

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

**МЕТОДИЧНА РОЗРОБКА**  
для проведення **практичного заняття № 4**  
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 6. Практичне заняття 4.** Вирішення складних управлінських проблем із застосуванням методів аналізу конкретних ситуацій і кейсів.

**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	Примітка
I	Вступ	5 хв.	СР
II	Основна частина	70 хв.	120 хв.
	1. Методи аналізу конкретних ситуацій та кейсів для прийняття рішень щодо складних управлінських проблем.	30 хв.	
	2. Визначення варіантів рішень по складних службовим управлінським проблемам із застосуванням методів аналізу конкретних ситуацій.	30 хв.	60 хв.
	3. Визначення варіантів рішень по складних службовим управлінським проблемам із застосуванням методів аналізу кейсів.		60 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. Методи аналізу конкретних ситуацій та кейсів для прийняття рішень по складних управлінським проблемам.**

**Завдання №1.1.** Вивчити методи аналізу конкретних ситуацій та кейсів для прийняття рішень по складних управлінським проблемам, які викладені в роботі [2. с.179 -182]

**Дайте відповідь на наступні контрольні питання:**

1. Дайте визначення ситуації і кейса.
2. Типи ситуацій, з якими зазвичай стикається командир у своїй діяльності
3. Доповісти зміст методу аналізу конкретних ситуацій (АКС),
4. Доповісти послідовність кроків при АКС.
5. Доповісти навчальні цілі при роботі з методом АКС.
6. Доповісти зміст методу аналізу Кесова (АК),
7. Доповісти цілі АК.
8. Які необхідні вихідні матеріали для роботи з кейсом.
9. На що орієнтований метод аналізу кейс-технологій?

**Навчальне питання № 2. Визначення варіантів рішень по складних службовим управлінським проблемам із застосуванням методів аналізу конкретних ситуацій.**

**Ситуація 2.1.** Ваш безпосередній начальник, минаючи вас, дає термінове завдання вашому підлеглому, який зайнятий виконанням іншого відповідального завдання. Ви і ваш начальник вважаєте свої завдання невідкладними.

**Варіанти ваших рішень:**

1. Не заперечуєте щодо завдання начальника, будете суворо дотримуватись посадової субординації, запропонуєте підлеглому відкласти виконання вашого завдання і виконувати завдання вашого безпосереднього начальника.
2. Усе залежить від того, наскільки авторитетний для вас начальник.
3. Висловіте підлеглому свою незгоду щодо завдання начальника, попередите його, що надалі в подібних випадках будете скасовувати завдання, доручені підлеглому без згоди з вами.
4. В інтересах справи запропонуєте підлеглому виконати почату роботу.

**Завдання**

Проаналізуйте запропоновану ситуацію і можливі **рішень**, спрогнозуйте можливі наслідки. Поясніть, до якого стилю керівництва можна віднести те або інше поведження командира. Якщо варіанти **рішень** вас не влаштовують, то прийміть інші рішення, поясніть, чим ви керувалися.

### **Ситуація 2.2.**

Ви одержали одночасно два термінових завдання: від вашого безпосереднього начальника і вищестоящого начальника. Часу для узгодження термінів виконання завдань у вас немає, необхідно терміново почати роботу.

Варіанти ваших **рішень**:

а) у першу чергу починаєте виконувати завдання того, кого більше поважаєте.

б) спочатку будете виконувати завдання, найбільш важливе, на ваш погляд.

в) спочатку виконаєте завдання вищестоящого начальника.

г) будете виконувати завдання свого безпосереднього начальника.

Завдання:

1. Проаналізуйте запропоновану ситуацію і можливі **рішень**.

2. Якщо варіанти **рішень** вас не влаштовують, то прийміть інші рішення, поясніть, чим ви керувалися

### **Ситуація 2.3.**

У вашому підрозділі є робота, яку б ви хотіли виконати. Але вам доручають лише нецікаві нетворчі завдання.

Варіанти ваших **рішень**:

1. Продовжуєте старанно виконувати те, що вам доручають. Один раз вашу старанність помітять і відзначать.

2. Поскаржитеся товаришам по службі – співробітникам, що марно гаєте час.

3. Напишете лист вищестоящому керівництву.

4. Скажете командирі, що хочете виконувати іншу роботу, а вашу нехай виконує хтось інший.

5. Будете говорити, що розраховуєте одержати роботу в іншому підрозділі, де “Зможуть оцінити всю вашу роботу”.

6. Починаєте шукати можливість перейти в інший підрозділ, де потрібна людина для виконання цікавої, творчої роботи.

7. Будете сердитися, демонструючи незадоволення.

8. Будете складати план роботи, що ви хотіли б виконати. Показуючи план військовому менеджері, будете говорити: “Я можу виконувати і все інше, якщо ви погодитесь” (покажете йому, що ви можете це робити, і попросите дати вам шанс).

Завдання:

1. Дайте оцінку і проаналізуйте ці варіанти **рішень** и і до якого варіанту ви більше схильєтеся і чому?

2. Якщо варіанти **рішень** вас не влаштовують, то прийміть інші рішення, поясніть, чим ви керувалися

### **Ситуація 2.4.**

1. Підлеглий уже вдруге не виконав вашого завдання у визначений час, хоча обіцяв і давав слово, що такого більше не повториться.

Варіанти ваших **рішень**:

1. Дочекаєтеся виконання завдання, а потім суворо поговорите наодинці, попередивши востаннє.

2. Не дочекавшись виконання завдання, поговорите з ним про причини повторного невиконання, доможетеся виконати завдання і покараєте.

3. Порадьтеся з досвідченим військовослужбовцем, авторитетним у військовому колективі, як діяти з порушником. Якщо такого військовослужбовця немає, винесете питання про недисциплінованість підлеглого на збори військового колективу.

4. Не будете чекати виконання завдання, передасте питання на рішення активу про покарання працівника. Надалі будете більш вимогливим і підсилите контроль за його роботою.

Завдання:

1. Проаналізуйте запропоновану ситуацію і можливі **рішень**.

2. Якщо варіанти **рішень** вас не влаштовують, то прийміть інші рішення, поясніть, чим ви керувалися.

### **Ситуація 2.5.**

Підлеглий ігнорує ваші поради і вказівки, робить усе по-своєму, не звертаючи уваги на зауваження, не реагує на те, на що ви вказуєте.

Варіанти ваших **рішень**:

1. Розібравшись в мотивах завзятості і побачивши їхню неспроможність, приймете звичайні адміністративні міри покарання.

2. В інтересах справи постараетесь викликати його на відверту розмову, спробуєте знайти з ним спільну мову, діловий контакт.

3. Звернетесь до активу військового колективу, щоб вони звернули увагу на його неправильне поведіння і застосуєте заходи суспільного впливу.

4. Спробуєте проаналізувати свої взаємини, з цим підлеглим, а потім вирішите, як діяти.

Завдання:

1. Проаналізуйте запропоновану ситуацію і можливі **рішень**.

2. Поясніть, до якого стилю керівництва можна віднести те або інше поведіння командира.

3. Якщо варіанти дій вас не влаштовують, то прийміть інші рішення, поясніть, чим ви керувалися.

### **Ситуація 2.6.**

Ви повинні вибрати собі заступника. Є кілька кандидатур. Претенденти відрізняються якостями:

Перший прагне, насамперед, налагодити доброзичливі стосунки у військовому колективі, створити атмосферу взаємної довіри і дружнього розташування, воліє уникати конфліктів, і з усіма має хороші стосунки.

Другий часто в інтересах виконання задачі йде на конфлікт, “незважаючи на особистість”, відповідальність за доручене завдання сприймає підвищено емоційно.

Третій намагається працювати строго за правилами, завжди акуратний у виконанні своїх посадових обов'язків, вимогливий до підлеглих.

Четвертий відрізняється напористістю, особистою зацікавленістю у виконанні задачі, зосереджений на досягненні своєї мети, завжди прагне довести справу до кінця, із взаєморозумінням відноситься до підлеглих.

Завдання

Кому з претендентів ви дасте перевагу? Поясніть, який стиль керівництва визначає кожний із претендентів на посаду заступника кожного претендента

### **Ситуація 2.7.**

Вам пропонується вибрати собі заступника. Кандидати відрізняються один від іншого наступними взаємовідносинами з вищестоящим начальником:

Перший швидко погоджується з думкою або розпорядженням начальника, прагне чітко й у встановлений термін виконати поставлене завдання.

Другий може швидко погоджуватися з думкою начальника, зацікавлено і відповідально виконувати всі його розпорядження і завдання, але тільки у тому випадку, коли начальник користується у нього авторитетом.

Третій має багатий професійний досвід і знання, фахівець високого рівня, вмілий організатор, але конфліктний, некоммунікбельний.

Четвертий дуже досвідчений і грамотний фахівець, але завжди хоче самостійності і незалежності в роботі, не любить, коли йому заважають.

Завдання

Кому з кандидатів ви дасте перевагу, поясніть чому?

### **Ситуація 2.8.**

Ви – командир підрозділу, на озброєнні якого є складний автоматизований комплекс озброєння. У період нічного чергування, один з операторів у стані алкогольного сп'яніння зіпсував коштовне устаткування. Інший оператор, намагаючись його відремонтувати, одержав травму. Винуватець телефонує вам додому і з тривогою запитує, що ж їм тепер робити.

Ваша відповідь:

“Дійте відповідно до інструкції. Прочитайте її, вона входить до складу документів, які надали, коли ви заступали на чергування, і зробіть усе, що потрібно”.

“Будете доповідати про те, що трапилося, вищестоящому командуванню. Потерпілого відправите до чергового лікаря. Завтра розберемося”.

“Без мене нічого не починати. Зараз я приїду, розберуся”.

“У якому стані потерпілий? Якщо необхідно, терміново викликайте лікаря”.

Завдання:

1. Проаналізуйте запропоновану ситуацію і можливі **рішень**..
2. Поясніть, до якого стилю керівництва можна віднести те або інше поведіння командира.
3. Якщо варіанти **рішень** вас не влаштовують, то прийміть інші рішення, поясніть, чим ви керувалися.

### **Ситуація 2.9.**

Не так давно, вас призначили командиром підрозділу, у якому ви кілька років працювали рядовим співробітником (інженером, ім інженером). На 8 годин 15 хвилин ви викликали до себе в кабінет підлеглого для з'ясування причин його частого запізнення на службу, але самі чомусь спізналися на 15

хвилин. Підлеглий же прийшов вчасно і чекає вас.

**Ваші рішення:**

1. Незважаючи на своє запізнення, відразу ж захочете почути пояснення про запізнення на службу.
2. Вибачитесь перед підлеглим і потім почнете вести бесіду з ним.
3. Привітаєтесь, поясните причину свого запізнення і запитаете його: “Як ви думаєте, чого можна чекати від керівника, який так само, як і ви, часто спізнюється на службу?”
4. Піклуючись про інтереси справи, скасуєте бесіду і перенесете її на інший час.

**Завдання:**

1. Проаналізуйте запропоновану ситуацію і можливі **рішення**.
2. Поясніть, до якого стилю керівництва можна віднести те або інше поведіння військового командира.
3. Якщо варіанти рішень вас не влаштовують, то прийміть інші рішення, поясніть, чим ви керувалися.

**Навчальне питання № 3. Визначення варіантів рішень по складних службовим управлінським проблемам із застосуванням методів аналізу кейсів.**

### **Кейс 3.1.**

Молодий і розумний підлеглий досить самовпевнений і пихатий. Вважає себе “заумним”, до навколишніх і колег відноситься гордовито. Указівки приймає неохоче, на зауваження реагує боляче. Усе це впливає на моральний клімат військового колективу, заважає роботі.

Що у цьому випадку необхідно робити?

Можливе рішення. Якщо ви станете «виховувати» такого підлеглого, дорікаючи йому за „заумність” і нескромності, ви напевно зазнаєте фіаско. Адже поняття самовпевненості досить відносно. У цього хлопця дійсно більш вищий рівень інтелекту і кмітливості, ніж у багатьох його колег.

Є значно більш діючий спосіб “збити гонор” – привселюдно сказати такій людині, що бути розумним і кмітливим не достатньо, щоб вирішувати масштабні задачі, це під силу лише військовому колективові.

Корисно, наприклад, “провалити” такого підлеглого на виборах у будь-яку громадську організацію, привселюдно вказати на його помилки у виконанні якогось завдання, протиставивши правильний результат колективного виконання завдання.

**Завдання**

Чи згодні ви з таким рішенням проблеми? Які варіанти рішення цієї управлінської ситуації ви можете запропонувати?

### **Кейс 3.2.**

Ваш підлеглий систематично не розуміє ваших завдань. Він дуже намагається, але в нього нічого не виходить. Ніякі погрози і стягнення не допомагають. Тим часом, це, безумовно, дисциплінований і кваліфікований підлеглий.

Як діяти у цьому випадку?



Можливе рішення. Такий підлеглий потребує опікування. Надано зразок змісту, як опікунствувати:

- командир (військовий менеджер) повинний чітко формулювати мету кожного завдання – його кінцевий результат – і уточнювати напрямки, шляхи до цієї мети;

- розв'язувана задача повинна бути поділена на етапи із вказівкою проміжної мети і критеріїв досягнення;

- за досягненням проміжної мети необхідно вести поетапний контроль, крок за кроком;

- після кожного етапу варто робити розбір і вносити необхідні корективи у хід виконуваного завдання;

- правильні дії підлеглому необхідно заохочувати.

У подальшому, цьому підлеглому необхідно надати постійну допомогу, можна “прикріпити” більш кмітливого колегу.

Завдання

Чи згодні ви з даним рішенням? Які ви запропонуєте варіанти рішення цієї проблеми.

### **Кейс 3.3.**

Один з ваших підлеглих обрав оригінальний спосіб реагувати на ваші вказівки і зауваження, він мовчить. Ви нервуете, а він мовчить, і все тут...

Як діяти в такій ситуації?

Можливе таке рішення. Головне, – це “крижаний” спокій. Ні в якому разі не дратуватися, не підвищувати голос, не вимагати відповіді “будь-що-буде”.

Бесіду з таким підлеглим краще вести у присутності одного-двох його колег, на яких ви можете покластися. Звертаючись поперемінно то до “мовчуна”, то до присутніх, ви задаєте ті самі питання і вимагаєте на них відповіді. Не отримавши відповіді, зауважуєте: “Напевно, товаришеві треба подумати, ми почекаємо”. Коли мовчання затягнеться, ваші співробітники напевно висловлять своє нетерпіння. І відмовчуватися стане значно складніше (хто захоче у військовому колективі набути репутацію “тугодума”).

Завдання

Чи згодні ви з даним рішенням? Які ви запропонуєте варіанти рішення цієї проблеми.

### **Кейс 3.4**

Ваш підлеглий систематично не розуміє ваших завдань. Він дуже намагається, але в нього нічого не виходить. Ніякі погрози і стягнення не допомагають. Тим часом, це, безумовно, дисциплінований і кваліфікований підлеглий.

Як діяти у цьому випадку?

Можливе рішення. Такий підлеглий потребує опікування. Надано зразок змісту, як опікунствувати:

- командир (військовий менеджер) повинний чітко формулювати мету кожного завдання – його кінцевий результат – і уточнювати напрямки, шляхи до цієї мети;

– розв'язувана задача повинна бути поділена на етапи із вказівкою проміжної мети і критеріїв досягнення;

– за досягненням проміжної мети необхідно вести поетапний контроль, крок за кроком;

– після кожного етапу варто робити розбір і вносити необхідні корективи у хід виконуваного завдання;

– правильні дії підлеглого необхідно заохочувати.

У подальшому, цьому підлеглому необхідно надати постійну допомогу, можна “прикріпити” більш кмітливого колегу.

Завдання

Як ви будете діяти або діяли в даній ситуації? Запропонуйте, обґрунтуйте свої варіанти рішення.

### **Кейс 3.5.**

Підлеглі приходять до начальника зі своїми особистими складними життєвими питаннями.

Як діяти у цьому випадку?

Можливе рішення. Начальникові потрібно терпеливо, уважно вислухати підлеглого, не перебиваючи його висловлення про життєву проблему. Закінчувати бесіду можна фразою: “Що правда, то правда”. Не прийміть цю рекомендацію за жарт – у ній закладений глибокий зміст: звертаючись за порадою, людина на підсвідомості уже прийняла рішення їй потрібно лише авторитетне схвалення.

Завдання

Як би ви діяли у даній ситуації?

### **Кейс 3.6.**

Підлеглі приходять до вас, дошкуляючи незначними питаннями, заважають працювати, не дають зосередитися.

Як діяти в подібних випадках?

Можливе рішення. Насамперед потрібно домагатися від підлеглих, які дошкуляють незначними проблемами, чітко сформулювати свої питання. Потім необхідно надати підлеглому можливість самостійного рішення цього питання, переконуючи його, що він цілком міг сам у ньому розібратися. Після цього доцільно дати підлеглому додаткове контрольне завдання щодо розглянутого питання, указавши термін його виконання (не за рахунок основної роботи). Звичайно, після такої “процедури” кількість “ходоків” різко зменшиться.

Завдання

Докладіть про інші варіанти рішення даної управлінської ситуації.

### **Кейс 3.7.**

Вас командир постійно перевантажує роботою, а ви, з делікатності або слабохарактерності, не в силах відмовити. Зрештою це починає відбиватися на якості роботи і на вашому здоров'ї. Варто відмовитися від надмірного перевантаження.

Але як правильно вирішити цю проблему, не псуючи відносин з командиром і колегами?

Можливе рішення.

Перша рекомендація: переконливо продемонструвати свою завантаженість, висловити клопотаність тим, що перевантаження неминуче позначиться на якості і термінах виконання задач.

Друга рекомендація: запропонувати свою допомогу і консультацію тим, хто захоче виконувати цю роботу.

Третя рекомендація: одержуючи нове завдання, не квапитися його виконувати. “Відкладемо” – найбільш м'яка форма відмовлення.

Завдання

Як би ви відмовили

**Кейс 3.8..** (з жінкою - військовослужбовцем)

У відповідь на ваші справедливі зауваження, зроблені жінці військовослужбовцеві, вона починає плакати.

Як діяти у цьому випадку?

Можливе рішення. Перше: залишитися з жінкою - військовослужбовцем на самоті (у кабінеті із закритими дверима), щоб позбавити плачучу аудиторію. Друге: не слід показувати, що сльози розжалобили вас. Не пропонуйте води, не протягуйте хустку, не заспокоюйте. Продовжуйте свою думку як нібито нічого не трапилося. Робіть це спокійним голосом, навіть монотонно. Терпляче чекайте, поки жінка заспокоїться. Пам'ятайте, що кількість зліз обмежено. Якщо плач перетворюється в істеріку, викликайте лікаря (якщо лікаря у вас, у військовій організації немає, усе ж таки зробіть виклик).

Після цього можливі два варіанти: або жінка швидко залишить кабінет і тоді розмову можна буде відкласти до слушного моменту, або вона заспокоїться і прийме ваші зауваження.

Завдання

Як ви будете діяти або діяли у даній ситуації? Чи згодні ви з вищевикладеним рішенням?

**Кейс 3.9..**

Група військовослужбовців (або один з них) у грубій формі висловили незгоду і навіть невдоволення щодо ваших розпоряджень.

Як варто діяти?

Можливе рішення. Не намагайтеся розв'язати виниклу проблему «на ходу». Насамперед необхідно виділити з групи одну людину, яка буде представляти загальні інтереси. Варто запросити його у свій кабінет, посадити поруч себе, почастувати чаєм і запропонувати докладно розповісти про виниклу проблему.

Якщо проблема надумана або практично нерозв'язна, намагайтеся переконливо це довести (доречно запитати, наприклад: “А якби ви діяли на місці керівництва?”).

Якщо рішення проблеми у ваших силах, обіцяйте у визначений термін її вирішити. При цьому можна пояснити, чому її до цього часу не вирішили, і навіть сказати, що ви недопрацювали.

Якщо рішення проблеми не у вашій компетенції, запропонуйте звернутися у відповідні інстанції і запропонуйте в цьому випадку свою протекцію.

Запитайте у свого співрозмовника, чи задоволений він вашими роз'ясненнями і пропозиціями, і у випадку позитивної відповіді попросіть повідомити про це всіх незадоволених. Якщо ваш співрозмовник незадоволений, запропонуйте йому продовжити розмову через кілька днів (час – кращий лікар).

Завдання

Чи згодні ви з даним рішенням? Як би ви вирішили або вирішували подібну проблему управління?

### **Кейс 3.10.**

Ваші заступники й інші підлеглі виконують отримані завдання не так, як ви вимагаєте, на ваші зауваження не реагують, продовжуючи працювати по-своєму.

Як діяти у цьому випадку?

Можливе рішення. За ігнорування зауважень командира повинне піти стягнення. Однак чи вважаєте ви правильними свої дії, вимагаючи від підлеглих, щоб вони контролювали ваші методи роботи? Це одне з правил менеджменту: “Якщо те, що роблять ваші підлеглі, у “корені” не розходяться з припустимими правилами, надайте людям максимум волі. При цьому волю одержать не тільки підлеглі, але і сам менеджер (за рахунок звільнення від необхідності постійного опікунства)”

Завдання

Як ви будете діяти або діяли в даній ситуації

### **Кейс 3.11.**

Співробітник хоче перейти на нове місце роботи в інший підрозділ своєї або “сусідньої” військової організації.

Як на це повинен реагувати командир?

Можливе рішення. Насамперед слід уточнити, який співробітник? Якщо поганий, недбайливий, навряд чи необхідно йому перешкоджати, тим більше умовляти залишитися. А от якщо зібрався іти дбайливий підлеглий, тоді варто розібратися, чому він хоче перейти на нове місце служби.

Не слід утримувати навіть кращого підлеглого, якщо він уходить на підвищення по службі або на більш високооплачувану роботу. Єдине, що можна зробити, — запропонувати йому кращі умови служби у своїй

військовій організації.

Якщо ж кращий підлеглий переходить на рівноцінну посаду, це привід для глибоких розміркувань військового менеджера: “Негаразд щось у нашому королівстві”. Варто дружньо поговорити з співробітником, розібратися в його претензіях і завірити, що він законно буде захищений. І буде добре, якщо він залишиться.

Завдання

Як ви діяли або будете діяти у даній ситуації? Чи згодні ви з вищевикладеним можливим рішенням? Якщо ні, то запропонуєте свої варіанти рішення.

### **Кейс 3.12.**

У минулому був у мене чудовий підлеглий І.І. Іванов: прекрасний працівник, ретельний, скромний. Платили йому до образливого мало, і я, розуміючи, що це несправедливо, почував себе перед ним ніяково. З першою

ж нагодою з відкриттям вакансії, я запропонував йому, краще оплачувану посаду. Однак на мою пропозицію про збільшення заробітку І.І. Іванов відреагував якось дивно: подякував, сказав, що подумає, а наступного дня відмовився.

Яка причина його відмовлення?

Можливе рішення. Нерозуміючи, у чому справа, я попросив одного з товаришів по службі, близького до І.І. Іванова людини, дізнатися про мотив відмовлення. Мотив виявився досить несподіваним. Справа у тому, що посада, яку займав І.І. Іванов, називалася “інженер”, а ту, котру пропонували, – старший технік”. І.І. Іванов не мав інженерного фаху, і посада “інженер” була для нього начебто, візитною карткою, що свідчить про високий статус. І він не хотів розстатися з цим статусом навіть заради збільшення заробітної плати. Я тоді вперше чітко засвоїв, що гроші – далеко не єдиний мотив трудової діяльності.

Завдання.

Яке рішення прийняли б ви у даній ситуації?

### III. ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА

Обговорено та затверджено  
на засіданні кафедри  
від „\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.  
Протокол № \_\_\_\_\_

Професор кафедри

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20 \_\_ р.

Анатолій КУРТОВ