окремих запитань. Не викликає сумнівів у дослідників і те, що компонувати її необхідно, керуючись психологічними, а не предметно-логічними міркуваннями».

Зазвичай анкета складається з трьох розділів. Перший включає дані про опитування, звернення до опитуваного, опис цілей, пояснення щодо заповнення анкети. Тут також доцільно запевнити про анонімність опитування. Вступ має бути лаконічним і ввічливим. Основна частина складається з питань і місця для відповідей. При закритих питаннях тут же наводяться варіанти відповідей. Заключна частина анкети містить вираз подяки опитуваному, а іноді і запрошення до подальшого співробітництва [Нікандров, с. 109 – 110; Масименко, Госданкер].

Теоретики експериментальної психології вказують на кілька типових ситуацій, що перешкоджають опитуванню та отриманню адекватних

відповідей: відмова від участі, тенденція «так», випадковість відповіді, неявне ухилення, категоричність суджень, неправда.

Рекомендації з усунення таких ситуацій наступні:

- чітке формулювання мети опитування, якісне зовнішнє оформлення анкети, вдалий вибір місця і часу анкетування;
- вираження згоди згладжується більш розгорнутими питаннями;
- випадковий характер відповідей подолати важко, але це може провокуватися складністю, монотонністю, нудьгою опитування. Допоможуть більш прийнятні формулювання питання і привабливий вигляд анкети;
- бажано не провокувати відповіді «не знаю», «важко сказати».

Цьому сприяє конкретизація питань;

- категоричність суджень, допомагають пом'якшити приховані в питаннях підказки або застосування закритих питань з набором не надто категоричних відповідей. Можливо знівелювати екстремуми відповідей на стадії первинної обробки даних шляхом об'єднання різких оцінок з близькими, але більш м'якими;

- брехливі відповіді можна попередити підкресленою анонімністю, доброзичливою та діловою обстановкою опитування [Ніканд, с. 111 – 113].

Отже, в анкетуванні застосовано такі стандартизовані та розроблені автором анкети:

- перша ґрунтується на баченні Ф. Карделла, який запропонував вісімнадцять так званих «роз'єднувачів» [Карделл;]. Це риси характеру і звички, які «від'єднують» від лідерства, заважають його існуванню у конкретної людини. Ця анкета може бути корисною для визначення типу неформального лідерства й встановлення причин недостатнього формального лідерства. Досить вірогідним є те, що недоліки керівника використовує, «компенсує» неформальний лідер. Бланк анкети наведено у додатку В. Відповідно до класифікації конструктивних лідерів (інтелектуальний, емоційний, професійно-діловий лідер, вольовий лідер та організаційний лідери), існує можливість визначити тип лідера за цією анкетною. У додатку

вказано перелік питань й високі показники за якими вказують на причини, що знижують певний тип лідерства.

Таким чином, анкетування дозволить встановити певні проблеми лідерства, оскільки інтелектуальне лідерство визначається 6 питаннями; емоційне – 12 питаннями; професійно-ділове лідерство – 10; вольове виражає 13 питань; організаційного лідера характеризує 11 питань;

– анкета з оцінки психологічних характеристик особистості керівника та неформального лідера, а саме визначеність, усвідомленість, цілеспрямованість, вибірковість, тактовність, дієвість, вимогливість, критичність, відповідальність (додаток Г);

– наступна включала 44 критерії для оцінювання, які були виділені в результаті проведення аналізу наукових джерел щодо взаємодії. Для її використання застосовано метод експертних оцінок (додаток Е);

– наступною є розроблена анкета (додаток Є), що ґрунтувалась на виділених В. Романовим якостей, які визначають лідерський статус у військовій діяльності й включала 25 особистісних якостей. Включені якості співвідносяться з поглядами інших дослідників [Кокун, Василенко і т.д.]. Вона передбачалась для отримання інформації щодо особистісних характеристик офіцерів та неформальних лідерів. До анкети окремим питання включено питання про те, наскільки військовослужбовець проявляє ознаки взаємодії з професійним оточенням. Розглядався варіант щодо того, щоб створити окрему анкету, яка б базувалась на виділених В.В. Гаврюшенком та А.С. Калюжним різновидах, компонентах, процесах, ефектах механізмів та психічних засобах. Але, враховуючи недостатню компетентність вибірки з цих питань, відсутність розроблених методик та новизну предмета дослідження, що суттєво впливає на можливість достатньо точно виокремити змінні шляхом їх чіткої ідентифікації, - від цієї ідеї довелось відмовитися. Це вирішено реалізувати через проведення бесіди;

– далі, використана анкета, що є результатом теоретичного дослідження, де С.О. Козолупом [Козолуп] було встановлено соціально-

психологічні труднощі в управлінській взаємодії в умовах виконання підрозділом завдань. За цим теоретичним положенням розроблена анкета, що відображено у додатку Ж. У даній анкеті військовослужбовцям пропонувалось вказати у балах (від 1 – не представлено, до 5 – постійно) частоту прояву видів соціально-психологічних труднощів у їхньому підрозділі.

4. Для дослідження індивідуально-психологічних якостей керівника та неформального лідера у дослідженні застосовано:

– 16 – факторний опитувальник Кеттелла (187 питань), який широко використовується в психодіагностичній практиці. У дослідженні використано такі шкали цієї методики: чинники А – «замкнутість – здатність до спілкування»; С – «емоційна нестійкість – емоційна стійкість»; Е – «підлеглість – доміантність»; F – «стриманість – експресивність»; G – «схильність до почуттів – висока нормативність поведінки»; Н – «боязкість – сміливість»; І – «жорсткість – чуттєвість»; L – «довірливість – підозрілість»; М – «практичність – розвинута уява»; N – «прямолінійність – дипломатичність»; О – «упевненість у собі – тривожність»; Q1 – «консерватизм – радикалізм»; Q2 – «конформізм – нонконформізм»; Q3 – «низький самоконтроль – високий самоконтроль»; Q4 – «розслабленість – напруженість»; MD – «адекватність самооцінки»[Психод. Енци.].

Ця методика може застосовуватись як у групі, так й індивідуально, як спільно з іншими методиками, так й ізольовано;

– рівень суб'єктивного контролю (РСК), що дає змогу досить швидко і ефективно оцінити сформований у випробовуваного рівень суб'єктивного контролю над різноманітними життєвими ситуаціями. У методиці використано два принципові положення щодо можливості двох полярних типів: екстернальний і інтернальний. У методиці використовуємо наступні шкали: інтернальності досягнень (Ід), інтернальності невдач (Ін), інтернальності виробничих відносин (Івв). Валідність шкал РСК підтверджено зв'язками з іншими характеристиками особи, виміряними за

допомогою 16-PF опитувальника Кеттелла. Кореляційні зв'язки цих методик означають таке: особа з низьким суб'єктивним контролем емоційно нестійка (чинник – C), схильна до неформальної поведінки (чинник –G), нетовариська (чинник + O), має поганий самоконтроль (чинник –Q3) і висока напруженість (чинник +Q4). Людині з високим показником суб'єктивного контролю властива емоційна стабільність (чинник +C), завзятість, рішучість (+G), товариськість (чинник –Q2), самоконтроль (чинник +Q3) і стриманість (чинник –Q4). Суб'єктивний контроль над позитивними подіями (досягнення, успіхи) більшою мірою корелює з силою Его (чинник +C), самоконтролем (чинник +Q3), соціальною екстраверсією (чинники +A; –Q4), ніж суб'єктивний контроль над негативними подіями (негаразди, невдачі). З іншого боку, особи, які не відчують відповідальності за невдачі, частіше виявляються більш практичними, діловими (чинник –M), ніж люди з сильним контролем в цій області, що нехарактерно для суб'єктивного контролю над позитивними подіями [12; 78; 174];

– мотиваційна сфера у професійній діяльності досліджувалась через використання «Методики діагностики професійної мотивації», що розроблена Осьодло В.І. та апробована на військовослужбовцях офіцерського складу віком від 25 до 41 року. Опитувальник містить 90 тверджень, які пред'являються досліджуваним на слух чи бланковому варіантах (додаток 3). Від досліджуваного вимагається погодитися з кожним висловлюванням чи відкинути його. Шкалами методики є:

а) шкала оцінки результатів праці, що охоплює ситуації, які стосуються оцінки результатів професійної діяльності. Сутність оцінки за цією шкалою полягає в тому, що вона характеризує переконання людини про те, що коли професійна діяльність підлеглих за відповідні досягнення заохочується, тоді вона переживає значимість своєї праці, відповідальність, прагне до підвищення результатів праці, своєї кваліфікації, особистісного розвитку тощо. Високі показники свідчать про суттєву роль «мотивуючого потенціалу праці», ефективну діяльність управлінського персоналу, який вдало мотивує

підлеглих до професійної діяльності. Низькі вказують на домінування зовнішньоорганізованої мотивації, механістичне управління з боку менеджменту, низьку активність персоналу щодо виконання функціональних обов'язків;

б) шкала професійних домагань диференціює досліджуваних за характеристиками, які в психології мотивації пов'язують з прагненням до успіху чи уникненням невдач. Високі результати свідчать, що досліджувані прагнуть до покращання своїх результатів діяльності, проявляють наполегливість, незадоволеність досягнутими результатами тощо. Низькі характеризують людей, у яких прагнення до успіху виражено значно слабше, вони більш обережні, менш наполегливі, не схильні до ризику, схильні перебільшувати свою роль і значення у професійних досягненнях.

в) шкала інтернальності у сфері професійних досягнень охоплює ситуації, які стосуються професійної діяльності з подальшим досягненням людиною конкретної цілі. Високі показники характеризують людину, яка усвідомлює, що її досягнення у професійній та інших видах діяльності залежать у першу чергу від її власних зусиль і здібностей. Низькі свідчать про людей, які переживають труднощі у поясненні причин і способів досягнення того чи іншого результату;

г) шкала професійних інтересів і цінностей характеризує особливості розвитку професійних інтересів та цінностей. Високі показники вказують на наявність інтересу, зацікавленості до професійної діяльності, яка сприймається персоналом не просто як виконання своїх обов'язків, але й має чітке мотиваційно-ціннісне значення;

д) шкала життєвих цілей показує активність людини на теперішній час визначається і тим, що було (минулим), і тим, до чого вона прагне (майбутнім). Високі показники характеризують бачення перспективи, наявність чітких життєвих планів, способів їх досягнення, шляхів, якими прагне йти людина, а також ті об'єктивні й суб'єктивні ресурси, котрі для

цього знадобляться. Низькі характеризують відсутність належного внутрішнього цілепокладання і перспективи життєвого шляху.

Автор вказує, що внутрішня узгодженість методики за коефіцієнтом «альфа» відповідає статистичним параметрам і складає за всіма шкалами від 0,57 до 0,82. Перевірка надійності частин методом розщеплення за формулою Спірмена-Брауна дала наступні результати: ОРП – 0,67; ПД – 0,64; ПД – 0,73; ПІ – 0,78; ЖЦ – 0,82. Ретестова надійність склала від 0,63 до 0,89. А конструктна валідність підтверджена результатами порівняння даних отриманих від інших методик й виявлені зв'язки в цілому узгоджуються з існуючими теоретичними уявленнями [Осьодло];

– для встановлення особливостей стосунків визначених лідерів з соціально-професійним оточенням застосовано методику, яка створена Т.Лірі, Р.Лефоржем, Р.Сазеком в 1954 р. і призначена для дослідження уявлень суб'єкта про себе та ідеальне «Я», а також для вивчення взаємостосунків в малих групах. За допомогою цієї методики виявляється переважаючий тип відносин до людей в самооцінці і взаємооцінці.

За спеціальними формулами визначаються показники двох основних факторів:

- домінування $(1-V) + 0,7 \times (VIII + n - IV-VI)$;
- дружелюбності $(VII-III) + 0,7 \times (VIII-II-IV+VI)$.

Саме ці фактори визначають загальне враження про людину в процесах міжособистісного сприйняття. Вони названі М.Аргайлом у числі головних компонентів при аналізі стилю міжособистісної поведінки і за змістом можуть бути співвіднесені з двома з трьох головних осей семантичного диференціала: оцінка і сила. В дослідженні Б. Бейлза, поведінка члена групи оцінюється за двома змінними, аналіз яких здійснюється в тривимірному просторі: домінування – підкорення, дружелюбність – недружелюбність, емоційність – аналітичність.

Максимальна оцінка рівня – 16 балів, але вона розділена на чотири ступені вираженості відношення: 0-4 бали – низький; 5-8 балів – помірний

(адаптивна поведінка); 9-12 балів – високий (екстремальна поведінка); 13-16 балів – екстремальний (до патології) [Корольчук; Психол. Енцикл].

5. Щодо соціально-психологічних характеристик колективу (норми, традиції, цінності, що є основними орієнтирами поведінки членів групи та неформальні лідери, які підтримують існування вказаних явищ) вважаємо, що сучасна військова психологія багато вказує на важливість врахування соціально-психологічних явищ у військових підрозділах. Разом з цим обмежується дуже вже традиційними методами дослідження: соціометрія фактично є єдиним методом визначення соціально-психологічної характеристики підрозділу. Також, необхідно відзначити, існує суттєва дистанція між військовою психологією і психологією праці інших видів діяльності. Військова психологія недостатньо намагається застосувати розробки, наприклад, організаційної психології чи психології управління в своїх інтересах. При цьому, зазначені галузі психології пішли далеко вперед.

Для дослідження характеристик та соціально-психологічних особливостей у військових підрозділах, частинах доцільно застосувати популярне явище в організаційній психології, що називається «корпоративна культура». Тому, у дослідженні використано методіку діагностики організаційної культури К. Камерона та Р. Куїнна OCAI (Organization Culture Assessment Instrument) [Шейн]. Це є фактично єдина методіка, що дозволяє дослідити та охарактеризувати військово-професійне середовище з психологічної точки зору за основними показниками. Так, відповідно до вимірів за критеріями «гнучкість / індивідуальність» – «стабільність / контроль» і «орієнтація на зовнішнє / внутрішнє середовище» автори виділяють такі типи організаційних культур:

– Ієрархічна культура проявляється у тому, що організація зосереджена на внутрішніх проблемах, стабільності, керованості, контролі. Діяльність структурована і формалізована. Цілісність організації підтримується формальними правилами. Процедури, правила, інструкції

диктуються. Лідери пишаються тим, що вони хороші організатори та вміють аналізувати і передбачати ефективність рішень.

– Адхократична культура («з нагоди», тобто тимчасова цільова команда, створена для виконання певного завдання) характеризує динамічну, підприємницьку і творчу організацію. Відмінними рисами лідерів організації є вміння передбачати, новаторство, орієнтація на ризик. Базові цінності організації полягають у готовності відповідати викликам часу і зовнішнього середовища, до експериментування та новаторства, постійної діяльності на передньому рубежі знань. Для цієї культури характерні динамічні, творчі, заохочуючі підприємливість та індивідуальні результати умови роботи. Працівники схильні до ініціативи і ризику.

– Сімейна або кланова культура відтворює організацію, як велику родину з довічним наймом, недостатньо ієрархічною структурою, неформальним підходом до роботи та акцентом на управлінських командах. Організація зосереджена на внутрішніх проблемах, для неї характерні гнучкість і турбота про людей. Лідер організації сприймається як батько сімейства, з необмеженими правами та відповідальністю. Цілісність організації підтримується традиціями та лояльністю до сімейних цінностей. Велике значення надається згуртованості, моральному клімату.

– Ринкова культура відрізняє організацію, що орієнтована на результати. Лідери організації є жорсткими керівниками всередині колективу і жорсткими конкурентами у зовнішньому середовищі. Основна мета колективу – прагнення перемагати. Успіх організації визначається випередженням конкурентів і лідерством на ринку. Стиль організації – жорстка конкуренція всередині й зовні.

У якості базису в ОСАІ використовується шість узагальнень:

– домінантні характеристики організації або визначення того, на що організація схожа в цілому;

– стиль лідерства, який пронизує всю організацію;

- управління працівниками, або стиль, який характеризує ставлення до працівників і визначає, що представляють умови праці;
- єднальна сутність організації, або механізми, які дозволяють організації триматися разом;
- стратегічні акценти, що визначають, які сфери особливої уваги надають рух стратегії організації;
- критерії успіху, які показують, як визначається перемога і що саме винагороджується і вшановується.

Важливим у розумінні корпоративної культури є те, що вона не постає механічною сумою культур, носіями яких виступають окремі співробітники. Вплив співробітників на формування корпоративної культури є різним, що обумовлено силою їх особистості, формальним статусом в організації.

6. Вербально-комунікативні методи та спостереження, які багато хто з теоретиків відносять до не експериментальних методів дослідження [1].

Спочатку про теоретичні аспекти бесіди. Це метод усного отримання дослідником відомостей від людини шляхом ведення з нею тематично спрямованої розмови. Цей метод широко застосовується в соціальній, медичній, віковій, юридичній, політичній психології, що пов'язується з обмеженнями використання інших методів. Може бути використаний як самостійний метод (консультативна та психокорекційна робота), а в межах діагностичної діяльності психолога бесіда часто грає значним допоміжним засобом професійного методу збору психологічних даних [Всі].

В якості специфічних видів бесіди виділяють терапевтичну; «введення в експеримент» – залучення до співпраці; експериментальна бесіда, в якій перевіряються робочі гіпотези; автобіографічна; збір суб'єктивного анамнезу (відомостей про особу співрозмовника); збір об'єктивного анамнезу (відомостей про знайомих співрозмовника); телефонна бесіда; інтерв'ю – метод, що є перехідним між бесідою і опитуванням. Поєднання в інтерв'ю рис бесіди і опитування провокує в психологічній і соціологічній літературі різночитання в співвідношенні різних видів вербально-комунікативних

методів. Так, бесіда іноді настільки зближується авторами з інтерв'ю, що або розглядається як один з варіантів опитування поряд з анкетуванням і опитувальниками, або, навпаки, «перекриває» інтерв'ю та виступає по відношенню до нього родовим поняттям, що включає і власне бесіду, і інтерв'ю. Іноді ж інтерв'ю, відокремлюючи від бесіди, ототожнюють з опитувальних методом в цілому [Ніканд, с. 88 – 92]. Однак, на відміну від бесіди, інтерв'ю характеризується значно більшою організованістю, цілеспрямованістю і асиметричністю функцій співрозмовників. Навіть, якщо процес інтерв'ювання «жорстко не регламентований, він все ж ведеться за задалегідь розробленим планом. Мета інтерв'ю настільки визначає весь характер контакту дослідника з досліджуваним, що, як вважає А. Л. Свенціцький, це дає право називати його «Нормованим» спілкуванням і навіть «псевдоспілкування, що мотивоване ззовні» [Свенцицк, с. 37]. Тому, специфіка інтерв'ю як методу відокремлює його від анкетування та полягає саме в тих властивостях, які зближують його з бесідою. В першу чергу, це безпосередній характер взаємовідносин інтерв'юера і респондента, що ґрунтується на міжособистісній мовній взаємодії [Ніканд, с. 94].

Щодо спостереження, у С.Д. Максименка – це цілеспрямоване організоване сприйняття і реєстрація поведінки об'єкта. Також, це найстаріший психологічний метод [Максименко, с. 17]. В.В. Нікандров дає «саме коротке визначення спостереження: організоване сприйняття або сплановане сприйняття» [Ніканд, с. 74]. С.Л. Рубінштейн та багато інших вважали спостереження одним з двох (поряд з експериментом) найважливіших методів психологічного дослідження [Рубіншт, с. 74; ; ;].

А головні вимоги до наукового психологічного спостереження це: наявність мети, організованість процесу спостереження і реєстрація даних. До цього потрібно додати вимоги повноти й адекватності фіксованого матеріалу досліджуваних явищ.

Визачено такі можливі помилки при спостереженні:

– гала-ефект (узагальнене враження від об'єкта, ігнорування деталей);

- ефект поблажливості (тенденція давати позитивну оцінку тому, що спостерігається);
- помилка центральної тенденції (дослідник прагне давати середню оцінку поведінки);
- помилка кореляції (одна ознака поведінки оцінюється на основі іншої ознаки);
- помилка контрасту (прагнення спостерігача виокремлювати в об'єктів спостереження риси, що протилежні власним);
- помилка першого враження (перше враження від об'єкта спостереження зумовлює подальшу оцінку його поведінки) [Максимо, с. 19].

Таким чином, передбачається, що застосування *спостереження* буде здійснюватись в процесі інтерв'ю й це дасть змогу отримати додаткову, підтверджуючу інформацію або встановити невідповідність зі словами досліджуваних. В якості об'єктів спостереження визначено мовні акти, кінетику, міміку, контакт і рух очей.

У бесіді, що проводиться шляхом інтерв'ю використано раніше зроблені теоретичні узагальнення результатів досліджень. Так, А.С. Калюжний виділив у військовій професії види міжособистісної взаємодії [Калюжн]. За запропонованою ним класифікацією розроблено орієнтований перелік тем, що мають бути досліджені у бесіді (табл. 2.1.).

Питання у блоках формулюються у процесі бесіди, є відкритими і, у більшості, сформульовані таким чином, щоб співрозмовник вказав частоту та інтенсивність, а також, за можливістю, навів приклади. На час проведення бесіди відводиться до 30 хвилин.

Критеріями оцінки відповідей та поведінки досліджуваних у бесіді є:

- кількість та якість наведених прикладів, які свідчать про ступінь наявності певного виду взаємодії;
- невербальні ознаки ставлення співрозмовника до питання, що обговорюється.

Блоки тем для проведення бесіди щодо особливостей видів взаємодії

Вид взаємодії	Коротка характеристика напрямків тем та критерії оцінювання
Ритуальна	виявляються цінності групи, а люди висловлюють ритуалом те, що складає їх соціальні ціннісні
Операційна	розподіл і виконання професійних функцій, здійснення функціональних обов'язків
Змагальна	є чітко визначена мета, яка повинна бути досягнута й всі дії співвіднесені таким чином, що вони не вступають в конфлікт
Відхід	перебуваючи з іншими людьми і виконуючи спільну діяльність подумки перебуває в зовсім іншому місці
Проведення часу	забезпечує хоча б мінімум приємних почуттів, знаків уваги й є фіксованою формою трансакцій, покликана задовольняти потребу у визнанні
Маніпуляція	спотворений спосіб взаємодії, так як всі міжособистісні потреби перетворюються в потребу контролю за іншими

2.3. Характеристика вибірки та опис етапів дослідження.

Аналіз теоретичних положень щодо формування вибірки вказує, що:

- усіх потенційних досліджуваних, які можуть бути об'єктом конкретного психологічного дослідження, розглядають як популяцію або *генеральну сукупність*. Кількість досліджуваних, які беруть участь в експерименті, називають *вибіркою*. Склад вибірки повинен репрезентувати генеральну сукупність, адже висновки експерименту поширюються на всіх членів популяції;
- потенційні досліджувані характеризуються різними статтю, віком, соціальним станом, рівнем освіти тощо. Крім того, вони мають різні індивідуально-психологічні особливості;

– варіанти формування експериментальної вибірки за її кількісних складом наступні:

а) *один досліджуваний*, коли можна нехтувати індивідуальними відмінностями і кількість випробувань велика;

б) *група досліджуваних*: дві групи (експериментальна і контрольна), яких ставлять у різні умови; одна група (вибирається, коли «ефектом послідовності» можна знехтувати); її поведінку вивчають в експериментальних і контрольних умовах; кілька груп (усі випробовуються в різних умовах). Це факторний план; «парний дизайн» (в експериментальній і контрольній групах встановлюються «корелюючі пари»);

– *способи підбору вибірки*: рандомізація, попарний вибір; стратометричний вибір; наближене моделювання; залучення реальних груп;

– кількісний критерій – *від 1 до 100, але* кількість досліджуваних у кожній з порівнюваних груп має становити не менш як 30-35 осіб, що застосовується при кореляційному дослідженні (зі статистичних міркувань: коефіцієнти кореляції вищі за 0,35 при такій кількості досліджуваних є значущими на рівні 0,05). При порівняльному аналізі кількість досліджуваних у групах є достатньою на рівні 20-25.

Щодо формування вибірки – у даному дослідженні використано:

- вибірковий метод, який скорочує як час, так і витрати праці й дозволяє отримувати інформацію як повне обстеження;

- реальні групи. Це може призвести до змішування незалежної змінної та індивідуальних відмінностей, у зв'язку з чим вимагає квазіекспериментального плану дослідження [8, с. 29 – 30].

Вибірка на різних етапах дослідження наступна:

1. Пілотажне дослідження включало 4 групи:

– комерційне підприємство м. Львова, діяльність якого спрямована на надання послуг у сфері постачання й ремонту побутової техніки. Група складає 20 чоловік, віком від 23 до 30 років. Зокрема – 5 керівників відділень та їхні підлеглі. Ця група отримала у дослідженні №1;

- групою №2 стала навчальна група курсантів (22 особи) віком від 20 до 23 років ЛДУВС. В її складі перебуває 5 молодших командирів, що є керівниками цієї групи;
- третьою групою став колектив педагогів однієї з загальноосвітніх шкіл Львова. Загальна кількість досліджуваних становила 20 осіб, а саме директор, 2 заступники, 12 – викладацький склад та інший персонал у кількості 5 чоловік;
- четверта група є взводом однієї з військових частин НГ України (23 особи), а саме: 1 офіцер, 6 сержантського складу (всі за контрактом) та 16 рядових (11 – строкової служби та 5 – за контрактом).

2. Етап «Отримання додаткових емпіричних даних щодо особливостей службової взаємодії» включав проведення експертного опитування. В опитуванні прийняло участь 56 осіб, з яких 18 є військовими особами, що перебувають в запасі (вислуга складає більше 20 років), 12 старших (вислуга від 15 до 20 років) та 14 молодших офіцерів (від 8 до 12 років), 12 військовослужбовців сержантського складу (від 6 до 11 років). Опитування проводилось до зміни соціально-політичної ситуації й учасники опитування не мали досвіду бойових дій.

Також цей етап включав експертне опитування за вказаною анкетною, в якому прийняли участь 16 офіцерів молодшого (9) та старшого (7) складу з ЗС та НГ, що отримали досвід бойових дій.

3. Дослідження етапу «Отримання емпіричних даних щодо лідерського статусу, особистісних лідерських та індивідуально-типологічних якостей військовослужбовців, соціально-психологічних характеристик військово-професійних колективів» проводилось у два етапи, що було спричинено змінами у суспільно-політичному становищі України:

- на першому була така вибірка: 588 військовослужбовців Збройних сил та внутрішніх військ МВС з 7 підрозділів. З них: рядових – 379, сержантів – 126, офіцерів – 83. В результаті виявлено 88 осіб з лідерським статусом різного рівня формальності, з якою проводилось

дослідження щодо особливостей службової взаємодії між офіцерами-командирами та неформальними лідерами при виконанні завдання за призначенням у мирний час;

- другий етап, що був спричинений набуттям частиною вибірки досвіду бойових дій. Тут вибірка склала 52 особи, що від 2 до 4 місяців перебували в зоні бойових дій (антитерористичної операції), з них 26 зі складу Національної гвардії (колишні ВВ МВС), 14 зі складу штатних підрозділів ЗС та 12 з добровольчих батальйонів. При цьому, 25 військовослужбовців НГ та ЗС приймали участь у першому етапі дослідження. З 52 осіб 6 – старші та 14 – молодші офіцери, 12 – молодші командири та 20 – рядові. Вік – від 22 до 38 років.

Таким чином, обґрунтування методологічної бази дослідження психологічних особливостей службової взаємодії офіцера з неформальними лідерами військового підрозділу при виконанні завдань за призначенням встановило, що таке дослідження є складним, але його можливо реалізувати. Підставою для цього є:

1. Обґрунтування змінних, експериментальної процедури та принципів дослідження, а саме:

- незалежними змінними визначено соціометричний статус військовослужбовців як показник, що свідчить їх соціальне положення у професійному колективі та потенціал щодо впливу на діяльність підрозділу; особистісні якості військовослужбовців, які мають лідерський статус та визначенні в якості таких, що його формують, а також індивідуально-типологічні якості особистості; потенційна небезпека діяльності як показник специфіки діяльності військовослужбовців при виконанні підрозділом завдання за призначенням; соціально-психологічні показники професійного середовища, що характеризують його з позиції утворених колективом норм та стандартів; рівень посади або ступінь формального статусу. Залежною змінною є особливості та показник рівня службової взаємодії;

- використання *пілотного* дослідження, доцільність якого полягає у визначенні різниці в особливостях професійної взаємодії у різних типах професії та чіткого планування експериментальної частини;

- проведення дослідження з дотриманням загальних та спеціальних принципів експериментальної психології, зважування на можливість отримання артефактів та організація дослідження таким чином, щоб їх уникнути.

2. Розширення кількості методів дослідження, що спрямовані на визначення кількісних та якісних показників незалежних та залежної змінних. Так, до дослідження включено низку стандартизованих та розроблених автором методик, а саме:

- щодо стандартизованих: методику Т.Лірі, що дає змогу виявити переважаючий тип відносин до людей в самооцінці і взаємооцінці; методику оцінки стилю управління; анкету Ф. Карделла на визначення «роз'єднувачів» (риса характеру і звички, які «від'єднують» від лідерства, заважають його існуванню у конкретної людини); анкету з оцінки психологічних характеристик особистості керівника та неформального лідера; анкета на встановлення рівня взаємодії між менеджером та неформальним лідером, що дає змогу встановити конструктивність чи деструктивність лідерства; 16 – факторний опитувальник Кеттелла, методику «Рівень суб'єктивного контролю», «Методику діагностики професійної мотивації», що розроблена Осьодло В.І., методику діагностики організаційної культури К. Камерона та Р. Куїнна ОСАІ;

- такі, що розроблені: модифікований варіант соціометрії, анкета для експертних оцінок; анкета на визначення рівня 25 особистісних якостей, які формують лідерський статус;

- вербально-комунікативні методи та спостереження.

3. Вибірка дослідження на різних його етапах характеризувалась достатньою кількістю, різноманітністю, врахуванням її досвіду та професії.

РОЗДІЛ III. ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ СЛУЖБОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОФІЦЕРА З НЕФОРМАЛЬНИМИ ЛІДЕРАМИ ВІЙСЬКОВОГО ПІДРОЗДІЛУ ПРИ ВИКОНАННІ ЗАВДАНЬ ЗА ПРИЗНАЧЕННЯМ ТА МЕТОДИ ЇЇ НАЛАГОДЖЕННЯ.

Метою даного розділу є визначення змісту, сутності та особливостей службової взаємодії офіцера-командира з підлеглими неформальними лідерами при виконанні підрозділом завдань за призначенням. Окрім цього, передбачено обґрунтування методів з налагодження службової взаємодії на двох рівнях впливу:

1. Особистісний, на якому підвищується та корегується низка якостей, знань та вмінь офіцера-керівника.

2. Організаційний, що передбачає створення найбільш оптимальний для діяльності офіцера-командира соціально-психологічних умов діяльності, які сприяють налагодженню службової взаємодії з підлеглими військовослужбовцями в цілому та конкретно з неформальними лідерами.

3.1. Емпіричне дослідження психологічних особливостей службової взаємодії офіцера-командира з неформальними лідерами в мирних умовах виконання підрозділом завдань за призначенням.

3.1.1. Пілотне дослідження з визначення особливостей службової взаємодії у військово-професійній діяльності.

Пілотажне дослідження включено до експериментальної частини з таких причин:

- незважаючи на значну кількість досліджень щодо поняття «взаємодії» питання її професійного різновиду є малодослідженим. Це викликає необхідність застосування розширеної методології. Саме на етапі

пілотажного експерименту є можливим визначити придатність та доцільність застосування кожного методу дослідження;

- теоретичний аналіз наукових джерел дозволив сформулювати гіпотезу про те, що службова взаємодія є різновидом професійної взаємодії та включає певні фактори. Для уточнення цієї гіпотези доцільно провести пілотажне дослідження.

Результати пілотажного дослідження наведено у додатку І.

Відповідно до запланованої процедури дослідження, соціометрія проведена таким чином, щоб отримати думку членів колективу не тільки про соціометричний статус, а й визначити його змістове наповнення. Точніше сказати, у дослідженні, в першу чергу, цікавить питання щодо того, якого типу лідерство та у яких осіб має місце у колективі. Так, у попередніх розділах було передбачено, що у формальних групах може існувати 5 типів лідерства, а саме інтелектуальне, професійно-ділове, емоційне, вольове та організаційне. Отже, визначення типу лідерства у соціометрії буде здійснено за цією класифікацією.

Результати соціометрії вказано у таблицях, що складають додаток І.1, які свідчать про те, що у групах №1 та №2 існує по два формальних й неформальних лідера; у групі №3 отримано результат, що засвідчує існування чітко вираженого й двох з меншим соціометричним статусом формальних лідерів. У цьому колективі існує один неформальний лідер. У групі №4 існує три формальних й два неформальних лідера. Встановлено наявність 16 лідерів, з якими проведено подальші дослідження.

За методикою оцінки стилю управління отримано результати, що наведені у додатку І.2.

Найбільш характерним є одноосібно-демократичний стиль управління. Середнє значення присутності цього стилю у всіх групах є домінуючим. На другому місці перебуває пасивно-потуральницький стиль управління. Й, відповідно, найменш характерним є авторитарно-одноосібний, але його показники не набагато відстають від попереднього.

Наступним у дослідженні здійснено анкетування. Першими розглянемо результати за анкетною, що ґрунтується на баченні Ф. Карделла, який запропонував вісімнадцять «роз'єднувачів» (табл.3.1). У таблиці наведено результати, що характеризують керівників через визначення середніх значень. Максимальним може бути показник у 5 балів. Й відповідно, чим більшим є результат, тим меншим є прояв лідерства за певним типом.

Таблиця 3.1

**Результати визначення рис характеру і звичок у керівників, які
«від'єднують» від лідерства**

№ групи досліджуваного та № керівника в ній		Показник статусу за типом лідерства					
		інтелектуальне	професійно-ділове	емоційне	вольове	організаційне	Середнє арифметичне
Група 1	1	1,2	1,4	1,6	1,5	1,4	1,4
	2	1,8	1,9	1,3	2,4	2,1	1,9
	3	3,4	2,2	3,5	2,1	3,5	2,94
	4	2,7	2,4	1,4	2,9	3,4	2,56
	5	1,6	1,7	1,3	1,4	1,5	1,5
Група 2	1	1,4	1,3	1,5	1,5	1,3	1,4
	2	1,9	1,9	1,7	2,6	2,5	1,7
	3	3,5	2,4	3,7	2,2	3,1	3
	4	2,5	2,2	1,6	2,7	3,7	2,54
	5	1,6	1,3	1,3	1,4	1,5	1,43
Група 3	1	1,3	1,4	1,3	1,2	1,3	1,3
	2	1,4	1,3	1,5	1,5	1,3	1,4
	3	1,9	1,9	1,7	1,6	2,5	1,9
Група 4	1	1,4	1,3	1,1	1,5	1,4	1,3
	2	1,4	1,5	1,3	1,5	1,3	1,4
	3	1,8	1,8	1,9	1,7	2,4	1,9

При цьому необхідно додати, що вказані результати є думкою групи про них, що відповідно до кількості питань (відображають певний тип лідерства), - дають показник за кожним типом лідерства. Ця процедура є корисною тому, що надає змогу отримати інформацію від групи про недоліки у лідерстві керівників й порівняти з результатами соціометрії.

Таким чином, соціометричні показники та риси характеру мало або й зовсім не співпадають. Разом з цим, причинами такої кореляції може бути мала кількість вибірки (N=16). Однак, як показує власна практика обчислень статистичних даних, при малих вибірках з застосуванням непараметричних критеріїв були випадки отримання достовірних статистичних результатів зі значними показниками кореляційних парних зв'язків.

Далі здійснено дослідження з оцінки психологічних характеристик особистості керівника, що відображено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Оцінка психологічних характеристик особистості керівника

Характеристики	Колектив			
	№1	№2	№3	№4
визначеність	26,8	28,1	26,7	29,1
усвідомленість	24,6	26,6	24,7	27,3
цілеспрямованість	27,5	28,9	27,7	27,9
вибірковість	25	26,8	25,2	27,4
тактовність	24,2	28,3	24,1	28,3
дієвість	29,7	29,7	29,5	28,7
вимогливість	28,6	25,4	28,4	25,9
критичність	28,9	24,4	28,6	26,5
відповідальність	30	27,4	30	26,8

Результати дослідження вказують, що вони є завищеними. У колективах найбільшу кількість балів набрали такі характеристики, як вимогливість, критичність та відповідальність. Тобто здатність проявляти

вимогливість в різних формах залежно від особливостей конкретної управлінської ситуації і виражати значущі для діяльності відхилення від встановлених норм, здатність брати на себе відповідальність за результати своєї діяльності і діяльності колективу. Також опитувані вважають, що важливими психологічними характеристиками особистості керівника є цілеспрямованість та дієвість. Такі керівники здатні повести за собою людей, активізувати їх діяльність, знайти найкращі засоби емоційно-вольових впливів і правильно вибрати момент їх застосування. Бере на себе відповідальність за результати своєї діяльності і діяльності колективу.

Відносно менш вираженими є такі характеристики особистості керівника як вибірковість, тактовність, усвідомленість, визначеність.

У подальшому проведено дослідження індивідуально-психологічних якостей керівників та неформальних лідерів. Отримано результати, що відображено у додатку І.3. При цьому в ній подаються узагальнені дані окремо за керівників та неформальних лідерів за вибірку.

В результаті застосування методів математичної статистики, встановлено загальні характеристики для обох груп, що досліджувались. Встановлено, що індивідуальні характеристики між керівниками та неформальними лідерами майже не відрізняються. Так, за групою факторів, що досліджують особливості соціальних стосунків (загальні показники за вибірку: А - $6 \pm 0,7$, Н - $7 \pm 0,8$, F - $4 \pm 0,5$, Е - $4 \pm 0,6$, Q2 - $8 \pm 0,9$, N - $7 \pm 0,8$, L - $6 \pm 0,7$) встановлено існування залежності від загально прийнятої думки, спрямованості на дотримання моральних норм, пасивності, обережності, настороженості, підозрливості та недовіри. Негативним є незначна загальна тенденція до пасивності, низької самостійності, уникнення спору в проблемних ситуаціях, легкість виходу з рівноваги авторитетним керівництвом та покірливість. За емоційно-вольовими факторами (С - $4 \pm 0,4$, І - $7 \pm 0,8$, О - $5 \pm 0,7$, Q3 - $6 \pm 0,7$, Q4 - $5 \pm 0,6$) встановлено емоційну нестійкість, розвинені почуття боргу та дотримання моральних норм, невпевненість, підвищену тривожність, лінь, задоволеність досягнутим, симптоми страху,

схильність до роздратування, уникання проблематичних ситуацій. Інтелектуальні особливості свідчать про інтелектуальну гнучкість, радикалізм, що спрямований на здобуття нового, розсіяність, аналітичність (фактори М - $5 \pm 0,6$, Q1 - $8 \pm 0,7$). Лише чинник L - „довірливість - підозрілість” для перших складає $16,5 \pm 3,5$, а для других - $6 \pm 0,8$. Тому цілком вірогідним є припущення, що визначальною характерною особливістю лідерства є довіра. Однак, аналіз показників дисперсії вказує на те, що вона є значно більшою серед управлінського складу. Це свідчить про те, що отриманий показник серед вказаної категорії окремо за кожним досліджуваним значно відрізняється від показників за неформальними лідерами. Очевидно, що це є підтвердженням результатів, які отримані за іншими методиками, де неформальні лідери отримують певні, стандартні показники, а серед менеджерів вони більше відрізняються.

Аналіз інтернальності показує, що у професійній області вона є низькою, і скоріше за все є результатом відсутності чіткого бачення перспективи і заниження своїх можливостей у професійній діяльності. Недостатньо вираженою є також інтернальність щодо невдач. Це може свідчити про низький рівень контролю стосовно негативних подій і ситуацій. Респонденти виявляють схильність до звинувачування інших у причинах власних проблем, приписують відповідальність за свої негаразди іншим людям. Низькі показники інтернальності у колі невдач дещо суперечать інтернальності в області досягнень. Очевидно, що досліджувані переоцінюють свої можливості стосовно успіхів і досягнень.

За методиками «Діагностики професійної мотивації» В.І. Осьодла та вивчення типу міжособистісних взаєностосунків отримані результати, що відображені у таблиці 3.3.

Дані з таблиці вказують на середні та нижче за середні показники професійної мотивації як у формальних, так й у неформальних лідерів. Також, приблизно однаковими є показники за шкалою «Дружелюбність – агресивність», що вказує на підвищений рівень агресивності. Суттєвими є

відмінності за шкалою «Домінування – підпорядкованість», де встановлено наявність домінування для формальних лідерів та підпорядкованості у неформальних. За інтерпретацією до методики [Корольчук] встановлено, що:

Таблиця 3.3.

Результати діагностики професійної мотивації та вивчення типу міжособистісних взаємостосунків у формальних та неформальних лідерів

Тип лідерства	Дані за методикою діагностики професійної мотивації					Методика «Лірі»	
	Оцінка результатів діяльності	Професійні домагання	Інтернальність у професійних досягненнях	Професійні інтереси та цінності	Життєві цілі	Домінування - підпорядкованість	Дружелюбність - агресивність
формальне	11,6±9,0	10,7±5,2	13,3±7,0	10,3±4,0	10,7±4,0	14,6±6,0	7,0±14,0
неформальне	11,0±6,2	11,0±7,0	12,4±4,4	11,0±3,8	10,2±6,2	6,8±5,0	5,0±4,0

- для формальних лідерів характерним є авторитарний тип відношення до оточуючих, який характеризується як домінантний, енергійний, компетентний, авторитетний лідер, успішний в справах, любить давати поради, вимагає до себе пошани;

- для неформальних властивим є підозрілий, що характеризується як критичний, зазнає труднощів в інтерперсональних контактах через підозрілість і страх поганого відношення, замкнутий, скептичний, розчарований в людях, закритий, свій негативізм виявляє у вербальній агресії.

Далі, за розробленою анкетною, що ґрунтувалась на виділених В. Романовим якостей, які визначають лідерський статус у військовій діяльності, отримано результати, що відображено у таблиці 3.4, де вказано середнє значення для 10 формальних лідерів та 6 неформальних.

Результати опитування за анкетною з дослідження якостей, які визначають лідерський статус

Тип лідерства	Характеристики та їх показник												
	справедливий	працьовитий	організовує роботу	ініціативний	розумний	енергійний	добрийтовариш	самостійний	рішучий	врівноважений	впевнений	витриманий	почуття гідності
неформальне	6,73 ±1,4	6,77 ±1,8	7,07 ±1,4	6,95 ±1,6	7,35 ±1,6	6,93 ±1,8	7,05 ±1,6	7,07 ±1,3	6,83 ±1,4	6,888 ±1,74	7,358 ±1,57	6,89 ±1,6	7,55 ±1,2
формальне	9,14 ±0,5	8,36 ±1,4	8,56 ±0,6	7,92 ±0,6	8,86 ±0,3	8,06 ±0,8	8,54 ±0,5	7,96 ±0,5	7,48 ±1,4	8,04± 1,236	8,7± 0,877	7,92 ±1,1	8,28 ±0,7
	зібраний	принциповий	наполегливий	вимогливий	скромний	владний	самолюбний	упертий	образливий	кмітливий	комунікативний	Навіює симпатію	
неформальне	7,35 ±1,3	7,2± 1,36	7,2± 1,37	6,99 ±1,5	6,49 ±1,6	7,64 ±1,1	7,26 ±1,3	6,88 ±1,3	6,52 ±1,4	7,12± 1,18	6,497 ±1,54	6,32 ±1,6	
формальне	8,58 ±0,6	7,64 ±0,8	7,8± 0,33	7,92 ±0,5	6,18 ±0,6	7,56 ±0,4	5,2± 1,51	4,88 ±1,8	4,5± 1,32	7,14± 0,94	6,84± 1,49	6,06 ±1,3	

Результати вказують про те, що:

- опитані учасники демонструють достатню спільність у думці щодо рівня якостей. Про це свідчить стандартне відхилення;
- між типами лідерства за певними якостями існує суттєва відмінність. Це створює передумови для визначення впливу якостей особистості на інші явища психологічного характеру.

За методикою ОСАІ визначено (табл. 3.5), що в різних групах існує різний тип організаційної культури.

Таблиця 3.5.

Результати дослідження типу організаційної культури

Група	Тип організаційної культури			
	Організаційна	Партисипативна	Ринкова	Ієрархічна
1	9,23±4,73	14,03±5,7	54,63±18,01	22,07±7,57
2	12,78±7,15	15,84±6,12	29,31±8,78	41,47±14,0
3	15,8±6,64	17,0±4,95	28,4±2,96	35,4±10,66
4	8,73±6,0	12,26±3,1	25,88±7,44	52,85±20,97

За рівнем взаємодії, яка досліджена через відповідь респондентами на питання про те, наскільки лідери проявляють у поведінці намагання взаємодіяти з начальником (табл.3.6) встановлено, що формальні лідери більше проявляють взаємодію зі своїми керівниками, ніж неформальні. Причинами такого становища може бути й недостатня об'єктивність осіб, що здійснювали оцінювання. Разом з цим, стандартне відхилення вказує на те, що серед неформальних лідерів є такі особи, які проявляють низький рівень взаємодії відносно їх начальників.

Таблиця 3.6.

Результати дослідження рівня взаємодії лідерів з керівниками

Тип лідерства	Середнє	Стандартне відхилення
формальне	7,238	2,16
неформальне	5,46	2,51

У виконанні розробленої анкети, з дослідження соціально-психологічних труднощів в управлінській взаємодії (за С.О. Козолупом) приймали участь всі представники 4-х груп та встановлено наступне:

- застосування санкцій до підлеглих (частота покарань) проявляється з показником $3,9 \pm 0,6$;

- проблема застосування адекватних засобів впливу на підлеглих визначена досліджуваними на рівні $4,3 \pm 0,34$;

- проблема організації і проведення навчальних занять займає відносно незначне положення, оскільки $2,2 \pm 0,52$ вказує на це;
- незрозумілість результатів діяльності також не виділено в якості значної проблеми – $2,9 \pm 0,22$;
- проблеми в сприйнятті зворотного зв'язку (Вас і Ваші проблеми ніхто не слухає та не бачить) є значними та мають показник $4,4 \pm 0,46$;
- спільна діяльність не вітається як проблема не має сильного виразу, так як $3,2 \pm 0,61$ вказує на це;
- критерії оцінки діяльності неадекватні також займають середнє положення $3,4 \pm 1,27$, але стандартне відхилення свідчить про розбіжність думок за цим параметром;
- начальники не визнають своїх помилок є фактично домінуючою проблемою: $4,42 \pm 0,51$ є найбільшим показником зі всіх, що включені до анкети;
- невпевненість в собі є ситуативною та не властивою для більшості. Так, показник $2,9 \pm 1,35$ вказує як на середній рівень, так й на значне стандартне відхилення;
- службова комунікація є дуже примітивною оцінено як не особливо важливу проблему – $2,4 \pm 0,75$;
- вибір аргументів начальниками недостатній має середній показник та значне стандартне відхилення – $3,1 \pm 1,54$;
- спілкування відбувається «на різних мовах», відсутність єдності розуміння предмета спілкування оцінено у $3,7 \pm 0,76$;
- неадекватний вибір засобів комунікації відповідно до її цілей оцінюється на рівні $3,2 \pm 0,84$.

У подальшому проведено експертне опитування за розробленою анкетною, яка створена в результаті аналізу теоретичних джерел. Її виконували 56 осіб, з яких 18 є військовими особами, що перебувають в запасі (вислуга складає більше 20 років), 12 старших (вислуга від 15 до 20 років) та 14 молодших офіцерів (від 8 до 12 років), 12 військовослужбовців

сержантського складу (від 6 до 11 років). Встановлено такі найбільш значимі середні показники серед учасників експертного опитування: інтелектуальний рівень начальника ($8,2059 \pm 0,61$), впливає на якість прийняття рішення, що усвідомлюється начальником ($7,52 \pm 1,1$), впливає на якість виконання завдання, що усвідомлюється командиром та підлеглим ($7,67 \pm 1,15$), впливає на якість виконання завдання, що усвідомлюється начальником ($7,67 \pm 1,15$), корисно питати поради, просити допомоги у людей з тієї причини, що вони більше знають ($7,52 \pm 1,23$), люди намагаються взаємодіяти, коли потребують допомоги ($7,76 \pm 1,27$), інтелектуальний рівень начальника та підлеглого ($7,64 \pm 1,41$), орієнтація на результат начальника ($7,58 \pm 1,41$), тривалість міжособистісних позитивних контактів ($7,52 \pm 1,21$), встановлені у колективі норми спілкування ($7,5 \pm 1,11$), усвідомлення необхідності вирішення службових питань ($7,5 \pm 1,21$), спільне виконання якоїсь мети ($7,67 \pm 0,83$). Вказане можна трактувати таким чином: найбільше впливають на службову взаємодію мотиваційні та пізнавальні фактори. Досвід, ситуативні обставини та соціально-психологічні особливості професійної групи представлені менше, але здійснюють значний вплив на службову взаємодію.

Найменше у службовій взаємодії, на думку опитаних, представлені: вступають у взаємодію для того, щоб скласти про себе певне враження ($4,94 \pm 1,39$), окремі особи орієнтовані на взаємодію й цим створюють умови для її виникнення у професійних стосунках ($3,97 \pm 1,08$), регулюється, встановлюється лідерами колективу ($3,82 \pm 1,32$). Це свідчить про те, що опитані вважають неприпустимою демонстративну поведінку, не вважають про можливість спроможності окремих осіб (окрім командира) визначати діяльність військового підрозділу.

Також, результати оброблено факторним аналізом (метод виділення: аналіз методом головних компонент). Встановлено 7 факторів, навантаження яких та дисперсія (понад 80% сумарно) відображено у таблиці 3.7.

До факторів, що отримані потрапили:

- №1: орієнтація начальника на результат (0,459), підлеглі шукають шляхів налагодження взаємодії з керівником, оскільки вони від нього залежать (0,521), встановлені у колективі норми спілкування (0,365), емоційний стан керівника (0,372), потреби та очікування начальника (0,433), спільне виконання якоїсь мети (0,606), окремі особи орієнтовані на взаємодію й цим створюють умови для її виникнення у професійних стосунках (0,454), орієнтованості особистості на надання їй допомоги (0,613), орієнтованості

Таблиця 3.7.

Результати факторного аналізу за експертними оцінками.

Компонента	Навантаження	% дисперсії
1	12,914	29,35
2	6,143	13,963
3	5,076	11,538
4	4,236	9,626
5	2,944	6,692
6	2,320	5,272
7	2,132	4,845

особистості на надання допомоги своєму співробітнику (0,616), виникає тоді, коли наміри (цілі) обох сторін співпадають (0,508), створюється підсвідомо (0,385), винагороджувалися вчинки в минулому й є бажання знов отримати подібну винагороду (0,568), корисно питати поради, просити допомоги у людей з тієї причини, що вони більше знають (0,816), звернення до когось за допомогою підсилює його самоповагу та усвідомлення значимості (0,661), люди намагаються взаємодіяти, коли потребують допомоги (0,656), є безперервним діалогом, у процесі якого спостерігаються, осмислюються наміри один одного і реагування на них (0,636), є нормою існування певних груп (0,500), регулюється, встановлюється лідерами колективу (0,609), розуміння кожним учасником цінності іншого (0,618), ситуація створює передумови для взаємодії (0,603), відбувається обмін ідеями й це цінується (0,491), відбувається обмін вольовими імпульсами (0,608), відбувається обмін почуттями (0,552), інтелектуальний рівень начальника та підлеглого (0,685),

впливає на якість прийняття рішення, що усвідомлюється начальником (0,753), впливає на якість виконання завдання, що усвідомлюється обома (0,705), впливає на якість виконання завдання, що усвідомлюється начальником (0,727), впливає на якість виконання завдання, що усвідомлюється підлеглим (0,668). Отримані дані свідчать про тип середовища, в якому існують умови, що дуже наближені до оптимальних;

- №2: інтенсивність контактів або частота (0,484), вступають у взаємодію для того, щоб скласти про себе певне враження (-0,421), встановлені у колективі норми спілкування (0,426), емоційний стан керівника (-0,530), потреби та очікування начальника (-0,411), наявність почуттів позитивного чи негативного характеру до особистості підлеглого (-0,457), спільне виконання якоїсь мети (0,478), є безперервним діалогом, у процесі якого спостерігаються, осмислюються наміри один одного і реагування на них (0,384), відбувається обмін ідеями й це цінується (0,431), відбувається обмін вольовими імпульсами (0,372), вислуга (0,744), запас / дійсна служба (-0,698), посада (0,696);

- №3: орієнтація начальника на результат (-0,422), взаємодія залежить від ситуації, що виникла під час виконання службових обов'язків (0,392), усвідомлення необхідності вирішення службових питань (0,459), емоційний стан керівника (-0,414), емоційний стан підлеглого (0,549), потреби та очікування підлеглого (0,434), наявність почуттів позитивного чи негативного характеру до особистості підлеглого (-0,352), наявність почуттів позитивного чи негативного характеру до особистості начальника (-0,484), орієнтованості особистості на надання допомоги своєму співробітнику (0,439), є нормою існування певних груп (0,389), інтелектуальний начальника та підлеглого (-0,427), запас / дійсна служба (0,354);

- №4: взаємодія залежить від ситуації, що виникла під час виконання службових обов'язків (0,563), потреби та очікування начальника (0,371), потреби та очікування підлеглого (0,471), наявність почуттів позитивного чи негативного характеру до особистості підлеглого (0,420), наявність почуттів

позитивного чи негативного характеру до особистості начальника (0,530), винагороджувалися вчинки в минулому й є бажання знов отримати подібну винагороду (-0,453), ситуація створює передумови для взаємодії (0,374), інтелектуальний рівень начальника (-0,536), запас / дійсна служба (-0,456), посада (0,369);

- №5: інтенсивність контактів (0,359), встановлені у колективі норми спілкування (-0,374), усвідомлення необхідності вирішення службових питань (-0,403), потреби та очікування підлеглого (0,406), створюється підсвідомо (0,666), звернення до когось за допомогою підсилює його самоповагу та усвідомлення значимості (0,359), люди намагаються взаємодіяти, коли потребують допомоги (0,380), відбувається як маніпуляція з боку начальника чи підлеглого (0,537);

- №6: тривалість міжособистісних позитивних контактів (-0,362), наявність почуттів позитивного чи негативного характеру до особистості підлеглого (0,353), окремі особи орієнтовані на взаємодію й цим створюють умови для її виникнення у професійних стосунках (0,394), орієнтованості особистості на надання допомоги своєму співробітнику (-0,357), відбувається обмін ідеями й це цінується (0,358), відбувається обмін почуттями (0,393), впливає на якість виконання завдання, що усвідомлюється обома (-0,359), впливає на якість виконання завдання, що усвідомлюється начальником (-0,389), впливає на якість виконання завдання, що усвідомлюється підлеглим (-0,429);

- №7: вступають у взаємодію для того, щоб скласти про себе певне враження (0,466), підлеглі шукають шляхів налагодження взаємодії з керівником, оскільки вони від нього залежать (0,562), усвідомлення необхідності вирішення службових питань (0,353), створюється підсвідомо (-0,374), регулюється, встановлюється лідерами колективу (-0,478).

Аналіз отриманих факторів вказує, що їх зміст описує сучасне становище щодо службової взаємодії.

Отримані результати, що описано вище (окрім експертного опитування щодо службової взаємодії у військово-професійному середовищі) було оброблено кореляційним аналізом. Основним критерієм для аналізу кореляційних зв'язків був ступінь кореляції використаних методик та анкет з результатами дослідження за анкетною та питаннєм щодо взаємодії. Так, встановлено, що за критерієм τ Кендала (при $p \leq 0,05$) існують кореляційні зв'язки з результатами анкети з оцінки психологічних якостей формальних та неформальних лідерів; 16 – факторним опитувальник Кеттелла, методикою Т.Лірі, «Методику діагностики професійної мотивації», методикою діагностики організаційної культури ОСАІ в межах від 0,3 до 0,48 та від -0,3 до -0,57. Також, встановлено кореляційні статистично значимі зв'язки між шкалами вказаних методик.

Окрім цього, проведений кореляційний аналіз встановив, що кореляційні зв'язки між результатами параметричної соціометрії та рисами характеру, що від'єднують від лідерства (які мали б бути) є занадто низькими: за організаційним: $-0,143$; за емоційним: $-0,118$; за професійним: $-0,21$. За методиками «Рівень суб'єктивного контролю», оцінки стилю управління, анкетами Ф. Карделла на визначення «роз'єднувачів», з оцінки психологічних характеристик особистості керівника та неформального лідера кореляційних зв'язків виявлено не було.

Пілотажне дослідження дало змогу визначити наступне:

- доцільним у експерименті, що призначений для з'ясування психологічних особливостей службової взаємодії офіцера з неформальними лідерами військового підрозділу є використання таких методик: анкети з дослідження соціально-психологічних труднощів в управлінській взаємодії (за С.О. Козолупом), з оцінки психологічних якостей формальних та неформальних лідерів, опитувальник 16 – РҒ, методика визначення домінуючого типу міжособистісних стосунків (Т.Лірі), «Методику діагностики професійної мотивації», методику діагностики організаційної культури ОСАІ. Також, виявилось достатньо ефективним включення

окремого питання щодо того, наскільки досліджуваний у своїй поведінці намагається взаємодіяти з керівником. Окрім вказаного, незважаючи на те, що між стилем управління та рівнем службової взаємодії кореляції не встановлено, доцільним є її використання;

- службова взаємодія має складовими мотиваційні та пізнавальні процеси, норми військового колективу, досвід спільної діяльності та ситуацію, що склалася.

3.1.2. Дослідження лідерського статусу у військовослужбовців та особливостей організаційної культури військових підрозділів.

Дослідження проводилося в підрозділах Збройних сил України та внутрішніх військ МВС України. У емпіричній частині дослідження щодо визначення соціометричного статусу за його різновидами було задіяно 7 підрозділів загальною кількістю 588 військовослужбовців. З них: рядових - 379, сержантів - 126, офіцерів - 83. Ця частина дослідження має дескриптивну стратегію, при якій показники лише досліджуються, констатуються та аналізуються без поглибленого визначення причин.

Підрахунок параметричної соціометрії дав змогу виділити 88 військовослужбовців, що володіли лідерським статусом хоча б за одним з його різновидів. Узагальнена характеристика отриманих результатів відображена у таблиці 3.8, в якій згруповано дані за ступенем формального статусу.

Таблиця вказує, що з 88 військовослужбовців 34 є рядовими, 30 – молодші командири, 19 – молодші офіцери, 5 – старші офіцери. Найнижчі показники за лідерським статусом відмічено серед рядових. Це спричинено тим, й це підтверджує стандартне відхилення, що багато представників цієї групи володіють лише 1-2 різновидами лідерського статусу. За рештою в них лідерство не встановлено. Так, підрахунок кількості лідерів вказує на те, що з 34 досліджуваних мають загальний статус більше, ніж 10 балів лише 10 осіб. Для молодших командирів цей показник складає 20 осіб з 30 досліджуваних,

для молодших командирів – 2 з 19 осіб, для старших – 2 з 5 офіцерів. Й це свідчить, що з 83 офіцерів, які перебувають на службі у підрозділах, які приймали участь у дослідженні лише 24 визнаються колективом у якості лідерів. Переважна більшість з них є рядовими або сержантами. Це вказує на велику кількість неформальних лідерів у військових підрозділах за кількісним параметром аналізу.

Таблиця 3.8.

**Результати дослідження типів лідерства
за ступенем формального статусу**

Формальний статус		Різновид лідерства					
		організаційне	професійне	емоційне	раціональне	вольове	Загальний показник
Рядові	Середнє	2,32	2,47	2,67	2,23	2,05	9,14
	Ст. відхилення	1,99	2,03	2,25	1,985	1,73	5,24
	N	34	34	34	34	34	34
Мол. командири	Середнє	3,6	4,06	3,1	2,8	2,86	12,86
	Ст. відхилення	1,56	1,3	1,45	1,139	0,61	4,82
	N	30	30	30	30	30	30
Мол. офіцери	Середнє	6,36	6,47	4,73	5,05	4,21	19,42
	Ст. відхилення	2,78	2,89	1,66	1,99	1,69	6,21
	N	19	19	19	19	19	19
Старші офіцери	Середнє	3,6	3,6	3,2	3,6	3,2	13,6
	Ст. відхилення	1,71	1,71	1,86	1,79	0,92	5,86
	N	5	5	5	5	5	5

Здійснення якісного аналізу встановило, що найбільший лідерський статус в цілому та за його типами мають молодші офіцери, далі за статусом перебувають старші офіцери, а після них з незначним відставанням йдуть молодші командири. Найменший статус у рядових, особливості чого була описана вище.

За стилем управління керівників (прийняло участь 83 офіцера) встановлено наступне:

- у підрозділі №1 (9 офіцерів) отримано за авторитарно-одноосібним стилем $6\pm 0,8$, одноосібно-демократичним – $19\pm 3,8$, пасивно-потуральницьким – $8\pm 3,8$;

- офіцери (10) підрозділу №2 має за авторитарно-одноосібним стилем $5\pm 2,2$, одноосібно-демократичним – $6\pm 1,8$, пасивно-потуральницьким – $14\pm 2,4$;

- у підрозділі №3 (13 офіцерів) має місце за авторитарно-одноосібним стилем $3\pm 1,5$, одноосібно-демократичним – $4\pm 2,8$, пасивно-потуральницьким – $9\pm 4,2$. За цими показниками можна говорити про значні проблеми щодо керування підрозділом;

- підрозділ №4 (10 офіцерів) отримав за авторитарно-одноосібним стилем $12\pm 2,9$, одноосібно-демократичним – $10\pm 3,2$, пасивно-потуральницьким – $2\pm 0,8$;

- 9 офіцерів підрозділу №5 отримали за авторитарно-одноосібним стилем $4\pm 0,6$, одноосібно-демократичним – $15\pm 3,8$, пасивно-потуральницьким – $12\pm 4,8$;

- у підрозділі №6 (11 офіцерів) показники такі: за авторитарно-одноосібним – $13\pm 4,5$, одноосібно-демократичним – $16\pm 5,8$, пасивно-потуральницьким – $3\pm 1,2$;

- підрозділ №7, де є найбільша кількість офіцерів (21) отримав за авторитарно-одноосібним стилем $8\pm 2,4$, одноосібно-демократичним – $13\pm 5,2$, пасивно-потуральницьким – $6\pm 2,8$.

Отже, отримані результати вказують на значну різницю за стилем управління в підрозділах. В більшій мірі домінують одноосібно-демократичний стиль управління, оскільки його середнє значення має показник за вибірку $11,59\pm 5,5$. Авторитарно-одноосібний та пасивно-потуральницький мають однаковий показник $7,35$, але для першого стандартне відхилення складає $\pm 2,8$, а для другого $\pm 4,8$,

Далі перейдемо до опису змісту дослідження щодо організаційної культури.

Оскільки таке поняття (явище) є новим для психології діяльності в особливих умовах та існують окремі думки щодо необхідності інтеграції розробок інших галузей психології до вказаного, спочатку коротко про поняття «організаційної культури». Організаційна культура бере свій початок у загальній закономірності функціонування суспільства. У загальній культурі країни чи етносу виділяються різні її види: повсякденна, художня, наукова, ділова та інші. Є й особиста, індивідуальна культура. Ділова культура існує на рівні країни, народу. Вона визначає поведінку людей у праці, у партнерстві, в переговорах і т.д. Такі цінності, як якість, час, обов'язковість та ін., по-різному проявляються у народів. В рамках однієї і тієї ж країни є субкультури, що відрізняють різні етнічні, товариські, аматорські, вікові, статеві, професійні групи, сім'ї, елементи яких також можуть формуватися і в організаціях. Лідери та інші працівники бізнес-організацій створюють зі своїх індивідуальностей кожен раз неповторне поєднання. Є культури в кожній соціальній організації - організаційні культури (її часто називають ще корпоративною культурою або соціокультурою організації) [Шейн, С. 188].

Основні теоретики цього поняття вказують наступне:

- Е. Шейн вказував, що культура групи може бути визначена через патерн колективних базових уявлень, які придбала група при вирішенні проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції. Ефективність цього виявляється достатньою для того, щоб вважати його цінним і передавати новим членам групи в якості правильної системи сприйняття і розгляду названих проблем» [Шейн, с. 12];

- Н. Деметр вважає, що «культура підприємства - це система уявлень, символів, цінностей, зразків поведінки, поділюваних усіма його членами». Основна функція організаційної культури, на його думку, полягає в тому, щоб створити відчуття ідентичності всіх членів організації, образ колективного «Ми» [Деметр];

- А. Каммель і Й. Хентує її розглядають як «колективне програмування», яке відрізняє одну групу від іншої. Засвоєна і прийнята колективом програма є «програмним забезпеченням» управління поведінкою і цільовими установками кожного індивіда. При цьому цінності є абстрактними, утворюють стабільну в часі структуру. Цінності свідомо чи несвідомо реалізуються в перебігу життя, в повсякденній поведінці [Каммель, С. 190];

- М. В. Удальцова виділила основні ознаки розвиненої організаційної культури, які формують їх «ділове кредо», а саме сукупність стоять перед ними основних цілей: місія (загальна філософія і політика); базові цілі; кодекс поведінки. Ці елементи є обов'язковими і в різних організаціях можуть бути представлені по різному [Удальцова, с. 11];

- О. С. Виханський і А. І. Наумов вважають, що організаційною культурою є набір найбільш важливих припущень, які приймаються членами організації і отримують вираження в заявлених організацією цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки і дій». Її основними елементами є припущення (яких дотримуються члени організації у своїй поведінці і діях, що часто пов'язані з баченням навколишнього середовища і регулюючих її змінних); цінності (показують, орієнтують членів групи щодо допустимого і неприпустимого типів поведінки); символіка (її допомогою членам організації передаються ціннісні орієнтації) [Виханський, С. 192];

- Ф. Харріс та Р. Моран пропонують розглядати організаційну культуру на основі наступних десяти характеристик: усвідомлення свого місця в організації; комунікаційна система та мова спілкування; зовнішній вигляд, одяг і представлення себе на робочому місці; звички і традиції; усвідомленням часу, ставлення до нього і використання; взаємовідносини між персоналом; цінності і норми; віра у щось і ставлення до нього; процес розвитку і навчання персоналу; трудова етика і мотивування [Харріс; Моран]. Вони виділяють суб'єктивну («символіка», герої організації, міфи з історії та її лідерів, табу, обряди і ритуали, сприйняття мови обігу та гасл) і об'єктивну складові організаційної культури (фізичне оточення в організації:

будинок і його дизайн, місце розташування, обладнання та меблі, кольори і обсяг простору, зручності, кімнати прийому, стоянки для автомобілів і самі автомобілі) [Харріс, С. 204];

- А.І. Пригожин вказав, що організаційна культура визначається насамперед діловою культурою країни, яка в свою чергу визначається загальною культурою народу. Це продуктом взаємодії ділової культури макросередовища (континенту, країни, регіону, виду бізнесу, галузі, професії) і своєрідності індивідуальних культур учасників організації [Пригожин]. Це важливо в управлінському сенсі, оскільки культура, як зауважив Г. Хофштеде, є «колективне програмування поведінки людей», особливостей їх діяльності в організації [Хофштеде, с. 208];

- Т.М. Полушкіна вказала, що в одній організації може бути багато «локальних» культур. При цьому мається на увазі одна, переважна у всій організації культура і культура її частин (рівнів, підрозділів; професійних, регіональних, національних, вікових, статевих та інших груп). Ці різні субкультури можуть співіснувати під дахом однієї загальної культури. Також вказують на те, що при всьому позитивному, не можна недооцінювати і можливі негативні прояви корпоративної культури, які справляють значний вплив на досягнення цілей: пряма опозиція цінностям, домінуючою культурі; опозиція структурі влади в рамках домінуючої культури організації; опозиція зразкам відносин і взаємодій, підтримуваних домінуючою культурою. Контркультури в організаціях з'являються звичайно тоді, коли індивіди або групи знаходяться в умовах, які, як вони відчувають, не можуть забезпечити їм звичного чи бажаного задоволення [Полушкіна]. Вказане з цієї позиції пояснює виникнення неформального лідерства деструктивного типу.

Таким чином, організаційна культура охоплює значну частину явищ духовної і матеріальної частини професійного колективу, а саме: домінуючі в ньому моральні норми і цінності, прийнятий кодекс поведінки й укорінені ритуали, встановлені стандарти якості продукції, що випускається, навіть манера одягатися і т.д. Головна мета організаційної культури – забезпечення

зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції організації за рахунок вдосконалення управління персоналом. Тому сучасні керівники та керуючі розглядають її як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу працівників і полегшити продуктивне спілкування між ними.

Стихійно сформована культура може виявитися не найсприятливішою для бізнесу, а тим більше в умовах виконання бойового завдання, де прийнято служити з прохолодою і абияк, існують висока конфліктність, неповага до командира, до обов'язків. Але через вміле визначення функцій, мотивацію, розвиток відносин між військовослужбовцями, узгодження інтересів, залучення їх у вироблення шляхів виконання завдань (за допомогою спеціальних методів), розвинути організаційну культуру до такого рівня, коли інтереси і дії кожного максимально орієнтовані на загальні цілі. Тому, корпоративна культура є природно-штучне утворення, що характеризує найбільш розвинену особистість організації. Але самий вищий рівень її розвитку – розробка ідеології організації, яка дає духовний і емоційний підйом, високу ідентифікацію персоналу з організацією та відповідає цьому трудову віддачу.

При оцінці ступеня впливу соціокультури на діяльність організації фахівцями враховуються три чинники: спрямованість, широта і сила. Перший фактор вказує на те, як соціокультура впливає на досягнення мети організації - допомагає або гальмує; другий фактор свідчить про широту поширення ідеї оргкультури серед персоналу; третій фактор характеризує ступінь прийняття персоналом ідей і цінностей соціокультури. Тому тільки та соціокультура робить позитивний вплив на організацію, яка підтримує її цілі, має широке охоплення працівників і знаходить відгук серед персоналу [; ;]. Результати дослідження організаційної культури по підрозділах вказані в таблиці 3.9.

За результатами дослідження встановлено, що кожен окремий підрозділ має свою індивідуальну організаційну культуру і навіть у межах

однієї військової частини про ймовірність чого і вказувала Т.М. Полушкіна [6; 11]. Результати свідчать про те, що:

- Підрозділи №3, №4 та №6 мають ієрархічний тип культури. Така ситуація є зрозумілою, оскільки професія передбачає жорстку регламентовану підпорядкованість;

Таблиця 3.9

Результати дослідження ОК у військових підрозділах

Підрозділ	Тип реальної ОК				Тип бажаної ОК			
	ОК	ПК	РК	ИК	ОК	ПК	РК	ИК
1	29,05	15,88	28,94	26,05	31,23	30,23	20,23	19,05
2	26,00	19,84	27,23	26,76	37,00	18,61	22,84	21,53
3	14,97	11,68	21,71	55,42	39,08	17,80	23,13	20,08
4	20,95	14,90	24,73	41,28	36,95	20,44	22,48	20,31
5	28,00	17,84	25,23	28,73	39,02	15,61	20,84	24,53
6	14,98	6,69	21,70	60,43	39,09	17,80	23,13	20,09
7	30,91	14,95	24,28	31,76	36,95	20,44	22,49	20,32
Середнє	23,55	14,54	24,83	38,63	37,04	20,13	22,16	20,84

- У підрозділі №7 домінує змішаний тип – організаційно-ієрархічна культура;

- В інших військових підрозділах відзначаємо ситуацію, при якій чітко вираженої організаційної культури немає.

Результати показують значні відмінності у показниках між реальним типом і бажаним. Особливо це характерно для тих підрозділів, де домінує ієрархічний тип організаційної культури. Таким чином, існує несприйняття утвореної культури. Військовослужбовці бажали б «збільшити» тип організаційної культури на 13,5 балів, партисипативної – на 5,5. Реальний ринковий тип практично збігається з бажаним. А ось реальна ієрархічна

культура домінує над бажаною майже на 18 балів. З цього випливає висновок про істотне неспівпадіння існуючої організаційної культури з уподобаннями військовослужбовців.

3.1.3. Дослідження індивідуально-типологічної складової особистості військовослужбовців-лідерів.

За анкетною, яка базувалась на 25 якостях, що формують лідерський статус отримано результати, які відображені у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10.

Результати дослідження рівня якостей, що формують лідерський статус у військово-професійній діяльності

		Якість, що формують лідерський статус у військово-професійній діяльності																								
		Формальний статус	справедливий	працьовитий	організов. роботу	ініціативний	розумний	енергійний	добрий товариш	самостійний	рішучий	врівноважений	впевнений	витриманий	почуттягідності	зібраний	принциповий	наполегливий	вимогливий	скромний	владний	самолюбний	упертий	образливий	кмітливий	комунікативний
Рядові	Серед.	6,73	6,77	7,07	6,95	7,35	6,93	7,05	7,07	6,83	6,88	7,35	6,89	7,55	7,35	7,2	7,2	6,99	6,49	7,64	7,26	6,88	6,52	7,12	6,49	6,32
	Ст. відхил.	1,46	1,83	1,49	1,6	1,62	1,88	1,67	1,38	1,45	1,74	1,57	1,62	1,26	1,36	1,36	1,37	1,59	1,60	1,18	1,39	1,33	1,48	1,18	1,54	1,65
Молодші командири	Серед.	7,91	7,92	7,81	7,60	7,68	7,81	7,76	7,61	7,4	7,79	7,84	7,41	7,67	7,82	7,57	7,60	7,75	6,86	7,5	7,17	7,14	6,57	7,0	6,45	6,83
	Ст. відхил.	1,24	0,97	1,38	1,08	1,77	0,945	0,957	1,32	1,28	1,07	1,12	1,22	0,974	1,12	1,28	1,12	1,42	1,70	1,21	1,62	1,59	1,97	1,38	1,50	1,32
Молодші офіцери	Серед.	8,75	8,22	8,53	8,19	8,53	8,37	8,13	8,3	8,25	8,03	8,14	8,15	8,39	7,92	8,31	8,47	8,14	6,25	7,77	6,84	7,44	5,85	6,64	7,16	6,21
	Ст. відхил.	0,71	1,23	1,02	1,05	0,72	1,11	1,46	1,16	1,01	0,91	1,22	1,09	0,98	0,88	1,03	1,03	0,99	1,47	1,12	1,96	1,69	2,13	1,43	1,79	1,96
Старші офіцери	Серед.	9,14	8,36	8,56	7,92	8,86	8,06	8,54	7,96	7,48	8,04	8,7	7,92	8,28	8,58	7,64	7,8	7,92	6,18	7,56	5,2	4,88	4,5	7,14	6,84	6,06
	Ст. відхил.	0,52	1,42	0,69	0,60	0,37	0,82	0,53	0,55	1,48	1,23	1,87	1,14	0,69	0,66	0,84	0,33	0,58	0,68	0,41	1,51	1,84	1,32	0,94	1,49	1,87

Анкету заповнювали представники того ж підрозділу, з якого був лідер в кількості не менше, ніж по 15 осіб з кожного підрозділу.

Критерієм для аналізу виступив показник формального статусу. Отримані результати вказують на відносно незначні відмінності між групами, що сформовані за обраним критерієм. Більшість якостей отримали показник, що є більшим за середній, а в окремих випадках набуває середніх та високих показників. Однак, аналіз отриманих узагальнених даних вказує, що існує тенденція до збільшення за ступенем формального статусу за справедливістю, працьовитістю, здатністю організувати роботу, розумом, врівноваженістю, впевненістю, зібраністю. Зворотну тенденцію відмічено щодо самолюбства, скромності, образливості.

Сумарно визначено, що найбільшим за рівнем якостей є показник у молодших офіцерів, далі старші офіцери, потім молодші командири та рядові. Таким чином, встановлено високі показники якостей, що сприяють формуванню лідерського статусу у військово-професійній діяльності.

Далі охарактеризуємо отримані показники за 16 – PF, методиками «Професійна мотивація» та домінуючого стилю в міжособистісних стосунках. Результати відображено у таблиці 3.11.

Результати за методикою «Професійна мотивація» вказують на середні та високі значення. В цілому, аналізуючи отримані середні значення можна вказати на відсутність суттєвих відмінностей за критерієм формального статусу. Лише показник за «Професійними інтересами та цінностями» у молодших командирів є дещо нижчим, ніж в інших категорій.

За 16 – PF також не встановлено значних відмінних показників між групами різного формального статусу. Всі шкали опитувальника перебувають в межах, що не вирізняють їх.

За тестом Т. Лірі на визначення домінуючого стилю міжособистісних стосунків встановлено певні відмінності. Так, група рядових більше схильна до підпорядкування, але це відносно, оскільки середнє значення має середній показник за інтерпретацією до тесту.

**Результати дослідження індивідуально-типологічних якостей,
професійної мотивації та типу міжособистісних стосунків**

Мето дика	Шкала	Формальний статус			
		Рядові	Мол. команд.	Мол. офіцери	Старші офіцери
Професійна мотивація	Оцінка результатів праці	12,5±2,0	14,7±5,6	13,3±3,2	17,3±4,0
	Професійні домагання	11,0±3,2	17,0±3,0	15,4±4,4	10,0±1,8
	Інтернальність у проф. досягненнях	10,0±4,2	15,6±4,2	12,4±4,4	16,0±3,2
	Професійні інтереси і цінності	12,6±4,0	8,7±2,2	13,3±7,0	10,3±4,0
	Життєві цілі	10,0±2,2	11,0±2,6	13,4±2,4	11,8±3,8
16 – PF	A	6,3±0,8	5,8±0,5	6±0,8	5,4±0,5
	C	4,9±0,9	4,2±0,5	4±0,9	4,6±0,9
	E	4,9±0,7	4,3±0,4	4,9±0,8	5,3±1,0
	F	4,1±0,8	4,3±0,5	4,6±0,4	4,8±0,7
	G	8,8±1,6	8,3±0,9	8±1,5	7,9±1,9
	H	7,3±1,6	5,4±0,6	6,4±1,6	5,4±0,6
	I	7,7±0,9	7,8±0,8	6,7±0,9	6,8±0,8
	L	9,5±1,7	10±0,9	11,5±1,6	12±1,8
	M	7,5±0,5	8,5±0,4	5,5±0,5	4,5±0,4
	N	9,6±1,1	10,7±0,6	7,3±1,5	5,7±0,6
	O	10±0,4	12,6±0,9	10,5±0,6	11,6±0,9
	Q1	9,2±1,7	11,3±1,8	11,2±1,7	10,3±0,8
	Q2	9,8±1,9	8,2±0,9	7,8±1,9	8,9±1,3
	Q3	9,9±1,6	10,5±1,5	10,3±1,6	11,5±0,5
	Q4	5,8±0,8	6,8±1,0	5,3±0,6	5,8±1,0
MD	8,7±0,9	9,2±0,4	9,7±1,2	10,5±1,2	
МОС	домінування - підпорядкованість	7,6±2,0	12,8±3,0	14,6±3,0	11,4±4,1
	дружелюбність - агресивність	13,0±1,9	8,0±3,0	7,0±4,0	9,0±3,3

Також, для цієї групи є характерним, у порівнянні з іншими, дружелюбність, яка має високий показник. У груп молодших командирів та

офіцерів існує тенденція до агресивності, що має середній рівень. Група старших офіцерів займає проміжну позицію між вказаними групами.

3.1.4. Дослідження рівня службової взаємодії між лідерами й командирами та готовності офіцерів до її налагодження.

Визначення рівня службової взаємодії та готовності офіцерів до налагодження службової взаємодії здійснено наступним чином:

1. У кожному підрозділі не менше 15 військовослужбовців відповіли на питання щодо того, наскільки їх співслужбовець проявляє у поведінці взаємодію з начальником та відповіли на питання «Анкети з дослідження соціально-психологічних труднощів в управлінській взаємодії». Всього було опитано 112 військовослужбовців. Опитування проводилось анонімно.

2. Щодо готовності офіцерів до налагодження службової взаємодії дослідження проводилось шляхом структурованої бесіди.

За питанням про рівень службової взаємодії встановлено середнє 6,7943 зі стандартним відхиленням у 2,102. Це вказує на наявність вище за середній рівня службової взаємодії. Однак, стандартне відхилення свідчить про існування певних проблем щодо її існування. Тому, доцільно здійснити спостереження з використанням програми SPSS-17 щодо рівнів службової взаємодії з іншими шкалами методик, які були використані у дослідженні.

Аналіз результатів спостереження з використанням програмного забезпечення встановив, що за 16 – PF відмінності за різними рівнями взаємодії відсутні або такі, що не є суттєвими. Лише чинник L – «довірливість – підозрілість», як і в пілотажному дослідженні виявив різні рівні, що придатні для порівняння та аналізу. Так, рівень службової взаємодій №1 (відсутня), яка має місце у 4 осіб для фактора L складає $14,3 \pm 2,4$, для другого рівня (6 осіб) – $14,5 \pm 1,8$, для третього (16 осіб) складає $13,5 \pm 1,9$, четвертий рівень взаємодії (37 осіб) характеризується показником $12,2 \pm 1,8$, а для найвищого рівню службової взаємодії (25 осіб) особливо притаманною є довіра, оскільки показник у $6,9 \pm 0,9$ є свідченням цьому.

Таким чином, зі всіх факторів виявлено на рівні припущення те, що службова взаємодія може залежати від чинника L – «довірливість – підозрілість».

За рештою шкал з методик, які використані у дослідженні отримано результати, що включено до таблиць 3.12, 3.13.

Таблиця 3.12.

Показники за типом лідерства, професійною мотивацією та типом міжособистісних стосунків для рівнів службової взаємодії

Рівень службової взаємодії, середнє значення та стандартн. відхилення	Тип лідерства							Професійна мотивація					МОС	
	організаційне	професійне	емоційне	раціональне	вольове	формальне	загальне	ОРП	ПД	ПДД	ПЩ	ЖЩ	домінування - підпорядковані	дружелюбність - агресивність
1 Середнє	3,5	3,5	0,25	3,5	2,0	1,75	9,25	14,8	15,4	9,9	8,9	13,2	12,3	6,4
	Ст. відх.	2,88	2,88	0,5	1,73	1,63	0,5	4,5	5,6	4,9	3,4	2,9	3,6	2,3
2 Середнє	6,5	6,5	4,66	4,83	4,0	2,16	16,6	12,3	11,4	11,6	10,6	10,4	11,6	7,0
	Ст. відх.	4,55	4,55	3,93	3,86	3,09	0,98	10,8	5,6	4,2	3,2	3,9	2,6	2,4
3 Середнє	3,56	3,81	2,93	1,81	2,68	2,0	11,3	14,7	14,8	13,7	12,2	11,3	13,5	9,0
	Ст. відх.	3,42	3,18	2,37	1,97	2,21	1,21	7,82	5,6	4,4	5,4	4,2	2,8	3,1
4 Середнє	2,94	3,29	3,24	2,89	2,51	1,59	11,6	14,7	14,8	12,5	12,8	10,3	9,8	9,9
	Ст. відх.	2,55	2,73	2,16	2,3	1,48	0,72	5,44	5,6	4,6	4,5	4,1	2,3	3,8
5 Середнє	4,28	4,44	3,76	3,8	3,36	2,4	15,3	14,7	13,9	12,4	12,5	11,3	10,4	9,8
	Ст. відх.	2,85	2,69	2,65	2,61	2,48	0,81	8,21	5,6	4,8	4,2	3,7	2,7	3,2

Аналіз даних таблиці 3.12 вказує, що:

- за типами лідерства, а саме за організаційним, професійним, емоційним, раціональним, вольовим та й показником загального лідерства складно доводити залежність службової взаємодії від лідерського статусу. Це добре видно на рисунку 3.1, з якого видно, що найбільші показники лідерства має 2-й рівень службової взаємодії. Наступним за рівнем лідерства є 5-й рівень й майже однакові показники мають 1-й, 3-й та 4-й рівні за виключенням на 1-му рівні емоційного типу лідерства. Це може свідчити про те, існуючі лідери у військових підрозділах недостатньо орієнтовані на

формування службової взаємодії з командирами. Також, існує значна вірогідність того, що емоційне лідерство сприяє налагодженню службової взаємодії, оскільки на першому рівні виявлено його найменші показники;

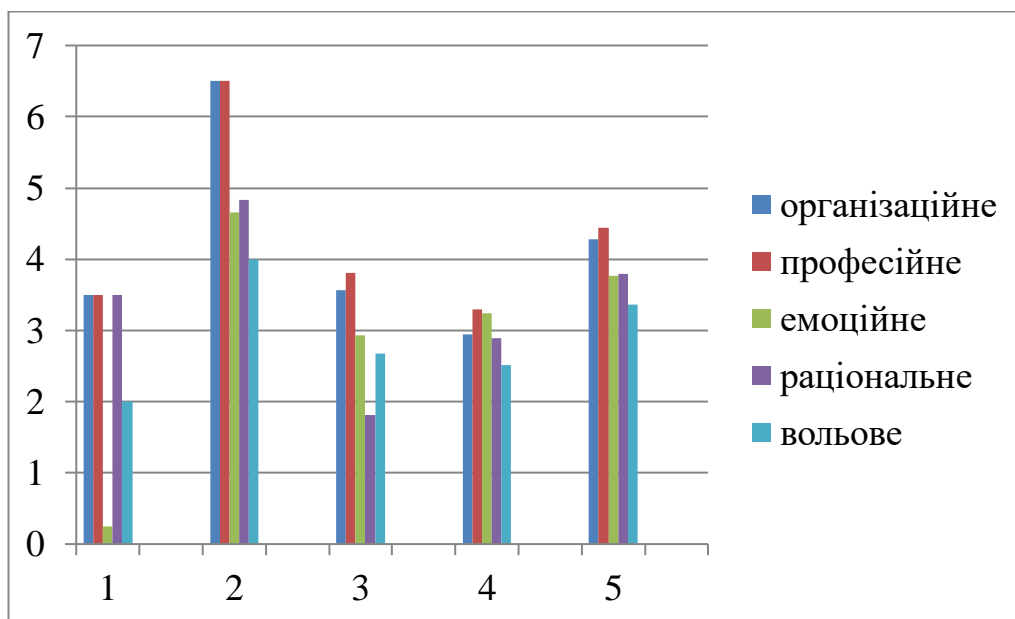


Рис.3.1. Показники за типами лідерства за рівнями службової взаємодії.

- за формальним соціальним статусом встановлено, що найменшим рівень службової взаємодії є характерним для рядового та сержантського складу. Разом з цим, відмічено розмитість такого явища, оскільки для вищих рівнів службової взаємодії середній показник за рівнем формального статусу знаходиться в межах від 1,59 до 2,4, що вказує на наявність серед всіх категорій за формальним статусом різного рівня службової взаємодії. Це вказує на той факт, що особа, яка займає певну управлінську посаду ще не є дійсним та ефективним керівником, хоча б за критерієм її спроможності налагоджувати службову взаємодію;

- за «Професійною мотивацією» (рис.3.2) встановлено, що більшість з менших показників перебувають на 2-му рівні взаємодії. Також відмічено підвищений показник життєвих цілей на 1-му рівні взаємодії. Причиною цього може бути недостатньо серйозне ставлення до професії та відсутність життєвих планів, які з нею пов'язані. Підтвердженням цьому може бути встановлення тенденції до збільшення рівня взаємодії зі збільшенням

показників за професійними інтересами та цінностями. Також, існує тенденція до збільшення інтернальності у професійних досягненнях, але максимального показника ця шкала набуває на 3-му рівні службової взаємодії. Але, порівняння 1-го та 2-го рівнів з 4-им та 5-им вказує, що більші рівні службової взаємодії мають вищі показники вказаної шкали за професійною мотивацією. Таким чином, спостереження за показниками професійної мотивації на різних рівнях службової взаємодії створює передумови для кращого розуміння недостатньої ефективності діяльності офіцерів;

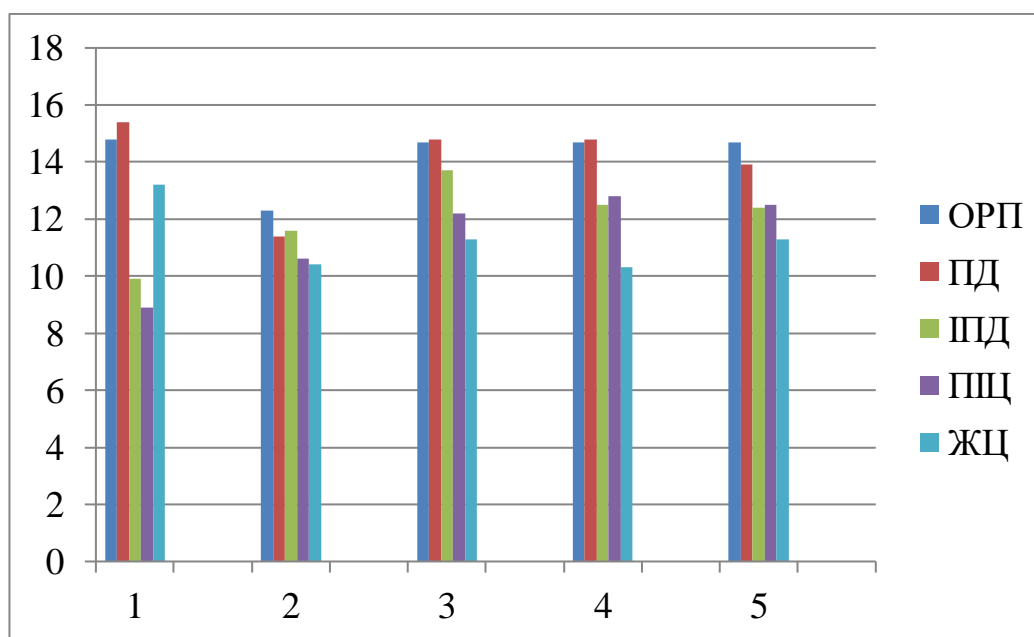


Рис. 3.2. Показники професійної мотивації за рівнями службової взаємодії.

- за типом міжособистісних стосунків (рис.3.3) чітко бачимо суттєву роль дружелюбності у формуванні високого рівня службової взаємодії. Щодо домінування, рисунок вказує на те, що при схильності до підпорядкованості збільшується рівень службової взаємодії. Це можна пояснити тим, що домінування ніби «відштовхує» та протистоїть можливості прояву здібностей та реалізації потенціалу для іншої сторони. Тому, можна припустити, що за такого типу стосунків, в яких командир буде сильно домінувати та диктувати власну позицію службова взаємодія буде знижуватися. Це зарано робити остаточні висновки, але результати спостережень свідчать про причини

зниження розуміння, спільної цілеспрямованої діяльності між офіцерами та їх підлеглими, а особливо неформальними лідерами.

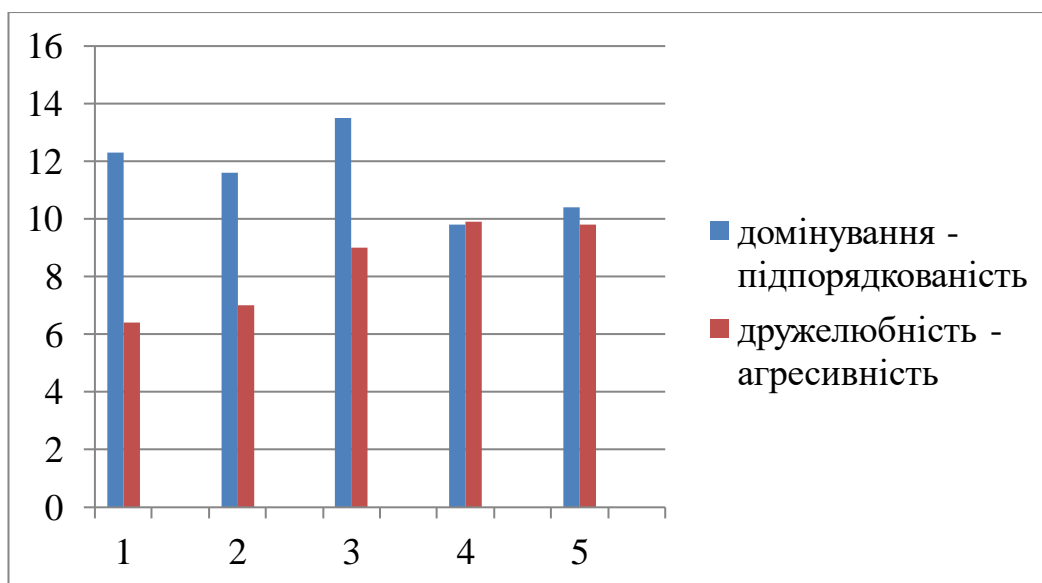


Рис. 3.3. Показники міжособистісних стосунків за рівнями службової взаємодії.

Спостереження щодо особистісних якостей, які формують лідерський статус у військово-професійному середовищі за рівнями службової взаємодії відображено у таблиці 3.14 та рисунку 3.4, на якому представлено 1-й, 3-й та 5-й рівень взаємодії. 2-й та 4-й не включені до рисунку через велику кількість даних, а за трьома рівнями є цілком можливим спостерігати певні тенденції. Отже, проведене спостереження дало змогу встановити, що:

- за 5-им рівнем службової взаємодії найбільші показники маю такі якості: справедливий, працьовитий, організовує роботу, розумний, енергійний, добрий товариш, врівноважений, впевнений, зібраний та наполегливий. Це ті якості, що найбільше представлені на найвищому рівні службової взаємодії між офіцерами та підлеглими неформальними лідерами. Найменшими на вказаному рівні є наступні: скромний, образливий, кмітливий. Можна їх перебування на низькому рівні пояснити тим, що скромність не дає розкрити потенціал та можливості особистості, образа є тією якістю, що мало кого влаштовує, а особливо у військовому середовищі. Щодо кмітливості можна зауважити, що це є відносним синонімом хитрості,

наявність якої у особистості може викликати недовіру, підозрілість та обережність у стосунках;

Таблиця 3.13

Показники якостей, що формують лідерський статус у військово-професійному середовищі за рівнями службової взаємодії

Рівень службової взаємодії, середнє значення та стандартне відхилення		справедливий	працьовитий	організов. роботу	ініціативний	розумний	енергійний	добрий товариш	самостійний	рішучий	врівноважений	впевнений	витриманий	почуттягідності	зібраний	принциповий	наполегливий	вимогливий	скромний	владний	самолюбний	упертий	образливий	кмітливий	комунікативний	навіює симпатію
1	Середнє	7,82	7,15	7,17	6,72	7,12	7,07	6,6	6,47	7,05	6,07	6,97	5,95	7,1	7,1	6,87	7,4	7,37	6,02	7,3	5,65	6,52	5,35	7,95	6,92	7,25
	Ст. відх.	2,22	2,56	1,86	1,98	2,1	1,4	2,07	2,2	2,34	2,18	1,68	2,03	1,08	1,96	1,06	,73	1,02	1,18	,871	1,87	1,89	2,26	,331	1,92	,957
2	Середнє	8,16	7,76	8,03	7,6	7,91	7,53	6,73	7,6	8,18	7,06	8,16	7,01	7,85	8,4	7,66	7,61	7,9	5,41	7,7	5,93	6,87	5,51	7,75	6,51	5,73
	Ст. відх.	1,63	2,06	1,67	1,14	1,22	1,12	,804	1,27	,867	,575	1,03	1,39	1,07	,547	1,53	1,62	1,36	1,17	1,31	1,84	1,92	1,25	,692	1,92	1,67
3	Середнє	7,3	7,01	7,32	7,12	7,56	6,64	6,97	7,36	6,68	6,83	7,44	6,4	7,05	7,0	6,72	6,86	6,62	5,62	7,2	6,02	5,97	5,6	6,98	6,83	6,52
	Ст. відх.	1,90	1,79	1,5	1,36	1,61	1,81	1,97	1,12	1,58	1,43	1,02	1,53	1,1	1,05	1,19	1,11	1,56	1,38	1,09	1,57	1,75	1,88	,961	1,38	1,63
4	Середнє	7,46	7,35	7,49	7,44	7,72	7,66	7,75	7,54	7,37	7,5	7,6	7,58	8,04	7,72	7,86	7,74	7,65	7,08	7,80	7,69	7,39	6,87	7,08	6,33	6,32
	Ст. відх.	1,28	1,47	1,23	1,44	1,27	1,34	1,14	1,38	1,21	1,45	1,49	1,17	1,01	1,12	1,18	1,20	1,37	1,61	1,09	1,19	1,36	1,59	1,38	1,65	1,73
5	Середнє	8,2	8,26	8,33	7,91	8,16	8,25	8,17	7,93	7,68	8,28	8,25	8,1	8,08	8,11	8,83	8,05	7,98	6,59	7,64	7,15	7,11	6,12	6,48	6,97	6,69
	Ст. відх.	1,24	,973	1,45	1,13	1,81	1,20	1,11	1,28	1,31	,971	1,28	1,16	1,11	1,11	1,31	1,27	1,36	1,42	1,14	1,76	1,57	2,07	1,37	1,64	1,64

- у порівнянні з 5-им рівнем 1-й рівень має нижчі показники за якостями в цілому. Так, високих показників не виявлено, низькими є наступні: врівноважений, витриманий, скромний та образливий (також представлено на 5-му рівні), самолюбний. Особливої уваги заслуговує

кмітливість, яка в даному випадку дуже наближена до високого показника. Тому, тлумачення такого явища для 5-го рівня взаємодії підтверджується на даному. Ще, доцільно звернути увагу на справедливість, яка наближена до високого показника. Це вказує на те, що дана риса, яка створює лідерський статус може негативно проявитись у випадку наявності конфліктних ситуацій, несправедливості та інших явищ соціально-психологічного характеру. Це може від'єднувати лідера від офіцера, оскільки далеко не всі можуть перевести конфлікт у конструктивну стадію. Часто трапляється деструктивний варіант ескалації конфлікту.

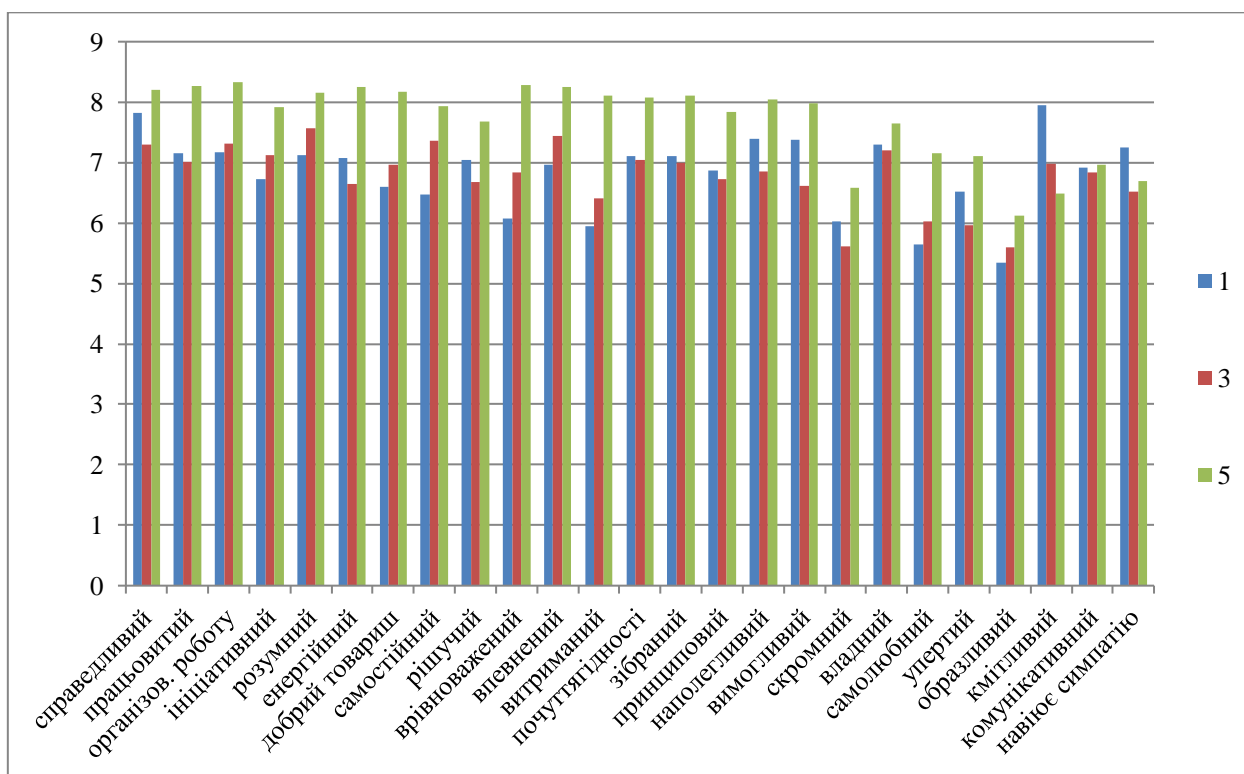


Рис.3.4. Показники якостей, що формують лідерський статус у військово-професійному середовищі за рівнями службової взаємодії

- аналіз рисунку вказує, що існує тенденція щодо збільшення рівня взаємодії при збільшенні показників за такими якостями: організовує роботу, ініціативний, розумний, самостійний, врівноважений, впевнений, витриманий, самолюбний та образливий. Зворотна тенденція відмічається

лише за кмітливістю. Це ще раз підтверджує негативний вплив цієї якості на рівень службової взаємодії.

За типом організаційної культури отримано результати, які відображено у таблиці 3.14 та рисунку 3.5.

Таблиця 3.14

Показники типів організаційної культури (реальної) за рівнями службової взаємодії

Рівень службової взаємодії, середнє значення та стандартне відхилення		Тип організаційної культури			
		Організаційна	Партисипативна	Ринкова	Ієрархічна
1	Середнє	17,7500	20,2500	38,0000	24,0000
	Стд. відхил.	1,89297	2,36291	14,78738	12,70171
2	Середнє	18,6667	20,5000	34,6667	25,8333
	Стд. відхил.	2,25093	1,87083	12,50067	10,28429
3	Середнє	12,5000	13,8750	27,8125	44,5625
	Стд. відхил.	7,07107	7,23763	9,68999	21,48788
4	Середнє	6,9189	11,5946	21,8919	59,4865
	Стд. відхил.	5,02427	5,24648	3,38119	12,27378
5	Середнє	10,2800	14,7600	28,1200	46,3600
	Стд. відхил.	6,94334	5,47936	12,77471	21,60802

Отримані результати засвідчують наступне:

- зі збільшенням рівня службової взаємодії відмічено тенденцію до представленості ієрархічного типу організаційної культури. Найбільше цей тип представлений саме на 4-му рівні, майже на однаковому на 3-му та 5-му рівнях. Це вказує про те, що військово-професійне середовище може бути таким, у якому саме цей тип організаційної культури є найбільш доцільним, хоча б за критерієм рівня службової взаємодії. Однак, встановлені лише тенденції, що чітко відслідковуються;

- найбільше на 1-му та 2-му рівнях службової взаємодії представлена ринкова організаційна культура. Її це можна пояснити тим, що військово-

професійні колективи не можуть займатись комерційною діяльністю. Їм це навіть часто заборонено;

- решта типів організаційних культур представлені слабо, але можна зауважити, що відмічено незначну тенденцію, яка вказує про зниження рівня службової взаємодії за організаційною та партисипативною типами організаційної культури.

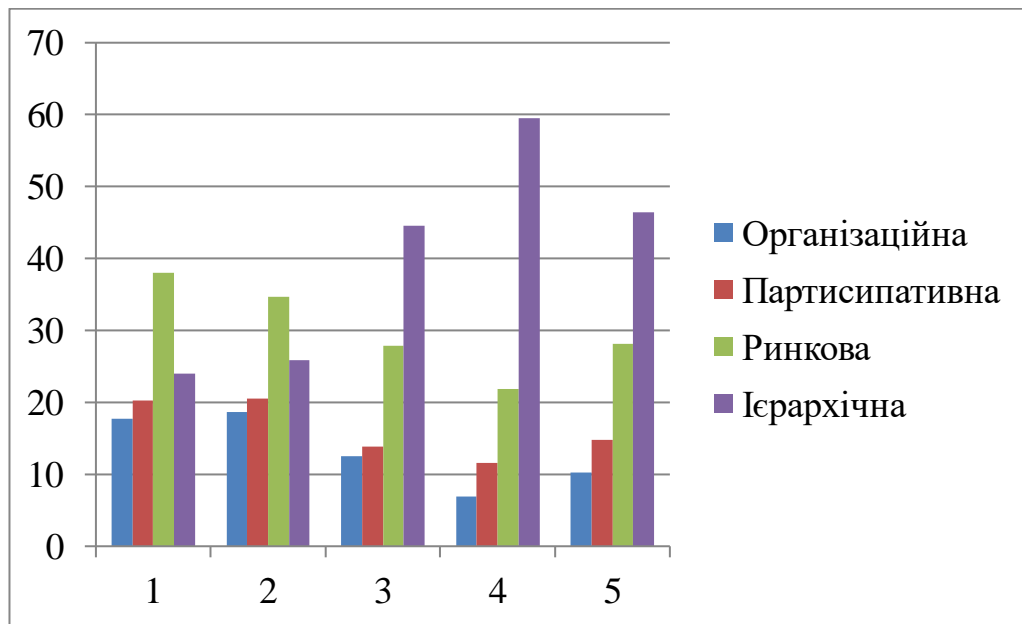


Рис. 3.5. Показники типів організаційної культури (реальної) за рівнями службової взаємодії

Щодо бажаної організаційної культури отримано результати, які відображено у таблиці 3.15 та рисунку 3.6. Так, встановлено, що існує суттєва відмінність щодо рівнів службової взаємодії з реальною організаційною культурою. Домінуючим типом у бажаній є ринковий тип, що можна тлумачити як бажання військовослужбовців бути більш ініціативними, отримувати більш очевидні результати своєї діяльності та проявляти, реалізовувати свій потенціал. Ієрархічна організаційна культура існує і тому вона вже набридла, хочеться її змінити та отримати більше свободи.

**Показники типів організаційної культури (бажаної) за рівнями
службової взаємодії**

Рівень службової взаємодії, середнє значення та стандартне відхилення		Тип організаційної культури			
		Організаційна	Партисипативна	Ринкова	Ієрархічна
1	Середнє	51,0000	20,7500	25,5000	2,7500
	Стд. відхил.	1,15470	12,84199	10,34408	2,06155
2	Середнє	46,5000	20,6667	24,8333	8,0000
	Стд. відхил.	8,64292	9,77070	7,90991	10,05982
3	Середнє	28,0000	13,5625	43,3125	15,4375
	Стд. відхил.	21,89673	8,94404	21,65708	11,32530
4	Середнє	14,8108	11,7568	49,4054	24,1622
	Стд. відхил.	9,96895	7,07659	21,74660	13,15192
5	Середнє	24,6800	17,6000	35,9600	22,1600
	Стд. відхил.	17,70763	10,25102	21,18663	15,71539

За партисипативною організаційною культурою встановлено, що як за реальної, так й за бажаної, не є необхідною щодо налагодження службової взаємодії. Також, необхідно зауважити про значну присутність організаційного типу культури на низьких рівнях службової взаємодії.

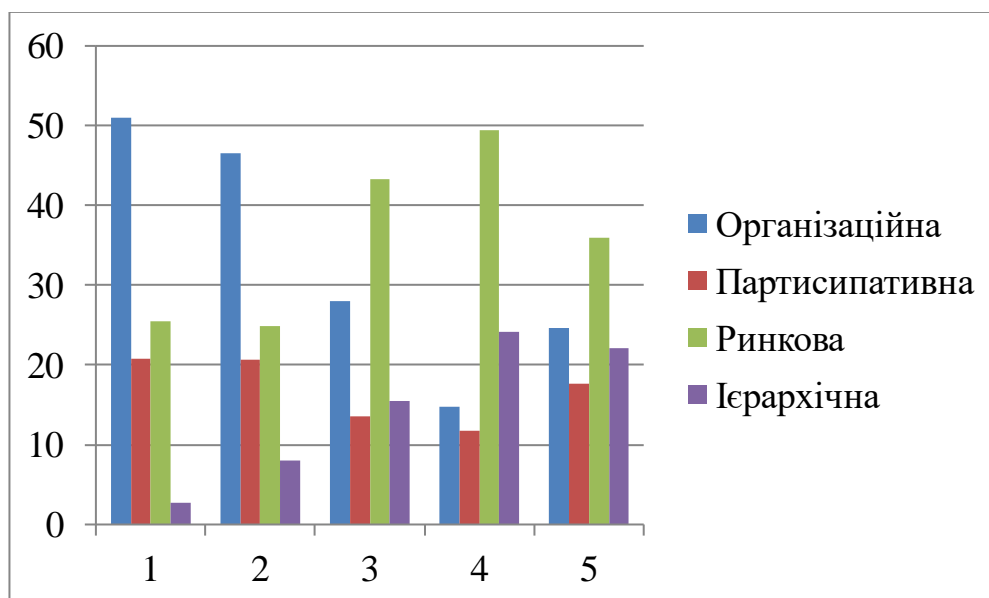


Рис. 3.6. Показники типів організаційної культури (бажаної) за рівнями службової взаємодії

Щодо стилю управління спостереження не проводилось за причини неповного отримання даних щодо всіх офіцерів.

Отже, отримані результати вказують на значну різницю за стилем управління в підрозділах. В більшій мірі домінують одноосібно-демократичний стиль управління, оскільки його середнє значення має показник за вибірку $11,59 \pm 5,5$. Авторитарно-одноосібний та пасивно-потуральницький мають однаковий показник $7,35$, але для першого стандартне відхилення складає $\pm 2,8$, а для другого $\pm 4,8$.

У таблиці 3.16 відображено результати узагальнення за підрозділами, де вказано кількісні та якісні дані щодо рівня взаємодії, кількості лідерів за рівнями формального статусу та стилю управління.

Таблиця 3.16

Узагальнення по підрозділам за рівнем взаємодії, ступенем формального статусу лідерів та стилем управління керівників

Критерії узагальнення		Підрозділ						
		1	2	3	4	5	6	7
Рівень взаємодії		$7,0 \pm 1,9$	$6,4 \pm 2,0$	$6,5 \pm 2,3$	$6,3 \pm 2,0$	$7,4 \pm 2,2$	$6,7 \pm 1,8$	$6,6 \pm 2,0$
Стиль управління	авторитарно-одноосібний	$6 \pm 0,8$	$5 \pm 2,2$	$3 \pm 1,5$	$12 \pm 2,9$	$4 \pm 0,6$	$13 \pm 4,5$	$8 \pm 2,4$
	одноосібно-демократич.	$19 \pm 3,8$	$6 \pm 1,8$	$4 \pm 2,8$	$10 \pm 3,2$	$15 \pm 3,8$	$16 \pm 5,8$	$13 \pm 5,2$
	пасивно-потуральниц.	$8 \pm 3,8$	$14 \pm 2,4$	$9 \pm 4,2$	$2 \pm 0,8$	$12 \pm 4,8$	$3 \pm 1,2$	$6 \pm 2,8$
Ступінь формального статусу лідера	рядовий	3	6	9	4	7	3	3
	Молодший командир	4	5	7	5	4	3	2
	Молодший офіцер	3	3	1	1	4	5	2
	Старший офіцер	0	0	0	1	0	0	4
Кількість офіцерів за списком		9	10	13	10	9	11	21

Результати свідчать про низьку представленість офіцерів серед лідерів. В певних підрозділах встановлено наявність лише в 2 офіцерів лідерського статусу й 16 військовослужбовців з числа рядових та молодших командирів, яких можна віднести до неформальних лідерів. При цьому, показник рівня взаємодії є нижчим за всю вибірку, однак несуттєво (0,25).

При виконанні анкети з дослідження соціально-психологічних труднощів в управлінській взаємодії приймали участь не менше, ніж 15 представників з кожного підрозділу. Обчислені за середнім та стандартним відхиленням за всі підрозділи дані представлені у таблиці 3.17.

Таблиця 3.17

Результати за анкетною соціально-психологічних труднощів в управлінській взаємодії

Перелік соціально-психологічних труднощів в управлінській взаємодії	Середнє та ст. відхил.
Організаційно-процесуальні	
Застосування санкцій до підлеглих (частота покарань)	4,3±0,5
Проблема застосування адекватних засобів впливу на підлеглих	4,2±0,6
Проблема організації і проведення навчальних занять	3,3±0,7
Оціночні	
Незрозумілість результатів діяльності	2,1±0,6
Проблеми в сприйнятті зворотного зв'язку (Вас і Ваші проблеми ніхто не слухає та не бачить)	3,8±0,6
Спільна діяльність не вітається	2,3±0,6
Критерії оцінки діяльності неадекватні	3,7±0,9
Начальники не визнають своїх помилок	4,5±0,4
Непевненість в собі	2,5±0,5
Комунікативні	
Службова комунікація є дуже примітивною	3,6±1,1
Вибір аргументів начальниками недостатній	4,4±0,4
Спілкування відбувається «на різних мовах», відсутність єдності розуміння предмета спілкування	4,2±0,7
Неадекватний вибір засобів комунікації відповідно до її цілей	2,8±0,9

Отримані результати вказують на наявність значних проблем, що відносяться до труднощів з налагодження управлінської взаємодії. Так, визначено, що основними труднощами є такі, які пов'язані з покараннями та адекватними засобами впливу, адекватність або самокритичність керівників, комунікативні недоліки. Це свідчить та підтверджує результати ще теоретичного аналізу нормативних документів, в яких було визначено наявність низької практичної спрямованості засобів заохочення та покарання. Також, недосконалість нормативної бази проявляється в тому, що самокритичність, розуміння ситуації та намагання її покращити є великою проблемою.

Далі дослідження проводилось шляхом структурованої бесіди, що мало на меті встановлення психологічних аспектів готовності офіцерів до налагодження службової взаємодії. У бесідах прийняло участь 38 осіб з числа молодих офіцерів (стаж на посаді до 5 років) й 26 офіцерів з більшим досвідом роботи (більше 5 років), що є представниками Національної гвардії та Повітряних сил ЗС України. Встановлено, що серед молодих офіцерів:

- 48% відчують невпевненість перед підлеглими, оскільки багато з них є більш досвідченими та старшими за віком. Особливо це є характерним при необхідності вирішення завдань підрозділом на початку виконання офіцерами поставлених завдань. У старших за віком та більш досвідчених підлеглих вони не наважуються питати поради, що інколи призводить до невдач та, як наслідок, зниження лідерського статусу;

- 57% вказали на труднощі при організації виконання наказу старшого начальника підлеглими через нерозуміння офіцером його доцільності. Тут одночасно проявляється малий досвід та недостатні інтелектуальні здібності або несприйняття всього, що є новим;

- 87% вважають недосконалою систему функціонування частин та підрозділів через певну невідповідність їх функціонального призначення з реальною дійсністю. Так, очікування курсантів щодо подальшого кар'єрного просування та професійної діяльності є мріями, що носять максималістський

характер. При призначенні на посаду мрії «розбиваються» об реальність і це сильно нервує. Вони, фактично всі, перебувають в стані фрустрації;

- 84% опитаних вказали на значні труднощі щодо налагодження контактів з багатьма підлеглими та іншими офіцерами підрозділу за тієї причини, що вони не можуть зрозуміти їх поведінку. Діяльність по здійсненню виховної роботи передбачає педагогічну взаємодію між командирами і підлеглими, що спрямоване на досягнення виховних цілей в підрозділі. Тим самим виховання, як і навчання, покликане готувати людину до здійснення відносин з оточуючими, яких поки ще немає в його особистій практиці. Але в них самих ще недостатньо практики;

- 62% зауважили про наявність в них підвищеної конфліктності, яку пояснюють недовірливим ставленням до них з боку старших офіцерів. Певна частина зі старшого покоління офіцерів починають майже знущатися з молодих, оскільки вважають, що це дасть змогу підвищити їх стресостійкість та спроможність долати труднощі;

- 59% вказали на значні труднощі з найбільш оптимальних способів поведінки у різних ситуаціях. Офіцери вказують на проблеми при необхідності швидкого аналізу ситуації та відповідної швидкої адекватної поведінки. Невдалі рішення породжують невпевненість та розгубленість у наступних інших складних ситуаціях.

Отримані результати підтверджують той факт, що на сучасному етапі молоді офіцери переживають низку проблем й це пов'язане саме з початком досить специфічної людської професійної діяльності.

Більш досвідчені офіцери у бесіді вказали на наступні проблемні аспекти:

- нерозуміння причин поведінки підлеглих, оскільки вони очікували іншої реакції чи поведінки (59%). Самозаглиблення, емоційне вигорання та певна професійна деформація психіки знижує з часом здатність розуміти інших, застосовувати емоційний інтелект;

- ускладнення у комунікативних процесах, що пояснювалось проблемами у взаєморозумінні (66%) та розумінні змісту наказу підлеглими (38%). Одноманітність служби та щоденна рутинна призводить до зниження словникового запасу;

- упереджене ставлення до підлеглих, яке ґрунтується на тому, що від підлеглого часто очікуються лише проблеми (87%). Тотальна відповідальність офіцерів за підлеглих виробила в них підвищену тривожність та майже переконаність, що підлеглий може принести лише проблеми. Це і є саме питанням щодо організаційної культури, попередні результати за якою вказали на доцільність саме ієрархічного типу;

- складнощі щодо прийняття найбільш оптимального рішення, що провокує невпевненість, почуття провини або витіснення, заперечення як механізми психологічного захисту (34%). Внаслідок «знуцання» над офіцерами (у всьому винний, будь-яке рішення буде розкритиковане керівником, є право лише сліпо виконувати поставлені завдання, ініціатива тільки карається) протягом 15-20 останніх років сформувалась певна частина офіцерів, які неспроможні виконувати їх основні функції.

Таким чином встановлено, що готовність офіцерів силових відомств України до налагодження службової взаємодії не є достатньою, оскільки недоліки організаційної культури частин та підрозділів, ускладнення у комунікативних процесах, упереджене ставлення, складнощі як при прийнятті рішення, так й його виконання та інше вказують на причини такої ситуації. Це свідчить про необхідність цілеспрямованої психолого-педагогічної роботи з офіцерами та вироблення відповідної організаційної культури у військових частинах (підрозділах).

Наступна бесіда мала характер структурованого інтерв'ю за різновидами міжособистісної взаємодії у професійній діяльності військовослужбовців, які виділив А.С. Калюжний [Калюжний]. Бесіда проводилась з військовослужбовцями, які здійснювали оцінювання

співслужбовців, що мають лідерський статус, визначали тип організаційної культури у їхньому підрозділі. Результати вказують наступне:

- за ритуальною взаємодією (виявляються цінності групи, а люди висловлюють ритуалом те, що складає їх соціальні цінності) для підрозділу ЗС є таке: цінності визначаються начальниками, які живуть «ще минулим століттям», а тому не сприймаються більшістю підлеглих. Досліджувані вказали, що існуючі цінності не відображають дійсних, тому існує прихована протидія. Про таке становище вказали 78%. У підрозділах ВВ МВС встановлено, що цінності визначаються державною ідеологією та має ознаки гуманізму (існує намагання враховувати людський фактор) й підтримується більшістю. Ритуали усвідомлюються та виконуються більшістю (64%);

- операційна взаємодія (розподіл і виконання професійних функцій, здійснення функціональних обов'язків) щодо ЗС свідчить про те, що плановість в діях, чіткість розподілу, виконання чітких розпоряджень знаходяться на задовільному рівні (86%). Те ж встановлено й у підрозділах ВВ МВС (92%).

- змагальна (є чітко визначена мета, яка повинна бути досягнута й всі дії співвіднесені таким чином, що вони не вступають в конфлікт) у ЗС існує таким чином: більшість військовослужбовців виконує необхідний мінімум завдань, намагається за можливості уникати будь-яких обов'язків (86%). В підрозділах ВВ МВС також існують вказані стилі поведінки, але з меншим рівнем (34%). Так, 46% військовослужбовців вказали, що існує необхідний рівень виконання завдань, який пов'язаний з намаганням зробити справу краще. Залежить від того, яким є розпорядження. Зазвичай, виконання господарських робіт сприймається як небажана діяльність, а виконання завдань за призначенням викликає бажання краще їх виконати;

- відхід (перебуваючи з іншими людьми і виконуючи спільну діяльність подумки перебуває в зовсім іншому місці) як спосіб взаємодії існує приблизно з однаковими показниками у ЗС (68%) та ВВ МВС (74%);

- проведення часу (забезпечує хоча б мінімум приємних почуттів, знаків уваги й є фіксованою формою трансакцій, покликана задовольняти потребу у визнанні). У ЗС часто трапляються конфлікти зтяжного характеру, визнання малоочікуване, комунікація носить конфліктний характер та засноване на систематичному примусі (78%). У підрозділах ВВ МВС на таке ж становище вказали 54%, а 38% вважають, що конфлікти вирішуються, перспектива визнання стимулює ініціативу, стриманість у контактах;

- маніпуляція (спотворений спосіб взаємодії, так як всі міжособистісні потреби перетворюються в потребу контролю за іншими) існує в підрозділах обох силових відомств з тією різницею, що для ЗС показником є 78%, а у ВВ МВС він складає 63%.

Враховуючи отримані результати та думку Б.П. Бархаєва про те, що виявлення «внутрішніх» передумов кожного учасника спільної військової діяльності призводить до ускладнень, оскільки все в розумінні людини людиною побудовано на суб'єктивних механізмах сприйняття іншого суб'єкта [Бархаєв, С. 35] встановлено три таких типи:

1. Недовіра, підозрілість, що базуються на минулому негативному досвіді. Це більше стосується підрозділів ЗС, в яких вказане найбільше серед досліджених підрозділів розповсюджене вказане в цьому пункті.

2. Стриманість, керування діями та поведінкою на основі керівних документів з врахуванням доцільності дій. Існує сподівання на досягнення результату внаслідок спільних дій. Ситуативно це представлено в підрозділах ЗС, але в більшій мірі є характерним для підрозділів ВВ МВС.

3. Абсолютна довіра та взаємне цінування. Щось на зразок побратимства. В ЗС та ВВ МВС такий тип сприйняття іншого суб'єкта проявляється рідко.

3.1.5. Обчислення результатів дослідження методами статистичного аналізу на їх інтерпретація.

У попередніх дослідженнях застосовано значну кількість шкал, що утворили великий масив даних. На цьому етапі дослідження доцільним є застосування кореляційної, а при можливості й мануляційної стратегій дослідження. Вказані стратегії спроможні визначити достовірність статистичних гіпотез та встановити змінні, які визначають функціонування певного комплексного утворення [Готданкер; Максименко; Нікандров].

Також, планується здійснити інтерпретацію, під якою наукові джерела з експериментальної психології розуміють сукупність значень (смислів), які приписуються певним чином різним даним. Тому, інтерпретувати експериментальні дані означає надати певний смисл отриманим у дослідженні результатам. Складовими інтерпретаційного етапу експериментального дослідження в психології є обробка даних, їх пояснення і узагальнення [Готсданкер; Нікандров].

Як вказує практика та теоретики експериментальної психології, найбільш проблемним є саме пояснення оброблених даних. Тому, коротко зупинимося на цьому етапі інтерпретації емпіричних даних.

Розпізнають такі схеми пояснень, які можуть бути використані у даному дослідженні: дедуктивна (те, що пояснюється є логічним наслідком певних посилянь, що пояснюються); ймовірнісна (те, що пояснюється, хоча і не впливає формально з пояснення, але уявляється ймовірним за певних значень пояснювальних посилянь); функціональне пояснення через висвітлення функції у складній системі дійсності, яку відіграє те, що пояснюється; генетичне пояснення (виведення характерних властивостей і особливості того, що пояснюється, як результату його попередніх етапів) [Готсданкер; Нікандров; Фресс].

Виокремлюють такі рівні інтерпретації даних експериментального дослідження психіки:

- змістовий, який передбачає якісний аналіз сукупності емпіричних об'єктів і стосунків між ними, побудову моделі реальності;

- формальний, який полягає у кількісному аналізі сукупності результатів вимірів, коли кожному об'єкту приписується певний формальний символ (як правило, число) таким чином, щоб зв'язки між елементами системи відображали відповідні відношення між емпіричними об'єктами [Дружинін; Готсданкер; Максименко; Нікандров].

Таблиця 3.18

Результати факторного аналізу даних емпіричного дослідження

Компонента	Вага	% Дисперсії	Кумулятивний %
1	23,322	25,914	25,914
2	15,667	17,408	43,321
3	9,722	10,803	54,124
4	8,212	9,125	63,249
5	6,864	7,626	70,875
6	5,671	6,302	77,176
7	3,596	3,996	81,172
8	2,495	2,772	83,944
9	1,808	2,008	85,953
10	1,049	1,166	87,119

Для ефективного використання отриманих даних доцільно використати факторний аналіз, оскільки основними його задачами виділяють:

- скорочення числа змінних (редукція даних);
- визначення структури взаємозв'язків між змінними (класифікація змінних);

- непрямі оцінки ознак, що не піддаються безпосередньому вимірюванню;

перетворення початкових змінних до зручнішого для інтерпретації вигляду [Максименко; Мітіна].

Передбачалось, що проведення факторного аналізу дозволить згрупувати фактори за всім обсягом числової інформації.

Результати дослідження оброблені за допомогою факторного аналізу за методом «аналіз методом головних компонент» в програмному забезпеченні SPSS - 17. У результаті отримано 10 факторів (табл.3.18).

Попередній аналіз отриманих результатів вказує, що факторний аналіз визначив типи поведінки військовослужбовців в умовах військово-професійної діяльності.

Далі вказано вміст факторів, їх інтерпретація і назву, яка базується на власному розумінні отриманого результату:

Фактор 1. З'єднання організаційної (0,829), ринкової (0,758), партисипативної (0,631) типів культур визначає цей фактор. При цьому, протилежне значення ієрархічної культурі (-0,925) вказує на відсутність формальності у відносинах. Лідери повинні бути начальниками (0,335), організаторами (0,366), професіоналами (0,303) з волею (0,298), у них знижені скромність (-0,434), жадоба влади (-0,25), себелюбство (-0,632), упертість (-0,401), образливість (-0,506). Але взаємодія має від'ємний напрям (-0,386). За 16 RF до фактору потрапили G – «висока нормативність поведінки» (0,28), Q3 – «високий самоконтроль» (0,358). Позитивно представлені такі шкали професійної мотивації як життєві цілі (0,38), професійні домагання (0,31). Це домінуючий тип (0,35 за шкалою «домінування – підпорядкованість»). Аналіз дає можливість визначити його як «Результативно-прогресуючий», що намагається орієнтуватися в ситуації та відповідно реагувати на неї.

Фактор 2. У ньому найбільш представлені особистісні якості, які позитивно впливають на всі типи лідерства і беруть участь у їх формуванні, в

тому числі і формальному. Найбільш представленими тут є такі психологічні особистісні якості як рішучість (0,476), врівноваженість (0,621), впевненість (0,545), витримка (0,571), почуття власної гідності (0,510), зібраність (0,49), принциповість (0,604), вимогливість (0,628), справедливість (0,527), працездатність (0,477), ініціативність (0,469) і багато інших з меншим показником. Окрім вказаного у факторі представлені Н – «сміливість» (0,321), N – «дипломатичність» (0,417). Також, в цьому факторі представлений партисипативний тип корпоративної культури (0,297), що є наслідком знаходження лідера в центрі групи з вищевказаними характеристиками. Але, в цей фактор не увійшов показник взаємодії, що може бути інтерпретовано як дистанціювання від підлеглих. Така поведінка може бути визначено скромністю (0,427) і низькою кмітливістю (-0,324). За професійною мотивацією найбільше представлена шкала «професійні інтереси та цінності» (0,37), «оцінка результатів праці» (0,28).

Це «Лідер-центрований» тип члена колективу, який спрямований, на досягнення результату за допомогою впливу керівника-зразка.

Фактор 3. У цьому факторі знаходяться виключно особистісні характеристики: ініціативність (0,554), рішучість (0,512), вміння організувати роботу (0,482), справедливість (0,448), самостійність (0,440). За типом корпоративної культури існує протилежність стосовно до партисипативного типу (-0,529). За службовою взаємодією фактор не має значимих показників. Цей тип може бути названий «Зачинено-самостійним». Іншими словами, людина «вариться у своєму котлі» і він або боїться зовнішнього впливу, або йому воно не цікаво. Хоча професійна мотивація дещо висвітлює це питання. Так, «життєві цілі» (0,41) та «оцінка результатів праці» (0,3) звужують варіації інтерпретації до того, що таку людину ця професія мало цікавить й, можливо, чекає момент на її зміну.

Фактор 4. Цей фактор має прямий зв'язок з такими особистісними характеристиками як вимогливість (0,401), енергійність (0,367), принциповість (0,342), упертість (0,333), витриманість (0,292), себелюбство

(0,286), товариство (0,272), комунікабельність (0,272) і протилежне значення кмітливості. Мотивація у професії за такими шкалами як «професійні домагання» (0,32), «життєві цілі» (0,296), тип корпоративної культури, а саме партисипативної (0,391), ринкова (0,35), ієрархічна (-0,338) з урахуванням службової взаємодії (0,277) вказують на такі виявлені особливості:

- Взаємодія не пов'язана з лідерством: це можна розуміти як домінування лідера, при якому інші або займають підпорядковану позицію, або лідер не дає їм можливості проявити ініціативу. Можливий і варіант з'єднання зазначених варіантів;

- Взаємодія передбачає наявність таких особливостей як здатність досягати результат в з'єднанні з самоконтролем, підтриманням почуття товариства, взаєморозуміння;

- Взаєморозуміння існує в таких соціально-психологічних умовах, які орієнтовані на досягнення результату, перемогу, з відходом від обов'язкових дотримань норм.

Фактор характеризує «Незалежно-емпатійний» тип поведінки. Швидше за все, демонстрація саме незалежності, яка привертає оточення в умовах великих обмежень і велика частка емпатії створюють умови для взаємодії. Відхід від обов'язкових норм поведінки або ситуативне їх недотримання сприяють емоційному зближенню і це викликає бажання діяти разом.

Фактор 5. У цьому факторі, також як і в деяких інших, основним змістовним наповненням є особистісні характеристики: розум (0,514), енергійність (0,499), товариство (0,471), справедливість (0,459), зібраність (0,424), працьовитість (0,412) , організованість (0,433), самостійність (0,337), які необхідні формальному лідерові (0,310) для того, щоб його лідерський статус ґрунтувався на організаційному (0,281) та раціональному (0,287) лідерстві. Він має «інтернальність у професійних досягненнях» (0,381), схильний до дружелюбності (0,456) та незначного підпорядкування (0,263). Також, фактор L тут представлений (-0,328). Фактор, як і більшість інших, не має показника щодо службової взаємодії. Тому, «Особистісно-якісний» тип

члена колективу є найбільш вдалою назвою. І, в першу чергу, саме це і є причиною відсутності взаємодії.

Фактор 6 складається виключно з особистісних якостей: самостійний (0,376), почуття власної гідності (0,291), скромність якому не властива (-0,264), що не вселяє симпатію (-0,364). Також ввійшли Н – «сміливість» (0,258), А – «здатність до спілкування» (0,308). Він має свої «життєві цілі» (0,524). Це тип члена колективу, якому доцільно дати ім'я «Егоїстично-центрований».

Фактор 7 включає всі типи лідерства: організаційне (0,571), професійне (0,508), емоційне (0,377), раціональне (0,595), вольове (0,556) і загальний лідерський статус (0,667), які базуються на упертості (0,256), що знижує симпатію (-0,298). Він агресивний (-0,352) та намагається домінувати (0,428). Такий тип члена колективу можна назвати «Впертий ватажок».

8 фактор також відображає лідерський статус і базується на ньому, а саме: організаційне (0,389), професійне (0,360), емоційне (0,318), вольове (0,379) і, відповідно, загальний лідерський статус (0,411). Зазначений статус тримається на комунікабельності (0,317), навіюванні симпатії (0,290), низькій потребі у владі (-0,315) і нестриманості (-0,274). Відсутність професійної мотивації вказує на те, що його цілі далекі від професійних завдань. Це лідер і його ім'я «Комунікативно-атракційний».

9 фактор характеризується тим, що є протилежним взаємодії (-0,394) і це пояснюється його особистими якостями, а саме такими як невірноваженість, принциповість, упертість, себелюбство, потребою у владі. Має певні «професійні домагання» (0,35), але низькі показники «інтернальності у професійних досягненнях» (-0,402). Також агресивний (-0,452) та домінуючий (0,389). Такий тип «Емоційно-упертий».

10 фактор протилежний емоційному лідерству (-0,500) і уразливості (-0,268). Але впевненість (0,269) і велика комунікативність (0,509) конкретизують особливість цього фактора. Цей тип члена колективу доцільно назвати «Комунікативно-контрольованим».

Проведений факторний аналіз дав можливість встановити наявність 10 типів членів колективу у військово-професійному середовищі. Також визначено, що є типи, які можуть функціонувати незалежно від наявності лідера і його типу, а також соціально-психологічних особливостей колективу (норми, традиції, особливості управління тощо). Отриману типологію доцільно об'єднати за такими категоріями:

- формальне лідерство, в який входять «Результативно-прогресуючий», «Лідер-центрований», «Упертий ватажок»;
- особистісне лідерство, а саме «Зачинено-самостійне», «Особистісно-якісне», «Комунікативно-атракційне», «Емоційно-вперте»;
- член групи с низьким статусом: «Незалежно-емпатійне», «Егоїстично-центрований», «Комунікативно-контрольований».

Разом з цим, хоча зазначена типологія збігається з загальноприйнятим розумінням структури групи [Андрєєва] з уточненням особливостей в умовах військово-професійного середовища, не отримано відповіді на питання щодо взаємозв'язків службової взаємодії з іншими змінними, що були включені у дослідження. Для цього призначений кореляційний аналіз. Статистика за допомогою кореляційного методу надає цим зв'язкам числового виразу.

Кореляційний метод аналізу вирішує два основні завдання: визначає за допомогою рівнянь регресії аналітичну форму зв'язку між варіацією ознак X і Y ; встановлюються ступінь щільності зв'язку між ознаками [13; 38].

Найчастіше трапляються такі типи кореляційних зв'язків: факторна ознака безпосередньо пов'язана з результативною; результативна ознака визначається комплексом діючих факторів; дві результативні ознаки спричинені дією однієї загальної причини [8; 46].

Кореляційному аналізу за критерієм τ Кендала піддалися всі результати, що отримані у процесі проведення дослідження, в тому числі й додаткові змінні. Цей критерій застосований тому, що у масиві даних відмічено розподіл, що відрізняється від нормального й саме непараметричні критерії доцільно використовувати у таких випадках.

Обрахування проводилось у програмному забезпеченні SPSS-17 з використанням рекомендацій, що запропоновані А. Наследовим та С. Бююлем [Бююль; Наследов]. Таким чином, отримано результати, що відображені у таблицях, які є витягами з кореляційної таблиці.

Зразу вкажемо, що між службовою взаємодією за одноосібно-демократичним стилем управління встановлена кореляція з показником 0,64 (при $\geq 0,05$). За авторитарно-одноосібним та пасивно-потуральницьким стилями достовірних кореляцій виявлено не було. Значні кореляційні зв'язки вказують про доцільність демократичних ознак у стилі поведінки військового керівника, хоча б для підвищення рівня службової взаємодії.

В першу чергу включено кореляційні таблиці, що відображають зв'язки стосовно взаємодії (табл. 3.18, 3.19, 3.20). У вказаних таблицях відображено результати кореляційного аналізу між службовою взаємодією та типами лідерства, якостями, що формують лідерський статус, типами організаційної культури та небезпекою служби, що включено в якості додаткової змінної.

Також необхідно вказати, що за анкетною на виявлення соціально-психологічних труднощів в управлінській взаємодії встановлено наявність обернених показників зі службовою взаємодією (від 0,2 до 0,37), а з іншими шкалами кореляційні зв'язки мають епізодичний та низький характер. Тому, кореляція подала тільки стосовно службової взаємодії.

З таблиці 3.18 видно, що службова взаємодія пов'язана з окремими якостями, які відображають стосунки, інтелектуальні здібності, світоглядні позиції щодо себе та оточення, а також здатність до володіння собою. Також встановлено, що небезпека служби є стимулом, що причиняє формування службової взаємодії. Це можна назвати «адаптивною здатністю до подолання проблем». Відносно незначний показник кореляції вказує на вплив й інших факторів. Однак встановлено, що підвищена небезпека спільної діяльності «заставляє» її суб'єктів шукати та виробляти ефективні шляхи спільних дій.

Таблиця 3.18.

Витяг з кореляційної таблиці (кореляція між службовою взаємодією та якостями, що формують лідерський статус, небезпекою служби)

Змінна		Службова взаємодія	Змінна		Службова взаємодія	Змінна		Службова взаємодія
Ініціативний	τ	0,127	Розумний	τ	0,370	Наполегливий	τ	0,283
	ρ	0,093		ρ	0,026		ρ	0,016
Принциповий	τ	0,290	Енергійний	τ	0,215	Вимогливий	τ	0,144
	ρ	0,012		ρ	0,005		ρ	0,059
Почуття гідності	τ	0,373	Добрий товариш	τ	0,223	Скромний	τ	0,141
	ρ	0,023		ρ	0,003		ρ	0,063
Організовує роботу	τ	0,132	Самостійний	τ	0,105	Владний	τ	0,079
	ρ	0,082		ρ	0,168		ρ	0,300
Зібраний	τ	0,256	Рішучий	τ	,070	Самолюбний	τ	0,184
	ρ	0,042		ρ	0,356		ρ	0,015
Навіює симпатію	τ	0,074	Врівноважений	τ	0,350	Упертий	τ	0,094
	ρ	0,329		ρ	0,001		ρ	0,215
Комунікативний	τ	0,055	Впевнений	τ	0,104	Образливий	τ	0,093
	ρ	0,466		ρ	0,170		ρ	0,220
Справедливий	τ	0,069	Витриманий	τ	0,353	Кмітливий	τ	-0,378
	ρ	0,366		ρ	0,001		ρ	0,020
Працьовитий	τ	0,137	Небезпека служби		0,320			
	ρ	0,071			0,011			

Далі про кореляцію між службовою взаємодією та типами організаційної культури. Особливість цих кореляційних зв'язків полягає в тому, що включені до аналізу явища є дуже відмінними. Ця відмінність

полягає як у числових показниках, де службова взаємодія є індивідуальним, а тип культури є характеристикою всього колективу. Тому, передбачалось, вірогідність існування кореляції є малоюмовірною, а існуючі зв'язки навіть незначні вказують на більший взаємозалежність, ніж це показує коефіцієнт.

Таблиця 3.19

Витяг з кореляційної таблиці (кореляція між службовою взаємодією та типами лідерства й організаційної культури)

Змінна		Службова взаємодія			Службова взаємодія			Службова взаємодія
Організац. лідерство	τ	0,26	Організаційна (реальна)	τ	-0,209	Організаційна (бажана)	τ	-0,146
	ρ	0,043		ρ	0,012		ρ	0,065
Професійне лідерство	τ	-0,001	Партисипативна (реальна)	τ	-0,108	Партисипативна(бажана)	τ	0,018
	ρ	0,988		ρ	0,175		ρ	0,827
Емоційне лідерство	τ	0,089	Ринкова (реальна)	τ	-0,196	Ринкова (бажана)	τ	-0,022
	ρ	0,256		ρ	0,017		ρ	0,782
Рациональне лідерство	τ	0,118	Ієрархічна (реальна)	τ	0,313	Ієрархічна (бажана)	τ	0,226
	ρ	0,133		ρ	0,003		ρ	0,004
Вольове лідерство	τ	0,078	Загальне лідерство	τ	0,124	Формальний статус	τ	0,071
	ρ	0,328		ρ	0,103		ρ	0,403

За кореляцією з таблиці 3.19 результати дозволяють зробити висновок про те, що найбільш доцільною організаційною культурою для військових підрозділів є ієрархічна. З ієрархічної культурою отримано більшість прямих зв'язків, а саме за стилем управління (0,359), управління працівниками (0,323), способам з'єднання (0,353), критеріям успіху (0,214), характеристиками організації (0,313). Також, велика кореляція існує небезпекою виконання завдання. Це не зазначено в таблиці для економії місця при викладі результатів.

Кореляція вказує, що по інших типам організаційної культури зі службовим взаємодією істотно домінують зворотні показники або зафіксовано їх відсутність. Крім цього, виявлено зворотні кореляційні зв'язки організаційної, партисипативної та ринкової культур з небезпекою виконання обов'язків. Ці дані також не включені до витягів з кореляційної таблиці. Це може свідчити про їх недоцільність з урахуванням основного завдання військовослужбовців. Виходить, що цілеспрямоване формування зазначених організаційних культур протипоказано для військових підрозділів, якщо орієнтуватися на виконання ними бойових завдань.

Характеристика ієрархічної організаційної культури наступна: дуже формалізоване і структуроване місце роботи. Часто її називають бюрократичним типом організаційної культури. Тим, що роблять люди, - управляють процедури. Лідери пишаються тим, що вони – раціонально мислячі координатори і організатори. Цінується підтримка головного ходу діяльності організації. Організацію об'єднує формальні правила і офіційна політика. Управління передбачає заклопотаність гарантіями зайнятості та забезпеченням тривалого передбачення [Шейн]. І це зрозуміло для військово-професійного середовища. Чіткі, конкретні завдання, доцільність ініціативи в рідкісних випадках, прибуток відсутній, чітке розмежування обов'язків і відповідальності – це те, що необхідно для силових структур. Але, досвід показує, що це далеко не так. Тому, необхідно переглянути і сформувати чіткі соціально-психологічні принципи функціонування військових частин і підрозділів. Цей шлях формування службового взаємодії передбачає ретельну підготовку до зміни стандартів роботи всієї системи військового управління, а саме планування, організацію виконання і адекватний, об'єктивний контроль з повторним зазначеним циклом.

Щодо кореляції між службовою взаємодією та типами лідерства отримані результати вказують на її відсутність. Отримані результати свідчать про те, що сучасне лідерство не пов'язане зі службовою взаємодією. Враховуючи дані, які отримані на етапі використання дескриптивної стратегії

та за кореляційним аналізом, можна інтерпретувати це наступним чином: існуючі лідери не спрямовані на колектив і виконання завдань, що перед ним стоять. Це вказує на певні проблеми стосовно використання лідерів в інтересах служби. Найбільш вірогідним такого становища є те, що офіцери недостатньо мають лідерські якості, які б вони використовували у своїй професійній діяльності. Так, встановлено, що зі збільшенням формального лідерства, яке є наслідком більшого строку служби зменшуються лідерський статус та взаємодія. Це може бути наслідком збільшення дистанції між офіцером та більшістю військовослужбовців військової частини чи підрозділу.

Таблиця 3.20

Витяг з кореляційної таблиці (кореляція між службовою взаємодією та шкалами «Професійної мотивації» й стилем міжособистісних стосунків)

		Професійна мотивація					Міжособистісні стосунки	
		ОРП	ПД	ІПД	ПІ	ЖЦ	Домінування - підпорядкованість	Дружелюбність - агресивність
Службова взаємодія	τ	0,162	0,150	0,168	0,158	0,235	-0,259	0,40
	ρ	0,321	0,162	0,357	0,438	0,023	0,011	0,001

В таблиці 3.20 вказано витяг з кореляційної таблиці щодо зв'язків між службовою взаємодією та шкалами «Професійної мотивації» й стилем міжособистісних стосунків. Показники вказують, що лише незначно існує кореляційний зв'язок з «життєвими цілями». Решта шкал за професійною мотивацією не пов'язані зі службовою взаємодією. Враховуючи попередні результати можна зі значною вірогідністю припустити, що це може бути наслідком низького рівня у військовослужбовців бачення себе у даній професії. Так, серед 88 досліджуваних 65 є рядовими та молодшими командирами, серед яких значна частина сприймає військову службу як «тимчасовий зарібок». Й тому саме наявність життєвих цілей відображає існування зв'язку зі спільними діями та службовою взаємодією.

Організаційне лідерство	τ	,34*	,30*	,34*	,29*	,181	,158	,052	,122	,29*	,119	,155	,169	,184
	p	,001	,004	,001	,006	,091	,141	,632	,259	,009	,269	,150	,116	,086
Професійне лідерство	τ	,28*	,32*	,27*	,29*	,090	,149	,056	,073	,35*	,22*	,21*	,21*	,155
	p	,008	,002	,011	,006	,402	,167	,603	,496	,003	,048	,050	,049	,149
Емоційне лідерство	τ	,164	,207	,135	,127	,020	,085	,019	,27*	,197	,093	,159	,137	,131
	p	,126	,053	,211	,239	,856	,431	,857	,033	,068	,387	,139	,205	,224
Рациональне лідерство	τ	,32*	,189	,34*	,22*	,135	,144	,115	,146	,23*	,055	,139	,152	,29*
	p	,002	,078	,001	,035	,208	,182	,286	,174	,030	,611	,195	,157	,006
Вольове лідерство	τ	,142	,34*	,28*	,147	,046	,075	-,01	,055	,25*	,080	,012	-,01	,095
	p	,185	,004	,007	,173	,668	,489	,902	,608	,020	,457	,909	,919	,378
Формальний статус	τ	,57*	,38*	,43*	,33*	,36*	,36*	,33*	,32*	,36*	,32*	,28*	,32*	,27*
	p	,000	,000	,000	,002	,002	,001	,001	,002	,003	,002	,008	,002	,010
Загальне лідерство	τ	,29*	,36*	,32*	,25*	,082	,152	,076	,154	,38*	,164	,208	,199	,205
	p	,006	,003	,002	,016	,445	,157	,484	,153	,003	,126	,052	,064	,055
		зібраний	принциповий	наполегливий	вимогливий	скромний	владний	самолюбний	упертий	образливий	кмітливий	комунікативний	навіює симпатію	
Організаційне лідерство	τ	,168	,21*	,28*	,199	-,05	,052	-,19	,022	-,25*	-,07	,27*	,029	
	p	,120	,047	,015	,064	,592	,631	,063	,836	,018	,519	,011	,792	
Професійне лідерство	τ	,134	,24*	,29*	,25*	,063	,019	-,18	,040	-,07	-,23*	,174	,090	
	p	,217	,036	,006	,028	,563	,862	,097	,710	,484	,030	,104	,405	
Емоційне лідерство	τ	,142	,114	,21*	,087	,052	,037	-,05	,051	,206	-,08	-,16	,053	
	p	,190	,292	,046	,421	,632	,733	,676	,638	,054	,415	,327	,626	
Рациональне лідерство	τ	,28*	,37*	,35*	,25*	,010	,179	-,09	,067	-,14	,068	,131	,047	
	p	,008	,004	,001	,046	,930	,096	,396	,533	,185	,530	,225	,661	
Вольове лідерство	τ	,051	,195	,189	,156	-,07	-,06	-,24*	-,02	-,15	-,18	,099	-,09	
	p	,638	,068	,078	,149	,505	,555	,046	,911	,159	,142	,357	,859	
Формальний статус	τ	,26*	,26*	,32*	,29*	-,07	,019	-,23*	-,09	-,23*	-,09	,134	-,02	
	p	,015	,012	,002	,006	,534	,860	,034	,520	,026	,386	,214	,794	
Загальне лідерство	τ	,205	,29*	,34*	,25*	,048	,120	-,12	,065	-,02	-,14	,132	,116	
	p	,056	,011	,001	,029	,660	,265	,251	,548	,989	,189	,219	,281	

Кореляційні зв'язки свідчать про таке:

- більшість коефіцієнтів знаходяться в межах від $\pm 0,2$ до $\pm 0,4$. Лише окремі досягають рівня більше за $0,5$. Це вказує на незначний зв'язок. Однак, врахування комплексу зв'язків може дати задовільний результат щодо розуміння змісту отриманих даних;

- за організаційним лідерством встановлено, що воно прямо пов'язане з такими якостями: справедливий, працьовитий, організовує роботу, ініціативний, рішучий, принциповий, наполегливий, комунікативний. Обернено корелює з образливістю;

- за професійним встановлено зв'язок з наступними якостями: справедливий, працьовитий, організовує роботу, ініціативний, рішучий, врівноважений, впевнений, витриманий, принциповий, наполегливий, вимогливий. Обернений зв'язок з кмітливістю;

- емоційне лідерство прямо корелює з такими якостями як самостійний та наполегливий;

- раціональне наряду пов'язане з такими якостями: справедливий, організовує роботу, ініціативний, рішучий, почуття гідності, зібраний, принциповий, наполегливий, вимогливий;

- за вольовим існують прямі кореляційні зв'язки з працьовитістю, організацією роботи, рішучістю та обернені з самолюбством;

- вказане вище логічно виглядає щодо загального статусу, а саме те, що пряма кореляція встановлена з такими якостями: справедливий, працьовитий, організовує роботу, ініціативний, розумний, енергійний, добрий товариш, самостійний, рішучий, врівноважений, впевнений, витриманий, почуття гідності, принциповий, наполегливий, вимогливий. Таким чином, з виділених В. Романовим 25 якостей, які формують лідерський статус у даному дослідженні своє підтвердження отримало 16. Щодо кмітливості встановлено її певний негативний вплив на лідерський статус;

- за формальним статусом встановлено, що існують прямі кореляційні зв'язки з такими якостями: справедливий, працьовитий, організовує роботу,

ініціативний, розумний, енергійний, добрий товариш, самостійний, рішучий, врівноважений, впевнений, витриманий, почуття гідності, зібраний, принциповий, наполегливий, вимогливий. Обернений показник кореляції відмічено з образливістю.

Отже, в результаті аналізу кореляційних зв'язків встановлено наступне:

1. Службова взаємодія має прямі зв'язки з наступними якостями особистості: розумний, наполегливий, принциповий, енергійний, має почуття гідності, добрий товариш, зібраний та врівноважений. Обернено корелює з кмітливістю. Також, значимим прямим корелятом є ієрархічний тип організаційної культури, включаючи такі його характеристики як стиль управління, управління працівниками, способи з'єднання, критерії успіху. Окрім вказаного, існує кореляція з рівнем небезпеки виконання завдання та з «життєвими цілями» за професійною мотивацією. За міжособистісними стосунками отримано кореляційні зв'язки, при яких домінування обернено, а дружелюбність прямо корелює зі службовою взаємодією.

2. Взаємодія у військово-професійному середовищі між командирами та їх підлеглими, які мають лідерський статус є явищем рідкісним. Вбачаємо, що саме сучасний стан стандартів управління військовими підрозділами не сприяє, а багато в чому протистоїть формуванню взаємодії між начальниками і підлеглими. Щодо взаємодії командирів з неформальними лідерами – стан не є оптимальним. Наявність і домінування принципу єдиноначальності в його сучасному стані значно знижує можливість формування взаємодії між начальниками і підлеглими.

Таким чином, узагальнення результатів проведення факторного аналізу на етапі пілотажного дослідження та отримання емпіричних даних з врахуванням кореляційного аналізу дає змогу вказати, що психологічний зміст службової взаємодії має такі структурні компоненти як:

1. Соціально-психологічні характеристики колективу (норми, традиції, цінності, що є основними орієнтирами поведінки членів групи та неформальні лідери, які підтримують існування вказаних явищ).

2. Когнітивний, що базується на попередньому досвіді, інтелектуальних здібностях, раціональному проектуванні подальших дій.

3. Мотиваційний як явище, яке розповсюджується на більшість інших компонентів, оскільки створює основу для початку спільних дій. Це той компонент, який спрямований на майбутнє (як на найближче, так й на відстрочене). Його особливістю щодо службової взаємодії є лише позитивна складова досвіду та очікувань.

4. Міжособистісні стосунки. Сюди віднесено особистісно-емоційну сумісність, яка свідчить про те, що особистісні характерологічні якості можуть мати різний вектор щодо емоційних процесів. Також, доцільно віднести комунікативні та емпатійні стосунки.

В результаті проведеного дослідження, що мало на меті визначення психологічних аспектів службової взаємодії офіцерів з неформальними лідерами військового підрозділу в умовах виконання завдання за призначенням в мирних умовах, можна зробити наступні висновки:

1. Службова взаємодія у військово-професійному середовищі є різновидом професійної взаємодії, соціально-психологічним процесом, який інтегрований у процес спільного виконання військовослужбовцями завдань, що стоять перед військовим підрозділом. Її компонентами є соціально-психологічні характеристики колективу, когнітивні явища, мотиваційні особливості та міжособистісні стосунки.

2. Її особливостями, в першу чергу, є умови виконання завдань, що можуть нести підвищену небезпеку для життя та здоров'я. Встановлено, що зі збільшенням рівня небезпеки завдань існує тенденція до збільшення рівня службової взаємодії. Другою особливістю є необхідність організаційної культури за ієрархічним типом й це пояснюється тим, що чіткість, регламентованість, конкретність, структурованість є основними її характеристиками. Ці параметри є найбільш необхідними для діяльності військових підрозділів в умовах виконання завдань, що перед ними поставлені. Третьою особливістю є велика інтенсивність стосунків, що

створює передумови для формування службової взаємодії не з позиції формального, а неформального лідерства.

3. Враховуючи умови проведення емпіричної частини дослідження, а саме за мирних умов й сучасні соціально-політичні умови, які переживає Україна доцільно припустити, що за умов виконання завдань за призначенням службова взаємодія у військовому підрозділі може мати інший зміст. Тому, у подальшому дослідження здійснено повторний збір емпіричного матеріалу серед військовослужбовців, що отримали бойовий досвід з наступним порівняльним аналізом отриманих на даному етапі результатів.

3.2. Емпіричне дослідження психологічних особливостей службової взаємодії офіцера з неформальними лідерами при виконанні підрозділом завдань за призначенням (після отримання бойового досвіду).

Цей етап дослідження мав меншу та дещо іншу вибірку. Так, у дослідженні прийняло участь 118 військовослужбовців, що від 2 до 4 місяців перебували в зоні бойових дій (антитерористичної операції), з них 76 зі складу Національної гвардії, 30 зі складу штатних підрозділів Збройних сил та 12 з добровольчих батальйонів. При цьому, представники добровольчих батальйонів прийняли участь лише при використанні методу бесіди.

3.2.1. Дослідження лідерського статусу у військовослужбовців та особливостей організаційної культури військових підрозділів.

Дослідження проводилося в підрозділах Збройних сил України та Національної гвардії України. У емпіричній частині дослідження щодо визначення соціометричного статусу за його різновидами було задіяно 5 підрозділів загальною кількістю 106 військовослужбовців. З них: рядових – 68, сержантів – 24, офіцерів – 14. Підрахунок параметричної соціометрії дав змогу виділити 28 військовослужбовців, що володіли лідерським статусом.

При цьому встановлено, що всі вони приймали участь у дослідженні на попередньому етапі. Результати відображено у таблиці 3.22, в якій згруповано дані за ступенем формального статусу.

Найнижчі показники за лідерським статусом відмічено серед рядових, при цьому представників цієї групи володіють лише від 3 до 5 різновидів лідерського статусу. Майже такі ж показники в цілому мають молодші командири, з тією різницею, що ця категорія має більший показник організаційного, професійного та емоційного типів лідерства. Але, за раціональним та вольовим більші значення у групи рядових. Для молодших офіцерів всі показники є суттєво більшими у порівнянні з рядовими та молодшими командирами.

Таблиця 3.22.

Результати дослідження типів лідерства за ступенем формального статусу

Формальний статус		Різновид лідерства					
		організаційне	професійне	емоційне	раціональне	вольове	Загальний показник
Рядові (N - 9)	Середнє	2,38	3,67	3,24	3,34	4,05	16,68
	Ст. відхилення	1,04	2,03	1,52	1,56	0,78	3,94
Мол. командири (N - 12)	Середнє	3,3	4,36	3,6	2,9	3,64	17,8
	Ст. відхилення	1,04	0,43	1,22	0,94	1,21	4,26
Мол. офіцери (N - 7)	Середнє	7,36	6,47	4,73	5,05	5,21	28,82
	Ст. відхилення	2,78	2,89	1,66	1,99	1,69	7,29

Далі перейдемо до результатів дослідження щодо організаційної культури. Так, встановлено, що знову, як і в попередньому дослідженні, кожен підрозділ має свою організаційну культуру. Результати такі (табл.3.23):

- у всіх підрозділах значно або помірно домінує реальний ієрархічний тип культури. Така ситуація є зрозумілою, оскільки професія передбачає жорстку регламентовану підпорядкованість, а бойовий досвід є цьому підтвердженням;

Таблиця 3.23

Результати дослідження ОК у військових підрозділах

Підрозділ	Тип реальної ОК				Тип бажаної ОК			
	ОК	ПК	РК	ІК	ОК	ПК	РК	ІК
1	24,05	15,88	23,9	36,09	26,10	24,23	26,23	24,18
2	22,00	23,84	21,3	32,8	26,4	19,1	22,8	32,53
3	14,7	11,8	18,61	58,62	31,8	17,2	21,23	30,8
4	22,55	15,5	20,3	45,7	29,5	20,9	20,6	29,1
5	28,00	17,84	25,23	28,73	29,2	17,8	20,4	32,56

- за бажаним типом організаційної культури відмічено те, що, у відносно незначній мірі, мають місце більші показники щодо ієрархічного типу культури. Таким чином, можна говорити, що існує незначний рівень несприйняття утвореної культури. Й порівняння вказує, що це може бути результатом супротиву тиску професійного середовища;

- ще раз встановлено той факт, що організаційна культура може існувати в кожному окремому підрозділі в межах однієї військової частини.

3.2.2. Дослідження індивідуально-типологічної складової особистості військовослужбовців-лідерів.

За анкетною з оцінки якостей, що формують лідерський статус отримано результати, які відображені у таблиці 3.24.

Більшість якостей отримали показник, що є більшим за середній, а в багатьох випадках набуває високих показників. Так, у молодших командирів

середні показники щодо таких якостей як справедливість, розумність, добрий товариш, вимогливість та скромність мають високі значення.

У молодших командирів таких якостей більше й до них відносяться наступні: енергійний, добрий товариш, самостійний, рішучий, врівноважений, впевнений, витриманий, почуття гідності, зібраний, наполегливий, вимогливий, скромний.

У молодших офіцерів майже всі якості отримали високі показники, а окремі наближаються до максимально можливого значення. Так, на середньому рівні знаходяться такі якості: врівноважений, зібраний, скромний, владний, самолюбний, образливий, кмітливий, комунікативний. Наближаються до максимальних такі: справедливий, організовує роботу, ініціативний, добрий товариш та рішучий.

Таблиця 3.24.

Результати дослідження рівня якостей, що формують лідерський статус у військово-професійній діяльності

		Якість, що формують лідерський статус у військово-професійній діяльності																								
		справедливий	працьовитий	організов. роботу	ініціативний	розумний	енергійний	добрий товариш	самостійний	рішучий	врівноважений	впевнений	витриманий	почуттягідності	зібраний	принциповий	наполегливий	вимогливий	скромний	владний	самолюбний	упертий	образливий	кмітливий	комунікативний	навіює симпатію
Рядові	Серед.	8,76	7,61	7,4	7,79	8,84	7,41	8,67	7,82	7,57	7,60	7,75	6,86	7,5	7,17	7,14	7,92	8,31	8,47	6,14	6,25	7,77	6,84	5,44	5,85	6,64
	Ст. відхил.	0,95	1,32	1,28	1,07	1,12	1,22	0,97	1,12	1,28	1,12	1,42	1,70	1,21	1,62	1,59	0,88	1,03	1,03	0,99	1,47	1,12	1,96	1,69	2,13	1,43
Молодші командири	Серед.	7,67	7,82	7,57	7,60	7,75	8,22	8,53	8,19	8,53	8,37	8,13	8,3	8,25	8,39	7,92	8,31	8,47	8,14	6,25	7,77	6,84	7,44	5,85	6,64	7,16
	Ст. відхил.	0,97	1,12	1,28	1,12	1,42	1,23	1,02	1,05	0,72	1,11	1,46	1,16	1,01	0,98	0,88	1,03	1,03	0,99	1,47	1,12	1,96	1,69	2,13	1,43	1,79
Молодші офіцери	Серед.	9,25	8,22	9,3	9,19	8,8	8,7	9,13	8,3	9,25	6,3	8,14	8,15	8,39	7,2	8,1	8,47	8,14	6,25	7,1	6,84	6,5	4,6	6,7	8,16	8,1
	Ст. відхил.	0,51	1,23	0,26	0,5	0,78	1,11	0,6	1,6	0,15	0,2	1,22	1,09	0,98	1,6	1,3	1,03	0,99	1,47	1,12	1,96	1,3	3,3	4,43	1,79	1,6

Далі охарактеризуємо отримані показники за 16 – PF, методиками «Професійна мотивація» та стилю поведінки в міжособистісних стосунках. Результати відображено у таблиці 3.25.

Таблиця 3.25

**Результати дослідження індивідуально-типологічних якостей,
професійної мотивації та типу міжособистісних стосунків**

Методика	Шкала	Формальний статус		
		Рядові	Мол. команд.	Мол. офіцери
Професійна мотивація	Оцінка результатів праці	12,8±2,2	12,7±5,2	13,3±3,2
	Професійні домагання	12,2±3,2	14,0±2,0	15,4±1,1
	Інтернальність у проф. досягненнях	10,4±4,2	12,2±3,2	13,1±2,6
	Професійні інтереси і цінності	13,2±3,1	10,6±2,2	14,3±1,4
	Життєві цілі	12,3±2,2	12,2±2,6	13,6±2,1
16 – PF	A	6,5±0,8	6,8±0,4	6,1±0,8
	C	4,2±0,9	4,6±0,6	4,8±0,7
	E	4,4±0,7	4,5±0,5	4,7±0,8
	F	4,2±0,6	4,7±0,5	4,9±0,6
	G	8,8±0,9	8,5±0,9	8,4±1,1
	H	7,3±1,1	5,9±0,8	6,9±1,3
	I	7,4±0,9	7,3±0,8	6,9±0,6
	L	10,5±1,5	11±0,9	11,2±1,3
	M	7,9±0,5	8,0±0,9	6,8±0,8
	N	9,4±1,1	10,2±0,6	8,2±1,1
	O	10±0,9	12,6±1,3	10,8±0,6
	Q1	9,2±1,7	11,3±1,8	11,2±1,7
	Q2	9,8±1,4	8,9±0,7	8,5±1,2
	Q3	9,9±1,0	10,8±1,4	10,9±1,5
	Q4	5,8±0,8	6,8±1,0	5,3±0,6
MD	9,4±0,9	9,8±0,8	8,7±0,6	
МОС	домінування - підпорядкованість	8,8±2,0	12,2±2,3	11,6±3,2
	дружелюбність - агресивність	13,5±1,4	10,4±2,4	8,9±2,9

Результати за методикою «Професійна мотивація» вказують на середні та високі значення. В цілому, аналізуючи отримані середні значення можна вказати на відсутність суттєвих відмінностей за критерієм формального статусу. Лише показник за «Професійні домагання» у молодших офіцер є вищим, ніж в інших категорій. Також необхідно відмітити високі показники за «Професійними домаганнями» серед молодших командирів, а стандартне відхилення свідчить про однотайність показників.

За 16 – PF також не встановлено відмінностей у показниках між групами різного формального статусу. Всі шкали опитувальника перебувають в межах, що не вирізняють їх.

За тестом на визначення стилю поведінки у міжособистісних стосунках встановлено певні відмінності. Так, рядові більше схильні до підпорядкування. Також, існує незначна перевага щодо домінування у молодших командирів перед молодшими офіцерами.

Також, для групи рядових характерним є, у порівнянні з іншими, дружелюбність, яка має більший показник. У молодших командирів та офіцерів рівень агресивності має середню позицію.

3.2.3. Дослідження рівня службової взаємодії між лідерами й начальниками.

Визначення рівня службової взаємодії та готовності офіцерів до налагодження службової взаємодії здійснено шляхом отримання відповіді на питання про ступінь взаємодії конкретного військовослужбовця з начальниками. У кожному з 5 підрозділів від 10 до 15 військовослужбовців виразили свою думку з зазначеного питання. Всього було опитано 52 військовослужбовців. Опитування проводилось анонімно. Встановлено, що рівень службової взаємодії щодо 28 військовослужбовців, яких оцінювали має середнє 7,685 зі стандартним відхиленням у 1,52. Це вказує на наявність

вище за середнього рівня службової взаємодії, який значно наблизився до високого показника.

Також встановлено, що з 28 досліджуваних військовослужбовців, в яких встановлено наявність лідерського статусу:

- за 9 рядовими показник складає $6,95 \pm 1,61$, з них в 4-х в межах від 4 до 6 балів, що є середнім рівнем службової взаємодії та у 5-ти від 6 до 8 балів, що визначено вищим за середній;

- серед 12 молодших командирів рівень службової взаємодії з начальниками оцінено у $7,592 \pm 1,56$, з яких до середнього рівня службової взаємодії віднесено 3 особи, вищим за середній у 8 військовослужбовців та високим – 1 молодший командир;

- 7 молодших офіцерів проявляють службову взаємодію з начальниками з показником $8,34 \pm 1,32$. З них 1-го віднесено до середнього рівня службової взаємодії, вищий за середній відмічено у 2-х офіцерів та оцінено як високий 4-ро військовослужбовців.

Необхідно відмітити, що жоден опитуваний не оцінив рівень службової взаємодії нижче за 5 балів. Тому, рівень службової взаємодії для подальших презентацій результатів обчислень буде починатися з №3.

Вказане свідчить, що, в цілому, серед рядових та молодших командирів, які можуть бути класифіковані як неформальні лідери має місце середній, вищий за середній та високий рівні службової взаємодії з начальником. Отже, у вибірці не виявлено неформальним лідерів, яких чітко можна віднести до деструктивного типу. Це може бути наслідком участі в спільній діяльності, що характеризується підвищеною небезпекою, оскільки раніше встановлено позитивний вплив такої ситуації на формування службової взаємодії.

Далі проведено спостереження з використанням програми SPSS-17 щодо рівнів службової взаємодії з іншими шкалами методик, які були використані у дослідженні.

Аналіз результатів спостереження встановив, що за 16 – PF різниця за рівнями взаємодії відсутня або така, що не є суттєвою.

За рештою шкал з методик, які використані у дослідженні отримано результати, що включено до таблиць 3.26, 3.27.

За таблицею 3.26 видно за типами лідерства майже однакові показники, окрім організаційного та професійного на 5-му рівні службової взаємодії. Разом з цим, за професійним лідерством визначено для 4-го рівня взаємодії показник, що є більшим за 5-й рівень. Але, загальне лідерство, що є наслідком суми показників всіх типів лідерства, свідчить про те, що зі збільшенням рівня службової взаємодії збільшується й лідерство. Але різниця не є такою, що дає змогу чітко та однозначно вказувати на цю тенденцію. Оскільки вибірка цього дослідження є меншою у порівнянні з попереднім, саме це й може бути причиною отриманих результатів.

Таблиця 3.26.

Показники за типом лідерства, професійною мотивацією та типом міжособистісних стосунків для рівнів службової взаємодії (після набуття бойового досвіду)

Рівень службової взаємодії, середнє значення та стандартн. відхилення	Тип лідерства							Професійна мотивація					МОС	
	організаційне	професійне	емоційне	раціональне	вольове	формальне	загальне	ОРП	ПД	ППД	ППЦ	ЖЦ	домінування - підпорядковані	дружелюбність - агресивність
3 Середнє	3,56	3,8	4,3	3,81	4,38	1,6	18,3	12,7	13,8	10,9	13,2	12,3	11,5	9,4
Ст. відх.	3,42	3,1	1,74	1,97	1,18	0,45	3,2	3,2	2,4	1,4	3,2	2,3	3,1	2,1
4 Середнє	2,84	6,9	3,4	3,69	3,88	2,1	20,6	13,1	14,1	12,5	12,8	12,9	10,6	9,9
Ст. відх.	2,6	2,3	1,6	1,4	1,24	0,52	4,14	2,7	2,6	2,4	3,1	2,5	2,8	2,5
5 Середнє	5,8	5,32	4,2	3,59	3,96	2,7	23,2	12,8	13,9	11,9	12,9	13,7	10,2	11,8
Ст. відх.	2,5	2,27	1,5	1,16	1,8	0,26	8,21	3,1	2,8	2,2	2,7	2,4	2,3	2,2

За професійною мотивацією аналіз середніх значень вказує на майже однакові показники за всіма шкалами для виділених рівнів службової взаємодії.

За типом поведінки в міжособистісних стосунках також не встановлено суттєвої різниці, що могла б бути пов'язана з різними рівнями службової взаємодії.

Спостереження щодо особистісних якостей, які формують лідерський статус у військово-професійному середовищі за рівнями службової взаємодії після набуття військовослужбовцями бойового досвіду відображено у таблиці 3.27. Це дало змогу встановити наступне:

Таблиця 3.27

Показники якостей, що формують лідерський статус у військово-професійному середовищі за рівнями службової взаємодії (після набуття бойового досвіду)

Рівень службової взаємодії, середнє значення та стандартне відхилення	справедливий	працьовитий	організов. роботу	ініціативний	розумний	енергійний	добрий товариш	самостійний	рішучий	врівноважений	впевнений	витриманий	почуттягідності	зібраний	принциповий	наполегливий	вимогливий	скромний	владний	самолюбний	упертий	образливий	кмітливий	комунікативний	навіює симпатію
3 Середнє	7, 3	7, 9	7, 32	7, 2	7, 6	6, 9	7, 7	8, 1	7, 8	6, 83	7, 44	6, 4	7, 05	7, 0	6, 72	6, 86	6, 62	5, 62	7, 2	6, 02	5, 97	5, 6	6, 98	6, 83	6, 52
	Ст. відх. 1, 6	1, 9	1, 5	1, 6	1, 1	1, 1	1, 9	1, 12	1, 5	1, 43	1, 02	1, 53	1, 1	1, 05	1, 19	1, 11	1, 56	1, 38	1, 09	1, 57	1, 75	1, 88	,9 61	1, 38	1, 63
4 Середнє	8, 4	7, 3	7, 9	7, 9	8, 2	8, 5	8, 4	7, 4	8, 4	7, 6	7, 5	7, 6	8, 04	7, 72	7, 86	7, 74	7, 65	7, 08	7, 80	7, 69	7, 39	6, 87	7, 08	6, 33	6, 32
	Ст. відх. 1, 2	1, 4	1, 23	1, 4	1, 7	1, 4	1, 4	1, 38	1, 2	1, 45	1, 49	1, 17	1, 01	1, 12	1, 18	1, 20	1, 37	1, 61	1, 09	1, 19	1, 36	1, 59	1, 38	1, 65	1, 73
5 Середнє	9, 2	8, 2	8, 7	8, 6	8, 35	8, 6	9, 3	8, 3	8, 8	8, 28	8, 25	8, 1	8, 08	8, 11	7, 83	8, 05	7, 98	6, 59	7, 64	7, 15	7, 11	6, 12	6, 48	6, 97	6, 69
	Ст. відх. 1, 4	1, 7	1, 45	1, 1	1, 8	1, 3	1, 4	1, 28	1, 3	0, 7	1, 28	1, 16	1, 11	1, 11	1, 31	1, 27	1, 36	1, 42	1, 14	1, 76	1, 57	2, 07	1, 37	1, 64	1, 64

- за 5-им рівнем показники, що є суттєво наближеними до максимальних такі якості: справедливий, добрий товариш. Дещо менші

показники, але високого рівня зафіксовано у таких якостях: працьовитий, організовує роботу, розумний, енергійний, врівноважений, впевнений, зібраний та наполегливий. Це ті якості, що найбільше представлені на найвищому рівні службової взаємодії між офіцерами та підлеглими неформальними лідерами. Щодо кмітливості можна зауважити, що на цю рису вже зверталась увага стосовно її негативного впливу на службову взаємодію;

- порівняння 5-го рівню з 3-м показало те, що сумарна кількість балів за якостями вищого рівня значно більша, ніж нижчого рівня. Так, сума всіх середніх балів на 3-му рівні становила 113,5 балів, а для 5-го вже 197,5. Це свідчить про вплив якостей в цілому на рівень службової взаємодії.

За типом організаційної культури результати у таблиці 3.28.

Таблиця 3.28

Показники типів організаційної культури за рівнями службової взаємодії після участі підрозділів у бойових діях

Рівень службової взаємодії, середнє значення та стандартне відхилення		Тип організаційної культури			
		Організаційна (реальна)	Партисипативна (реальна)	Ринкова (реальна)	Ієрархічна (реальна)
3	Середнє	22,5000	17, 587	25, 2581	35,625
	Стд. відхил.	6,07107	5,74323	6, 9689	12,7488
4	Середнє	24, 8991	14, 4659	21,8919	39, 8465
	Стд. відхил.	6, 2702	3, 6485	3,38119	11, 3278
5	Середнє	21, 802	17,260	17,5204	47,3560
	Стд. відхил.	7, 3394	4, 94736	6,4712	11, 8602
		Організаційна (бажана)	Партисипативна (бажана)	Ринкова (бажана)	Ієрархічна (бажана)
3	Середнє	28,0000	18, 2565	24, 2315	31,4375
	Стд. відхил.	10, 6897	9,8404	7, 76508	10, 5332
4	Середнє	30,8108	21, 6758	19, 0544	28,6212
	Стд. відхил.	9, 89695	7, 60759	8, 67406	11,19152
5	Середнє	26,5670	17,9860	35,9600	28,4160
	Стд. відхил.	7, 77063	6, 1252	22, 61863	9, 57139

Отримані результати засвідчують значне домінування ієрархічної корпоративної культури. Решта її типів майже однакові.

Щодо бажаної організаційної культури отримано результати, які вказують на незначну різницю щодо рівнів службової взаємодії з реальною організаційною культурою. Домінуючим типом у бажаній вже не є ієрархічний тип, а всі типи організаційних культур, окрім партисипативної мають приблизно однакові показники.

Далі вкажемо результати за анкетною з дослідження соціально-психологічних труднощів в управлінській взаємодії (табл. 3.29).

Таблиця 3.29

Показники соціально-психологічних труднощів в управлінській взаємодії

Перелік соціально-психологічних труднощів в управлінській взаємодії	Середнє та ст. відхил.
Організаційно-процесуальні	
Застосування санкцій до підлеглих (частота покарань)	4,1±0,6
Проблема застосування адекватних засобів впливу на підлеглих	3,9±0,8
Проблема організації і проведення навчальних занять	3,5±0,9
Оціночні	
Незрозумілість результатів діяльності	1,4±0,4
Проблеми в сприйнятті зворотного зв'язку (Вас і Ваші проблеми ніхто не слухає та не бачить)	2,8±0,5
Спільна діяльність не вітається	2,0±0,7
Критерії оцінки діяльності неадекватні	3,2±0,5
Начальники не визнають своїх помилок	3,8±0,9
Невпевненість в собі	1,8±0,5
Комунікативні	
Службова комунікація є дуже примітивною	3,4±1,2
Вибір аргументів начальниками недостатній	4,0±0,0
Спілкування відбувається «на різних мовах», відсутність єдності розуміння предмета спілкування	3,2±0,6
Неадекватний вибір засобів комунікації відповідно до її цілей	2,7±0,7

Результати вказують на високі показники щодо організаційно-процесуальних та комунікативних труднощів. Оціночні труднощі є нижчими, що може бути результатом участі в бойових діях, які дали відповіді на питання щодо змісту, сутності та критеріїв оцінки службової діяльності.

Далі використано бесіда, у якій приймало участь 52 військовослужбовці, що від 2 до 4 місяців перебували в зоні бойових дій (антитерористичної операції), з них 26 зі складу Національної гвардії, 14 зі складу штатних підрозділів Збройних сил та 12 з добровольчих батальйонів.

Наступним вкажемо результати бесіди з 12-ма бійцями добровольчих підрозділів, що проведена за структурою анкети з дослідження соціально-психологічних труднощів в управлінській взаємодії в умовах виконання бойових завдань (за С.О. Козолупом) [Козолуп]. У процесі бесіди опитувані вказували бал та коротко надавали йому пояснення. Встановлено наступне:

- за організаційно-процесуальними труднощами: застосування санкцій – $2,0 \pm 0,7$; проблема вибору релевантних засобів впливу – $1,5 \pm 0,5$; проблема вибору організації і проведення занять – $2,6 \pm 0,8$;

- за оціночними труднощами: щодо учасників і результатів спільної діяльності – $2,8 \pm 0,6$; проблеми в сприйнятті зворотного зв'язку – $3,2 \pm 0,9$; значущості взаємодії – $1,4 \pm 0,7$; вибір критеріїв оцінки – $2,9 \pm 0,8$; визнання своїх помилок – $1,8 \pm 0,6$; подолання невпевненості в собі – $3,7 \pm 1,1$;

- за комунікативними труднощами: формулювання повідомлення – $3,6 \pm 1,1$; вибір аргументів – $2,8 \pm 1,0$; єдність розуміння предмета спілкування – $1,4 \pm 0,8$; вибір засобів комунікації відповідно до її цілей – $2,8 \pm 0,6$.

Отримані результати з проведеної бесіди свідчать про незначні організаційно-процесуальні труднощі, наявність певних ускладнень за оціночними та комунікативними труднощами. Так, виявлено підвищення у показниках, які пов'язані зі сприйняттям зворотного зв'язку, критеріями оцінки, вибором аргументів та засобами комунікації. Найбільший показник отримала проблема впевненості в собі.

Наступна бесіда мала характер структурованого інтерв'ю за різновидами міжособистісної взаємодії у професійній діяльності військовослужбовців, які виділив А.С. Калюжний [Калюжний]. Результати бесіди відображено у таблиці 3.30, що містить коротке пояснення сутності виділених видів міжособистісної взаємодії.

Таблиця 3.30

Результати дослідження за методом бесіди щодо особливостей видів взаємодії (за А.С. Калюжним)

Вид взаємодії та його характеристика	Різновид підрозділу та результати бесід щодо особливостей взаємодії		
	Підрозділи ЗС	Підрозділи НГ	Добровольчі підрозділи
Ритуальна.	Цінності визначаються начальниками, а тому не сприймаються, оскільки не відображають дійсних, існує прихована протидія.	Цінності визначаються державною ідеологією й підтримується більшістю. Ритуали усвідомлюються та виконуються більшістю.	Державна ідеологія є об'єднуючою цінністю. Ритуали є обов'язковими для всіх.
Операційна.	Плановість в діях, чіткість розподілу, виконання чітких розпоряджень.	Плановість в діях, чіткість розподілу, виконання чітких розпоряджень.	Дії рідко узгоджені, розподіл рівномірний, обов'язки виконуються добросовісно.
Змагальна.	Необідний мінімум виконання завдань, їх уникання за можливості.	Необідний рівень виконання завдань.	Існує значна конкуренція за участь у виконанні завдання.
Відхід.	Трапляється часто.	Трапляється часто.	Норми поведінки групи знижують частоту відходу.
Проведення часу.	Часто трапляються конфлікти затяжного характеру, визнання малоочікуване, комунікація носить конфліктний характер.	Конфлікти вирішуються, перспектива визнання стимулює ініціативу, стриманість у контактах.	Конфлікти вирішуються одразу, домінують неформальні стосунки позитивного характеру.
Маніпуляція.	Постійна.	Поодинокі випадки.	Майже відсутня.

Отже, вказане черговий раз засвідчує вплив професійного середовища, його норм, стандартів, цінностей, що є організаційною культурою.

Наостанок було проведене експертне опитування за розробленою за результатами теоретичного аналізу наукових джерел щодо взаємодії. В

опитуванні прийняли участь 16 офіцерів молодшого (9) та старшого (7) складу з ЗС та НГ, що мають досвід бойових дій.

Встановлено такі найбільші показники опитування: інтелектуальний рівень начальника ($8,59 \pm 1,1$), впливає на якість виконання завдання, що усвідомлюється командиром та підлеглим, впливає на якість виконання завдання, що усвідомлюється начальником (по $8,44 \pm 1,37$), встановлені у колективі норми спілкування ($8,35 \pm 1,21$), тривалість міжособистісних позитивних контактів ($8,25 \pm 1,29$), впливає на якість прийняття рішення, що усвідомлюється начальником, корисно питати поради, просити допомоги у людей з тієї причини, що вони більше знають (по $7,85 \pm 1,4$), усвідомлення необхідності вирішення службових питань, спільне виконання якоїсь мети ($7,76 \pm 1,38$), люди намагаються взаємодіяти, коли потребують допомоги ($7,56 \pm 1,73$), інтелектуальний рівень начальника та підлеглого ($7,41 \pm 1,6$), орієнтація на результат начальника ($7,1 \pm 1,8$). Отже, найбільше впливають на службову взаємодію мотиваційні, соціально-психологічні особливості професійної групи та пізнавальні фактори. Також, досвід та обставини здійснюють значний вплив на службову взаємодію.

Найменше у службовій взаємодії представлені: вступають у взаємодію для того, щоб скласти про себе певне враження ($3,42 \pm 1,9$), окремі особи орієнтовані на взаємодію й цим створюють умови для її виникнення у професійних стосунках ($3,7 \pm 1,08$).

3.2.4. Обчислення результатів дослідження після набуття бойового досвіду методами статистичного аналізу, їх інтерпретація та порівняння з результатами за мирних умов.

Факторний аналіз (методом виокремлення головних компонент), за допомогою якого опрацьовано результати емпіричної складової дослідження дав 7 факторів, що включають 88,9% масиву даних. Отримані фактори описують та пояснюють складові взаємодії. Так, фактор №1 (27,4%) включає

соціально-психологічні особливості професійного середовища, оскільки в першу чергу до нього потрапили критерії, що характеризують тип організаційної культури та особливості лідерства. Також, у цьому факторі мають місце характеристики, які відображають здатність до самоконтролю у складних ситуаціях.

Фактор №2 (19,5%) найбільше включає характерологічні особистісні якості, які на думку В. Романова визначають здатність бути лідером. Окрім вказаного у факторі представлені сміливість, толерантність. Аналіз змістового наповнення цього фактора вказує на те, що саме особистісні якості визначають емоційне та професійне лідерство, такі характеристики організаційної культури, що формують особистісний стиль управління та особливості з'єднання в організації.

До фактора №3 (11,9%) потрапили критерії оцінювання, що відображають когнітивну складову взаємодії. Так, ініціативність, розумність, організація роботи, досвід роботи, рішучість та організаційний тип культури вказують на домінування у цьому факторі інтелектуальних якостей, що відображають стосунки, які орієнтовані на раціональність.

Фактор №4 (10,1%) описує емоційно-вольову складову службової взаємодії (енергійний, добрий товариш, принциповий наполегливий, вимогливий, впертий, самолюбний, комунікативний).

У факторі №5 (7,9%) найбільше представлені особистісні якості (працьовитість, ініціативність, енергійність) та стратегічні цілі організації.

Аналіз складових фактора №6 (7,1%) вказує на те, що він відображає стиль міжособистісного спілкування, оскільки найбільшу вагу мають місце почуття гідності, самостійність, стиль управління, особливості взаємодії між лідером та неформальним лідером.

Фактор №7 (5%) включає суто лідерський неформальний статус. В більшій мірі раціональне, вольове, професійне, організаційне й у меншій емоційне лідерство сформували цей фактор, що вказує на вплив неформального лідера на службову взаємодію.

Далі проведено факторний аналіз за результатами анкетування за розробленою анкетною, що включала 44 критерії для оцінювання, які були виділені в результаті проведення аналізу наукових джерел щодо взаємодії. Виділено 5 факторів (77%). Отже:

1 фактор (30%) в цілому відображає цінності, норми та традиції, що вироблені групою. Такий висновок зроблений тому, що особливості стосунків, спільне виконання мети, норми колективу, усвідомлення цінності іншого учасника групи, наявність цінностей щодо обміну ідеями, вольовими імпульсами, почуттями, вплив лідера на стосунки, вплив кожного на загальне рішення відображають соціально-психологічні характеристики групи.

2 фактор (23%) вказує на те, що досвід роботи, обмін ідеями, частота соціальних контактів, усвідомлення (розуміння) намірів іншої сторони взаємодії, вища посада й протилежні значення щодо емоцій вказують на когнітивно-інтелектуальну спрямованість цього фактора.

3 фактор (14%) включає врахування ситуації, що склалася, усвідомлення необхідності вирішення завдання, орієнтацію на допомогу співслужбовцю, вирішення потреб підлеглого. Цей фактор також має у своєму змісті й те, що вказане є характерним для військово-професійного середовища. Він відображає мотиваційну складову взаємодії з врахуванням ситуаційних умов.

4 фактор (6%) демонструє найбільший вплив на нього відповідальності в обох сторін взаємодії за кожну з них, з чіткою орієнтацією на умови ситуації, в якій вони перебувають, з необхідністю швидкого її вирішення й без врахування колишнього досвіду.

5 фактор (4%) включає частоту контактів, розуміння необхідності надання допомоги та формування самоповаги у особи, що надає допомогу іншому, функціонує на основі прихованих, маніпулятивних механізмів психологічного захисту.

В подальшій роботі, дані, що отримано після набуття учасниками експерименту бойового досвіду оброблені кореляційним аналізом (т Кендала), результати якого вказують про таке:

- встановлені прямі кореляційні зв'язки між службовою взаємодією та якостями, що визначають лідерський статус (за $p \geq 0,05$): ініціативний (0,227), розумний (0,320), наполегливий (0, 328), принциповий (0,390), енергійний (0,258), почуття гідності (0,33), добрий товариш (0,223), зібраний (0,36), врівноважений (0,285), впевнений (0,414) та витриманий (0,353). Обернена кореляція існує з такими: владний (-0,397), образливий (-0, 309) та кмітливий (-0,478);

- зв'язки між взаємодією у службі та такими типами лідерства (при $p \geq 0,05$): професійне (0,235), вольове (0,297);

- кореляція між службовою взаємодією та типами організаційної культури наступна: пряма (при $p \geq 0,05$) з ієрархічною (0,381) та організаційним типом (0,277). Обернена з партисипативним типом культури (-0,303);

- за професійною мотивацією та типом міжособистісних стосунків корелятами службової взаємодії стали (при $p \geq 0,05$): прямі – «життєві цілі» (0,402), «оцінка результатів праці» (0,231), дружелюбність (0,487) та наступні обернені – домінування (-0,285).

Порівняння результатів проведення дослідження особливостей службової взаємодії офіцера з підлеглими неформальними лідерами при виконанні підрозділом основного завдання в мирних умовах та бойових діях вказує, що:

1. Соціально-психологічні характеристики колективу є визначальними й найбільше впливають на досліджуване явище. Це найбільше було представлено в результатах обох дослідженнях.

2. Особистісні характеристики, які відображають здатність аналізувати ситуацію, приймати рішення та відповідати за нього є другим спільним

результатом. Спроможність вирішувати завдання шляхом достатнього планування, організації є важливою за будь-яких умов.

3. Наступним спільним для мирних та особливих умов є мотиваційна складова, що має у підґрунті досвід міжособистісних стосунків. Це створює основу для початку спільних дій. Це той компонент, який спрямований на майбутнє (як на найближче, так й на відстрочене). Його особливістю щодо службової взаємодії є лише позитивна складова досвіду та очікувань. Тут же проявляється особистісно-емоційна сумісність, яка свідчить про те, що особистісні характерологічні якості можуть мати різний вектор щодо емоційних процесів. Також, доцільно віднести комунікативні та емпатійні стосунки.

В результаті проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Службова взаємодія між офіцером та неформальними лідерами при виконання завдання підрозділу за призначенням у мирних умовах чи в особливий період є різновидом професійної взаємодії, соціально-психологічним процесом, який інтегрований у процес спільного виконання військовослужбовцями завдань, що стоять перед військовим підрозділом. Її компонентами є соціально-психологічні характеристики колективу, когнітивні явища, мотиваційні особливості та міжособистісно-поведінкові стосунки.

2. Встановлено приблизний зміст виділених компонентів, якими є:

- для соціально-психологічних характеристик: тип організаційної культури, наявність та особливості лідерів, вироблений колективом тип професійних контактів, норми, цінності, традиції;

- за когнітивними явищами: інтелектуальні здібності, обмін інформацією, досвід діяльності, вміння аналізувати ситуацію та приймати відповідне рішення, розуміння цілей та важливості діяльності;

- мотиваційні особливості: спрямованість на результат, наявність життєвих цілей, наполегливість, бажання віддячити, ініціативність, вимогливість, енергійність, ;

- міжособистісні поведінкові стосунки: дружелюбність, тактовність, орієнтація на потреби суб'єкта стосунків, довіра до нього, товариськість, стриманість, рішучість, врівноваженість, впевненість.

3. Особливостями службової взаємодії є те, що зі збільшенням рівня небезпеки завдань відбувається збільшення рівня службової взаємодії. Другою особливістю є необхідність організаційної культури за ієрархічним типом й це пояснюється тим, що чіткість, регламентованість, конкретність, структурованість є основними її характеристиками. Ці параметри є найбільш необхідними для діяльності військових підрозділів в умовах виконання завдань, що перед ними поставлені.

4. Вважаємо, що соціально-психологічні характеристики колективу є базовим по відношенню до інших. Це, фактично є умовами, в які потрапляє військовослужбовець. Решта складових, при несприятливих соціально-психологічних характеристиках, не будуть давати результату навіть за спроб «побороти систему». Саме «система» й є ключовим словом, що відображає сутність соціально-психологічних характеристик професійності діяльності колективу. Але це пояснення є таким, що відноситься до ймовірного типу.

Далі дослідження необхідно здійснити обґрунтування й розробку рекомендацій з підготовки офіцерів та оптимізації організаційної культури в інтересах налагодження службової взаємодії з неформальними лідерами.

3.3. Шляхи та методи сприяння службовій взаємодії офіцера з неформальними лідерами при виконанні завдань підрозділом за призначенням.

3.3.1. Обґрунтування та рекомендації з формування організаційної культури.

Формування оптимальної організаційної культури щодо підвищення рівня функціонування службової взаємодії є таким напрямком, який може бути визначено як основний та найбільш потрібний. Ситуація, яка зараз склалась щодо соціально-психологічних процесів та утворень в силових відомствах є складною та, якщо м'яко казати, не повністю відповідає сучасним вимогам. Разом з цим, вирішення цього питання є процесом складним, тривалим та цілеспрямованим. Так, для того, щоб експериментально перевірити доцільність застосування саме ієрархічного типу організаційної культури, необхідно хоча б одну військову частину перевести на «експериментальний режим діяльності». Таких можливостей зараз не має, тому подальша діяльність буде спрямована на теоретичне моделювання найбільш оптимальної структури організаційної культури. Це буде здійснюватись за рахунок отриманих емпіричних даних про реальну та бажану організаційну культуру.

Щодо моделювання В.В. Нікандров [Нікандров, с. 311 – 314] вказує, що модельованими об'єктами в психології в самому загальному плані виступають психіка (з її психофізіологічними механізмами), особистість, діяльність, спілкування, поведінка. Модель є посередником між явищем і дослідником та заміщає об'єкт, що досліджується. Таке заміщення можливо, якщо між моделлю і реальністю існує певна відповідність, а саме модель в тій чи іншій мірі є аналогом об'єкта, що досліджується.

Ю.О. Дмирієва вважає, що метою цього методу є отримання нових знань про об'єкт за аналогією. Умовивід за аналогією є логічною основою методу моделювання. Висновки за аналогією – це висновки, в яких посилення відноситься до одного об'єкту, а висновок – до іншого. Необхідність у моделюванні з'являється тоді, коли порівнювані системи (прототип і модель) частково відомі. Але, оскільки тотожність між моделлю і прототипом виключено, моделювання неминуче пов'язане зі спрощенням,

огрубінням в якихось відносинах прототипу, з абстрагуванням її від ряду сторін прототипу [Дмитрієва].

Для моделювання оптимальної організаційної культури, яка б сприяла формуванню службової взаємодії між офіцерами та неформальними лідерами в умовах виконання підрозділом завдання за призначенням використано:

- результати дослідження рівня службової взаємодії;
- показники реальної організаційної культури. Показники бажаної не включені за тієї причини, що це є віртуальним чи уявним явищем, яке чітко досліджуваними не розуміється. Показники бажаної організаційної культури також можуть свідчити й про бажання змінити реальну;

- рівень небезпеки діяльності;
- рівень формального статусу.

Вказані дані опрацьовано статистичними методами, а саме кластерним, факторним та кореляційним аналізами. Дендограма кластерного аналізу представлена у додатку К й встановлено, що існуючі 8 кластерів не забезпечують можливість моделювання. При цьому, агломерація вказує наявність кластеризації з 16 кроку.

За факторним аналізом, у процесі проведення якого змінною відбору спостережень включено небезпеку діяльності за вищим рівнем, встановлено наявність 3-х факторів, на які припадає 97,15% дисперсії (1-й фактор має навантаження 10,57 й 36,44% дисперсії, 2-й – 8,99 та 31%, 3-й – 8,613 й 29,7%). При виведенні матриці компонентів було виставлено обмеження щодо мінімальної величини на рівні 0,5. Результати наступні:

- фактор 1: прямі показники щодо ринкової культури за такими складовими як характеристика організації (0,929), управління працівниками (0,9), критерії успіху (0,842), стиль управління (0,723) та обернені за стилем з'єднання (-0,625). За організаційним типом такі прямі: стиль з'єднання (0,852), характеристика організації (0,773), критерії успіху (0,622). За партисипативною прямими є лише критерії успіху (0,773), а решта від'ємними: стиль управління (-0,992), характеристика організації (-0,545).

Щодо ієрархічної, отримано суто від'ємні: критерії успіху (-0,991), стиль з'єднання (-0,853), характеристика організації (-0,792), управління працівниками (-0,684). Формальний статус має обернений показник (-0,648). Негативний показник за рівнем взаємодії (-0,583) вказує, що такий колектив не буде діяти злагоджено. Тому, завдання пошукового характеру, які не є чіткими, неконкретними, а виконання яких є критерієм оцінювання при цьому посада чи стаж роботи у організації є визначальними, вся система роботи підпорядкована заохоченню найбільш успішних характеризує колектив, що не буде вирізнятися взаємодією її учасників;

- фактор 2: переважають значні прямі показники за партисипативною та організаційною типами культур. Майже однакові показники зафіксовано за управлінням працівниками (близько 0,9), стилями управління та з'єднання (від 0,75 до 0,85), критеріями успіху (близько 0,6). Ринкова та ієрархічні типи культур мають від'ємні показники від -0,55 до -0,75 за стилем управління та управлінням працівниками, стилем з'єднання. Обернений показник зі службовою взаємодією (-0,672) свідчить про неспроможність такої групи налагодити спільну ефективну діяльність. Причинами є її характеристики: клановість, велика повага до заслужених працівників та начальників, орієнтація на стосунки та імідж організації, стурбованість збереженням того, що досягнуто, авторитарне управління.

Фактор 3: найбільші прямі показники, що перебільшують 0,95 зафіксовано за стратегічними цілями за організаційною, ринковою та партисипативною типами культур. Разом з цим, ця складова з ієрархічним типом отримала -0,989. Встановлено прямі показники за організаційним типом щодо управління працівниками (0,747), критерії успіху (0,671), характеристика організації (0,588) та стиль з'єднання (0,509). Й в цьому факторі встановлено обернений показник щодо службової взаємодії (-0,569).

Отже, проведений факторний аналіз не дав відповіді на питання щодо того, яким чином можна моделювати організаційну культуру, що буде

Таблиця 3.31

Результати кореляційного аналізу

Тип та складова організаційної культури		Тип лідерства					Формальний статус	Рівень взаємодії
		організаційне	професійне	емоційне	раціональне	вольове		
ОК стиль управління	τ	,307**	,244*	-,030	,152	,267*	,286**	-,382*
	p	,004	,022	,783	,158	,012	,007	,000
ОК управління працівниками		,150	,081	-,180	-,047	,051	,115	-,233*
		,164	,454	,093	,663	,638	,287	,029
ОК спосіб з'єднання		,173	-,002	-,123	,129	,060	,077	-,337*
		,106	,983	,254	,230	,582	,477	,001
ОК критерії успіху		,212*	,073	-,196	,011	,067	,201	-,388*
		,048	,497	,068	,922	,536	,060	,000
ІК стиль управління		-,288*	-,232*	,057	-,120	-,239*	-,245*	,359**
		,007	,030	,600	,265	,025	,021	,001
ІК управління працівниками		-,238*	-,136	,136	-,059	-,162	-,168	,323**
		,026	,207	,207	,587	,132	,118	,002
ІК спосіб з'єднання		-,199	-,049	,173	-,007	-,066	-,230*	,353**
		,063	,653	,106	,947	,544	,031	,001
ІК стратегічні цілі		,182	,304**	,094	,150	,187	,191	-,126
		,091	,004	,386	,163	,081	,075	,241
ІК критерії успіху		-,131	,031	,230*	,005	-,011	-,009	,214*
		,224	,773	,031	,965	,921	,931	,045
ПК управління працівниками		,313**	,263*	-,002	,165	,279**	,310**	-,364*
		,003	,013	,986	,125	,008	,003	,000
ПК спосіб з'єднання		,162	,099	-,026	,010	,107	,309**	-,238*
		,132	,357	,814	,924	,320	,003	,025
ПК стратегічні цілі		-,226*	-,273*	-,084	-,192	-,182	-,196	,221*
		,034	,010	,437	,073	,089	,067	,038
РК управління працівниками		,197	,056	-,024	,186	,158	,100	-,277*
		,065	,606	,822	,082	,140	,356	,009
РК стратегічні цілі		-,256*	-,305*	,031	-,117	-,220*	-,197	,238*
		,016	,004	,771	,277	,040	,066	,026
РК критерії успіху		-,048	-,100	-,116	-,015	-,093	-,262*	,147
		,654	,355	,282	,886	,389	,014	,173

сприяти формуванню службової взаємодії. Отримані результати швидше вказують на те як не робити.

Далі проведено кореляційний аналіз, до якого включено, окрім вказаних змінних типи лідерства. Результати відображено у таблиці 3.31. До таблиці не включено строки, в яких відсутні значимі та статистично достовірні показники кореляційних зв'язків.

Результати свідчать, що, у більшості, складові ієрархічного типу організаційної культури мають прямі кореляційні зв'язки зі службовою взаємодією. Лише стратегічні цілі не виявили кореляції, однак за цією складовою встановлено пряму кореляцію з партисипативною та ринковою типами організаційної культури.

Далі коротко, але максимально детально визначимо у науковій літературі головні особливості ієрархічного типу організаційної культури. Так, аналіз наукових джерел [Адизес; Белецкий; Блейк; Камерон; Рудінська; Саймон; Спивак; Campbell; Kożusznik] свідчить про таке:

1. Організаційна культура не є важливим фактором ефективності бізнесу, а є її ключовим фактором. Вона має забезпечувати три фактори: прихильність (конструктивність в ситуації конфлікту), результативність (створюється через розробку ідеології, культурної матриці та формування організаційної пам'яті).

2. Можливі такі ролі лідера в ієрархічній культурі:

- інструктор – добре інформований експерт. Особистість, яка відстежує деталі і знає справу. У його основі або змісту впливу лежить управління інформацією. Активно заохочуються документування та інформаційний менеджмент;

- координатор, що заслуговує довіри і є надійним. Особистість, що підтримує структуру і потоковий робочий процес. В основі нього та впливу лежать інжиніринг ситуації, управління графіками, розподіл призначень, розміщення ресурсів. Активно заохочуються стабільність і контроль.

- адміністратор, що є людиною, орієнтованою на інструкції та правила. Такий лідер робить організацію більш раціональною і керованою.

3. В ієрархічній організаційній культурі бажано акцентувати роботу на системах мотивації, навчання процедур та адаптації в ракурсі адаптації до процесного управління. Цю організаційну культуру ще називають «великою машиною» й для того, щоб з нею працювати з машиною необхідно вивчити інструкції (які ще треба добре розробити).

4. Щодо роботи з персоналом рекомендується її здійснювати таким чином:

- рекрутинг: основна увага на кваліфікаційних вимогах, відповідність професійного рівня;

- адаптація: передача процесів, інтеграція в процеси діяльності окремих підрозділів. Постійна соціалізація нових членів організації, невпинна увага як до загального абстрактного погляду на речі, так і до конкретних деталей побуту підрозділів. Ніяких нестатутних взаємовідносин та чітке формування у новачка уявлень про його обов'язки, які реальні, досяжні і способах їх виконання. Створення унікальних для частини або підрозділу форменого одягу, знаків розрізнення статусу, нагороди і т.д. символізує цінності організації та сприяє прискоренню адаптації. Важливу роль у формуванні елементів організаційної культури відіграють музеї, що відображають історію та досягнення даної організації. При цьому, більш істотний ефект буде при відображенні історії підрозділи із зазначенням більш досвідчених товаришів по службі. Можливе надання права формувати базу музею військовослужбовцям нижчої ланки;

- навчання: системний процес, основна мета якого полягає в ефективній діяльності у загальному процесі;

- оцінка: створення кадрового резерву, що орієнтований та участь у чіткій системній діяльності;

- системи мотивації та заохочення доцільно спрямовувати щодо того, як діє персонал та який результат (точність, швидкість, надійність)

отримується при виконанні працівником своїх обов'язків. Крім того, через відсутність акцентів на особисті стосунки, можливостей швидкого кар'єрного росту та спрямованості на швидкий результат, для високої ефективності роботи в організаціях такого типу необхідно глибоко продумувати системи матеріального стимулювання персоналу.

Також, необхідно враховувати той факт, що більшість військовослужбовців є молоді люди, що мають позаслужбові цінності й інтенсивно їх «експлуатувати». Музика, стиль одягу, мода можуть посприяти залученню військовослужбовців в організаційну культуру підрозділу;

- перспективи розвитку організаційної культури: рух в бік гуманізації «машини» та чітке визначення політики організації, гасел, норм, традицій, цінностей, що може бути реалізовано шляхом створення організаційного кодексу. Так, межі, що задані кодексами, впорядковують процеси діяльності, підвищують їх ефективність, запобігають розвитку нестандартних ситуацій, створюють єдиний емоційний і духовний простір, є концентрованим виразом культури та ідеології організації. Саме це визначає і фіксує ідентичність та індивідуальність організації. Кодекс відображає цільовий образ організаційної культури як список стандартів спілкування, інформаційного обміну, цінностей, які підходять для конкретної діяльності і можуть відповідати очікуванням персоналу. У кодексі виділяють наступні функції: репутаційну; управлінську; функцію розвитку організаційної культури.

Створення кодексу – це серйозний проект, що вимагає тимчасових і інтелектуальних витрат. На різних етапах проекту до участі в ньому можуть залучаються експерти різних категорій, оскільки важливо сформулювати і врахувати загальні та колективні принципи організації. Але мало тільки його створити. Важливо проводити заходи щодо його впровадження та популяризації. Наприклад: опублікування і забезпечення доступу до кодексу, його регулярна трансляція новачкам, інформаційне просування кодексу через канали організаційних комунікацій, проведення колективних заходів та побудова організаційної системи виконання кодексу (комітет).

На даний час розроблено три підходи до реалізації кодексу, що відрізняють статус цього документа і мети його створення: кодекс як інструмент розвитку організаційної культури (спрямованість на посилення організаційної ідентичності працівників, унікальність організації); кодекс як інструмент підвищення ефективності управління (спрямованість на підвищення управлінської ефективності, операціональність організаційних цінностей та принципів, при якому використання абстрактних категорій без розшифровки є неприйнятним, співвіднесення з реальною практикою); Кодекс як інструмент запобігання порушень і боротьби з втратами (конфлікт інтересів, запобігання корупції, відповідальне використання ресурсів, а метою є створенні атмосфери нетерпимості до етичних порушень в організації).

У ЗС України існує кодекс честі офіцера, але цей морально-етичний професійний еталон давно втратив актуальність внаслідок його старості. З урахуванням отриманих результатів даного дослідження, основними положеннями можуть бути наступні: кожен військовослужбовець заслуговує поваги; кожен військовослужбовець має право на професійний розвиток і кар'єрне просування; для цього всім військовослужбовцям слід домагатися досконалості в усьому; виконання завдань служби необхідно всім;

- професійна діяльність: створення максимально можливої та одночасно оптимальної кількості алгоритмів, інструкцій, які дають відповідь на такі питання: як зробити, виконати конкретне завдання? Це може бути видано у вигляді окремої брошури. Досвід провідних японських фірм показує, що на те, щоб «заразити» працівників діловим кредо зазвичай витрачається близько 8 місяців. І це за умови щоденного проведення зборів, виконання гімну компанії і зачитування основних положень поведінкового кодексу.

Враховуючи вище викладене та окремі пункти пропозицій по роботі з молодими офіцерами, що розроблено А.В. Половнєвим, пропонується:

- розробити комплексну цільову державну програму, спрямовану на формування корпоративної культури у силових відомствах, підвищення престижу військової служби у суспільстві;

- розширювати і розвивати технології військово-професійної орієнтації молоді, насамперед за допомогою адекватної сучасним умовам рекламної та пропагандистської діяльності, а також посилення діяльності з формування орієнтації на вибір професії офіцера серед військовослужбовців за призовом і контрактом;

- вдосконалити систему відбору та підготовки офіцерського складу, насамперед за рахунок забезпечення більш ретельної оцінки мотиваційно-ціннісних підстав вибору військової професії; розширення та пошуку можливості змістовної коригування освітніх програм; проведення військового стажування майбутніх офіцерів у місцях майбутньої служби офіцера і в період активної бойової підготовки; наближення умов життєдіяльності майбутніх офіцерів до реальних умов проходження служби; розробки комплексу заходів виховного характеру, спрямованих на формування високої і стійкої військово-професійної орієнтованості майбутніх офіцерів; розвитку належного контролю та аналізу над її станом в ході підготовки у вузі і після його закінчення;

- розробити єдиний інформаційний збірник по кодексу військовослужбовця, що вручається кожному, з вмістом необхідної інформації про загальні права та обов'язки, моральні цінності і норми, з рекомендаціями та порадами, які сприяють формуванню орієнтації на тривалу, сумлінну службу;

- здійснити подальше вдосконалення системи стимулювання праці військовослужбовців, а особливо офіцера, розробити і впровадити більш ефективні механізми морального і матеріального стимулювання добросовісної і тривалої військово-професійної діяльності. У повсякденній діяльності ширше використовувати механізми матеріального і морального стимулювання, що сприяють ефективній військово-професійній діяльності;

- розвивати і вдосконалювати систему методичного супроводу діяльності командирів і начальників, кадрові технології службового зростання і просування військовослужбовців. Відродити і ширше використовувати в процесі військово-професійної орієнтації молодих офіцерів систему наставництва з боку досвідчених і авторитетних офіцерів;

- органам військової освіти, що готують офіцерів розглянути питання про включення матеріалів дослідження в навчальні програми та тематичні плани з навчальних дисциплін: «Психологія і педагогіка», «Психологія управління», «Активні методи соціально-психологічного навчання».

3.3.2. Формування готовності офіцерів до налагодження службової взаємодії засобами психотренінгу.

Тренінг як система спеціально організованих дій дозволяє оволодіти певними аспектами поведінки й діяльності та перебудувати їх, тим самим здійснивши поступовий перехід на більш високий рівень оволодіння ситуацією чи діяльністю.

Тренінг використовується для вирішення широкого кола завдань з розвитку персоналу: з метою адаптації нових співробітників, для мобілізації внутрішнього потенціалу працівника, розширення кола його можливостей, що зумовлені особливостями діяльності.

1. Психологічний тренінг – це одним з найбільш доступних способів значного прискорення навчання в групі, який застосовують для поповнення бракуючих знань щодо можливостей та методів власного саморозвитку; виправлення недоліків у виконанні працівником посадових обов'язків; доведення до автоматизму навичок роботи в кризових ситуаціях; закріплення навичок роботи при виконанні особливо важливих функцій [Зайцева; Иванов].

Як зазначають М. В. Цзен і Ю. В. Пахомов, при спільному вирішенні задачі, учасники психотехнічної гри прагнуть до взаєморозуміння і

узгодження дій, а тому повніше розкривають себе і більше дізнаються один про одного. Глибшими стають взаємні довіра й інтерес [Цзен].

І. П. Вачковим тренінговий метод визначений як спосіб організації руху (активності) учасників в просторі і часі, тренінгу з метою досягнення змін в їхньому житті й у них самих [Вачков, С. 21]. Це є формою практичної роботи, що відображає своїм змістом певну парадигму того напрямку, поглядів якого дотримується особа, що проводить заняття.

Розглядаючи тренінг в межах діяльності із розвитку особи, Ю. В. Іванов подав різноманітні форми групової психологічної роботи, що межують із навчанням, терапією і корекцією (рис.3.7) [Іванов].

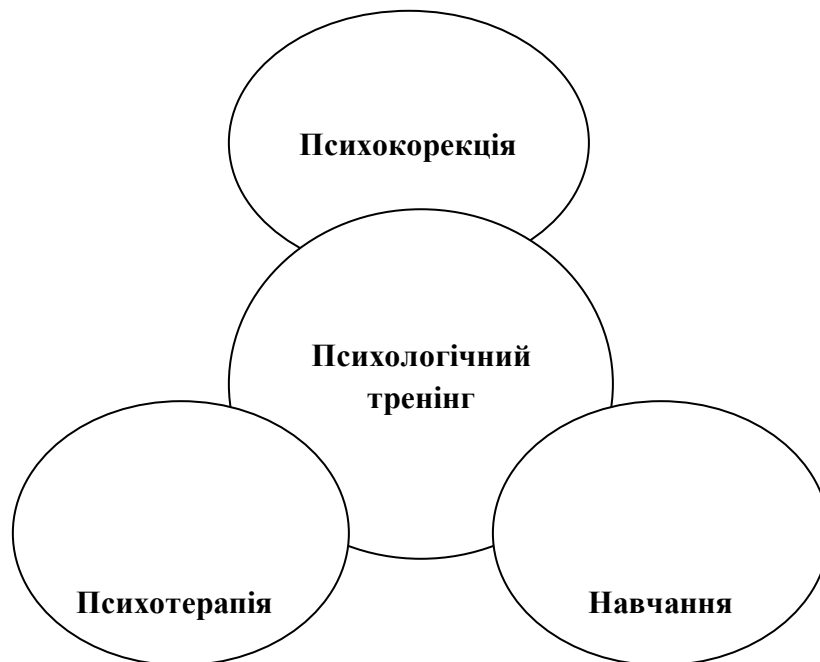


Рис. 3.7. Співвідношення понять «психокорекція», «психотерапія» та «навчання»

Більшість теоретиків тренінгу [Вачков; Іванов; Горбатова] пропонують використання такої логіки побудови групового процесу у психологічному тренінгу:

1. Діагностична стадія (учасники вирішують поставлені завдання так, як вони можуть робити це без стороннього втручання і спеціального навчання. Це зумовлює до виведення проблемних областей з внутрішнього плану у зовнішній – поведінковий, що створює серйозну передумову для їх

подальшої корекції. Цей етап є усвідомленням перспектив власного розвитку).

2. На другому етапі – моделювання ідеальної поведінки. Для тренінгу вмінь це є етапом навчання способів саморозвитку.

3. На третьому етапі – модифікація поведінки учасників групи у бік наближення до еталону і закріплення його у внутрішньому плані. Для тренінгу вмінь це етап усвідомлення власних зрушень у позитивну сторону, вдосконалення та підстроювання методу під себе.

Тренінгова робота з офіцерами у дослідженні проведена щодо формування мотиваційної сфери та прийняття рішення.

Щодо мотивації офіцерів у тренінгу використано наступні теоретичні та практичні розробки:

1. Мотиваційні особливості професійної мотивації офіцера, що серед останніх досліджень ними є В. Осьодла [5] та О.П. Ковальчука [3], які за результатами кластерного аналізу визначили офіцерів на групи з високим (прагнуть до успіху у діяльності, самостійності, відповідальності, кар'єрного зростання, саморозвитку та мають адекватно сформовані уявлення про професію), середнім та низьким (спонукають до діяльності зовнішні мотиви. Такі фахівці пов'язують професію з можливістю поліпшити свій матеріальний стан, мати можливість використовувати повноваження, які надає професія з власними цілями) рівнями професійної мотивації.

2. Практичні рекомендації консалтингової компанії «Екопсі» щодо активізації мотивації нематеріальними засобами [Розин]. Ними в цій компанії вважаються такі фактори як стабільність компанії, стабільність власного становища або місця у компанії, атмосфера у колективі, неформальні стосунки з колегами та керівництвом, значимість та змістовність роботи, визнання заслуг, кар'єрне зростання, професійний розвиток, можливість творчості.

3. Лідерства у військових підрозділах, а саме:

- дослідження В.Романова [Романов], який розробив та апробував операціональну класифікацію лідерських функцій, що представлена такими поняттями як організаційна, інформаційна та функція соціалізації;

- дослідження групового лідерства у військових підрозділах, що проведено С. Еліним [Елін], яке визначає як соціально-психологічний феномен, що формується в результаті взаємодії та створених відносин між групами військовослужбовців військового підрозділу в суспільно обумовлених обставинах предметної діяльності, суб'єктом якої вони є;

- результати Б. Аврентьєва [Аврентьєв], який досліджував особливості формування лідерських якостей керівника органів внутрішніх справ й поєднав їх у такі як психологічний, інтелектуальний, професійний та соціальний, кожен з яких включає від 7 до 9 якостей та рис. Він виділив 12 негативних рис чи вад керівника, які формують неуспішне керівництво. Їх аналіз вказує на те, що це є суттєвою причиною формування неформального лідерства, яке не обов'язково є деструктивним, а може носити характер опозиції по відношенню до керівника.

В тренінгу прийняло участь 12 молодших офіцерів, вислуга яких складає від 1 до 5 років, який проводився по 2 рази на місяць (3 місяці) з тривалістю за часом до 1,5 години.

Учасникам пропонувалось, після короткої ознайомлювальної лекції, вказати конкретні заходи з практичної реалізації факторів. Учасники самі моделювали ситуації з їх професійної діяльності. У процесі проведення тренінгу основною вправою було визначення можливостей застосування розроблених компанією «Екопсі» факторів нематеріальної мотивації, що здійснювалось на основі розробленою анкети (додаток Л). Обговоренню піддавались кількість та якість запропонованих заходів, що трактувалось як мотиваційна готовність до створення умов для підлеглих з метою налагодження службової взаємодії.

Далі, шляхом проведення бесід встановлено, що офіцери, у своїй більшості, розподілились на дві категорії: перша – з досвідом управління до

3-х років вважають, що їм занадто складно приймати адекватні, відповідальні рішення, оцінювати ситуацію, в тому числі й адекватно оцінювати підлеглих. Це, в переважній більшості, вікова категорія від 22 до 26 років. Друга – з досвідом управління понад 10 років, що не вважають проблемою те, що вказала попередня група. Однак, окремі з них визнали, що прийоми, методи та засоби управління є далекими від оптимальних. Внутрішньо вони розуміють власну некомпетентність у вирішенні значної кількості службових питань. Третя категорія – проміжна, демонструє як характеристики першої, так й другої.

Тому, наступний тренінг був спрямований на формування здатності щодо прийняття рішення з позиції того, як підлеглі його оцінили. Офіцерам було запропоновано прийняти участь у тренінгу, який мав на меті формування спроможності адекватно оцінювати ситуацію, ознайомлення з методами прийняття рішення та вироблення початкових навичок з цього процесу. Офіцери з більшим стажем відмовилися від цієї пропозиції, а з категорією до 5-ти років було проведено 5 занять. В групу ввійшло 14 офіцерів.

Методологія проведення навчального тренінгу базувалась на теорії прийняття рішення, що описано Г.В. Осовською та О.А. Осовським [Осовська]. Відповідно до їх позиції, теорія та практика менеджменту останнім часом спрямовані на зниження суб'єктивності процесу прийняття рішення і збільшення його науковості. Кроки в прийнятті рішень допомагають менеджеру бути більш систематичним, інструменти цього процесу допомагають йому бути більш раціональним.

Основою для проведення навчального тренінгу стало бачення провідної консалтингової компанії «Екопсі», яка ввела поняття «китайський тренінг». Його сутністю та й різницею є те, що тренінг може бути достатньо ефективним тоді, коли всі його етапи та вправи розробляються під конкретні умови. Якщо ж тренінг є стандартним й не розробляється під його учасників

– ефективність суттєво знижується [Розин]. Основні етапи та їх зміст розроблено наступним чином:

1. Ознайомлення з найпростішими моделями рішень. Існують три типи моделей: описові (вигляд), аналогові (зображують предмети чи ситуації, замінюючи різні реальні елементи іншими, що відрізняються формою чи властивостями, в них більш високий рівень абстракції) і символічні (показує різні властивості й елементи ситуації символами). Після міні-лекції офіцерам було запропоновано обрати таку модель, яка їм є найбільш зрозумілою.

2. Визначення найбільш типових проблемних ситуацій у службово-бойовій діяльності. Це проводилось шляхом короткого записування ситуації з наступним озвучуванням кожним.

3. Обговорення причин формування проблемних ситуацій, суб'єктивності її сприйняття та шляхів вирішення.

4. Зображення у формі моделі тієї проблемної ситуації, яку офіцер вважає такою, що має просте рішення. Демонстрація та аргументація моделі, відповідь на запитання інших офіцерів та оцінка пропозицій щодо альтернатив. Визначення можливих ризиків.

5. Зображення у формі моделі проблемної ситуації, що сприймається як така, що на даний час не має рішення. У моделі вказуються ті причини, що відносять її до дуже складних. Демонстрація моделей та обговорення цілей, що передбачає ситуація. Визначення небезпеки ситуації.

6. Створення підгруп по 3 – 4 учасника для виконання наступного завдання: за проблемними складними ситуаціями, що залишились без реальних варіантів вирішення необхідно спрогнозувати 2 – 3 варіанти розвитку подій й виробити найбільш оптимальні шляхи реагування.

7. Формування альтернативи. Завдання полягає в тому, щоб сформувати найбільшу кількість альтернативних варіантів вирішення проблеми, що вказана іншим учасником та які випадково розподілені. Вказується, що головне у вправі є кількість, а не якість альтернатив та те, що

будь-яка, навіть сама безглузда альтернатива обов'язково повинна бути записана. Вправа спочатку виконується індивідуально, а потім в парах.

8. Вибір зі всіх вказаних проблем шляхом голосування однієї та її моделювання у складі всієї групи. Завданням цієї вправи є опис 2 – 3 основних характеристик ситуації, визначення цілі та її ступеня ризику, що може бути досягнути в ситуації, формування 2 – 3 найбільш реальних та оптимальних альтернатив з врахуванням 4 – 5 засобів їх досягнення. Остаточне оформлення результатів здійснюється індивідуально шляхом складання плану вирішення проблемної ситуації.

9. На домашнє завдання давались для самостійного вивчення та аналізу такі методичні матеріали з теоретичних розробок Г.В. Осовської та О.А. Осовського [Осовська], що включали:

- методи прийняття управлінських рішень, які можна об'єднати в групи: неформальні (евристичні), колективні, методи Дельфі, кількісні, індивідуальні стилі прийняття рішень (врівноваженого типу, імпульсивні, інертні, ризиковані, обережного типу), матриця оцінки наслідків, методи теорії ігор, аналітично-систематичні (включає три складові частини: аналіз ситуації; аналіз проблеми; аналіз рішення).

В кінці занять відбувалось обговорення результатів. Основне з обговорення, що відображає ефективність таке:

1. Відбулось розширення кругозору та з'явилося розуміння того, що більшість проблем відносяться до складних через суб'єктивне ставлення.

2. Сформувалась здатність до колективного обговорення ситуації та пошуку шляхів взаємодії з найближчим професійним оточенням.

3. Виробилась суб'єктивна модель аналізу ситуації та прийняття більш оптимального рішення, що має початковий характер формування.

4. Існує небезпека тривалого обдумування ситуації та прийняття рішення за умов відсутності часу.

Після завершення тренінгів психодіагностичні процедури застосувати не вдалось, оскільки всі учасники були відправлені до зони бойових дій

(АТО). Це вдалось здійснити лише через 6 місяців. У психодіагностичному дослідженні прийняли участь лише 7 офіцерів, які були учасниками тренінгу. Також, в якості контрольної групи до дослідження було залучено 7 офіцерів, що не приймали участь в тренінгу, але були учасниками бойових дій.

В ситуації, що склалася, для перевірки статистичної гіпотези про відмінність результатів доцільно застосувати Т-критерій Вілкоксона. Це є непараметричний статистичний критерій, який використовується для перевірки відмінностей між двома вибірками парних вимірів. Критерій призначений для зіставлення показників, що виміряні у двох різних умовах на одній і тій же вибірці випробовуваних. Він дозволяє встановити не тільки спрямованість змін, але і їх вираженість, тобто, здатний визначити, чи є зрушення показників в одному напрямку більш інтенсивним, ніж в іншому. Критерій є можливим використати ще й з тієї причини, що допустимий та рекомендований обсяг вибірки від 5 до 50 елементів.

У таблиці 3.32 відображено показники, що вказують на відмінності та є статистично достовірними. Так, встановлено, що за 16 – PF відмінностей не встановлено, тому ці дані не включено.

Результати свідчать про те, що відбулись зміна за:

- багатьма якостями, які визначають лідерський статус. При цьому, частина збільшилась, а частина зменшилась. Так, найбільші статистично достовірні зрушення щодо збільшення відбулись за такими якостями: зібраний, справедливий, організовує роботу та добрий товариш. Щодо зменшення найбільше це відбулося за такими: врівноважений, самолюбний;

- відбулось зниження показника «життєві цілі», що може свідчити про переоцінку змісту життя, зниження рівня домагань, який пов'язаний з розумінням сенсу буття. При цьому, статистично ці дані є достовірними для експериментальних груп;

- зменшився рівень домінування (для ЕГ №1 та КГ) та збільшився показник дружелюбності (обох експериментальних груп). При цьому показники зрушень за групами відрізняються несуттєво. Це може свідчити

про незначне зниження бажання все контролювати, бути в центрі уваги, конфліктувати та досягати високих цілей;

Таблиця 3.32.

Результати обрахування зрушень в ЕГ №1 (тренінг мотивації), ЕГ №2 (тренінг прийняття рішення) та КГ після участі в АТО

	ЕГ №1		ЕГ №2		КГ	
	t	p	t	p	t	p
врівноважений	-1,16	,030	-1,284	,207	-1,11	,010
зібраний	1,71	,007	1,139	,009	1,82	,007
самолюбний	-,842	,023	-,425	,016	-,64	,081
образливий	-,42	,182	-,615	,115	-,63	,024
комунікативний	1,817	,069	-,081	,936	-,688	,041
справедливий	1,385	,012	1,372	,037	1,310	,096
організовує роботу	1,132	,895	-,491	,626	1,076	,049
ініціативний	,51	,000	,781	,008	,538	,021
добрий товариш	1,5	,000	,743	,046	1,19	,045
рішучий	,43	,001	,423	,026	,527	,598
життєві цілі	-2,14	,032	-1,02	,032	-1,063	,950
домінування - підпорядкованість	-2,25	,001	-,266	,791	-2,04	,026
дружелюбність - агресивність	2,68	,000	1,974	,05	1,636	,525
організаційне лідерство	,624	,035	,372	,724	,472	,039
професійне лідерство	,399	,690	,692	,049	,115	,909
раціональне лідерство	1,21	,648	,360	,737	1,05	,039
вольове лідерство	0,817	,046	,266	,791	,688	,041
Рівень службової взаємодії	,856	,028	,600	,046	,590	,048

- щодо лідерського статусу найбільші зрушення відмічено за раціональним та вольовим типами (для ЕГ №1 та КГ). Такі зміни вказують на набуття досвіду вирішення практичних задач та подолання перешкод;

- за рівнем службової взаємодії встановлено збільшення показників для всіх груп, що може вказувати на підвищення рівня стосунків з професійним оточенням та здатності спільно з ним вирішувати професійні завдання.

Однак, встановлені зміни за якостями, особливостями професійної мотивації, типом стосунків з оточенням, лідерський статус та рівень взаємодії могли бути спричинені умовами, в яких перебували офіцери. А чітких ознак, за якими можна б було виявити та розрізнити рівень зрушень, що спричинили психотренінгові методи та умови діяльності встановити не вдалося. Цілком можливим є вплив тривалої підвищеної небезпеки у діяльності, яка на початкових етапах проведення експерименту була визначена такою, що позитивно впливає на службову взаємодію.

Таким чином, результати дослідження вказують на важливість підтримання мотивації до професійної діяльності, а особливо щодо формування службової взаємодії між начальниками та підлеглими у військово-професійній діяльності. Це те, що в результаті поєднання досвіду та цілей спонукає військовослужбовців до пошуку варіантів налагодження службової взаємодії. Цей блок є особливо складним для формування, оскільки відображає особистісні цілі, бажання та потреби.

В цьому розділі проведені дослідження, метою яких було визначення змісту, сутності та особливостей службової взаємодії офіцера-командира з підлеглими неформальними лідерами при виконанні підрозділом завдань за призначенням дали можливість встановити наступне:

1. Пілотажний етап встановив, що доцільним у експерименті є використання таких методик: анкети з дослідження соціально-психологічних труднощів в управлінській взаємодії (за С.О. Козолупом), з оцінки психологічних якостей формальних та неформальних лідерів, опитувальник 16 – PF, методика визначення домінуючого типу міжособистісних стосунків

(Т.Лірі), «Методику діагностики професійної мотивації», методику діагностики організаційної культури ОСАІ та «Стиль управління». Також, включене окреме питання щодо того, наскільки досліджуваний у своїй поведінці намагається взаємодіяти з керівником.

2. У емпіричній частині дослідження в підрозділах Збройних сил України та внутрішніх військ МВС України було задіяно 7 підрозділів загальною кількістю 588 військовослужбовців, з яких виділено 88 військовослужбовців, що володіли лідерським статусом (34 є рядовими, 30 – молодші командири, 19 – молодші офіцери, 5 – старші офіцери). Найнижчі показники за лідерським статусом відмічено серед рядових, що володіють лише 1-2 різновидами лідерського статусу. Для молодших командирів цей показник складає 20 осіб з 30 досліджуваних, для молодших командирів – 2 з 19 осіб, для старших – 2 з 5 офіцерів. З 83 офіцерів, які приймали участь у дослідженні лише 24 визнаються колективом у якості лідерів. У цих офіцерів домінує одноосібно-демократичний стиль управління ($11,59 \pm 5,5$), за авторитарно-одноосібним ($7,35 \pm 2,8$), пасивно-потуральницьким ($7,35 \pm 4,8$).

3. Кожен підрозділ має свою індивідуальну організаційну культуру і домінуючим її типом є ієрархічний. Результати показують значні відмінності у показниках між реальним типом і бажаними типами культури, що проінтепретовано як несприйняття утвореної. Військовослужбовці бажали б «збільшити» тип організаційної культури на 13,5 балів, партисипативної – на 5,5 та зменшити ієрархічну на 18 балів.

4. За анкетною, яка базувалась на 25 якостях, що формують лідерський статус отримано результати, які вказують, що найбільшим за рівнем якостей є показник у молодших офіцерів, далі старші офіцери, потім молодші командири та рядові. Встановлено перелік якостей, що сприяють формуванню лідерського статусу у військово-професійній діяльності, які мають високі показники.

5. За 16 – PF, методиками «Професійна мотивація», стилю поведінки в міжособистісних стосунках та рівня службової взаємодії на етапі дослідження в мирних умовах виконання завдань встановлено, що:

- тільки показник за «Професійними інтересами та цінностями» у молодших командирів є дещо нижчим, ніж в інших категорій;

- за 16 – PF не встановлено значних відмінних показників між групами різного формального статусу;

- стиль поведінки в міжособистісних стосунках: група рядових більше схильна до підпорядкування;

- рівень службової взаємодії має показник $6,7943 \pm 2,102$, що вказує на наявність вище за середнього рівня службової взаємодії. Однак, стандартне відхилення свідчить про існування певних проблем щодо її існування. З 88 досліджуваних 10 мають низькі показники, що дає підставу зарахувати їх до деструктивного типу лідерів та 16 середній, який має в меншій мірі такі ж ознаки.

6. Готовність офіцерів до налагодження службової взаємодії не є достатньою, оскільки недоліки організаційної культури частин та підрозділів, ускладнення у комунікативних процесах, упереджене ставлення, складнощі як при прийнятті рішення, так й його виконання та інше вказують на причини такої ситуації.

7. На етапі дослідження після набуття учасниками експерименту бойового досвіду встановлено 28 військовослужбовців, що володіли лідерським статусом (найнижчі показники у рядових, які володіють від 3 до 5 різновидів лідерського статусу. Молодші командири мають більший показник організаційного, професійного та емоційного типів лідерства. Але, за раціональним та вольовим більші значення у групи рядових. Для молодших офіцерів всі показники є суттєво більшими у порівнянні з рядовими та молодшими командирами). Також на цьому етапі встановлено наступне:

- у підрозділах значно або помірно домінує реальний ієрархічний тип культури;

- за анкетною з оцінки якостей, що формують лідерський статус отримано такі результати: у молодших командирів середні показники щодо таких якостей як справедливість, розумність, добрий товариш, вимогливість та скромність мають високі значення. У молодших офіцерів наближаються до максимальних такі: справедливий, організовує роботу, ініціативний, добрий товариш та рішучий;

- за шкалою «Професійні домагання» у молодших офіцерів показник є вищим, ніж в інших категорій. Відмічено високі показники за «Професійними домаганнями» серед молодших командирів;

- за стилем поведінки у міжособистісних стосунках встановлено, що рядові більше схильні до підпорядкування, показники щодо домінування у молодших командирів є більшими, ніж в молодших офіцерів. Для рядових характерною є, у порівнянні з іншими, дружелюбність. У молодших командирів та офіцерів рівень агресивності має середню позицію;

- рівень службової взаємодії $7,685 \pm 1,52$, що вказує на наявність вище за середнього рівня службової взаємодії, який наблизився до високого.

8. В результаті проведення факторного та кореляційного аналізів, а також враховуючи результати спостереження встановлено таке:

- службова взаємодія між офіцером та неформальними лідерами при виконання завдання підрозділу за призначенням у мирних умовах чи в особливий період є різновидом професійної взаємодії, соціально-психологічним процесом, який інтегрований у процес спільного виконання військовослужбовцями завдань, що стоять перед військовим підрозділом. Її компонентами є соціально-психологічні характеристики колективу, когнітивні явища, мотиваційні особливості та міжособистісно-поведінкові стосунки.

- зміст виділених компонентів, якими є для соціально-психологічних характеристик: тип організаційної культури, наявність та особливості лідерів,

вироблений колективом тип професійних контактів, норми, цінності, традиції; за когнітивними явищами: інтелектуальні здібності, обмін інформацією, досвід діяльності, вміння аналізувати ситуацію та приймати відповідне рішення, розуміння цілей та важливості діяльності; мотиваційні особливості: спрямованість на результат, наявність життєвих цілей, наполегливість, бажання віддячити, ініціативність, вимогливість, енергійність; міжособистісно-поведінкові стосунки: дружелюбність, тактовність, орієнтація на потреби суб'єкта стосунків, довіра до нього, товариськість, стриманість, рішучість, врівноваженість, впевненість.

- особливостями службової взаємодії є те, що зі збільшенням рівня небезпеки завдань відбувається збільшення рівня службової взаємодії; необхідність організаційної культури за ієрархічним типом й це пояснюється тим, що чіткість, регламентованість, конкретність, структурованість є основними її характеристиками.

9. Вважаємо, що соціально-психологічні характеристики колективу є базовими по відношенню до інших. Саме «система» й є тим базовим компонентом, що відображає сутність соціально-психологічних характеристик професійності діяльності колективу.

10. Математичним шляхом встановлено та обґрунтовано доцільність формування оптимальної організаційної культури за її ієрархічним типом та надано рекомендації щодо її впровадження.

11. Здійснено апробацію двох психотренінгових методів (розвиток мотивації та вміння приймати рішення), результати якої дали позитивний ефект. Однак, такий висновок не є остаточним, оскільки існує велика вірогідність впливу діяльності як додаткової незалежної змінної (досвід бойових дій).

ВИСНОВКИ

Визначення професійних особливостей діяльності офіцерів при виконанні підпорядкованим підрозділом завдання за призначенням встановило, що:

1. Діяльність підрозділів силових відомств України щодо виконання ними завдань за призначенням полягає у вирішенні досить складних питань, що можуть виникнути в мирний час та, особливо, у бойових умовах. Існуючі нормативно-правові документи, що регламентують цю діяльність вказують на сферу відповідальності та визначають напрямки роботи та її цілі, але неспроможні детально вказати способи діяльності у ситуації, що склалася. Внаслідок цього існує низка проблем у роботі офіцерів, що суттєво може вплинути на ступінь виконання завдання підрозділом. Вони пов'язані з особистісним, соціально-психологічним та професійним становленням офіцера й характеризуються латентністю, особистісною і колективною диференційованістю.

2. Суттєво на діяльність військових підрозділах впливає неформальне лідерство, що в разі його великої інтенсивності може домінувати над формальним статусом (посадою) офіцера. Така ситуація негативно позначається на керованості, спрямованості та діяльності військового підрозділу, що призводить до проблем при виконанні завдань за призначенням. Вирішити таку проблему можна через її попередження, а саме шляхом створення умов, які сприяють налагодженню службової взаємодії між офіцером та неформальним лідером.

3. Емпіричний шляхом визначено низький лідерський статус офіцерів у військових колективах, оскільки лише 28% ним володіють. Також встановлено групи труднощів, що знижують управлінську взаємодію та можливості для ефективної діяльності багатьох офіцерів. Ними для молодих офіцерів є: недостатній досвід вирішення службових питань, внутрішньоособистісні конфлікти, що спричинені фрустрацією, низька

толерантність до інших співслужбовців. Для більш досвідчених офіцерів характерно: негативна установка по відношенню до підлеглих, ригідність, підвищена тривожність або схильність до індиферентності, емоційне вигорання.

4. Експеримент встановив, що службова взаємодія між офіцером та неформальними лідерами при виконанні підрозділом завдання за призначенням у мирних умовах чи в особливий період є різновидом професійної взаємодії, соціально-психологічним процесом, який інтегрований у процес спільного виконання військовослужбовцями завдань, що стоять перед військовим підрозділом та спрямований на ефективну, доцільну та оптимальну діяльність. Її компонентами є соціально-психологічні характеристики колективу, когнітивні явища, мотиваційні особливості та міжособистісно-поведінкові стосунки. Також встановлено, що готовність офіцерів до налагодження службової взаємодії не є достатньою, оскільки недоліки організаційної культури частин та підрозділів, ускладнення у комунікативних процесах, упереджене ставлення, складнощі як при прийнятті рішення, так й його виконання та інше вказують на причини такої ситуації. Її рівень у мирних умовах діяльності є дещо вищим за середній ($6,79 \pm 2,1$ з можливих 10). Особливістю службової взаємодії є те, що зі збільшенням рівня небезпеки завдань відбувається збільшення рівня службової взаємодії (після набуття бойового досвіду $7,69 \pm 1,5$).

5. Визначено зміст виділених компонентів, якими для соціально-психологічних характеристик є: тип організаційної культури, наявність та особливості лідерів, вироблений колективом тип професійних контактів, норми, цінності, традиції; за когнітивними явищами: інтелектуальні здібності, обмін інформацією, досвід діяльності, вміння аналізувати ситуацію та приймати відповідне рішення, розуміння цілей та важливості діяльності; мотиваційні особливості: спрямованість на результат, наявність життєвих цілей, наполегливість, бажання віддячити, ініціативність, енергійність; міжособистісно-поведінкові стосунки: дружлюбність, вимогливість,

тактовність, орієнтація на потреби суб'єкта стосунків, довіра до нього, товариськість, стриманість, рішучість, врівноваженість, впевненість. Вважаємо, що соціально-психологічні характеристики колективу є базовими по відношенню до інших, оскільки це є середовищем, в якому можуть ефективно реалізуватися інші компоненти.

6. Математичним шляхом встановлено та обґрунтовано доцільність формування оптимальної організаційної культури за її ієрархічним типом, необхідність якої пояснюється тим, що чіткість, регламентованість, конкретність, структурованість є основними її характеристиками та найбільше підходить до військово-професійного середовища. Надано рекомендації щодо її впровадження.

7. Здійснено апробацію двох психотренінгових методів (розвиток мотивації та вміння приймати рішення), результати якої дали позитивний ефект. Однак, такий висновок не є остаточним, оскільки існує велика вірогідність впливу діяльності як додаткової незалежної змінної (досвід бойових дій).

Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів проблеми налагодження службової взаємодії офіцера з неформальними лідерами при виконанні підрозділом завдань за призначенням. Перспективи подальшого розвитку роботи полягають у розширенні змісту, інтенсивності та насиченості методів психологічного супроводу діяльності офіцерів на етапі професійного навчання, а також впровадженні цілеспрямованої, змодельованої організаційної культури у військово-професійне середовище, експериментальному дослідженні особливостей її налагодження та функціонування на достатньому рівні ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Авреньев Б.Е. Проблема формування лідерських якостей керівника ОВС // Проблеми екстремальної та кризової психології. Збірник наукових праць Національного університету цивільного захисту України. – Харків.: 2010. – С. 3 – 10.
2. Адаир Д. Психология лидерства, , М.: Эксмо. – 2005. – 203 с.
3. Адизес И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует. М.: Альпина Бизнес Бук, 2008. – 274 с.
4. Алексеев А. О. Психологічні особливості стилів професійної діяльності офіцерів-прикордонників / Алексеев Анатолий Александрович. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата психологічних наук. Хмельницький – 2012. – 20 с.
5. Алексеева Т. В. Відповідальність як професійно значуща якість майбутнього фахівця // Вісник Національного університету оборони України. Зб-к наук. праць. – К.: НУОУ, 2013. – Вип. 4 (35). – С. 182 – 185.
6. Андреева Г.М. Социальная психология. - М. : МГУ,1980. – 250 с.
7. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера. Навч. посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 304с.
8. Батаршев А.В. Многофакторный личностный опросник Р.Кэттелла: Практическое руководство / Батаршев А. В. – Таллинн : Регалис, 2000. – 88 с.
9. Белецкий Н.П. Менеджмент. Основы лидерства. – Минск: Новое знание, 2002. – 250с.
10. Белецкий Н.П. Управление персоналом: Учеб. пособие. – Мн.: Интер-прессервис, Экономперспектива, 2002. – 352 с.
11. Адміністративне право України: Підручник / Ю. П. Битяк, В. М. Гаращук, О. В. Дьяченко та ін.; За ред. Ю. П. Битяка. – К.: Юрінком Інтер, 2007. – 544 с.
12. Блейк Р.Р, Мутон Дж.С. Научные методы управления, Киев,

1990.

13. Блондель Ж. Политическое лидерство. – М., 1992.
14. Брижаний Є. І. Мотиви та мотивація у професійній діяльності майбутнього офіцера // Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна», №1(7)/2013. Хмельницький. – с. 38 – 41.
15. Будник С. М. Формування професійної готовності офіцерів-прикордонників до творчого вирішення завдань управлінської діяльності / Будник Сергій Михайлович / Спеціальність 19.00.07 – “Педагогічна та вікова психологія” Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата психологічних наук. Хмельницький – 2006. – 22 с.
16. Бураканова Г. Стиль руководителя и эффективность управления // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 4. – С.113-117.
17. Бухалков М. И. Управление персоналом. – М: Инфра-М, 2005.– 386с.
18. Бююль А., Цёфель П. SPSS: искусство обработки информации. Анализ статистических данных и восстановление скрытых закономерностей: Пер. с нем / Бююль А., Цёфель П. – СПб.: ДиаСофтЮП, 2005. – 608 с.
19. Вальков А. В. Развитие лидерских качеств офицера внутренних войск в образовательном процессе военного вуза / А. В. Вальков // Молодой ученый. М. — 2012. — №8. — С. 312-315.
20. Василенко С. В. Психологічні основи управлінської взаємодії командира (начальника) з військовим колективом // Проблеми екстремальної та кризової психології. Збірник наукових праць. Вип. 14. Частина І. Х.: НЦЗУ, 2013. – С. 48 – 55.
21. Вачков И. В. Основы технологии группового тренинга. Психотехники: Учебное пособие. – 3-е изд., перераб. и доп / Вачков И. В. – М. : Ось-89, 2005. – 256 с.
22. Вебер М.. Харизматическое господство / Социологические исследования. – 1988 – № 5.

23. Велитченко Л. К. Психологічні основи педагогічної взаємодії / Велитченко Леонід Кирилович / Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора психологічних наук. – К. – 2006. – 36 с.
24. Винтер М. Стиль управління. – Ростов на Дону: Б-д, 1991. – 389с.
25. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебн. – М.: МГУ, 1998. – 528 с.
26. Вінтоняк В. Ф. Диференціація професійного «Я-образу» офіцера у процесі кар'єрного зростання // Вісник Національного університету оборони України. Зб-к наук. праць. – К.: НУОУ, 2013. – Вип. 3 (34). – С. 199 – 206.
27. Военная психология: методология, теория, практика: Учебно-методическое пособие под ред. П.А. Корчемного // А.Я. Анцупов, М.Н. Дьяченко, А.Г. Караяни, Э.П. Утлик // М.: Военный университет. – 1996. – 231 с.
28. Военная психология и ее прикладные аспекты. Учебное пособие. - М.: Военный университет, - 2008, - 93.
29. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. – М.: Дело, 1991.
30. Гаврюшенко В. В. Спонукальна, когнітивна та регулятивна сторони взаємодії офіцерів у проблемних міжособистісних ситуаціях / В. В. Гаврюшенко // Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького. Серія: педагогічні та психологічні науки. – 2011. – № 57. – С. 114– 118.
31. Гаврюшенко Владислав Володимирович. Психологічні особливості міжособистісної взаємодії офіцерів у проблемних ситуаціях. 19.00.09 – психологія діяльності в особливих умовах. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата психологічних наук. Хмельницький: 2011. – 22 с.
32. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Юнити. – 1994. -
33. Гибсон Дж., Иванцевич Д.М., Доннели Д.Х. Организации:

поведення, структура, процессы: Пер. с англ.- 8-е изд.– М.: ИНФРА-М, 2000.– 662 с.

34. Глоточкин А.Д. Общественное мнение, групповое настроение, традиции в коллективе. - М.: ВПА, 1971. – 230 с.

35. Глухов В. В. Менеджмент: Учебник. – СПб, 2002. – 526 с.

36. Головин С.Ю. Словарь психолога – практика - Мн.: Харвест, 2003. – 976 с.

37. Готтсданкер Р. Основы психологического эксперимента / Готтсданкер Р. – М. : Академия, 2005. – 367 с.

38. Горбатова Е. А. Теория и практика психологического тренинга : учебное пособие / Горбатова Е. А. – СПб. : Речь, 2008. – 320 с.

39. Грицевич Т.Л. Конфліктологічні компетенції як основа превентивної культури офіцерів миротворчих контингентів: історичний аспект і сучасна проблематика. Військово-науковий вісник Академії Сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного 2012. Випуск 18. – с. 35 – 46.

40. Грифін Р., Яцура В. Основы менеджменту: Підручник. – Львів: Бак, 2001. – 624с.

41. Гурев М.С. Убийства на «разборках»: Методика расследования. – СПб.: Питер, 2001. – С. 209 – 210.

42. Дворсков К.П., Ширяев С.А. О стиле и культуре руководства. – Новосибирск: З-С, 1994. – 56с.

43. Демський В. В. Розвиток професійної рефлексії офіцера-прикордонника (психологічний аспект) / Демський В. В. // Психологічні аспекти національної безпеки : збірник тез міжнародної науково-практичної конференції : 22-23 березня 2007 року / наук. ред. М. Й. Варій. – Львів : Арал, 2007. – С. 80–81.

44. Денісов В.М. Оптимізація міжособистісного спілкування прикордонників як засіб формування позитивного соціально-психологічного клімату колективу прикордонного підрозділу // Збірник наукових праць №

37. Частина II. – Хмельницький: Видавництво Національної академії Державної прикордонної служби України імені Б. Хмельницького, 2006. – С. 182 – 187.

45. Дмитриева Ю. А., Грязева-Добшинская В. Г. Метод моделирования в социальной психологии / [Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Психология](#). Выпуск № 1. том 6. Пермь. – 2013. С. 18 – 26.

46. Дружинин В. Н. Экспериментальная психология — СПб: Издательство «Питер», 2000. — 320 с.: ил. — (Серия «Учебник нового века»).

47. Дьяченко М. И. Психологические проблемы готовности к деятельности / М. И. Дьяченко, Л. А. Кандыбович. – Мн.: Изд-во БГУ, 1976. – 176 с.

48. Дьяченко М.И. Психолого-педагогические основы деятельности руководителя. -М.: Воениздат, 1978 – 120 с.

49. Елин С.А. Психологические аспекты формирования группового лидерства в воинском коллективе. IV Международная студенческая электронная научная конференция «Студенческий научный форум». 15 февраля – 31 марта 2012 года. Режим доступа//<http://www.rae.ru/forum2012/290/2059>

50. Ермакова Ж.А. Лидерство как социально-психологический феномен. М., 2002. Режим доступа: www.psyworld.ru/students/texts/liderstvo.html

51. Ермолаев О.Ю. Математическая статистика для психологов. Учебник.-2-е изд. испр. – М., Московский психолого-социальный институт Флинта. – 2003, - 336с. (Библиотека психолога).

52. Ефремов О.Ю. (под общ. ред.) Военная педагогика. СПб.: Питер, 2008. - 640 с.

53. Жариков Е.С. Психология управления. Книга для руководителя и менеджера по персоналу. – М.: МЦФЭР, 2002. – 512 с.

54. Заболотний С.М. Аналіз окремих підходів до визначення поняття «психологічна готовність командира підрозділу до прийняття рішень в умовах оперативно-службової діяльності» // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасний стан психологічного забезпечення професійної діяльності сил охорони правопорядку». – Х.: Національна академія Національної гвардії України. – С. 89 – 91.

55. Загорная Т.О. Механизм принятия согласованных решений: взаимодействие и адаптивность. Маркетинг і менеджмент інновацій, Луганськ. – 2011, №3, Т. 2. С. 186 – 194.

56. Зайцева Т. В. Теория психологического тренинга: психологический тренинг как инструментальное действие / Зайцева Т. В. – СПб. : Речь, М. : Смысл, 2002. – 207 с.

57. Закон України «Про військовий обов'язок і військову службу». Зі змінами від 17.03.2014. / Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2232-12>

58. Закон України «Про Збройні Сили України». Редакція від 21.06.2014/ режим доступу / <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1934-12>

59. Закон України «Про Національну гвардію України» //Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 17, ст.594) {Із змінами, внесеними згідно із Законом [№ 1697-VII від 14.10.2014](#), ВВР, 2015, № 2-3, ст.12}

60. Злепко С.М., Л.Г. Коваль, С.В. Костішин, Д.Х. Штофель, Н.М. Гаврілова. Аналіз структури психологічної готовності молодих офіцерів Збройних сил України до професійної діяльності (за матеріалами літературних джерел) // Збірник наукових праць. Вимірювальна та обчислювальна техніка в технологічних процесах № 2. Вінниця. – 2012. С. 111 – 115.

61. Злотніков А. Л., Білоцерківська Ю. О. Розробка комплексної методики вивчення індивідуально-психологічних якостей військовозобов'язаних // Збірник статей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції від «Особистість в екстремальних умовах». – Львів:

ЛДУ БЖД, 2015. – 398 с. Режим доступа:
<http://ubgd.lviv.ua/moodle/mod/folder/view.php?id=9494>

62. Иванов Ю. М. Энциклопедия психотренинга / Иванов Ю. М. – М.: Диля, 2004. – 448 с.

63. Иванова Е. М. Основы психологического изучения профессиональной деятельности: учебное пособие / Е. М. Иванова. – М.: МГУ, 1987. – 208 с.

64. Ионкин В. Б. Психологические особенности проявления управленческих навыков у младших офицеров Сухопутных войск в боевой деятельности // Ионкин Вячеслав Борисович // автореферат дисс. на стиск. научной степени канд.. психол. наук. М. 2009. – 19 с.

65. История менеджмента: Учебное пособие / Под ред. Валовой Д. Н. – М.: ИНФРА-М., 1997. – 256 с.

66. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. – 6-изд., стереотип. – Мн.: Новое знание, 2003. – 336 с.

67. Калюжный А.С. Военная психология и педагогика в профессиональной деятельности офицера Военно-морского флота: Учеб. пос. - Н.Новгород: НГТУ, 2004. –39 с.

68. Калюжный А.С. Психология взаимоотношений в подразделении: Учеб. пос. -Н.Новгород: НГТУ, 2004. – 36 с.

69. Калюжный А.С. Психология коллектива: Учебное пос. – Н.Новгород: ВМИ ФПС РФ, 2002. – 43 с.

70. Камерон К, Куинн Р. Диагностика и измерение организационной культуры./ Пер. с англ. под. ред. И.В. Андреевой. СПб.: Питер, – 2001. – 320 с.

71. Капустина А. Н. Многофакторная личностная методика Кеттелла / Капустина А. Н. – М. : Речь, 2006. – 104 с.

72. Карелин А. А. Психологические тесты.. – М.: Гуманит. Изд. Центр "Владос", 2002. – т.2 – 248 с.

73. Карлоф Б. Вызов лидеров. М., 1996.

74. [Карчевський І. Р.](#) Проблемна міжособистісна взаємодія особового складу військової частини та особливості її діагностики і попередження // Автореферат дисертації на здобуття вченого ступеня канд. психол. наук : 19.00.09 / І.Р.Карчевський ; Нац. акад. Держ. Прикордонної служби України ім. Б.Хмельницького. - Хмельницький, 2005. – 19 с.

75. Катаєв Є.С. Психологічні аспекти формування сучасної військової організації // Вісник Національного університету оборони України. Зб-к наук. праць. – К.: НУОУ, 2013. – Вип. 4 (35). – С. 217 – 222.

76. Кислий В.Д., Кислинська Д.М. Рекомендації щодо визначення рівнів підготовки офіцерів запасу для проходження військової служби на посадах командирів за призовом під час мобілізації // Збірник статей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції від «Особистість в екстремальних умовах». – Львів: ЛДУ БЖД, 2015. – 398 с. Режим доступу: <http://ubgd.lviv.ua/moodle/mod/folder/view.php?id=9494>

77. Кнышова Е. Н. Менеджмент: Учебное пособие. — М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2005. — 304 с.

78. Ковалев А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. – М.: Экономика, 1998. – 360 с.

79. Ковальчук З.Я. Психологічний аналіз поняття лідерства у військових підрозділах // Збірник статей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції від «Особистість в екстремальних умовах». – Львів : ЛДУБЖД, 2015. – 398 с. Режим доступу: <http://ubgd.lviv.ua/moodle/mod/folder/view.php?id=9494>

80. Ковальчук З.Я. Структурно-функціональна семантика категорії «взаємодія» в педагогічній психології // Педагогіка і психологія професійної освіти : науково - методичний журнал. Львів. — 2013. — № 2. – с. 137 – 144.

81. Ковальчук О. П. Психологічні особливості професійної мотивації офіцерів повітряних сил Збройних Сил України // Ковальчук Олександр Петрович // Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата психологічних наук. Харків – 2013. – 21 с.

82. Ковальчук О.П. Професійна мотивація офіцерів у розвивальній взаємодії // Вісник Національного університету оборони України. Зб-к наук. праць. – К.: НУОУ, 2013. – Вип. 1 (32). – С. 202 – 208.

83. Кови С. Лидерство, основанное на принципах. – М.: «Альпина Бизнес Букс», 2008 – 302 с.

84. Кожевніков В.М. Особливості підготовки до виконання миротворчих завдань у складі багатонаціональних миротворчих сил. Військово-науковий вісник Академії Сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного 2012. Випуск 18. – с. 35 – 46.

85. Козолуп С. А. Социально-психологические трудности управленческого взаимодействия молодых офицеров с военнослужащими, проходящими военную службу по контракту/ /Козолуп Сергей Александрович // автореферат диссертации Социальная психология19.00.05, 2009. — 20 с.

86. Кокун О. М. Чинники розвитку лідерських якостей курсантів // Проблеми екстремальної та кризової психології. Збірник наукових праць. Вип. 14. Частина I. Х.: НЦЗУ, 2013. – С. 146 – 152.

87. Кокун О. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С. Кількісне оцінювання рівня розвитку лідерських якостей курсантів // Вісник Національного університету оборони України. Зб-к наук. праць. – К.: НУОУ, 2013. – Вип. 4 (35). – С. 222 – 226.

88. Колісник О. Л. Мотивація лідерської спрямованості майбутнього офіцера Збройних сил України / О. Л. Колісник // Збірник наукових праць Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2009. – Вип. 19. – С. 125– 129.

89. Колосович О.С. Психологічні особливості виникнення та функціонування лідерства у професійній сфері / Колосович О.С. // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна: збірник наукових праць / головний редактор М.М. Цимбалюк. – Львів: ЛьвДУВС, 2012. – Вип. 2(1) - С. 391-400.

90. Колосович О.С. Психологічні особливості неформального лідерства у військовому підрозділі / Колосович О.С. // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна: збірник наукових праць / головний редактор М.М. Цимбалюк. – Львів: ЛьВДУВС, 2013. – Вип. 1(1) - С. 170-179.

91. Колосович О.С. Теоретико-методологічні аспекти дослідження взаємодії у професійній сфері / Колосович О.С. // Проблеми екстремальної та кризової психології. Збірник наукових праць. Вип. 13. – Харків: НУЦЗУ, 2013.- С. 103-111.

92. Колосович О.С. Психологічні аспекти професійної діяльності молодих офіцерів / Колосович О.С. // Проблеми екстремальної та кризової психології. Збірник наукових праць. Вип. 14. Частина 2 – Харків: НУЦЗУ, 2013. – С. 136-143.

93. Колосович О.С. Психологические аспекты взаимодействия молодого офицера с неформальными лидерами / Колосович О.С. // «Приволжский научный вестник», 2014 – Научно-практический журнал, ISSN 2224-0179, № 3 (30) март 2014 – Ижевск – С. 262-271.

94. Колосович О.С. Психологічні аспекти службової взаємодії у військово-професійному середовищі / Колосович О.С. // Проблеми сучасної психології: Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / За ред. С.Д. Максименка, Л.А. Онуфрієвої. – Вип. 25. – Кам'янець-Подільський: Аксіома, 2014. – С. 113-126.

95. Колосович О.С. Психологічні особливості службової взаємодії офіцера з неформальними лідерами в звичайних та особливих умовах виконання підрозділом основних завдань. / Колосович О.С. // Проблеми екстремальної та кризової психології. Збірник наукових праць. Вип. 16. – Харків: НУЦЗУ, 2014.- С. 100-110.

96. Колосович А.С. Влияние типа организационной культуры на служебное взаимодействие военнослужащих // Вестник Пермского

университета. Философия. Психология. Социология. 2015. Вып. 1(21). С. 74–83.

97. Колосович О. С. Напрямки психологічної роботи з налагодження службової взаємодії між командирами та підлеглими у силових відомствах // Збірник статей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції від «Особистість в екстремальних умовах». – Львів: ЛДУ БЖД, 2015. – 398 с. Режим доступу: <http://ubgd.lviv.ua/moodle/mod/folder/view.php?id=9494>

98. Колосович О.С. Культура професійної діяльності молодого командира (офіцера) як чинник налагодження ефективної взаємодії у підпорядкованому підрозділі / Колосович О.С. // Культура управління в системі розвитку економіки України / Збірник тез Науково-практичної конференції Львівського національного університету ім. Івана Франка: 05 березня 2013. – Львів: Ліга Прес, 2013. – С. 145 – 148.

99. Колосович О.С. Принципи дослідження професіоналізму фахівців що діють в особливих умовах / Колосович О.С. // Детермінанти професіоналізації як умова розвитку освітнього простору суспільства / Збірник тез між кафедрального круглого столу факультету психології ЛьвДУВС: 22 березня 2013 // Упоряд. М.П. Козирев. – Львів: Ліга Прес, 2013. – С. 85-88.

100. Колосович О.С. Роль психологічних якостей ключових осіб та організаційної культури підрозділу у діяльності в особливих умовах / Колосович О.С. // «Особистість в екстремальних умовах» VI Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю (XI; 2013; Львів). Збірник статей VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Особистість в екстремальних умовах»: [в 2ч.] – Ч.1. [за ред. О.А.Кривопишиної, Б.І.Шуневича]. – Львів: ЛДУ БЖД, 2013 –С. 266-268.

101. Колосович О.С. Особливості взаємозв'язків між лідерством та організаційною культурою військового підрозділу Колосович О.С. // Освітньо-наукове забезпечення діяльності правоохоронних органів і

військових формувань України: тези VI Всеукраїнської науково-практичної конференції (15 листопада 2013 року). Хмельницький: Видавництво НАДПСУ, 2013. – С. 413-415.

102. Колосович О.С. Поняття та роль взаємодії у професійній діяльності педагога ВНЗ / Колосович О.С.// Психолого-педагогічні умови розвитку освітнього простору держави: тези доповідей та повідомлень учасників Міжнародної науково-теоретичної конференції 22 листопада 2013 р. – Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2013. – С. 288 – 291.

103. Колосович О.С. Психологічні аспекти професійної діяльності молодих офіцерів / Колосович О.С.// Сучасний стан розвитку екстремальної та кризової психології: III Міжнародна науково-практична конференція 28-29 листопада 2013 р. – Харків: Національний університет цивільного захисту України, 2013. – С. 136-143.

104. Колосович О.С. Психологічні аспекти взаємодії офіцера з неформальними лідерами / Колосович О.С.// Теоретико-прикладні засади конструктивної взаємодії поліції (міліції) та населення в соціумі: Науково-практичний семінар 20 листопада 2014 р. – Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2014. – С. 136-143.

105. Колосович О.С. Соціально-психологічні аспекти взаємодії в особливих умовах / Колосович О.С.// Освітньо-наукове забезпечення діяльності правоохоронних органів і військових формувань України: тези VII Всеукраїнської науково-практичної конференції (Хмельницький, 21 листопада 2014 року), – Хмельницький: Видавництво НАДПСУ, 2014. – С.207-208 .

106. Колосович О.С. Інтерактивні методи підвищення готовності офіцера до прийняття рішення як складової службової взаємодії з підлеглими військовослужбовцями / II Всеукраїнська науково-практична конференція «Соціальна робота в Україні: становлення, перспективи, розвиток» 12 березня 2015 року;– Львів: ЛДУ БЖД, 2015. Режим доступу:

107. Колосович О.С. Моральні аспекти організаційної культури військового підрозділу. / Колосович О.С // Всеукраїнська науково-практична конференція "Філософсько-психологічні аспекти духовності: соціальні трансформації та відродження національної гідності" 20 квітня 2015 року, присвячена року митрополита Андрея Шептицького. – Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2015 – С. - .;

108. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — К.: МАУП, 2004. — 504 с.

109. Корман М. М. Психологічний профіль ефективного керівника // Вісник Національного університету оборони України. Зб-к наук. праць. – К.: НУОУ, 2013. – Вип. 2 (33). – С. 218 – 222.

110. Корчемный П.А. Военная психология: методология, теория, практика М. : Воениздат., 2010. – 340 с.

111. Крамаренко В.І., Холод Б.І. Управління персоналом фірми: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2003. – 272 с.

112. Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме. – М: Инфра-М, 1997.–157с

113. Кредісов А.І., Панченко Є.Г. Менеджмент для керівників. – К.: Знання, 1999. – 351с.

114. Кремень В.Г. Психологія професійної діяльності офіцера: підручник для військових вузів / В. Г. Кремень, Б. М. Олексієнко, С. Д. Максименко, О. Д. Сафін, М. В. Костицький. – Хмельницький : Видавництво Академії ПВУ, 1999. – 488 с.

115. Кривенко О.В. Нормативно-правове регулювання правового статусу військовослужбовців // Честь і закон. № 2. – Х.: Академія внутрішніх військ МВС України, 2009. С. 51 – 53.

116. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. – К.: Кондор, 2003. – 296с.

117. Кузнiченко С.О. Проблемнi питання щодо наукового забезпечення службово-бойової дiяльностi сил охорони правопорядку // Честь i закон. № 2. – Х.: Академiя внутрiшнiх вiйськ МВС України, 2009. С. 16 – 20.

118. Кучеренко Н.С. Комплексний пiдхiд до психологiчного забезпечення службово-бойової пiдготовки майбутнiх офiцерiв технiчного профiлю Нацiональної гвардiї України // Матерiали Всеукраїнської науково-практичної конференцiї «Сучасний стан психологiчного забезпечення професiйної дiяльностi сил охорони правопорядку». – Х.: Нацiональна академiя Нацiональної гвардiї України. – С. 8 – 10.

119. Кучеренко Н.С. Психологiчна структура професiйної дiяльностi офiцера внутрiшнiх вiйськ технiчного профiлю // Вiсник Нацiонального унiверситету оборони України. Зб-к наук. праць. – К.: НУОУ, 2013. – Вип. 1 (32). – С. 214 – 220.

120. Липсиц И.В. Секреты умелого руководителя. – М.: Экономика, 1991.

121. Лисюк С.Г. Забезпечення психологiчної стiйкостi вiйськовослужбовцiв до екстремальних ситуацiй професiйної дiяльностi // Автореферат дисертацiї на здобуття наукового ступеня кандидата психологiчних наук. 19.00.09 - Психологiя дiяльностi в особливих умовах. Харкiв, Нацiональна академiя Державної прикордонної служби України iм. Богдана Хмельницького 2011. – 22 с.

122. Лисюк С. Г. Мотивацiя як одна з складових професiйної спрямованостi особистостi / С. Г. Лисюк / Психолого-педагогiчні основи гуманiзацiї навчально-виховного процесу в школi та ВУЗi. : зб. наук. праць / ред. кол. : Дем'янюк А. С. [та iн.]. – Рiвне : Волинськi обереги, 2002. – С. 79–82.

123. Ложкiн Г. В., Осьодло В. I. Психологiчні особливостi управлiнської дiяльностi командира // Вiсник Нацiонального унiверситету

оборони України. Зб-к наук. праць. – К.: НУОУ, 2014. – Вип. 1 (38). – С. 242 – 246.

124. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. посіб. – К.: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2000. – 512с.

125. Макаревич О.П. Складна ситуація: сутність, зміст і рівні її подолання / О.П. Макаревич // Зб. наук. праць. – К.: ВГІ НАОУ, 2000. - № 1. - С. 42–48.

126. Максименко С.Д. Експериментальна психологія (дидактичний тезаурус). Навчальний посібник / С.Д. Максименко, Е.Л. Носенко/ К.: МАУП. – 2002. – 128 с.

127. Матеюк О. А. Деякі особливості психологічного впливу під час ведення бойових дій // Психологія. Збірник наукових праць. Випуск 15. – К.: НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2002. – С. 372–376.

128. Матеюк О. А. Професійний психологічний вплив військового керівника на підлеглих в особливих умовах діяльності: Монографія. – Хмельницький: Вид-во НАДПСУ, 2006. – 278 с.

129. Матеюк О.А. Психологічний вплив командира на підлеглих у військово-професійній діяльності // Автореф. дис. д-ра психол. наук: 19.00.09 / Нац. акад. держ. прикордон. служби України ім. Б.Хмельницького. — Хмельниц., 2006. — 32 с.

130. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. Пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 312с.

131. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1995. – 704 с.

132. Методические рекомендации по адаптации молодых офицеров к служебной деятельности в войсках (силах) в течение первых трех лет Утверждаю Министр обороны Украины / Д. А. Саламатин / К.: Научно-методический центр кадровой политики МО Украины. – 2012. – 23 с.

133. Москаленко В.В. Психологія соціального впливу. Навч. пос. / Москаленко Валентина Володимирівна / - К.: Центр учбової літератури, 2007. – 448 с.
134. Москвичев С.Г. О личности руководителя и мотивации его деятельности: Учеб. пособие. – К.: Респ. ин-т подг. менеджеров, 1991. – 96с.
135. Морозов А. В. Управленческая психология: Учебное пособие для студентов . – 2-е издание. – М.: Академический Проект; Трикста, 2005.
136. Мул С.А. Психологічна готовність персоналу прикордонного контролю до дії в екстремальних умовах // Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата психологічних наук. 19.00.07-педагогічна та вікова психологія К.: Інститут психології ім. Г. С. Костюка 2011. – 23 с.
137. Муравська М.С. Ціннісні орієнтації майбутніх військових офіцерів. Проблеми загальної та педагогічної психології 2009 Том 11, частина 5 Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України, за редакцією академіка С.Д. Максименка. – К., 2009, - 452 с.
138. Назаренко В.О. Психологічні умови розвитку комунікативної компетентності керівників Державної прикордонної служби України // Автореф. дис. канд. психол. наук: 19.00.09 / Нац. акад. Держ. прикордон. служби України ім. Б.Хмельницького. Хмельниц: 2007. — 19 с.
139. Наприев И. Л. Образ-Я и стилевые особенности деятельности сотрудников органов внутренних дел в экстремальных условиях // Наприев И. Л., Луценко Е. В., Чистилин А. Н. // Монография (научное издание). – Краснодар: КубГАУ. 2008. – 262 с.
140. Наследов А. Д. SPSS: Компьютерный анализ данных в психологии и социальных науках / Наследов А. Д. – СПб. : Питер, 2007. – 416 с.
141. Никандров В. В. Экспериментальная психология. Учебное пособие. – СПб.: Издательство «Речь», 2003. – 480 с.

142. Огарков А.А. Управление организацией: учебник. – М.: Эксмо, 2006.
143. Олійник Л. В. Мотивація досягнення як умова підвищення ефективності процесу учіння майбутніх магістрів військового університету / Л. В. Олійник // Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. – Житомир : Редакційно-видавничий центр Житомирського державного університету імені Івана Франка, 2011. – Вип. 55. – С. 79–83.
144. Основы теории управления: учебное пособие / Под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. — М., 2004.
145. Основы теории управления. /Под ред. Тарахиной В.Н., Ушвицкого Л.И. – М: Финансы и статистика, 2003. – 560с.
146. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту. Навчальний посібник / К.: Кондор, 2006. – 664 с.
147. Осьодло В.І. Психологія професійного становлення офіцера: [монографія]. – К.: ПП «Золоті Ворота», 2012. – 46 с.
148. Осьодло В. І. Методика діагностики професійної мотивації // Матеріали Всеармійської науково-практичної конференції ["Філософсько-методологічні та соціально-психологічні проблеми реалізації людського фактору в умовах переходу Збройних Сил України до професійної армії"] (Київ 19 квітня 2007 р.). – К.: Національна академія оборони України, 2007. – С. 427 – 434.
149. Парыгин Б.Д. Социально-психологический климат коллектива: пути и методы изучения. /Под ред. Ядова В.А. Л. : Наука. - 1981. – 192 с.
150. Пенькова Н.Є. Динаміка компонентів цільової психологічної готовності військовослужбовців Національної гвардії України до службово-бойової діяльності у процесі проведення антитерористичної операції // Збірник статей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції від «Особистість в екстремальних умовах». – Львів : ЛДУ БЖД, 2015. – 398 с.
Режим доступу: <http://ubgd.lviv.ua/moodle/mod/folder/view.php?id=9494>

151. Указ Президента України № 356/209 від 28.05.2009 р. «Питання розвитку Збройних Сил України».

152. Побережний А. А., Неклонський І. М. Методика визначення пріоритетних напрямів взаємодії між частинами (підрозділами) внутрішніх військ МВС України та формуваннями сил цивільного захисту МНС України у разі виникнення надзвичайних ситуацій Честь і закон. Щоквартальний науково-практичний журнал. 2009. №4. С. 61 – 67.

153. Поздишев С.О. Психологічний аналіз професіограми офіцера оперативно-тактичної підготовки до управлінської діяльності Проблеми сучасної психології. Збірник наукових праць К-ПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г.С.Костюка НАПН України. 2014. Випуск 26. – с. 478 – 493.

154. Половнев А. В. Военно-профессиональная ориентация молодых офицеров Вооруженных Сил Российской Федерации и ее формирование в современных условиях // Половнев Андрей Викторович// автореф. дисертации на соискание научн. степени кандид. сициол. н. 22.00.08. М. – 2005. 19 с.

155. Пономаренко О.А. Аналіз стану підготовки майбутніх офіцерів логістики в ході вивчення професійно орієнтованих дисциплін / В. А. Чернявський, О. А. Пономаренко // [Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Сер. : Педагогічні та психологічні науки.](#) - 2014. - № 3. - С. 239-249. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znpnapv_ppn_2014_3_23.pdf

156. Практикум по менеджменту: деловые игры: Учебн. пособие / Под ред. Д.Д. Вояугова – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Высш. шк., 2001. – 192 с.

157. Прокушев Е.Ф. Менеджмент первичного уровня. – М: Изд. Дом “Дашков и К”, 1999 г.

158. Психологічний словник /За ред. В.І. Войтка. – К.: Вища школа, 1992. – с. 400.

159. Психологический словарь / под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. – 5 – е изд., испр. и доп. – М.: Знание, – 513 с.
160. Психология и педагогика профессиональной деятельности офицера в 2 частях под ред. Б.П. Бархаева. // Б.П. Бархаев, П.А. Корчемный, Л.Н. Кузнецов, В.Ф. Перевалов, И.В. Сыромятников, А.Н. Харитонов// М.: Военный университет. – 1998. - 516 с.
161. Пугачев В.П. Управление персоналом организации. Учебник. – М.: Аспект Пресс, 1999. – 279 с.
162. Реан А. А. Психология адаптации личности / А. А. Реан, А. Р. Кудашев, А. А. Баранов. – СПб. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2008. – 479 с.
163. Роббинс С. Правда про управление персоналом. – М.: Издательство «Вильямс», 2003 – 250 с.
164. Розанова В. А. Психология управления: Учебное пособие, 3-изд., перераб. и доп. . – М., 2006. – 315 с.
165. Розин М. Развитие персонала: что идет на смену классическому тренингу? Режим доступа: <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/razvitie-personala-chto-idet-na-smenu-klassicheskomu-treningu.html?lang=en>
166. Романишин А.М., Капінус О.С. Досвід роботи позаштатних груп психологічного забезпечення Збройних сил України в зоні проведення антитерористичної операції // Збірник статей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції від «Особистість в екстремальних умовах». – Львів : ЛДУ БЖД, 2015. – 398 с. Режим доступа: <http://ubgd.lviv.ua/moodle/mod/folder/view.php?id=9494>
167. Романов В.С. Проблема лидерства в воинских коллективах. IV Международная студенческая электронная научная конференция «Студенческий научный форум» 15 февраля – 31 марта 2012 года. Режим доступа// <http://www.rae.ru/forum2012/290/2078>
168. Романов В.С. Проблема лидерства в воинских коллективах. IV Международная студенческая электронная научная конференция

«Студенческий научный форум» 15 февраля – 31 марта 2012 года. Режим доступа// <http://www.rae.ru/forum2012/290/2078>

169. Рудінська О. В., С. А. Яроміч, І. О. Молоткова. Менеджмент: теорія менеджменту, організаційна поведінка, корпоративний менеджмент. – К.: Ельга-Н, 2002. – 335 с.

170. Рудь О.Л., Рудь Ю.Л. Неформальне лідерство в організації: взаємодія керівника та неформального лідера. Нові технології № 1 (23) – 2009. - Науковий вісник КУЕІТУ. – Кременчук. – с. 204 – 209.

171. Румянцева З.П. Общее управление организацией: принципы и процессы. – М.: ИНФРА-М, 2000.

172. Савчин М. В., Царьов Ю. О. Готовність офіцера до професійно-управлінської діяльності // Проблеми загальної та педагогічної психології. Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / За ред. С. Д. Максименка. Т. VIII, вип.6. – К., 2006. – С. 243–250.

173. Саймон Г. А., Смитбург Д. У., Томпсон В. А. Менеджмент в организациях: Учебное пособие, – М: РАГС “Экономика”, 1995. – 267 с.

174. Сайнецький О.В. Суть і особливості військової служби / Публічне право. № 3 (11). К. – 2013. – С. 210 – 216.

175. Свенцицкий А.В. Социальная психология. М.: [ТК Велби](#), [Проспект](#). – 2009. – 336 с.

176. Сірий А.В. Мотивація військово-професійної діяльності військовослужбовців за контрактом // Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата психологічних наук. Хмельницький. – 2010. – 22 с.

177. Словник української мови. Т.5. – К. : Наукова думка, 1974. – 840 с.

178. Смирнов Б.А., Долгополова Е.В. Психология деятельности в экстремальных ситуациях. Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2007, - 276 с.

179. Сорокин П. Общедоступный учебник социологии. Статьи разных лет / Питирим Сорокин / М. : Наука, 1994. — 560 с. - (Социологическое наследие).

180. Спивак В.А. Корпоративная культура. // Теория и практика. - СПб.: Питер, 2001. – 546 С.

181. Сторожук Н. А. Характеристика структуры психологічної готовності молодих офіцерів збройних сил України до службово-бойової діяльності / Н. А. Сторожук // Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: педагогічні та психологічні науки. – 2009. – № 49. – С. 134– 138.

182. Сторожук Н.А. Формування психологічної готовності молодого офіцера Збройних Сил України до службово-бойової діяльності // Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата психологічних наук. Хмельницький. – 2010 . – 22 с.

183. Сторожук Н.А. Психологічний аналіз професійної діяльності офіцерів виховних структур Збройних сил України // Вісник Національного університету оборони України. Зб-к наук. праць. – К.: НУОУ, 2014. – Вип. 2 (39). – С. 296 – 301.

184. Сыромятников, И. В. Организация психологической работы в воинской части в мирное время : Учебное пособие / И. В. Сыромятников. – М. : изд-во Военный университет, 2000. – 152 с.

185. Сыромятников И.В. Психология профессиональной субъектности управленческих кадров: Монография. / И. В Сыромятников – М.: СГА, 2006. – 248 с.

186. Сыромятников И.В. Психология профессиональной субъектности офицеров Вооруженных Сил Российской Федерации: Монография. / И. В Сыромятников – М.: ВУ, 2007. – 215 с.

187. Танкевич О.В. Профессиональное взаимодействие следователя с органами дознания: Учеб.-метод. пособие / О.В. Танкевич. – Гродно:ГрГУ, 2003. – 115 с.

188. Тарасенко А.В. Социально-психологические закономерности и механизмы оптимальной деятельности военного руководителя // Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора психологических наук. Специальность: 19.00.05 – Социальная психология.– М.: 2009. – 51 с.

189. Татарінов Є.В. Психологічні особливості розвитку кар'єрних домагань офіцерів Збройних Сил України // Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата психологічних наук. 19.00.09 - Психологія діяльності в особливих умовах. К.: Нац. ун-т оборони України. 2011. – 24 с.

190. Теория организации: Учебник для вузов / Латфуллин М., Радченко А. – СПб: Питер, 2003. – 400 с

191. Тимченко А. В. Психология в экстремальных условиях. Боевая психическая травма методы её коррекции. – Х.: ХВУ, 1995. – 112 с.

192. Тимченко А. В. Психологические аспекты состояния, поведения и деятельности людей в экстремальных условиях и методы их коррекции. – Х.: ХВУ, 1997. – 168 с.

193. [Тимофеев Ю. П.](#) Психологічні чинники адаптації молодших офіцерів до діяльності в особливих умовах // автореферат дис. ... канд. психол. наук: 19.00.09 «Психологія діяльності в особливих умовах» / Тимофеев Юрий Поликарпович; К.: Нац. ун-т оборони України. – 2012. – 18 с.

194. Хміляр О. Ф. Психологічна підготовка солдата і офіцера // Вісник Національного університету оборони України. Зб-к наук. праць. – К.: НУОУ, 2013. – Вип. 1 (32). – С. 317 – 322.

195. Філіппов С. О. Психологічні особливості професійної діяльності офіцерів-оперативників державної прикордонної служби УКРАЇНИ // Філіппов Станіслав Олександрович// Автор. дисертації на здобуття наукового ступеня канд. психол. н. – Хмельницький. – 2004. – 22 с.

196. Фресс П. Экспериментальный метод // Экспериментальная психология /Под ред. П. ФрессаиЖ. Пиаже. Вып. 1-2. М.: Прогресс, 1966. С. 99 – 156.

197. Царьов Ю. О. Шляхи оптимізації підготовки офіцерів оперативно-тактичного рівня до професійно-управлінської діяльності // Професійні компетенції та компетентності вчителя. (Матеріали регіонального науково-практичного семінару). – Тернопіль: Вид-во ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2006. – С. 170–171.

198. Цзен Н. В. Психотренинг: игры и упражнения / Цзен Н. В., Пахомов Ю. В. – М. : Класс, 2001. – 272 с.

199. [Чистяков С. А.](#) Соціально-психологічні особливості адаптації молодих офіцерів-прикордонників / С. А. Чистяков. // [Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України](#). - 2013. - Вип. 3. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadps_2013_3_42.pdf

200. Шикун А. Ф., Филинова И. М. Управленческая психология: Учебное пособие / А. Ф. Шикун, И. М. Филинова. – М.: Аспект Пресс, 2007.

201. Шипилов А.И. Психология разрешения конфликтов между военнослужащими. Учебное пособие. М. : Военный университет. – 1999. – 40 с.

202. Ягупов В. В. Військова психологія / В. В. Ягупов. – К.: Тандем, 2004. – 656 с.

203. Cendrowski J. Psychologia walki i dowodzenia / J. Cendrowski, S. Swebocki. – Warszawa : MON, 1973. – P. 150–163.

204. Cenin M. Psychologia Wojskowa / M. Cenin, S. Chelpa. – Ministerstwo Obrony Narodowej Departament Społeczno - Wychowawczy. – Warszawa: Klio Spółka z o.o., 1998. – P.169–184.

205. Campbell D. The Leader's Code: Mission, Character, Service, and Getting the Job Done. Hardcover., Random House. - 2013. – 256 p.

206. Kanarski L. Być dowódcą / L. Kanarski, J. Borkowski. – Departament Wychowania i Promocji Obronności. – Warszawa: MON, 2003. – P. 23.

207. Kolosovych O. Motivation of the official interaction between the officer and subordinated informal leaders / Колосович О.С. // The Advanced Science Journal (USA). Volume 2015. Issue 2 (published ahead of print April 2, 2015). 10.15550/asj.2015.02, pp. 61-64.

208. Kożusznik B. Zachowania człowieka w organizacji / B. Kożusznik. – Warszawa: PWE, 2002. – P.153.

209. Kwiatkowski S. Słowa dowódcy / S. Kwiatkowski // Wojsko Ludowe. – 1977. – № 9.

210. Majewski T. Kompetencje dowódcze oficerów / T. Majewski // Przegląd sił zbrojnych. – Akademia Obrony Narodowej. – 2007. – № 1. – P. 103.

211. Milewicz J. Jakich liderów potrzebujemy? // Lider wojskowy u progu XXI wieku / M. Kaliński. – Ministerstwo Obrony Narodowej Departament Wychowania i Promocji Obronności. – Warszawa, 2003. – P. 21–24.

212. Obuchowski K. Efektywnosc a osobowosc / K. Obuchowski. – Wrocław: PAN, 1981. – P. 28.

213. Pietrasinski Z. Twórcze kierownictwo / Z. Pietrasinski. – Warszawa: PWN, 1975. – P. 25.

214. Von Schell. A., King C., Twomey D.M. Battle Leadership. Echo Point Books & Media. – 2013. – 104 p.

Додаток А

Анкета на виявлення лідерів та дослідження особливостей їх лідерського статусу.

Шановний учасник опитування! Вам пропонується прийняти участь у дослідженні, що має на меті визначення особливостей функціонування лідерів у ризиконебезпечних професіях. Для цього, відповідно до питання, що йдуть нижче, необхідно вказати від 3 до 5 прізвищ.

Вкажіть співслужбовців Вашого підрозділу:

- Які досягли суттєвої ваги у колективі внаслідок тривалої служби у підрозділі й це цінується іншими військовослужбовцями

1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____

- До яких найчастіше звертаються інші у вирішенні проблем, що пов'язані з Вашою професією (можна сказати, що вони є найбільш компетентними у вирішенні професійних завдань)

1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____

- Які займають активну позицію в ситуаціях внутрішніх суперечностей в групі та намагаються підтримати інших (вони спроможні підняти настрій, відрізняються емоційністю)

1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____

- Які є ініціативними у вирішенні нестандартних або особливо складних ситуацій, приймає відповідальність за ці рішення

1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____

- Які володіють здатністю протистояти різним складнощам і перешкодам, що заважають досягненню цілей групи та вмінням направляти зусилля (як свої, так і всієї групи) в певне русло

1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____

Додаток Б.

Методика оцінки стилю управління

Інструкція: Пропонується об'єктивно відповісти на питання, які стосуються Вашого характеру, ставлення, звичок, схильностей. Для цього обведіть кружечками тільки ті номери тверджень, які відповідатимуть Вашій поведінці і ставленню до людей. Якщо Ви ніколи не стикалися з деякими із цих ситуацій, намагайтеся уявити, як би Ви могли повести себе в них.

Завдання:

1. У роботі з людьми я волю, щоб вони беззастережно виконували мої розпорядження.
2. Мене легко захопити перспективами, але швидко втрачаю інтерес.
3. Люди часто заздять моєму терпінню і витримці.
4. У скрутних ситуаціях я спочатку думаю про інших, а потім - про себе.
5. Мої батьки рідко примушували мене робити те, чого я не хотів.
6. Мене дратує, коли хтось виявляє занадто багато ініціативи.
7. Я дуже напружено працюю, тому не можу покластися на своїх помічників.
8. Коли відчуваю, що мене не розуміють, відмовляюся від наміру щось довести.
9. Я вмю об'єктивно оцінювати своїх підлеглих, відзначивши серед них сильних, середніх і слабких.
10. Мені доводиться часто радитися зі своїми помічниками, перш ніж віддати відповідальне розпорядження.
11. Я рідко наполягаю на своєму, щоб не викликати у людей роздратування.
12. Впевнений, що мої оцінки успіхів і невдач підлеглих точні і справедливі.
13. Я завжди вимагаю від підлеглих беззаперечного виконання моїх наказів і розпоряджень.
14. Мені легше працювати самому, ніж кимось керувати.
15. Багато хто вважає мене чуйним і уважним керівником.
16. Мені здається, що від колективу не можна нічого приховувати - ні доброго, ні поганого.
17. Якщо я зустрічаю спротив, мені стає нецікаво працювати з людьми.
18. Я ігнорую колективне керівництво, щоб забезпечити ефективність єдиноначальності.
19. Щоб не підірвати свій авторитет, я ніколи не визнаю власних помилок.
20. Мені часто для ефективної роботи не вистачає часу.
21. На брутальність підлеглого я прагну знайти відповідну реакцію, яка не викликає конфлікту.
22. Я роблю все, щоб підлеглі виконували мої вказівки.
23. З підлеглими у мене дуже тісні контакти і приятельські стосунки.
24. Я завжди прагну будь-що бути першим у своїх починаннях.
25. Я пробую виробити універсальний стиль управління, придатний для більшості ситуацій.
26. Мені легше прийняти думку більшості колективу, ніж виступити проти.
27. Мені здається, що підлеглих треба хвалити за кожне, хай навіть найменше досягнення.
28. Я не можу критикувати підлеглого у присутності інших людей.
29. Мені доводиться частіше просити, ніж вимагати.

30. Я часто втрачаю від збудження контроль над своїми почуттями, особливо коли мені набридають.
31. Якщо я б мав можливість частіше бути з підлеглими, то ефективність мого керівництва значно б підвищилась.
32. Я інколи виявляю спокій і байдужість до інтересів і захоплень підлеглих.
33. Я надаю кваліфікованим підлеглим більше самостійності у вирішенні складних завдань, особливо не контролюючи їх.
34. Мені подобається аналізувати і обговорювати з підлеглими їхні проблеми.
35. Мої помічники справляються не тільки зі своїми, але із моїми функціональними обов'язками.
36. Для мене важливіше уникнути конфлікту із вищим керівництвом, аніж з підлеглими, яких завжди можна поставити на місце.
37. Я завжди вимагаю виконання своїх розпоряджень всупереч обставинам.
38. Найважче для мене - втручатися в хід праці людей, вимагати від них додаткових зусиль.
39. Щоб краще зрозуміти підлеглих, я намагаюсь уявити себе на їхньому місці.
40. Я думаю, що управління людьми має бути гнучким - підлеглим не можна демонструвати ні залізної непохитності, ні панібратства.
41. Мене більше хвилюють власні проблеми, ніж інтереси підлеглих.
42. Мені доводиться часто займатися поточними справами і зазнавати через це великих емоційних та інтелектуальних перевантажень.
43. Батьки примушували мене підкорятися навіть тоді, коли я вважав це не розумним.
44. Роботу з людьми я уявляю собі як болісне заняття.
45. Я намагаюсь розвивати в колективі взаємодопомогу і співробітництво.
46. Я із вдячністю ставлюся до пропозицій і порад підлеглих.
47. Головне в керівництві - розподілити обов'язки.
48. Ефективність управління досягається тоді, коли підлеглі існують тільки як виконавці волі командира.
49. Підлеглі - безвідповідальні люди, і тому їх потрібно постійно контролювати.
50. Найкраще - надати повну самостійність колективу і ні в що не втручатися.
51. Для якіснішого керівництва треба заохочувати найздібніших підлеглих і суворо стягати з недбалих.
52. Я завжди визнаю свої помилки і вибираю більш правильне рішення.
53. Мені доводиться часто пояснювати невдачі в управлінні об'єктивними обставинами.
54. Порушника дисципліни я суворо караю.
55. У критиці недоліків підлеглих я нещадний.
56. Інколи мені здається, що в колективі я зайва людина.
57. Перш ніж дорікнути підлеглому, я стараюсь його похвалити.
58. Я добре взаємодію з колективом, і зважаю на його думку.
59. Мені часто дорікають, що я надмірно м'якосердий до підлеглих.
60. Якщо б мої підлеглі працювали так, як я вимагаю, я б досягнув значно більшого.
61. Ефективність управління досягається тоді, коли підлеглі існують тільки як виконавці волі командира.
62. Підлеглі - безвідповідальні люди, і тому їх потрібно постійно контролювати.
63. Найкраще - надати повну самостійність колективу і ні в що не втручатися.

64. Для якіснішого керівництва треба заохочувати найздібніших підлеглих і суворо стягати з недбалих.
65. Я завжди визнаю свої помилки і вибираю більш правильне рішення.
66. Мені доводиться часто пояснювати невдачі в управлінні об'єктивними обставинами.
67. Порушника дисципліни я суворо караю.
68. У критиці недоліків підлеглих я нещадний.
69. Інколи мені здається, що в колективі я зайва людина.
70. Перш ніж дорікнути підлеглому, я стараюся його похвалити.
71. Я добре взаємодію з колективом, і зважаю на його думку.
72. Мені часто дорікають, що я надмірно м'якосердий до підлеглих.
73. Якщо б мої підлеглі працювали так, як я вимагаю, я б досягнув значно більшого.
74. Ефективність управління досягається тоді, коли підлеглі існують тільки як виконавці волі командира.
75. Підлеглі - безвідповідальні люди, і тому їх потрібно постійно контролювати.
76. Найкраще - надати повну самостійність колективу і ні в що не втручатися.
77. Для якіснішого керівництва треба заохочувати найздібніших підлеглих і суворо стягати з недбалих.
78. Я завжди визнаю свої помилки і вибираю більш правильне рішення.
79. Мені доводиться часто пояснювати невдачі в управлінні об'єктивними обставинами.
80. Порушника дисципліни я суворо караю.
81. У критиці недоліків підлеглих я нещадний.
82. Інколи мені здається, що в колективі я зайва людина.
83. Перш ніж дорікнути підлеглому, я стараюся його похвалити.
84. Я добре взаємодію з колективом, і зважаю на його думку.
85. Мені часто дорікають, що я надмірно м'якосердий до підлеглих.
86. Якщо б мої підлеглі працювали так, як я вимагаю, я б досягнув значно більшого.

Характеристики індивідуальних стилів управління за методикою.

Сума відпов.	Ступінь вираженості стилю управління
	Авторитарно – одноосібний
0 - 7	проявляється у слабкому бажанні бути лідером, у нестійких командних навичках, самовпевненості, впертості, намаганні доводити розпочату справу до кінця, критикувати відстаючих та нездатних підлеглих
8 - 13	відображує добрі лідерські якості, уміння керувати діями підлеглих, вимогливість та наполегливість намагання впливати на колектив силою наказу та примусу, цілеспрямованість та егоїзм, поверхнєве відношення до запитів підлеглих, небажання враховувати пропозиції замісників
	розкриває яскраво виражені лідерські якості та прагнення до одноособової влади, неухильність та рішучість у судженнях, енергійність та жорстокість у вимогах,

14 - 20	невміння враховувати ініціативу підлеглих та надавати їм самостійності, надмірну різкість в критиці та упередження в оцінках, зловживання покараннями, ігнорування суспільної думки
Пасивно – потуральний	
0 – 7	проявляється у нестійкому бажанні працювати з людьми, невмінні ставити перед підлеглими завдання та спільно їх вирішувати, невпевненості та нечіткості у розподілі обов'язків, імпульсивності у критиці недоліків підлеглих, слабкій вимогливості та відповідальності
8 – 13	відображує прагнення перекласти свої обов'язки на заступників, пасивність у керуванні людьми, невимогливість та довірливість, піддатливість сторонньому впливу та страх перед необхідністю приймати рішення самостійно, надмірну м'якість до порушників дисципліни, схильність до умовляння
14 - 20	показує повну байдужість до інтересів колективу, небажання брати на себе відповідальність та приймати складні рішення, невимогливість та самоусунення від управління, безпринциповість та невміння відстоювати свою точку зору, відсутність цілей діяльності та конкретних планів, панібратство
Одноосібно – демократичний	
0 – 7	свідчить про слабе прагнення бути ближче до підлеглих, співпрацювати та прислухатися до порад помічників, спробах направляти діяльність колективу через заступників та актив, деякій невпевненості у своїх командно – організаторських здібностях
8 – 13	розкриває стійке прагнення жити інтересами колективу, проявляти турботу про підлеглих, довіряти заступникам та заохочувати їх ініціативу, реагувати на критику та спиратися на актив, вміння переконувати та роз'яснювати накази, поєднувати заохочення та покарання, використовувати прохання та прислуховуватись до пропозицій підлеглих, розвивати суспільну думку
14 - 20	відображує вміння координувати діяльність, надавати самостійність найбільш здібним підлеглим, розвивати ініціативу і нові методи роботи, переконувати та надавати моральну підтримку, бути справедливим і тактичним, вивчати якості особистості і соціально-психологічні процеси, розвивати відкритість та критику, попереджувати конфлікти та створювати високоморальну атмосферу.

Додаток В

Анкета з визначення рис, які «від'єднують» від лідерства

№ з/п	Інструкція: оцініть за 5-ти бальною шкалою (1 – майже не виражено, 5 – сильно виражено), наскільки у відомих Вам людей існують вказані нижче риси, якості					
	Риси, якості	П.І.Б.	П.І.Б.	П.І.Б.	П.І.Б.	П.І.Б.
1.	низька самооцінка					
2.	відсутність поваги до себе					
3.	надмірна схильність до обману, відмовок, виправдань,					
4.	внутрішні картини у свідомості, що утримують на місці					
5.	небажання пробачити					
6.	недостатнє використання уяви					
7.	нехтування по відношенню до свого творчого потенціалу					
8.	потреба бути завжди правим					
9.	слабкі комунікативні здібності					
10.	нездатність примиритися зі своїми страхами					
11.	відсутність чітких цілей					
12.	боязнь ризику					
13.	нездатність прийняти відповідальність за своє життя					
14.	втрата надії					
15.	недолік мужності					
16.	невміння фантазувати і мріяти					
17.	відсутність любові до себе					
18.	марнославство					

Додаток Г.

Анкета з оцінки психологічних характеристик особистості керівника та неформального лідера.

Інструкція: Вказані в бланку якості керівника Ви маєте оцінити за 5-бальною шкалою: нижча оцінка – 1, вища – 5.

№ ознаки	Зміст ознаки	Оцінка
1.1	Виявляє цікавість до діяльності керівника	
1.2	Самостійно включається в організаторську роботу	
1.3	Виявляє цікавість до планування діяльності колективу	
1.4	Виявляє цікавість до організаційної сторони діяльності керівника	
1.5	Виявляє цікавість до регулювання взаєностосунків членів колективу	
1.6	Виявляє цікавість до стимулювання діяльності членів колективу	
1.7	Виявляє цікавість до контролю за діяльністю членів колективу	
2.1	Вважає, що головне — це результат і якість праці	
2.2	Вважає, що керівник несе відповідальність за результати колективу	
2.3	Вважає необхідним підтримку дисципліни	
2.4	Вважає, що в роботі важливі як організаційні, так і виховні аспекти	
2.5	Вважає, що керівник зобов'язаний сприяти ініціативній і самостійній роботі членів колективу	
2.6	Вважає, що відносини не повинні носити формальний характер	
2.7	Вважає, що праця керівника важлива для колективу	
3.1	Прагне принести максимальну користь спільній справі	
3.2	Прагне отримати соціальне визнання	
3.3	Прагне якнайповніше розкрити свої організаторські здібності	
3.4	Прагне працювати так, щоб уникнути претензій з боку колективу	
3.5	Прагне ініціативно і відповідально виконувати свої обов'язки	
3.6	Прагне отримати задоволення від своєї організаторської роботи	
3.7	Прагне позитивних взаєностосунків з колективом	
4.1	Здатний давати точні характеристики людям	
4.2	Здатний швидко оцінювати особливості і стан інших людей	
4.3	Здатний уявити себе в ситуації, яка переживається іншою людиною	

4.4	Здатний аналізувати особливості поведінки інших людей	
4.5	Здатний до співпереживання і співчуття	
4.6	Здатний виявляти цікавість і увагу до своїх товаришів	
4.7	Здатний орієнтуватися у взаємостосунках	
5.1	Здатний знаходити правильний тон у взаємостосунках	
5.2	Здатний знаходити індивідуальний підхід до людей	
5.3	Здатний проявляти співчутливість, приходити на допомогу	
5.4	Здатний знаходити спільну мову з різними людьми в різних обставинах	
5.5	Здатний проявляти зваженість в оцінках	
5.6	Здатний спілкуватися з людьми без фальші і нарочитості	
5.7	Здатний спілкуватися з людьми без грубості і чванства	
6.1	Здатний впливати переконливістю доводів	
6.2	Здібний до вольової дії	
6.3	Здібний до емоційної дії	
6.4	Здатний впливати особистим прикладом (дією)	
6.5	Здатний викликати впевненість в успіху справи	
6.6	Здатний словом спонукати колектив до дії (справи)	
6.7	Здатний правильно вибрати момент для дії	
7.1	Здатний сміливо пред'являти вимоги	
7.2	Здатний проявляти самостійність в пред'явленні вимог	
7.3	Здатний проявляти гнучкість у вимогах	
7.4	Здатний проявляти наполегливість у вимогах	
7.5	Здатний проявляти постійність у вимогах	
7.6	Здатний виражати вимогу в різній формі (від жарту до наказу)	
7.7	Здатний знаходити належну міру вимоги	
8.1	Здатний проявляти самостійність в оцінках інших людей	
8.2	Здатний прямо і сміливо критикувати, але без прискіпливості	
8.3	Здібний до доброзичливої критики	
8.4	Здатний логічно і аргументовано робити критичні зауваження	
8.5	Здатний проявляти глибину і єство в критичних зауваженнях	
8.6	Здатний точно диференціювати поведінку і дії людей	
8.7	Здібний до самокритичності в оцінках своєї поведінки	
9.1	Здатний об'єктивно оцінити свої успіхи і невдачі	
9.2	Здатний працювати з повною віддачею сил	

9.3	Здатний довести до кінця почату справу	
9.4	Здатний інтереси справи ставити вище за особисті інтереси	
9.5	Здатний бачити в помилках колективу перш за все свої особисті помилки як керівника	
9.6	Здатний визнавати помилковість своїх рішень	
9.7	Здатний відповідально виконувати будь-яку роботу	

Додаток Е.

Анкета для проведення експертного опитування.

Шановні експерти! Вам пропонується прийняти участь в анонімному дослідженні, що має на меті визначення змісту професійної взаємодії на міжособистісному рівні у діяльності за особливих умов. Для цього необхідно висловити думку щодо того, наскільки запропоновані явища впливають на рівень взаємодії між військовослужбовцями, що перебувають у стосунках підпорядкованості (начальник - підлеглий). Оцінювання необхідно здійснювати у межах від 1 (зовсім не впливає) до 10 (є визначальним). Бажано уникати середніх значень (5 та 6). Останні пункти залишено для Вашого варіанту. Дякуємо за співпрацю!

№ з/п	Явище, що оцінюється	Бал (від 1 до 10)
1.	Інтенсивність контактів (частота)	
2.	Орієнтація на результат начальника	
3.	Орієнтація на результат підлеглого	
4.	Тривалість міжособистісних позитивних контактів (стаж, досвід)	
5.	Вступають у взаємодію для того, щоб скласти про себе певне враження	
6.	Підлеглі шукають шляхів налагодження взаємодії з керівником, оскільки вони від нього залежать	
7.	Взаємодія залежить від ситуації, що виникла під час виконання службових обов'язків	
8.	Встановлені у колективі норми спілкування	
9.	Усвідомлення необхідності вирішення службових питань	
10.	Емоційний стан керівника	
11.	Емоційний стан підлеглого	
12.	Потреби та очікування начальника	
13.	Потреби та очікування підлеглого	
14.	Наявність почуттів позитивного чи негативного характеру до особистості підлеглого	
15.	Наявність почуттів позитивного чи негативного характеру до особистості начальника	
16.	Спільне виконання якоїсь мети.	
17.	Окремі особи орієнтовані на взаємодію й цим створюють умови для її виникнення у професійних стосунках	
18.	Орієнтованості особистості на надання їй допомоги	
19.	Орієнтованості особистості на надання допомоги своєму співробітнику	
20.	Виникає тоді, коли наміри (цілі) обох сторін співпадають	
21.	Створюється підсвідомо	
22.	Винагороджувалися вчинки в минулому й є бажання знов отримати подібну винагороду	
23.	Корисно питати поради, просити допомоги у людей з тієї причини, що вони більше знають.	
24.	Звернення до когось за допомогою підсилює його самоповагу та усвідомлення значимості.	
25.	Люди намагаються взаємодіяти, коли потребують допомоги.	
26.	Є безперервним діалогом, у процесі якого спостерігаються,	

	осмислюються наміри один одного і реагування на них.	
27.	Є нормою існування певних груп	
28.	Регулюється, встановлюється лідерами колективу	
29.	Розуміння кожним учасником цінності іншого	
30.	Ситуація створює передумови для взаємодії	
31.	Відбувається обмін ідеями й це цінується	
32.	Відбувається обмін вольовими імпульсами (узгодження дій для досягнення цілей)	
33.	Відбувається обмін почуттями.	
34.	Усвідом	
35.	Інтелектуальний рівень обох (начальника та підлеглого)	
36.	Інтелектуальний рівень начальника	
37.	Інтелектуальний рівень підлеглого	
38.	Впливає на якість прийняття рішення, що усвідомлюється начальником	
39.	Впливає на якість виконання завдання, що усвідомлюється обома	
40.	Впливає на якість виконання завдання, що усвідомлюється начальником	
41.	Впливає на якість виконання завдання, що усвідомлюється підлеглим	
42.	Відбувається як маніпуляція з боку начальника чи підлеглого.	

Вкажіть про себе такі дані (підкресліть обраний варіант).

Вислуга років: до 5; 6 – 10; 11 – 15; 16 – 20; 20 та більше.

Ви перебуваєте:

у запасі (відставці)

чи проходите службу.

Зараз перебуваєте на посаді чи звільнялись з посади з категорії:

Лейтенант Ст. лейтенант Капітан Майор Підполковник Полковник

Додаток Є.

Анкета з визначення рівня якостей, що формують лідерський статус у військовій діяльності (виділено В. Романовим).

Шановний учасник дослідження! Вам пропонується прийняти участь у дослідженні, що має на меті визначення особистісних якостей лідерів різного типу в умовах військово-професійної діяльності. Для цього потрібно виразити Вашу думку щодо питань, які вказані нижче. Дякуємо за співпрацю!!!!

Характеристика, яку Ви оцінюєте	Прізвище співслужбовця, якого Ви оцінюєте щодо наявності перерахованих якостей (необхідно вказати бал від 1 до 10 відповідно до Вашої думки. Бажано уникати середніх значень, а саме 5 та 6 балів).															
справедливий																
працьовитий																
вміє організувати роботу																
ініціативний																
розумний																
енергійний																
добрий товариш																
самостійний																
рішучий																
урівноважений																
впевнений у собі																
витриманий																
володіє почуттям власної гідності																
зібраний																
принциповий																
наполегливий																
вимогливий																
скромний																
владний																
самолюбний																
упертий																
образливий																
кмітливий																
комунікативний																
навіює симпатію																
<p>Далі зазначте Вашу думку щодо того, наскільки зазначена особа взаємодіє зі своїм керівником. Думку виразіть у числовому варіанті від 1 до 10, де 1-2 – відверто намагається протидіяти вказівкам командира, проявляє до нього ворожість, 5-6 – нейтральні стосунки, що характеризуються байдужістю, відсутністю зацікавленості у стосунках, 9-10 – взаємодія проявляється систематично.</p>																
Рівень взаємодії																

Додаток Ж.

Анкета з дослідження соціально-психологічних труднощів в управлінській взаємодії (за С.О. Козолупом)

Вкажіть Вашу думку (1 – не проявляється, 2 – незначно представлено, 3 – посередньо, 4 – у більшості випадків, 5 – майже постійно) щодо частоти явищ, які вказані нижче чи їх наявність.					
Застосування санкцій до підлеглих (частота покарань)	1	2	3	4	5
Проблема застосування адекватних засобів впливу на підлеглих	1	2	3	4	5
Проблема організації і проведення навчальних занять	1	2	3	4	5
Незрозумілість результатів діяльності	1	2	3	4	5
Проблеми в сприйнятті зворотного зв'язку (Вас і Ваші проблеми ніхто не слухає та не бачить)	1	2	3	4	5
Спільна діяльність не вітається	1	2	3	4	5
Критерії оцінки діяльності неадекватні	1	2	3	4	5
Начальники не визнають своїх помилок	1	2	3	4	5
Невпевненість в собі	1	2	3	4	5
Службова комунікація є дуже примітивною	1	2	3	4	5
Вибір аргументів начальниками недостатній	1	2	3	4	5
Спілкування відбувається «на різних мовах», відсутність єдності розуміння предмета спілкування	1	2	3	4	5
Неадекватний вибір засобів комунікації відповідно до її цілей	1	2	3	4	5

Додаток 3.

«Методика діагностики професійної мотивації» Осьодла В.І.

Інструкція: Вам пропонується низка висловлювань про особливості Вашої поведінки у різних умовах і ситуаціях. Уважно прочитайте кожне висловлювання, якщо Ви згодні з цим твердженням, то поставте *знак “+”* у колонці **Так**, якщо не згодні, то поставте знак “+” у колонці **Ні**. Пам’ятайте, що відповіді не можуть бути правильними чи неправильними, оскільки це не випробування, а лише виявлення Ваших індивідуальних особливостей.

1. Мої службові досягнення не залишаються поза увагою керівництва.
2. Майбутні досягнення вимагають від мене сумлінного виконання своїх обов’язків.
3. Я гадаю, що будь-яка людина здатна подолати труднощі, які виникають у неї в житті.
4. Мої успіхи в житті насамперед будуть залежати від того, наскільки я навчуся розв’язувати проблеми, які ставить переді мною життя.
5. Моя професійна діяльність завжди пов’язана із вдосконаленням власних знань і умінь.
6. Я впевнений, що зможу досягнути того, що намітив у житті.
7. Я завжди уважно слідкую за тим, що я маю зробити.
8. Моя праця заслуговує на суспільне визнання.
9. Коли я будую професійні плани, то загалом вірю, що зможу здійснити їх.
10. Мій вибір професії пов’язаний із матеріально забезпеченим життям у майбутньому.
11. Для мене важливо знати, як досягнути своїх цілей.
12. Від роботи, яку виконую, я дістаю задоволення.
13. Для мене важливішим є визнання результатів моєї праці, ніж матеріальна винагорода.
14. Просування по службі більше залежить від щасливого збігу обставин, ніж від моїх здібностей і зусиль..
15. Мій вибір професії дасть змогу задовольнити мої пізнавальні потреби.
16. Я знаю чого хочу досягнути в майбутньому.
17. Іноді я люблю попліткувати про відсутніх на роботі.
18. Більшого досягає той, кому допомагають підлеглі.
19. Я часто відчуваю, що мало впливаю на те, від чого залежать мої професійні досягнення.
20. Мій вибір професії забезпечить розширення мого світогляду, загальної культури та освіченості.
21. Майбутнє мені видається цікавим і привабливим.
22. Коли мене заохочують за виконану справу, я відчуваю почуття виконаного обов’язку.

23. Не завжди більшого досягає той, хто вдосконалює свої професійні здібності.
24. Зрештою, за невміле керівництво колективом відповідальні люди, які в ньому працюють.
25. Мій рівень професійної підготовки не вимагає набуття додаткових знань і умінь.
26. У мене ніколи не виникає розчарування, коли стається не так, як я хотів.
27. Моя робота добре винагороджується.
28. Я поважаю успішних людей.
29. Професійні досягнення виявляються більш вагомими, коли керівництво цілком контролює дії підлеглих, а не покладається на їх самостійність.
30. На службові справи я із задоволенням витрачаю свій вільний час.
31. Моє життя склалося так, як я мріяв.
32. В моїй роботі мене не влаштовує тільки матеріальна сторона.
33. Я завжди хочу бути схожим на тих, хто по-справжньому захоплений своєю справою.
34. У тому, що зі мною відбувається, винен я сам.
35. Моя робота захоплює мене.
36. У житті я знайшов своє покликання.
37. У роботі в мене було більше успіхів, ніж невдач.
38. Професійна кар'єра для мене не головне.
39. Я намагаюсь не планувати далеко наперед, тому що багато буде залежати від того, як складуться обставини.
40. Я ніколи не спізнююсь на роботу.
41. Мені видається, що зараз я не живу по-справжньому, а більше часу готуюсь до того, щоб жити так у майбутньому.
42. Керівництво вважає мене здібним працівником.
43. Більш за все я ціную успіх.
44. Людина, яка не змогла досягти успіху в роботі, швидше за все не докладала достатніх зусиль.
45. Я завжди прагну творчо виконувати покладені на мене обов'язки.
46. Для мене важливішим є досягнення близьких цілей, ніж очікування здійснення далеких.
47. Виконуючи професійні обов'язки, я завжди бачу своє місце і призначення у загальній справі.
48. У роботі для мене найважливішим є результат.
49. Я завжди уважно слухаю співрозмовника, ким би він не був.
50. У складних обставинах мені краще зачекати доки проблеми будуть вирішені самі

собою

51. Звільнення зі служби для мене буде означати втрату улюбленого заняття.
52. Якщо б я міг вибирати, то я б своє життя побудував по-іншому.
53. Я відчуваю, що моя праця дає користь.
54. Я завжди охоче визнаю свої помилки.
55. У труднощах і невдачах, які виникали в моєму житті, частіше за все винуватими були інші люди, ніж я сам.
56. Втрата роботи буде означати для мене крах моєї найзаповітнішої мрії.
57. У житті я не маю чітких намірів і цілей.
58. Нажаль, мої заслуги часто залишаються невизнаними, незважаючи на всі старання.
59. Мої досягнення більше пов'язані зі здібностями, ніж з наполегливістю.
60. Я відчуваю, що моє кар'єрне зростання більшою мірою залежить від мене.
61. Мені подобається, коли мною командуєть.
62. Мене захоплюють навіть нескладні професійні завдання.
63. Моє життя не цікаве і не привабливе.
64. Я не докладаю належних зусиль у роботі, тому що їх ніхто по-справжньому не оцінить.
65. Заради успіху я можу ризикнути, навіть якщо шанси на його досягнення невеликі.
66. Професійні досягненн завжди є результатом наполегливої праці і мало залежать від випадку чи везіння.
67. Думаю, що найбільш цінним для мене є моя робота.
68. Моє життя видається мені безглуздим.
69. За результатами своєї роботи я рідко отримую схвалення.
70. Я добросовісний працівник.
71. Багато моїх досягнень були можливі завдяки підтримці і допомозі інших людей.
72. Моя професійна діяльність втратила для мене будь-який сенс.
73. Думаючи про майбутнє, я відчуваю себе спокійним.
74. Бували випадки коли я придумував вагому причину, щоб виправдатись.
75. Я думаю, що людина повинна досягти успіхів в усьому.
76. Якщо можна було б щось змінити у житті, то я змінив би професію.
77. Я відчуваю тривогу, думаючи про майбутнє.
78. Я більше страждаю від невдач на роботі, ніж від поганих взаємин з близькими.
79. Діяльні люди мені подобаються менше, ніж емоційні.
80. Іноді я звинувачую себе за здійснений професійний вибір.
81. Відсутність належної оцінки моїх досягнень змушує мене часто відмовлятися від своїх намірів.

82. Серед моїх співробітників є люди, які мені явно не подобаються
83. У просуванні по службі я досягнув би більшого, якби мої досягнення завжди були належно оцінені.
84. Думаю, що в моїх невдачах більше винні обставини, ніж я сам.
85. Мої пропозиції рідко бувають підтримані керівництвом.
86. На роботі я роблю тільки те, що входить в коло моїх обов'язків.
87. Я вірю в себе тоді, коли відчуваю підтримку з боку керівництва і моїх товаришів.
88. Інколи я можу говорити про речі, в яких не розбираюсь.
89. Моя фахова підготовка не дозволяє мені вдосконалювати і розвивати інших людей.
90. Я відчуваю, що моя праця - це марнування часу.

Бланк для відповідей

	Так	Ні		Так	Ні		Так	Ні		Так	Ні		Так	Ні
1			19			37			55			73		
2			20			38			56			74		
3			21			39			57			75		
4			22			40			58			76		
5			23			41			59			77		
6			24			42			60			78		
7			25			43			61			79		
8			26			44			62			80		
9			27			45			63			81		
10			28			46			64			82		
11			29			47			65			83		
12			30			48			66			84		
13			31			49			67			85		
14			32			50			68			86		
15			33			51			69			87		
16			34			52			70			88		
17			35			53			71			89		
18			36			54			72			90		

ШКАЛИ

1. Оцінка результатів праці.

Так: 1, 12, 22, 27, 32, 37, 42, 53,

Ні: 58, 64, 69, 78, 81, 85, 90.

2. Професійні домагання.

Так: 2, 8, 13, 28, 33, 43, 48, 65, 70, 75

Ні: 18, 23, 38, 59, 79

3. Інтернальність у сфері професійних досягнень.

Так: 3, 4, 9, 24, 34, 44, 60, 66

Ні: 14, 19, 29, 39, 50, 55, 71, 80, 84, 87

4. Професійні інтереси та цінності.

Так: 5, 15, 20, 30, 35, 45, 51, 56, 62, 67

Ні: 10, 25, 72, 76, 86, 89

5. Життєві цілі.

Так: 6, 11, 16, 21, 31, 36, 73,

Ні: 41, 46, 52, 57, 63, 68, 77

6. Шкала соціальної бажаності.

Так: 17, 74, 82, 88

Ні: 7, 26, 40, 49, 54, 61,

7. Загальна активність.

Так: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 11, 13, 12, 15,
16, 20, 21, 22, 24, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 34,
35, 36, 37, 42, 43, 44, 45, 48, 51, 53, 56, 60,
62, 66, 67, 65, 70, 73, 75,

Ні: 10, 14, 18, 19, 23, 25, 29, 38, 39, 41,
46, 50, 52, 55, 57, 58, 59, 63, 64, 68, 69,
71, 72, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 84, 85, 86,
87, 89, 90.

Додаток І.1.

Результати проведення соціометрії за типами лідерства у групі №1

№ досліджуваного та його формальна ознака (К – керівник, П – працівник).	Показник статусу за типом лідерства					
	інтелектуальне	професійно-ділове	емоційне	вольове	організаційне	Σ отриманих балів
1 К	+7	+5	-7	+2	+8	+15
2 К	+2	+1	+4	-2	-1	+4
3 К	-3	+1	-5	+2	-5	-10
4 К	-3	-2	+4	-2	-4	-7
5 К	+4	+2	+5	+2	+3	+16
1 П	+4	+5	-3	+2	+3	+11
2 П	-4	-2	+7	-2	+8	+7
3 П	+7	-5	+4	-2	-1	+3
4 П	+4	+3	-4	+6	+2	+11
Σ за керівників	+7	+7	+1	+2	+1	+18
Σ за працівників	+11	+1	+4	+4	+12	+32

Результати проведення соціометрії за типами лідерства у групі №3

№ досліджуваного та його формальна ознака (К – керівник, П – працівник).	Показник статусу за типом лідерства					
	інтелектуальне	професійно-ділове	емоційне	вольове	організаційне	Σ отриманих балів
1 К	+8	+6	+1	+4	+5	+24
2 К	+1	+2	-2	+2	+4	+7
3 К	+3	+4	+5	+1	+2	+15
1 П	+5	+2	+9	+3	+2	+15
Σ за керівників	+12	+12	+4	+7	+11	+46
Σ за рядовими	+5	+2	+11	+3	+2	+23

Результати проведення соціометрії за типами лідерства у групі №2

№ досліджуваного та його формальна ознака (К – керівник, П – працівник).	Показник статусу за типом лідерства					
	інтелектуальне	професійно-ділове	емоційне	вольове	організаційне	отриманих балів
1 К	+8	+6	-1	+4	+5	+22
2 К	+1	+2	-3	-2	+1	+1
3 К	-3	-1	-5	-2	-3	-13
4 К	-3	-2	+1	-1	-2	-7
5 К	+2	+3	+5	+2	+1	+13
1 П	+4	+2	+4	+2	+3	+15
2 П	-4	-2	+7	+4	+8	+13
∑ за керівників	+5	+8	-3	+1	+2	+13
∑ за рядовими	0	0	+11	+6	+11	+28

Результати проведення соціометрії за типами лідерства у групі №4

№ досліджуваного та його формальна ознака (К – керівник, П – працівник).	Показник статусу за типом лідерства					
	інтелектуальне	професійно-ділове	емоційне	вольове	організаційне	отриманих балів
1 К	+8	+6	+1	+4	+5	+24
2 К	+1	+2	-2	+2	+4	+7
3 К	+3	+4	+5	+1	+2	+15
1 П	+5	+2	+9	+3	+2	+15
2 П	+3	+4	+5	+1	+2	+15
∑ за керівників	+12	+12	+4	+7	+11	+46
∑ за рядовими	+5	+2	+11	+3	+2	+23

Додаток І.2.

Результати дослідження стилю управління у керівників

№ групи та керівника у групі		авторитарно- одноосібний	одноосібно- демократичний	пасивно- потуральницький
Група 1	1	6	19	8
	2	5	6	14
	3	3	4	9
	4	12	10	2
	5	4	15	12
Середнє значення за групу №1		6	10,8	9
Група 2	1	13	16	3
	2	8	13	6
	3	4	6	4
	4	4	4	16
	5	10	14	9
Середнє значення за групу №2		9	10,6	9,4
Група 3	1	13	10	6
	2	11	15	5
	3	8	10	12
Середнє значення за групу №3		10,7	11,7	7,7
Група 4	1	16	11	7
	2	9	11	6
	3	8	16	11
Середнє значення за групу №4		10,8	12,9	8

Додаток І.3.

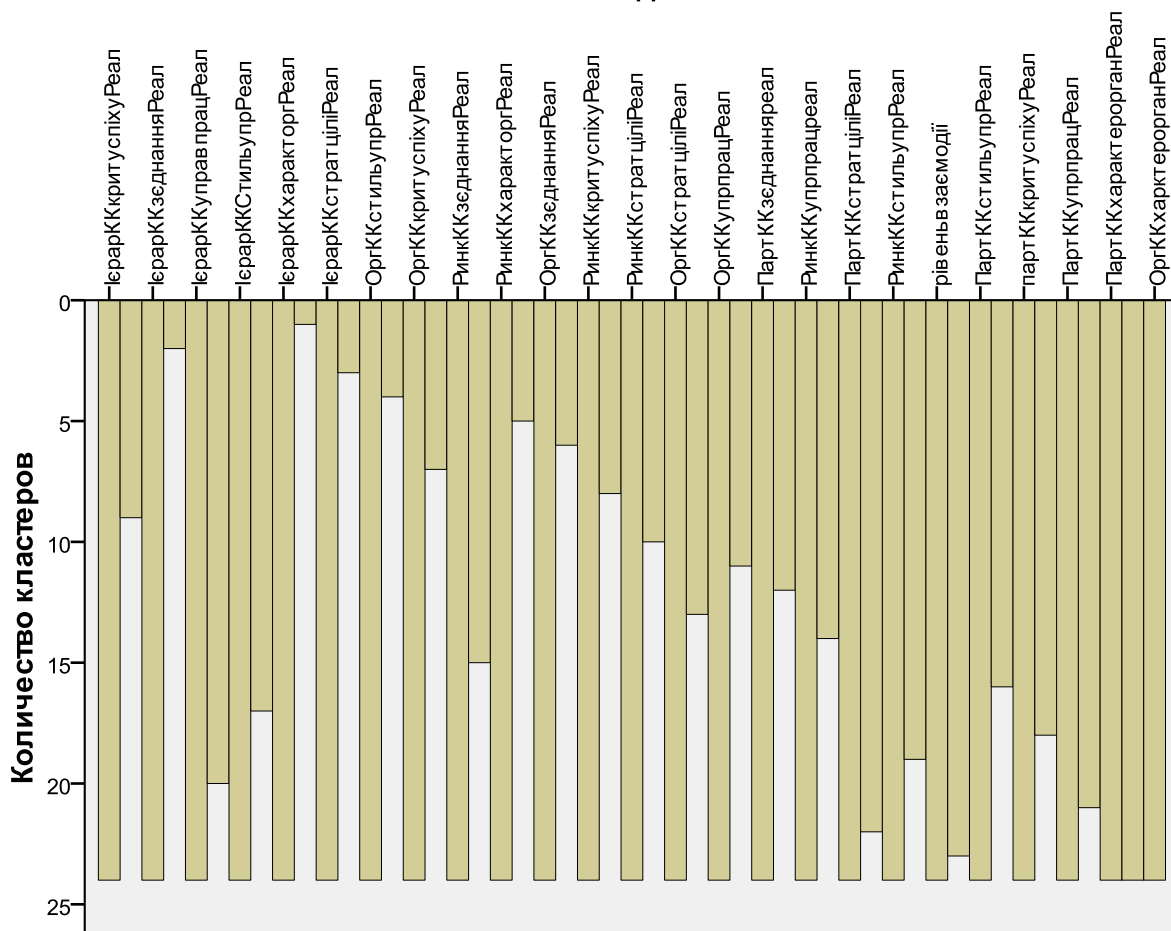
Результати дослідження індивідуально-психологічних рис у керівників та неформальних лідерів

Досліджувана характеристика	Керівники	Неформальні лідери
Інтернальність досягнень	5,0±1,5	5,1±0,5
Інтернальність невдач	3,9±1,6	3,3±0,4
Інтернальність виробничих відносин	2,2±1,3	1,1±0,2
A	6±0,8	5,8±0,5
C	4±0,9	4,2±0,5
E	4±0,8	3,3±0,4
F	4±0,8	4,3±0,5
G	8±1,5	7,3±0,9
H	7,4±1,6	5,4±0,6
I	6,7±0,9	6,8±0,8
L	16,5±1,5	6±0,8
M	5,5±0,5	4,5±0,4
N	7,3±1,5	5,7±0,6
O	5±0,6	5,6±0,7
Q1	8,2±1,7	7,3±0,8
Q2	7,8±1,9	8,2±0,9
Q3	6,3±1,6	8,5±0,5
Q4	5,3±0,6	3,8±0,3
MD	3,7±0,7	5,5±0,4

Додаток К

Дендограма за кратерним аналізом

Наблюдение



Додаток Л.

Анкета для проведення вправи на розуміння та ініціацію факторів нематеріальної мотивації

Відповідно до змодельованої ситуації вкажіть елементи чи явища, що можна застосувати до перерахованих нижче позицій:

Позиції	Вкажіть елементи чи явища
Стабільність організації.	
Стабільність власного становища або місця у організації.	
Атмосфера у колективі.	
Неформальні стосунки з колегами та керівництвом.	
Значимість та змістовність роботи.	
Визнання заслуг.	
Кар'єрне зростання.	
Професійний розвиток.	
Можливість творчості.	

Колосович О.С.

Психологія взаємодії у військово-професійному середовищі

МОНОГРАФІЯ

**Підписано до друку 14.06.2018 р. Формат 60x84/16.
Папір друк. Друк на ксероксі.. Гарнітура Arial Narrow.
Ум. друк. арк.. 7,15. Обл. друк. арк. 7,1. Тираж 100.**

**Видавництво ПП "Ліга-Прес"
79006, м. Львів, а/с 11018**

**Віддруковано ПП "Марусич М.М."
Свідоцтво про реєстрацію №1252 від 30.12. 1996 р.
Львівська обл., Пустомитівський р-н, с. Зубра,
вул.. Сагайдачного, 17
(м. Львів, пл.. Я. Осмомисла, 5 тел.:(032) 261-51-31),
E-mail:interpret-m@rambler.ru**