

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЯРОСЛАВА МУДРОГО
ВІЙСЬКОВО-ЮРИДИЧНИЙ ІНСТИТУТ
Кафедра загальновійськових дисциплін**

**ЛЕКЦІЯ № 3
з навчальної дисципліни
"Основи військового управління (у т.ч. штабні процедури НАТО)"**

Модуль 2. Управління військовою організацією.

Тема 1. Загальні функції управління військовою організацією.

Заняття 1. Стили управління командира.

Навчальна та виховна мета:

1. Дати курсантам систематизовані основи наукових знань з питань лекції.
2. Сконцентрувати увагу на найбільш складних і вузлових питаннях лекції.
3. Стимулювати у курсантів активну пізнавальну діяльність по питаннях лекції.
4. Сприяти формуванню у курсантів творчого мислення.
5. Розкрити практичний досвід по вивченню питань лекції з урахуванням досвіду сучасних військових конфліктів та ООС.

Навчальні питання та розрахунок часу:

| № з/п | Навчальні питання | Час | Примітка |
|-------|---|--------|----------|
| I | Вступ. | 5 хв | |
| II | Основна частина | 70 хв. | |
| | 1. Визначення й класифікація основних стилів управління. | 10 хв. | |
| | 2. Характеристика авторитарного (диктаторського), демократичного, ліберального (попустливого) стилю управління. | 25 хв. | |
| | 3. Порівняльна оцінка авторитарного (диктаторського), демократичного і ліберального (попустливого) стилів управління. | 20 хв. | |
| | 4. Стиль управління «управлінська решітка» - система ГРИД. | 15 хв. | |
| III | Заключна частина | 5 хв. | |

Час: 2 години.

Місце: аудиторія НЮУ

Навчальні групи: 1, 2 групи 1-го курсу (магістри) військово-юридичного інституту

Навчально-матеріальне забезпечення:

Інфокус, ноутбук, схеми, плакати, указка, дошка, крейда.

Навчальна література:

1. Методичні рекомендації з планування та організації бою за стандартами НАТО (штаб, бригади (батальйону) та їм рівних. Жовтень 2020.
2. Методичні рекомендації роботи штабного офіцера тактичної ланки. Жовтень 2019.
3. Настанова з оперативної роботи органів військового управління Збройних Сил України. – К.: МОУ, 2022.
3. Основи військового управління. Навчальний посібник. – Харків: НЮУ ім. Ярослава Мудрого», 2012.
4. Основи військового управління. Навчальне - методичний посібник. – Харків: 2015.
6. Стаття. Куртов А.І., С.М. Іващенко. Аналіз підходів до формування оптимального стилю управлінської роботи юрисконсульта військової частини під час повсякденної діяльності. SCIENTIFIK RESEARCH IN XXI CENTURY.

SCIENTIFIK COLLECTION «INTERCONF». Міжнародний збірник наукових праць. XII. Оттава, Канада. 2022. – Вип. 116 (434). – 18.07.22.

7. Стаття. Куртов А.І., С.М. Іващенко. Обґрунтування методики основ управління підрозділом військової організації під час бойових дій з урахуванням стандартів НАТО. [INDEX COPERNICUS](#). RECENT ADVANCES IN SCIENTIFIC WORLD. SCIENTIFIK COLLECTION «INTERCONF». Міжнародний збірник наукових праць. III. "SCIENTIFIC TRENDS AND TRENDS IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION". Умео, Швеція. 2022. – Вип. 121 (385). – 20.02.23.

Методика проведення лекції.

I. Вступ:

1. Перевірка особового складу
2. Перевірити готовність курсантів (студентів) до заняття, наявність робочих зошитів.
3. Довести до курсантів (студентів) тему заняття, навчальні та виховні цілі навчальні питання заняття і план його проведення.

II. Основна частина.

Методика проведення заняття :

1. Оголошується питання заняття.
2. Лекційним методом дається теоретичний матеріал питання заняття, яке супроводжується демонстрацією схем, і плакатів.
3. Кожне питання лекції закінчується відповідями на питання курсантів (студентів).

III. Заключна частина:

1. Підведення підсумків заняття.
2. Доведення теми та дати наступного заняття.
3. Доведення завдань на самопідготовку.

I. ВСТУП

II. ОСНОВНА ЧАСТИНА

Навчальне питання № 1. Визначення й класифікація основних стилів управління.

Стиль керівництва - характерні риси поведінки, прийомів, дій, використовуваних військовим менеджером в процесі управління.

Крім того, **під стилем керівництво розуміє манеру і спосіб поведінки** військового менеджера **в процесі підготовки і реалізації управлінських рішень.**

Усі визначення стилю керівництва зводяться до сукупності характерних для військового менеджера прийомів і способів рішення завдань управління, тобто стиль - це система постійно вживаних методів управління.

Військовий менеджер з властивим тільки йому стилем керівництва у своїй діяльності може використати різні методи управління.

Як видно, стиль керівництва - явище строго індивідуальне, оскільки він визначається специфічними характеристиками конкретної особи і відбиває особливості роботи з підлеглими і технологію ухвалення рішення саме цією особою. Регламентується стиль особистими якостями військового менеджера.

В процесі практичної діяльності формується деякий строго індивідуальний тип, "почерк" військового менеджера, дії якого повторити в деталях практично неможливо. Як немає двох однакових відбитків пальців на руці, так і не існує двох однакових військових менеджерів з однаковим стилем управління.

Якщо тільки звернутися до назви типів стилів керівництва, то цей калейдоскоп можна переглядати до безкінечності. Ось які стилі керівництва зустрічаються в літературі: авторитарний, демократичний, ліберальний, цільовий, керівний, диктаторський, направляючий, безперервний (послідовний), партисипативний, дистанційний, делегуючий, контактний, направляючий і аналітичний, новаторський і інтуїтивний, ситуаційний і консервативний, хоровод, командний, колективний і так далі. Зрозуміло, що усе це не сприяє можливості вивчення проблеми і створює значні утруднення.

Ми не вивчатимемо усі ці стилі, а зупинимось тільки на трьох основних стилях керівництва : авторитарному (диктаторському), демократичному і ліберальному (потуранні). Уперше обґрунтував ці три основні стилі керівництва в 1938 році американський учений німецького походження Курт Левин (1890-1947).

З сучасних стилів керівництва найбільше застосування в практиці управління отримав стиль «управлінська система - ГРИД», який розроблений в 1964 році американськими ученими Робертом Блейком і Джейн Моутон.

Навчальне питання № 2. Характеристика авторитарного (диктаторського), демократичного, ліберального стилю управління.

2.1. Характеристика авторитарного (диктаторського) стилю управління.

Цей стиль припускає офіційність стосунків, зосередження влади і відповідальності в руках командира, неухильне дотримання дистанції між ним і підлеглими, віддачу в наказовій формі обов'язкових для виконання розпоряджень, мотивування переважно за допомогою покарань. Авторитарний командир не допускає активної участі підпорядкованих в прийнятті рішень

Така поведінка пригнічує позитивні стимули в роботі, не відповідає прагненням підлеглих. Сам же командир-автократ, як правило, лаконічний в спілкуванні з підлеглими. У його словах завжди переважають начальницькі нотки. Він не терпить заперечень, зауважень, вирази підлеглими власної думки. Навіть зовні частенько такі командири - похмурі, постійно заклопотані люди, на їх лицях написані зайнятість і величезна заклопотаність справами. Кожному командирові-автократові певною мірою властивий захват владою, отримання задоволення не від творчості, а від одного права віддавати накази.

Для командира-автократа характерні догматизм і стереотипність мислення. Усі нові сприймається ним з обережністю або взагалі не сприймається, оскільки в управлінській роботі він практично користується одними і тими ж методиками, тобто уся влада зосереджена в його руках. Навіть розміщення підлеглих і командира в процесі проведення нарад підпорядковане його ідеології (усі постійно мають бути на видноті - рис.1).

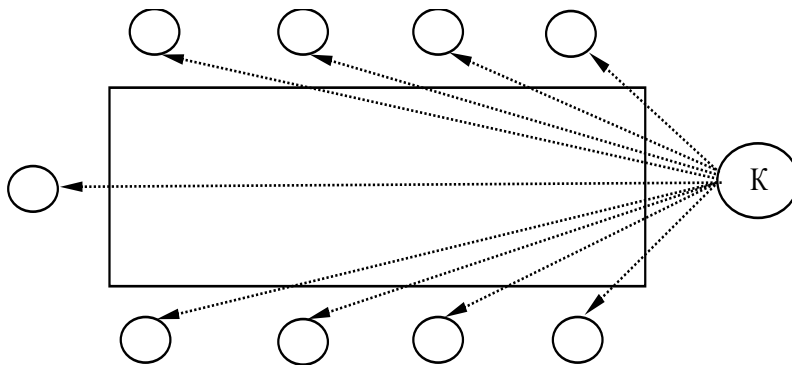


Рис 1. Місце командира-автократа.

Це створює напружену обстановку, оскільки підлеглі в цьому випадку бажали б уникати тісного контакту з таким начальником.

Іноді авторитарний стиль управління набуває форми жорсткої диктатури. При цьому командир проявляє себе як незалежний правитель з необмеженою владою. На його думку, саме він має право вирішувати, що добре і що погано. Він вважає вірними тільки такі стосунки між начальником і підлеглими, коли останні беззастережно приймають до виконання його вказівки. Він увесь націлений на виконання вказівок вищестоящих рівнів управління. Інтереси підлеглих його не хвилюють зовсім, або він приділяє їм увагу в останню чергу.

Це не створює зацікавленості виконавців в результатах роботи, формує несприятливий морально-психологічний клімат, породжує внутрішні конфлікти. Військовий колектив в підпорядкуванні такого командира внутрішньо нестійкий. Усі підлеглі (чи деяка частина) бувають таємно не згодні або байдужі до рішень командира, оскільки останні були прийняті без їх участі. Роль підлеглих зводиться тільки до виконання розпоряджень.

Цей стиль не стимулює ініціативу підлеглих, вона, навпаки, часто карана командиром-автократом, що робить неможливим підвищення ефективності роботи підрозділу. Під керівництвом командира-автократа неприємно працювати, бо звільнення або перекидання неугодних підлеглих є метою його управлінської діяльності. У спорі він часто вимовляє сакраментальну фразу: "Ми з тобою не спрацюватимемо". У таких умовах природно відсутня задоволеність службою, оскільки підлеглі вважають, що їх творчі сили не знаходять належного застосування.

Не слід, проте, вважати, що жорстка диктатура абсолютно непридатна. Авторитарний стиль управління вважається універсальним і використовується переважно при управлінні підлеглими невисокої кваліфікації, що виконують прості рутинні види роботи, у випадках, коли виконавці зобов'язані беззастережно підкорятися (воєнізовані організації, дії в надзвичайних умовах) або довіряють керівникові.

Командир неминує стає автократом в двох випадках:

- 1) коли він за своїми особистими якостями і рівнем кваліфікації коштує нижче людей, якими повинен управляти;
- 2) якщо його підлеглі мають занадто низьку загальну і професійну культуру і в колективі відсутній професіоналізм і цілеспрямованість.

2.2. Характеристика демократичного стилю управління.

Демократичний стиль управління припускає, що командир довіряє підлеглим, консулюється з ними, уникає диктаторства, делегує повноваження, створює сприятливий морально-психологічний клімат, широко використовує заохочення. Усе це підвищує зацікавленість підлеглих, збільшує їх відданість організації.

Демократичний командир зберігає за собою належні права, але, в той же час, рахується з думкою своїх підлеглих і забезпечує їх участь в ухваленні рішень.

Командир-демократ прагне, якомога більше питань вирішувати колективно, систематично інформувати підлеглих про стан справ в підрозділі, правильно реагує на критику. Кращим засобом для цього служить не лише індивідуальна взаємодія (комунікація) між підлеглими і командиром, але і взаємодія колективна (комунікація між командиром і військовим колективом), спільна діяльність усієї групи в цілому.

Найбільш раціональною формою колективної взаємодії в демократичній групі є нарада за участю усіх її членів. На таких нарадах вирішуються найважливіші питання, що відносяться до усіх або до більшості членів цієї групи. Командир при проведенні ділових нарад розміщується, як правило, в середині групи. Це створює невимушену обстановку при обговоренні вирішуваних проблем (мал. 2).

Учасники наради мають можливість висловити свою думку і воно враховується в процесі ухвалення рішень. Усе це забезпечує сприятливу атмосферу і взаємну довіру між командиром і підлеглими.

Командир-демократ в спілкуванні з підлеглими гранично ввічливий і доброзичливий, знаходиться в постійному контакті, частина управлінських функцій делегує іншим фахівцям, довіряє підлеглим, вимогливий, але справедливий.

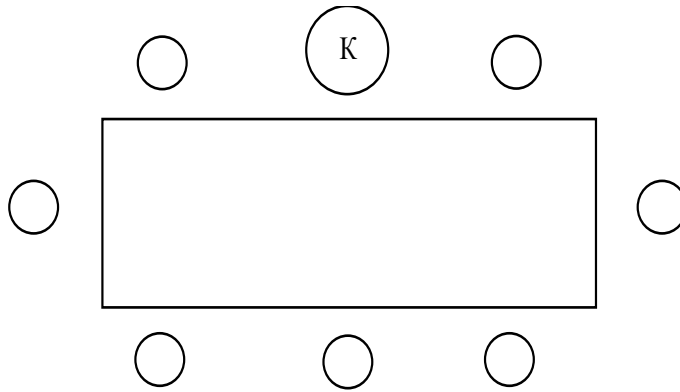


Рис.2. Місце командира-демократа.

За описаних умов служба в такій організації придбаває певну привабливу силу. Підлеглі відчувають свою роль і значення, отримують додаткові стимули до роботи і охоче представляють інформацію в розпорядження командира. Тут складається найбільш приємне середовище для мотивації. Особливо сприятливий вплив робить той факт, що підлеглі відчувають велике особисте задоволення від своєї роботи, а з боку командира отримують належну оцінку своїх трудових зусиль, результатів роботи, пропозицій і ідей. Успіхи в цьому випадку признаються не лише за командиром, але і за усім колективом, що теж цінно для людини. Вплив групи також виявляється сильнішим, ніж тільки дія з боку командира або окремих колег.

Демократичний стиль носить дорадчий характер, залишає відкритий можливість для висунення нових альтернатив, які командир враховує, але зрештою рішення приймає командир, причому одноосібно і повністю бере на себе відповідальність за це рішення, навіть якщо воно базується на радах підлеглих, що виявилися невдалими.

Зазвичай демократичний стиль керівництва застосовується при виконанні складної роботи, що вимагає творчого підходу, а також якщо виконавці добре розбираються в її тонкощах і можуть внести в неї багато нового, цінного.

2.3. Характеристика ліберального (потурання) стилю управління.

Ліберальний стиль управління припускає, що керівник ставить перед виконавцями проблему, створює необхідні умови для їх роботи, визначає її правила, задає межі рішення, а сам відходить на другий план, залишаючи за собою функції консультанта, арбітра, експерта, що оцінює отримані результати, помічника в складних ситуаціях, а група має повну свободу приймати рішення.

Застосування цього стилю знаходить все більше поширення у зв'язку із зростаючими масштабами наукових досліджень і дослідно-конструкторських

розробок, здійснюваних силами фахівців, що не приймають тиски, дріб'язкової опіки і ін.

Типовою для ліберального (потурання) командира є низька міра прояву влади і особистого впливу на підлеглих. Такий командир практично не втручається в діяльність колективу, а підлеглим надана повна самостійність, можливість індивідуальної і колективної творчості. Він вважає підлеглих рівними партнерами в процесі підготовки рішень. При цьому спостерігається високий рівень довіри командира своїм підлеглим, але і відсутність у них належної поваги до командира. Командир не демонструє своєї влади при підготовці рішень. Більше того, він приймає рішення, запропоноване групою підлеглих, навіть якщо воно не співпадає з його власним рішенням. У ряді випадків це є результатом професійної слабкості командира.

Такий командир зазвичай ввічливий з підлеглими, готовий відмінити раніше прийняте ним рішення, особливо, якщо це погрожує його популярності. Відрізняє командирів-лібералів безініціативність, неосмислене виконання директив вищестоящих органів управління.

Командир-ліберал орієнтується на особові стосунки, робить упор на взаємодопомогу. Він уникає дріб'язкової опіки над підлеглими, більше того - не втручається в їх дії, іноді надмірно довіряючи і не забезпечуючи належного контролю. З наявного арсеналу засобів дії на колектив основне місце у ліберала займають умовляння і прохання. При виконанні управлінських функцій він пасивний, можна сказати "пливе за течією". Командир-ліберал боїться конфліктів, в основному погоджується з думкою підлеглих. В той же час, ліберал піклується про підлеглих, зважає на їх потреби, допомагає їм вирішувати навіть побутові проблеми, надаючи їм повну свободу. Не випадково ліберальний стиль керівництва часто називають потуранням, пасивним.

М'якість в спілкуванні з людьми заважає йому придбати реальний авторитет, оскільки окремі підлегли вимагають від нього поблажок, які він і робить, боячись зіпсувати з ними взаємовідносини. Наслідком цього може бути панібратство, а "дистанція" командира зі своїми підлеглими на роботі украй незначна.

Кінець кінцем, командир ліберального стилю не проявляє скільки-небудь виражених організаційних здібностей, слабо контролює і регулює дії підлеглих і, як наслідок, його управлінська діяльність не має результату.

В той же час такий стиль легко може перетворитися на бюрократичний, коли керівник зовсім усувається від справ, передаючи їх до рук висуванців. Останні від його імені управляють колективом, застосовуючи при цьому все більш і більш авторитарні методи. Сам він лише робить вигляд, що влада знаходиться в його руках, а на ділі все більше і більше стає залежним від своїх помічників.

Ліберальний стиль в чистому вигляді у військових організаціях зустрічається досить рідко, оскільки забезпечення високої ефективності бойового застосування підрозділу (частини) несумісне із слабкістю управління.

Навчальне питання № 3. Порівняльна оцінка авторитарного (диктаторського), демократичного і ліберального стилів управління.

Дослідження показали, що в умовах авторитарного стилю можна виконати в два рази більший об'єм роботи, чим в умовах демократичного, але її якість, оригінальність, присутність елементів творчості будуть на такий же порядок нижче;

Доведено, що близько 60% діяльності командира-автократа складається з наказів, команд, вказівок, тоді як у командира-демократа накази і команди складають лише 5%.

Зрештою усе зводиться до технології ухвалення управлінських рішень, зокрема командир:

- 1) одноосібно приймає рішення і сповіщає про воно ("чистий автократ");
- 2) дозволяє підлеглим діяти без обмежень, встановлених керівництвом "зверху" ("чистий ліберал" - "чисте невтручання");
- 3) розкриває суть проблеми, дає вказівку, оцінює пропозиції, приймає рішення ("чистий демократ").

Дослідження німецьких учених виявили залежність між результатами праці і стилем управління. Ефективність різних стилів оцінювалася впродовж трьох років. Найвищі результати у колективу, де переважає демократичний стиль управління, і найнижчі - ліберальний і авторитарний (рис.3).

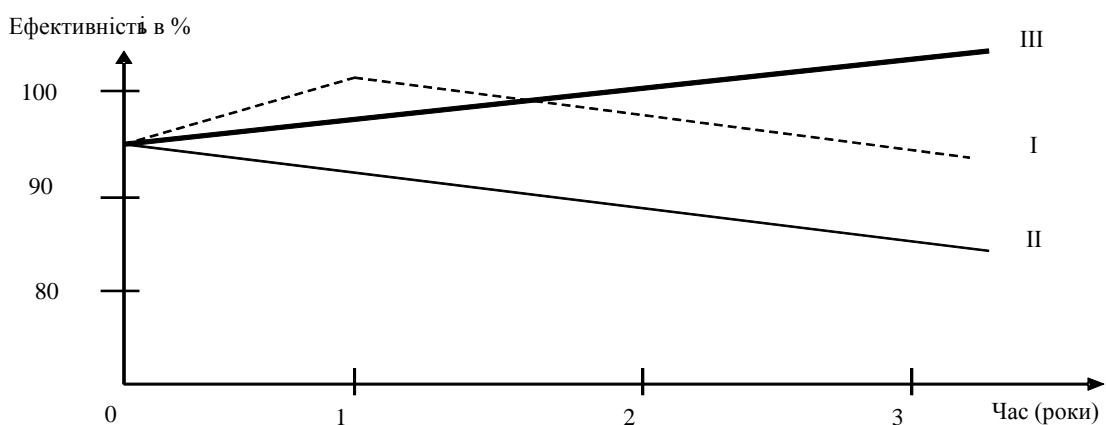


Рис. 3. Ефективність різних стилів роботи керівника:
I – авторитарний; II – ліберальний; III – демократичний

Проте дослідження, проведені відомим американським вченим Куртом Левиным, показали, що працівники віддавали перевагу демократичному керівникові, але більше продуктивно працювали при авторитарному керівнику.

Дослідження останніх років також підтвердили факт, що демократичний стиль не завжди є найбільш продуктивним. Працівники таких професій, як пожежні, поліцейські, адміністративні (які близькі до військовослужбовців) вважали за краще і були задоволені роботою з авторитарним керівником.

Слід мати на увазі, що кожен з трьох стилів керівництва в чистому вигляді зустрічається дуже рідко. Гнучкість командира і полягає в тому, щоб використати переваги кожного стилю і застосовувати його залежно від

особливостей ситуації. На цьому положенні засновані багатовимірні стилі управління.

Навчальне питання № 4. Стиль управління «управлінська решітка - система ГРИД».

Стиль управління «управлінські грати» - система ГРИД.

Найбільш відомим сучасним багатовимірним стилем управління є «управлінські грати - система ГРИД», яку розробили в 1964 році американські учені Роберт Блейк і Джейн Моутон

Система ГРИД є матрицею, утвореною перетином двох змінних або вимірів (рис.4) :

1) турбота про виконання завдання (вісь X) - прагнення командира до отримання позитивних результатів у виконанні завдання;

2) турбота про підлеглих (вісь Y) - прагнення командира до досягнення кінцевих результатів на основі довіри і поваги підлеглих, симпатії один до одного, розуміння і підтримки.

Взаємозв'язок вимірів для визначення стилю управління схематично може бути показаний у вигляді решітки з 9-бальною оцінкою.

На цьому малюнку: 1 бал - це низька міра виміру, а 9 балів - висока. Інші показники означають проміжні міри того або іншого виміру. З використанням цієї моделі можна представити 81 стиль управління, кожен з яких характеризується значеннями X і Y .

З цієї сукупності стилів управління можна виділити п'ять граничних стилів, які характеризуються властивостями поведінки командира і його взаємовідносин з підлеглими.

Стиль управління 9.1 - максимальна турбота про ефективність виконання завдання (9 балів) поєднується з мінімальною турботою про підлеглих (1 бал). Командир із стилем управління 9.1 віддає перевагу максимізації результатів виконання завдання, диктуючи підлеглим, що і як вони повинні робити. Такий стиль управління називають управлінням на основі виконання завдання.

Стиль управління 1.9 - мінімальна турбота про ефективність виконання завдання (1 бал) поєднується з максимальною турботою про підлеглих (9 балів). Основна увага приділяється збереженню дружніх стосунків між військовослужбовцями, нехай навіть за рахунок результатів виконання завдання. Такий стиль управління називають управлінням підлеглими.

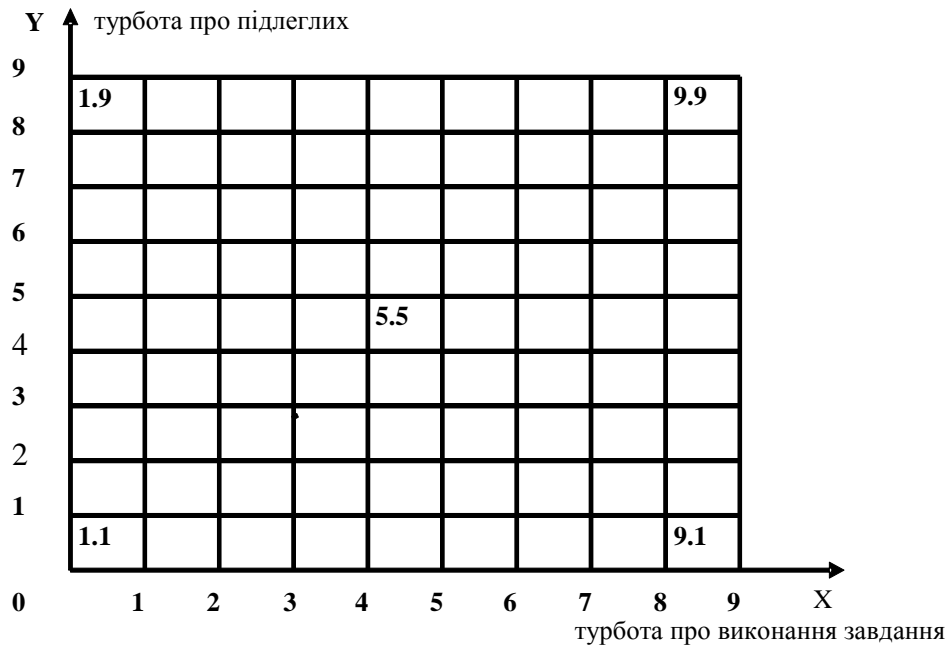


Рис. 4. Управлінська решітка, система ГРІД.

Стиль управління **1.1.** - мінімальна турбота про виконання завдання і про потреби підлеглих. Командир цього стилю управління докладает мінімальних зусиль, які потрібно для того, щоб зберігати своє місце в підрозділі або організації в цілому. Такий стиль управління називають убогим управлінням;

Стиль управління **5.5.** - це командир з філософією "золота середина". У її основі лежить система допущень, що забезпечують мирне співіснування командира і підлеглих;

Стиль управління **9.9.** - високий рівень турботи про виконання завдання синтезований з високим рівнем турботи про підлеглих. У діях командира стилю 9.9 переважають демократичні прийоми рішення завдань і взаємовідносин з підлеглими. Такий стиль управління дістав назву колективне управління.

Обстеження значного числа менеджерів підтвердило гіпотезу засновників моделі ГРІД про те, що незалежно від ситуації, стиль **9.9.** є кращим. Ця модель використовується командирами - демократами для вироблення кращої лідерської поведінки через участь в програмах навчання і підготовки, спеціально розроблених для вироблення у них стилю **9.9.**

За допомогою тесту на практичному занятті ми займемося визначенням стилю управління командира підрозділу залежно від ситуації.

III. ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА

Обговорено та затверджено
на засіданні кафедри
від „___” ___ 20__ р.
Протокол № ___

Професор кафедри

Анатолій КУРТОВ

“ ___ ” ___ 20__ р.