

УДК 159.9



Я. В. Мацегора



О. С. Колесніченко



В. М. Бацамут



С. В. Лещенко

ОБРАЗ ЕФЕКТИВНОГО СЕРЖАНТА НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ

Подано результати вивчення сприйняття образу ефективного сержанта у бойових підрозділах та підрозділах забезпечення Національної гвардії України. Обґрунтовано групи характеристик, що визначають ефективність сержантів за оцінками військовослужбовців з інтенсивним бойовим досвідом та досвідом тилового забезпечення.

Ключові слова: *військовослужбовець, лідер, сержант, ефективність діяльності, службово-бойова діяльність.*

Постановка проблеми. Роль сержантів у військових підрозділах складно переоцінити. Вони є найближчою до підлеглих ланкою військових керівників, які найбільш безпосередньо взаємодіють з рядовим складом, розділяють з ними тяготи і небезпеку військової служби та безпосередньо виконують поставлені бойові завдання [5], а також формують необхідні професійні знання і навички виживання у своїх підлеглих, допомагають адаптуватися [3], тренують і мотивують їх [8]; формують військовий колектив, атмосферу довіри та взаємодопомоги в ньому, об'єднують свій особовий склад для досягнення спільних цілей [4], забезпечують доведення і виконання поставлених завдань, необхідний рівень дисципліни та взаємодію з іншими підрозділами тощо. Доволі часто сержанти є більш досвідченими, ніж їх безпосередні командири, – молодші офіцери, які можуть мати потребу у порадах і підтримці сержантів. Це досить складний момент у вертикалі керування, який потребує толерантності, взаємоповаги, професійності у здійсненні комунікації з обох боків – сержанта та офіцера [11]. Тому від побудови стосунків між ними нерідко залежить ставлення до командирів у підрозділі, повага до нього, керованість підрозділу та ін.

Попри значну роль сержанта, психологічних досліджень, в яких вивчають характеристики, що забезпечують його ефективність, є вкрай мало. Так, у провідному в США журналі з військової психології «Military Psychology» за

останні кілька років психологічні особливості саме сержантів як окремої категорії військовослужбовців розглянуто лише в одній публікації [13], хоча тема військового лідерства є постійно у центрі уваги закордонних видань. Не кращою є ситуація й у вітчизняних журналах з військової психології [6, 7, 12].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процес реформування Збройних Сил України і Національної гвардії України сприяє наближенню їх до зразків НАТО. Це стосується як озброєння та новітніх тактик ведення бою, так і здійснення військового керування, реалізації лідерства, початкова ланка якого – це сержантський склад. Зміни в сержантській ланці керування є найістотнішими, такими, що зумовили нове розуміння ролі сержанта. Наближення до зразків НАТО привело до нового розмежування функцій між молодшими офіцерами та сержантським складом, при якому офіцери більш зосереджені на адміністративній діяльності, а сержантський склад – на безпосередньому лідерстві у своїх підрозділах, де вони не лише підтримують дисципліну і доводять розпорядження офіцерського складу, а й надають необхідну допомогу в адаптації новобранців до військового колективу, навчають і тренують особовий склад, здійснюють морально-психологічну підтримку, формують сприятливий соціально-психологічний клімат. Таке розмежування стало сприятливим підґрунтям для розбудови військової кар'єри сержантського напрямку, створило умови для професійної самореалізації

військових, кар'єрного зростання тих, хто є орієнтованим на практичну (робота з людьми і технікою), а не на управлінську військову діяльність, як у офіцерського складу. Підготовка сержантів в Україні цілком відповідає стандартам НАТО. Зроблено істотні кроки для розроблення системи цілеспрямованої побудови кар'єри сержантами, що містить як заходи формування лідерських навичок і спеціальних знань із командоутворення, підвищення ефективності взаємин, реалізації людиноцентрованого підходу в лідерстві, так і заходи глибокого освоєння військової спеціальності. Для підготовки сержантів залучають найкращих представників сержантського складу, у тому числі й закордонних фахівців, що дає змогу максимально ефективно освоювати сержантські функції (реалізується принцип навчання «сержант навчає сержанта»). Програми підготовки сержантів відповідають міжнародним зразкам, об'єднують міжнародний досвід підготовки сержантів і національний досвід реалізації функцій сержанта у бойових умовах. Сержанти – це одна із найбільш професійно підготовлених категорій, що дає їм змогу бути авторитетами для підлеглих і помічниками та консультантами з багатьох професійних питань для офіцерів своїх підрозділів.

Попри те, що базовий курс підготовки сержантів першим кроком передбачає формування знань про сержантську посаду, у науковій психологічній літературі недостатньо представлені психографічні дослідження сержантської діяльності, вивчення психологічного образу сержантів, очікування щодо сержанта у підлеглих та офіцерів. І незважаючи на те, що до початку широкомасштабних бойових дій в Україні була певна конкуренція на посади сержантів (3-4 претенденти на місце), рекрутська діяльність була недостатньо ефективною, слабо спиралася на психографічні дослідження, була орієнтована практично цілком на тих, хто вже проходить військову строкову чи контрактну службу. У осіб, які не були дотичні до військової діяльності, було мало можливостей для отримання інформації про ті зміни в реалізації професії військового, які відкрила реформа сержантського складу в Україні [1, 2, 9, 10].

Зовсім інша ситуація щодо популяризації сержантської діяльності у США. Детальні характеристики сержанта, які диференційовані

за сержантськими званнями, можна знайти на відповідних сайтах, що популяризують військову службу в США. Наприклад, перше звання унтер-офіцера, або сержанта: «Це унтер-офіцери, які мають найбільший вплив, коли йдеться про навчання та нагляд за молодшими рядовими у військовому житті та особистій гігієні. Сержантів цього рівня просять розвивати і наставляти рядових і фахівців, спрямовуючи їх на висхідний кар'єрний шлях, навчаючи їх цілеспрямованості та стійкості, які визначають сержантський склад». Подібні описи створено для всієї сержантської вертикалі, у тому числі й до сержант-майора. Описи також можуть бути диференційованими за основними, другорядними та фоновими обов'язками сержантів, кваліфікаційними вимогами тощо, і відповідно до специфіки підрозділів, в яких несуть службу сержанти, – морська піхота, забезпечення та ін. [15].

Зазначимо, що формування вимог щодо посади сержанта, їх поширення є важливим етапом як рекрутингової кампанії, так і професійної підготовки, професіоналізації кандидата на військову службу, що вибрав сержантську кар'єру, а також необхідним етапом розбудови військових формувань на контрактній основі.

У «Типовому навчальному плані з військово-професійної підготовки сержантського складу», який був розроблений групою фахівців із різних країн під керівництвом Оборонної академії Канади та Коледжу Збройних сил Швейцарії за дорученням НАТО і Консорціуму оборонних академій та науково-дослідного інституту проблем безпеки, що працюють за програмою «Партнерство заради миру», прописуються такі обов'язки сержантського складу: «по-перше, це підготовка особового складу до військових операцій за допомогою навчальної підготовки, дисципліни та мотивації; по-друге, забезпечення фізичного та психічного здоров'я особового складу, включаючи зовнішній вигляд, фізичну підготовку та виправлення; по-третє, підтримання норм (стандартів) результативності особового складу й експлуатаційних властивостей військового майна; по-четверте, планування й управління виконанням завдань частин та підрозділів; по-п'яте, консультування, сприяння та проведення в життя політики, наміченої командиром та його штабом» [14].

Наявні обов'язки висувають певні вимоги до характеристик осіб, які виконують функції

сержантів і формують певні очікування у підлеглих щодо цих характеристик.

Погоджуючись із авторами Heather M. Foran та Amy B. Adler, зазначимо, що хоча обов'язки і пов'язані з ними якості сержантів-інструкторів широко висвітлювалися у засобах масової інформації, що популяризують військову справу, зокрема діяльність сержантів, дуже мало емпіричних досліджень, які документують характеристики сержантів-інструкторів, їх сприйняття підлеглими та вплив на військовослужбовців, що проходять військову підготовку. У науковій статті згаданих авторів Heather M. Foran та Amy B. Adler, у якій розглянуто сприйняття сержантів, що виконують найбільш типову функцію сержанта, – інструкторську (формування необхідних навичок і допомога в адаптації до збройних сил як поведінково, так і психологічно), було оцінено сприйняття якостей сержанта-інструктора і ступінь, у якому ці якості пов'язані із симптомами психічного здоров'я та результатами, пов'язаними з роботою стажистів. У процесі факторного аналізу ними було виявлено три типи сприйманих якостей сержанта-інструктора: мотивація, повага та жорсткість. Дослідники визначили, що мотивація і повага залишаються високими протягом усього часу навчання, а жорсткість дещо знижується у ході підготовки (у разі збільшення згуртованості та громадської поведінки). Вони довели, що якості сержанта-інструктора впливають на стан військовослужбовців, які проходять підготовку під його керівництвом [13].

Дослідження сприйняття якостей сержантів підлеглими під час бойових дій і досі широко не висвітлені у наукових публікаціях.

Мета статті – вивчити сприйняття образу ефективного сержанта у бойових підрозділах і підрозділах забезпечення Національної гвардії України.

Виклад основного матеріалу. У дослідженні взяли участь: 1) військовослужбовці бойових підрозділів, що виконують бойові функції на території Харківського гарнізону, – 228 військовослужбовців від капітана до рядового,

які безпосередньо й інтенсивно взаємодіють із сержантським складом, та 2) військовослужбовці підрозділів, які здійснюють тилове забезпечення бойових підрозділів Харківського гарнізону, – 153 військовослужбовці від капітана до рядового, які безпосередньо й інтенсивно взаємодіють із сержантським складом.

Учасників дослідження просили оцінити наведені у переліку характеристики військового лідера за 11-бальною шкалою відповідно до того, наскільки вони важливі для ефективної діяльності сержантів (0 – характеристика найменш важлива для ефективної діяльності сержанта, 10 – найбільш важлива для ефективної діяльності сержанта). Попередньо перелік із 56 характеристиками було складено за сучасними дослідженнями військового лідерства. Далі цей перелік був оцінений експертною групою, яка містила різні категорії військовослужбовців (від тих, хто готує військових лідерів, виконує функції лідера, є підлеглим, до тих, хто цілеспрямовано формує якості лідерів; також урахувалася наявність бойового досвіду), відповідно до того, наскільки ці характеристики придатні для опису сержанта. Після роботи експертної групи було складено перелік із 30 характеристик, що дало змогу описати ефективного сержанта.

Порівняння узагальнених оцінок здійснювалося за допомогою *t*-критерію Стьюдента. Крім того, використовувалася процедура ранжування. Для здійснення групування характеристик у кожній групі було використано процедуру факторного аналізу (метод головних компонентів).

У таблиці 1 наведено дані порівняння узагальнених оцінок характеристикам, важливим для ефективної діяльності сержанта, що надані військовослужбовцями бойових та тилових підрозділів.

Як бачимо із наведених у табл. 1 даних, в обох групах порівняння для оцінювання лідерських характеристик, важливих для ефективної діяльності сержантського складу, використовують верхній діапазон шкали, що свідчить про вимогливість ставлення до сержантів у цих групах.

Таблиця 1 – Порівняння оцінок характеристикам, важливим для ефективної діяльності сержантів, що надані військовослужбовцями у бойових та тилових підрозділах (середні значення та ранги)

Характеристика	Досліджувана група				t-критерій
	бойові підрозділи		тилові підрозділи		
	середні значення	ранги	середні значення	ранги	
Знає кожного свого підлеглого, його цілі, цінності, проблеми та очікування від служби	8,39±2,11	26	9,14±1,57	6	3,96***
Зацікавлений у кожному своєму підлеглому, знає сильні та слабкі сторони його профпідготовки, характеру, ураховує їх під час досягнення поставлених перед підрозділом завдань	8,37±2,04	28	8,90±1,83	24	2,61**
Дбає про добробут своїх підлеглих, знаходить можливості для організації їм найзручніших за наявних обставин умов для несення служби	8,38±1,90	27	8,97±1,54	20	3,29**
Знає, як, і вміє заохотити, підбадьорити, підтримати своїх підлеглих; підтримати їх прагнення боротися із труднощами	8,50±1,89	21	8,99±1,53	19	2,75**
Формує у підлеглих прагнення не підвести своїх побратимів, удосконалюватися завдяки тому, що критикує конструктивно, не принижуючи гідність	8,55±1,87	13	8,91±1,43	22	2,11*
Сміливий і вольовий, своїм прикладом надихає на здолання труднощів	8,51±1,97	17	9,01±1,71	14	2,64**
Здатний брати будь-яку ситуацію у свої руки, приймати актуальні рішення	8,51±1,95	17	9,08±1,47	8	3,27**
Справедливий – діє в інтересах усього колективу та кожного члена колективу; його розв'язування конфліктної ситуації не викликає сумніву	8,54±2,08	14	9,06±1,48	9	2,84**
Його власні досягнення, професіоналізм та риси характеру роблять його привабливим зразком для наслідування	8,09±2,13	30	8,85±1,53	28	4,06***
Об'єднує команду, дозволяє підлеглим не втрачати своєї індивідуальності, бачить у ній ресурс для здолання нестандартних проблемних ситуацій у професійній діяльності	8,44±1,97	24	8,71±1,77	30	1,40
Адекватно доводить до підлеглих розпорядження керівництва, їхню важливість, здатен забезпечити їх виконання	8,65±1,82	7	9,01±1,58	14	2,04*
Має гарні навички спілкування, вміє адекватно розв'язувати конфліктні ситуації	8,48±1,91	23	9,00±1,41	17	3,06**
Уміє пояснювати, навчати, допомагає формувати необхідні навички та риси характеру	8,34±1,92	29	8,91±1,54	22	3,17**
Здатен знаходити нестандартні рішення для розв'язання проблем, економити своїми рішеннями сили та ресурси свого підрозділу	8,51±1,89	17	8,87±1,64	26	1,99*
Уміє формувати команду – кожна людина у підрозділі “на своєму місці” як за професійними навичками, так і за особистісними рисами, що забезпечує його ефективну роботу	8,67±1,81	5	8,94±1,49	21	1,59
Здатен дослуховуватися до порад інших, у тому числі підлеглих, якщо ті мають відповідний досвід дій	8,70±1,79	4	8,88±1,60	25	1,06
Не зрадить – буде діяти в інтересах членів свого підрозділу і країни в цілому	8,92±1,69	1	9,31±1,39	2	2,47*
Енергійний, має достатньо сил, щоб виконувати актуальні завдання, допомагати іншим	8,43±1,84	25	9,06±1,34	9	3,88***

Кінець табл. 1

Емоційно врівноважений і стресостійкий, контролює свої негативні переживання	8,50±1,85	22	9,09±1,48	7	3,50***
Моральність, стійкість переконань та здатність їх відстоювати дають йому змогу бути взірцем для своїх підлеглих	8,51±1,78	17	9,01±1,32	14	3,17**
Вимогливий до оточуючих і до себе, надихає до наслідування власною самодисциплінованістю	8,54±1,82	16	9,00±1,59	17	2,64**
Формує позитивну атмосферу всередині команди, відчуття спільної важливої справи, належності до цілком боєздатної, компетентної команди	8,61±1,77	10	9,03±1,36	11	2,65**
Уміє формувати команду – кожна людина у підрозділі “на своєму місці” як за професійними навичками, так і за особистісними рисами, що забезпечує його ефективну роботу	8,67±1,81	5	8,94±1,49	21	1,59
Здатен дослуховуватися до порад інших, у тому числі підлеглих, якщо ті мають відповідний досвід дій	8,70±1,79	4	8,88±1,60	25	1,06
Не зрадить – буде діяти в інтересах членів свого підрозділу і країни в цілому	8,92±1,69	1	9,31±1,39	2	2,47*
Енергійний, має достатню силу, щоб виконувати актуальні завдання, допомагати іншим	8,43±1,84	25	9,06±1,34	9	3,88***
Емоційно врівноважений і стресостійкий, контролює свої негативні переживання	8,50±1,85	22	9,09±1,48	7	3,50***
Моральність, стійкість переконань та здатність їх відстоювати дають йому змогу бути взірцем для своїх підлеглих	8,51±1,78	17	9,01±1,32	14	3,17**
Вимогливий до оточуючих і до себе, надихає до наслідування власною самодисциплінованістю	8,54±1,82	16	9,00±1,59	17	2,64**
Формує позитивну атмосферу всередині команди, відчуття спільної важливої справи, належності до цілком боєздатної, компетентної команди	8,61±1,77	10	9,03±1,36	11	2,65**

Примітка ⁰p≤0,1; *p≤0,05; **p≤0,01; ***p≤0,001.

Утім, бали у бойових підрозділах є дещо нижчими – від 8,92±1,69 за характеристику «Не зрадить – буде діяти в інтересах членів свого підрозділу і країни в цілому» до 8,09±2,13 – за «Його власні досягнення, професіоналізм та риси характеру роблять його привабливим зразком для наслідування». У групі військовослужбовців, які здійснюють тилове забезпечення, бали вищі – від 9,48±0,90 за характеристику «Патріот, своїми діями доводить любов до Батьківщини і здатність її захищати» до 8,71±1,77 – за «Об’єднує команду, дозволяє підлеглим не втрачати своєї індивідуальності, бачить у ній ресурс для подолання нестандартних проблемних ситуацій у професійній діяльності». Різниця у використуваних діапазонах оцінювання з мінімальним перекриттям зумовлює недоцільність порівняння окремих усереднених

оцінок, оскільки за 90 % оцінюваних характеристик розбіжності сягають рівня статистичної значущості; характеристики, за якими не встановлено значущих розбіжностей, знаходяться на різних кінцях ієрархій у порівнюваних групах, що не дає змоги робити висновки про подібність в їх оцінюванні. Вузькі діапазони оцінок можуть свідчити про злитість сприйняття характеристик, що є притаманним для функціонального ставлення до сержантів, в якому різні характеристики сприймаються як складові (самостійна цінність яких не настільки важлива) функцій. При цьому військовослужбовцям бойових підрозділів (які в цілому вважають, що представлені лідерські характеристики є важливими) складніше виділити, які саме характеристики є максимально важливими для ефективності сержантів, що і веде до менш високого діапазону оцінювання.

Представники тилових підрозділів, навпаки, вважають, що все запропоноване для оцінювання є максимально важливим.

Українські вузькі діапазони оцінювання, коли між найвищим та найнижчим балами за 11-бальною шкалою різниця лише в один бал робить також недоцільним вивчення ієрархії характеристик в обох групах. Умовно можемо зазначити про певну різницю у векторах, що утворюють оцінки характеристик, хоча вони майже сходяться у висхідній точці. Так, в обох групах практично збігаються перші три найбільш важливі для ефективного діяльності сержанта характеристики: «Не зрадить – буде діяти в інтересах членів свого підрозділу і країни в цілому»; «Патріот, своїми діями доводить любов до Батьківщини і здатність її захищати»; «Активуючий – уміє вмотивувати і спрямувати підлеглих, зосередити їхні сили й енергію на досягнення поставленого завдання». Умовно поєднання цих характеристик можна позначити як «надійність», як упевненість у тому, що сержант не зрадить свій підрозділ, свою Батьківщину та забезпечить виконання поставленої мети.

Розглянемо докладніше вектори оцінювання в кожній групі.

За оцінками військовослужбовців бойових підрозділів, найбільш важливими для ефективного діяльності сержантів є такі характеристики:

1-й ранг – «Не зрадить – буде діяти в інтересах членів свого підрозділу і країни в цілому» (8,92±1,69);

2-й ранг – «Патріот, своїми діями доводить любов до Батьківщини і здатність її захищати» (8,82±1,85);

3-й ранг – «Активуючий – уміє вмотивувати і спрямувати підлеглих, зосередити їхні сили й енергію на досягнення поставленого завдання» (8,78±1,89);

4-й ранг – «Здатен дослуховуватися до порад інших, у тому числі підлеглих, якщо ті мають відповідний досвід дій» (8,70±1,79);

5-й ранг – «Уміє формувати команду – кожна людина у підрозділі “на своєму місці” як за професійними навичками, так і за особистісними рисами, що забезпечує його ефективну роботу» (8,67±1,81);

6-й ранг – «Формує відчуття “ми” у військовослужбовців: “ми – захисники”, “якщо не ми, то хто?”» (8,66±1,91);

7-й ранг – «Адекватно доводить до підлеглих розпорядження керівництва, їхню

важливість, здатен забезпечити їх виконання» (8,65±1,82);

8-й ранг – «Професійний – має гарні сучасні професійні знання, навички, досвід їхньої реалізації у бойових умовах» (8,65±1,86);

9-й ранг – «Вольовий, наполегливий, здатний власним авторитетом, прикладом та діями підтримувати дисципліну у своєму підрозділі» (8,64±1,91);

10-й ранг – «Формує позитивну атмосферу всередині команди, відчуття спільної важливої справи, належності до цілком боєздатної, компетентної команди» (8,61±1,77).

Найменш важливими для ефективного діяльності сержантів у бойових підрозділах називають такі характеристики:

30-й ранг – «Його власні досягнення, професіоналізм та риси характеру роблять його привабливим зразком для наслідування» (8,09±2,13);

29-й ранг – «Уміє пояснювати, навчати, допомагає формувати необхідні навички та риси характеру» (8,34±1,92);

28-й ранг – «Зацікавлений у кожному своєму підлеглому, знає сильні та слабкі сторони його профпідготовки, характеру, ураховує їх під час досягнення поставлених перед підрозділом завдань» (8,37±2,04);

27-й ранг – «Дбає про добробут своїх підлеглих, знаходить можливості для організації їм найзручніших за наявних обставин умов для несення служби» (8,38±1,90);

26-й ранг – «Знає кожного свого підлеглого, його цілі, цінності, проблеми та очікування від служби» (8,39±2,11).

Як бачимо, характеристики вибудовуються у напрямі цілковитої надійності сержанта, його здатності забезпечити виконання поставленого завдання завдяки лідерським якостям, професійності та вольовим характеристикам; його здатності поставити інтереси справи вище за особисті потреби й амбіції, сформувати таку ж саму установку й у свого особового складу, згуртувати підлеглих навколо спільної справи, спільної цінності – захисту Батьківщини.

Військовослужбовці, які здійснюють тилове забезпечення бойових підрозділів, вважають, що для ефективного діяльності сержантів важливими є такі характеристики:

1-й ранг – «Патріот, своїми діями доводить любов до Батьківщини і здатність її захищати» (9,48±0,90);

2-й ранг – «Не зрадить – буде діяти в інтересах членів свого підрозділу і країни в цілому» (9,31±1,39);

3-й ранг – «Активує – уміє вмотивувати і спрямувати підлеглих, зосередити їхні сили й енергію на досягнення поставленого завдання» (9,22±1,25);

4-й ранг – «Вольовий, наполегливий, здатний власним авторитетом, прикладом та діями підтримувати дисципліну у своєму підрозділі» (9,21±1,17);

5-й ранг – «Професійний – має гарні сучасні професійні знання, навички, досвід їхньої реалізації у бойових умовах» (9,17±1,19);

6-й ранг – «Знає кожного свого підлеглого, його цілі, цінності, проблеми та очікування від служби» (9,14±1,57);

7-й ранг – «Емоційно врівноважений і стресостійкий, контролює свої негативні переживання» (9,09±1,48);

8-й ранг – «Здатний брати будь-яку ситуацію у свої руки, приймати актуальні рішення» (9,08±1,47);

9 і 10-й ранги – «Справедливий – діє в інтересах усього колективу і кожного члена колективу; його розв'язання конфліктної ситуації не викликає сумніву» (9,06±1,48) і «Енергійний, має достатньо сил, щоб виконувати актуальні завдання, допомагати іншим» (9,06±1,34).

Найменш важливими для ефективної діяльності сержанта в цій групі військовослужбовців вважають такі характеристики:

30-й ранг – «Об'єднує команду, дозволяє підлеглим не втрачати своєї індивідуальності, бачить у ній ресурс для здолання нестандартних проблемних ситуацій у професійній діяльності» (8,71±1,77);

29-й ранг – «Підтримує гарну фізичну форму, здатен нести тяготи служби нарівні з усіма у підрозділі, за потреби може взяти на себе професійні функції будь-кого з підлеглих» (8,79±1,49);

28-й ранг – «Його власні досягнення, професіоналізм та риси характеру роблять його привабливим зразком для наслідування» (8,85±1,53);

27 і 26-й ранги – «Здатен знаходити нестандартні рішення для розв'язання проблем, економити своїми рішеннями сили і ресурси

свого підрозділу» (8,87±1,64) і «Здатен брати цілковиту відповідальність за дії своїх підлеглих» (8,87±1,75).

Крім того, порівнювані групи розрізняються за місцем в ієрархії деяких характеристик. Так, у бойових підрозділах дещо вище, ніж у тилових, в ієрархії розташовані такі характеристики, як: «Здатен дослуховуватися до порад інших, у тому числі підлеглих, якщо ті мають відповідний досвід дій» (4-й ранг проти 25-го рангу); «Уміє формувати команду – кожна людина у підрозділі “на своєму місці” як за професійними навичками, так і за особистісними рисами, що забезпечує його ефективну роботу» (5-й ранг проти 21-го рангу); «Підтримує гарну фізичну форму, здатен нести тяготи служби нарівні з усіма у підрозділі, за потреби може взяти на себе професійні функції будь-кого з підлеглих» (12-й ранг проти 29-го рангу).

У тилових підрозділах більш високо, ніж у бойових, в ієрархії посідають такі характеристики: «Емоційно врівноважений і стресостійкий, контролює свої негативні переживання» (7-й ранг проти 22-го рангу); «Енергійний, має достатньо сил, щоб виконувати актуальні завдання, допомагати іншим» (9-й ранг проти 25-го рангу); «Знає кожного свого підлеглого, його цілі, цінності, проблеми та очікування від служби» (6-й ранг проти 26-го рангу).

Отже, розбіжності в цих групах передусім стосуються ролі сержанта в командній роботі. Для бойових підрозділів командна робота є максимально важливою, і сержант має знайти в команді місце для максимально ефективно реалізації потенціалу кожного її члена, тому особливо важлива його роль у командоутворенні, формуванні спрямованості у підлеглих діяти в інтересах спільної справи. У тилових підрозділах більш вираженим є індивідуалізм – більша зосередженість на забезпеченні інтересів членів військової команди, їхній підтримці, безпосередній допомозі їм.

Як уже зазначалося, виражена функціональність оцінювання формує злитість сприйняття образів сержантів за оцінками військовослужбовців як бойових, так і тилових підрозділів. Зробимо спробу виділити структуру в цих образах за допомогою процедури факторного аналізу (табл. 2 і 3).

Таблиця 2 – Виділення груп характеристик, що визначають ефективність сержантів за оцінками військовослужбовців з інтенсивним бойовим досвідом

Змінна	Фактор		
	1	2	3
Знає кожного свого підлеглого, його цілі, цінності, проблеми та очікування від служби	0,26	0,85	0,23
Зацікавлений у кожному своєму підлеглому, знає сильні та слабкі сторони його профпідготовки, характеру, ураховує їх під час досягнення поставлених перед підрозділом завдань	0,29	0,86	0,27
Дбає про добробут своїх підлеглих, знаходить можливості для організації їм найзручніших за наявних обставин умов для несення служби	0,26	0,74	0,35
Його власні досягнення, професіоналізм та риси характеру роблять його привабливим зразком для наслідування	0,77	0,38	0,10
Уміє пояснювати, навчати, допомагає формувати необхідні навички та риси характеру	0,81	0,27	0,31
Здатен знаходити нестандартні рішення для розв'язання проблем, економити своїми рішеннями сили та ресурси свого підрозділу	0,77	0,26	0,30
Уміє формувати команду – кожна людина у підрозділі “на своєму місці” як за професійними навичками, так і за особистісними рисами, що забезпечує його ефективну роботу	0,74	0,12	0,45
Формує відчуття “ми” у військовослужбовців: “ми – захисники”, “якщо не ми, то хто?”	0,30	0,25	0,82
Патріот, своїми діями доводить любов до Батьківщини і здатність її захищати	0,21	0,32	0,76
Активуючий – уміє вмотивувати і спрямувати підлеглих, зосередити їхні сили й енергію на досягнення поставленого завдання	0,43	0,32	0,70

Ця факторна структура описує 78,28 % дисперсії ознак.

Зміст першого фактора (28,95 %) визначають такі змінні, як: «Уміє пояснювати, навчати, допомагає формувати необхідні навички та риси характеру» (0,81); «Його власні досягнення, професіоналізм та риси характеру роблять його привабливим зразком для наслідування» (0,77); «Здатен знаходити нестандартні рішення для розв'язання проблем, економити своїми рішеннями сили та ресурси свого підрозділу» (0,77); «Уміє формувати команду – кожна людина у підрозділі “на своєму місці” як за професійними навичками, так і за особистісними рисами, що забезпечує його ефективну роботу» (0,74). Цей фактор було позначено як здатність організувати роботу свого підрозділу для досягнення мети, зважаючи на наявні знання та вміння підлеглих і, так би мовити, «зони їхнього ближнього розвитку» – того, чого їх можна навчити в конкретних обставинах. Особливістю цієї здатності є те, що сержант має бути доволі креативною людиною, здатною знаходити нестандартні рішення, використовуючи підручні засоби, чим «надихає» інших, доводить, що немає завдань, які не можна виконати.

Другий фактор (25,68 %) пов'язаний з такими змінними, як: «Зацікавлений у кожному своєму підлеглому, знає сильні та слабкі сторони його профпідготовки, характеру, ураховує їх під час досягнення поставлених перед підрозділом завдань» (0,86); «Знає кожного свого підлеглого,

його цілі, цінності, проблеми та очікування від служби» (0,85); «Дбає про добробут своїх підлеглих, знаходить можливості для організації їм найзручніших за наявних обставин умов для несення служби» (0,74). Цей фактор було позначено як здатність знаходити індивідуальний підхід до кожного свого підлеглого – цінувати кожного, знати його потреби та можливості, що дає змогу кожному його підлеглому почуватися потрібним, ефективним, самореалізованим.

Третій фактор (23,66 %) утворюється такими трьома змінними: «Формує відчуття “ми” у військовослужбовців: “ми – захисники”, “якщо не ми, то хто?”» (0,82); «Патріот, своїми діями доводить любов до Батьківщини і здатність її захищати» (0,76); «Активуючий – уміє вмотивувати і спрямувати підлеглих, зосередити їхні сили й енергію на досягнення поставленого завдання» (0,70). Як бачимо, цей фактор пов'язаний із здатністю сержанта використовувати ресурс належності (до Батьківщини, військового колективу) як джерела енергії під час виконання його підлеглими надзвичайно складних завдань, які б, здавалося, не під силу звичайній людині; здатністю знаходити сенси для свого особового складу, які дадуть змогу долати складності, мотивувати на досягнення поставленого завдання.

Цей факторний аналіз показує нетривіальну роль сержанта, який максимально залучений у діяльність особового складу, є організатором, який розглядає кожні обставини як такі, що

потенційно містять можливість для досягнення поставленої мети, знає особливості – потреби і ресурси кожного свого підлеглого та бачить шляхи (знає, як замотивувати і навчити) для їхньої реалізації. Здатен активувати не лише наявні знання, уміння, сили своїх підлеглих, але й, так звану, «зону ближнього розвитку».

Ця факторна матриця описує 88,68 % дисперсії ознак.

Зміст першого фактора (26,63 %) визначають такі змінні: «Знає, як, і вміє заохотити, підбадьорити, підтримати своїх підлеглих; підтримати їхні прагнення боротися із труднощами» (0,87); «Уміє формувати команду – кожна людина у підрозділі “на своєму місці” як за професійними навичками, так і за особистісними рисами, що забезпечує його ефективну роботу» (0,80); «Здатен знаходити нестандартні рішення для розв’язання проблем, економити своїми рішеннями сили та ресурси свого підрозділу» (0,76); «Об’єднує команду,

дозволяє підлеглим не втрачати своєї індивідуальності, бачить у ній ресурс для здолання нестандартних проблемних ситуацій у професійній діяльності» (0,71). Цей фактор, як і у військовослужбовців з інтенсивним бойовим досвідом, свідчить про важливість для сержантів здатності «творчо» підходити до організації роботи свого підрозділу – використовувати власні нестандартні рішення, «особливі» можливості своїх підлеглих та зароджувати впевненість у тому, що разом вони здатні знайти вихід із будь-якої ситуації, підбадьорювати, підтримувати їх. Проте, якщо в аналогічному факторі, виявленому за оцінками військовослужбовців із бойових підрозділів, акцентується здатність сержанта бути «джерелом зростання» для своїх підлеглих (навчати підлеглих нового), то представники тилового забезпечення пропонують використовувати наявні «особливі» знання і вміння підлеглих.

Таблиця 3 – Виділення груп характеристик, що визначають ефективність сержантів за оцінками військовослужбовців з інтенсивним досвідом тилового забезпечення

Змінна	Фактор				
	1	2	3	4	5
Знає кожного свого підлеглого, його цілі, цінності, проблеми та очікування від служби	0,26	0,20	0,40	0,79	0,07
Зацікавлений у кожному своєму підлеглому, знає сильні та слабкі сторони його профпідготовки, характеру, ураховує їх під час досягнення поставлених перед підрозділом завдань	0,33	0,20	0,08	0,86	0,16
Знає, як, і вміє заохотити, підбадьорити, підтримати своїх підлеглих; підтримати їхні прагнення боротися із труднощами	0,87	0,13	0,15	0,18	-0,06
Об’єднує команду, дозволяє підлеглим не втрачати своєї індивідуальності, бачить у ній ресурс для здолання нестандартних проблемних ситуацій у професійній діяльності	0,71	0,19	0,32	0,10	0,47
Здатен знаходити нестандартні рішення для розв’язання проблем, економити своїми рішеннями сили та ресурси свого підрозділу	0,76	0,20	0,33	0,31	0,10
Уміє формувати команду – кожна людина у підрозділі “на своєму місці” як за професійними навичками, так і за особистісними рисами, що забезпечує його ефективну роботу	0,80	0,22	0,16	0,30	0,21
Енергійний, має достатньо сил, щоб виконувати актуальні завдання, допомагати іншим	0,25	0,87	0,14	0,15	0,19
Емоційно врівноважений і стресостійкий, контролює свої негативні переживання	0,14	0,88	0,23	0,21	0,13
Підтримує гарну фізичну форму, здатен нести тяготи служби нарівні з усіма у підрозділі, за потреби може взяти на себе професійні функції будь-кого з підлеглих	0,12	0,23	0,24	0,15	0,90
Вольовий, наполегливий, здатний власним авторитетом, прикладом та діями підтримувати дисципліну у своєму підрозділі	0,35	0,30	0,74	0,25	0,27
Активуючий – уміє вмотивувати і спрямувати підлеглих, зосередити їхні сили й енергію на досягнення поставленого завдання	0,27	0,18	0,87	0,18	0,19

Другий фактор (17,45 %) визначають такі змінні, як «Емоційно врівноважений і стресостійкий, контролює свої негативні переживання» (0,88) та «Енергійний, має достатньо сил, щоб виконувати актуальні завдання, допомагати іншим» (0,87). Цей фактор свідчить, що представники тилових підрозділів вважають, що сержанти повинні мати значний енергетичний потенціал, їхніх сил має бути достатньо для інтенсивної роботи як у звичайних, так і екстремальних умовах.

Третій фактор (16,93 %) належить до мотиваційно-вольової сфери. Він пов'язаний з такими змінними, як «Активуючий – уміє вмотивувати і спрямувати підлеглих, зосередити їхні сили й енергію на досягнення поставленого завдання» (0,87) та «Вольовий, наполегливий, здатний власним авторитетом, прикладом та діями підтримувати дисципліну у своєму підрозділі» (0,74).

Зміст четвертого фактора (10,03 %) визначає зв'язок із такими двома змінними, як «Зацікавлений у кожному своєму підлеглому, знає сильні та слабкі сторони його профпідготовки, характеру, ураховує їх під час досягнення поставлених перед підрозділом завдань» (0,86) і «Знає кожного свого підлеглого, його цілі, цінності, проблеми та очікування від служби» (0,79). Цей фактор за аналогією позначимо як здатність знаходити індивідуальний підхід до кожного свого підлеглого – демонструвати зацікавленість у ньому, знати його потреби та можливості.

Зміст п'ятого фактора (11,64 %) цілком збігається зі змінною «Підтримує гарну фізичну форму, здатен нести тяготи служби нарівні з усіма у підрозділі, за потреби може взяти на себе професійні функції будь-кого з підлеглих» (0,90). Серед інших змінних цей фактор найбільше пов'язаний із змінною «Об'єднує команду, дозволяє підлеглим не втрачати своєї індивідуальності, бачить у ній ресурс для здолання нестандартних проблемних ситуацій у професійній діяльності» (0,47). Проте змінна «Знає, як, і вміє заохотити, підбадьорити, підтримати своїх підлеглих; підтримати їхні прагнення боротися із труднощами» має слабкий негативний зв'язок із цим п'ятим фактором (-0,06). Наведені дані дають змогу припустити, що до сержантів висуваються значні вимоги щодо їхньої фізичної форми і конкретних навичок роботи, вони мають дійсно вміти працювати руками, а не лише керувати та бути вправними тільки на словах.

Як бачимо, на відміну від факторної структури, вибудованої за оцінками військовослужбовців бойових підрозділів, узагальнення характеристик за оцінками військовослужбовців тилових підрозділів висуває як самостійні окремі вимоги до особистої міцності сержанта – його мотиваційно-вольових характеристик, енергетичного потенціалу та фізичного розвитку. На відміну від цього, представники бойових підрозділів акцентують увагу на здатності сержанта максимально реалізувати потенціал його підлеглих (навчити, мотивувати, ефективно розподілити функції, повести за собою тощо).

Отримані результати показали, що, як і у дослідженні Heather M. Foran та Amy B. Adler, підлегли високі цінують сержантів не лише під час підготовки, а й у бойових умовах. В їхніх характеристиках на перше місце виходить надійність, а здатність навчати набуває нового забарвлення – від актуалізації, так би мовити, «зони ближнього розвитку» (здатність надихнути підлеглого повірити у можливість робити те, що зовсім недавно вони вважали неможливим для себе) для бойових підрозділів до використання наявних навичок як підґрунтя для виконання нових незвичних завдань – для підрозділів тилового забезпечення [13].

Одержана в цьому дослідженні структура сприйняття сержантів не суперечить тій, яку отримали американські дослідники. У ній так само є і мотивація, і повага, проте у бойових умовах сприйняття є більш синкретичним, що відбивається на більшому функціоналізмі у позначенні факторів. Крім того, йдеться вже не стільки про просте мотивування (що ґрунтується на врахуванні потреб), скільки про актуалізацію смислового рівня регуляції активності (в основі якого лежать цінності). Поряд із цим підтверджується висунуте дослідниками Foran та Adler припущення, що з часом жорсткість зменшується зі зростанням громадської поведінки та згуртованості особового складу [13]. У виділених структурах значне місце посідає саме підтримка особового складу.

Наведені результати засвідчують актуальність тем для підготовки сержантського складу, запропонованих у згаданому раніше «Типовому навчальному плані з військово-професійної підготовки сержантського складу», який був розроблений групою фахівців із різних країн. Зокрема, до 2-го блоку «Командирські навички та етика» входять такі теми, як «Стилі керівництва», «Керування

підлеглими», «Формування групи», «Порядок та дисципліна», «Керування стресом», «Благополуччя особового складу», «Мотивація», «Саморегуляція», «Надання можливостей», «Керування змінами», «Військова етика», «Прийняття етичних рішень», «Права людини», «Керування різноманіттям», «Основи управління», «Прийняття стратегічних рішень», «Введення у процес оперативного планування», «Введення у процес узагальнення досвіду», «Керування інформацією». До 3-го блоку «Основні якості і навички сержантського складу» входять такі актуальні теми: «Методи навчання», «Педагогічне проєктування», «Фізична підготовка», «Способи спілкування», «Інформування ЗМІ і обізнаність про них», «Введення у стратегічне інформування», «Консультавання», «Інструктаж», «Регулювання конфліктів», «Управління бюджетом», «Управління особовим складом», «Управління тиловим забезпеченням», «Управління операційними ризиками», «Управління навчальною підготовкою», «Управління виконанням завдань». Вивчення зазначених тем сприятиме формуванню характеристик сержанта, що відповідають очікуванням підлеглих у бойових умовах.

Висновки

Реформа сержантського складу сприяла формуванню у свідомості військовослужбовців образу сержанта, максимально наближеного до вимог НАТО. Інтенсивна участь у військових діях та у їхньому забезпеченні висунула на провідні позиції вимоги щодо надійності сержанта – його здатності виконати поставлене завдання за будь-яких умов, його вірність товаришам по зброї та Батьківщині. Однак військовослужбовці, що виконують завдання у зоні безпосереднього бойового зіткнення, більш високо оцінюють як необхідні такі характеристики сержанта, які забезпечують ефективну командну роботу. У частинах забезпечення від сержантів очікується застосування максимально людиноцентрованого підходу до особового складу.

Виділена за очікуваннями військовослужбовців структура характеристик сержанта в обох досліджуваних групах має схожі риси, які дають змогу описати сержанта як ефективного менеджера, здатного організувати роботу підрозділу і досягнення поставлених цілей у конкретних обставинах з урахуванням особливостей кожного свого підлеглого та наявних ресурсів для його мотивування. Проте від сержантів бойових підрозділів очікується, що вони зможуть активізувати, так би мовити, «зону ближнього розвитку», сприятимуть підйому рівня підготовки підлеглих на якісно новий рівень, а як мотивування використовуватимуть не лише

особисті потреби, а й стимулятори, що належать до смислової регуляції, виходять за межі окремої особистості.

Подальші наукові розвідки будуть спрямовані на дослідження сприйняття підлеглими образів молодших офіцерів та сержантів.

Перелік джерел посилання

1. Доктрина військового лідерства в Національній гвардії України. 2022. URL: <http://surl.li/kuwop> (дата звернення: 02.06.2023).

2. Капелюшний С. А. Державне регулювання системи професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України : автореф. дис. ... канд. наук з держ. управл. : 25.00.05. Харків, 2020. 23 с.

3. Колесніченко О. С. Типи адаптації військовослужбовців до виконання службово-бойових завдань в бойових умовах. *Український психологічний журнал*. 2019. № 1 (11). С. 130–140.

4. Колесніченко О. С., Чижевський С. О., Мацегора Я. В. Програма тренінгу створення команди (мотузковий курс). Київ : ІВЦ НГУ, 2016. 101 с.

5. Колесніченко О. С. Засади бойової психологічної травматизації військовослужбовців Національної гвардії України : монографія. Харків : НА НГУ, 2018. 488 с.

6. Красницька О. В. Постать справжнього командира-лідера. *Психолого-педагогічні науки*. 2022. № 2. С. 11–120.

7. Кривець Л. Лідерство як особлива форма влади у сучасному військово-професійному середовищі. *Вісник Національного університету оборони України*. 2018. № 2 (50). С. 51–58.

8. Мацегора Я. В., Колесніченко О. С. Визначення провідних мотивів, які впливають на ефективність військовослужбовців Національної гвардії України. *Честь і закон*. 2021. № 3 (78). С. 118–127.

9. Про затвердження Концепції розвитку професійного сержантського корпусу Збройних Сил України : наказ Міністерства оборони України від 08.02.2022 р. № v0044322-22. *Офіційний веб-сайт ВПУ*. 2022. URL: <http://surl.li/kuwprk> (дата звернення: 02.06.2023).

10. Програма індивідуальної підготовки сержантського складу Національної гвардії України : наказ командувача НГУ від 16.12.2022 р. № 477. *Офіційний веб-сайт НГУ*. 2022. URL: <http://surl.li/kuwps> (дата звернення: 02.06.2023).

11. Психологічна готовність військовослужбовців Національної гвардії України до службово-бойової діяльності поза межами пункту постійної дислокації : монографія / О. С. Колесніченко та ін. Харків : НА НГУ, 2016. 314 с.

12. Психологічне забезпечення розвитку лідерських якостей майбутніх офіцерів : метод. посіб. / Н. А. Агаєв та ін. Київ : НДЦ ГП ЗСУ, 2014. 209 с.

13. Foran H. M. & Adler A. B. Trainee Perceptions of Drill Sergeant Qualities During Basic Combat Training. *Military Psychology*. 2013. 25:6. P. 577–587. URL: <https://doi.org/10.1037/mil0000023> (Accessed: 02.06.2023).

14. González-Hui J. Approval of the NCO professional Military Education Reference Curriculum as a NATO Educational Reference Document. 2014. URL: <http://surl.li/kuwrđ> (Accessed: 02.06.2023).

15. Lipscomb D. What Are the Duties of a U.S. Army Sergeants? 2018. URL: <http://surl.li/kuwrđ> (Accessed: 02.06.2023).

Стаття надійшла до редакції 18.05.2023 р.

UDC 159.9

Ya. Matsegora, O. Kolesnychenko, S. Leshchenko

THE IMAGE OF AN EFFECTIVE SERGEANT OF THE NATIONAL GUARD OF UKRAINE

The role of sergeants in military units is difficult to overestimate. Quite often, sergeants are more experienced than their immediate commanders – junior officers. The reform of the sergeant's staff contributed to the formation in the minds of servicemen of the image of a sergeant as close as possible to the requirements of NATO, intensive participation in military operations and their provision put forward the requirements for the sergeant's reliability – his ability to perform the task under any conditions, his loyalty to his comrades in arms – to the leading positions and the Motherland. However, servicemen who perform tasks in the zone of direct combat conflict rate more highly the necessary characteristics of a sergeant, which ensure effective teamwork. In support units, sergeants are expected to have the most human-centered approach to personnel.

The results of the study of the perception of the image of an effective sergeant in combat units and support units of the National Guard of Ukraine are presented. Reasoned groups of characteristics that determine the effectiveness of sergeants, as assessed by servicemen with intensive combat experience and rear support experience. It is proved that the structure of the characteristics of the sergeants of combat units and rear support units of the National Guard of Ukraine has similar features that allow us to describe them as effective managers who are able to organize the work of the unit and achieve the set goals in the existing circumstances, taking into account the characteristics of each of their subordinates and the available resources for their motivation. However, it is expected from the sergeants of combat units that they will be able to activate, so to speak, the "zone of immediate development", contribute to raising the level of training of subordinates to a qualitatively new level, and as motivation they will use not only personal needs, but also stimulators belonging to semantic regulation, go beyond the boundaries of an individual personality.

Keywords: military serviceman, leader, sergeant, efficiency of activity, service-combat activity.

Мацегора Яніна Володимирівна – кандидат психологічних наук, старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник науково-дослідної лабораторії науково-дослідного центру службово-бойової діяльності НГУ Національної академії Національної гвардії України
<https://orsid.org/0000-0001-6103-1466>

Колесніченко Олександр Сергійович – доктор психологічних наук, старший науковий співробітник, начальник науково-дослідної лабораторії науково-дослідного центру службово-бойової діяльності НГУ Національної академії Національної гвардії України
<https://orcid.org/0000-0001-6406-1935>

Бацамут Володимир Миколайович – доктор військових наук, професор, заступник начальника науково-дослідного центру службово-бойової діяльності НГУ – начальник науково-дослідної лабораторії службово-бойового застосування НГУ Національної академії Національної гвардії України
<https://orcid.org/0000-0003-2182-6891>

Лещенко Сергій Васильович – психолог військової частини 3008 Західного оперативного-територіального об'єднання Національної гвардії України
<https://orcid.org/0009-0001-2526-5182>