

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

МЕТОДИЧНА РОЗРОБКА
для проведення практичного заняття № 6
з навчальної дисципліни
"Основи військового управління (у т.ч. штабні процедури НАТО)"

Модуль 2. Управління військовою організацією.

Тема 3: Військова організаційна і управлінська культура.

Заняття 2. Практичне заняття 6. Визначення можливості встановлення культурних взаємин співробітництва у військовій організації з використанням методів аналізу конкретних ситуацій та 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.	160 хв.
	1. Взаємовідносини співробітництва у військовій організації. Позитивні прийоми впливу командира на підлеглих.	10 хв.	40 хв.
	2. Визначення можливості встановлення культурних взаємин співробітництва між командиром і підлеглими з використанням методу аналізу конкретних ситуацій.	10 хв.	30 хв.
	3. Визначення можливості встановлення культурних взаємин співробітництва між військовослужбовцями рівних за службовим положенням з використанням методу аналізу конкретних ситуацій.	20 хв.	30 хв.
	4. Визначення можливості встановлення культурних взаємин співробітництва між командиром і його заступником з використанням методу аналізу конкретних ситуацій.	20 хв.	30 хв.
	5. Визначення можливості командира по позитивному впливу на підлеглих з використанням методу аналізу кейсів.	10 хв.	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. Взаємовідносини співробітництва у військовій організації Позитивні прийоми впливу командира на підлеглих.

1. 1. Взаємовідносини співробітництва у військовій організації.

Завдання 1.1. Вивчити взаємовідносини співробітництва у військовій організації, які наведені в роботі [2. с. 182-188]

Завдання 1.2. Вивчити позитивні прийоми впливу командира на підлеглих, які наведені в роботі [2. с. 174 - 175]

Перевірка засвоювання завдань 1.1 та 1.2 буде проведена в навчальних питаннях 2-5.

Навчальне питання № 2. Визначення можливості встановлення культурних взаємин співробітництва між командиром і підлеглими з прімененіме методу аналізу конкретних ситуацій.

Ситуація 2.1.

Ви призначені командиром підрозділу, який у військовій частині вважається благополучним, має гарні показники в бойовій підготовці. У підрозділі немає грубих порушень військової дисципліни.

Дії командира зводяться до наступного

– усіяяко підкреслюєте розбіжність свого посадового положення і положення підлеглого:

ставите підлеглого на місце”, змушуючи його відчутти положення підлеглого;

– ігноруєте його пропозиції, не об’єктивно оцінюєте його зусилля й ініціативу;

– некоректні з підлеглим;

– видаєте підлеглому доручення, які не відповідають його кваліфікації;

– даєте підлеглому для виконання прості завдання, що не вимагають наявно у нього спеціальних знань;

– відволікаєте підлеглого від сфери його функціональних обов'язків, даючи йому доручення із сфери компетенції інших підлеглих

– вимагаєте виконувати різні формальні роботи, що не сприяють підвищенню якості у справі, яку виконує підлеглий;

– зловживаєте службовим становищем, порушуєте закони;

– перевантажуєте підлеглого роботою.

Завдання

1. Проаналізуйте запропоновані варіанти дій і дайте їм оцінку з погляду можливості встановлення нормальних культурних взаємин співробітництва у військовому колективі підрозділу.

2. До чого можуть привести такі дії командира?

Ситуація 2.2.

Ви призначені командиром підрозділу, що у військовій частині вважається відстаючим, має погані показники у бойовій підготовці. У підрозділі є грубі порушення військової дисципліни. Для виправлення справ у підрозділі, командир прийняв рішення – установити культурні взаємини з підлеглими. Для цього він:

- 1) приділяє увагу щодо виданого завдання і цікавиться результатами його виконання;
- 2) з повагою ставиться до підлеглих, цінує їх досвід, знання;
- 3) дбайливо відноситься до зробленої роботи, тим більше, якщо вона виконана ініціативно;
- 4) уважно відноситься до досвідчених і кваліфікованих фахівців;
- 5) уникає наказового тону при наданні доручень – частіше викладає розпорядження в наказовій формі “зробіть те-те і те-те” або в безособовій формі “потрібно зробити те-те”.

Завдання

1. Проаналізуйте запропоновані варіанти дій і дайте оцінку їх з погляду можливості встановлення нормальних культурних взаємин співробітництва у військовому колективі підрозділу.

2. Які б ви ще запропонували дії для виправлення справ у підрозділі.

Ситуація 2.3.

У підрозділ прибув новий підлеглий, який:

- бездоганно виконує свої службові обов'язки, відрізняється ретельністю, відповідальністю, прагне усвідомити і виконати доручення успішніше;
- уважно відноситься до порад командира (військового менеджера);
- цікавиться досвідом військового менеджера;
- якісно виконує навіть дрібні доручення, надані мимохідь;
- ініціативно допомагає військовому менеджеру в напружених для нього обставинах;
- будь-які прохання військового менеджера розглядає як наказ, навіть прохання без слова “Наказую”;
- невеликі і незначні доручення виконує успішно;
- прагне самостійно вирішувати завдання;
- з повагою відноситься до військового менеджера, виконує його доручення і турбується про нього.

Завдання

1. Проаналізуйте запропоновані варіанти дій і дайте їм оцінку них з погляду можливості встановлення нормальних культурних взаємин співробітництва підлеглому з командиром.

2. Які б ви ще запропонували дії для підлеглого з метою встановлення нормальних культурних взаємин співробітництва з командиром.

Ситуація 2.4.

У підрозділ прибув підлеглий, який:

- сумнівається у своїх здібностях виконати отримане завдання;
- забуває розпорядження;
- не знає положення справ у сфері своєї компетенції;
- доповідає неперевірені дані, документи, які по суті не знає, представляє непідготовлені документи, чернетки, документи з помилками друкарки або, ще гірше, з фактичними помилками;
- ігнорує зауваження військового менеджера;
- показує свою некомпетентність у тих питаннях, які необхідно було вивчати;
- показує свою обмеженість, бажання не виходити за рамки дорученого;
- показує свою неграмотність;
- прагне вигородити себе, а провину перекладає на інших;
- намагається підкреслити некомпетентність військового менеджера;
- не доповідає про труднощі, хоча знає, що сам упоратися з ними не в змозі.

Завдання

1. Проаналізуйте запропоновані варіанти дій і дайте їм оцінку.
2. Чи можливі у цій ситуації нормальні культурні взаємини співробітництва співробітника “М” з командиром?

Навчальне питання № 3. Визначення можливості встановлення культурних взаємин співробітництва між військовослужбовцями рівних за службовим положенням з використанням методу аналізу конкретних ситуацій.

Ситуація 3.1.

У створеному підрозділі – військовослужбовці різного віку, різної кваліфікації, різного досвіду і статі. Вони виявляють такі дії з колегами і третіми особам;

- нешанобливо відзиваються про колег або про їх роботу;
- переоцінюють свої навантаження в роботі і свої труднощі, указуючи на менше завантаження роботи колег;
- відмовляються від доручень і рекомендують передоручити їх колезі;
- не виконують роботу зі сфери своїх функцій, що надає додаткову роботу колезі;
- висловлюють сумнів у здатності колеги виконати роботу;

- замовчують результати роботи колеги;
- категорично судять про ресурси, які має колега, але необхідні йому для рішення задачі (наприклад, „я вважаю, що йому цього досить”);
- голосливо викладають рекомендації про те, як варто було б виконувати колезі свою роботу;
- прагнуть позбутися задачі, яку не можуть вирішити, передавши її рішення колезі, якщо виявилася її не перспективність;
- прагнуть позбутися від безперспективних або „важких” підлеглих, передати їх (а з ними і всі складності) у підрозділ колеги;
- підкреслюють досягнуті успіхи виконаної задачі, якою раніше безуспішно займався колега;
- ставлять обговорення своїх пропозицій і пропозицій колег у нерівні умови;
- роблять позначки на документах, що підкреслюють невдачі або недоліки колеги або утримують неповажні характеристики матеріалу, підготовленого колегою;
- прагнуть позбутися технічної роботи, нав'язавши її колегам;
- ведуть “уїдливі” суперечки з колегами, особливо в присутності загального начальника.

Завдання

1. Проаналізуйте запропоновані варіанти дій і дайте їм оцінку.
2. Чи виникнуть у цій ситуації нормальні культурні взаємини співробітництва між колегами?

Навчальне питання № 4. Визначення можливості встановлення культурних взаємин співробітництва між командиром і його заступником з використанням методу аналізу конкретних ситуацій.

Ситуація 4.1.

Командир підрозділу підбирає собі заступника і вважає, що у цій ситуації доцільно:

- помірковано підійти до підбору заступника, усвідомлюючи необхідність епізодично цілком передавати йому функції керівництва підрозділом, а також згодом передати йому і свою посаду;
- бути коректним, толерантним, проявляти зацікавленість у співробітництві із заступником;
- цілком ознайомити заступника зі своєю діяльністю і своїми методами прийняття рішень щодо конкретних питань, із специфікою взаємодії з іншими організаціями;
- цілком ознайомити заступника зі своїми способами нагромадження, збереження і використання інформації, зі своїми найближчими і наступними задачами і планами;
- інформувати заступника про документи, що надійшли, пов'язаних із загальним керівництвом організацією, і про прийняті рішення;

- обговорювати із заступником поточні і перспективні плани, про розподіл ресурсів, питання оцінки і перестановки кадрів;
- визначити функціональні обов'язки заступника при наявності начальника в організації і при його відсутності;
- сприяти виконанню заступником своїх функціональних обов'язків, по можливості не втручатися в рішення питань, що є сферою компетенції заступника;
- уважно відноситися до пропозицій заступника щодо удосконалювання роботи і сприяти впровадженню їх у життя;
- привселюдно підкреслювати свою повагу і довіру заступнику, впевненість у його знаннях і вміннях, його починаннях;
- знати його інтереси і здібності;
- виявляти особливу і діючу турботу про умови праці і побуту заступника.

Завдання:

1. Проаналізуйте приведені варіанти дій та дайте їм оцінку.
2. Можуть виникати в даній ситуації нормальні культурні взаємовідносини співпраці між колегами?

Ситуація 4.2.

У підрозділ прибув новий командир і його дії стосовно заступника:

- усуває заступника від участі в процесі вирішення принципових питань, перевантажує його текучкою;
- усуває заступника від рішення кадрових питань;
- поводить із заступником офіційно;
- скасовує розпорядження заступника.

Завдання:

1. Проаналізуйте запропоновані варіанти дій і дайте їм оцінку.
2. Чи виникнуть у цій ситуації нормальні культурні взаємини співробітництва між командиром і його заступником?

Ситуація 4.3.

У підрозділ прибув новий заступник командира і його наступні дії стосовно командира:

- зміцнює і підтримує авторитет командира, підкреслюючи свою повагу до його досвіду і знань;
- ініціативно допомагає командирові, особливо в напружених ситуаціях, доповідаючи йому про виконані завдання і попереджає про назрілі складності, які виникнуть;
- уміє взяти на себе відповідальність за нераціональні дії підлеглих;
- організовує виконання розпоряджень командира;
- активно розробляє пропозиції щодо удосконалювання стилю роботи;
- цікавиться планами командира, його думками щодо основних напрямків діяльності;

– знає стан справ командира і готовий у будь-який момент узяти виконання справ на себе;

– утримується від прийняття рішень з питань, які командир вважає сферою своєї особистої компетенції.

Завдання

1. Проаналізуйте запропоновані варіанти дій і дайте їм оцінку.

2. Чи будуть у цій ситуації нормальні культурні взаємини співробітництва між заступником і командиром?

Навчальне питання № 5. Визначення можливості командира по позитивному впливу на підлеглих з використанням методу аналізу кейсів.

Кейс 5.1. “Придушення” підлеглому витримкою й спокоєм.

Якщо в розмові з вами підлеглий нервує й підвищує голос, то ви реагуйте також.

Можливе рішення. Намагайтеся придушити в собі цю реакцію й: відповідайте підлеглому рівним, спокійним, упевненим і, головне, доброзичливим тоном (іноді з легкою іронією) – і ви скоро побачите, як ваш підлеглий перейде на нормальний і спокійний тон, а отже, вирішувати всі питання й проблеми можна буде набагато легше.

Завдання. Яке рішення прийняли б ви у даній ситуації?

Кейс 5.2. Концентрування уваги на одному з підлеглих.

Завжди знайдеться в підрозділі підлеглий, який обіймає найнижчу посаду або змирився з положенням невдахи.

Можливе рішення. Змусьте себе зосередити увагу на такому підлеглому: поспостерігайте за ним, довідайтеся, які в нього потреби й інтереси, які його заповітні бажання, поцікавтеся його долею, його біографією, його минулим – і ви зненацька для себе відчуєте жвавий інтерес до цієї людини. Вам стане легко спілкуватися з ним на неформальній основі. Скоро ви відчуєте глибоку довіру до себе з боку цієї людини. А найголовніше – ви відчуєте моральне задоволення самим собою.

Завдання. Яке рішення прийняли б ви у даній ситуації?

Кейс 5.3. “Насильство” над власною думкою.

Часто в підрозділі буває підлеглий, якого ви чомусь недолюблюєте або навіть терпіти не можете.

Можливе рішення. Змусьте себе знайти в ньому якісь позитивні якості, які є у кожної людини. Хоча зробити це буде й нелегко. Після цього звертайтеся до підлеглому так, щоб він зрозумів, що ви знаходите в нього ці якості, апелюєте до них і високо їх цінуєте. Якщо ви будете робити це постійно, ненав’язливо, доречно, то незабаром переконаєтеся, що ваш підлеглий дійсно має ці якості, оскільки кожна людина має “палке бажання бути оціненим”.

Завдання. Яке рішення прийняли б ви у даній ситуації?

Кейс 5.4. Несподіване рішення.

Чого зазвичай очікує від свого командира підлеглий, що завинив? Покарання. Очевидно, що для вас ця відповідь є аксіомою.

Можливе рішення. Відмовтеся від неї! Особливо тоді, коли ви знаєте, що підлеглий змирився зі своїм положенням “невдахи” і не чекає від вас доброго слова, не кажучи вже про довіру. Продемонструйте те, що ви надаєте йому перевагу порівняно з іншими. Дайте йому відповідальне доручення. Зробіть це гласно, виявивши впевненість у тому, що він його виконає.

Завдання. Яке рішення прийняли б ви у даній ситуації?

Кейс 5.5. Авансована похвала.

Підлеглий не виконує завдання.

Можливе рішення. Давши кому-небудь із ваших підлеглих відповідальне завдання й не будучи певен у його своєчасному або якісному виконанні, можна похвалити цього підлеглого, сказавши йому навіть, що нікому іншому ви не можете доручити настільки відповідальне завдання. Через якийсь час ви переконаєтеся, що ваша похвала в аванс потрапила в ціль: підлеглий буде старанним.

Завдання. Яке рішення прийняли б ви у даній ситуації?

Кейс 5.6. "Поставте себе на моє місце".

Підлеглий не згодний з вашим рішенням, особливо часто це буває щодо вирішення соціальних питань.

Можливе рішення. Найпростіший, по-людському доступний спосіб проникливого доказу своєї правоти – це примусити підлеглого, що висловив у чому-небудь незгоду з вами, стати на ваше місце як офіційну особу або в якості порядної, чесної людини. Тоді той, хто сперечається, швидко зрозуміє, що вирішити на його користь питання неможливо у зв'язку з обмеженою правовою компетенцією начальника або у зв'язку з об'єктивною ситуацією, або аморально. Не буде ж людина зізнаватися в тому, що, перебуваючи на місці начальника, вона зробила б всупереч своїй совісті або всупереч загальноновизнаним моральним нормам.

Завдання. Яке рішення прийняли б ви у даній ситуації?

ІІІ. ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА

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

Професор кафедри

Анатолій КУРТОВ

“ ___ ” _____ 20 _ р.