

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

МЕТОДИЧНА РОЗРОБКА
для проведення **практичного заняття № 1**
з навчальної дисципліни
"Основи військового управління (у т.ч. штабні процедури НАТО)"

Модуль 1. Теоретичні основи військового управління.

Тема 1. Основні категорії та принципи військового управління.

Заняття 3. Практичне заняття 1. Принципи військового управління на основі теорій (шкіл) менеджменту.

ХАРКІВ

Навчальна та виховна мета:

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

Навчальні питання та розрахунок часу:

№ з/п	Навчальні питання	Час	Приміт
I	Вступ	5 хв.	СР
II	Основна частина	70 хв.	120 хв.
	1. Еволюція принципів і теорій (шкіл) менеджменту.	10 хв.	
	2. Принципи військового управління на основі теорій (шкіл) наукового менеджменту.	30 хв.	
	3. Принципи військового управління на основі адміністративної (класичної) теорії (школи) менеджменту.	30 хв.	
	4. Принципи військового управління на основі теорії (школи) менеджменту «людських відносин».		20 хв.
	5. Принципи військового управління на основі теорії (школи) поведінкового менеджменту (теорії «X», «Y»).		20 хв.
	6. Принципи військового управління на основі теорії менеджменту "Z".		30 хв.
	7. Напрямки вдосконалення менеджменту.		20 хв.
	8. Досвід застосування принципів менеджменту в управлінні військовою організацією.		30 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.

ЗМІСТ ЗАНЯТТЯ ТА МЕТОДИКА ЙОГО ПРОВЕДЕННЯ.

I. Вступ.

1. Перевірити наявність у курсантів навчальної літератури, зошитів.
2. Довести до курсантів тему заняття, навчальні питання, навчальні і виховні цілі заняття та план його проведення.
3. Нагадати курсантам завдання, яке було дане їм раніше на підготовку до заняття.
4. Перевірити готовність курсантів до заняття.

II. Основна частина.

Методика проведення заняття:

1. Оголошується питання заняття.
2. Оголошується оперативний час.
3. Всі курсанти ставляться в посаду командира (начальника) відповідного підрозділу.
4. Видається завдання за № .
5. Виділяється час на підготовку доповіді за завданням на поставленій посаді.
6. Заслуховують доповіді 2 – 3 курсантів.
7. По кожній доповіді заслуховують інші курсанти, які доповнюють доповідь або відзначають помилки, недоліки.

8. Викладач при необхідності розбирає і доповнює доповідь, а також приводить кафедральний варіант доповіді і підводить остаточний підсумок по відробітку питання заняття.

III. Заключна частина.

1. Підвести підсумки заняття.
2. Відмітити кращі відповіді.
3. Надати завдання на самостійну підготовку.

I. ВСТУП

II. ОСНОВНА ЧАСТИНА

Навчальне питання № 1. Еволюція принципів і теорій (шкіл) менеджменту.

Завдання 1.1. Вивчіть еволюцію принципів і теорій (шкіл) менеджменту (немає в УП).

Принципи менеджменту - це правила, якими необхідно керуватися в процесі управління. Принципи менеджменту в процесі функціонування системи керування не вибираються, а їм слідують.

Щоби вивчити менеджмент потрібно знати його минуле, сьогодення і майбутнє. Аналіз минулого дозволяє краще зрозуміти сьогодення, щоб спрогнозувати майбутній розвиток.

Менеджмент не завжди сприймався в тому вигляді, як він буде описаний в даному навчальному посібнику. Погляди на управління розвивалися в міру того, як розвивалися суспільні відносини, удосконалювалася технологія виробництва, з'являлися нові засоби зв'язку та обробки інформації. Змінювалася практика управління - змінювалося і вчення про управління.

З лекції 1 нам відомо, що практика менеджменту, військового менеджменту та державного менеджменту виникла в глибоку давнину. Кожен з цих видів менеджменту розвивався своїм шляхом і чинив вплив на еволюцію інших видів менеджменту. Теорія управління з найдавніших часів до кінця XIX ст. була розвинена слабо. В основному управління здійснювалося на практиці здебільшого методом проб і помилок. Однак практику (мистецтво) менеджменту необхідно знати тому, що воно заклало фундамент теорії менеджменту.

Перший прорив в теорії управління, що стався на початку XX століття і пов'язаний з "тейлоризму", був заснований на положенні про те, що управляти можна "науково". Подальший великий крок у розвитку теорії управління, тісно пов'язаний з попереднім, полягав у поширенні "принципів управління", сформульованих А. Файолем, що можна визнати першим самостійним результатом "науки адміністрування" в її тепер уже класичному варіанті, орієнтованому насамперед на побудову формальних організаційних структур і систем. Не випадково американці називають француза Файоля батьком менеджменту. Третій прорив в теорії управління, порівнянний за своїм значенням з першими двома і званий часто "неокласичним" - зародження школи "людських відносин" на рубежі 30-х років XX століття. У 1940 - 60-і роки, цей напрямок було продовжено розвитком теорії організацій як соціальних систем, але за своїм характером це було не що інше як використання досягнень психології та соціології - наук про людську поведінку - в управлінні. Новий ривок в теорії управління - розвиток сучасних кількісних методів обґрунтування рішень в 1930 - 60-ті роки - виявився прямим наслідком застосування математики і комп'ютерів в управлінні. Саме "кількісна школа" у світовій управлінській думки стимулювала залучення положень теорії систем, кібернетики - галузей науки,

що синтезують, інтегруючих складні явища - до управління, що по закінченні сприяло подоланню конфлікту між раціоналізмом прихильників "науки управління" і романтизмом ентузіастів налагодження гармонії в людських відносинах, організаціях і суспільстві.

На рубежі 1970-х років переломною для всієї теорії управління з'явилася чітко сформульована ідея про те, що організація - це відкрита система, яка пристосовується до своєї досить різноманітної зовнішньої і внутрішньої середовища, і головні причини того, що відбувається усередині організації, слід шукати поза її.

70 - 80-ті роки ХХ століття ознаменувалися в теорії управління переходом від універсалізму до "ситуаційного підходу", порівнянний з переходом від площини до тривимірного простору, від німого чорно-білого кіно до кольорового зі стереофонічним звуком.

Десятиліття 80-х ознаменувався новим проривом - несподіваним для багатьох американських вчених відкриттям значення "організаційної культури" як потужного інструменту управління, особливо ефективно використовуваного японцями. Сьогодні багато американських теоретиків схильні ставити культуру по силі впливу на людей врівень з організацією як управлінським інструментом.

Якщо говорити про роки 90-х двадцятого сторіччя і перших роках ХХІ століття, то проглядаються три найбільш цікаві тенденції. Перша з них пов'язана з деяким поверненням до минулого - усвідомленням значення матеріальної, технологічної бази сучасного виробництва і надання послуг. Це викликано не тільки застосуванням комп'ютерів в управлінні, а й взагалі посиленням впливу технічного прогресу і нових технологій на досягнення цілей організації. Як видається, управлінська думка знову вступає в період деякого посилення в ній "технократизму" на новій, більш глибокій і здоровій основі.

Однак, паралельно з цим спостерігається і друга тенденція, яка стосується вже соціальних, поведінкових аспектів, - це посилення уваги не тільки до організаційної культури, а й до різних форм демократизації управління, участі рядових працівників у здійсненні управлінських функцій, у прибутках і власності. Ця ідея, що зародилася в 30-і роки і наполегливо розвивається теоретиками 50-60х років ХХ ст., у практиці американського менеджменту реалізувалася, втім, досить мляво. Цим американський менеджмент відрізнявся від європейського і японського (хоча і дуже своєрідного в цьому сенсі) управління. Але сьогодні демократизація управління, участь в управлінні рядових працівників - це реальність. Вже загальноновизнано - і в Європі, і в Японії, і в США - що за демократизованими, "партісіпативними" формами управління - майбутнє.

В умовах комуністичної ідеології розроблялася теорія управління, істотно відмінна від управлінської думки, що розвивалася в системах з вільними ринковими відносинами. Багато видатні вчені і практики управління колишнього Радянського Союзу висували цікаві та оригінальні ідеї, що стосувалися управління. Однак будучи прив'язаними до історично не виправдала себе соціально-економічній системі, ці ідеї й теоретичні розробки у своїй масі виявилися не прийнятими світовим досвідом менеджменту і в

кінцевому рахунку опинилися поза основного русла розвитку управлінської думки.

Тому в підручнику ми зупинимося на розгляді тільки тих навчань про управління, які широко відомі і прийняті в більшості країн світу.

Щоб не залишитися в відстаючих, Україна належить теж прийняти на "озброєння" сучасну теорію і практику менеджменту.

В основу класифікації теорій управління ХХ ст. покладено три головні елементи організації: завдання, людина, управління [24, с.44].

Для першої половини ХХ століття, коли закладалися основи сучасного уявлення про управління, був характерний упор на якийсь один з цих елементів - з'явилися "одномірні" вчення про управління. З середини ХХ століття і до теперішнього часу, з поглибленням знань про управління і зі зміною характеру управління все більшого розвитку став отримувати новий підхід, що погоджує ці та інші елементи в єдине і органічне ціле. Цей період відповідає "багатовимірним" ("синтетичним") навчань про управління.

Проте теорія менеджменту не грала роль пасивного прямування за практикою управління. Більше того, саме висунуті і сформульовані провідними умами управлінської думки нові ідеї в області теорії управління і нові підходи до здійснення управління зазвичай знаменували собою рубежі, починаючи з яких відбувалися широкі перетворення в практиці менеджменту.

Таким чином, з викладеного випливає, що виникнення і розвиток менеджменту з найдавніших часів до теперішнього часу будемо розглядати за трьома етапами:

Етап практичного менеджменту і зародження теорії управління, охоплює період часу з найдавніших часів до кінця ХІХ ст.

Етап виникнення і розвитку "одновимірних" шкіл менеджменту - з кінця ХІХ ст. до середини ХХ ст.

Сучасний етап "багатовимірних" ("синтетичних") навчань менеджменту - з середини ХХ ст. до теперішнього часу.

В даний час можна виділити п'ять основних сформованих теорій (шкіл) менеджменту:

Теорія (школа) наукового менеджменту.

Теорія (школа) адміністративного, або класичного менеджменту.

Теорія (школа) людських відносин.

Теорія (школа) поведінкового менеджменту.

Теорія (школа) науки управління (математична школа управління).

Завдання 1.2. Доповісти еволюцію принципів і теорій (шкіл) менеджменту.

Можна виділити п'ять основних сформованих теорій (шкіл) менеджменту:

1. Теорія (школа) наукового менеджменту.

2. Теорія (школа) адміністративного, або класичного менеджменту.

3. Теорія (школа) людських відносин.

4. Теорія (школа) поведінкового менеджменту.

5. Теорія (школа) науки управління (математична школа управління).

Теорія (школа) наукового менеджменту зародилася з появою робіт Фредеріка Уінсом-лоу Тейлора (1856-1915). За словами П. Друкера, «тейлоризм - це скеля, на якій ми споруджуємо нашу дисципліну». Система Тейлора заклала основи наукової організації праці через «створення численних правил, законів і формул, які замінюють особисте судження працівника і які можуть бути з користю застосовувані тільки після того, як буде проведений систематичний облік, вимір їх дії». Тейлор ввів розчленування трудового процесу на окремі елементи з метою їх аналізу і найкращого освоєння.

Поряд з Тейлором основи наукової школи визначили роботи:

Френка Гілберт (1862-1924) і його дружини Ліліан Гілберт (1878-1958), Генрі Гантта (1861-1919). Вони розробили елементи наукової організації праці на рівні окремих рухів і операцій⁴;

Гаррингтона. Емерсона (1853-1931), який сформулював 12 принципів підвищення продуктивності праці в організації.

Теорія (школа) адміністративного, або класичного менеджменту ґрунтується на створенні універсальних принципів управління, реалізація яких орієнтована на успіх. Першими представниками цієї школи є А. Файоль (1841-1925), Ліндалл Урвик, М. Вебер (1864-1920), Г. Форд (1863-1947), А. А. Богданов (1873-1928), А. К. Гаст (1882-1941).

Анрі Файоль (видатний французький адміністратор і підприємець) основну свою увагу концентрував на управлінських кадрах: «Управляти - вести підприємство до його мети, витягуючи максимальні можливості з усіх наявних у розпорядженні ресурсів».

Діяльність Генрі Форда орієнтувалася на великі промислові комплекси.

Олександр Олександрович Богданов заклали основи загальної теорії систем, ввів поняття зворотного зв'язку, керованої і керуючої систем, систематизовані закономірності організаційних систем різної природи (живої та мертвої).

Теорія (школа) людських відносин орієнтована на менеджмент як систему соціально-психологічних факторів. Основоположниками даної школи вважаються Ф. Тейлор, Мері Паркет Фоллетт (1868 - 1933), Елтон Мейо (1880 - 1949) і Ч.Барнард (1886 - 1961 рр.),

Елтон Мейо відмовився від принципів Тейлора. Він вважав, що організація володіє єдиною соціальною структурою і завдання менеджменту - розвивати неформальну структуру управління з метою впливу на результати діяльності.

Теорія (школа) поведінкового менеджменту. Основоположниками цієї школи вважаються Абрахам Маслоу (1908-1970), Фредерік Герцберг, Дуглас Макгрегор (1906-1964), Ч.Барнард (1886 - 1961 рр.), П. М. Кержінцев (1881-1940), Дейл Карнегі (1888- 1945).

Абрахам Маслоу сформулював ієрархію потреб людини і розташував їх у вигляді піраміди, що складається з п'яти рівнів. У найпростішому випадку потреби задовольняються послідовно, і це виступає мотивацією людини.

Розвиваючи ідеї Маслоу, Фредерік Герцберг ввів двомірну модель мотивуючих факторів (гігієнічні і мотивуючі), кожна з координат якої поділяється на ступені.

Теорія (школа) науки управління (математична школа) сформувалася в середині ХХ ст., Спирається на перші роботи Норберта Вінера, Л. В. Канторовича, А.І. Берга, Р. Акоффа, Р. Беллмана, Л. Берталанфі, С. Біра, Д. Форрестора. Вона розглядає три підходи до управління (системний, процесний і ситуаційний) і кількісні математичні методи. Школа характеризується використанням в менеджменті оптимізаційних і кількісних методів, математичного моделювання. Ключовим елементом при цьому є заміна словесних міркувань на побудову та аналіз моделей.

Кібернетика стимулювала впровадження математичних методів та обчислювальної техніки в сферу управління організацією.

Останнім часом сформувалося кілька напрямків удосконалення менеджменту. З одного боку, відбувається систематизація всього комплексу знань у галузі менеджменту, а з іншого - розробка нових принципів управління. Наприклад, «теорія хаосу» - це подання менеджменту як механізму, найменші зміни в якому ведуть до принципових змін в керованому об'єкті. Невеликі зміни можуть призвести до радикальних наслідків у поведінці керованої системи. При цьому здаються випадковими зміни насправді складаються в закономірний малюнок, і його наслідки можна передбачити. Згідно з принципами цієї теорії, керівнику слід абстрагуватися від невеликих, що здаються випадковими змін і зосередитися на виявленні загальної тенденції. Менеджер проорокує найбільш ймовірні наслідки і приймає відповідні правильні рішення.

Навчальне питання № 2. Принципи військового управління на основі теорій (шкіл) наукового менеджменту.

Теорія (школа) наукового менеджменту зародилася з появою робіт Фредеріка Уінсом-лоу Тейлора (1856-1915). За словами П. Друкера, «тейлоризм - це скеля, на якій ми споруджуємо нашу дисципліну». Система Тейлора заклала основи наукової організації праці через «створення численних правил, законів і формул, які замінюють особисте судження працівника і які можуть бути з користю застосовувані тільки після того, як буде проведений систематичний облік, вимір їх дії». Тейлор ввів розчленування трудового процесу на окремі елементи з метою їх аналізу і найкращого освоєння.

Поряд з Тейлором основи наукової школи визначили роботи:

Френка Гілберт (1862-1924) і його дружини Ліліан Гілберт (1878-1958), Генрі Гантта (1861-1919). Вони розробили елементи наукової організації праці на рівні окремих рухів і операцій⁴;

Гаррінгтона. Емерсона (1853-1931), який сформулював 12 принципів підвищення продуктивності праці в організації.

Завдання 2.1. Вивчити принципи наукового управління Тейлора.

Основні принципи наукового менеджменту Тейлора полягати в наступному:

1) розробка оптимальних методів здійснення роботи на базі наукового вивчення витрат часу, рухів, підсилень і т.п. ;

2) абсолютне дотримання розроблених стандартам;

3) підбір, навчання і розстановка робітників на ті робочі місця і завдання, де вони можуть дати найбільшу користь;

4) оплата за результатами праці (менше результати - менше оплата, більше результати - більше оплата);

5) використання функціональних менеджерів, що здійснюють контроль за спеціалізованими напрямками;

6) підтримання дружніх відносин між робітниками і менеджерами з метою забезпечення можливості здійснення наукового управління.

Дайте відповідь на наступні контрольні питання:

1. Доповісте. принципи управління Тейлора.

2. Які принципи управління Тейлора застосовуються або можуть бути застосовані для управління окремими військовослужбовцями в сучасних військових організаціях?

3. Які принципи управління Тейлора застосовуються або можуть бути застосовані для управління сучасними військовими організаціями?

4. Запропонуйте додаткових принципи військового управління.

Навчальне питання № 3. Принципи військового управління на основі адміністративної (класичної) теорії (школи) менеджмент.

Теорія (школа) адміністративного, або класичного менеджменту ґрунтується на створенні універсальних принципів управління, реалізація яких орієнтована на успіх. Першими представниками цієї школи є А. Файоль (1841-1925), Ліндалл Урвік, М. Вебер (1864-1920), Г. Форд (1863-1947), А. А. Богданов (1873-1928), А. К. Гаст (1882-1941).

Анрі Файоль (видатний французький адміністратор і підприємець) основну свою увагу концентрував на управлінських кадрах: «Управляти - вести підприємство до його мети, витягуючи максимальні можливості з усіх наявних у розпорядженні ресурсів».

Діяльність Генрі Форда орієнтувалася на великі промислові комплекси.

Олександр Олександрович Богданов заклав основи загальної теорії систем, ввів поняття зворотного зв'язку, керованої і керуючої систем, систематизовані закономірності організаційних систем різної природи (живої та мертвої).

Завдання 3.1. Вивчити принципи управління Файоля, які викладені в роботі [2. с.47-48]

Дайте відповідь на наступні контрольні питання:

1. Доложіть принципи управління Тейлора.

2. Які принципи управління Файоля застосовуються або можуть бути застосовані для управління окремими військовослужбовцями в сучасних військових організаціях?

3. Які принципи управління Файоля застосовуються або можуть бути застосовані для управління сучасними військовими організаціями?

4. Запропонуйте додаткових принципи військового управління.

Завдання 3.2. Вивчити принципи побудови формальної організації, Ліндала Урвіка

[2. С.25-26.]

Дайте відповідь на наступні контрольні питання:

1. Доповісте принципи побудови формальної організації, прдложенние Ліндалл Урвік.
2. Які принципи побудови формальної організації, прдложенние Ліндалл Урвік, застосовуються або можуть бути застосовані в сучасних військових організаціях?
3. Запропонуйте додаткових принципи побудови формальної військової ворганізації

Завдання 3.3 Вивчіть принципи побудови "ідеальної організації", прдложенние Максом Вебером.

На думку Вебера, тільки бюрократичний тип організації сприяє досягненню нею найбільшої ефективності виробництва. У своїх працях він сформулював принципи побудови "ідеальної організації". До них належать такі:

- 1) вся діяльність організації розчленовується на найпростіші елементарні операції, виконання яких формально закріплюється за окремими ланками;
- 2) кожен керівник наділяється формально закріпленої владою, авторитетом і правами, які діють тільки всередині організації. Організація будується на дотриманні принципу ієрархії; кожен член організації підпорядковується посадовій особі, що займає вищестояще положення по службових сходах;
- 3) розробляються чіткі правила, інструкції та стандарти, що визначають порядок роботи і відповідальність кожного члена організації;
- 4) будь-який керівник повинен бути однаково справедливим по відношенню до своїх колег і підлеглих і в теж час повинен зберігати необхідну "соціальну дистанцію"; виключається використання емоцій та особистих міркувань;
- 5) в організації повинна існувати певна кадрова політика, що забезпечує стимулювання діяльності її членів. Кожен працівник повинен займати посаду відповідно до своєї кваліфікації і компетенцією і має бути огорожений від можливості довільного звільнення. Просування працівників по службових сходах повинно здійснюватися залежно від тривалості й успішності його роботи в організації або з урахуванням обох чинників. Матеріальне стимулювання необхідно проводити за допомогою системи заробітної плати, просування по службі, встановлення пенсій. На матеріальну винагороду не повинна впливати особисте життя працівників;
- 6) в організації повинна діяти чітка система контролю і санкцій.

Дайте відповідь на наступні контрольні питання:

1. Доповісте принципи побудови "ідеальної організації", прдложенние Максом Вебером.
2. Які принципи побудови "ідеальної організації", прдложенние Максом Вебером, застосовуються або можуть бути застосовані в сучасних військових організаціях?
3. Запропонуйте додаткових принципи побудови "ідеальної організації".

Навчальне питання № 4. Принципи військового управління на основі теорії (школи) менеджменту «людських відносин».

Теорія (школа) людських відносин орієнтована на менеджмент як систему соціально-психологічних факторів. Основоположниками даної школи вважаються Ф. Тейлор, Мері Паркет Фоллетт (1868 - 1933), Елтон Мейо (1880 - 1949) і Ч.Барнард (1886 - 1961 рр.),

Елтон Мейо відмовився від принципів Тейлора. Він вважав, що організація володіє єдиною соціальною структурою і завдання менеджменту - розвивати неформальну структуру управління з метою впливу на результати діяльності.

Завдання 4.1. . Вивчити принципи доктрини «людських відносин», які викладені в роботі [2. с.49-50]

Дайте відповідь на наступні контрольні питання:

1. Доповісти доктрину «людських відносин
2. Які недоліки школи наукового управління і класичної школи усунула школа «людських відносин» (неокласична школа)?
3. Проаналізуйте принципи доктрини «людських відносин», і визначте які з них можуть бути застосовані в управлінні сучасних військових організаціях?
4. Чи є неформальні групи у вашому підрозділі і який вплив вони роблять на виконання завдань?
5. Чи часто ви звертаєтеся до психолога і з якими проблемами?
6. Мейо закликав активізувати характерні для кожної людини духовні стимули, найважливішими з них, на його думку, є прагнення людини до постійного зв'язку зі своїми товаришами по роботі. Чи прагнете ви до спілкування з підлеглими, товаришами по службі

Навчальне питання № 5. Принципи військового управління на основі теорії (школи) поведінкового менеджменту (теорії «X», «Y»).

Теорія (школа) поведінкового менеджменту. Основоположниками цієї школи вважаються Абрахам Маслоу (1908-1970), Фредерік Герцберг, Дуглас Макгрегор (1906-1964), Ч.Барнард (1886 - 1961 рр.), П. М. Кержінцев (1881-1940), Дейл Карнегі (1888- 1945).

Абрахам Маслоу сформулював ієрархію потреб людини і розташував їх у вигляді піраміди, що складається з п'яти рівнів. У найпростішому випадку потреби задовольняються послідовно, і це виступає мотивацією людини.

Завдання 5.1. Вивчіть моделі поведінки підлеглих з погляду її оцінки керівником (теорії «X» та «Y»), які викладені в роботі [2. с.50-]

Дайте відповідь на наступні контрольні питання:

1. Доповісте моделі поведінки підлеглих з погляду її оцінки керівником (теорії «X» та «Y»).
2. Які методи управління (примусу і заохочення) необхідно застосовувати до підлеглих, що мають якості людини, викладені в теорії X?

3. За допомогою яких засобів підлеглого типу X можна тримати під контролем?

4. Які методи управління (стимулювання) необхідно застосовувати до підлеглих, що мають якості людини, викладені в теорії Y?

5. У теорії X викладені принципи управління керівника, зосередженого на роботі (автократ), а у теорії Y – зосередженого на людині (демократ). Які командири мають авторитет серед підлеглих, автократи або демократи і чому?

Навчальне питання № 6. Принципи військового управління на основі теорії менеджменту "Z".

Завдання 6.1. Вивчіть принципи військового управління на основі теорії менеджменту "Z", які викладені в роботі [2. с.55-56].

Дайте відповідь на наступні контрольні питання:

1. Доповісти *принципи військового управління на основі* теорії менеджменту "Z".

2. Що покладено в основу концепції "Z"?

3. Проаналізуйте принципи управління Z і визначите, які з них можуть бути застосовані в управлінні сучасної військової організації?

Навчальний питання №7. Напрямки вдосконалення менеджменту.

Останнім часом сформувалося кілька напрямків розвитку менеджменту. Перший напрямок займається систематизацією всього комплексу знань в області менеджменту. Друге займається розробкою нових принципів управління. До першого напряму, наприклад, можна віднести сучасний американський менеджмент, розроблений П. Друкер. До другого, наприклад, «теорію хаосу».

Пітер Друкер сформулював основні принципи сучасного менеджменту:

1) зміст менеджменту в цілому аналогічний в різних країнах, але методи його різні. Національний менеджмент повинен враховувати свої власні традиції, культуру, історію;

2) в центрі уваги менеджменту знаходиться людина, яка повинна докладати свої зусилля до підвищення ефективності своєї діяльності з метою досягнення ефективності роботи всієї організації;

3) завданням менеджменту є спрямування дій всіх працівників на виконання загальних цілей організації;

4) завданням менеджменту є постійний розвиток здібностей, потреб всіх працівників організації та можливостей їх задоволення;

5) кожен працівник повинен відповідати за доручену йому роботу. Зв'язок між працівниками здійснюється за допомогою комунікацій;

6) в кінцевому підсумку діяльність організації оцінюється великою кількістю різноманітних способів і засобів;

7) оцінка та результати діяльності організації знаходять своє вже прояв не всередині організації, а поза нею.

Друкер сформулював ряд загальних, обов'язкових функцій, які притаманні праці будь-якого менеджера:

- визначення цілей організації та шляхів їх досягнення;
- організація роботи персоналу (визначення обсягу робіт і розподіл його між працівниками, створення організаційної структури і т.д.);
- створення системи мотивації і координація діяльності працівників;
- аналіз діяльності організації та контроль персоналу;
- забезпечення зростання (розвитку) людей в організації.

Менеджер не може бути «універсальним генієм». Американська практика підбору командирів (начальників) робить головний акцент на гарні організаторські здібності, а не на знання фахівця.

Формується організаційна культура, сенс якої в тому, що менеджер - це не просто вузький фахівець, а людина, відповідальна за весь процес створення багатства. Яким, на думку експертів, буде менеджер XXI ст. Менеджер майбутнього - це глобальний стратег, якому властиво розуміння того, як керувати в конкурентній міжнародному середовищі; знавець технології, в першу чергу, комп'ютерних; політик, тобто використовує позаринкові фактори (локальні і національні кордони, договори, правові норми і вимоги міжнародних організацій); нарешті, менеджер майбутнього - лідер-новатор.

«Теорія хаосу» - це подання менеджменту як механізму, найменші зміни в якому ведуть до принципових змін в керованому об'єкті. Невеликі зміни можуть призвести до радикальних наслідків у поведінці керованої системи. При цьому здаються випадковими зміни насправді складаються в закономірний малюнок, і його наслідки можна передбачити. Згідно з принципами цієї теорії, керівнику слід абстрагуватися від невеликих, що здаються випадковими змін і зосередитися на виявленні загальної тенденції. Менеджер пророкує найбільш ймовірні наслідки і приймає відповідні правильні рішення.

Навчальне питання № 8. Опит застосування принципів менеджменту в управлінні військовою організацією.

Завдання 7.1. Ознайомтесь з досвідом застосувати принцип менеджменту для управління військовою організацією

Цей досвід буде показаний на прикладі управління кораблем ВМС США капітаном Д. Майкла Абрашоффа [21]

Майкл Абрашофф був помічником міністра оборони США, а з 1997 по 2000р. командував ракетним міноносцем Benfold (екіпаж 310 осіб).

Коли він прийняв командування кораблем, екіпаж був охоплений зневірою, і на кораблі була велика плинність кадрів. Таке становище було не тільки на ракетному міноносці Benfold, а й на інших кораблях. Статистичні дані за останнє десятиліття XX ст. говорять про те, що у збройних силах США близько 35% військовослужбовців щорічно залишають збройні сили до закінчення терміну контракту.

Прийнявши командування кораблем, Майкл Абрашофф провів дослідження причин великого відсотка скорочуваних до терміну закінчення контракту і отримав наступні результати.

Головною причиною дострокового звільнення стала неповажне, принизливе ставлення; другий - відсутність можливості впливати на життя організації; третій - до людей не прислухалися; четвертої - їх повноваження строго обмежувалися і, п'яте - низьку платню.

Більш глибокі дослідження наукових інститутів показали збіг цих п'яти причин звільнення на флоті з «громадянкою»: низька оплата праці знаходиться також на п'ятому місці в списку причин, за якими співробітники компаній змінюють місце роботи, а інші чотири причини ті ж, що і в збройних силах, Можна зробити однозначний висновок про те, що всі керівники однаково діють невірно.

Таким чином, військовослужбовці йдуть не з армії, а від своїх керівників. І це всього лише частина проблеми, так як ті, хто залишає збройні сили, повертаються додому, і агітують проти служби в армії.

За два роки командування кораблем Майкл Абрашофф звів відсоток звільнених, до терміну закінчення контракту, до нуля і перетворив екіпаж у згуртовану команду, орієнтоване на спільні цілі, а сам ракетний міноносець *Benfold* зайняв першу сходинку в «рейтингу всіх часів» Тихоокеанського флоту ВМС США. Таке сталося тому, що Майкл Абрашофф застосував принципи і методи менеджменту для управління військовою організацією. У військових керівників відразу виникає законне питання: «? Як це йому вдалося при жорсткій ієрархії у військовій організації, де все розписано в керівних документах - як управляти? Йому було нелегко, так як він, застосовуючи менеджмент, йшов на порушення військових статутів та інструкцій з бойового застосування корабля. На нашу думку Майкл Абрашофф мав велику мужність і майстерно застосовував методи прихованого управління вищим командуванням. Про прихованому управлінні начальника підлеглим можна прочитати в роботах [36, с. 202 - 216; 55, с.111 - 706]. А коли його корабель досягав великих успіхів, порівняно з іншими кораблями цього ж класу, і його командування отримувало подяки за ці успіхи та просування по службі, то закривало очі на протизаконні дії капітана Майкла Абрашоффа і допомагало поширювати його дії на інші кораблі ВМС США.

Аналіз його книги [21], дає можливість сформулювати такі принципи військового управління Майкла Абрашоффа:

1. Комерческіе компанії та військові підрозділи відносяться до числа тих організацій, яким найбільше необхідно сильне лідерство (керівництво), оскільки вони створюють і охороняють економічну стабільність, тобто у них однакові цілі. Звідси методи і принципи менеджменту комерційних компаній можуть бути застосовні до управління військовими організаціями.

2. Всіх лідерів (керівників) об'єднує одне - спільне завдання (мета) отримати якомога більше від своєї команди при мінімальних витратах. Це залежить від трьох змінних: потреб лідера, обстановки в організації (організаційної атмосфери) і потенційної компетентності членів команди.

3. Необхідно будь-якому лідерові на будь-якому рівні, в бізнесі чи в збройних силах створити таке поєднання даних змінних, яке дасть стовідсотковий ефект.

4. Неабиякі керівники зустрічаються рідко, але це якість не обов'язково вроджене - цьому можна навчитися.

5. Кризи породжують лідерів, в чому ми могли переконатися 11 вересня 2001 під час терористичної атаки на США, коли смерть обрушилася на нас і звичайні люди стали особливими. Сьогодні ми ризикуємо зіткнутися з серією криз по всьому світу, і потреба в надійних лідерах може бути настільки ж гострою, як і самі кризи.

6. Лідерство треба заробити, воно не робиться просто так.

7. Ця лідерство починається з розуміння самого себе, потім це знання використовується для побудови організації.

8. Керівник повинен дозволити підлеглим розкритися, найбільш повно проявити свої здібності.

9. Більшість перешкод, які обмежують можливості людей, споруджуються саме керівником і ґрунтуються на його страхах, потребах власного Еґо і звичках.

10. Ставте перед організацією практичну мету і досягайте її. Для корабля роботою є війна, мета якої перемогти супротивника. Навряд чи можна буде чого - або досягти, якщо просто віддавати людям накази робити те, що нам хочеться. Мета може бути досягнута тільки в тому випадку, якщо допомогти людям в усвідомленні потужності їхнього потенціалу

11. У період наукоємного виробництва зріс попит на молодих кваліфікованих фахівців, військово-морський флот прийняв до своїх лав тисячі людей, які були викинуті за рамки цього виробництва. Завдання полягало в тому, щоб перетворити їх на фахівців у галузі високих технологій - кваліфікованих працівників, керівників найсучаснішими кораблями, вартість яких обчислюється мільярдами доларів. Більше того, необхідно сформувати їх як впевнених у собі фахівців, здатних послужити своїй країні в потрібний час і в потрібному місці. На Benfold цього домоглися

12. Мистецтво керівництва полягає в простих речах - діях, що ґрунтуються на «здоровому глузді», які забезпечують високий бойовий дух і підвищують шанси на перемогу.

13. Лідери повинні бути готові поставити життєздатність корабля вище власного Еґо, що для деяких людей зробити досить складно. Накази і строгий контроль - аж ніяк не найефективніший спосіб визначити знання та навички людей. Навпаки, Майкл Абрашофф переконався, що чим менше контроль з його боку, тим вище була готовність людей працювати. Він так сказав екіпажу «Це ваш корабель». Ви за нього відповідаєте. Прийміть рішення і подивіться, що з цього вийде. З тих пір гаслом на Benfold стали слова: «Це ваш корабель». Кожен моряк знав, що він несе відповідальність за Benfold.

14. Капітани повинні дивитися на свій корабель з точки зору команди. Необхідно створювати такі умови, щоб членам екіпажу було легко висловлюватися і пропонувати нові ідеї, і керівники повинні знати, як і коли делегувати повноваження.

15. Капітан, прийнявши корабель, може піти двома шляхами. Один полягає в тому, щоб протягом двох років нічого не робити, сидіти тихо і не ризикувати. Ми всі знайомі з байдужими, нерішучими людьми, які просуються службовими сходами. Другий шлях більш небезпечний - «розгойдати човен», щоб домогтися виключного виконання роботи, яка життєво необхідна. Капітан корабля Майкл Абрашофф вибрав другий ризикований шлях.

16. У бізнесі, як і у флоті, існує загальне переконання, що «вони» не хочуть, щоб правила ставилися під сумнів або оскаржувалися. Для співробітників «вони» - це керівники; для керівників «вони» - начальники на рівень вище. Майкл Абрашофф витратив багато праці на те, щоб команда ставила правила під сумнів і оскаржувала їх і «вони» - це «ми». Одним із способів продемонструвати щирість Майкл Абрашофф піддавав сумніву і оскаржував ті правила, які встановлювалися його начальниками. Зрештою, як його начальники, так і його команда стали прислухатися до нього.

Військові керівники, які звикли керувати людьми методами «наказ - контроль» можуть вигукнути: «Як це можливо у військовій організації в умовах жорсткої ієрархії?». Майкл Абрашофф відповідає таким керівникам: «Частково поясненням цьому може служити тяжкий стан флоту, у зв'язку з чим, вищі військові чини були змушені надавати свободу в експериментуванні. Але не менш важливо те, що я знайшов спосіб змінювати що - то, не питаючи дозволу у вищестоящего начальника. Справді, я поставив себе на місце свого начальника і задав собі питання: «? Чого я хочу від Абрашоффа і Benfold» Я вирішив, що мій бос хотів би, щоб у нього був корабель, який відповідає всім оперативним вимогам і робить це в рамках бюджету, володіючи при цьому високим бойовим духом і низьким рівні зміни кадрового складу. Я подумав, що, якщо я зможу всього цього добитися, мій начальник залишить мене в спокої. Він зосередити свою увагу на інших кораблях, які не можуть показати таких результатів.

Я також постарався діяти м'яко, не агресивно: ніякі з моїх дій не могли б призвести до банкрутства компанії або завдати шкоди будь - чиєї кар'єрі. Я йшов на обережний, обдуманий ризик, тобто на такий, якого, на мою думку, чекав від мене мій начальник. Я жодного разу не зробив нічого, що могло б просунути мене, а не організацію. Таким чином, ніхто і ніколи не міг поставити під сумнів мої мотиви ».

Без сумніву, коли Майкл Абрашофф добився результату, якого прагнув, і він був вище, ніж у моїх сусідів, командував ескадрою (6 кораблів) прислав на корабель Benfold інших командирів, щоб вони розібралися і перейняли наш досвід. Це призвело до поліпшення роботи всієї ескадри, а командувач отримав заохочення. «Ось вам лише один із способів поліпшити роботу своєї організації».

17. Необхідно йти на обгрунтований ризик. Це ключ до того, щоб організація розвивалася успішно. Застій згубний для будь-якої організації. Розвивайся або помри - закон життя ..

18. Правила, які мали сенс, коли створювалися, з часом могли застаріти. Якщо це так, виведете їх з ужитку.

19. Заповіді Майкла Абрашоффа всім військовим керівникам, які щиро вірять в принцип «Віддавай честь тим, хто нагорі, і змушуй потіти тих, хто внизу» або в метод управління «наказ - контроль»: переконуйте прикладом; вмійте слухати; повідомляйте про мету роботи та її значенні; створіть атмосферу довіри; прагнете до результатів, а не почестей; йдіть на обдуманий ризик; виходьте за рамки стандартів; виховуйте своїх людей; зміцнюйте єдність і покращуйте умови життя ваших підлеглих. Ці принципи повернули правила ВМС з ніг на голову.

Висновок: Майкл Абрашофф довів, що у військових організаціях як і в кампаніях, які займаються бізнесом, можна застосовувати принципи і методи управління менеджменту і досягати успіху.

Дайте відповідь на контрольні питання: доповісте зміст досвіду застосування принципів менеджменту в управлінні військовою організацією.

III. ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА

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

Професор кафедри

“ ___ ” _____ 20 _ р.

Анатолій КУРТОВ