

МІНІСТЕРСТВО ОБОРОНИ УКРАЇНИ

ВІЙСЬКОВА АКАДЕМІЯ (м. ОДЕСА)

МАСЛІЙ О.М., МАНОЙЛО О.Г., ЛУХАНІН В.В.,
НОРЧУК Ю.В., ЄФІМЕНКО А.Є.

ОСНОВИ ВІЙСЬКОВОГО УПРАВЛІННЯ

ЧАСТИНА IV
ОСНОВИ КЕРІВНИЦТВА І ЛІДЕРСТВА

Навчальний посібник

Одеса-2022

Рецензенти:

Мінасов В.С. – провідний науковий співробітник НДВ (проблем розвитку та застосування частин і підрозділів ДШВ та МП) кандидат військових наук, професор.
Мануїлова К.В. – доцент кафедри менеджменту і логістики Одеської національної академії харчових технологій доктор наук з державного управління.

Манойло О.Г., Маслій О.М., Луханін В.В., Норчук Ю.В. Єфіменко А.Є.
Основи військового управління: Частина 4, Основи керівництва та лідерства. Навчальний посібник,- Одеса: Військова академія, Військова академія, 2022, 134 с.

Навчальний посібник являє собою впорядковане викладення основ теорії лідерства; дається класифікація та характеристика основних стилів керівництва, підходи до ефективного лідерства, надається розглядється характер та структура управлінської діяльності військового керівника; розкриваються основи управлінської діяльності керівника, як організатора і вихователя колективу, надається характеристика психологічних та ділових особливостей підлеглих, а також розкривається система якостей особистості, якими повинен володіти командир для успішного виконання обов'язків, пов'язаних з управлінням підлеглим колективом.

Обсяг і послідовність навчального матеріалу повністю відповідає змісту галузевих стандартів освіти та програмі навчання курсантів з навчальної дисципліни «Основи військового управління (у тому числі штабні процедури НАТО)», яка введена у Військовій академії для викладання курсантам усіх спеціальностей.

Цей посібник може надати курсантам певну допомогу у самостійному вивченні та з'ясуванні основ керівництва і лідерства а також ознайомитися з психологічними аспектами управлінської діяльності військового керівника; при підготовці до практичних занять, семінарів та екзаменів, а також офіцерам, які зацікавлені проблемами військового управління та бажають підвищити ефективність управлінської діяльності при мінімальних затратах сил, матеріальних засобів та раціональному використанні часу.

ЗМІСТ

Вступ	4
РОЗДІЛ 1. Основи керівництва військовим колективом	6
1.1. Огляд теорії лідерства.....	6
1.1.1. Форми управлінського впливу: лідерство і влада.....	7
1.1.2. Форми влади.....	11
1.2. Класифікація стилів керівництва.....	14
1.2.1. Авторитарне керівництво.....	17
1.2.2. Демократичне керівництво.....	19
1.2.3. Ліберальне керівництво.....	21
1.2.4. Адаптивне керівництво.....	23
1.3. Ситуаційний і адаптивний підхід до ефективного лідерства.....	24
1.3.1. Підхід з позицій особистих якостей.....	24
1.3.2. Підхід з позицій поведінки.....	26
1.3.3. Ситуаційний підхід.....	27
1.4. Управлінська діяльність військового керівника.....	29
1.4.1. Характер управлінської діяльності.....	29
1.4.2. Структура управлінської діяльності.....	33
1.5. Основні елементи управління кадрами.....	39
1.5.1. Основи управління персоналом.....	39
1.5.2. Оцінювання, виховання, професійний розвиток.....	43
1.5.3. Просування по службі, планування кар'єри.....	52
1.6. Комунікації (спілкування) керівника.....	57
1.6.1. Процес комунікації і ефективність управління.....	57
1.6.2. Причини неефективної комунікації.....	61
1.6.3. Управління нарадами, проведення бесід та переговорів.....	64
1.7. Рішення конфлікту у військовому колективі.....	68
1.7.1. Природа конфлікту у колективі.....	68
1.7.2. Методика попередження конфліктів та їх усунення.....	73
Контрольні питання	82
РОЗДІЛ 2. Психологічні аспекти управлінської діяльності	83
2.1. Керівник, як організатор і вихователь колективу.....	83
2.2. Психологічні та ділові особливості підлеглих.....	89
2.3. Командирські якості офіцера, організаційна культура підрозділу.....	95
2.3.1. Система особистих якостей командира.....	95
2.3.2. Організаційна культура підрозділу.....	103
2.3.3. Етичні проблеми управління.....	108
Висновок	111
Контрольні питання	112
Тестові завдання для самоконтролю знань	121
Відповіді на завдання	131
Список використаної та рекомендованої літератури	132

ВСТУП

Центральною фігурою в управлінні будь-яким військовим підрозділом є командир, який керує підрозділом (службою), всіма видами діяльності підлеглих.

Практика управлінської діяльності командирів у військах свідчить, що сильне та ефективне керівництво у значній мірі впливає на стан бойової готовності підрозділу, рівень бойової підготовки, стан служби військ, сприяє згуртуванню військового колективу, в якому всі військовослужбовці отримують стимул в усуненні перепон для досягнення максимальних результатів діяльності.

Основою ефективного керівництва є вміло побудовані взаємовідношення з підлеглими.

Для забезпечення ефективного керівництва підрозділом, командир доцільно враховувати наступні взаємопов'язані елементи:

- ініціативність;
- інформованість;
- захист своєї думки;
- прийняття рішень;
- розв'язання конфліктних ситуацій;
- критичний аналіз.

Жодний з розглянутих елементів не може компенсувати відсутність або надлишок будь-якого іншого.

У зв'язку з цим, виникає необхідність озброєння сучасного офіцера – командира військового підрозділу досягненнями науки управління, як системи знань про закони та закономірності управління.

Крім того, актуальність даного посібника пов'язана з відсутністю на сьогодні навчального видання для курсантів вищих військових навчальних закладів, який би містив науково-навчальну і методичну літературу, яка б відповідала сучасним вимогам підготовки військових спеціалістів згідно з програмою навчальної дисципліни «Основи військового управління (у тому числі штабні процедури НАТО)»;

В діяльності військового керівника має місце людський фактор і не враховувати його у своїй діяльності буде не зовсім правильно.

Зростання ролі людського фактору в усіх сферах військової діяльності все більше надає значення методам керівництва, професіоналізму офіцера, стилю його роботи.

Все це в цілому і визначає актуальність питань навчального посібника.

Виходячи з того, що «Основу управління військами складає рішення командира» навчальний посібник розроблений з урахуванням особливостей підготовки військових фахівців в галузі «Воєнні науки, національна безпека, безпека державного кордону» за спеціальностями: Військове управління (за видами Збройних Сил України); Забезпечення військ (сил).

У навчальному посібнику:

- узагальнений досвід розвитку сучасної військово-теоретичної думки, та викладання навчальної дисципліни з урахуванням характеру повсякденної діяльності підрозділів у сучасних умовах військової служби;

- у стислому, структурованому вигляді, у порядку проходження навчальної дисципліни викладені основні категорії та поняття теорії лідерства;

- розглянуті найбільш закономірні, суттєві зв'язки й відносини в організованій діяльності людей;

- розглянуті ключові поняття, які характеризують стилі керівництва;

- проведений аналіз існуючих підходів до ефективного лідерства;

- розглянуті основні елементи управління кадрами;

- у стислому вигляді розкриті психологічні аспекти управлінської діяльності керівника та надані методичні рекомендації командирів як організатору і вихователю колективу,

Посібник складається зі вступу, двох розділів і висновків.

У першому розділі **ОСНОВИ КЕРІВНИЦТВА ВІЙСЬКОВИМ КОЛЕКТИВОМ** розкриваються загальні положення, основні категорії та поняття теорії лідерства; дається класифікація та характеристика основних стилів керівництва, підходи до ефективного лідерства, розглядається характер та структура управлінської діяльності військового керівника; розкриваються основні елементи управління кадрами, процеси створення ефективної комунікації під час виконання поставлених завдань, а також рішення конфлікту у військовому колективі.

У другому розділі **ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ** розкриваються основи управлінської діяльності керівника, як організатора і вихователя колективу, надається характеристика психологічних та ділових особливостей підлеглих; розкриваються особливості взаємовідносин командира (начальника) та його заступника, а також розкривається система якостей особистості, якими повинен володіти командир для успішного виконання обов'язків, пов'язаних з управлінням підлеглим колективом.

Навчальний посібник написаний українською мовою з використанням сучасної спеціальної та військово-технічної термінології.

РОЗДІЛ 1

ОСНОВИ КЕРІВНИЦТВА ВІЙСЬКОВИМ КОЛЕКТИВОМ

1.1. Огляд теорії лідерства

В основі керівництва лежать такі категорії як лідерство, вплив і влада.

Керівник – особа, на яку офіційно покладено функції управління установою (підрозділом) та організації її діяльності.

Керівництво – це цілеспрямований вплив осіб, наділених функціями й компетенцією керівників, на колективи, тобто взаємодія керівників і виконавців.

У військовій сфері особу, на яку офіційно покладено функції керівництва прийнято називати командир.

Командир – це людина, яка одночасно є лідером і управляє своїми підлеглими. Його мета – впливати на інших людей таким чином, щоб останні виконували завдання, які стоять перед підрозділом.

Лідерство – це здатність впливати на окремі особи та групи працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

Вплив – це будь-яка поведінка одного індивіда, яка вносить зміни у поведінку, стосунки, відчуття тощо іншого індивіда.

Влада – це можливість впливати на поведінку інших людей. Керівник повинен розуміти, що кількість влади визначається не рівнем його формальних повноважень, а ступенем залежності підлеглих від нього.

Командир має владу над підлеглими тому, що майже вся діяльність підлеглих залежить від нього (просування по службі, задоволення соціальних, матеріальних потреб і т. інше).

У багатьох випадках і підлеглі отримують владу над керівником, оскільки останній залежить від них в питаннях інформації, виконання конкретних завдань, професійних можливостей, неформальних контактів з людьми, тощо. Це свідчить, що в діяльності військового керівника має місце людський фактор і не враховувати його у своїй діяльності буде не зовсім правильно.

Командиру слід пам'ятати про те, що керівництво здійснюється за допомогою функцій і методів комунікацій, які знаходять своє відображення у стилі управлінської діяльності. Від того, у якій мірі командир буде володіти тим, чи іншим стилем керівництва, буде залежати не лише ефективність управлінської діяльності командира, але і зміст, і обсяг його роботи, і стан справ у підрозділі.

Зростання ролі людського фактору в усіх сферах військової діяльності все більше надає значення методам керівництва, професіоналізму офіцера, стилю його роботи.

Все це в цілому і визначає актуальність питань керівництва військовим колективом.

1.1.1. Форми управлінського впливу: лідерство і влада

Проблемі лідерства й ефективного його використання приділяється особлива увага. Теорії лідерства прагнуть з'ясувати, які характеристики лідерства виявляються найбільш ефективними та чому. Дослідники цієї проблеми справедливо підкреслюють, що для успішного виконання своїх функцій керівник (командир) має бути і лідером. Розглянемо ці поняття детальніше з погляду їхньої сутності і взаємовпливу в процесі практичного використання їх в управлінській діяльності.

Лідерство (англ. Leadership) – впровадження організаційного керівництва, яке здійснюється топ-менеджментом. Лідерство охоплює розробку бачення, планування, прийняття рішень, заохочення, організацію, розвиток, наділення повноваженнями щодо спрямування діяльності людей на досягнення певної мети.

Слово лідер означає: той, хто веде за собою, очолює. Лідер здійснює важливу функцію управління – показує шлях руху вперед, веде за собою виконавців.

Сьогодні у світі склалася така ситуація, що без визнаних лідерів неможливо вижити.

У сучасній науці, за наявності спільності вихідних позицій, лідерство характеризується неоднозначно. Можна визначити наступні основні підходи до його тлумачення:

1. *Лідерство* – це різновид влади, специфікою якої є спрямованість зверху донизу, а також те, що її носієм виступає не більшість, а одна людина або група осіб.

2. *Лідерство* – це управлінський статус, соціальна позиція, пов'язана із прийняттям рішень, це керівна посада.

Іншими словами лідерство – це «становище в суспільстві, що характеризується здатністю особи, яка це становище посідає, скеровувати й організовувати колективну поведінку деяких або всіх його членів».

3. *Лідерство* – це вплив на інших людей.

Лідерство є тим видом діяльності, який поряд із керівництвом та прийняттям рішень властивий всій системі управління.

Якщо ефективний керівник однозначно позитивно впливає на ефективність управління, то ефективні лідери не завжди є одночасно й ефективними керівниками.

Про ефективність лідера можна судити з того, якою мірою він впливає на персонал організації.

Між керівництвом та лідерством є певні відмінності.

Так, якщо керівництво – це розумовий та фізичний процес, який веде до того, що підлеглі виконують рішення керівників і вирішують визначені завдання, то лідерство є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на членів групи, при цьому не обов'язково посідаючи формальну посаду.

Посада керівника – це результат свідомої дії формальної організації. Лідерами стають не з волі організації, і дії лідерів не обмежуються рамками повноважень та структур. Дуже часто керівник є лідером без будь-якого зв'язку з його посадою в існуючій управлінській ієрархії.

Теорія лідерства прагне з'ясувати й передбачити, які характеристики лідерства виявляються найбільш ефективними і чому з позиції спрямування зусиль персоналу на досягнення мети організації в конкретних умовах.

Згідно з теорією особистих якостей лідерства (теорію великих людей), кращі керівники – це ті, котрі мають певний набір властивих усім людям особистих якостей.

Наприклад: знання, інтелект, чесність, здоровий глузд, ініціативність тощо. Знаючи про необхідність цих рис, люди можуть навчатися виховувати їх у собі й ставати хорошими керівниками. Для успішного здійснення лідерства потрібно, щоб особисті риси керівника співвідносилися з особистими рисами, діяльністю, метою і завданнями його підлеглих.

Визначення лідерства з позиції поведінки керівника ґрунтується на тому, що його ефективність визначається не особистими рисами керівника, а манерою поведінки з підлеглими. Цей підхід розвинуто в теорії стилів керівництва.

Під лідерством розуміється спроможність впливати на окремі особистості та соціальні групи, трудові, військові колективи, спрямовувати їхні зусилля на досягнення мети організації, підрозділу.

Лідерство як відповідне соціальне відношення включає чотири *головні зміни*:

- характеристики лідера;
- позицію, потреби й інші характеристики його послідовників;
- характеристику організації – її мету, структуру, природу завдань, які потрібно виконати;
- соціальне, економічне і політичне середовище.

Лідерство – це складне поєднання зазначених змінних.

Для того щоб зробити своє лідерство і вплив ефективними, керівник має розвивати і застосовувати владу. Будь-яка людська діяльність так чи інакше пов'язана з проявом владних відносин.

Однак в економічній теорії частіше говорять не про владу, а про відносини, права, повноваження, вплив або про силу впливу суб'єкта на об'єкти своєї діяльності: на людей або ж на речі. Але цей аспект влади ми розглядати на будемо.

У спілкуванні й публікаціях ми часто згадуємо силу впливу, про що б не йшла мова – про примус, звичаї і традиції, мистецтво, авторитет, закон, віру, переконання або звички. Незважаючи на очевидні розбіжності між цими поняттями, у кожному з них інтуїтивно

схоплюється єдиний внутрішній зміст – скрізь мається на увазі силове, примусове обмеження свободи вибору. Це дає змогу розглядати владу в узагальненому вигляді як систему обмежень свободи особи.

Якою б формою організаційної діяльності підрозділу ми не цікавились, ми, насамперед, прагнемо дізнатися, хто очолює відповідний підрозділ. Потім ми цікавимося відповідними рисами або повноваженнями, що підтверджують це командне положення.

Один із найвідоміших економістів ХХ ст. Дж. Гелбрейт – канадсько-американський економіст (1908-2006 рр.) владу пов'язує з впливом на фактори виробництва і зміною їхньої ролі з розвитком суспільного виробництва. На його думку, влада – це спроможність однієї людини або цілої групи людей нав'язувати свою думку іншим.

З'ясування її наявності потребує відповіді на три запитання:

- хто цією владою володіє (тому що це не завжди буває очевидним)?
- для досягнення якої мети її використовують?
- яким способом домагаються згоди або підкорення усіх інших?

У теорії керівництва організацією визначено декілька функцій влади:

по-перше, визначає коло відповідальності перед вищим керівництвом, і в цьому розумінні формально влада допускає застосування примусових санкцій;

по-друге, забезпечує професійну експертизу всіх, хто приймає рішення, шляхом залучення в управлінську ієрархію авторитетних експертів (фахівців певного напрямку діяльності);

по-третє, забезпечує координацію зусиль усіх членів організації, тобто визнання ними необхідності виконання рішення керівників та загальної мети організації.

Практичний інтерес для теорії та практики керівництва являє протиставлення понять влада та авторитет.

Якщо розглядати владу як право, яким наділена людина в силу свого службового становища (посади) в організації, то влада не уособлена і не має нічого спільного з особою.

Навпаки, авторитет завжди ідентифікується з особою, її здатністю спонукати інших до відповідних дій та вчинків.

Мати авторитет – означає лише забезпечувати можливість того, щоб щось робилося.

Керувати – означає використовувати авторитет як засіб для досягнення конкретної мети.

Авторитет в організації – це вплив або здатність лідера спонукати інших до виконання покладених на них обов'язків.

Так чи інакше, влада зводиться до реальної можливості впливати на поведінку інших. В усіх організаціях (трудових колективах, підрозділах) для досягнення їхнього ефективного функціонування необхідне належне застосування влади.

У різних підрозділах організації керівник залежить від свого безпосереднього начальства, підлеглих і колег. Фактично ці групи персоналу являють собою частину навколишнього середовища керівника. Без сприяння цих людей керівник не може ефективно здійснювати свої функції, багато керівників також прямо залежать від людей і організацій, що знаходяться поза їхньою власною організацією, – постачальників, замовників, конкурентів, відомств, що регулюють їхню діяльність.

В ідеальному варіанті всі ці люди й сили будуть охоче співробітничати з керівником і давати все необхідне для виконання роботи та досягнення мети організації. На жаль, на практиці все значно складніше.

Навіть у тому разі, коли керівник має чітко визначені повноваження, спрямовувати зусилля підлеглих на реалізацію поставленої мети не завжди можливо. Наприклад, підлеглі можуть відмовитися виконати прохання керівника, тим самим звівши його повноваження нанівець.

Навіть якщо такої проблеми не виникає, керівник часто залежить від людей, які формально йому не підпорядковані. Якщо ж керівник не в змозі ефективно взаємодіяти з різними групами трудового колективу, то він не зможе повноцінно виконувати свою роботу, а це не може не вплинути на ефективність як індивідуального трудового внеску, так і діяльності всього колективу.

Влада та вплив як інструменти лідерства є фактично єдиним засобом, яким володіє керівник для розв'язання подібних ситуацій. Без влади немає ні організації, ні порядку.

Розглядаючи відносини влади між керівником і підлеглим, не варто забувати про баланс влади. (рис. 1.1.).

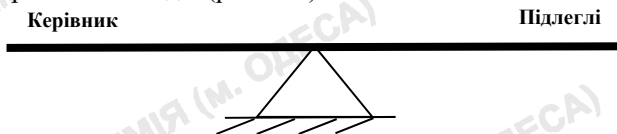


Рис. 1.1. Баланс влади

Керівнику слід пам'ятати, що підлеглі теж мають певну владу і можуть впливати на керівника.

Звичайно керівник має формальну владу над підлеглими, адже вони залежать від нього в таких питаннях, як підвищення заробітної плати, робочі завдання, просування по службі, розширення повноважень, задоволення соціальних потреб тощо.

Однак, у деяких ситуаціях підлеглі мають владу над керівником, тому що він залежить від них у таких питаннях, як необхідна для прийняття рішень інформація, неформальні контакти з людьми в інших підрозділах, чисе сприяння необхідно для керівника. Наприклад, допоміжний, обслуговуючий персонал лікарень має владу, тому що лікарі, які лікують, значною мірою залежать від них.

Отже, керівник має чітко усвідомлювати, що підлеглі часто теж мають владу. Тому, використання ним в односторонньому порядку своєї влади в повному обсязі може викликати у підлеглих таку реакцію, що вони оволодіють бажанням реально продемонструвати свою владу, що може призвести до дуже негативних і навіть небезпечних наслідків. Тому розсудливий, урівноважений керівник намагається підтримувати розумний баланс влади.

Крім підлеглих, над керівником можуть мати владу і колеги. Скажімо, якщо керівник із фінансових або виробничих питань залежить від послуг відділу обробки даних, то неважко зрозуміти, що начальник цього відділу теж може мати над ним певну владу, хоч і приховану для оточуючих.

Для того щоб керувати, необхідно впливати, а щоб впливати, необхідно мати «корені», основу влади.

Здоровий глузд підказує, що для володіння владою необхідно мати можливість тримати під своїм контролем що-небудь важливе для виконавця, те, що зумовить його залежність від вас і змусить його діяти так, як цього бажаєте ви. Це «щось» є в кожного з нас. Це – потреби.

Влада ґрунтується на зверненні до активних потреб виконавця. Влада набирає різноманітних форм: примусу, коли той, хто має владу, використовує можливість карати, позбавляючи виконавця можливості задоволення насущної потреби або завдаючи йому якихось прикроців; винагороди, коли той, хто впливає, має можливість задовольнити насущну потребу виконавця або ж принести задоволення.

1.1.2. Форми влади

Отже, щоб керувати, треба впливати, а щоб впливати – треба мати основу влади. Влада базується на зверненні до активних потреб людини (згідно з А. Маслоу, це фізіологічні потреби, потреби в захисті, соціальні потреби, потреби у повазі та самовираженні; з позицій Туган-Барановського – фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти та потреби, альтруїстичні, потреби практичного характеру).

На рівні держави слід виділити три форми влади:

- законодавчу;
- виконавчу;
- судову.

Їх незалежність і роль визначають статус держави та ступінь забезпечення потреб її громадян.

Форми влади, які може застосовувати будь-який керівник:

- владу, яка базується на засадах примусу (виконавець вірить в те, що влада може заважати задоволенню певної потреби або зробити інші неприємності);
- владу, яка базується на засадах винагороди;
- еталонну владу (влада власного прикладу того керівника, що впливає);

– експертну владу (виконавець вірить, що влада володіє спеціальними знаннями, які зможуть задовольнити певні потреби);

– законну (традиційну) владу (виконавець вірить в те, що керівник має право віддавати накази, а його обов'язок – виконувати їх).

Влада, яка базується на засадах примусу, – це вплив через страх. Наприклад, страх втратити роботу, любов, повагу, захищеність.

Недоліками впливу через страх є:

– великі витрати на управління;

– відсутність довіри до керівництва;

– поява бажання у підлеглих працівників обманювати організацію;

– виникнення незадоволеності роботою;

– поява гальмівних процесів у розвитку здібностей людини.

Влада, в основі якої лежать винагороди, використовує бажання підлеглих отримати винагороду в обмін на виконану дію (роботу), певну поведінку тощо. Винагорода повинна бути досить цінною. При цьому керівник повинен розуміти, що в кожній людини – своє сприйняття і розуміння цінностей (згідно з теорією очікувань). Посилення влади дуже часто досягається шляхом особистих послуг.

До недоліків можна віднести:

– обмеження розмірів винагород;

– обмеження законодавчими актами, положеннями, політикою фірми;

– те, що не завжди можна встановити ставлення працівника до винагороди.

Законна влада базується на традиціях, які здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності і приналежності. Вплив за допомогою традицій можливий тоді, коли зовнішні щодо організації норми культури сприяють розумінню того, що підпорядкування керівникам є бажаною поведінкою.

Функціонування організації повністю залежить від здатності підлеглих за традицією визнавати авторитет законної влади. Традиції, на відміну від страху, спрямовані на задоволення потреб (а це вже винагорода).

Виконавець при цьому реагує не на людину (керівника), а на відповідну посаду. Це забезпечує стабільність організації (вона не залежить від якоїсь однієї особи), швидкість та передбачуваність впливу.

Недоліки такої влади полягають у тому, що:

– традиції можуть бути спрямовані проти перемін;

– немає тісного зв'язку між традиціями і винагородами, з одного боку, та задоволенням своїх власних потреб – з іншого;

– може погане використовуватися потенціал працівника, оскільки його здібності залишаються непоміченими через те, що цей працівник не входить у формальну систему (групу).

Влада експерта в своїй основі має вплив через «розумну» віру. Виконавець свідомо й логічно приймає на віру цінність знань експерта (керівника). Чим більші досягнення у експерта (керівника), тим більше в нього влади.

Керівник повинен пам'ятати про те, що коли в групі працівників з'являється експерт, то група найшвидше буде сприймати рекомендації цієї людини, тобто підлеглий – експерт перетворюється у неформального керівника.

В організації підлеглі можуть мати більш високі знання з певної проблеми, що може зробити їх «експертами» і посилити вплив на управлінські рішення. Але з цього керівника не слід робити трагедії. Адже керівник вивільнює свій час на розв'язання інших проблем. Відмова керівника від порад експерта – підлеглого говорить про те, що він більше турбується про власну захищеність, ніж про інтереси організації.

Експертна влада передбачає унікальний досвід, високу кваліфікацію, спеціальні глибокі знання та практичні навички. Дії такого керівника сприймаються підлеглими як зразкові і не підлягають сумніву. Вони виконують накази, бо досвід засвідчує, що це приведе до задоволення потреб виконавця.

Законна влада впливає із статусу керівника в організації. Вона дійєва, коли підлеглий виконує вказівки керівника тільки тому, що він перебуває на більш високій сходинці організаційної ієрархії. Усі керівники користуються законною владою, тому що їм делеговані правові повноваження управляти іншими людьми (працівниками).

Згідно з теорією М. Вебера законна влада може бути трьох типів:

- раціональна, заснована на законі й компетенції;
- традиційна, заснована на непорушних звичаях і традиціях;
- харизматична, заснована на особистій мужності, ідеальних манерах.

Раціональна влада ґрунтується як на законних засадах, так і на здібностях людей, котрі посідають високе становище, віддавати розпорядження і вимагати покори. Директори підприємств, ректори університетів мають раціональну владу, котра виправдовується законом.

Традиційна влада, на відміну від раціонально-легальної, ґрунтується на святих традиціях, загально визнаних принципах та ідеях. Це, наприклад, влада батьків у сім'ї, влада монархів, королів.

Харизматична влада ґрунтується на визнанні людьми, мужності або на благородній поведінці особистості керівника (лідера). На відміну від інших видів, харизматична влада має явно виражений індивідуальний характер і безпосередньо пов'язана з конкретною людиною.

При цьому велике значення мають характеристики харизматичних особистостей (лідерів):

- енергійність («випромінювання» енергії);
- впливова зовнішність;
- незалежність характеру;
- добрі риторичні (ораторські) здібності;
- сприйняття похвал своєї особи без самолюбства, пихатості;
- достойні та впевнені манери поведінки.

До недоліків слід віднести;

- деяку самовпевненість керівника;
- можливість його відмови від інших видів влади.

Отже, керівництво – це комбінація переконання, примусу та прикладу, покликана скоріше переконувати і спонукати, ніж наказувати й примушувати персонал з ентузіазмом виконувати роботу для досягнення мети організації.

1.2. Класифікація стилів керівництва

Управлінське мислення і засоби впливу керівника на результати діяльності організації змінюються в напрямі від одновимірного до багатовимірного стилю управління.

Однією з перших праць, у яких досліджувались стилі керівництва, була праця німецького і американського психолога Курта Левіна «Експериментальний підхід до вивчення автократії та демократії», опублікована в 1938 р.

Під стилем керівництва розуміється сукупність найбільш часто застосовуваних керівником принципів і методів управління. Це звична манера поведінки керівника з підлеглими, котра виражається в тому, якими способами керівник, виконуючи свої функції, спонукає колектив до ініціативного й творчого виконання покладених на нього завдань, як контролює діяльність підлеглих.

Стиль і метод керівництва співвідносяться як форма та сутність явищ.

Стиль є формою реалізації методів керівництва, яку керівник вибирає відповідно до його особистих, суб'єктивно-психологічних характеристик.

Кожний метод для своєї реалізації потребує особистості з конкретними рисами, які визначають сутність людини як керівника.

Метод управління більш рухливий і чутливий до нових потреб у сфері управлінських відносин, ніж стиль керівництва. Керівник із притаманним лише йому стилем керівництва в своїй діяльності може використовувати різні методи управління. У своїй основі стиль об'єктивний, але він формується завдяки індивідуальним властивостям особистості керівника.

Стиль керівництва – явище суто індивідуальне, тому що він визначається специфічними характеристиками конкретної особистості, відображає особливості роботи з людьми та технологію прийняття рішень саме цією особистістю.

Отже, стиль керівництва регламентується особистими рисами керівника.

У процесі трудової діяльності формується виключно індивідуальний тип керівника, дії якого повторити в деталях практично неможливо.

До об'єктивних факторів, що формують стиль, належать:

- закономірності управління;
- особливості сфери діяльності;
- рівень ієрархії управління;
- соціально-психологічні особливості підлеглих;
- стиль роботи керівників вищих інстанцій;
- усвідомлення потреби керувати на наукових основах.

У той же час стиль керівника має багато в чому властиві йому індивідуальні особливості (риси суб'єктивності) й значною мірою визначається також:

- ступенем оволодіння знаннями сучасного наукового управління;
- культурно-моральним рівнем керівника;
- мірою відповідності особистих рис командира характеру об'єкта управління;
- життєвими позиціями і цінностями керівника;
- практичним досвідом і діловими рисами;
- ступенем уміння спілкуватися з людьми в процесі управління.

У стилі управління будь-якого керівника завжди виявляються суперечності між накопиченими знаннями, раціональними принципами та методами управління і ступенем оволодіння ними, мірою оволодіння теорією та практикою конкретного стилю роботи, співвідношеннями особистого, колективного і суспільного у свідомості керівника; думками і словами; словом і справою, адекватними вимогами до інших і до себе в аналогічних ситуаціях.

Ефективні дії керівника, як правило, характеризуються:

- стислістю викладу думок;
- точністю формулювань проблем і способів розв'язання їх;
- швидкістю орієнтування в різноманітних питаннях бізнесу;
- широтою підходу до розгляду проблем, завдань поточної і перспективної діяльності;
- умінням зіставити всі «за» і «проти» та швидко знайти оптимальне рішення;
- спроможністю привернути увагу колективу до найголовнішого в даний момент для діяльності підрозділу;

– систематичністю, що забезпечує упорядкованість функціонування підрозділу;

– умінням постійно викликати у особового складу підрозділу бажання виявляти ініціативу і творчу активність;

– нестандартністю мислення.

Критеріями оцінки ефективності стилю діяльності керівника є:

– ступінь впливу на постійне підвищення результативності підрозділу;

– його творчий рівень, спрямованість у майбутнє;

– вплив на вияв ініціативи, розвиток творчості особового складу підрозділу;

– наявність програм дій з реалізації мети діяльності підрозділу, тому, що відсутність таких програм – ознака поганого стилю керівника і непридатності керівного складу.

Стиль діяльності керівника безпосередньо пов'язаний із раціональною організацією його особистої праці, у тому числі: плануванням і розподілом робочого часу, умінням проводити наради, переговори, бесіди, використанням інформації і технічних засобів, постійним підвищенням ділової кваліфікації, умінням проводити вільний час і відпочивати.

Якщо проаналізувати різні погляди на стиль, що в різні часи висувалися різними фахівцями сфери управління, неважко переконатися, що в більшості випадків мова йде про одне і те саме. Частіше всього виділяють авторитарний, демократичний, ліберальний та змішаний стилі керівництва (Таблиця 1.1)

Стиль керівництва, який характеризує даного лідера, залежить від обсягу делегування повноважень, використовуваних типів влади, турботи про людські стосунки і виконання завдань організації тощо.

Таблиця 1.1

Характеристика стилів керівництва

Параметри взаємодії	Стилі керівництва			
	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний	Змішаний
Методи прийняття рішень	Одноосібно вирішує питання	Перед прийняттям рішення радиться з підлеглими	Чекає вказівок від керівництва або рішення органів	Одноосібно або колегіально, залежно від ситуації
Спосіб доведення рішень до виконавців	Наказує, розпоряджається, командує	Пропонує, просить	Просить, благає	Відповідно до ситуації наказує, пропонує, узгоджує
Розподіл відповідальності	Бере не себе або перекладає на підлеглих	Розподіляє відповідальність згідно з переданими повноваженнями	Знімає з себе будь-яку відповідальність	Найчастіше розподіляє відповідальність між собою і підлеглими

Продовження таблиці 1.1

Параметри взаємодії	Стилі керівництва			
	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний	Змішаний
Ставлення до ініціативи	Придушує повністю	Заохочує, використовує в інтересах справи	Віддає ініціативу в руки підлеглих	Придушує якщо впевнений у правоті, заохочує, якщо необхідне колективне рішення
Ставлення до підбору кадрів	Бойться кваліфікованих працівників, прагне позбутися їх	Підбирає ділових, грамотних працівників	Підбором кандидатів не займається	Підбором кандидатів займається не регулярно і без чіткої системи
Ставлення до недостатності знань	«Усе знає та вміє», підвищує кваліфікацію не часто	Постійно підвищує свою кваліфікацію, враховує критику	Поповнює свої знання та заохочує до цього підлеглих	Прагне бути в курсі сучасних проблем, періодично підвищує кваліфікацію
Стиль спілкування	Тримає дистанцію, не комунікабельний	Настроєний по-дружньому, любить спілкування	Вступає в контакт із підлеглими лише з їхньої ініціативи	Найчастіше залежить від темпераменту, переважно комунікабельний
Характер відносин з підлеглими	Жорсткий, диктується настроєм	Рівна манера поведінки, постійний самоконтроль	М'який, доброзичливий	Переважно доброзичливий
Ставлення до дисципліни	Прихильник формальної, жорсткої дисципліни та строгого розпорядку	Прихильник розумної дисципліни, здійснює диференційований підхід до людей	Не вимагає дотримання формальної дисципліни, лояльний до порушень	Підтримує формальну дисципліну, хоча інколи і приховує порушення
Ставлення до морального впливу на підлеглих	Вважає покарання головним методом стимулювання, заохочує лише на свята	Використовує різні види винагороди та покарання	Найчастіше користується винагородою	Залежно від ситуації та рівня підлеглих використовує різні способи

Розглянемо види стилів керівництва і механізми їхнього застосування більш повно.

1.2.1. Авторитарне керівництво

Авторитарне керівництво базується на тому, що авторитарний керівник має достатню владу, щоб нав'язати свою волю виконавцям (орієнтація йде на потреби більш низького рівня).

Відомий дослідник лідерства американський соціальний психолог Дуглас Мак-Грегор характеристику стилів керівництва надав у вигляді теорій, які показані на таблиці 1.2.

Положення про авторитарне керівництво назвав «теорією Х», згідно з якою:

- а) люди спочатку не люблять працювати і за будь-якої можливості уникають роботи;
- б) у людей відсутнє честолюбства, і вони намагаються unikнути відповідальності, згодні на те, щоб ними керували;
- в) понад усе люди хочуть бути захищеними;
- г) щоб примусити людей працювати, слід використовувати примус, контроль, погрози.

Таблиця 1.2

Характеристика стилів керівництва Д. Мак-Грегора

Поняття	Теорія «Х»	Теорія «Y»
Уявлення про людину	Люди від природи не люблять трудитися й за можливістю уникають роботи.	Праця – це процес природний.
	У людей немає честолюбності і вони уникають відповідальності вони віддають перевагу тому, щоб ними керували.	За благо приємних умов люди не лише приймають на себе відповідальність, але й прагнуть до неї.
	Більш за все люди бажають захищеності.	У людей розвинути потреби вищих рівнів.
	Щоб змусити людей працювати, необхідність насильства, контроль й погрози покарання.	Здатність до творчого рішення проблем у людей зустрічається часто, потенційний інтелект середньої людини використовується не повністю.
Практика керівництва	Централізований розподіл завдань, одноосібне визначення цілей, стратегії і тактики.	Заохочення підлеглих під час визначення цілей у відповідності з завданням підрозділу.
а) планування		
б) організація	Чітке структурування завдань, повноваження підлеглим не делегуються (не передаються).	Високий рівень децентралізації повноважень.
в) мотивація	Звернення до мотивів вищого рівня. Нав'язування своєї волі.	Звернення до мотивів (потреб) вищих рівнів.
г) контроль	Тотальний, всебічний	Самоконтроль підлеглих під час роботи, контроль керівника після її завершення.
д) спілкування	Жорстка регламентація поведінки підлеглих	Керівник діє, як зв'язкова ланка під час обміну інформацією.
е) прийняття рішення	Заперечення права на прийняття рішення підлеглими.	Активна участь підлеглих у прийнятті рішень.
Використання влади	Психологічний тиск, погрози покарання, влада, яка засновується не змушенні.	Переконання, влада через позитивне підкріплення.
Стиль керівництва	Авторитарний	Демократичний
Направленість стилю	На завдання	На людину

Автократ централізує повноваження, структурує роботу підлеглих, відмовляє їм у свободі прийняття рішень, здійснює психологічний тиск, погрози. Якщо автократ використовує винагороди, то його називають доброзичливим автократом.

Характеристика автократа:

- максимально централізує повноваження;
- структурує роботу підлеглих і не дає їм свободи в прийнятті рішень;
- вимагає, щоб про всі справи доповідали саме йому;
- більшість питань вирішує сам;
- перевагу надає наказам, покаранням;
- завжди суворо контролює і часто втручається в роботу підлеглих;
- дуже вимогливий, навіть прискіпливий;
- його насамперед цікавить виконання поставлених ним завдань;
- не звертає уваги на стосунки в колективі;
- спілкування з підлеглими обмежує, тримається від них на відстані;
- не любить критики і не реагує на неї;
- свою думку нав'язує підлеглим, приймає рішення сам, подаючи його як думку всіх.

1.2.2. Демократичне керівництво

Демократичне керівництво апелює до потреб більш високого рівня, а саме до потреб у причетності високих цілях, автономії і самовираженні.

Демократичні керівники при прийнятті рішень орієнтуються на прийняття рішень після ознайомлення з інформацією від колективу і прислухаються до їхньої думки («теорія Y» Мак-Грегора).

Згідно з теорією Y:

- а) якщо умови праці прийнятні, то люди візьмуть на себе відповідальність, будуть до неї прагнути;
- б) якщо люди залучені (причетні) до цілей організації, то вони будуть використовувати самоуправління і самоконтроль;
- в) залучення є функцією винагороди, спрямованої на досягнення цілі;
- г) Здібність до творчого розв'язання проблем трапляється часто, але інтелектуальний потенціал середньої людини використовується тільки частково.

Демократичний стиль характеризується:

- високим рівнем децентралізації повноважень;
- вільним прийняттям рішень і виконанням завдань;
- оцінкою роботи після її завершення;
- турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами;
- встановленням відповідності цілей організації та цілей груп працівників.

Справжній демократичний керівник:

- уникає нав'язування своєї волі підлеглим;
- намагається вирішувати справи, радячись із ними,;
- охоче прислухається до думки інших;
- багато питань виносить на обговорення колективу, а одноосібно вирішує лише термінові, оперативні проблеми.

До підлеглих такий керівник частіше звертається з проханням, за порадою, рекомендаціями, рідше – наказує.

Вимогливий, але справедливий, намагається встановити добрі стосунки між людьми в колективі, а коли потрібно – відстоює їхні інтереси.

У спілкуванні з підлеглими завжди ввічливий і доброзичливий, регулярно сповіщає їм про труднощі, про становище в колективі, на критику звичайно не ображається, а прислухається до неї. Намагається оточити себе кваліфікованими фахівцями, прагне, щоб підлеглі працювали самостійно.

Організації, в яких домінує демократичний стиль, характеризуються високим ступенем децентралізації повноважень. Підлеглі беруть активну участь у прийнятті рішень і користуються широтою свободи у виконанні поставлених перед ними завдань.

Керуючись припущеннями, що люди мотивовані потребами більш високого рівня, демократичний лідер-керівник прагне зробити обов'язки підлеглих більш привабливими, прагне створити ситуацію, в якій люди певною мірою самі мотивують себе, оскільки виходить із того, що їхня праця за своєю природою сама є для них винагородою. Такий керівник намагається навчити підлеглих вникати в сутність проблеми, надавати їм адекватну інформацію і показує, як шукати й оцінювати альтернативні рішення.

Американський професор Вільям Оучі в 1981 р. на основі японського досвіду управління в доповнення до теорій «Х» і «Y» Д. Мак-Грегора розробив свою теорію «Z».

Вихідним пунктом концепції «Z». Оучі є положення про те, що людина складає основу будь-якої організації, і від неї насамперед залежить успіх функціонування цієї організації.

Згідно з цією теорією «Z» ефективне управління має охоплювати працівників усіх рівнів, розглядаючи їх як одну велику сім'ю.

Як у будь-якій ідеальній сім'ї, вони працюють у повній злагоді, наближаючись до єдиної мети. Керівники, котрі дотримуються теорії «Z», вважають, що, якщо працівники відчують почуття спільноти і причетності до колективу, вони скоріш за все будуть працювати на совість і з великим ентузіазмом прагнуть досягти найкращого кінцевого результату.

Теорія «Z»:

- передбачає задоволення потреб нижчих рівнів в ієрархії А. Маслоу, турботу про добробут працівників;

– відповідає потребам середнього рівня, оскільки враховує особливості процесу формування колективу;

– передбачає задоволення потреб вищих рівнів, дає змогу брати на себе відповідальність та брати участь у прийнятті рішень.

Теорія «Z» достатньо ефективна, бо вона прагне охопити потреби всіх рівнів.

Теорію «Z» часто називають японським управлінням, тому що її, як правило, пов'язують із прийомами, які було найбільш послідовно впроваджено в бізнес японськими фірмами.

Головними передумовами теорії «Z» є такі теоретичні положення:

– у мотивах людей поєднуються соціальні та біологічні потреби;

– люди надають перевагу роботі в групі та груповому методу прийняття рішень;

– має існувати індивідуальна відповідальність за результати праці;

– краще неформальний контроль за результатами праці на основі чітких методів і критеріїв оцінки;

– на підприємстві має постійно відбуватися ротація кадрів із постійною самоосвітою;

– краще повільна службова кар'єра з просуванням при досягненні людьми відповідного віку;

– адміністрація проявляє постійну турботу про працівника і забезпечує йому довгостроковий або довічний найом;

– людина – основа будь-якого колективу, і саме вона забезпечує успіх організації.

Теорія «Z» описує доброго працівника, який хоче (надає перевагу) працювати в групі та має стабільну мету діяльності на довгострокову перспективу.

1.2.3. Ліберальне керівництво

Ліберальне керівництво базується на майже повній свободі у визначенні своїх цілей і контролі своєї власної роботи. Його можна розглядати як різновид демократичного стилю.

Ліберальний стиль управління характеризується тим, що:

– керівник не бере активної участі в керуванні колективом;

– постійно очікує вказівок зверху і навіть вимагає їх;

– для виконання роботи керівнику доводиться умовляти підлеглих;

– сам же він нечасто береться за виконання складної справи;

– прагне до зниження своєї відповідальності;

– контролює роботу від випадку до випадку;

– відрізняється низькою вимогливістю до підлеглих;

– критику вислуховує, обіцяє вжити заходів, але, як правило, нічого не робить;

– не прагне поповнити свої знання;
– в управлінській роботі недостатньо зацікавлений і підходить до справи формально.

Є й інші підходи до визначення стилів керівництва.

Відомий дослідник Курт Левін (він вивчав групи з 10-річних хлопчиків і використовував усі три стилі керівництва) дійшов висновку, що при авторитарному керівництві обсяги виконаних робіт були більшими. Пізніше ці висновки підтвердилися не повністю.

На основі порівняння авторитарного і демократичного стилів керівництва можна виділити керівництво, зосереджене на роботі (теорія X) і на людину (теорія Y).

Керівник, зосереджений на роботі (орієнтований на завдання), перш за все турбується про проектування завдання та розробку системи винагород для підвищення продуктивності праці (прикладом є діяльність Фредеріка У. Тейлора).

Для керівника, зосередженого на людині, основною турботою є працівники. Керівник робить ставку на взаємодопомогу, максимальну участь працівників у прийнятті рішень, заохочення професійного зростання підлеглих тощо.

У першому випадку головна увага керівника зосереджується на людських аспектах підлеглих і на створенні та підтримці приємної атмосфери в групі. У другому – на визначенні конкретних завдань кожному працівнику, на методах трудової діяльності та контролі за підлеглими. За такого підходу діяльність керівника можна проілюструвати на «шкалі спрямованості» (рис. 1.2.).

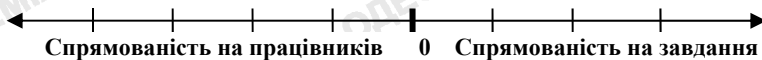


Рис. 1.2. Шкала «спрямованості» діяльності керівника

На перший погляд можна зробити висновок, що більш ефективно діє група, в якій поведінка керівника спрямована на працівників. Проте є чимало доказів того, що більш ефективно діють ті групи, в яких керівники настійливо здійснюють методику спрямованості на завдання. Отже, характер спрямованості не може повною мірою бути критерієм вибору стилю керівництва. Виявляється, тут діють багато інших факторів.

Американський дослідник Р. Лайкерт дійшов висновку, що стиль керівництва може бути орієнтованим або на роботу, або на людину. Причому більш продуктивною є орієнтація на людину. Однак пізніше було виявлено, що є керівники, які одночасно орієнтуються і на роботу, і на людину, тобто роблять спробу створити певний інтегральний стиль керівництва.

Лайкерт запропонував чотири системи для підбору стилю лідерства, які базуються на оцінці поведінки керівників (табл. 3).

Таблиця 1.3

Чотири базових системи Лайкерта

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Експлуататорсько-авторитарна	Доброзичливо-авторитарна	Консультативно-демократична	базується на засадах участі

Згідно з:
системою 1 – керівники мають характеристики автократів,
системою 2 – дозволяють підлеглим обмежено брати участь у прийнятті рішень,
системою 3 – використовують двостороннє спілкування і допускають деяку довіру між керівниками і підлеглими,
системою 4 – орієнтуються на групові рішення й участь працівників у прийнятті рішень.

Четверта система найбільш дійсва, базується на максимальній децентралізації, взаємодовірі, двосторонньому і нетрадиційному спілкуванні. Вона найбільше орієнтована на людину.

Подальший розвиток стилів керівництва привів науковців до розробки положень системи керівництва через структуру й увагу до підлеглих.

Хоч автократичний керівник не може бути одночасно демократичним, він все-таки змушений приділяти значну увагу роботі, а також людським стосункам.

Керівництво через структуру має на меті таку поведінку, коли керівник планує і організує діяльність групи і свої стосунки з нею. Увага до підлеглих допускає поведінку керівника, яка впливає на потреби більш високого рівня через довіру, повагу, контакти між керівництвом та підлеглими.

Обсяг законної влади, пов'язаної з посадою керівника дає йому змогу використовувати винагороди, а також підтримку з боку старших командирів (начальників).

1.2.4. Адаптивне керівництво

Різні ситуаційні моделі підкреслюють необхідність гнучкого керівництва. Керівник повинен чітко уявляти собі здібності підлеглих, свої власні можливості, природу завдань, потреби, повноваження, якість інформації, особливості різних країн. Тому найефективніший стиль такий, який дає змогу орієнтуватися на реальність, тобто коли керівник підбирає стиль під конкретну ситуацію.

Наприклад, європейці перебувають під впливом традицій і більше тяжіють до автократичного керівництва, ніж американці. А японці дуже широко використовують участь працівників у прийнятті рішень, хоча сама по собі японська культура більше цінує традицію. В Україні складається певне поєднання європейського стилю керівництва, в основі якого лежить застосування елементів автократичного і демократичного стилів, з прийняттям колективних рішень, які чергуються з індивідуальною ініціативою керівника.

Отже, адаптивне керівництво – це стиль орієнтований на реальність, коли керівник підбирає стиль під конкретну ситуацію.

1.3. Ситуаційний і адаптивний підхід до ефективного лідерства

Важливим є питання про те, як себе повинен поводити керівник, котрий є лідером, які засоби впливу та стилі поведінки показали себе найбільш ефективними при зосередженні зусиль працівників на досягненні цілей організації. Відповісти на ці питання роблять спробу три підходи, розроблені американськими вченими – біхевіористами та доповнені й розвинуті науковцями інших країн.

Біхевіоризм (з англ. behavior – поведінка) – напрям в американській психології XX ст., яке зводить психіку до різних форм поведінки як сукупності реакцій організму на стимули зовнішнього середовища.

1.3.1. Підхід з позицій особистісних якостей

1. Підхід з позицій особистих якостей базується на виявленні властивостей та особистісних характеристик «ефективних» керівників.

Згідно з так званою теорією великих людей (особистісна теорія лідерства) найкращі керівники мають певний перелік особистих якостей:

- 1) чесність,
- 2) рівень інтелекту,
- 3) знання,
- 4) зовнішність,
- 5) ініціативність,
- 6) дисциплінованість,
- 7) освіта, особливо економічна і соціальна,
- 8) великий ступінь впевненості в собі, здоровий глузд, мудрість).

Але визначити перелік якостей, характерних для кращих керівників, не вдалося (дослідження Р. Стогділла). В різних ситуаціях вимагаються різні здібності та якості. Р. Стогділл зазначав, що структура особистісних якостей керівника має порівнюватися з особистими якостями, діяльністю та завданнями підлеглих.

Діловим людям, незалежно від місця здійснення бізнесу, необхідний:

- лідер думки,
- лідер інтуїції,
- лідер дії,
- лідер результату.

Головні риси, які мають бути властиві лідерам в сучасній діловій організації, такі:

мистецтво бути рівним, тобто здатність налагоджувати й підтримувати систему відносин з рівними собі людьми;

мистецтво бути керівником, тобто здатність керувати підлеглими, долати труднощі та вирішувати всі проблеми, що приходять до керівника разом з владою та відповідальністю;

мистецтво розв'язувати конфлікти – здатність виступати в ролі посередника між двома сторонами в конфлікті, врегульовувати неприємності, пов'язані з психологічними стресами;

мистецтво обробляти інформацію – здатність побудувати систему комунікацій в організації, одержувати надійну інформацію та ефективно її оцінювати;

мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення – здатність знаходити проблеми та рішення в умовах, коли альтернативні варіанти, дії, інформація та цілі незрозумілі або викликають сумнів;

мистецтво розподіляти ресурси в організації – здатність вибрати потрібну альтернативу, знайти оптимальний варіант за умов обмеженості часу та недоступності інших видів ресурсів;

хист підприємця – здатність іти на виправданий ризик і на впровадження інновацій в організації;

мистецтво самоаналізу – здатність розуміти позицію лідера та його роль в організації, вміння бачити те, як він впливає на організацію.

Керівників, зорієнтованих на інновації, називають «перетворюючими лідерами».

Перелік особистих рис перетворюючого лідера такий:

бачення ситуації, проблеми, тобто створення у своїй уяві образу організації та «перенесення» свого бачення у свідомість персоналу, розробка конкретних шляхів і засобів досягнення мети;

цілісність характеру – вірність слову, дотримання загальнолюдських норм моралі, єдність цінностей, мети і засобів її досягнення;

віра в людей, зацікавленість у людях, довіра до людей, довіра людей до лідера;

безкорисливість – служіння людям, відсутність сліпого кар'єризму, виважене використання особистих благ;

прихильність (відданість) до організації: організація – другий дім, підлеглі – це діти, усі блага – для організації;

творчі здібності – пошук нового, перетворення існуючого на краще;

твердість духу, висока вимогливість, право нагороджувати і карати, позитивне ставлення до єдиноначальності;

уміння спілкуватися – ділове спілкування, інформування підлеглих, уміння вести душевну розмову, бути серед підлеглих, мати авторитетне оточення;

уміння ризикувати – спонування персоналу до інновацій, оцінювання інноваторів, поведінка з урахуванням ситуації;

уміння знаходити елегантні та прості рішення складних проблем;

урівноваженість, уміння зберігати спокій у кризових ситуаціях, що спонукає оточуючих також зберігати спокій та діяти продумано.

1.3.2. Підхід з позиції поведінки

Згідно з цією позицією ефективність керівництва визначається не особистими якостями, а манерою поведінки керівника. В основі підходу лежить поділ стилів керівництва (поведінки) на автократичний, демократичний, ліберальний, орієнтований на роботу, орієнтований на людину. Розробники підходу (група американських вчених біхевіористів) шукали найбільш оптимальний стиль керівництва (довго вважали таким стилем демократичний). Але виявилось, що такого стилю не існує: стиль керівництва міняється залежно від ситуації.

Згідно з цією позицією стилі керівництва залежать від здатності виконавців відповідати за свою поведінку (так званої зрілості), бажання досягнути мети, а також від освіти, досвіду, обізнаності в розв'язанні конкретних задач. Зрілість є динамічною характеристикою, тобто характеристикою конкретної ситуації. Залежно від завдання, яке виконується, окремі особи й групи працівників проявляють різний рівень зрілості, а керівник повинен змінювати свою поведінку згідно з відносною зрілістю осіб чи груп (підлеглих).

На рис. 1.3. показана залежність орієнтації поведінки керівника від певного рівня зрілості виконавців.

У практиці управлінської діяльності виявляється, що на ефективність керівництва, окрім особистих рис і поведінки керівника, вирішальний вплив можуть справити інші фактори. Тому сучасна теорія лідерства надає перевагу ситуаційному підходу.

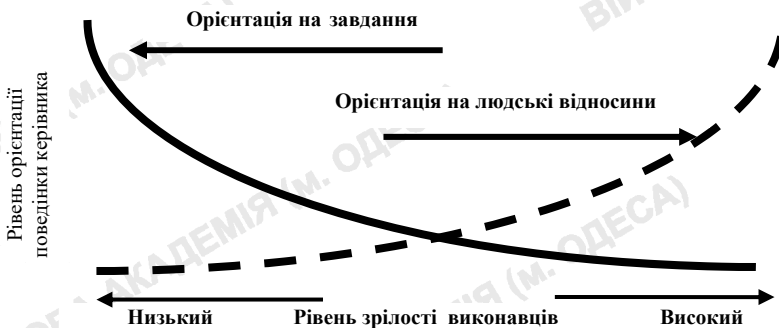


Рис. 1.3. Залежність орієнтації поведінки керівника від рівня зрілості виконавців

Висновок

Різні ситуації вимагають різних способів впливу на персонал, тобто керівник-лідер мусить уміти поводитися по-різному в різних ситуаціях.

1.3.3. Ситуаційний підхід

В основі підходу є визначення стилів поведінки і особистих якостей, що найбільше відповідають конкретним ситуаціям. Слід вибирати різні способи керівництва залежно від характеру певної ситуації. Ситуаційні фактори включають: потреби і особисті якості підлеглих, характер завдання, вимоги і вплив середовища, інформацію, яку має керівник, тощо.

Для визначення залежності між стилем керівництва, задоволеністю та продуктивністю праці американські теоретики почали вивчати не тільки взаємини керівників і підлеглих, а й ситуацію в цілому. В результаті розроблено кілька ситуаційних моделей, які отримали широке прикладне застосування.

Ситуаційна модель керівництва Ф. Фідлера.

Згідно з цією моделлю увага зосереджується на ситуації з урахуванням трьох факторів, які впливають на поведінку керівника:

Лояльність підлеглих, довіра до своїх керівників (взаємини між керівником і членом колективу).

Чіткість формулювання завдань і структуризація, а не розпливчастість і без структурність (структура завдання).

Обсяг законної влади, пов'язаної з посадою керівника, яка дає йому змогу використовувати винагороди, а також підтримка формальної організації (посадової повноваження).

Оскільки стиль керівництва залишається в цілому однаковим, то його треба використовувати в таких ситуаціях, які найбільше підходять стабільному стилю.

Ситуаційний підхід «шлях – ціль»

Базується на оцінці дії, яку створює поведінка керівника щодо мотивації, задоволеності та продуктивності праці підлеглого. Керівник спрямовує підлеглих на досягнення цілей організації через вплив на шляхи досягнення цих цілей.

Деякі прийоми впливу на шляхи досягнення цілей:

1. Роз'яснення підлеглому того, що від нього вимагається.
2. Спрямування зусиль підлеглих на досягнення цілей.
3. Забезпечення підтримки.
4. Наставництво.
5. Усунення перепон у роботі підлеглих.
6. Формування у підлеглих таких потреб, які може задовольнити керівник.
7. Задоволення потреб підлеглих після досягнення цілей тощо.

Один із авторів підходу професор Хаус виділив чотири стилі керівництва:

1. Стиль підтримки (подібний до стилю, орієнтованого на людину).
2. Інструментальний стиль (подібний до стилю, орієнтованого на роботу, завдання).
3. Стиль, який заохочує участь підлеглих у роботі – керівник ділиться інформацією і використовує ідеї підлеглих для прийняття рішень групою, застосовуються консультації.
4. Стиль, орієнтований на досягнення результату, коли підлеглі отримують напружене завдання.

Вибір стилю визначається:

- особистими якостями підлеглих;
- вимогами і дією з боку зовнішнього середовища.

Коли характер завдання не однозначний, то перевагу слід віддати інструментальному стилю.

Якщо підлеглі хочуть і мають впевненість у можливості підвищення продуктивності праці, то доцільно використовувати стиль підтримки.

Підлеглі повинні бути впевнені, що вони можуть впливати на зовнішнє середовище (пункт контролю). При цьому керівник теж впевнений, що його повноваження і дії забезпечують вплив на події.

Висновки

1. Управлінське мислення і засоби впливу керівника на результати діяльності організації змінюються в напрямі від одновимірного до багатовимірного стилю управління.
2. Стиль керівництва, який характеризує даного лідера, залежить від:
 - обсягу делегування повноважень підлеглим,
 - використання керівником тих, чи інших типів влади,

- турботи про людські стосунки,
- виконання завдань організації.
- 3. Сучасна теорія лідерства надає перевагу ситуаційному підходу.
- 4. Різні ситуації вимагають різних способів впливу на персонал, тобто керівник-лідер мусить уміти поводитися по-різному в різних ситуаціях.

1.4. Управлінська діяльність військового керівника

1.4.1. Характер управлінської діяльності

У сучасних умовах, коли на озброєнні Збройних Сил України стоїть складна бойова техніка і зброя, перед начальниками всіх рівнів постає завдання щодо забезпечення боєготовності і боєздатності частин і підрозділів. Їм необхідно не лише уміло володіти озброєнням і бойовою технікою, але й володіти майстерністю виховання, навчання і управління. При цьому командири вимушені вирішувати складні завдання все швидше і, як правило, меншими силами. Цього можна досягти лише в тому разі, якщо будуть приведені в дію в важливі резерви покращення стану справ у будь-якому військовому колективі ініціатива підлеглих, творче відношення їх до своїх обов'язків, до порученої справи. Але, використати цей резерв не просто. Для цього необхідний сприятливий психологічний клімат у колективі, всебічне заохочення ініціативних дій підлеглих військовослужбовців.

Щоб уміло використовувати ініціативу і творчість підлеглих, будь-якому начальнику корисно знати психологічні особливості управління людьми, ширше використовувати ці знання у своїй повсякденній діяльності.

Характер діяльності командира (начальника) впливає із структури повсякденної діяльності військ у мирний час і зводиться до виконання наступних видів діяльності:

- організаторської;
- творчої;
- виховної;
- військово-педагогічної;
- військово-спеціальної;
- адміністративно-господарської.

Керівник – організатор. Діяльність командира (начальника) – це також праця, як і праця будь-якого виконавця, вона пов'язана з певними витратами фізичної і нервової енергії. Тому психологічні вимоги до праці командира, як виконавця, суттєво не відрізняються від вимог до праці людей, які виконують працю простого виконавця

Але тому, що виконавська діяльність не типова для роботи командира. Його діяльність оцінюється зовсім не по тому, що він може виконати сам яку-небудь конкретну роботу, а по тому, як він організував виконання завдання, щоб інші підлеглі виконали роботу краще, швидше і більше.

Місце начальника у системі управління визначає завдання щодо інтеграції зусиль інших, тобто внесення узгодженості у їх діях, щоб кожний підлеглий міг максимально проявити свої можливості. Ось чому під час оцінки якості керівника має значення його уміння здійснювати цю організаторську чи інтеграційну діяльність.

Оцінювати керівника необхідно на підставі результатів роботи всього колективу. Хороший керівник забезпечує успіх у роботі колективу, і навпаки – слабкий, невмілий керівник обмежує ініціативу і можливості окремих членів колективу, його ланок, а також і колективу в цілому. Хороший колектив може досягти високих результатів і при слабкому керівнику, але тільки тимчасово.

Сутність діяльності керівника полягає у здійсненні організаторської роботи, яка пов'язана з мобілізацією зусиль окремих підлеглих і ланок військового колективу.

В цьому і полягає одна із специфічних особливостей діяльності керівника. Ця особливість ставить і специфічні вимоги до його діяльності.

Управлінська діяльність характеризується не тільки тим, що начальник здійснює окремі види діяльності, як спеціаліст чи організує, поєднує зусилля підлеглих. За своєю сутністю його діяльність являє собою працю творчого робітника.

– **творчий робітник.** Скільки би не удосконалювалася управлінська діяльність і її організація, завжди залишаються питання, рішення яких потребує втручання командира (начальника). У подібних випадках від керівника вимагається не лише синхронізація дії окремих органів управління і виконавців за заданою програмою, але й здійснення цієї синхронізації з врахуванням конкретних умов і особливо з врахуванням обставин і ситуацій, які виникають несподівано.

Ця діяльність, пов'язана з аналізом умов, під час яких функціонує організація, яку очолює керівник, з процесом аналізу отриманих результатів, самооцінкою ефективності управлінської праці і постановкою нових завдань. Саме це і відображає сутність творчої, сторони у діяльності кожного керівника. Керівник, по суті, здійснює «до організацію» системи, виходячи не лише з вказівок вищестоящего керівника, але й з можливостей її існуючого стану.

Але діяльність керівника відрізняється від праці творчого робітника тим, що затрати часу на творчі процеси для більшості наукових співробітників у значній мірі визначаються ними самими, а для керівника ці процеси звичайно здійснюються у рамках дефіциту часу.

Творчий процес:
по-перше, – це встановлення основних проблем, які необхідно вирішити,
по-друге, – це процес знаходження оптимального шляху рішення поставленої проблеми, під час якого із багато чисельних варіантів вибирається раціональний.

втретє, – це і процес прийняття рішення й складання програми його виконання і

по-четверте – це процес перевірки ефективності прийнятого рішення на практиці

Керівник – вихователь. Головне, що характеризує діяльність командира /начальника/ це те що він працює з людьми. Під час рішення завдань управління він змушений направляти дії і давати накази підлеглим. Здійснюючи на підлеглих вплив, він допомагає їх формуванню, як виконавців певної роботи і як всебічно розвинутих особистостей.

Звичайно підлеглий отримавши нове завдання, спочатку повинен опанувати додатковими знаннями і вміннями для того, щоб його виконати. Командир – це той, хто введе підлеглого у курс справи, надасть необхідну допомогу, покаже як виконати поставлене завдання.

Управлінська діяльність це безперервний процес впливу начальника у напрямку удосконалення підлеглого. Тільки за такої умови можлива найбільш ефективна діяльність підлеглого. Чим вище кваліфікація начальника, тим більше можливостей у підвищенні кваліфікації і його підлеглих, і навпаки некваліфікований начальник затримує розвиток своїх підлеглих і зменшує ефективність управлінської діяльності.

Справжнім керівником – являється лише той, хто не тільки організує але й направляє, формує своїх підлеглих.

Окрім формуючого впливу начальник здійснює вплив на поведінку підлеглого на його позаслужбові відношення, регулює їх, вирішуючи конфліктні ситуації, оцінює різні вчинки.

Робота з людьми потребує від керівника щоб він слідував педагогічним принципам індивідуального підходу. Індивідуальний підхід, який враховує літні, статеві і психологічні особливості особи, являє собою необхідну умову успішної діяльності керівника. Без суворого дотримання індивідуального й психологічного підходу неможливо побудувати «міст», який поєднує командира і його підлеглих.

Знання і поведінка командира у певній мірі впливають на психологію підлеглих. Кожне слово, кожна дія начальника критично оцінюються підлеглими і неофіційними каналами інформації стають відомими більшій частині військового колективу, а іноді і за його межами.

Понад усе, керівник, повинен з розумінням відноситися до своїх підлеглих. Неможливо вважати хорошим такого начальника, який не любить своїх підлеглих, не поважає їх здібностей, не сприймає їх успіхів і невдач, не використовує їх досвід.

Більш того, у силу свого положення як керівника, він оцінює виконання підлеглими поставлених завдань, безперервно приймає рішення, заохочує їх чи виносить догану, задовольняє чи відмовляє у різних проханнях підлеглих. А все це пов'язано з самооцінкою, яку дає кожний підлеглий і невідповідність між оцінкою підлеглого і оцінкою начальника може послужити приводом для конфліктних ситуацій.

Начальник, залишивши кабінет продовжує і вдома обмірковувати роботу і поведінку своїх підлеглих, а також свою власну. Він готується до наради, засідання й зустрічається з підлеглими. Все це додаткове навантаження на його психіку, нервовим напруженням, яке продовжується після робочого часу.

Керівник – військовий педагог. Командир відповідає за бойову підготовку, виховання і навчання особового складу. Під час навчання, командир передає знання, формує навички і вміння. Під час виховання командир цілеспрямовано впливає на особу підлеглого і колектив, формує за допомогою певних засобів, методів і прийомів високі морально-бойові якості.

Багаточисельність факторів, які впливають на навчально-виховний процес, на особу офіцера-педагога, не завжди дозволяє точно врахувати результати праці, особливо щодо виховання людей.

Обсяг проведеної навчально-виховної роботи інколи буває неадекватним, її якості ефективності.

Науковими дослідженнями встановлено, що оцінка військово-педагогічної діяльності офіцера включає навченість й вихованість керівника. Результат навчально-виховної роботи і рівень педагогічної майстерності командира (начальника) оцінюється з врахуванням цих двох моментів.

Начальник-військовий спеціаліст. Висококваліфіковані і компетентні спеціалісти повинні успішно оволодівати не тільки оперативно-тактичними дисциплінами, але й добре знати й володіти сучасною зброєю й бойовою технікою. Оскільки зброя і бойова техніка змінюються і удосконалюється, начальникам всіх рівнів необхідні постійно поповнювати свої знання військової техніки і озброєння, способів їх бойового застосування в бою.

Начальник – адміністративно-господарський керівник

Начальники організують правильне розміщення особового складу, підтримують статутний порядок і військову дисципліну, слідкують за тим, щоб підлеглі утримували у справному стані зброю і військову техніку;

слідкують за утриманням і правильною експлуатацією житлових і побутових приміщень; своєчасно забезпечують особовий склад всіма видами забезпечення, турбуються про побут своїх підлеглих та їх потреби.

Висновок

Від правильного рішення всіх аспектів управлінської діяльності у значній мірі залежить успіх у виконанні завдань підлеглими, як у бойовій обстановці так і в повсякденній діяльності військ у мирний час.

1.4.2. Структура управлінської діяльності

У військовій частині, підрозділі, штабі чи службі як і у будь-якій організації, здійснюється безліч різноманітних процесів управління, які відрізняються направленістю на рішення різних завдань, необхідним рівнем прийняття рішення та положенням у циклі управління.

На практиці всі процеси управління розподіляють за наступними напрямками:

- *керівна діяльність* – це процеси, які пов'язані з перспективами розвитку організації та її функціонування у цілому;

- *адміністративна діяльність* – це процеси, які пов'язані з підбором розстановкою кадрів, упорядкуванням робочого дня, підтримкою військової і трудової дисципліни;

- *організаторська робота* – це процеси управління роботою підлеглих щодо рішення конкретних поточних завдань.

Зрозуміло, що найбільш складною за своїм характером і масштабами буде керівна діяльність. Керівній діяльності першочергову увагу слід приділяти конкретному втіленню у життя керівних документів держави, наказів й директив Міністра оборони, командувача Сухопутними військами, старших командирів і начальників.

Увага перспективам розвитку організації і дорученої справи, вміння піднятися вище сьогодишнього, узагальнити і виявити причини виникнення негативних явищ, передбачити заходи для запобігання недоліків – ось головні риси раціональної керівної діяльності, одного з важливіших і відповідальніших напрямків роботи керівника.

Поряд з перспективами розвитку керівник повинен забезпечити високий рівень організаторської роботи щодо виконання поточних завдань підлеглими. Дуже важливо вибрати правильне співвідношення поточних завдань з перспективними, відчувати частку кожної окремої справи у рішенні загальних завдань. Важливішим напрямком організаторської роботи керівника слід вважати розподіл робіт, обов'язків і ресурсів проміж підлеглими та здійснення чіткого й активного контролю виконання.

Незалежно від того, скільки існує рівнів управління в ієрархічній структурі управління, у вітчизняній і іноземній практиці управлінців традиційно розподіляють на категорії (рівні) управління.

Способи розподілу керівників на рівні управління визначені на рис. 1.4.

Форма піраміди застосовується для того, щоб показати, що кожному наступному рівню управління знаходиться менше людей, ніж на попередньому.

Посадові особи на технічному рівні, головним чином, займаються щоденними операціями і діями, які необхідні для забезпечення ефективної діяльності підрозділів без зривів під час виконання завдань.



Рис. 1.4. Способи розподілу керівників на рівні управління

На управлінському рівні керівники, головним чином, здійснюють управління і координацію в середині організації, вони узгоджують різноманітні форми діяльності і зусилля різних підрозділів організації.

На вищому (інституційному) рівні керівники займаються, головним чином, розробкою довгострокових (перспективних) планів, формуванням цілей, адаптацією організації до різного виду змін, управлінням відношень між організаціями та зовнішнім середовищем, з також суспільством, у якому існує і функціонує ця організація.

Більш частіше застосовують спосіб описування рівнів управління коли виділяють керівників низової ланки, або диспетчери, керівників середньої ланки, або організатор і адміністратор та керівників вищої ланки чи просто керівник.

Молодші начальники, яких також називають керівниками першої (низової) ланки. Це рівень, який знаходиться безпосередньо над виконавцями (військовослужбовцями), які безпосередньо виконують роботу, керують технікою.

Робота молодших начальників координується і контролюється керівниками середньої ланки. Це, як правило, організатори і адміністратори, вони часто очолюють певні підрозділи. Характер роботи у більшій мірі визначається змістом роботи підрозділів, ніж організації в цілому.

Керівники вищої ланки відповідають за прийняття найважливіших рішень для організації в цілому або для основної частини організації.

Визначення основних напрямків роботи керівників різного рівня можна вважати умовним, або відносним, тому, що це зовсім не значить, що керівнику вищої ланки не властиво виконувати адміністративну чи організаторську роботу. Разом з тим, чим вище положення керівника у службовій піраміді, тим більшу частку свого службового часу він повинен присвячувати рішенням стратегічних завдань, тобто керівній діяльності.

Відносні витрати часу керівників різних рівнів на ці три напрямки діяльності орієнтовне показані на рис. 1.5.

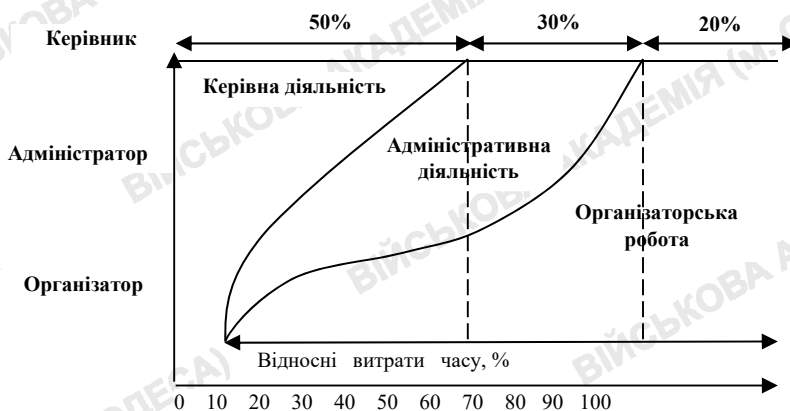


Рис. 1.5. Співвідношення витрат часу в діяльності керівників різних рівнів.

Так, з рис.1.5. ми бачимо, що керівник вищого рівня повинен приділяти:

- керівній діяльності головну частку часу (50%) для рішення перспективних питань;

- до 30% – адміністративним питанням;

- не більше 20% свого часу організаційній роботі, поточним справам.

Невміння вірно розподілити увагу, робота за підлеглих, прагнення особисто організувати всю роботу – це важливий недолік в роботі керівника вищого рівня. В ньому проявляється ослаблення уваги і турботи керівника за інші ділянки своєї роботи.

Саме найголовніше і саме складніше у діяльності керівника – це зосередити свою увагу на рішенні головних завдань й проблем.

Керівник повинен підключатися лише до тих процесів управління, які потребують його участі, і тоді, коли необхідне рішення на рівні організації в цілому, до рішення таких питань, як ніхто, крім керівника вирішити не має права, чи можливості. Більш дрібні, локальні питання необхідно передавати підлеглим фахівцям, іншим співробітникам управлінського персоналу.

Важливим у діяльності керівника слід виділити уміння передбачити можливі труднощі і підготувати заходи до їх відвернення.

Ці заходи, як правило необхідно обговорити для підлеглих у відповідних документах і тоді підлеглим не завжди буде необхідно звертатися до керівника. Такими діями керівник звільняє себе від рішення поточних, відносно стереотипних завдань, одночасно розвиваючи ініціативу у підлеглих і забезпечуючи підвищення якості такого управління у майбутньому.

Керівник зобов'язаний обмірковувати і завчасно організувати роботу так, щоб зайвий раз не втручатися у рішення поточних питань управління при виникненні різноманітних перешкод.

Діяльність керівника дуже багатогранна, вона уявляє собою велику чисельність рішень і заходів з самих різноманітних питань повсякденної життєдіяльності. Сучасний керівник повинен бути дійсно діловою людиною.

При цьому керівник понад усе повинен:

- чітко уявляти цілі діяльності організації, яку він очолює і ті завдання, які виникають для досягнення мети;
- оперативно виділяти всі суттєві для рішення завдань фактори, умови обставини;
- визначати головну ланку на даному етапі досягнення мети;
- виявляти й усувати причини виявлених недоліків;
- визначати, які завдання належить вирішувати самому, які довірити підлеглим і кому з них і яку, а також визначити строки для їх виконання;
- передбачати можливі зміни у відпрацьованих планах та можливі засоби для їх рішення;
- розподіляти людські, фінансові, матеріальні і інші види ресурсів, які необхідні для рішення завдань;
- здійснювати контроль за ходом та дотриманням термінів виконання завдань;
- розробляти заходи, які б забезпечували практичну реалізацію прийнятих рішень;
- не пригнічуватись під час невдач, уміти об'єднувати людей, не покладатись лише на силу наказу, а намагатись переконувати підлеглих;
- закріплювати накопичений досвід в управлінській документації.

Термін «керівник» дуже часто використовують, як синонім терміну «начальник».

Але, по суті, не кожний начальник уявляє собою керівника.

Керівник – це той, хто веде людей за собою не лише і не тільки силою наказу, скільки особистим авторитетом, активно поєднуючи офіційні засоби управління з впливом на людей шляхом завойованого ним ділового

авторитету, вселяючи повагу не лише до посади, яку він займає, але і до своїх ділових якостей, приваблюючи людей турботою, увагою та повагою до інших членів колективу, позицією признаного лідера в колективі.

Керівник, начальник, будучи суб'єктом управління в організаційній системі, яку він очолює, одночасно являється підлеглим у вищій організаційній системі, громадянином держави, членом колективу, людиною з присутній їй бажаннями й можливостями. Відмічені обставини неминуче накладають на процеси управління певні обмеження, які необхідно враховувати керівнику будь-якого рівня.

Обмеження, які впливають на процеси управління, можна розподілити на правові, ергономічні і економічні.

Правові обмеження процесу управління визначаються тим, що кожний громадянин держави повинен поважати й дотримуватися існуючих законів, здійснювати управління у відповідності з діючими правовими нормами.

Військові статuti, закони держави надають начальникові право видавати накази, які підлеглі повинні виконувати.

Разом з тим, військовослужбовець залишається громадянином своєї держави, права якого гарантуються Конституцією. Накази і розпорядження будь-якого начальника не повинні відмінити чи обмежувати ці права.

Спроби виправдати порушення законів інтересами справи ведуть до свавілля, беззаконня, адже закони держави створено саме для того, щоб унеможливити свавілля, встановити норми діяльності, корисні для суспільства. Жоден начальник не має права спонукати підлеглих здійснювати незаконні, аморальні дії, принижувати гідність підлеглих, використовувати їхні особисті засоби та ресурси.

Керівнику виділено певні часові ресурси підлеглих йому військовослужбовців, які обмежені за тривалістю Конституцією України, статутами ЗСУ та наказами Міністра оборони.

Спонування підлеглих виконувати службові обов'язки поза межами встановленого ресурсу службового часу не лише позбавляє підлеглих повноцінного відпочинку, можливості виконувати свої сімейні обов'язки, але й протиправне за своєю сутністю. Тому кожний начальник повинен організовувати працю підлеглих офіцерів, сержантів і старшин розподіляти завдання з врахуванням їх складності таким чином, щоб підлеглі встигали виконувати свої службові обов'язки і завдання у відведений для цього службовий час.

Змушувати підлеглих збільшувати тривалість робочого дня посиляючись на те, що сам начальник працює більше встановленого часу неетично.

Робочий день начальника – особиста справа самого начальника, справа його уміння, звичок і підходу до справи. Начальник зобов'язаний раціонально організовувати робочий день підлеглих і його збільшення зверху встановленої тривалості – це публічне визнання невиконання начальником своїх обов'язків.

Ергономічні обмеження процесів управління визначаються можливостями й закономірностями службової діяльності, як у начальників, так і у підлеглих. Для тривалого підтримання розумової працездатності щодобово необхідно мати 1,5-2 години активного відпочинку, 7-8 годин для сну, достатній час для сім'ї і культурного розвитку.

В період чергування, напруженої роботи необхідно забезпечувати безперервний сон тривалістю не менше 4 годин. Добрий сон з більш короткими інтервалами не знімає розумового стомлення, навіть якщо його загальна тривалість складає 7-8 годин. Значення повноцінного відпочинку інколи недооцінюють, забуваючи, що працездатність втомленого співробітника знижується наполовину.

Економічні обмеження безпосереднім чином визначають діяльність керівника, так, як під час своєї діяльності він зобов'язаний приймати рішення, які були б обґрунтовані економічно, тобто забезпечені необхідними фінансовими і матеріальними ресурсами. У сучасних умовах важливість економічного обґрунтування рішень обумовлена переходом держави на нові господарські відношення.

Це обумовлено тим, що у нових умовах неминуче виникає необхідність підвищення економічної самостійності організаційних структур, у тому числі і військових.

Висновок

1. У військовій частині, підрозділі, штабі чи службі як і у будь-якій організації, здійснюється безліч різноманітних процесів управління, які відрізняються направленістю на рішення різних завдань, необхідним рівнем прийняття рішення та положенням у циклі управління.

2. На практиці всі процеси управління розподіляють за наступними напрямками:

- керівна діяльність – це процеси, які пов'язані з перспективами розвитку організації та її функціонування у цілому;
- адміністративна діяльність – це процеси, які пов'язані з підбором розстановкою кадрів, упорядкуванням робочого дня, підтримкою військової і трудової дисципліни;
- організаторська робота – це процеси управління роботою підлеглих щодо рішення конкретних поточних завдань.

1.5. Основні елементи управління кадрами

1.5.1. Основи управління персоналом

У теорії менеджменту використовується чимало термінів для визначення участі людей у суспільному виробництві: трудові ресурси, людські ресурси, людський фактор, організаційна поведінка, організація праці, управління персоналом, кадрова політика, кадрова стратегія, колектив, група, команда, людські відносини, соціальний розвиток тощо.

В історичній ретроспективі відбувалася зміна поглядів, а відтак і концепцій управління персоналом.

Використання трудових ресурсів.

Замість людини у виробництві розглядалася лише її функція–праця, вимірювана витратами робочого часу і заробітної плати.

Управління персоналом.

Науковою основою цієї концепції була теорія бюрократичної організації М. Вебера, коли людина розглядалася через формальну роль – посаду, а управління здійснювалося через адміністративні механізми (принципи, методи, повноваження, функції, персоніфікацію відносин).

Управління людськими ресурсами.

Людина стала розглядатися не як посада (елемент структури), а як не відновлюваний ресурс елемент соціальної організації в єдності трьох головних компонентів (трудова функція, соціальні відносини, стан працівника). Науковою основою цієї концепції була теорії школи людських відносин.

Управління людиною.

За цією концепцією людина – головний суб'єкт організації та особливий об'єкт управління, котрий не може розглядатися як ресурс. Відповідно до бажань і здібностей людини мають будуватися стратегія і структура організації.

Узагальнюючи підходи до управління персоналом, виділимо два полюси ролі людини в суспільному виробництві.

Перший – людина як ресурс виробничої системи є найважливішим елементом процесу виробництва і управління.

Другий – людина як особистість із конкретними потребами, мотивами, цінностями, відносинами–головний суб'єкт управління.

Загалом сучасні концепції управління персоналом ґрунтуються, з одного боку, на принципах і методах адміністративного управління, а з іншого на концепції всебічного розвитку особистості й теорії людських відносин.

На сучасному підприємстві кожний працівник є управлінцем, якщо за своєю посадою або знаннями він здійснює і відповідає за діяльність, котра впливає на функціонування та результативність підприємства.

Основні елементи підвищення ефективності управлінського персоналу.

Перший – це вміння управляти своїм часом. Ефективний керівник має знати, на що він витрачає свій час. Уміння його контролювати є найважливішим елементом продуктивної праці.

Другий – це індивідуальний внесок управління в загальну роботу. В його основі лежить необхідність концентруватися на досягненнях, що виходять за межі свого підприємства, націленість на кінцевий результат, а не просто на виконання завдання, роботи як такої. Перш ніж приступити до виконання завдання, ефективний керівник (менеджер) визначає, які результати є його метою. Сам процес і методи роботи (на даному етапі) відходять на другий план.

Третій – ставка на сильні риси працівників і свої особисті. Ефективні управлінці (менеджери) будують свою діяльність на пріоритетних, сильних якостях як особистих, так і менеджерів-колег та підлеглих. Вони зобов'язані відшукати позитивні моменти в конкретних ситуаціях, не спираючись на те, що ненадійно, не беручись за нереальні завдання.

Четвертий – вчасність виконання роботи. Увага концентрується на найважливіших ділянках, де виконання поставлених завдань принесе найбільш відчутні результати. Уся діяльність керівника має зводитися до встановлення пріоритетних напрямів і виконання пріоритетних завдань, оскільки ефективний керівник має займатися лише головним.

П'ятий виконання робіт у необхідній послідовності. Необхідно приймати небагато рішень, але всі вони мають бути фундаментальними, ґрунтуватися на правильній стратегії, а не на міркуваннях тактичного характеру.

Навчитися управляти людьми можна, але навчити управляти людьми неможливо, тому що реальний процес управління – це не предмет, а самодисципліна, тобто його необхідно навчитися самому.

Керівнику, як і будь-якій людині, можуть бути властиві недоліки. Наприклад, йому приємніше зустрічатися й обговорювати робочі справи з тими, кому він симпатизує. А час спілкування з тими, хто йому з певних причин несимпатичний, він прагне відкласти, хоча, може бути, що інтереси справи вимагають, щоб зустріч із такими людьми відбувалася якомога швидше.

Для того щоб позбутися недоліків, керівник має постійно сам себе контролювати. Якщо він не запрошує до себе підлеглого і сам не підходить до його робочого місця, не з'ясовує, що підлеглий думає про роботу, то він може надто пізно дізнатися про труднощі, які виникли, інколи настільки пізно, що вже неможливо виправити становище.

Не можна враховувати й те, що деякі працівники самі неохоче йдуть до керівництва. І якщо їх періодично не запрошувати, то можуть залишитися невисловленими цінні пропозиції, нез'ясованими серйозні проблеми, що виникли на роботі.

Розглянемо **ознаки ефективного керівника в ракурсі відносин керівник–підлеглий.**

Ефективний керівник контролює лише найбільш важливі етапи роботи своїх підлеглих. Він повідомляє їм про те, що потрібно зробити, навчає їх, як це виконати, та перевіряє результати. Його робота спрямувати діяльність підлеглих для того, щоб максимально використовувати творчі можливості свого колективу.

1. *Керівник не обов'язково має уміти* виконувати кожну роботу краще будь-якого підлеглого. Він мусить краще інших вміти одне-керувати.

2. *Ефективний керівник створює такі умови*, щоб його підлеглі почувалися рівноправними членами колективу.

3. *Він використовує прагнення до лідерства підлеглих* на користь колективу, як і інші здібності працівників.

4. *Підтримує і захищає своїх підлеглих.* Він робить усе можливе, щоб відстояти їхні інтереси перед вищим керівництвом.

Ознаки слабого (неефективного) керівника такі:

1. *Завжди стикається з непередбаченими обставинами*, бо нездатний передбачати їх, не відчуває їхнього наближення.

2. *Упевнений, що знає свою справу та вміє її робити краще всіх*, тому прагне все робити сам.

3. *Зайнятий деталями*, бере участь в усіх справах, а тому ніколи не має часу.

4. *Працює по 10-14 годин*, залишаючись на роботі надто довго. Працює навіть уночі.

5. *Рішення прагне відкласти на завтра*, адже питання може вирішитися саме або його вирішить хтось інший.

6. *Усе бачить білим або чорним*: для нього немає варіантів, нюансів.

7. *Ніколи нічого не доводить до кінця*, тягар невирішених питань лягає на його плечі, тисне на психіку.

8. *Схильний з мухи робити слона.*

9. *Фамільярний з підлеглими*: плескає по плечу або обнімає за талію, прагне зажити репутацію доброго керівника.

10. *Готовий до будь-якого компромісу, щоб уникнути відповідальності*, схильний перекладати провину за свої помилки на інших.

Якість управлінської діяльності будь-якої організації залежить насамперед від старанності добору і розстановки керівників організаційних структур.

Управління персоналом належить до числа таких видів людської діяльності, які вимагають специфічних особистих якостей, що роблять особу придатною до роботи керівника.

Під професійною придатністю розуміється міра відповідності того або іншого кандидата на заміщення керівної посади, певній сумі вимог, установлених для цієї посади.

Професійний добір керівних кадрів являє собою сукупність заходів щодо встановлення придатності тієї чи іншої особи до виконання визначених управлінських обов'язків. Коли менеджер планує, організовує, приймає рішення, контролює, тобто виконує свої управлінські функції, він виявляє себе як особистість, діяльність якої ґрунтується на законах економіки, фізіології, психології та ін.

Успішна діяльність менеджера залежить від психологічної спрямованості його особистості (мотиви вступу на посаду, темперамент, здібності, талант організатора, гнучкість, комунікабельність). Виявленню здатності людини до того або іншого виду професійної діяльності приділяється значна увага в спеціальних психологічних дослідженнях.

Психологічна спрямованість, схильність особистості до різних видів трудової діяльності відіграють головну роль при доборі керівних кадрів. Наприклад, не всякий, навіть відмінний, керівник функціонального органу управління зможе забезпечити успішну роботу лінійного керівника.

У господарській практиці досить часто цей принцип ігнорується. Буває, що успішно працюючого начальника функціонального підрозділу підприємства призначають начальником цеху або заступником директора, або директора міністром, не вивчивши попередньо, чи має він необхідні особистісні риси.

У першу чергу слід вивчити ті риси характеру людини, ті особисті властивості, що безпосередньо впливають на результати діяльності керівника на певному робочому місці (посаді).

Під управлінням персоналом розуміється процес:

- планування;
- підбору;
- підготовки;
- оцінювання;
- та безперервного навчання працівників, спрямований на раціональне використання їх та підвищення продуктивності праці.

Предметом управління персоналом є вивчення відносин працівників у процесі виробництва з метою найбільш повного та ефективного використання їхнього потенціалу в умовах функціонування конкретного підприємства.

Головна мета управління персоналом – поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації спрямованих на розвиток здібностей працівників заради розв'язання завдань, що стоять перед підприємством та його підрозділами.

До складу персоналу підприємства входять постійні й тимчасові працівники, які уособлюють кваліфіковану і некваліфіковану працю.

Висновок

Поняття кадри включає штатний склад підготовлених, кваліфікованих працівників підприємств.

Процес управління кадрами передбачає:

- по-перше, визначення мети та основних напрямів роботи з кадрами і постійне вдосконалення системи кадрової роботи в організації;
- по-друге, визначення засобів, форм і методів здійснення поставленої мети, організацію роботи з виконання прийнятих рішень, координацію і контроль виконання намічених заходів.

1.5.2. Оцінювання, виховання, професійний розвиток

Оцінювання персоналу:

- визначає рівень кваліфікації працівників, рівень знань, навичок, здібностей,
- дає уявлення про ділові та моральні риси особистості.

Кадрова служба має вибирати методи оцінювання з урахуванням особливостей своєї організації та позитивних і негативних сторін кожного методу.

Традиційним методом оцінювання персоналу є атестація. У цьому методі працівник оцінюється своїм безпосереднім керівником. Керівник краще інших знає підлеглого.

Процес атестування військовослужбовців передбачає проведення щорічного оцінювання та періодичного атестування.

Атестаційний процес включає:

- атестаційну співбесіду,
- поточний контроль протягом усього атестаційного періоду,
- обговорення підлеглим і керівником роботи протягом атестаційного періоду.

Головною складовою атестаційного процесу є атестаційна співбесіда, до якої мають готуватися і керівник, і працівник.

Керівник здійснює об'єктивне оцінювання виконання працівником його обов'язків, готує план розвитку працівника на наступний період і складає план проведення співбесіди.

Методи атестації, що використовуються в організації, мають бути ретельно продумані фахівцями і правильно витлумачені працівникам.

У сучасній практиці використовуються багато методів оцінювання персоналу: від особистої оцінки начальника до автоматизованих систем атестації.

Розглянемо приклад методики оцінювання персоналу, котра передбачає регулярну атестацію персоналу Збройних Сил України, яка дає змогу мотивувати кадри, визначати їхню професійну здатність, планувати кар'єру військовослужбовців.

Атестування військовослужбовців проводиться для забезпечення правильного добору, розстановки, виховання і вдосконалення підготовки військових кадрів шляхом об'єктивного оцінювання професійного рівня, ділових та моральних якостей військовослужбовців, їх відповідності займаним посадам, визначення перспектив службового використання, створення резерву кандидатів для просування по службі.

Атестування військовослужбовців Збройних Сил України, яке проводиться з метою оцінки відповідності їх займаним посадам, ефективності виконання посадових обов'язків та планування подальшої кар'єри, є одним з основних елементів кадрового менеджменту.

Процес атестування військовослужбовців передбачає проведення комплексного та періодичного оцінювання (рис. 1.6.)



Рис. 1.6. Процес атестування військовослужбовців

Комплексне оцінювання здійснюється для визначення відповідності військовослужбовців займаним посадам, створення Резерву і Плану переміщення на посади за результатами оцінки їх службової діяльності за рік та прийняття рішень щодо просування або переміщення військовослужбовців по службі, або їх звільнення з військової служби.

Комплексне оцінювання передбачає проведення двох процедур: щорічного оцінювання службової діяльності військовослужбовців – це спостереження, вивчення і оцінювання службової діяльності військовослужбовців за визначеними критеріями діяльності і проявами якостей. Проводиться безпосереднім начальником в кінці навчального року.

незалежне оцінювання – це незалежна оцінка діяльності органів військового управління, військових частин (підрозділів) за призначенням та окремих військовослужбовців.

Проводиться визначеними представниками Головної інспекції Міністерства оборони України.

Незалежне оцінювання проводиться протягом року під час:

- спланованих інспекційних заходів чи підсумкових перевірок військ (сил);

- перевірок органів військового управління, з'єднань, військових частин, установ і закладів за окремим планом;

- підготовки кадрових рішень із призначень на окремі посади номенклатури Міністра оборони України.

Результати незалежного і комплексного оцінювання вносяться відповідно до Оцінної картки військовослужбовця.

Періодичне оцінювання здійснюється для характеристики дій військовослужбовців і визначення перспектив подальшого службового використання на підставі аналізу їх службової діяльності за визначений період.

Періодичне оцінювання проводиться посадовими особами, у підпорядкуванні яких перебувають військовослужбовці, у випадках:

- перед закінченням строку дії контракту
- перед закінченням строку служби за призовом;
- відмови в допуску до державної таємниці або скасування допуску до державної таємниці;

- перед поверненням з відрядження (оперативного підпорядкування), яке тривало більше місяця;

- перед прийняттям відповідного кадрового рішення;

- перед поданням документів щодо зарахування на навчання до військових навчальних закладів або науково-дослідних установ;

- перед проведенням організаційних заходів та (або) звільнення військовослужбовців з посад;

- перед поданням до нагородження військовослужбовців державними нагородами або відзнаками (оформлюється нагородний лист);
- перед закінченням навчання курсантів, слухачів, ад'юнктів, докторантів військових навчальних закладів;
- після закінчення підготовки випускників військових навчальних закладів після року військової служби (через рік після закінчення, оформлюється відгук на випускника ВНЗ);
- протягом робочого дня за вимогою органу досудового провадження (у разі вчинення правопорушення).

За результатами періодичного оцінювання складається службова характеристика, а в окремих випадках, атестація на присвоєння первинного військового звання офіцерського складу, нагородний лист та відгук на випускника військового навчального закладу.

Періодичне оцінювання відбувається з урахуванням результатів комплексного оцінювання, зазначених в оцінних картках військовослужбовця за визначений період.

За підсумками комплексного (щорічного в особливий період) та періодичного оцінювань військовослужбовців можуть прийматись відповідні кадрові рішення.

Результати атестування є основою для прийняття кадрових рішень.

Атестування повинне здійснюватися на принципах законності, прозорості, гласності та об'єктивності.

Атестування – це комплекс заходів з:

- оцінювання професійного рівня, ділових та моральних якостей кожного військовослужбовця,*
- визначення їх відповідності займаним посадам впродовж визначеного періоду військової служби,*
- визначення перспектив подальшого службового використання*
- створення Резерву кандидатів для просування по службі та Плану переміщення військовослужбовців на посади.*

З метою якісної організації заходів з оцінювання військовослужбовців у кожній військовій частині від окремого батальйону, йому рівного і вище, органи військового управління, установі, закладі (далі – військова частина) відповідно до штату (штатного розпису) розробляється схема оцінювання військовослужбовців та щорічно складається:

- План заходів з організації та проведення оцінювання.
- Перелік заходів, що включаються до зазначеного Плану.
- Графік проведення оцінювання.

Графік складається на всіх військовослужбовців військової частини, які підлягають періодичному (перший розділ графіку) та щорічному (другий розділ графіку) оцінюванню в наступному проведенні оцінювання році.

Посадовими особами, на яких покладено обов'язки щодо організації та проведення оцінювання, є:

- командири військових частин;
- безпосередні командири (начальники);
- прямі командири (начальники);
- посадові особи служб персоналу.

Алгоритм роботи посадових осіб, які здійснюють періодичне та щорічне оцінювання військовослужбовців:

- вивчити порядок оцінювання військовослужбовців;
- довести до підлеглих Плану та Графіку проведення заходів з оцінювання військовослужбовців військової частини;
- довести до військовослужбовців критерії оцінки службової діяльності в залежності від специфіки займаних посад;
- провести з особовим складом заняття щодо вимог керівних та методичних документів з організації та проведення атестування військовослужбовців;
- здійснити об'єктивний аналіз службової діяльності підлеглих військовослужбовців за рік та оцінити:
 - виконання ними службових обов'язків,
 - рівень їх індивідуальної підготовки,
 - виконання планів і програм бойової підготовки,
 - індивідуальні результати за підсумками контрольних занять, підсумкових перевірок, інспектувань тощо;
- вивчити матеріали періодичного оцінювання підлеглих військовослужбовців за період після останнього щорічного оцінювання;
- провести індивідуальні бесіди.

Індивідуальні бесіди з військовослужбовцями проводять безпосередні командири (начальники).

Перша індивідуальна бесіда з військовослужбовцями проводиться не пізніше ніж за три місяці до складання оцінної картки військовослужбовця або службової характеристики.

Остання бесіда з військовослужбовцем проводиться безпосередньо перед складанням оцінної картки військовослужбовця або службової характеристики.

Оцінна картка військовослужбовця у мирний час складається за підсумками щорічного оцінювання.

Вона відображає результати службової діяльності військовослужбовця за рік.

Форма оцінної картки є єдиною для всіх категорій військовослужбовців.

Оцінна картка включає:

- загальні відомості про військовослужбовця;
- самооцінку військовослужбовця;

- оцінку за критеріями службової діяльності;
- текст характеристики, висновок та рекомендації безпосереднього начальника;
- висновок та рекомендації прямого начальника;
- результат незалежного оцінювання;
- результат комплексного оцінювання;
- результат періодичного оцінювання;
- висновки атестаційної комісії;
- рішення посадової особи, яка затверджує оцінку картку.
- інформацію про ознайомлення військовослужбовця з оцінною картою.

Результати щорічного оцінювання – це результати постійного аналізу військово-професійної діяльності військовослужбовців та результатів перевірок.

Оцінювання результатів службової діяльності військовослужбовця здійснюється за допомогою:

- оцінки за критеріями службової діяльності військовослужбовця;
- тексту оцінної характеристики.

Критерії оцінки службової діяльності спрямовані на якісне оцінювання рівня індивідуальної підготовленості військовослужбовця.

Безпосередній начальник здійснює оцінку службової діяльності військовослужбовця за кожний підкритерій, визначений для відповідного критерію.

Оцінювання проводиться за 5-ю бальною шкалою (від 5 до 2 балів).

Приклад:

№ з/п	Критерії діяльності військовослужбовця	Кількість балів
1	Рівень теоретичних знань	4,4
2	Рівень практичних умінь та навичок	4,25
3	Виконання посадових обов'язків	4,5
4	Рівень сформованості ідейних та моральних якостей	4,4
5	Ефективність управлінської діяльності	4,8
6	Професійний розвиток підлеглих	4,5
7	Штабна культура (культура роботи з документами)	4,8
8	Уміння організовувати та проводити заняття	4,6
9	Зовнішній вигляд та стройова виправка	4
10	Рівень фізичної підготовленості	4
	СУМА БАЛІВ:	44,25 ДОБРЕ

Оцінка за критерій складається як середній бал з оцінок, отриманих за кожний підкритерій.

Приклад.

Узагальнені результати індивідуальної підготовки відображаються у оцінній картці військовослужбовця і враховуються під час щорічного оцінювання його службової діяльності.

1. Розрахунок середнього балу за критерій діяльності

«Рівень теоретичних знань»:

Загальні оцінки, отримані у ході систематичних занять з індивідуальної підготовки:

вогнева підготовка	– 5;
спеціальна підготовка	– 4;
національно-патріотична підготовка	– 4;
мовна підготовка	– 4

Загальні оцінки, отримані у ході інших занять (не систематичних та самостійної роботи) з індивідуальної підготовки:

оперативне мистецтво	– 5;
стратегія	– 4
підготовка з мобілізаційних питань	– 5;
правова підготовка	– 4;
охорона державної таємниці	– 5.

Середній бал – 4,4. (заноситься до оцінної картки військовослужбовця)

2. Розрахунок середнього балу за критерій діяльності

«Рівень практичних умінь та навичок»:

Загальні оцінки, отримані у ході виконання практичних заходів під час оперативної підготовки (складової індивідуальної підготовки):

роздільне штабне тренування (лютий)	– 5;
роздільне штабне тренування (серпень)	– 4;
командно-штабне навчання	– 4;
стратегічна гра	– 4

Середній бал – 4,25. (заноситься до оцінної картки військовослужбовця).

3. Визначення балу за критерій діяльності «Рівень фізичної підготовленості» здійснюється на підставі загальної оцінки, отриманої військовослужбовцем за підсумками року за предметом індивідуальної підготовки – «фізична підготовка».

Загальна оцінка (сума балів) за критерії діяльності військовослужбовця – сума середніх балів за всі оцінні критерії.

У графі «КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ» після зазначення суми середніх балів за всі оцінні критерії додатково записується отримана оцінка.

Складання оцінної характеристики та надання пропозицій безпосереднього начальника.

Розділ 3 «Оцінна характеристика та пропозиції безпосереднього начальника» в структурі оцінної картки передбачений для:

надання начальникам можливості висвітлення інформації стосовно критеріїв, які важко або неможливо визначити у балах;

обґрунтування виставлених максимально позитивних або негативних оцінок за критерії діяльності військовослужбовця;

обґрунтування своїх рекомендацій щодо подальшого службового використання.

За наявності негативних оцінок за критеріями діяльності текст оцінної характеристики повинен обов'язково містити обґрунтування здійснення таких оцінок.

Текст характеристики повинен містити інформацію (за наявності) щодо:

- наявності бойового досвіду, досвіду миротворчої діяльності та відповідних державних (відомчих) нагород;

- якості виконання посадових обов'язків з аналізом конкретних показників діяльності, у тому числі навчально-бойової діяльності;

- наявності класної кваліфікації;

- здатності якісно виконувати поставлені завдання, швидко орієнтуватися і вміло діяти в складних обставинах, організованості у роботі;

- рівня професійної підготовленості, якості теоретичних знань у системі індивідуальної підготовки та вміння застосовувати отримані знання на практиці;

- наявності оперативно-тактичного або оперативно-стратегічного рівня підготовки та проходження курсів підвищення кваліфікації за фахом, наявності наукового ступеня або вченого звання у галузі науки, що відповідає фаху військовослужбовця, рівня володіння іноземною мовою;

- особистої виконавчої дисципліни, вимогливості до себе та підлеглих, фактів вчинення правопорушень, здатності критично оцінювати діяльність, авторитету у військовому колективі;

- стану здоров'я, факту перебування військовослужбовця в групі лікувальної фізичної культури.

За рішенням безпосереднього командира (начальника) в тексті характеристики можуть бути висвітлені інші питання.

Порядок формування висновків та рекомендацій безпосереднього та прямого начальника.

Після складання оцінної характеристики безпосередній начальник робить висновки і надає рекомендації щодо подальшого службового використання військовослужбовця.

Мета оцінних висновків та рекомендацій безпосереднього начальника – визначення відповідності займаній посаді військовослужбовця та надання рекомендацій стосовно його подальшого службового використання.

Приклади:

1. Висновок *«Займаній посаді відповідає»*.
Рекомендації *«Гідний зарахування до Резерву для просування по службі»*.
2. Висновок *«Займаній посаді відповідає»*.
Рекомендації *«Доцільно залишити на займаній посаді»*.
3. Висновок *«Займаній посаді відповідає»*.
Рекомендації *«Доцільно продовжити строк перебування на займаній посаді»*.
4. Висновок *«Займаній посаді відповідає»*.
Рекомендації *«Доцільно перемістити на рівнозначну посаду для більш доцільного використання за фахом»*.
5. Висновок *«Займаній посаді відповідає»*.
Рекомендації *«Доцільно перемістити на нижчу посаду за станом здоров'я – на підставі висновку військово-лікарської комісії»*.
6. Висновок *«Займаній посаді не відповідає»*.
Рекомендації *«Доцільно перемістити на нижчу посаду з урахуванням професійних, ділових і моральних якостей»*.
7. Висновок *«Займаній посаді відповідає»*.
Рекомендації *«Доцільно направити на навчання до Національного університету оборони України»*.
8. Висновок *«Займаній посаді відповідає»*.
Рекомендації *«Доцільно залишити на військовій службі понад граничний вік.»*.
9. Висновок *«Займаній посаді не відповідає»*.
Рекомендації *«Доцільно звільнити з військової служби у зв'язку із систематичним невиконанням умов контракту військовослужбовцем»*.

Після безпосереднього начальника висновки та рекомендації робить прямий начальник.

Мета висновку та рекомендацій прямого начальника – визначення відповідності військовослужбовця займаній посаді та надання конкретних рекомендацій стосовно можливих напрямів подальшого його службового використання. Рекомендації прямого командира повинні відображати його бачення щодо подальшого розвитку кар'єри військовослужбовця.

Висновок

Стратегія розвитку Збройних Сил України, забезпечення реалізації державної політики в галузі оборони в сучасних умовах зумовлюють необхідність реалізації заходів комплексного вирішення завдань їх

кадрового забезпечення, концентрації та якісного використання фінансових та матеріально-технічних ресурсів, комплектування професійно підготовленими військовослужбовцями з потенціалом та перспективами подальшого службового зростання.

Використання комплексного та періодичного оцінювання військовослужбовців Збройних Сил України як у мирний час, так і на особливий період, сприяє підвищенню якості оцінювання їх службової діяльності, підготовці обґрунтованих та прозорих кадрових рішень.

1.5.3. Просування по службі, планування кар'єри

Ділова кар'єра в менеджменті безпосередньо пов'язана з умінням управляти людьми. Проте управляти собою та управляти іншими речі різні. Якщо ви вивчили себе і знаєте свої слабкі та сильні сторони, тоді управління собою є діяльністю за завчасно складеним вами планом і найбільші труднощі подолання особистих лінощів.

Управління іншими це й організація їхньої праці, й стимулювання їх до того, щоб вони подолали свої лінощі, і турбота про їх інтереси й багато іншого. Проте не можна забувати, що менеджери управляють людьми не заради особистого задоволення, а заради розв'язання поставлених перед фірмою, підрозділом конкретних завдань (постачання, збут, виробництво, маркетинг тощо).

Керівнику підприємства необхідно думати про потребу ведення внутрішнього та зовнішнього обліку і контролю; про вчасну підготовку звітності та взаємовідносини з органами державної влади; про обладнання; про розширення або скорочення видів виробничо-господарської діяльності; про вибір постачальників, аудиторів тощо.

Інколи завзяті кар'єристи про це не думають і, досягнувши бажаної посади, не можуть упоратися зі своїми обов'язками. У такому разі може допомогти добрий заступник, котрий не лише хоче, а й може ефективно працювати.

Відомо, що підлеглі залежать від керівника, але про те, що підлеглі також люди, часто пам'ятають лише вони самі. Керівництво бачить в них лише добрих або поганих працівників.

Однак не буває добрих або поганих працівників, як не буває добрих або поганих людей, у кожній людини є й позитивні, і негативні риси. У когось більше доброго, у когось поганого. Проте ці категорії суб'єктивні й залежать від того, хто оцінює вчинки. Часто буває, що поганий працівник поганий через те, що просто не на своєму місці. Спробуйте знайти роботу, яка була б йому до вподоби і працівник може стати незамінним.

Японці вирішують цю проблему шляхом ротації кадрів.

Розглянемо такий неординарний випадок. Батько великої сім'ї, залишився без роботи, йде грабувати касу підприємства, на якому раніше працював. Для голодної сім'ї цей вчинок перетворюється в добро – він нагодував сім'ю. Для власника підприємства – це втрата багатства, а отже, вчинок поганий. І суспільство приєднується до власника, засуджуючи вчинок безробітного.

Інший приклад. Власник підприємства використовує працю найманих робітників, виплачуючи їм лише соту частину того, що вони насправді заробили, а різницю кладе собі в кишеню. Для працівника це погано, а для власника підприємства – добре. І суспільство не бачить у цьому пограбуванні ніякого криміналу, бо пограбування здійснюється непрямым шляхом і під гаслом: «Я людям даю роботу, а їхня справа погоджуватися на мої умови чи ні». Демократично, чи не так?

Як вийти з цього зачарованого кола? Як зробити так, щоб підлеглі працювали і заробляли (а не крали), а власники теж заробляли?

Простої та однозначної відповіді на це запитання людство поки що не знайшло. Проте, як засвідчує практика, тут можна досягти значних успіхів. Теоретично цю проблему розробив один із засновників наукового менеджменту Ф. Тейлор практично прагнув її вирішити в процесі співробітництва власників та найманих працівників з урахуванням їхніх інтересів шляхом впровадження наукової організації праці. Що об'єднує, а що роз'єднує їх?

Те, як ви будете ставитися до своєї майбутньої роботи, значною мірою залежить від того, яким шляхом ви прийшли до бажаної посади.

Якщо вас призначили на посаду, то спробуйте подумати, яким чином виправдати довіру вищого керівництва. У разі необхідності відмовтесь. Якщо ви перемогли на конкурсі, виборах, доведіть, що перемогли не даремно.

Кар'єра – це рух уперед за обраним шляхом. Кар'єра в діяльності керівника може бути визначена як поступовий рух службовими сходами, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних із професійною діяльністю. Разом з тим слід зауважити, що життя людини поза роботою має значний вплив на кар'єру і є її частиною. Тому поняття кар'єри не обов'язково означає постійний рух угору в організаційній ієрархії.

У більш загальному вигляді кар'єра виступає у формі індивідуально усвідомленої позиції та поведінки, що пов'язані з трудовим досвідом протягом трудової діяльності людини.

Розрізняють два види кар'єри: професійну і внутрішню організаційну.

Професійна кар'єра характеризується тим, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, початок трудової діяльності, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. Ці стадії можна пройти послідовно в різних організаціях.

Внутрішньо організаційна кар'єра охоплює послідовну зміну стадій розвитку працівника в межах однієї організації. Вона реалізується за трьома основними напрямками.

З вертикальним напрямом часто пов'язується саме поняття кар'єри, тому що в цьому разі просування службовими сходами найбільш очевидне. Під вертикальним напрямом кар'єри розуміють сходження на більш високий щабель структурної ієрархії.

Під горизонтальним напрямом розуміють або переміщення в іншу функціональну сферу діяльності, або виконання відповідної ролі на сходинці, що не має постійного формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи, програми та ін.). До горизонтальної кар'єри можна віднести розширення або удосконалення завдань на певному щаблі ієрархії.

Відцентровий напрям найменш очевидний, хоч у багатьох випадках досить привабливий для працівників. Під центробіжною кар'єрою розуміють рух до центру, до керівництва організацією. Наприклад, запрошення працівника на недоступні раніше зустрічі, наради, надання працівнику доступу до неформальних джерел інформації, окремі важливі доручення керівництва.

Планування та реалізація ділової кар'єри. Головними завданнями планування та реалізації кар'єри є взаємодія професійної і внутрішньої організаційної кар'єри.

Планування та контроль ділової кар'єри полягають у тому, що з моменту зарахування працівника в організацію і до передбачуваного звільнення з роботи необхідно організувати планомірне горизонтальне та вертикальне просування працівника в системі посадових і робочих місць. Працівник має знати не лише свої перспективи на короткостроковий і довгостроковий періоди, а й те, яких показників він має досягти, щоб розрахувати на просування по службі.

Прагнення зробити кар'єру тісно пов'язане з потребами. На різних етапах кар'єри людина задовольняє різноманітні потреби.

Попередній етап (до 25 років).

Необхідність у навчанні, випробуванні на різних роботах:

- моральні потреби – початок самоствердження;
- фізіологічні та моральні потреби безпеки існування.

Етап становлення (до 30 років).

Необхідність оволодіння роботою, розвиток навичок, формування кваліфікованого фахівця та керівника:

- моральні потреби – самоствердження, початок досягнення незалежності;
- фізіологічні та моральні потреби безпека існування, здоров'я, нормальний рівень оплати праці.

Просування (до 45 років).

Просування по службовій драбині, набуття нових навичок і досвіду, зростання кваліфікації:

- моральні потреби – зростання самоствердження, досягнення більшої незалежності, початок самовираження;
- фізіологічні й матеріальні потреби здоров'я, високий рівень оплати праці.

Збереження (до 60 років).

Досягнення вершини вдосконалення кваліфікації фахівця або керівника.

Навчання молоді:

- моральні потреби стабілізація незалежності, зростання самовираження, повага;
- фізіологічні й матеріальні потреби підвищення рівня оплати праці, інтерес до інших джерел прибутку.

Завершення (до 65 років).

Вихід на пенсію. Підготовка до переходу на новий вид діяльності на пенсії:

- моральні потреби – стабілізація самовираження, повага;
- фізіологічні й матеріальні потреби збереження рівня оплати праці й підвищення інтересу до інших джерел прибутку.

Пенсійний (після 65 років).

Заняття новим видом діяльності:

- моральні потреби – самовираження у новій сфері діяльності, стабільна повага;
- фізіологічні та матеріальні потреби розмір пенсії, інші джерела прибутків, стан здоров'я.

Чи можна управляти діловою кар'єрою? Відповідь має бути позитивною. Можна і потрібно. Людина має вміти зіставляти свої ділові риси з вимогами, які ставить перед нею організація, її робота. Від цього залежить успіх усієї кар'єри.

Маючи можливість самооцінки і знаючи ринок праці, ви можете вибрати галузь, регіон, у якому хотіли б жити й працювати. Правильна

самооцінка своїх навичок і ділових рис передбачає знання себе, своїх сильних і слабких сторін, недоліків. Тільки за таких умов можливо правильно визначити мету кар'єри.

Варто зауважити, що метою кар'єри не може бути галузь діяльності або окрема робота, посада, місце на службових східцях. Вона має більш глибокий зміст. Мета кар'єри обумовлена причиною, за якої людина хотіла б мати конкуренту роботу, займати певний щабель в ієрархічній градації посад.

Прикладами мети кар'єри є:

- вид діяльності або посада, що відповідає самооцінці й приносить моральне задоволення;
- посада, що збільшує можливості й розвиває їх;
- робота або посада, які мають творчий характер та ін.

Мета кар'єри змінюється не тільки з віком, а й зі зміною особистості, сімейного стану, із зростанням кваліфікації тощо. Формування, уточнення мети кар'єри – процес постійний.

Управління кар'єрою варто починати при прийомі на роботу. При влаштуванні на роботу вам задають запитання, в яких викладаються вимоги організації – роботодавця. У свою чергу, вам належить задати запитання, які відповідають вашій меті і формулюють ваші вимоги.

Як приклад сформулюємо деякі запитання, які, як правило, задають претенденти на роботу роботодавцю:

- яка філософія організації щодо молодих спеціалістів;
- чи забезпечує організація умови для навчання, підвищення кваліфікації або перепідготовки;
- чи можна розраховувати на допомогу організації в працевлаштуванні в разі скорочення та ін.

Висновок

Кар'єра – це рух уперед по обраному шляху.

Розрізняють два види кар'єри: професійну і внутрішньо організаційну.

Прагнення зробити кар'єру тісно пов'язане з потребами. На різних етапах кар'єри людина задовольняє різноманітні потреби.

Мета кар'єри змінюється не тільки з віком, а й зі зміною особистості, сімейного стану, із зростанням кваліфікації тощо. Формування, уточнення мети кар'єри – процес постійний.

Важливим завданням кожного керівника є правильна організація власної кар'єри та кар'єри своїх співробітників, а також формування злагодженої команди яка буде ефективно працювати для досягнення встановлених цілей.

1.6 Комунікації (спілкування) керівника

1.6.1. Процес комунікації і ефективність управління

Управлінська діяльність за своєю сутністю ґрунтується на певній інформації, яка в свою чергу створює додаткову інформацію. Отже управління можна визначити, як інформаційну діяльність. (Перетворення інформації стану в командну інформацію).

Інформація в управлінні виконує таку ж саму роль, як і фари для водія в нічний час.

Хоч ми й говоримо, що командир приймає рішення для конкретного випадку, насправді він приймає рішення на основі інформації про цей випадок.

Мета управлінської інформації – забезпечити кожний рівень управління необхідною інформацією в потрібний час.

Інформація як сукупність необхідних даних для успішного проведення аналізу, контролю, прийняття рішення й організації виконання рішень, виступає невід’ємним елементом ефективного управління людьми.

Обмін інформацією між двома або більше людьми називають комунікаційним процесом.

Основна мета комунікаційного процесу – забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень. Однак сам факт обміну інформацією не гарантує ефективності спілкування людей.

У комунікаційному процесі, як правило, виділяють чотири базових елементи.

Відправник – особа, що генерує ідеї або збирає інформацію і передає їх.

Повідомлення – власне інформація, закодована за допомогою символів.

Канал – засіб передачі інформації.

Одержувач – особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує її.

При обміні інформацією завдання відправника й одержувача полягає у тому, щоб скласти повідомлення й використати канал зв’язку для його передачі так, щоб обидві сторони зрозуміли і поділили вихідну ідею. Це зробити важко, тому що кожний етап є одночасно місцем, де її зміст може бути перекошено або повністю втрачено.

Етапи процесу комунікації:

- зародження ідеї (формулювання або вибір);
- кодування, вибір каналу;
- передача;
- декодування.

Схематично їх можна зобразити таким способом (рис.1.7.).

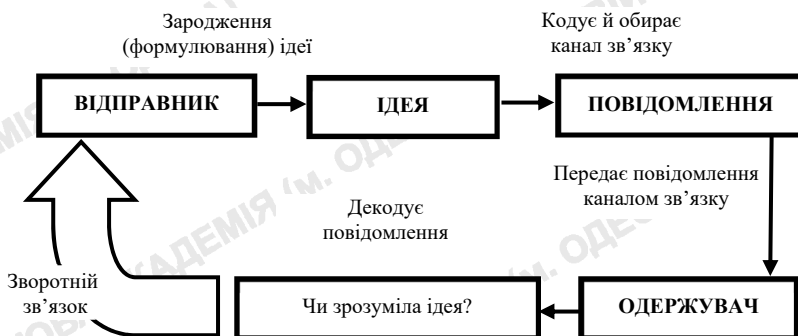


Рис. 1.7. Проста модель процесу комунікацій

Хоча весь процес комунікацій часто завершується за кілька секунд, що утруднює виділення його етапів, ми проаналізуємо ці етапи, щоб звернути увагу на проблеми, які можуть виникнути в різних його складових.

Перший етап комунікації починається з формулювання ідеї або добору інформації. Відправник вирішує, яку ідею або повідомлення варто зробити предметом обміну.

На жаль, багато спроб обміну інформацією обриваються на цьому першому етапі, тому що відправник не витрачає досить часу на обмірковування ідеї. Тут необхідно дотримуватися правила: не починайте говорити, не почавши думати. Наприклад, начальник цеху прийняв повідомлення від вищого керівництва про те, що підприємству потрібно збільшити виробництво друкарських плат на 10 % без збільшення понаднормових виплат. Якщо начальник цеху не зможе зрозуміти, яким чином найкраще обмінятися цією інформацією з підлеглими, і передасть їм це повідомлення точно таким, яким його було отримано, можливі непорозуміння.

На першому етапі обміну інформацією необхідно усвідомити, які ідеї призначені для передачі перед відправленням повідомлення, і бути впевненим в адекватності й доречності ваших ідей з урахуванням конкретної ситуації та мети.

На другому етапі відправник має за допомогою символів закодувати ідею, яку хоче передати. Таке кодування перетворює ідею в повідомлення. Відправник має також вибрати канал, сумісний із типом символів, використаних для кодування. До загальноновідомих каналів належить передача промови, письмових матеріалів, електронні засоби зв'язку (комп'ютерні мережі, електронна пошта, відео стрічки та ін.). Якщо канал не підходить для фізичного втілення символів, передача неможлива.

Картина інколи варта тисячі слів, але не при передачі повідомлення по телефону. Якщо канал недостатньо відповідає ідеї, що зародилася на першому етапі, обмін інформацією буде менш ефективний. Наприклад, керівник хоче попередити підлеглого про недопустимість уже допущених серйозних порушень заходів безпеки і робить це під час легкої розмови за чашкою кави або за цигаркою. Однак цими каналами, мабуть, не можна передати ідею серйозності порушень настільки ж ефективно, як офіційним листом або на нараді. Направлення підлеглому записки про винятковість його досягнень не передає ідеї про те, наскільки важливий внесок, зроблений ним у роботу, і не буде настільки ж ефективним, як пряма розмова з наступним офіційним листом і премією. Тому вибір засобу повідомлення не слід обмежувати одним каналом.

Часто доцільно використовувати два або й більше засобів комунікацій у поєднанні. У такому разі відправнику доводиться встановлювати послідовність використання цих засобів і визначати часові інтервали в послідовності передачі інформації. Проте одночасне використання засобів обміну усною і письмовою інформацією звичайно ефективніше, ніж тільки обмін письмовою інформацією. Орієнтація на обидва канали змушує ретельно готуватися і письмово реєструвати параметри ситуації.

Другий етап можна порівняти з упакуванням товару. Багато справді добрих продуктів не мають збуту, поки не буде знайдено такої упаковки, яку буде сприйнято споживачем. Аналогічно багато людей свої прекрасні ідеї не в змозі «упакувати» за допомогою символів і вкласти в канали, бажані та привабливі для одержувача. Коли таке трапляється, ідея, навіть геніальна, найчастіше не знаходить «збуту».

На третьому етапі, відправник використовує канал для доставки повідомлення одержувачу. Мова йде про фізичну передачу повідомлення, що багато людей помилково сприймають за сам процес комунікацій. Передача є лише одним із найважливіших етапів проходження ідеї від однієї до іншої особи.

На четвертому етапі одержувач повідомлення декодує його. Декодування – це переклад символів відправника для розуміння одержувача.

Обмін інформацією слід вважати ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, здійснивши дії, яких чекав від нього відправник.

Найважливіша роль у комунікаціях приділяється зворотному зв'язку. За наявності зворотного зв'язку відправник і одержувач обмінюються комунікаційними ролями. Зворотний зв'язок необхідний для того, щоб зрозуміти, якою мірою повідомлення було сприйняте і зрозуміле. Менеджер не може виходити з того, що все, сказане або написане ним,

зрозуміють точно так, як він задумав. Менеджер, який не налагодить зворотного зв'язку для одержання інформації, рано чи пізно зрозуміє, що ефективність його управлінських дій різко знижена.

У комунікаціях існує шум, що може спотворити зміст інформації. Джерела шуму коливаються від мови до розбіжностей у сприйнятті, через які може змінитися зміст у процесах кодування й декодування. Інформацію, що передається між керівником і підлеглим, може бути спотворено свідомо.

Певні шуми є завжди, тому на кожному етапі процесу обміну інформацією відбувається певне перекручування її змісту. Високий рівень шуму призводить до помітної втрати змісту і може цілком блокувати спробу встановлення інформаційного обміну.

Шум – це будь-який додатковий сигнал, непередбачений джерелом інформації, який спотворює інформацію або спричиняє помилки в її передачі. До нього належать стенографічні помилки, помилки друкарки, помилки телетайпа, комп'ютера, неправильне тлумачення проголошеної фрази та ін.

В усній мові:

- джерелом інформації є мозок,
- передавачем – голосові зв'язки,
- комунікаційним каналом – повітря,
- приймачем – вухо слухача,
- користувачем – мозок слухача.

Шум – це побічні звуки, що утруднюють сприйняття повідомлення.

Розрізняють три проблеми в комунікації.

Технічна проблема пов'язана з точністю передачі комунікаційних символів.

Семантична проблема пов'язана з вибором таких символів, які б найбільш точно виражали бажаний зміст.

Проблема ефективності – ступінь впливу одержаного повідомлення на поведінку об'єкта.

Узагальнюючи викладене в цій главі, зазначимо, що для успішної управлінської діяльності важливішим є опис стану підприємства, ніж самого підприємства. Проблема полягає в тому, щоб, спираючись на знання умов у даний момент, передбачити стан підприємства в майбутньому і спосіб, за допомогою якого цього стану буде досягнуто. Зрозуміти процес функціонування організаційно-виробничої системи – це означає зрозуміти, як входи на підприємстві, фірмі, корпорації трансформуються у виходи. Наприклад, зрозуміти рішення як підсистему підприємства означає зрозуміти процес, за допомогою якого вхідна інформація перетворюється в певну обрану альтернативу.

Субстанцією економічних явищ є інформація, а праця є механізмом уречевлення інформації, що відбиває пізнання матеріального світу в бажані форми об'єктів, процесів, явищ тощо. Змістом усіх стосунків між людьми в процесі їхньої життєдіяльності є інформаційна взаємодія. Виникнення й існування підприємства, фірми зумовлено існуванням самої можливості інформаційної забезпеченості й інформаційного обміну між персоналом підприємства, як і між підприємством та зовнішнім середовищем.

Уречевлені в інформаційному розумінні витрати праці на виробництво товару, як певним чином закодована інформація, одержують доцільну економічну форму вираження – вартість і ціну. До ціни товару в інформаційному розумінні належать не тільки сукупні витрати праці, а і їхня структура, котра знаходить відображення у відповідних статтях витрат виробництва продукції (калькуляція собівартості). Усі економічні категорії насамперед інформаційні, оскільки вони є результатом доцільної людської діяльності, а внутрішнім змістом останньої є інформація. Управлінська діяльність являє собою систему інформаційних взаємодій персоналу фірми.

Спілкування (комунікація) – це процес двостороннього обміну ідеями і інформацією який веде до взаємного розуміння.

Уміння правильно говорити, уважно слухати співрозмовника, читати і писати це найважливіші здатності, які забезпечують спільну діяльність людей.

Дані соціологічних досліджень стверджують, що до 80% робочого часу керівників всіх рівнів витрачається на ті чи інші види спілкування.

А тому від ефективності комунікацій керівника з підлеглими залежить ефективність управлінської діяльності в цілому.

1.6.2. Причини неефективної комунікації

Причинами неефективної комунікації можуть бути:

- недостатнє розуміння важливості спілкування з підлеглими;
- дефекти установки свідомості;
- помилки у побудові повідомлення;
- неефективність засобів зворотного зв'язку.

Важливість спілкування з підлеглими. В практиці керівної діяльності військових керівників має місце помилка, яка закладена у думці командира, що підлеглим не обов'язково знати про стан справ у цілому. Дослідження показують, що інформованість про загальний стан справ особовий склад ставить на друге чи третє місце у переліку десяти найважливіших факторів, які мають вплив на ефективність їх роботи.

Свідомість людини побудована таким чином, що на кожне питання повинна бути відповідь і якщо відповіді не має, то вона буде її шукати. Якщо керівник не дає відповіді на запитання, підлегли будуть шукати відповідь там, де ця інформація буде не зовсім об'єктивною чи достовірною.

Установка свідомості – це відношення людини до навколишнього середовища, яке ґрунтується на його знаннях, ціннісних орієнтирах та життєвому досвіді.

До дефекту установки свідомості можна віднести стереотип установки, який виявляється у спрощеному розумінні (думці) відносно окремих людей та ситуацій.

До спрощеного погляду на окремих людей та ситуацій слід віднести і таке поняття, як імідж.

Упереджені уявлення відповідають принципу: «Ми віримо тому, чому жадаємо вірити». Ми майже завжди шукаємо ствердження своїх поглядів і нехтуємо та відкидаємо все, що їм суперечить. А тому, находячись у положенні слухача, не відвертайте зразу нову для Вас ідею лише тому, що вона нова для Вас та бачиться сумнівною.

Пам'ятайте, недобррозичливі відношення впливають на якість комунікації.

До тих пір поки той, хто слухає буде насторожений, його складно переконати у справедливості Вашого погляду на події чи ситуацію. Взаємна повага значно облегшує спілкування і дозволяє досить швидко вирішувати навіть найскладніші питання.

Підтвердженням цього свідчить той факт, що більшість партнерських угод чи договорів підприємницької діяльності провідних компаній світу здійснюється не в офісах, а під час зустрічі за фуршетним столом або під час ділової вечері.

Після того, як Ви привернули увагу співрозмовника, важливо викликати у нього зацікавлення. Для цього, у необхідних випадках, необхідно показати людині, як позитивні наслідки її дій, так і негативні.

Помилки побудови повідомлення. Неможливо нехтувати фактами. Знехтування фактами обумовлює звичку робити висновки при відсутності достатньої чисельності фактів чи за хибним їх розумінням.

Люди завжди намагаються мати повну інформацію, а тому кожний окремий відірваний від дійсності факт вони доповнюють власним уявленням про те, якими мають бути відсутні факти.

Необхідні факти бувають відсутні, частіше за все, з вини того, хто їх доповідає. Інколи факти проминаються за недоглядом, частіше за все це здійснюється тому, що той, хто їх повідомляє вважає, що ці факти уже відомі іншій стороні.

А тому, *повідомляючи будь-які відомості, необхідно:*

- переконатися, що вони достовірні і у повідомлення включені всі необхідні факти;
- виключити помилки у побудові повідомлення, які заважають правильному розумінню повідомлення і викривляють сутність повідомлення;

– уникати помилкового вибору слів, які мають багато значень і можуть відображати різні ситуації. При складенні повідомлення краще за все використовувати слова, які мають одне значення, або пояснювати значення то чи іншого слова.

Структура повідомлення. Спочатку повідомлення має звернути увагу, потім збудити інтерес, а вже потім викладати основні положення, заперечення і питання, потім оголошується висновок і, на кінець, заклик до дії.

Завжди необхідно намагатися до максимальної простоти повідомлення навіть для самої освіченої й проникливої людини.

Якщо під час повідомлення не будуть вказані конкретні результати, які Ви очікуєте від підлеглого (наприклад, в надії, що він сам все зрозуміє), то не слід і очікувати виконання вказівок.

Хороший керівник завжди повинен чітко визначити бажані результати і необхідні строки виконання завдання.

Під час повідомлення доцільно врахувати неефективність зворотного зв'язку.

Завдання зворотного зв'язку полягає у визначенні ступеня засвоєння повідомлення. Найкращою формою зворотного зв'язку є запитання до підлеглого щодо змісту повідомлення, з'ясування того, що він намагається робити, виходячи із повідомлення.

Важливим заходом можна вважати спостереження за поведінкою, адже найбільш важливі сигнали часто надходять не у словесній формі. Необхідно уміти відрізнити й розуміти вираз очей, відтінок голосу, поведінку та жести підлеглого.

В ході повідомлення важливо врахувати шляхи розповсюдження формальної інформації. Ефективність вертикальної (вверх і вниз за ієрархічними рівнями) комунікації значно нижче, ніж горизонтальної (поміж співробітниками одного рівня).

Дослідження показують, що лише 20-25 % інформації, яка виходить від керівників, доходить до безпосередніх виконавців та вірно з'ясовується ними.

Зворотний рух інформації до верхніх ешелонів управління ще менш ефективний – доходить не більше 10 % відомостей.

Ефективність же горизонтальних комунікацій досягає до 90 %.

Висновок

Теорією і практикою управління вироблені правила, які доцільно виконувати під час різноманітних способів спілкування.

1.6.3. Управління нарадами, проведення бесід та переговорів

Підготовка та проведення наради.

Мета проведення наради чи ділової бесіди – це прийняття конкретного рішення.

Для цього необхідно, щоб запропоновані для обговорення питання були ретельно підготовлені й зроблені варіанти рішення. Складні питання потребують роботи спеціалістів та всебічних узгоджень, але в результаті обговорення має бути прийняте ясне, конкретне узгоджене рішення.

Перш ніж скликати нараду, необхідно вирішити, які саме результати може вирішити нарада, яку користь у рішенні питань здобуде кожен, хто буде присутній на нараді.

Не слід скликати на нараду чи запрошувати до себе людей з питань, які можна вирішити самостійно.

На щотижневі оперативні наради доцільно виносити лише ті питання, які не можна було вирішити у робочому порядку.

Рекомендовано запрошувати на нараду мінімальну кількість людей, тільки тих, без кого воно стане неефективним. При цьому доцільно додатково запросити представника цієї чи іншої служби (підрозділу), якщо в цьому виникла потреба.

Не слід наполягати, щоб на нараді був присутній керівник підрозділу, якщо той вважає, що його цілком може замінити інший співробітник тому, що відсутність керівника не знімає з нього відповідальності за реалізацією прийнятих рішень.

Для того, щоб зменшити тривалість наради не слід жаліти часу на його підготовку. Питання, які мають бути обговорені, доцільно образно поділити на складові елементи. Докладний порядок денний наради часто забезпечує значну економію часу.

Тим, хто запрошений на нараду доцільно дати змогу завчасно скласти власну думку з питань, які винесені на нараду, а тому порядок денний доцільно об'явити завчасно.

З початку наради доцільно визначити регламент на розгляд окремих питань порядку денного, а також корисно довести до учасників наради відомості відносно реалізації і раніше прийнятих рішень.

Під час наради дуже важливо не випускати з уваги її мету й приймати всі заходи для її досягнення. Кінцева мета будь-якої наради – це покращення стану справ у підрозділах. Цього неможливо добитися коли вся нарада зводиться лише до критики, виявленню винних, до взаємних звинувачень та запальних суперечок.

Керівник наради повинен слідкувати, щоб учасники наради дотримувалися порядку денного й обмежувати час виступів безпосередньо установленим регламентом.

Самому слід висловлюватися досить коротко і ясно. За дрібницями не сперечатися, якщо завдання не виконане, то не виправдовуватися, а доповісти, які заходи вжиті для виправлення ситуації.

Дуже важливо вибрати найбільш доцільну послідовність розгляду порядку денного з питань. При цьому виходити не лише з критеріїв справи, але й з психологічних особливостей. Розпочинати краще за все з тієї проблеми, яку вирішити легше за все. Досягнутий таким чином «успіх» підбадьорює учасників наради. Потім доцільно виділити питання, які допоможуть визвати жваву дискусію й докладно продумати, як надати цій дискусії необхідний напрям.

Керівнику доцільно завчасно обмірковувати, які риси характеру тих чи інших учасників наради можуть проявитися під час обговорення питань наради та, як слід на них реагувати. Особливо це стосується справи обмеження «любителів поговорити» або активізації «мовчунів», думка яких може бути важливою. Тому необхідно завчасно обмірковувати, як досягти того, щоб в процес обговорення проблем залучити навіть самих інертних та небагатослівних.

Доповідь необов'язково готувати на кожну нараду. Можна обмежитися коротко сформульованою сутністю проблеми, поставленої на обговорення. Якщо ж без доповіді не обійтися, то вона (доповідь) повинна тривати не більше 20-30 хвилин. Досвід свідчить, що нарада найбільш продуктивна, якщо вона триває не більше 2-х годин. Проведені ергономічні дослідження підтверджують, що збори чи наради, які тривають більше 2-х годин, втрачають продуктивність і стають малоефективними.

У доповіді слід ставити ті питання, які хвилюють часників наради. Вона не повинна переповнятися цифрами, фактами, прикладами, численність їх притупляє увагу слухачів. Приклади і факти необхідні тільки такі, які відображають загальний характер.

Колегіальність потребує, щоб керівник переконував підлеглих у правильності своєї думки, не нав'язував її, розраховуючи на те, що не кожний співробітник відважиться критикувати точку зору керівника.

Під час наради доцільно говорити просто й переконливо, висновки бажано робити в доступній для сприйняття формі, пропонувати обґрунтовані рішення.

Висновок

План доповіді чи виступу повинен мати:

- чітке формулювання основного положення;
- доказ обґрунтованості ідеї з відповідними поясненнями;

– доказ корисності ідеї, яка висувається з обґрунтуванням всіх переваг та наявність тих, чи інших недоліків, з поясненням їх причин.;

– короткий підсумок головної ідеї (рішення).

Уміння слухати

Як показують дослідження, на усне спілкування витрачається приблизно в 3 рази більше часу, ніж на спілкування за допомогою письма чи інших друкованих засобів.

Безпосереднє спілкування може бути:

– у вигляді неофіційної розмови поміж двома особами

– у вигляді офіційної зустрічі.

За всіх відмінностей цих форм спілкування загальною для них є необхідність установа двостороннього зв'язку: кожна людина повинна уміти ясно висловлювати свої думки та уміти уважно слухати співрозмовника.

Від цього залежить ефективність спілкування людей. Психологи установили, що під час спілкування люди сприймають інформацію від співрозмовника, не слухаючи його і дуже часто зміст сприйнятого усвідомлюється співбесідниками не під час спілкування, а після її завершення.

Для того, щоб слухати й усвідомлювати сказане, необхідні безперервні зусилля для підтримки належної уваги до слів того, хто говорить. Це потребує значної розумової напруги. Тільки у цьому випадку можна добре розуміти, про що говорить співрозмовник., проаналізувати й запам'ятати основні моменти бесіди чи доповіді.

Підтримувати безперервну увагу до того, хто говорить для багатьох людей стає нелегко справою за цілого ряду причин.

Людина може відвернути увагу. Відвести увагу може, наприклад, зовнішній вигляд того, хто говорить, його голос, вимовляння, тобто те, що не зовсім звично для того, хто слухає. Порушити сприйняття інформації може висока швидкість розумової діяльності: людина, як правило, думає в 4 рази швидше, ніж говорить. А тому, коли хтось говорить, наш мозок більшу частину часу вільний, відвертається від промови того, хто говорить.

Висновок

Прийоми ефективного слухання зводиться до наступного:

– активна поза того, хто слухає;

– стійка зосередженість у тому числі і погляду;

– уміння аналізувати тези співрозмовника під час слухання;

– постійна готовність слухати виступ чи доповідь до кінця.

Уміння вести ділову бесіду.

Бесіда має бути цікавою для співрозмовника. Активізувати бесіду можна не лише її змістовністю, але й формою – кивнути злегка головою, глянути на того, хто говорить, зробити зауваження під час бесіди чи якимось чином показати зацікавленість у розмові. Це допомагає підтримати бесіду, позбавитися скованості.

Помічено, що бесіда набуває невимушеного характеру, якщо перед співрозмовники поставлені конкретні питання.

Правильна постановка запитань надає розмови відвертості, робить її вільною, дає змогу підійти до теми з будь-якої точки зору, більш чітко сформулювати ідеї, врахувати погляд чи досвід співбесідника. Тим самим досягається більш розуміння сторін, виявляються важливі факти, формулюються висновки, приймаються рішення.

Будь-яка бесіда буде плідна тільки у тому випадку, коли її учасники в змозі прийняти активні заходи щодо реалізації ідей, які були висловлені.

Правила телефонних розмов.

Тривалі телефонні розмови не сприяють рішенню ділових ситуацій. А тому керівник повинен правильно будувати телефонні розмови:

- швидко відповісти на дзвінок;
- відповідним чином відрекомендуватися;
- вести розмову ввічливо і спокійно;
- не переривати абонента;
- не допускати різкості тону та draжливої реакції;
- не дзвонити у ті часи, коли абонент зайнятий терміновою роботою або проводить нараду.

Якщо під час бесіди необхідно дати довідку, доцільно попередити співрозмовника про те, що вона потребує часу і підготувавши необхідний матеріал, зателефонувати ще раз.

Структура телефонної бесіди може мати наступний вигляд:

- взаємне відрекомендування – 2-5 сек.;
- введення в стан справи – 10-30 сек.;
- обговорення ситуації – 30-50 сек.;
- заключне слово – 2-5 сек.

Як раціонально організувати свою працю (поради керівнику)

Щоденно обміркуйте нові заходи щодо економії свого часу та часу співробітників.

Першим Вашим кроком з початку роботи має стати *встановлення точного графіку дня та пріоритету питань, що мають бути розглянуті.*

Малозначні, другорядні питання не накопичуйте, введіть їм 3-4 години на місяць.

Один раз на місяць перевіряйте рівень свідомої відповідальності Ваших підлеглих шляхом ретельної ревізії виконання одного з важливих завдань. Будь-яка перевірка повинна завершуватися відповідними висновками.

Завжди носіть біля себе блокнот чи зошит для запису вдаливих ідей, задумів чи важливих спостережень.

Як можна більше справ доручайте для виконання підлеглим: з питань, які потребують спеціалістів обов'язково використовуйте фахівців.

Не збільшуйте чисельність кореспонденції, позбавляйтеся від непотрібної інформації.

Не працюйте у вихідні дні.

Вирішивши складну й важливу проблему, подаруйте собі вільний час для того, щоб трішки відпочити (« розвіятися »).

Не розпиляйтеся, зосереджуйте увагу і зусилля на одному фундаментальному (для цього часу) питанні.

Намагайтеся читати книги, періодику, звіти, доповіді швидко, вишукуючи головну думку та висновки.

Аналізуйте свої звички та схильності, з тим, щоб вони не входили у протиріччя з інтересами стану справ.

Використовуйте « години очікування » для рішення незначних питань (відправляючись на нараду чи засідання, прихопіть з собою декілька паперів з такими питаннями).

Не витрачайте часу на скарги та нарікання з приводу невдач.

Пам'ятайте: « для важливих справ у вас мається достатньо часу »,

Умійте позбавитися від дрібниць.

Висновки

Керівник, який займає високу посаду, повинен мати широкий погляд на справи свого колективу, турбуватися перед усе про прийняття рішення, а їх виконання доручати підлеглим.

Якщо він сам почне вдаватися в усі дрібниці виконання, то уже не в змозі буде протистояти натиску малозначних питань.

1.7. Рішення конфлікту у військовому колективі

1.7.1. Природа конфлікту у колективі

Під час аналізу колективної думки і настрою можна зустріти випадки загострення протиріччя, які суттєво позначаються на самопочутті окремих військовослужбовців та діяльності колективу в цілому. Подібні протиріччя називають конфліктами.

Сучасна наука про управління визнає, що конфлікт уявляє собою невід'ємну частку життєдіяльності будь-якої організації.

Звідси виникає запитання, а як же слід відноситися до конфлікту? Одні керівники намагаються подавити конфлікти. Інші – взагалі не бажають втручатися в них.

Хто ж з них правий?

Обидві позиції помилкові, бо вони ведуть до значних витрат у діяльності колективу.

Перша позиція – може заважати розвитку необхідних, корисних для підрозділу конфліктів.

Інша – дає змогу вільно розвиватися тим конфліктам, які наносять шкоду підрозділу в цілому та окремим військовослужбовцям зокрема.

А тому, сучасна наука про управління передбачає вироблення конструктивної позиції по відношенню до конфліктів, яка передбачає розгляд конфлікту не як аномалію, дисфункцію у діяльності підрозділу, а як норму відношень між людьми, як необхідний елемент суспільного життя в цілому і військового колективу зокрема.

Конфлікт (*conflictus* – зіткнення, сутичка) – зіткнення протилежних інтересів і поглядів, напруження і крайнє загострення суперечностей, що приводить до активних дій, ускладнень, боротьби; ситуація, в якій кожна зі сторін намагається зайняти позицію несумісну з інтересами іншої сторони.

Конфлікт порушує положення людини у колективі, його авторитет та особисту гідність. Він може виникнути за результатами об'єктивних і суб'єктивних причин.

Об'єктивний початок конфліктів – це складна, проблемна ситуація, в яку потрапили військовослужбовці. Це може бути невизначеність завдання, нечіткий розподіл функціональних обов'язків, побутова незадоволеність, погані умови для відпочинку особового складу та інші. Відчуваючи ті чи інші втрати, військовослужбовці незалежно від емоційного настрою та характеру взаємовідносин вступають у конфлікти. Але, як тільки об'єктивна ситуація поліпшується, конфлікт припиняється.

Суб'єктивні причини конфліктів мають психологічну основу, вони мають місце там, де існують перешкоди у досягненні особистих чи групових цілей.

Основоючись на сказаному можна дати наступне визначення конфлікту.

Конфлікт – це особливий вид взаємодії суб'єктів організації (опонентів), під час якого дії однієї сторони, зіткнувшись з протидією з іншої сторони, створюють неможливу реалізацію цілей і інтересів сторін.

Конфлікт може бути функціональним (позитивним) і вести до підвищення ефективності функціонування підрозділу. Але він може бути і руйнівним, який веде до зниження особистого задоволення, до групової суперечності та зниження ефективності функціонування підрозділу в цілому.

Роль конфлікту, в основному, залежить від того, наскільки ефективно ним управляють. Для того, щоб управляти конфліктом, необхідно з'ясувати причини появи конфліктної ситуації.

Існує чотири основних **типи конфліктів**:

- внутрішньоособистісний конфлікт;
- міжособистісний конфлікт;
- конфлікт між особою та групою;
- міжгруповий конфлікт.

Внутрішньоособистісний конфлікт виникає внаслідок того що службові вимоги не погоджуються з особистими потребами та цінностями. Внутрішньо особовий конфлікт, як правило, виникає у результаті суперечних вимог до однієї людини. Причиною внутрішньо особового конфлікту може бути також порушення принципу єдиноначальності.

Міжособистісний конфлікт – це тип конфлікту, який найбільш розповсюджений у суспільстві, в тому числі і у військових колективах, у якому приймають участь дві людини (начальник–підлеглий). Міжособистісний конфлікт може також проявитися і як суперечка двох особистостей (два військовослужбовця).

Конфлікт між особою та групою може виникнути, (як правило, у колективі, що формується), коли одна із осіб групи займає позицію, яка відрізняється від позиції групи. Як свідчить практика, у кожному колективі офіційні (формальні) групи визначають свої норми поведінки. Кожний член колективу повинен дотримуватися їх, щоб бути сприйнятим колективом і, тим самим задовольнити свої соціальні потреби. Але якщо очікування групи не знаходить свого задоволення може виникнути конфлікт.

Конфлікт може виникнути й на підставі посадових обов'язків керівника: поміж необхідністю забезпечити виконання відповідних службових обов'язків чи завдань та дотриманням правил чи потреб групи.

Керівник може бути змушений застосувати дисциплінарні заходи, які можуть стати непопулярними в очах підлеглих. Тоді група може нанести керівнику відповідний удар–змінити своє відношення до керівника, а можливо й понизити ефективність своєї праці.

Міжгруповий конфлікт. Як, відомо, колектив складається з чисельності груп, як формальних так і неформальних. Навіть у найкращих колективах поміж групами можуть виникати конфлікти.

У залежності від психологічного стану конфліктуючих сторін конфлікти бувають:

- неслужбові (емоційні);
- службові (ділові).

Джерелом емоційних конфліктів можуть стати або особисті якості опонентів, або їх психологічна несумісність.

Ділові конфлікти виникають через різні погляди на рішення проблемних службових питань, розподіл матеріальних ресурсів, влади і т.п.

Але не слід протиставити ці два види конфліктів. Будь-який діловий конфлікт чи безперервний ланцюг ділових конфліктів, опоненти у яких постійні, мають тенденцію переходити у емоційний конфлікт. Інакше, кажучи діловий конфлікт, що затягнувся може привести до втрати значення ділового й формування негативного психологічного відношення один до іншого. Саме це і являє велику небезпеку для працездатності колективу. Саме тому спроба деяких керівників не помічати або заглушити конфлікт, не намагаючись змінити обстановку чи вплинути на рішення конфліктної ситуації, може привести до дестабілізації емоційної обстановки у підрозділі. Крім того, до конфлікту можуть бути втягнуті нові люди, групи й підрозділи.

Будь-який конфлікт, будучи динамічним явищем, проходить **наступні стадії**:

- виникнення конфлікту;
- існування конфлікту;
- пошук засобів усунення конфлікту;
- затухання конфлікту.

Виникнувши, конфлікт може: відразу ж погаснути (короткочасний конфлікт); зайти у безвихідь (затягнутий конфлікт).

Тривалість конфлікту обумовлена не умінням опозиційних сторін вирішити його, недостатнім взаєморозумінням або надзвичайною емоційністю партнерів та іншими причинами. Особливо важливо своєчасно знайти засоби щодо усунення конфлікту, підказати опонентам рішення й зробити конфлікт керованим.

Будь-який конфлікт порушує нормальну течію життя військового колективу. Ось чому дуже важливо уміти запобігти їх, а якщо вони все ж таки виникли, то швидко і ефективно його вирішити, намагаючись при цьому спрямувати їх енергію на згуртування колективу.

Офіцерським колективам теж властиві розбіжності, суперечності і навіть конфлікти, які обумовлені відмінністю у розумінні нових ідей, методів, форм рішення завдань повсякденної діяльності та інших проблем.

Вибір правильних рішень, стимулювання ініціативи за умови дотримання низки етичних умов, особливо етики субординації, коли старший начальник не підкреслює переваги службового положення, а молодший має право на власну точку зору і несе відповідальність за її обґрунтованість.

Командир часто змушений зустрічатися з конфліктами, коли підлеглий офіцер чи сержант висуває йому претензії за які-небудь обставини, що не задовольняють підлеглого: відсутність перспектив просування за службою, неможливість отримати відпустку у літній (або необхідний за сімейними обставинами) час, незабезпеченість житлом та іншим. У цій ситуації у керівника виникає відповідна реакція протесту, яка пов'язана з тим, що або рішення цієї проблеми від нього не залежать, або він вважає вимоги підлеглого несвоєчасними.

Невміння чи небажання вирішити ситуацію, не доводячи її до конфлікту, ускладнює взаєморозуміння, що значно загострює відношення між начальником і підлеглим.

Найбільш часто сприяють конфліктам такі якості людей, як схильність наполягати на своєму, не враховуючись з доказами іншого, категоричність рішень, імпульсивність, необережність висловів, схильність до звинувачення партнера та інші.

Конфлікти, які спостерігаються у військових колективах, мають службовий і неслужбовий характер.

Службові конфлікти – це конфлікти між начальником і підлеглими, поміж підлеглими і начальником, поміж військовослужбовців у рівних посадах та військових званнях.

Нерідко приводом для конфлікту бувають:

- порушення розпорядку дня, нерівномірний розподіл нарядів та господарських робіт;
- необ'єктивні оцінки результатів службової діяльності;
- складність навчання й відсутність матеріальних засобів на нього;
- перевищення службових повноважень та не уміння користуватися владою;
- порушення принципу справедливості;
- грубість та упередженість.

З цікавістю слід відмітити, що з посадовими особами, як правило, конфліктують ті військовослужбовці, які не визнають їх авторитету, претендують на лідерство та особливе положення у колективі.

Ініціаторами конфліктів можуть стати:

- сержанти, які намагаються діями підтримувати дисципліну;
- військовослужбовці, які ігнорують (нехтують) вимоги молодших командирів;
- молодші військовослужбовці, які не бажають працювати за «інших».

Неслужбові конфлікти мають місце у самих різноманітних сторонах діяльності військових колективів. Це в основному міжособистісні конфлікти, у яких у першу чергу проявляється не уміння військовослужбовців взаємодіяти й спілкуватися один з одним, це особливості характеру та низька соціально-психологічна культура окремих військовослужбовців.

Причини конфліктів військовослужбовців:

- не порозуміння й несумісність характерів;
- запальність одних та грубість інших;
- неврівноваженість;
- заздрощі;
- нечесність;
- егоїзм;
- хвороблива себелюбність;
- пихатість чи гонористість.

Як бачите, в основі конфлікту лежать зіткнення людей, їх думок, позицій, поглядів, інтересів. З точки зору психологічного стану опозиційних сторін, конфлікт виступає одночасно і як захисна реакція, і як відповідна емоційно зафарбована реакція.

Сучасна конфліктологія досить докладно описує динаміку протікання конфліктів.

Більшість конфліктів поступово і спочатку знаходиться у так званому інкубаційному, прихованому стані, під час якого конфліктуючи сторони відстоюють скрито свої претензії. Під час цього, як правило, вживаються заходи щодо задоволення цих претензій «мирним шляхом». Якщо такий спосіб не викликає позитивних реакцій, ігнорується, чи нашотовхується на відмову, конфлікт переходить у відкриту форму. Ця стадія розвитку конфлікту називається конфліктною поведінкою.

Конфліктна поведінка – це пік у розвитку конфлікту. Вона не може тривати дуже довго, і в кінець кінців обидві сторони будуть змушені вибрати одну із двох **програм поведінки**:

- знизити рівень напруженості, але зберегти саму конфліктну ситуацію, перевести її у приховану форму за рахунок часткових поступок іншій стороні;
- шукати способи повного рішення конфлікту.

Отже, практика військової діяльності відносно конфлікту свідчить, що конфлікт у будь-якому разі значно легше попередити, ніж потім усунути.

1.7.2. Методика попередження конфліктів та їх усунення

Військовий підрозділ, сформований з військовослужбовців з різними індивідуально-психічними особливостями, розв'язує різноманітні службово-бойові завдання. На якість розв'язання цих завдань впливають різноманітні соціально-психологічні явища, які мають місце у життєдіяльності військового колективу, зокрема конфлікти. У принципі, до позитивних конфліктів має прагнути кожний керівник, тому, що вони звичайно усувають наявні недоліки у стилі діяльності військового колективу або окремих осіб та допомагають створенню здорової морально-психологічної атмосфери у колективі.

Тому в діяльності керівника питання конфліктології повинні займати належне місце.

Таким чином, теорія управління стверджує, що за наявності 30% незадоволених або скептично настроєних осіб у колективі починається дезорганізація управляючої системи, а за 50% – починається криза, яка породжує конфлікти зі всіма наслідками, що випливають із цього.

Робота командирів із попередження та подолання конфліктних ситуацій має носити систематичний комплексний характер. Тільки планомірна систематична виховна робота, якісна бойова підготовка, статутний порядок у військових підрозділах, вчасне та якісне забезпечення особового складу всіма видами постачання усуває причини виникнення конфліктних ситуацій.

Безумовно, якщо ці заходи будуть проводитимуться з високою якістю, то здебільшого об'єктивні причини виникнення конфліктних ситуацій буде усунуто. Але через різноманітні об'єктивні та суб'єктивні причини не завжди буває так. У зв'язку з цим, зупинимося на системі роботи командира підрозділу щодо попередження та подолання конфліктних ситуацій у підрозділі. Ця робота повинна мати системний характер. У іншому випадку командир перетворюватиметься на «пожежного», який гасить осередок конфліктів то в одному, то в іншому місці.

Ця **система роботи** складається з чотирьох тісно зв'язаних підсховних дій:

- профілактика конфліктів;
- попередження конфліктних ситуацій;
- припинення конфліктів;
- ліквідація наслідків конфліктів.

Розглянемо зміст діяльності командира щодо попередження і розв'язання конфліктів у військовому підрозділі.

Поняття «профілактика» охоплює широке коло психолого-педагогічних, дисциплінарних і організаційних заходів. Тут в першу чергу маються на увазі змістовний та якісний навчально-виховний процес, широкий спектр різноманітних виховних заходів, твердий статутний порядок у підрозділі, спеціальні заходи із попередження типових для даного підрозділу порушень тощо. Ці заходи звичайно усувають джерела, причини та умови виникнення конфліктів, утворюють здорову морально-психологічну атмосферу в підрозділі.

До заходів попередження та усунення конфліктів можна віднести:

1. Аналіз приводу та причини конфлікту;
2. Психопрофілактика конфліктних ситуацій;
3. Значення індивідуальних якостей учасників конфлікту;
4. Визначення дійсних цілей конфлікту;
5. Усунення справжніх причин конфлікту;

6. Створення емоційної рівноваги у конфлікті;
7. Дотримання педагогічного такту під час вирішення конфліктної ситуації;
8. Вибір способу впливу на конфліктуючі сторони.

Аналіз приводу та причини конфлікту. На цьому етапі необхідно дотримуватися умови: привід лежить на поверхні, а причина нерідко маскується. З'ясовуючи причини конфлікту, офіцер визначає зону службової, ділової і неслужбової, особистої конфліктності і вирішує службовий конфлікт у першу чергу.

Психопрофілактика конфліктних ситуацій. На стадії інкубаційного періоду конфлікту, коли протиріччя тільки виникають, коли вони знаходять своє відображення у поганому настрої, пригніченому стані, незадоволені, командир доцільно використовувати, наприклад, такі прийоми, як:

- неофіційна розмова наодинці;
- дружня бесіда з конфліктуючими сторонами або з їх товаришами;
- попередження чи рекомендації не затівати сварки, ухилитися від конфлікту;
- переконання обох сторін у безглуздісті сперечання.

Попередити конфлікт – це значить попередити протиріччя у взаємовідносинах військовослужбовців, тактично підказати мирну стратегію, рішення суперечки.

Ця стратегія може бути реалізована за умов:

- взаємне прагнення вислухати товариша, зрозуміти зміст пропозиції, оцінити сказане, відкинувши особисті упередження;
- повага точки зору і думки опонента;
- уміння тактично спростовувати слова співрозмовника та у коректній формі запропонувати свою точку зору;
- уміння спокійно сприймати критику й критикувати перед усе не окремі слова, а сутність справи;
- здатність швидко визнати свої помилки й приносити вибачення за допущену різкість;
- на заключній стадії конфлікту погоджуватися з найбільш вірним рішенням, визначити сферу з'ясованого і переконатися у тому, що причина конфлікту усунута.

Значення індивідуальних якостей учасників конфлікту. Під час бесіди з учасниками конфлікту, командир виявляє характер і історію взаємовідношень воїнів: чи були вони товаришами, що послужило поштовхом до суперечності, чи назрівав конфлікт поступово та наскільки самі учасники піддаються переконанню та спокою.

Визначення дійсних цілей конфлікту. Головне розмежувати егоїстичні пориви і ділові конфлікти, чисто особисті і колективні.

Якщо конфлікт виник через бажання того чи іншого воїна забезпечити якісь егоїстичні потреби за рахунок обмеження потреб іншого військовослужбовця чи групи воїнів, то командир показує йому всю неприємність того, що трапилося і вимагає принести свої вибачення.

Якщо ж у конфлікті зіткнулися службові інтереси, то командир намагається переконати сторони у тому, що подібні питання необхідно вирішувати з дотриманням моральних норм і інтересів колективу.

Якщо конфлікт, незважаючи на вказівки, не стихає, командир пропонує конфліктуючим сказати свої претензії один одному у присутності колективу. Рішення він приймає на основі виступів членів колективу і оголошує його обом опонентам як думку колективу, яка не підлягає подальшому обговоренню.

Усунення справжніх причин конфлікту. Установлено, що емоційні напруження частіше за все виникають у не згуртованих колективах, де порушується статутний порядок, де мають місце нестатутні відношення між військовослужбовцями.

Для з'ясування справжніх причин конфлікту командир по черзі запрошує до себе учасників сторін і вимагає кожного з них викласти справжні причини конфлікту. При цьому він не дозволяє говорити погано про товариша по службі, а намагається зрозуміти позицію кожного окремо. Потім командир викликає обох і пропонує виказати один одному все, що вони думають про кожного, але не вдаючись до суперечки.

На основі таких контактів з підлеглими командир приймає рішення, яке може примирити конфліктуючих. Якщо командиру вдається показати обом неспроможність аргументації кожного, намітити перед ними більш важливі цілі, то цього буває досить, щоб визвати готовність припинити конфлікт.

Створення емоційної рівноваги у конфлікті. Як тільки командир дізнався про суперечку між підлеглих, він відразу повинен настроїтися на спокійну бесіду з ними. Іноді надана можливість заспокоїтися і зібратися з думками конфліктуючими сторонами сама по собі усуває напруженість. Буває й навпаки. І тоді командир навмисно пропонує підлеглим виразити свою ворожість один одному. У присутності командира, як правило, військовослужбовці не будуть занадто бурхливо висловлювати свої емоції. Надавши їм можливість висловитися, командир може запропонувати їм помінятися місцями, на яких вони до сих пір сиділи, а потім запропонувати: «Подивіться на себе очима іншого, поставте себе на його місце і від його імені скажіть все, що думаєте». Цього способу часто буває достатньо, щоб зняти психологічне напруження, відновити емоційну рівновагу та взаєморозуміння.

Дотримання педагогічного такту під час вирішення конфліктної ситуації. Офіцер одноосібно або з допомогою сержантів, чи товаришів конфліктуючих сторін намічає шляхи подолання конфлікту. Найбільш складним з точки зору вибору способів впливу на конфліктуючі сторони можна вважати забезпечення такту в той момент, коли вони знаходяться у стані високого збудження.

Дотримуючись такту, офіцер може злагодити суперечні питання, виявити «зону погодження», визначити межі суперечки та її учасників, визвати на відвертість й домовитися до взаємного терпіння.

Педагогічний такт офіцера проявляється в умінні виконати низку умов:

- уважно вислухати співбесідника, не перебиваючи його і не відхиляючи увагу від нього;
- намагатися не поперікати й не докоряти підлеглого за те, що він не здатний тримати себе у руках;
- показати підлеглому, наскільки вигідно йому самому припинити конфлікт;
- дати можливість підлеглому висловитися і тим самим зменшити силу негативних емоцій.

Вибір способу впливу на конфліктуючі сторони здійснюється у залежності від уміння офіцера прогнозувати хід конфліктної ситуації та поведінку людей у ній. Конфлікт може припинитися або відразу, або затухати поступово, супроводжуючись підвищеною чи зниженою емоційністю, видозмінитися чи перерости у новий конфлікт.

У кожному з цих випадків офіцер повинен добитися повного примирення сторін з максимальним задоволенням взаємних претензій. Інколи конфлікт можна припинити шляхом взаємних поступок чи компромісу однієї сторони, більш поступливій та вихованій.

Передбачаючи проведення бесіди з учасниками конфлікту, офіцер повинен проаналізувати ситуацію, що склалася, з'ясувати, хто став ініціатором суперечки, чиї інтереси порушені більш за все, яка реакція колективу. Такий аналіз дозволяє своєчасно визначити точку зіткнення та точку максимального збудження. Якщо позиції конфліктуючих сторін з'ясовані, то він у ході бесіди з ним може запропонувати свій варіант усунення напруженості. Чим складніше конфлікт, тим глибше необхідно розібратися у ситуації, що склалася, тому що непередбачене рішення чи грубі скрики можуть загнати конфлікт у підпілля, і тоді контроль над ситуацією буде втрачений.

Якщо конфлікт займає інтереси колективу, то доцільно за допомогою організованої думки спільно засудити одного чи обох учасників суперечності.

Припинення конфлікту можна досягти шляхом або колективного засудження, дисциплінарного стягнення, або шляхом переведення одного з учасників у інший підрозділ (як правило, більш винного).

Залежно від змісту даної ситуації та ефективності управління, її наслідки можуть бути стабілізуючими (функціональними) або деструктивними (де функціональними) з відповідними передумовами формування майбутніх відносин. Стабілізуючі наслідки сприяють усуненню та згладжуванню причин конфліктної ситуації. Деструктивні – сприяють загостренню причин, які призвели до конфліктної ситуації.

Наприклад, стабілізуючий результат конфліктної ситуації між командиром і колективом, як правило, сприяє покращенню якості прийняття рішень у результаті зменшення синдрому покірності. Підлеглі при цьому дуже активно висловлюють свої претензії, ідеї, які не завжди збігаються з позицією офіцера.

У військовому колективі після конфліктної ситуації зі стабілізуючим результатом настає визначена стабільність у стосунках між військовослужбовцями. Деструктивними наслідками можуть стати умови, які заважають досягненню цілей військової служби, втрати інтересу до неї. До таких наслідків належить напруженість у взаємовідносинах між воїнами після конфліктної ситуації, яку залагоджено принаймні зовні. Такий результат може призвести до нових конфліктів.

Дослідники конфліктів Р. Блейк і Д. Мутоя виділили 5 стилів міжособистісних вирішень конфліктних ситуацій, які надані у таблиці 1.4

Таблиця 1.4

Стилі вирішення конфліктних ситуацій

Стилі вирішення конфліктних ситуацій	Дії керівника
Відхилення	Спроба уникнути участі в конфлікт
Згладжування	Спроба знайти рішення, яке задовольняє обидві сторони
Примус	Активне відстоювання власної позиції
Компроміс	Пошук рішення, яке ґрунтується на взаємних діях
Розв'язання проблеми	Пошук шляхів спільного вирішення проблеми, які б задовольняли обидві сторони

Стиль відхилення характеризується відходом від конфлікту. Згладжування вбачає узгодження чимось, проте основна причина конфліктної ситуації залишається.

Стиль компромісу передбачає часткове прийняття з точки зору опонента. Він зводить, за ствердженням авторів, розв'язання особистісних конфліктних ситуацій до мінімуму недоброзичливості у

відносинах між опонентами. При компромісі згода встановлюється для уникнення сварки та найчастіше за рахунок відмови однієї зі сторін від частини своїх домагань.

Стиль розв'язання проблеми складається з вивчення причин, які утворюють конфліктну базу. Він передбачає: а) вивчення проблем, які можуть трапитись на шляху досягнення мети; б) вибір рішення, яке задовольняє обидві конфліктуючі сторони; в) зосередження уваги не на проблемі, а на особистісних якостях опонентів; г) створення сприятливих умов, в яких відбувається обговорення проблеми.

Знаючи класифікацію, основні причини виникнення конфлікту й етапи його перебігу, офіцеру доцільно для більш ефективного управління колективом сформулювати модель процесу розгортання конфліктної взаємодії з конкретним визначенням своїх дій на кожному етапі. Як уже зазначалося, конфлікт спричиняють протиріччя, які закладено у службових або міжособистісних відносинах опонентів. Вони призводять до конфліктної ситуації, яка супроводжується психологічною напруженістю.

За наявності детонуючого прецеденту виникає конфлікт із конструктивними (позитивними) або деконструктивними (негативними) наслідками. Така система роботи допомагає попередити конфлікт.

Проте, як через об'єктивні, так і суб'єктивні причини не завжди вдається визначити початок конфлікту.

У випадку, коли конфлікт уже виник, командир необхідно:

- виконати роботу для попередження конфліктної ситуації;
- вжити заходів, які виключають нанесення моральних або матеріальних збитків, можливих анти суспільних дій як з боку однієї, так із обох протидіючих сторін;
- провести розбір (особистий, службовий, загальний) щодо змісту міжособистісного конфлікту;
- добитися фактичного усунення гострих протиріч, застосовуючи педагогічні, а якщо необхідно, то й адміністративні засоби.

На даному етапі офіцер успішно може застосовувати перевірені практикою методи, за допомогою яких вдається успішно вирішити конфлікт.

Наприклад, американський психолог Г. Скотт викладає п'ять стилів розв'язання міжособистісного конфлікту, розроблених Кеннотом У. Томасом і Ральфом К. Кільманом.

Якщо зобразити це графічно, отримаємо сітку Томаса-Кільмена (рис. 1.8), яка дозволяє визначити місце та назву кожного з п'яти стилів для розв'язання конфлікту.

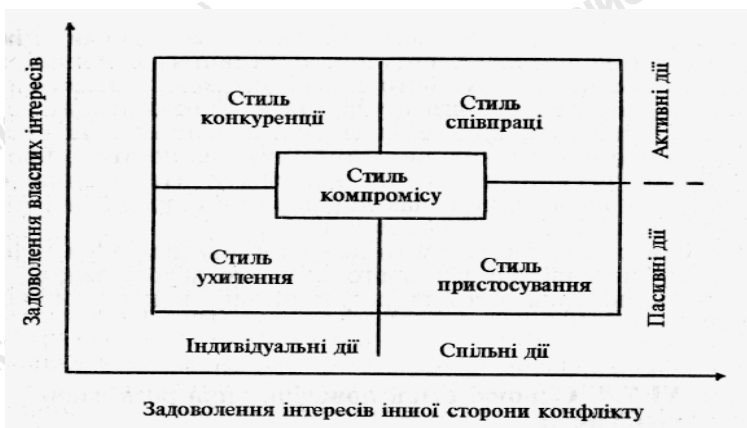


Рис.1.8. Сітка стилів дій для розв'язання конфлікту Томаса-Кільмена

Тут ми бачимо такі стилі розв'язання конфліктів: конкуренція, ухилення, співпраця, пристосування та компроміс.

Дана система дає змогу офіцеру розробити оптимальний стиль вирішення міжособистісного конфлікту. Стиль поведінки у конкретному конфлікті визначається тією мірою, в якій опоненти прагнуть задовольнити власні інтереси (дія активна чи пасивна) й інтереси іншої сторони (діючи спільно або індивідуально).

Стиль конкуренції використовується тоді, коли опонент намагається, в першу чергу задовольнити свої інтереси у всупереч інтересам інших, примушуючи їх приймати корисні для нього рішення.

Стиль ухилення використовується, коли опонент не відстоює свої права, не співпрацює ні з ким для знаходження рішення проблеми, або просто ухиляється від розв'язання конфлікту.

Стиль пристосування від попереднього стилю відрізняється тим, що опоненти діють разом, при цьому один із них пасивний у розв'язанні ситуації та згодний робити те, чого прагне інший опонент: він не відстоює своїх інтересів, поступається перед опонентом.

Стиль співпраці найтяжчий, проте він дає змогу виробити рішення, яке цілком задовольняє обидві сторони. Тут обидва опоненти беруть активну участь у розв'язанні конфлікту та відстоюють свої інтереси. Але, при цьому вони намагаються співпрацювати один з одним.

Стиль компромісу від стилю співпраці відрізняється тим, що компроміс досягається на більш поверхневому рівні. Опоненти не шукають приховані потреби, як у випадку застосування стилю співпраці. Тут обидві сторони роблять невеликі поступки своїми інтересами, щоб задовольнити їх частково.

Для розв'язання конфлікту можна використати **рекомендації**
Д. Карнегі:

- бесіду починати з похвали (безумовно, помірних, які мають якусь підставу);

- приписуйте людині добрі якості;

- з певною мірою вказуйте на свої помилки;

- зберігайте репутацію майбутнього й теперішнього опонента;

- відповідайте з подякою на будь-який добрий жест опонента.

З метою розв'язання та подолання конфліктів у військових колективах керівникам можна рекомендувати такі **напрями роботи:**

- суворе виконання вимог статутів усіма категоріями військовослужбовців;

- систематичне вивчення взаємовідносин між різними категоріями військовослужбовців;

- залучення до розв'язання конфліктів авторитетних військовослужбовців;

- виключення упередженості під час вивчення конфліктів;

- всебічне вивчення передумов, причин та умов виникнення конфлікту;

- об'єктивний аналіз поведінки учасників конфлікту, врахування їхніх психологічних станів;

- спрямування опонентів на конструктивний пошук виходу із конфлікту;

- врахування індивідуально-психологічних особливостей конфліктуючих і, насамперед тих, які можуть посилити конфлікт;

- старанний аналіз інформації, яка стосується динаміки розвитку та розгортання конфлікту;

- конфіденційність інформації щодо даного конфлікту;

- вміле використовування впливу військового колективу на розв'язання конфлікту;

- індивідуальна психологічна допомога воїнам, які вийшли з конфлікту, корекція їхніх дій, контроль та допомога.

Висновок

Об'єктивне розв'язання конфлікту сприяє знаходженню істини, усуненню причин, за яких виник цей конфлікт. Тому керівник повинен вжити заходів, як педагогічного, так і організаційного характеру для ліквідації наслідків конфлікту, тобто, намагатися покласти йому край.

Командиру слід усвідомити, що не існує готового рецепту розв'язання будь-яких міжособистісних конфліктів. Тут життєва мудрість полягає у тому, щоб адекватно використовувати вищевикладені стилі та методики розв'язання конфліктів з урахуванням конкретних обставин.

Контрольні питання:

1. Що таке керівництво, лідерство, влада?
2. Відмінності між керівництвом та лідерством?
3. Форми влади, які може застосовувати будь-який керівник.
4. Стилі керівництва, розкрити зміст.
5. Основна мета комунікаційного процесу, та базові елементи комунікаційного процесу.
6. Об'єктивні фактори, що формують стиль керівництва.
7. Етапи процесу комунікацій, розкрити їх зміст.
8. Чим характеризуються ефективні дії керівника?
9. Проблеми в комунікації, розкрити їх зміст.
10. Надати характеристику міжгруповому конфлікту.
11. Розкрити види діяльності командира.
12. Підготовка та проведення наради.
13. Що розуміється під управлінням персоналом, як процес?
14. Види кар'єри, розкрити їх зміст.
15. Етапи кар'єри людини, розкрити їх зміст.
16. Ознаки ефективного керівника.
17. Що таке конфлікт? Основні типи конфліктів.
18. Надати характеристику міжособистісному конфлікту.

РОЗДІЛ 2

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Керівник, як організатор і вихователь колективу

2.1.1. Військовий колектив та стадії його розвитку

В своїй управлінській діяльності кожний командир повинен пам'ятати, що будь-який військовослужбовець являється членом певного колективу у якому він пов'язаний у багато чисельні зв'язки та відношення зі своїми товаришами по службі. Ці відношення відіграють вирішальну роль у формуванні особистості, оскільки психологічні властивості людини формуються і проявляються лише під час взаємодії військовослужбовця з іншими людьми.

Сила єднання людей в колективі чудово висловлена в багатьох народних прислів'ях та легендах.

Згадаємо стародавню легенду про скіфського царя СКІЛУРА. Перед своєю смертю він зізвав синів й наказав кожному з них дати стрілу з колчана. Зв'язавши усі стріли до купи, він доручив старшому сину зламати стріли. Як не намагався він, як не старався, але зв'язку переломити не зміг. Тоді цар розсипав стріли й віддав маленькій дитині, яка одну за іншою переломила всі стріли без особливої напруги. Після цього, заповів цар синам триматися разом для того, щоб їх ніхто не зламав.

У цій легенді міститься велика життєва правда. Людина набуває дійсної сили лише у колективі. Колектив – це і опора, і вчитель, і вихователь кожного свого члена.

Важко переоцінити роль колективу, як вихователя в умовах військової діяльності.

Під колективом в сучасній соціальній психології розуміється сукупність вільних від експлуатації людей, поєднаних для реалізації корисних суспільству цілей.

Колективи можуть бути: професійними (виробничі, військові, навчальні), суспільні, самодіяльні та інші.

Іноколи зустрічається думка, нібито керуючи підлеглими, командир автоматично управляє і колективом, а тому недоцільно виділяти управління колективом в окрему сферу діяльності командира.

Для того, щоб розібратися у цьому питанні, необхідно з'ясувати сутність військового колективу, оцінити можливості впливу на цей специфічний об'єкт управління.

Підрозділ офіційно поєднавши людей для спільної діяльності, змушуючи їх постійно контактувати між собою, постає тією основою на

якій поміж військовослужбовцями додатково до офіційних виникають і неофіційні міжособистісні відношення і повага, симпатії, співпраця та взаємодопомога, а в деяких випадках і відношення антипатії.

На підвалинах цих відношень і формується колектив.

Колектив підрозділу (частини) – це сукупність конкретних людей підрозділу із міжособистісними відносинами співробітництва, взаємодопомоги, взаємовідповідальності, симпатіями і антипатіями, колективними ідеалами й особистими інтересами.

Позиція людей в колективі визначається ставленням до справи, завойованим діловим авторитетом, ступенем впливу на діяльність інших членів колективу, різноманітними особливостями військовослужбовців.

Неофіційні міжособистісні зв'язки у колективі суттєво доповнюють зв'язки, які передбачені інструкціями, а інколи і замінюють їх в інтересах загальної справи, відсутність таких зв'язків може не тільки ускладнити, а навіть й загальмувати роботу.

Інколи військовий підрозділ називають військовим колективом. Але це не завжди так. Таке відношення ігнорує відмінність сутності військового підрозділу та сутність колективу і може привести до неврахування специфіки цих різних об'єктів управління.

Формально будь-який підрозділ чи військову частину можна назвати колективом. У військових організаціях таке ствердження може базуватися на тому, що кожний військовослужбовець приймає присягу на вірність народу України.

Фактично ж колектив може розвиватися на підґрунті підрозділу (частини) лише після певного згуртування військовослужбовців на підставі їх спільної праці, появи впевненості у результативності спільних зусиль, у надійності товаришів за службою та прагненні до співпраці інших учасників загальної справи.

Підрозділ (частина) може існувати і не об'єднавшись в колектив, бо колектив – це найвища форма поєднання людей, поєднана не за наказом, а на основі усвідомлення необхідності такого поєднання, на основі особистої зацікавленості кожного у досягненні загальної мети і на основі усвідомлення кожним своєї ролі і відповідальності за досягнення цієї мети. Таке поєднання не завжди проходить водночас з об'єднанням військовослужбовців за наказом.

Відношення між людьми, які характерні для колективу не можна встановити наказним, адміністративним порядком. Тому управління колективом будь-якого підрозділу (частини) не може здійснюватися формально, лише адміністративними діями командира (начальника). Важливе значення для управління колективом має особистий приклад командира (начальника), обстановка діловитості й принциповості, повага та довіра.

Сукупність неофіційних відносин, які склалися у колективі, настроїв, який панує в колективі й визначає рівень задоволеності членів колективу їх спільними діями, їх ініціатива до співпраці складають психологічний клімат колективу, який здійснює безпосередній вплив на діяльність його членів і на стан справ підрозділу чи військової частини.

На формування психологічного клімату перед усім, здійснює вплив особистість командира, методи управління, які він використовує, характер установлених ним відносин з підлеглими, врахування ним психологічних особливостей підлеглих. Мають значення і традиції колективу, поєднання їх з минулими успіхами та труднощами, які були переборені.

Психологічний клімат, пов'язаний із згуртованістю й розвитком колективу і, в свою чергу, сам здійснює безпосередній вплив на цей рівень.

Психологічний клімат колективу здійснює суттєвий вплив і на якість функціонування підрозділів (рис.2.1.).

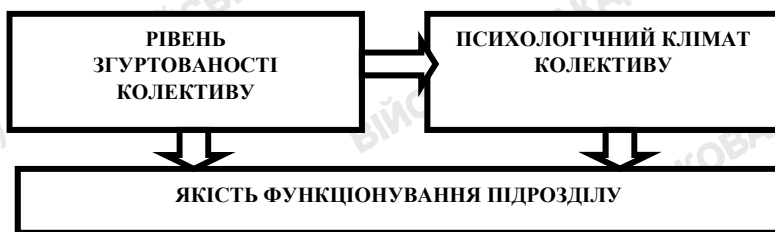


Рис. 2.1. Взаємозв'язок рівня згуртованості і психологічного клімату колективу

Командир, який не приділяє уваги управлінню колективом, не може повністю використовувати потенційні можливості підрозділу, а деякі дії командира з управління підрозділом можуть навіть негативно впливати на психологічний клімат та згуртованість колективу.

Ті командири (начальники), які надають належну увагу управлінню колективом і враховують психологічні аспекти управління, звичайно домагаються значно більших успіхів.

Цілеспрямований вплив на колектив можливий лише в атмосфері довіри членів колективу до командира (начальника). Він полягає у створенні умов для скорішого розвитку й згуртованості колективу, у поясненні суті значення завдань, які вирішуються, у заохоченні членів колективу до ініціативи та творчого пошуку, у формуванні позитивних ідеалів та інших подібних дій командира.

Фактично управління військовим колективом полягає у цілеспрямованому впливі на психологічний клімат колективу, на взаємовідносини військовослужбовців і мотиви, якими вони керуються у своїй діяльності.

Таким чином, військовий колектив можна визначити як сукупність військовослужбовців, які здійснюють спільну діяльність у Збройних Силах та поєднані не лише службовими відносинами, але й традиціями військового товариства, міжособистісними відносинами співпраці, усвідомленням відповідальної взаємозалежності, взаємодопомогою, колективними цілями, ідеалами і планами.

Вплив військового колективу частини (підрозділу) на діяльність військовослужбовця проявляється різноманітніше і сильніше, ніж на члена будь-якого іншого колективу. Це пов'язано з тим, що військовослужбовці у більшості випадків знаходяться завжди поруч і під час службової діяльності, і в часи відпочинку. Крім того, у багатьох випадках сучасне озброєння, яке потребує спільних узгоджених дій багатьох людей, не може застосовуватися з повною ефективністю до тих пір, поки поміж військовослужбовцями не утворюються міжособистісні інформаційні зв'язки, а обслуга і екіпажі не постануть згуртованими колективами.

Сприятливий психологічний клімат військового колективу являє собою не лише умови підвищення якості праці військовослужбовців, а відповідно, боєздатності і боєготовності військ, але й важливішим фактором рішення завдань повсякденного життя частини (підрозділу), укріплення військової дисципліни.

Згуртований колектив стає опорою колективу, як у рішенні визначених завдань, так і у вихованні членів колективу.

Під час управління сформованим військовим колективом на перший план висуваються соціально-психологічні методи управління, але й інші методи не втрачають свого значення.

Дійсно, чіткий розподіл обов'язків та сфер відповідальності досягається, як правило, застосуванням організаційних методів управління, виключаючи цим виникнення будь-яких службових конфліктів та здійснюючи позитивний вплив на психологічний клімат колективу.

Разом з тим, у діяльності командирів, соціально-психологічні методи управління займали і займають важливе місце, оскільки їх застосування значно підсилює активність адміністративних методів управління.

Підкреслення високої мети поставленого завдання, як правило, суттєво підсилює вплив на людей й самого наказу.

Під час управління військовим колективом необхідно враховувати, що особливості конкретного колективу, як об'єкта управління, неминуче змінюються з його розвитком.

Соціальна психологія виділяє три основних стадії розвитку колективу:

- номінальне об'єднання;
- колектив, що формується;
- згуртований колектив.

Оцінюючи стадії розвитку колективу (таблиця 2.1), доцільно перед усе вернути увагу на відповідність особистих мотивів дій колективним цілям, на наявність активу, на особливості суспільної думки та психологічного клімату у колективі. Саме ці ознаки визначають головним чином активність членів колективу та результативність діяльності підрозділу чи військової частини.

Таблиця 2.1

Ознаки різних рівнів розвитку колективу

Номінальний	Такий, що Формується	Згуртований
1. ЦІЛІ ТА ОСОБИСТІ МОТИВИ ДІЙ		
– цілі визначаються усіма – особисті мотиви можуть не співпадати з колективними	– цілі усвідомлені більшістю – особисті мотиви підкоряються установкам різних груп	– цілі усвідомлені усіма – особисті мотиви повністю поєднані з колективними
2. НАЯВНІСТЬ АКТИВУ ТА ЙОГО АВТОРИТЕТ		
– актив практично відсутній або існує номінально	– актив визначений та висунутий більшістю і має авторитет	– більшість входить до активу, очолює. Ініціюючи завдання
3. ГРОМАДЯНСЬКА ДУМКА		
– ще не сформована – люди мало знають один одного, важко йдуть на зустріч друг другу	– починає складатися – переважає бажання співробітництва і допомоги, невірноважна поведінка	– склалась, стала головним, регулятором поведінки, співпадання особистих та громадянських інтересів
4. ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ		
– незадовільний – має перевагу настроїв настороженості очікування, невпевненості	– задовільний – протиріччя між групами конфліктні, але успішно вирішуються колективом	– оптимальний – має перевагу довіра, повага, пере кликання у колективних можливостях
5. АКТИВНІСТЬ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІ ЦІЛЕЙ		
– мінімальна – більшість пасивна	– здійснюється активом	– активність висока – відношення творче
6. РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДРОЗДІЛУ		
– мінімальна – більшість дій замкнено на активність начальника	– задовільна – начальник опирається на актив – нестабільність	– найбільш висока – колектив саморегулюючий, діючий з ініціативою

Сформувавши підрозділ, укомплектувавши його особовим складом у відповідності зі штатним розкладом, командир тільки утворив організацію. Колектив в цей час ще не існує. Він при цьому лише починає формуватися. Для його становлення необхідно згуртувати людей єдиною метою, створити відповідну психологічну атмосферу, в якій би активно розвивалися колективні ідеали, сформувати структуру сприятливих міжособистісних відносин.

На першій стадії становлення колектив уявляє собою лише номінальне об'єднання; люди в ньому поєднані лише тим, що вони відокремлені чи призначені для спільного виконання певних завдань. Номінальним

колективом вважається колектив нового підрозділу і колектив поповнення, яке прибуло у військову частину. Звичайно, люди, які включені в такі колективи в наслідок колективного виховання та усвідомлення свого військового покликання вже мають певну основу для згуртування, але вони ще недостатньо знають один одного. У такому колективі об'єктивно необхідна висока вимогливість командира, чіткий розподіл обов'язків для рішення поставлених завдань так контроль виконання.

Для цієї стадії характерно масове формування взаємних оцінок. Тому командирі особливо важливо в цей період забезпечити гласність доручень та розподіл робіт, що виконуються, доцільно прилюдно давати об'єктивну оцінку особистого внеску кожного військовослужбовця у загальну справу підрозділу.

На стадії формування колективу командир вже може обіпертися на актив, але, підраховуючи, що особисті мотиви діяльності і в такому колективі ще сильні і завжди співпадають з загальними, командирі необхідно постійно підтримувати актив, інтенсивно впливаючи на недобросовісних членів колективу. На цій стадії розвитку колективу спільна діяльність здійснюється досить узгоджено і успішно, особливо коли особисті і загальні інтереси в основному співпадають. При невідповідності особистих і групових інтересів з загальними можуть виникати конфлікти, спільна діяльність розладжується. В такі моменти особливо важливе втручання командира.

Управління колективом на цьому етапі полягає в активному порівнянні особистих, групових та загальних інтересів.

Доцільно будувати роботу таким чином, щоб члени колективу на особистому досвіді впевнилися у перспективній переконливій доцільності підпорядкування особистих і групових інтересів загальним інтересам колективу. Члени групи повинні відчувати підтримку командира (начальника), коли вони спрямовують свою діяльність на рішення загальних завдань колективу.

На третій стадії, стадії згуртованого колективу, він стає, фактично, самокерованим організмом, в якому зв'язки керівництва і підпорядкування суттєво доповнюються ініціативою, відповідальністю перед колективом та взаємодопомогою.

Для управління таким колективом жорстка регламентація діяльності та надмірна вимогливість можуть стати найменш ефективними засобами, а колегіальна підготовка рішень активує діяльність більшості членів колективу краще, ніж вимоги старання й сумлінності.

Кажучи про застосування цих положень соціальної психології у діяльності військовослужбовців, слід пам'ятати, що вимогливість командира, сумлінність підлеглого, витікають із вимог військових

статутів. На рівні згуртованого колективу ці непохитні і необхідні якості військовослужбовців можна доповнити та збагатити більш високим рівнем ініціатив, свідомості й взаємодопомоги.

Вливаючись в єдиний колектив підрозділу (частини) люди можуть одночасно входити в окремі колективи, особливості яких теж необхідно ретельно враховувати. Такими окремими колективами можуть бути, наприклад, колектив спортивної команди, колектив мисливців, колектив офіцерів підрозділу (частини) та ін.

Колектив офіцерів підрозділу (частини) складає організаційне ядро колективу підрозділу (частини), оскільки саме службове становище офіцерів, надана їм довіра передбачає високий авторитет офіцерів в колективі.

Специфіка цього колективу полягає і у довгостроковій стійкості, і у тому, що військова справа для офіцерів – це професія, тоді як для солдат і сержантів строкової служби військова служба – це тимчасове виконання обов'язку громадянина України.

Таким чином ми прийшли до висновку, що врахування специфіки колективу, рівня його розвитку – це необхідні умови ефективного управління ним.

2.2. Психологічні та ділові особливості підлеглих

Кожна людина сама по собі – це теж об'єкт управління, а тому знання її особливостей теж вкрай необхідний для ефективного впливу на неї в процесі управління.

Перш за все необхідно враховувати, що кожний підлеглий – це відмінна від інших особистість, тобто конкретна людина у сукупності властивих їй якостей, які характеризують її як члена суспільства і як індивідуальність, крім того, ці властивості та якості і визначають її суспільну цінність.

Особа характеризується направленістю, характером, темпераментом, здібностями, відношенням до справи.

Провідною властивістю особи можна назвати направленість.

а) **СПРЯМОВАНІСТЬ** – це система стійких спонукань до діяльності, яка визначає активність особи, вибірковість ставлень до інших осіб, до роботи й до життя взагалі.

Про спрямованість особистості підлеглого роблять висновок з того, до чого прагне людина, які позиції захищає, до чого байдуже та за ради чого вона удосконалює свої знання. Направленість характеризує мотивацію, якою керується підлеглий у своїй діяльності.

Про спрямованість особистості слід судити не за окремими «спалахами», а за стійкими тенденціями діяльності підлеглого.

Для характеристики спрямованості можна виділити **три типи орієнтації особистості:**

- на завдання;
- на інших людей;
- на себе.

Під час орієнтації на завдання людина добирається до суті справи, шукає оптимальні засоби і виконання. Вона працелюбна, ініціативна й самостійна, мало турбується про себе, але вимагає цього і від інших.

На взаємовідношення вона просто не звертає уваги. Така людина корисна для справи, але працювати з нею складно тому, що вона відноситься до інших людей лише як до засобів рішення завдань.

При орієнтації на інших людей, на взаємовідносини з ними, на взаємодію, людина піклується про товаришів, намагається допомогти їм. З такою людиною легко працювати, вона поважає думку інших, але в критичній ситуації вона може пожертвувати завданням для того, щоб не зіпсувати відношення з товаришами.

Отже, заради товаришів, виконання завдання для нього відходить інколи на другий план.

При орієнтації на себе люди стають норавливі й агресивні, вони прагнуть працювати самостійно, підозрюючи, що інакше хтось буде заважати йому чи скористується результатами їх праці.

Хворобливо реагуючи на успіхи інших, вони пред'являють завищені претензії, принаймні насправді не упевнені в собі і в глибині душі побоюються провалу. Це складний тип, він несе конфлікти в середині себе, будучи не в змозі визнати це, він шукає привід для звинувачення обставин.

Кожна людина звичайно має в собі всі три види орієнтації, але у кожного вони розвинуті по-різному. А тому спрямованість особистості визначається домінуванням одного з них.

У будь-якій організації можна зустріти людей з усіма видами орієнтації. Але відбір лише за спрямованістю особистості не сприяє успішному вирішенню завдань. Разом з тим, врахування типу спрямованості підлеглиго дає змогу командирі визначитися відносно ступеня регламентації його діяльності при визначенні обсягу робіт та постановці завдання.

б) ХАРАКТЕР. Під характером звичайно розуміється ступінь відповідності вчинків людини її поглядам. У характері відображаються відношення людини до навколишнього світу, до роботи, до колективу, до людей, його цілеспрямованість, твердість у реалізації своїх напрямів, воля мужність і наполегливість, нерішучість, безвладність, боязливність, підвладність тиску інших людей.

Сутність характеру приведена на рис. 2.2.

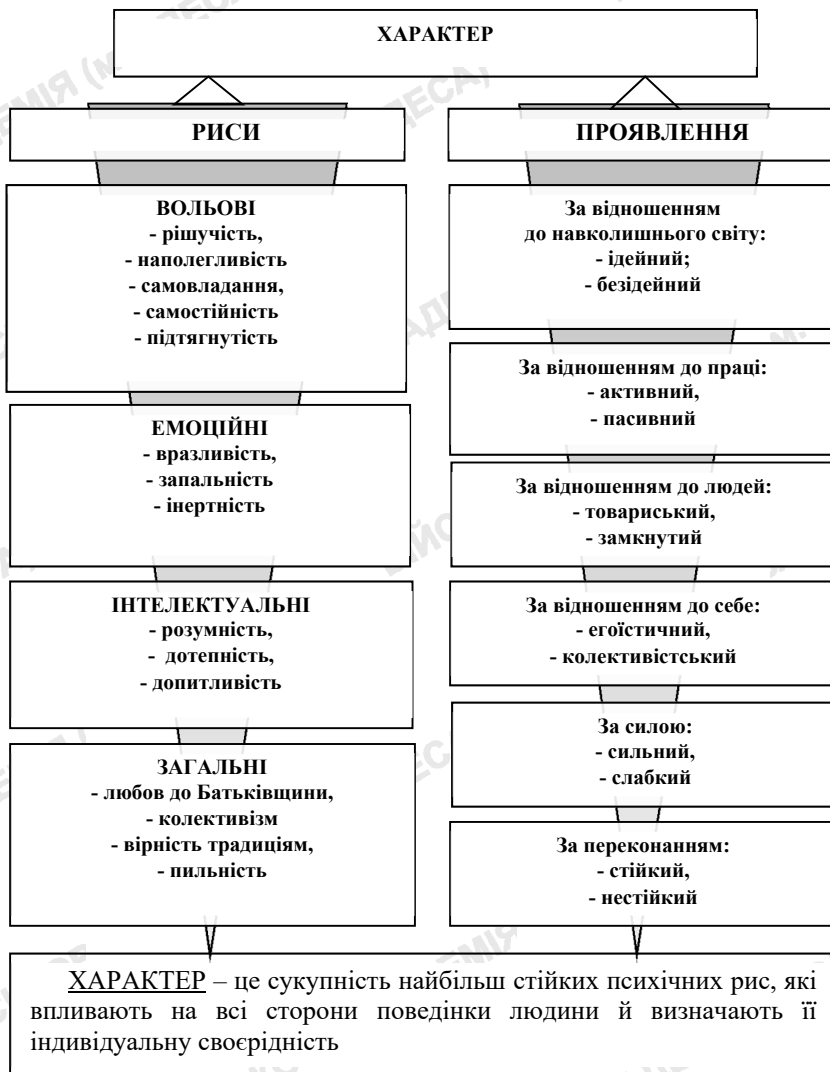


Рис. 2.2. Сутність характеру

в) **ТЕМПЕРАМЕНТ** характеризує особистість з точки зору її поведінки: емоційної збудженості, стійкості, рухливості, настрою, швидкості реакцій, речової активності. Темперамент визначається сполученням таких властивостей нервової системи, як сила, рівновага та рухливість нервових процесів.

Сильні, неврівноважені рухливі процеси характеризують *холеричний темперамент*, який проявляється у великій емоційній збудженості, енергійності, переключенні рухів і міміки, бурхливих перепадах настрою. Холерик може втратити віру в собі, а через деякий час знову взятися за роботу у нерідко за нову.

Сильні, урівноважені рухливі психічні процеси визначають *сангвіністичний темперамент*, який проявляється у зрівноваженій поведінці. Сангвінік легко переключається й зосереджується, він звичайно бадьорий, життєрадісний, товариський, оптимістичний.

Сильні, урівноважені малорухливі психічні процеси приводять до *флегматичного темпераменту*, який проявляється у повільності, спокої, у слабкому, але стійкому проявленні почуттів.

Слабкість психічних процесів характерна для *меланхоліків*, які схильні до сильних переживань, песимізму, страждають від не впевненості в собі.

Під час формування внутрішньої структури військового колективу бажано приймати до уваги типи темпераменту людей і у відповідності з цим розподіляти їх за видами робіт.

Так, холерику легше відпрацювати швидкість дій, флегматику легше ніж холерику, відпрацювати витримку й холонокровність. Живість і чуйність сангвініка, спокій і відсутність поспіху флегматика, енергія холерика, глибина та стійкість почуттів меланхоліка – все це приклади цінних якостей людей різного темпераменту.

Досвідчені командири й начальники при формуванні колективів підбирають людей з різним темпераментом, характером, емоційним настроєм. Це здійснюється для створення у колективі підвищеного тону, різноманітності настрою.

г) ЗДІБНОСТІ – це індивідуальні психологічні особливості людини, які уявляють собою важливішу психологічну умову опанування спеціальністю, способами продуктивної праці, можливостями удосконалення майстерності.

Здібності не порівнюються зі знаннями, вміннями й навичками, вони розкриваються у швидкості, глибині та міцності опанування способами діяльності.

Високий рівень розвитку здібностей відображається поняттями таланту і геніальності.

Людина з високим рівнем здібностей, як правило, стає лідером групи, а тому командирова важливо своєчасно виявити підлеглих з хорошими здібностями й залучити їх до активу колективу, направити не лише лідера, але й всю групу на виконання завдань в інтересах колективу.

д) ПСИХОЛОГІЧНІ ТИПИ ПІДПОРЯДКУВАННЯ ЛЮДИНИ

Важливою характеристикою будь-якої людини, як підлеглого служить особливість її відношення до дій командира (начальника) або до дорученої справи. Ці особливості можна назвати психологічними типами підпорядкування. Вони визначаються як специфікою особи підлеглого, структурою складених з керівником відношень так і характером роботи, що виконується.

Свідоме підпорядкування

Серед психологічних типів підпорядкування найбільш творчим і корисним для справи постає свідоме підпорядкування. При цьому типі підпорядкування виконавець волі старшого чітко усвідомлює свою роль в організації і колективі, необхідність узгодження своїх дій з діями інших членів колективу, необхідність дій командира щодо координації роботи співробітників. У цьому випадку підлеглий, як правило, з повагою відноситься до керівника, визначає його авторитет і ініціативно допомагає йому у роботі, завжди намагається покращити якість своєї роботи.

При пасивному підпорядкуванні людина обмежує свою діяльність виконанням відданих їй розпоряджень, не проявляючи ініціативи. Цей тип підпорядкування характеризується більш низькою, ніж при свідомому підпорядкуванні, результативністю праці, настороженням та вичікуванням відношенням до нового, прихильністю до основних методів роботи.

Змушене підпорядкування проявляється у тому, що підлеглий тяготиться своїм становищем, вважає себе гідним більш високої посади, скептично ставиться до розпоряджень командира (начальника), при цьому свій скептицизм, як правило, знаходить і зовнішнє вираження. Цей тип підпорядкування характеризується низькою результативністю праці підлеглого, дії якого можуть дезорганізувати і працю інших. Таке підпорядкування може супроводжуватися виникнення службових конфліктів, воно змушує командира (начальника) витратити додаткові зусилля для того, щоб змусити підлеглого виконати розпорядження, якісно виконувати покладені на нього обов'язки.

Для командира (начальника) дуже важливо правильно оцінити, який з розглянутих типів підпорядкування характерний для кожного підлеглого, щоб свідомо виховувати у підлеглого творче відношення до дорученої справи, боротися з його пасивністю.

При змушеному типі підпорядкування необхідно зрозуміти причини виникнення цього факту та вжити відповідні заходи. У деяких випадках може стати доцільним навіть переміщення за посадою чи місцем служби, інколи позитивний ефект досягається підкресленням внеску такого спеціаліста у загальну справу, його заслуг перед колективом, призначенням його позаштатним керівником функціональної групи.

Такі дії сприяють переведенню змушеного підпорядкування у свідоме, забезпечують більш активну трудову віддачу спеціалістів зі змушеним типом підпорядкування.

Інколи підпорядкування може переходити від свідомого у пасивне чи навіть у змушене через надмірне перенавантаження сумлінних підлеглих.

З врахуванням виявленого типу підпорядкування легше вести індивідуальну виховну роботу, розвиваючи позитивні якості підлеглого та сприяти звільненню від негативних.

Спираючись у своїй роботі на спеціалістів зі свідомим типом підпорядкування, тим паче необхідно намагатися їх не перевантажувати, зменшуючи тим самим навантаження на осіб з пасивним типом підпорядкування. Не виключено, що такі послаблення недисциплінованих підлеглих іншим можуть видатись привабливими.

Важливо показати й доказати, що спеціалісту зі свідомим типом підпорядкування працюється легше, йому не доводиться нічого переробляти, його активність та передбачливість дають можливість розумно спланувати свій час, уникнути авралів та метушні.

Висновок

Таким чином, ми бачимо, що кожна людина—це особистість з певними властивостями, якостями та відмінностями.

Кожна людина сама по собі — це об'єкт управління, який характеризується спрямованістю, характером, темпераментом, здібностями та відношенням до справи.

Для того, щоб діяти на цей об'єкт з будь-яким шансом на успіх, необхідно знати властивості матеріалу на який передбачається впливати.

Саме тому в обов'язках командирів всіх рівнів Статутом внутрішньої служби Збройних Сил України передбачена необхідність:

- вивчення ділових та морально-психологічних особливостей кожного підлеглого;

- згуртування військового колективу;

- піклування про підлеглих, знати їх потреби;

- порушення питання про задоволення їх прохань (ст. 120 Статуту ВС ЗСУ).

- Лише при виконанні цих умов командир може розраховувати на якісне виконання будь-яких завдань, поставлених підрозділу.

2.3. Командирські якості офіцера, організаційна культура підрозділу

2.3.1. Система особистих якостей командира

Розглядаючи сутність управління в цілому, ми говорили, що це процес впливу органу управління на об'єкт управління. Стосовно до управління військами, це постійна цілеспрямована робота командирів і інших органів управління щодо якісного виконання завдань підлеглими підрозділами. Навіть не розкриваючи змісту процесу управління військами ми, бачимо, що і в якості органів управління, і й якості об'єкта управління виступає особистість.

Особистість – це конкретна людина з присутніми їй індивідуальними психологічними особливостями, які в свою чергу впливають на виконання повсякденних службових обов'язків, на поведінку та взаємовідносини з командирами, товаришами чи підлеглими.

Професійні якості, від рівня розвитку яких залежить успіх діяльності офіцера і на формування яких необхідно зосереджувати наші зусилля у військовому середовищі називають командирськими.

Таблиця 2.2

Командирські якості офіцера

Назва групи (підсистеми) якостей	Значення у діяльності командира	Перелік якостей особистості
Морально-етичні якості	Визначають спрямованість командира	Світогляд Упевненість Моральність
Професійні якості	Відображають здатність командира до виконання професійних обов'язків	Дисциплінованість Компетентність Командирська воля
Ділові якості	Відображають здатність командира працювати з людьми	Організаторські здібності Самостійність Відповідальність
Індивідуально-психологічні якості	Відображають психологічні особливості офіцера	Творчі здібності Психологічна стійкість Професійна адаптація
Фізичні якості	Служать фундаментом особистості і командира	Витривалість Сила Спритність Швидкість в діях

Таким чином, командирські якості офіцера – це вироблені у процесі навчання, виховання та практичній військовій діяльності властивості і якості особистості офіцера, які забезпечують ефективне виконання службових обов'язків.

Вони дозволяють офіцерам якісно вирішувати завдання щодо навчання та виховання підлеглих, підтримки постійної бойової готовності підрозділів, а при виконанні бойових завдань, уміло управляти ними.

Головне значення для визначення структури командирських якостей має виявлення специфіки професійної діяльності офіцера та формування на цій основі вимог у відповідності до його психологічних і соціальних характеристик.

За результатами експертного опитування були виделені командирські якості, які наведені у таблиці 2.2.

Першу підструктуру особистості складають морально-етичні якості, які визначають її спрямованість.

Спрямованість – це свого роду вісь, навколо якої організується життя і діяльність людини. У спрямованості особистості знаходить відображення головний зміст офіцера, як озброєного захисника своєї Батьківщини.

Ця складна властивість особистості, яка знаходить своє відображення у життєвих спрямуваннях людини, її цілях, установках, намірах та у характері діяльності щодо їх досягнення.

Спрямованість особистості характеризується усвідомленими стійкими мотивами:

- світогляд;
- упевненість;
- моральність.

Важливішим елементом спрямованості особливості слід вважати світогляд.

Світогляд – це сукупність знань, переконань, поглядів на природу і суспільство, на події, що здійснюються в них. Світогляд постає однією з найважливіших характеристик особистості офіцера.

Він визначає його життєве спрямування, характер і мотиви діяльності, моральні риси поведінки. Світогляд служить ніби фундаментом спрямованості особистості. На цьому фундаменті формуються життєві цілі офіцера. Один служить щоб віддати себе Батьківщині, а інший – щоб взяти від неї собі.

У складній структурі військово-професійної спрямованості особистості офіцера одне з провідних місць займає професійна упевненість. З психологічної точки зору упевненість являє собою знання і погляди, які проникнуті почуттями та вольовим піднесенням.

Професійна упевненість – це глибоко обґрунтована переконаність у високій суспільній та особистій значимості військової професії, у знайденому в цій професії покликанні. Така упевненість створює міцну внутрішню опору у діяльності офіцера для опанування військовою професією.

Моральність – це одна з головних складових частин спрямованості офіцера.

Висока моральність офіцера передбачає:

- правдивість і скромність в особистому і суспільному житті;
- колективізм, дружба, готовність до взаємо порятунку;
- чутливе й клопітке відношення до підлеглих;
- прагнення стати прикладом принциповості і моральної чистоти для підлеглих;
- активна життєва позиція, свідоме відношення до загальної справи;
- єдність слова і діла.

Крім того, моральна чистота невід’ємна від боротьби з моральними видами:

- порушення військової дисципліни;
- оковамилювання;
- обман та неправда;
- крадіжка;
- користолюбність та інші.

Особливої уваги потребує боротьба з такими ненормальними, антиморальними явищами, які отримали розповсюдження серед військовослужбовців, як загальновідоме «дідівщина», вимагання, моральна і фізична образа особистості.

Ці явища руйнують здоровий моральний клімат військових колективів, деформують моральне обличчя та розум солдат, руйнують військову дисципліну. Ці негативні явища, як правило, мають місце у тих колективах, де командири відірвалися від підлеглих, забули про свій обов’язок вихователя, проявляють бездушність і формалізм, байдужість у відношеннях з підлеглими. Викорчовувати ці нестерпні явища, вичистити від них військове середовище – одне з найважливіших завдань офіцерів.

Інша підструктура особистості відображає здатність командира до виконання професійних обов’язків.

Цю підструктуру називають **професійні якості**.

При цьому у діяльності офіцерів найбільшого значення набувають :

- дисциплінованість;
- компетентність;
- командирська воля.

Дисциплінованість – це утворене на основі власних переконань свідоме відношення воїнів до свого військового обов’язку, це бездоганне і неухильне додержання військовослужбовцями порядку і правил, встановлених військовими статутами та іншим законодавством України.

Практика військової діяльності свідчить, що чим активніше і змістовніше ведеться робота щодо зміцнення військової дисципліни, тим вище рівень бойової готовності підрозділів, тим вище якість навчання військ, тим вище якість виконання будь-якого завдання, як у мирний, так і у воєнний час.

Компетентність – це здатність застосовувати на практиці знання, уміння і навички, отримані під час навчання, це здатність самостійно добувати нові знання, опановувати нові уміння і навички, необхідність у яких обумовлена повсякденною діяльністю, самим життям.

Для того, щоб постійно підтримувати високу бойову готовність підрозділів командир повинен володіти великим запасом професійних знань, швидко орієнтуватися у будь-якій обстановці, логічно міркувати, чітко викладати свої рішення. Він мусить мати розвинуте тактичне мислення, знати закони і принципи збройної боротьби, зтим, щоб максимально використати бойові можливості підлеглих йому сил та засобів, знаходити, підтримувати і втілити у практику управління підрозділами все нове, передове, знати й суворо виконувати вимоги статутів, настанов, наказів і директив.

Командир повинен володіти знаннями, уміннями і навичками організації та ведення виховної роботи з підлеглими, правильної експлуатації, догляду та збереження озброєння та бойової техніки. Він повинен володіти широким технічним кругозором, який би дозволив йому самостійно у короткий термін вивчити нову бойову техніку.

Командиру необхідно уміти вести військове господарство, організовувати службу військ, підтримувати статутний порядок.

Знання, уміння і навички, отримані вами у військовому навчальному закладі, швидко старіють. Для того, щоб бути висококваліфікованим спеціалістом, компетентним командиром (начальником), недостатньо володіти певною сумою знань, необхідно уміти орієнтуватися у напрямках розвитку військової справи. Головне полягає у тому, щоб прищепити собі прагнення до безперервної самоосвіти, до постійного розшуку інформації, виробити у собі уміння самостійно здобувати нові знання.

Невід'ємною якістю офіцера служить **командирська воля** – ступінь свідомого регулювання своєї діяльності в інтересах досягнення певної мети.

Сучасна психологія розглядає волю, як прагнення до подолання перешкод на шляху у досягненні мети.

У результаті воля завжди спрямована на задоволення фізичних чи духовних потреб.

Суттєву роль у вольових діях відіграють мотиви – це те, що спонукає до дій, складає безпосередньо рушійну силу діяльності.

Воля використовує біохімічні стимулятори організму для активізації тієї частини психіки, яка керує виконанням тих чи інших дій, продиктованих розумом та для гальмування інших психічних процесів. Наприклад, якщо необхідно діяти енергійно, з максимальною силою, воля гальмує страх, біль, голод, нудьгу і тощо. Якщо необхідно спочатку подумати, воля змушує до міркувань, подавляючи фізичні дії.

Воля направлена на досягнення мети. Від того, яку мету ставить перед собою офіцер, від того, яке значення має її досягнення для нього особисто і для колективу в цілому, залежить ступінь вольових зусиль.

Воля проявляється у здатності командира підпорядкувати свою діяльність і поведінку високим вимогам військового обов'язку, суспільно важливим цілям.

Для вольового офіцера характерні:

- цілеспрямованість;
- ініціатива і самостійність;
- віра у власні сили;
- здатність взяти на себе всю повноту відповідальності за рішення, які він приймає та за власні дії;
- рішучість;
- працелюбність і наполегливість;
- вимогливість до себе і підлеглих;
- справедливості і принципівості;
- витримка та самовладання.

Характерною ознакою прояву командирської волі є цілеспрямованість, тобто спрямованість діяльності офіцера на вибрану мету, підпорядкування цій меті всіх своїх дій, думок і енергії. Цілеспрямованість характеризується з одного боку чітким формулюванням мети, а з іншого – реальною практичною діяльністю, направленою на її досягнення.

Командирська воля проявляється у прийнятті обґрунтованого рішення та у наполегливому втіленні його у життя.

Ініціатива і самостійність свідчать про високу життєву активність командира, його віру у власні сили, про здатність взяти на себе всю повноту відповідальності за рішення, які він приймає і за дії, що виконує.

Однією із ознак командирської волі можна вважати рішучість, яка проявляється у здатності без сторонньої допомоги швидко прийняти обґрунтоване рішення. Рішучому командирі властиві такі якості, як практичний розум та хоробрість, думки, наполегливість у діях по досягненню наміченої мети.

Командирська воля проявляється у працелюбності й наполегливості, у здатності енергійно подолати всі перешкоди і складності на шляху до досягнення мети. Наполегливість повинна поєднуватися з розсудливістю, обачливістю, умінням реагувати на зміну обставин.

Командирська воля передбачає вимогливість до себе і підлеглих, вимогливість постійну, справедливу і принципову.

Витримка та самовладання проявляються у здатності подавляти негативні емоції, які заважають досягненню мети. Ці якості командирської волі відображають владу над собою, здатність до самоконтролю. Вони допомагають у випадку невдачі чи неочікуваної зміни обставин утриматися від невинуватих дій, прийняти правильне обґрунтоване рішення. Як і інші вольові якості, витримка й самовладання ґрунтуються на стійкості звичок офіцера, на ясному розумінні обстановки, у якій знаходиться підрозділ та його командир.

Ділові якості – ця підструктура якостей відображає здатність командира працювати з людьми.

До їх складу можна віднести:

- організаторські здібності;
- самостійність;
- відповідальність.

Організаторські здібності – це уміння людини бачити головне у своїй діяльності, забезпечити її плановість, умілий підбір виконавців та чіткий розподіл обов'язків поміж ними, здатність мобілізувати підлеглих на ефективне виконання завдань у стислі терміни, уміння здійснювати контроль за роботою підлеглих без дріб'язкової опіки, з наданням їм самостійності, можливості проявляти творчість й ініціативу.

Показником організаторських здібностей являється уміння командира своєчасно ставити підлеглим конкретні завдання, розвивати їх активність, організувати змагання, вести систематичну роботу щодо забезпечення виконання завдання усім необхідним.

Необхідною умовою високої організованості служить добрий психологічний настрій у колективі, взаємна повага, доброзичливість і товаришування.

Надзвичайно важливою якістю офіцера, яка характеризує його як озброєного захисника своєї Батьківщини, служить відповідальність. Дійсно відповідальне відношення до дорученої справи, розуміння важливості сумлінного виконання своїх обов'язків – це запорука і основа успіху у будь-якої справі.

З психологічної точки зору відповідальність уявляє собою особисту якість. Як і будь-яка властивість особистості, вона уявляє собою достатньо міцне, стійке утворення, яке визначає і стиль поведінки і характер людини.

Відповідальне ставлення до своїх вчинків і поведінки, до своєї роботи і обов'язків, до загальної справи має свій прояв у дисциплінованості, акуратності, сумлінності та докладності виконання обов'язків. Постаючі відображення постійної турботи людини за доручену справу,

відповідальність формує у неї такі якості, як принциповість, вимогливість, чесність, правдивість та інші. Якщо у офіцера розвинуте почуття відповідальності, то, як правило, йому властиві і напруження у роботі, самовідданість, дисциплінованість, здатність до подолання труднощів.

Відповідальність не існує окремо, у відриві від інших якостей і властивостей особистості, а знаходиться в органічній єдності і діалектичному взаємозв'язку з ними. Розвиток відповідальності залежить від спрямованості, світогляду та інших якостей людини. Професійна спрямованість, сила та стійкість переконань офіцера, його активна життєва позиція – все це складає основу його відповідального відношення до дорученої справи, вимогливості до себе.

Це робить офіцера максимально зібраним, цілеспрямованим і активним у діяльності по відношенню до службових обов'язків, а останнє і складає сутність не тільки прояву, але й удосконалення відповідальності.

Найтісніше чином відповідальність пов'язана з військовим обов'язком. Наявність відповідальності у офіцера передбачає неухильне виконання ним військового обов'язку. Відповідальність офіцера виключає нейтральне відношення його до свого обов'язку.

Військовий обов'язок без високої відповідальності – це у кращому випадку формальність, яка існує в результаті правової відповідальності, скоріш за все до першого серйозного випробування. І тільки висока відповідальність за виконання військового обов'язку гарантує перемогу навіть у найскладніших умовах.

У військовому обов'язку відповідальність стримує своє найповніше відображення. Відповідальність – це мірило військового обов'язку. У свою чергу військовий обов'язок – це умова відповідальності офіцера.

Четверта підструктура поєднує **індивідуальні особливості** таких психічних процесів, як емоції, відчуття, мислення, сприйняття, почуття, воля, пам'ять. Під час розвитку якостей цієї підструктури особистості необхідно звернути увагу на формування таких якостей, як:

- творчі здібності.
- психологічна (емоційно-вольова) стійкість;
- професійна адаптація.

Творчі здібності – це якість, що забезпечує пошук нових, більш ефективних шляхів вирішення поставлених завдань.

Військова діяльність у всій своїй складності й рівнобічності завжди вимагала від командирів максимуму творчих здібностей. Здатність до творчості ґрунтується не лише на знаннях ним законів збройної боротьби, тактики і техніки, але й на його здатності застосувати науковий підхід до вивчення явищ і процесів.

Високорозвинене творче мислення необхідне не лише в бою. Якого б виду діяльності офіцера ми не торкнулися, бойова готовність підрозділу, бойова підготовка чи служба військ, ведення військового господарства чи підтримка військової дисципліни, у командира постійно виникає чисельність непередбачених і нестандартних ситуацій, нових проблем, вирішувати які раніше відомими методами складно, а інколи і немає можливості.

У діяльності командира важливу роль відіграє фактор часу, адже, як правило, рішення необхідно приймати швидко, постійно вести пошук та знаходити шляхи для виграшу часу. І тільки офіцер, здатний з творчістю застосовувати набуті знання навіть у найскладніших ситуаціях, знаходити оригінальні та нешаблонні рішення, які б забезпечували виконання поставлених завдань.

Таким чином, творче мислення офіцера та пов'язане з ним почуття нового постає одним з найважливіших показників якостей командира та його професійної підготовки.

Психологічна (емоційно-вольова) стійкість – це здатність офіцера сприйняти труднощі і скруту військової служби, а також суворі випробування сучасної війни, швидко долати страхіття та зберігати присутність духу, уміло використовувати всі можливості для виконання поставленого завдання.

Діяльність офіцера пов'язана з великими емоційними навантаженнями. Протистояти цьому можливо лише за умови виховання волі, за умови опанування навичками управління емоціями та розумно подолати стресові ситуації.

Число труднощів військової служби не слід штучно збільшувати, але військова служба неминує пов'язана з труднощами. Офіцер повинен звикнути зустрічати їх як явище звичайне, звикнути до думки про необхідність їх подолання. Для цього кожний офіцер мусить знати шляхи подолання труднощів, опанувати необхідними для цього вміннями і навичками, поступово накопичувати досвід, який би допомагав їм у подальшому при зустрічі з труднощами знаходити правильне рішення.

Кожний офіцер повинен навчитися долати труднощі, обходячись при цьому без бурхливих негативних емоцій, або, принаймні, звести їх до мінімуму. Досягти цього можливо лише включенням поміж стимулом і емоцією розумної логіки, яка усуває саму можливість появи шкідливих емоцій. Стримуючий вплив розуму на емоційну сферу, що уявляє собою вольовий фактор, дозволяє офіцеру «тримати себе в руках» і не ставати рабом власних емоцій.

До числа психологічних якостей офіцера відноситься професійна адаптація.

Професійна адаптація—це здатність офіцера швидко пристосуватися до умов життя та служби, які часто змінюються.

Звикання, адаптація до тієї чи іншої життєвої ситуації дозволяють офіцеру уникнути, у разі появи труднощів, небажаних емоційних реакцій. Офіцери, які адаптувалися до умов військової служби, не висувають підвищених вимог до умов життя. Вони проявляють більшу витримку, стриманість, ніж молоді офіцери, які тільки розпочинають службу.

Фізичні якості. Сучасного командира неможливо уявити без розвинутих фізичних якостей. Характер сучасної війни потребує від всього особового складу Збройних Сил, і в першу чергу, від офіцера, високої фізичної підготовки: витривалості, сили, спритності і швидкості у діях. Слід також мати на увазі, що у мирний час офіцер – це вихователь підлеглих, організатор спортивно-масової роботи.

Головне ж у методиці фізичної підготовки – це особистий приклад. Командиру, який не може сказати «Роби як і я», який не може показати, як слід виконувати фізичні вправи, дуже складно добитися хорошої фізичної підготовки своїх підлеглих. Ось чому такі високі вимоги до фізичної підготовки офіцера.

Науково-технічна революція у військовій справі, зростання обсягу завдань щодо управління підрозділами ускладнили діяльність командира. У ній все тісніше переплелися управління і виховна робота, навчання і морально-психологічна підготовка воїнів.

Успіх діяльності командира обумовлений високою відповідальністю, свідомістю, військово-професійною і фізичною підготовкою офіцера.

Таким чином, до офіцерського складу висувається широкий комплекс вимог, який визначається його суспільно-політичним і соціальним становищем та специфікою службової діяльності.

Проведена кваліфікація командирських якостей офіцера носить умовний характер тому, що межі між групами якостей досить розпливчаті, а самі якості перебувають між собою у діалектичному зв'язку та взаємообумовленості і у кінцевому рахунку вони у своїй сукупності характеризують цілісність особистості.

Поєднання високих морально-етичних якостей з професійними, діловими, індивідуально-психологічними і фізичними якостями – обов'язкова умова успішної діяльності офіцера.

2.3.2. Організаційна культура підрозділу

Основи організаційної культури підрозділу.

Культура в соціології розглядається як система колективно сприйнятих значень, розумінь, символів, цінностей, зразків поведінки особи, групи чи суспільства в цілому.

Як видно із цього визначення культура уявляє собою багатогранне явище. Вона пронизує всі сфери життєдіяльності людини, в тому числі і управлінську.

Управлінська діяльність здійснюється на підприємствах, організаціях, у військових та інших формуваннях.

Предметом розгляду нашої теми буде організаційна культура управління.

У кожній організації чи підрозділі працюють люди. А це значить, що у своєї діяльності вони керуються певними конкретними цінностями, традиціями і ін. В цьому розумінні кожна організація чи військовий підрозділ уявляє собою культурний простір. Нам необхідно розібратися, що уявляє собою культура організації (підрозділу) чи організаційна культура та яку роль вона відіграє у функціонуванні організації (підрозділу).

Кожна організація чи підрозділ створюються для реалізації поставлених завдань, для здійснення певних цілей. Спосіб, яким здійснюється виконання поставлених завдань в організації (підрозділі), спосіб яким досягається мета, надає організації (підрозділу) індивідуального забарвлення, робить їх своєрідними.

З цієї позиції культуру організації (підрозділу) можна охарактеризувати як специфічну, характерну для певної організації систему зв'язків, дій, взаємовідносин, що здійснюються в рамках виробничої чи службової діяльності.

Виходячи з таких позицій ми можемо сформулювати визначення організаційної культури.

Організаційна культура – це набір прийомів і правил рішення завдань, сукупність сталих традицій, символів, цінностей, вірувань, що визначають характер взаємовідносин і спрямованість поведінки людей.

Головна функція організаційної культури створити відчуття спільності всіх членів організації, образ колективного «ми». У формах організаційної культури кожний співробітник організації усвідомлює свою роль, та місце у підрозділі, те, чого від нього чекають і як найкращим чином він може відповісти на ці очікування. В свою чергу, кожний знає, що він може очікувати від організації (підрозділу), якщо буде сумлінно виконувати свої обов'язки.

Крім того, кожний знає, або відчуває, що якщо він порушить написані чи не написані норми організації (підрозділу), то буде покараний і що загроза виходить не лише від керівництва, але від його товаришів. Таким чином, організаційна культура підрозділів мобілізує енергію його членів і спрямовує на досягнення поставлених цілей.

Провідну роль в організаційній культурі відіграють організаційні цінності.

Організаційні цінності – це предмети, явища і процеси, направлені на задоволення потреб членів організації і які визнаються в якості таких усіма членами організації.

Що може служити цінністю для військових підрозділів?

– сам факт існування підрозділу та приналежність його до певного роду військ (війська спеціального призначення, десантно-штурмові війська, артилерія і т. ін.);

– кількісні і якісні показники бойової підготовки;

– досягнення високих показників у військовій дисципліні та зразкового внутрішнього порядку;

– здатність підрозділу виконувати будь-які завдання, добиватися досконалості в будь-якій справі;

– вивчення історії підрозділу (частини) та її пропаганда;

– проведення продуманої кадрової політики.

В тісному взаємозв'язку з ціннісним аспектом культури знаходиться її знаково-символічна частина, яка в Збройних Силах набуває характер – цілісної системи.

Знаково-символічна система служить тією формою через яку здійснюється побудова організаційної культури підрозділів, її постійне функціонування.

Відображенням знаково-символічної складової для військових підрозділів служить:

– специфічність військової форми одягу для різних видів Збройних Сил та родів військ (Військово-морські сили, Військово-повітряні сили, Сухопутні війська);

– різноманітність предметів військової форми одягу, їх кольору та різноманітність відзнак;

– сукупність сталих традицій і вірувань;

– прийом військової присяги;

– посвячення в десантники, артилеристи;

– церемонія військових (урочистих та траурних) ритуалів, паради військ;

– церемоній присвоєння військових звань, переходу на вищу посаду, прощальний відпочинок при звільненні і т. ін.

Типологія організаційної культури

В чому полягає головне джерело організаційної культури? Звідки члени організації (підрозділу) черпають свої орієнтири?

Багато чисельними соціологічними дослідженнями було встановлено факт, що провідні принципи культури, будь-якої організації знаходяться у прямій залежності від культури навколишнього середовища.

Визначення провідної ролі національно-державного і етнічного фактору на культуру організацій привело до того, що в сучасній соціологічній літературі отримали досить широке розповсюдження типологія організаційних культур за національно-державною ознакою.

Культуру організацій США частіше за все пов'язують протестантською етикою, культуру організацій Японії з буддійською етикою, культуру Росії і України з православною етикою і т.д.

Типологія культури Р. Блейка і Ж. Мутона

За думкою французьких дослідників в культурах організацій можна відрізнити два основних вектори ціннісних орієнтацій:

- 1-й – орієнтація на продукцію, ефективність і економічний результат;
- 2-й – орієнтація на особистість, задоволення її потреб, реалізацію її можливостей і здібностей.

У відповідності з цими орієнтаціями можливе існування 4-х основних типів організаційних культур:

- 1) Найбільш життєздатна – поєднує сильну орієнтацію на особистість з сильною орієнтацією на економічну ефективність.
- 2) Найбільш нежиттєздатна – поєднує слабку орієнтацію на особистість зі слабкою орієнтацією на економічну ефективність.
- 3) Проміжна – поєднує сильну орієнтацію на особистість та слабку орієнтацію на економічну ефективність.
- 4) Проміжна – поєднує сильну орієнтацію на економічну ефективність зі слабкою орієнтацією на особистість.

Типологія культури І. Оучі

Видатний американський спеціаліст з проблем управління І. Оучі запропонував варіант типології організаційних культур а саме:

- ринкова культура – яка ґрунтується на пануванні ринкових відношень;
- бюрократична культура – яка ґрунтується на системі влади, яка здійснює регламентацію всієї діяльності організації у формі правил та інструкцій;
- кланова культура – розглядається не як альтернатива першим двом, а як їх доповнення.

Типологія культури С.Ханді

Перший тип культури – це «культура влади» чи «культура Зевса». Зевс, як відомо, в міфології уособлює образ царя богів. В цій культурі визначну роль відіграє лідер, його особисті якості і здібності. Організації з такого типу культури, як правило, мають жорстку ієрархічну структуру. Контроль за виконанням прийнятих рішень здійснюється централізовано.

Другий тип культури—це «рольова культура» чи «культура Аполлона». Аполлон – бог раціонального початку. Це бюрократична культура із суворим функціональним розподілом ролей. Цей тип організаційної структури функціонує на основі системи правил; процедур і стандартів діяльності, дотримання яких гарантує ефективність функціонування.

Третій тип організаційної культури – це «культура завдання» чи «культура Афін». Афіна – богиня війни. Цей вид організаційної культури більше пристосований для діяльності в екстремальних умовах. Основна увага приділяється швидкості виконання робіт. Це перехідний тип, оскільки на думку С. Ханді може перерости або в «культуру влади», або в «рольову культуру».

Четвертий тип організаційної культури – це «культура особистості» чи «культура Дионіса». Бог Дионіс пов'язується з імпульсним початком. Основу організаційної культури складають творчі особистості.

Організаційна культура України

Розглядаючи стан організаційної культури України доцільно відповісти на запитання, в якій мірі можна застосувати в нашій країні світовий досвід вивчення культури функціонування організацій.

Відповідаючи на це запитання, перед усім слід відмітити, що організаційна культура в наших вітчизняних виробничих і військових структурах мала місце на протязі всієї історії господарської і військової діяльності.

Крім того, слід визнати, що у радянський, соціалістичний період в організаціях і військових формуваннях була розвинута до волі сильна організаційна культура. В тих умовах була розвинута система «моральних стимулів до праці і оборони». Майже кожне підприємство і військова частина мали і мають до сих пір «Музеї трудової (бойової) слави», в яких наочно відображена вся історія їх діяльності, експонуються найбільш важливі досягнення. Практично в усіх підрозділах існували стенди, які демонстрували історію і основні успіхи цих підрозділів.

У наступний час в усіх організаціях і цивільних, і військових, як і в державі в цілому, втрачені більшість попередніх ціннісних орієнтацій, а нові цінності ще не змогли постати ні у суспільному ні в особистому розумінні. Йде активний пошук цих цінностей, шляхів і методів ціннісної переорієнтації усієї життєдіяльності людей в тому числі і у військовій сфері.

Формування нової організаційної культури можливо тільки тоді, коли будуть чітко визначені і отримують широке розповсюдження нові цінності, які відображають демократичні орієнтири суспільного життя та ранкову направленість розвитку економіки.

Під час становлення цієї нової культури на основі нових цінностей наші виробники і військові керівники, без сумніву, повинні враховувати досвід передових західних держав, досягнення їх культури.

Але в той же час вони повинні чітко усвідомити, що механічне перенесення тієї чи іншої культури на наш Український ґрунт не завжди буває ефективне. Культура організацій і військових підрозділів опирається на культуру суспільства в цілому, і на її культурну історію.

Висновок

Україна має велику культурну історію, в тому числі і велику військову спадщину.

Відродження організаційної культури на вітчизняних підприємствах і у військових формуваннях, в тому числі і всіх елементів організаційної культури на основі нових ціннісних орієнтацій, суттєво покращить соціально-психологічний клімат нашого суспільства і військових формувань України.

2.3.3. Етичні проблеми управління

Етика (культура) управлінської діяльності являє собою здатність командира (начальника) представляти владу та уміння користуватися нею.

Здатність представляти владу передбачає високий рівень знання командиром (начальником) своїх прав і обов'язків.

Уміння користуватися владою означає застосування у практиці управлінської діяльності методів і прийомів, які отримали нормативне визнання і ефективно впливають на військовий колектив.

Практика свідчить, що у взаємовідносинах командира (начальника) і колективу нерідко виникають такі конфліктні ситуації, які неможливо ні пояснити, ні виправдати посилкою на «об'єктивні труднощі» та які можна попросту пояснити низьким рівнем управлінської культури керівника. Крім того, інколи підрозділ не може добитися успіхів тільки із-за того, що очолює цей підрозділ людина, яка позбавлена культури управлінської діяльності.

Варто лише замінити такого командира (начальника) на людину, яка володіє управлінською культурою і ситуація у колективі значно виправиться.

Культура управлінської діяльності включає в себе сукупність прийомів і способів роботи з людьми, які прийняли характер норм і разом з тим, ефективно впливають на підлеглих:

- цілеспрямована зразкова поведінка командира (особистий приклад);
- культуру управлінського мислення й культуру мовлення;
- культуру службового спілкування, яка включає в себе:
- манеру поведінки;
- характер і способи реакції на дії підлеглих;

- способи організаційної діяльності;
- участь в обговоренні ділових питань;
- прийняття рішень;
- критичні висловлення і так далі.

Особливу важливість для командира (начальника) мають знання тих виховних прийомів, сукупність яких складає культуру управлінської діяльності.

Розглянемо основні виховні прийоми командирів, які складають культуру управлінської діяльності.

«Подавлення» « підлеглого витримкою й спокійністю. Якщо під час розмови з вами підлеглий починає нервувати й підвищувати голос, то першою вашою реакцією теж може бути роздратованість і підвищення голосу. Постарайтеся подавити в собі цю реакцію: відповідайте на бурхливі «атаки» співрозмовника рівним, спокійним, впевненим і, головне, доброзичливим тоном (інколи з легкою іронією) – і ви скоро побачите, як ваш співрозмовник теж перейде на нормальний і спокійний тон, під час якого значно легше вирішувати всі питання і проблеми.

Повторіть цей прийом декілька разів і ви упевнитися у його ефективності: і самого себе, і ваших підлеглих ви привчите до культури ділового спілкування.

Концентрація уваги на одному з підлеглих. Переконайте себе зосередити свою увагу на одному з ваших підлеглих, бажано навіть на тому, хто займає саму низьку посаду. Спостерігайте за ним, постарайтеся уявити собі, що він думає, відчуває, які у нього турботи і інтереси, які у нього заповітні бажання, зацікавтеся його долею, його біографією, його минулим – і ви несподівано для себе відчуєте живий інтерес до цієї людини. І тоді, вам буде легше спілкуватися з ним на неформальних підставах, до того ж незабаром ви можете відчути глибоку довіру до себе з боку цієї людини. Але саме головне – ви відчуєте моральне задоволення самим собою.

«Насильство» над власним поглядом (думкою). Спробуйте змусити себе знайти у підлеглого, якого ви за якоюсь причиною недолюблюєте або навіть терпіти не можете, будь які позитивні якості. Постарайтеся переконати себе, що ви до сих пір мали помилкову думку про нього, навіть якщо для цієї думки у вас були вагомі підстави. Дарма, що зробити це буде і нелегко, спробуйте впевнити себе, бо ваш підлеглий не такий вже і поганий і що більш за все він має і деякі позитивні якості. Після цього, що ви передбачаєте у ньому ці якості, звертайте на них увагу і високо цінуйте їх. Якщо ви будете робити це постійно, ненав'язливо, доречно, то скоро упевнитися, що ваш підлеглий дійсно володіє цими якостями, оскільки кожною людиною оволодіває «палке бажання бути в ціні».

Неочікуване рішення. Чого звичайно очікує від свого начальника підлеглий, який зробив провину? Покарання. А як відноситься командир (начальник) до безсоромного, недобросовісного й недисциплінованого військовослужбовця? Звичайно ж, з неприязню й недовірою. Очевидно, для вас ця відповідь це не новина, а цілком визначена аксіома. Відмовтеся від них! Особливо тоді, коли ви відчуваєте, знаєте, розумієте, що підлеглий змирився зі своїм становищем «невдахи» і не чекає від вас доброго слова. Дайте йому відповідальне доручення. Зробіть це привселюдно, висловивши впевненість у тому, що він його виконає.

Великий виховний заряд несуть такі рішення, які окрилюють підлеглого. До таких рішень удався А.Макаренко: він довіряв матеріальні цінності тому, кому, здавалось би, ніяк довіритися неможливо-колишньому злодію. Але робити подібне, приймати ризиковане рішення можна лише тоді, коли ви зумієте зайняти душу людини такою довірою, яка перевершує страх ризику.

Покарати добротою й мудрістю – це велике мистецтво. Спробуйте стати таким керівником.

Розповідають, що одного разу Наполеон під час перевірки варт виявив вартового, який спав на посту. За статутом і законами воєнного часу вартовий повинен був стати перед судом, а потім бути розстріляним, бо немає пощади солдату, який постидно заснув на посту, поставивши під загрозу життя своїх товаришів.

А як же поступив Наполеон? Він прийняв неочікуване рішення: підняв рушницю вартового, який спав, скинув її себе на плече і зайняв покинутий солдатом пост. Прибувши через деякий час сержант зі зміною побачив, що вартовий спить, а імператор стоїть на посту. Хто відважиться стверджувати, що Наполеон допустив помилку, що він потакає такому порушенню обов'язку? Замість того, щоб викликати підрозділ для розстрілу солдата, він став на варту сам. Але ніхто краще нього не розумів, що історія з вартою наступного дня блискавкою облетить весь гарнізон і похідні колони. Хіба солдат буде вагатися йти в бій з таким командиром? Ви скажете, глупість? Глупо це, чи ні, але дійсно було так. У багатьох випадках великодушність вирішує успіх справи й розумний керівник повинен уміло нею користуватися.

Використовуйте і ви великодушність. Не бійтеся приймати неочікуване для підлеглого, який провинився рішення.

Авансована похвала. Давши будь-кому із ваших підлеглих відповідальне завдання і не будучи упевненим у його своєчасному або якісному виконанні, можна похвалити цього підлеглого, сказавши йому, що нікому іншому ви не можете довірити настільки відповідальне завдання. Через деякий час ви можете переконатися, що ваша похвала в аванс попала в ціль: підлеглий буде сумлінний у виконанні завдання.

У сфері організаційної діяльності начальника слід враховувати перед усім можливість негативної психологічної реакції на офіційні накази.

Можна стверджувати, що найважливішим показником високої культури єдиноначальності і управління служить диференційований підхід до управлінської діяльності.

Культура управлінської діяльності включає в себе розуміння змісту і значення всіх градацій і форм передачі рішення підлеглому для його виконання та суворе диференційоване застосування цих форм, яке засноване на знанні індивідуальних особливостей підлеглих.

Форми передання рішення начальника підлеглому за порядком зростання офіційної короткості можуть бути такими:

- порада («порада старшого», «порада начальника»);
- загальний інструктивний припис;
- обов'язкова вказівка;
- розпорядження;
- усний наказ (команда);
- письмовий наказ.

Чим вище рівень соціальної зрілості колективу, тим більше імпонують йому м'які, товариські, демократичні форми передачі рішення підлеглим.

Культура управлінської діяльності знаходить своє відображення у стилі керівництва.

Висновок

Командир підрозділу і під час рішення завдань повсякденної діяльності у мирний час, і в ході виконання бойових завдань в своїй управлінській діяльності має справу з людьми. Ефективність цієї діяльності командира багато в чому буде залежати від того, наскільки уміло він побудує свої взаємовідносини з підлеглим особовим складом. Ці взаємовідносини до підлеглих, ставлення до дорученої справи, а також уміння побудувати робочий настрій у колективі, знайти «спільну мову» зі старшими командирами, з командирами сусідніх підрозділів в цілому можна назвати стилем управлінської діяльності.

Проведений в роботі аналіз різних стилів управління дає змогу дійти до висновку, що в умовах військової діяльності **стиль управління командира буде залежати:**

по-перше – від особистих якостей офіцера, від того, наскільки він виховав у себе необхідні вольові якості і опанував необхідну суму знань і навичок для своєї управлінської діяльності;

по – друге – від рівня зрілості виконавців (від авторитарного – при низькій зрілості до демократичного – при високій зрілості);

по – третє – від того, наскільки командир знає ділові і морально-психологічні якості підлеглих (якщо зрілість виконавців за яких-небудь причин командир не відома – доцільно починати з авторитарного стилю);

в – четверте – від складності або відповідальності дорученого завдання (чим більш складне або відповідальне завдання – тим більше стиль управління буде наближатися до авторитарного);

в – п'яте – від того наскільки виконання завдання пов'язане з небезпечкою для підлеглих чи для інших людей.

В цілому, кожний командир повинен володіти усіма стилями керівництва і застосовувати той чи інший стиль у залежності від умов повсякденної діяльності. Тільки за таких обставин можна говорити про ефективність управлінської діяльності, результатом якої буде своєчасне і якісне виконання поставлених завдань.

Контрольні питання:

1. Що таке колектив, його сутність і значення у діяльності військового керівника?

2. Психологічний клімат колективу, його роль у ефективності управлінської діяльності;

3. Стадії розвитку колективу їх коротка характеристика,

4. Військовий колектив та стадії його розвитку.

5. Позиція командира до підлеглих на різних стадіях розвитку колективу.

6. Ознаки різних рівнів розвитку колективу.

7. Властивості, які характеризують особистість. Спрямованість, як провідна властивість особи.

8. Характер, його сутність, риси та прояви.

9. Система особистих якостей командира.

10. Морально-етичні якості.

11. Професійні якості та їх характеристика.

12. Ділові якості та їх короткий зміст.

13. Індивідуально–психологічні якості.

14. Фізичні якості та їх роль у діяльності командира.

15. Організаційна культура та її складові частини.

Глосарій

А

Авторитарний керівник – керівник, що зосередив владу в своїх руках і не допускає інших до участі в прийнятті рішень.

Авторитарне керівництво базується на тому, що авторитарний керівник має достатню владу, щоб нав'язати свою волю виконавцям.

Авторитет – вплив або здатність лідера заохочувати інших до виконання покладених на них обов'язків.

Адаптація – пристосування системи та окремих її елементів до змінюваних умов зовнішнього середовища.

Адаптивна структура – організаційна структура, що дає змогу гнучко реагувати на зміни в навколишньому середовищі.

Адаптивне керівництво – це стиль орієнтований на реальність коли керівник підбирає стиль під конкретну ситуацію.

Адміністрація організації (від лат. адмінізато – управління) – сукупність лінійних і функціональних керівників та їх заступників на всіх рівнях управління організацією, які мають право приймати рішення. Загалом під адміністрацією організації розуміють її керівний персонал.

Адміністративні методи – сукупність способів здійснення примусового впливу.

Адміністративні навички – технічні навички зі збору інформації, аналізу даних, планування, організації й виконання інших видів управлінської діяльності.

Адміністратор – один із чотирьох вольових типів керівників (лідер, адміністратор, плановик, підприємець), який має відповідні специфічні знання, риси характеру та навички досягнення поставленої мети.

Аналіз – розкладання цілого процесу на його складові елементи й пояснення принципів, на основі яких це розкладання відбулося.

Аналітичні навички – спроможність розуміти співвідношення між частинами і цілим.

Апарат управління – сукупність працівників управління (керівників, спеціалістів, інших службовців) організації, які виконують функції з управління нею чи іншими організаціями.

Атестування – це комплекс заходів з оцінки професійного рівня, ділових та моральних якостей кожного військовослужбовця, визначення їх відповідності займаним посадам впродовж визначеного періоду військової служби, визначення перспектив подальшого службового використання, створення Резерву кандидатів для просування по службі та Плану переміщення військовослужбовців на посади.

Б

Бачення – картина того, про що можна мріяти, стан бізнесу, якого можна досягти у віддаленому майбутньому за найсприятливіших умов і до якого прагнуть власники підприємства, іншими словами – це інтелектуально-абстрактне створення майбутнього шляхом поєднання відомих фактів, надій, мрій, загроз і можливостей.

Бізнес – справа, заняття, що приносить дохід; підприємницька або комерційна діяльність, вид діяльності, напрям діяльності фірми.

Бінарне рішення – рішення, в якому подано дві діаметрально протилежні альтернативи.

Біхевіоризм (з англ. behavior–поведінка)–напрямок в американській психології ХХ ст., яке зводить психіку до різних форм поведінки як сукупності реакцій організму на стимули зовнішнього середовища.

Бюрократія – тип організації, для якої характерні спеціалізований поділ праці, чітка управлінська ієрархія, правила, стандарти, показники оцінки роботи, принципи найму, що ґрунтуються на компетенції працівника.

В

Вертикальний поділ праці – розподіл зусиль і координація виконання складових компонентів роботи. Створює рівні управління.

Відповідальність – зобов'язання виконувати завдання й звітувати за результати діяльності перед вищим керівництвом і пояснювати невдачі.

Влада – спроможність тієї або іншої особи впливати на оточуючих з метою підкорити їх своїй волі.

Влада експерта – вплив через «розумну» віру, коли виконавець свідомо приймає на віру цінність знань експерта (керівника).

Внутрішнє середовище – сукупність елементів, що входять до складу організації.

Вплив – поведінка якоїсь людини, що змінює дії інших людей, ставлення і почуття до неї інших.

Г

Горизонтальна структура – структура організації, що характеризується малою кількістю рівнів керування і широким обсягом управління.

Група – дві або більше осіб, які взаємодіють так, що кожна особа впливає на іншу (інших) і відчуває на собі їхній вплив.

Д

Девіз – формулювання призначення організації.

Делегування – надання владних повноважень, обов'язків та відповідальності нижчим працівникам.

Демократичний керівник – керівник, який делегує владні повноваження підлеглим і залучає їх до процесу ухвалення рішень.

Децентралізована організація – організаційна структура, у рамках якої право ухвалювати рішення розподіляється аж до нижчих управлінських структур.

Діапазон контролю – кількість безпосередніх підлеглих в одного керівника

Е

Еталонна влада – вплив, заснований на особистих властивостях того, хто його справляє.

Етика – принципи, що відрізняють правильну поведінку від неправильної.

Етичні норми – система загальних цінностей і правил етики, дотримання яких організація вимагає від своїх працівників.

З

Задум бою – це модель наступних дій підлеглих, уявне виконання завдання в голові керівника.

Завдання – наперед визначений, запланований обсяг робіт, доручення, те, що необхідно здійснити.

Законна влада – вплив, заснований на праві. Виконавець вірить, що керівник має право віддавати накази.

Зворотний зв'язок – реакція на повідомлення, яка допомагає відправнику, джерелу інформації, визначити, чи сприйнято інформацію, що надійшла від нього.

Зовнішнє середовище – сукупність елементів, що не входять до складу організації, але справляють на неї вплив.

І

Ієрархічна структура – організаційна структура, котра характеризується багаторівневим управлінням і визначеним обсягом прав та обов'язків на кожному рівні.

Імітація – процес розробки моделі реальної ситуації і виконання експериментів з метою встановлення, як буде реально змінюватися ситуація.

Інтеграція – процес об'єднання зусиль різних підсистем (підрозділів) для досягнення мети організації.

К

Керівництво організацією – здатність впливати на окремих осіб і на групи, заохочуючи їх працювати на досягнення мети організації.

Команда – група людей, які працюють разом із метою виконання визначеного завдання.

Комунікативні навички – навички, необхідні для правильного розуміння інших людей і ефективної взаємодії з ними.

Комунікація – обмін інформацією між двома і більше людьми.

Контроль – спостереження за досягненням організацією своєї мети і коригування відхилень від неї.

Конфлікт – незгода між двома або більше особами або групами, коли кожна сторона намагається зробити так, щоб було прийнято саме її погляди або перешкоджати іншій стороні зробити те саме.

Критерій ухвалення рішення – норма, з якою зіставляються альтернативні варіанти рішення.

Л

Ліберальний керівник – керівник, який надає своїм підлеглим майже повну волю у виборі робочих завдань і контролі за своєю роботою.

Лідер – людина, яка ефективно здійснює формальне і неформальне керівництво й лідерство.

Лідерство – це здатність впливати на окремі особи та групи працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

Лінійна організаційна структура – структура співпідлеглості, в якій чітко визначено напрям реалізації повноважень від вищого рівня керування до нижчого.

Лінійні керівники – керівники, повністю відповідальні за діяльність організації або її структурних елементів (підрозділів), що виготовляють продукцію.

Лінійні повноваження – повноваження, що передаються від начальника безпосередньо підлеглому і далі іншим підлеглим.

Лінійно-штабна організаційна структура – організаційна структура, що має чітку співвідпорядкованість зверху донизу, але включає водночас функціональні групи людей, що перебувають у безпосередньому підпорядкуванні адміністративному апарату.

М

Мета – ідеальне, уявне передбачення результату діяльності та способів його досягнення за допомогою певних засобів. Перш ніж розпочати діяти, людина ставить перед собою певну мету, яка є одним зі способів організації різних дій і операцій у певну послідовність і систему. Мета визначає спосіб і характер дій людини. Здійснення мети – це процес подолання невідповідності між потребами людини та її метою.

Метод аналогій полягає в розробці типових рішень (наприклад, типової організаційної структури управління персоналом) і визначення меж та умов їх застосування. Ефективний метод використання типових рішень у процесі вдосконалення управління персоналом

Метод групових оцінок – метод одержання інформації в соціальній психології, який базується на вивченні оцінок, думок, суджень членів групи з якогось питання. Цей метод широко застосовують для вивчення групової оцінки особистості чи колективу (оцінки членами групи тих чи інших властивостей групи в цілому) під час підготовки та прийняття управлінських рішень.

Метод експертних оцінок – метод прогнозування, що ґрунтується на досягненні згоди групою експертів.

Метод порівнянь – порівняння наявної системи управління з подібною системою передової організації, нормативним станом або станом у минулому. Цей метод дає позитивний результат за умови порівнянності досліджуваних систем і їх однорідності.

Методологія – сукупність методів, що застосовуються в якійсь науці.

Метод послідовної підстановки – спосіб вивчення впливу на формування системи управління кожного фактора окремо при усуненні дії інших факторів. Фактори порівнюють, добираючи з них найважливіші.

Метод системного аналізу – інструментарій системного підходу до вирішення проблем удосконалення системи управління. Цей метод орієнтує дослідника на аналіз системи управління загалом і її компонентів (цілей, функцій, організаційної структури, кадрів, технічних засобів управління, інформації, методів управління людьми, технології управління, управлінських рішень), на виявлення різних типів зв'язків цих компонентів між собою та із зовнішнім середовищем, а також зведення їх у цілісну картину.

Мистецтво управління – це навички, вміння впроваджувати теоретичні знання в практику, сукупність прикладів, зразків або еталонів умілого розв'язання управлінських проблем на різних рівнях.

Місія – сформульована вищим керівництвом і оприлюднена загальна стратегічна мета організації, зміст її існування з погляду інтересів громадськості.

Модель – уявлення про предмет, систему або ідею у формі, відмінній від форми самого предмета.

Мотивація – функція керівництва, мета якої – визначити робітникам стимули до праці й спонукати їх працювати з повною результативністю.

Н

Напруження – ситуація в керуванні, яка характеризується підвищеною психологічною або фізіологічною напруженістю.

Невизначеність зовнішнього середовища – функція кількості інформації, якою володіє організація або особа щодо конкретного факту, а також відносної впевненості в достовірності цієї інформації.

Необхідність координації – ситуація, що виникає при вертикальному й горизонтальному поділі праці. Без відповідної координації люди не зможуть працювати разом.

Нестабільне зовнішнє середовище – зовнішнє оточення з високим рівнем взаємозалежності факторів, що тягне за собою складність, рухливість і невизначеність середовища.

Неформальна організація – групи людей, які виникають спонтанно і регулярно вступають у взаємодію для досягнення визначеної мети.

Норма керованості :— коло повноважень керівника, що називається також сферою контролю.

О

Обов'язки – необхідність виконувати покладені функції та реалізовувати мету й завдання, пов'язані з посадою в організації (підрозділі).

Організаційна культура – сукупність сталих традицій, символів, цінностей, вірувань, що багато в чому визначають характер взаємовідносин і спрямованість поведінки людей.

Організація – група людей, взаємодія між якими набуває форми цілеспрямованого процесу.

Організація формальна – група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети або завдань.

П

Підлеглий – посадова особа, що підпорядковується старшому за посадою

Підрозділ – формальна група в організації, відповідальна за виконання конкретного набору завдань для організації в цілому.

План – система заходів, спрямована на досягнення мети і виконання завдань.

Планування – процес вибору мети і рішень, необхідних для їхнього досягнення.

Повноваження – обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля її співробітників на виконання завдань.

Попередній контроль – фаза процедури контролю, що здійснюється до початку роботи. На цій фазі відбувається оцінювання планів, розробка процедур і правил роботи, а також складання посадових інструкцій у письмовій формі.

Правила – точне визначення того, що варто робити в конкретній унікальній ситуації.

Принцип відповідності – принцип, відповідно до якого керівництво має делегувати індивіду досить повноважень, щоб він міг виконувати завдання, за які відповідає.

Процес керування – загальний обсяг безперервних взаємопов’язаних дій або функцій у рамках організації.

Р

Ризик – рівень непевності в досягненні передбачуваного результату або ймовірність отримання небажаного наслідку.

Рівень управління – сукупність ланок управління на головному рівні ієрархії (відділення, взвод, рота, батальйон)

Рішення – це вибір, який повинен зробити керівник для того, щоб виконати обв’язки, які обумовлені посадою.

Рішення – це основна форма управлінської діяльності керівника будь-якої ланки.

С

Система – єдність, що складається із взаємозалежних частин, кожна з яких привносить щось конкретне в унікальні характеристики цілого.

Система управління – це сукупність функціонально пов’язаних елементів – органа управління з присутніми йому технічними засобами, об’єкта управління та каналів зв’язку проміж ними.

Система управління військами – це сукупність функціонально пов’язаних органів управління, об’єктів управління, пунктів управління, системи зв’язку та засобів автоматизованого управління військами.

Стандарт – критерій, за яким можна оцінювати результати діяльності.

Стиль керівництва – узагальнені види поведінки керівника у стосунках із підлеглими в процесі досягнення поставленої мети.

Стратегія – це узагальнююча модель дій, необхідних для координації та розподілу ресурсів організацій шляхом досягнення мети.

Субординація (від лат. упорядковування) – система відносин на основі підпорядкування нижчого за посадою вищому; існує між керівниками й підлеглими, між структурними підрозділами апарату управління, між організаціями різних рівнів ієрархії.

Т

Тактика (від дав.-гр. тактикῆ taktikē – мистецтво шикування) – концептуальна дія, яка здійснюється у вигляді одного або більшої кількості конкретних завдань.

Військова тактика (від дав.-гр. tássō – шикую війська) – складова (як і стратегія) воєнного мистецтва, що охоплює теорію і практику підготовки і ведення бою підрозділами і частинами.

Тактика управління – короткострокова стратегія для досягнення мети.

Тактичні плани – передбачувані дії, спрямовані на досягнення тактичної мети і на підтримку стратегічних планів.

Технологія – будь-який засіб перетворення вихідних матеріалів, нехай то будуть люди, інформація або фізичні матеріали, для одержання бажаних результатів.

У

Управління – це заснований на об'єктивних законах даного середовища цілеспрямований процес дії (впливу) органу управління на об'єкт управління шляхом одержання інформації про його стан, прийняття по ній рішення та постановка об'єкту завдань.

Управлінське рішення – це одноразовий акт впливу органу управління на об'єкт управління, який визначає програму робіт, щодо реалізації певного завдання на шляху до загальної мети організації.

Управління в кризових ситуаціях – система мінімізації збитків від якоїсь надзвичайної ситуації

Ф

Функція – з латинської означає здійснення, виконання.

Функція управління – певний (окремих) вид управлінської діяльності.

Загальні функції управління – планування, організація, координація, мотивація, контроль, облік.

Функціональний керівник – посадова особа, відповідальна за виконання групи однорідних функцій з управління певним видом діяльності (наприклад, начальник фінансового відділу).

Х

Характеристика – систематизоване усне чи письмове викладення найважливіших розпізнавальних властивостей і якостей особистості чи колективу; звичайно передбачає викладення ставлення до праці та форм спілкування.

Характеристика як службовий документ складається з короткого опису трудового шляху особи, її ділових і моральних якостей, трудової та громадської активності.

Харизматична влада – ґрунтується на визнанні людьми святості, мужності або на благородній поведінці особистості керівника (лідера).

Тестові завдання для самоконтролю знань

1. Здатність впливати на окремі особи та групи працівників – це: (вибрати правильну відповідь)

- | | |
|--------------|----------------------------|
| 1. Лідерство | 4. Вірні відповіді 1, 2 |
| 2. Вплив | 5. Вірні відповіді 2, 3 |
| 3. Влада | 6. Вірні відповіді 1, 2, 3 |

2. Можливість впливати на поведінку інших людей – це: (вибрати правильну відповідь)

- | | |
|--------------|----------------------------|
| 1. Лідерство | 4. Вірні відповіді 1, 2 |
| 2. Вплив | 5. Вірні відповіді 2, 3 |
| 3. Влада | 6. Вірні відповіді 1, 2, 3 |

3. Будь-яка поведінка одного індивіда, яка вносить зміни у поведінку, стосунки, відчуття тощо іншого—це: (вибрати правильну відповідь)

- | | |
|--------------|----------------------------|
| 1. Лідерство | 4. Вірні відповіді 1, 2 |
| 2. Вплив | 5. Вірні відповіді 2, 3 |
| 3. Влада | 6. Вірні відповіді 1, 2, 3 |

4. Влада, яка базується на засадах винагороди—це влада коли:

1. Виконавець вірить в те, що влада може заважати задоволенню певної потреби;
2. Виконавець вірить, що влада володіє спеціальними знаннями, які зможуть задовольнити певні потреби;
3. Керівник показує власним прикладом;
4. Виконавець вірить в те, що керівник має право віддавати
5. Виконавець вірить в те, що влада може забезпечити задоволенню певної потреби;

5. Еталонна влада – це влада коли

1. Виконавець вірить в те, що влада може заважати задоволенню певної потреби;
2. Виконавець вірить, що влада володіє спеціальними знаннями, які зможуть задовольнити певні потреби;
3. Керівник мотивує власним прикладом;
4. Виконавець вірить в те, що керівник має право віддавати
5. Виконавець вірить в те, що влада може забезпечити задоволенню певної потреби;

6. Законна влада—це влада коли:

1. Виконавець вірить в те, що влада може заважати задоволенню певної потреби;
2. Виконавець вірить, що влада володіє спеціальними знаннями, які зможуть задовольнити певні потреби;
3. Виконавець вірить в те, що керівник має право віддавати накази

4. Виконавець вірить в те, що влада може забезпечити задоволенню певної потреби;

7. Влада, яка базується на засадах примусу—це влада коли:

1. Виконавець вірить в те, що влада може заважати задоволенню певної потреби;

2. Виконавець вірить, що влада володіє спеціальними знаннями, які зможуть задовольнити певні потреби;

3. Керівник показує власним прикладом;

4. Виконавець вірить в те, що керівник має право віддавати накази

8. Експертна влада – це влада коли:

1. Виконавець вірить в те, що влада може заважати задоволенню певної потреби;

2. Виконавець вірить, що влада володіє спеціальними знаннями, які зможуть задовольнити певні потреби;

3. Керівник показує власним прикладом;

4. Виконавець вірить в те, що керівник має право віддавати

9. До якого стилю керівництва слід віднести стиль при якому керівник одноосібно вирішує питання?

1. Демократичний;

2. Авторитарний;

3. Ліберальний;

4. Змішаний

10. До якого стилю керівництва слід віднести стиль при якому керівник перед прийняттям радиться з підлеглими?

1. Демократичний;

2. Авторитарний;

3. Ліберальний;

4. Змішаний

11. До якого стилю керівництва слід віднести метод прийняття рішень коли керівник чекає вказівок від керівництва або рішення органів?

1. Демократичний;

2. Авторитарний;

3. Ліберальний;

4. Змішаний

12. До якого стилю керівництва слід віднести стиль при якому керівник одноосібно або колегіально приймає рішення, залежно від ситуації?

1. Демократичний;

2. Авторитарний;

3. Ліберальний;

4. Змішаний

13. До якого стилю керівництва слід віднести стиль при якому керівник придушує ініціативу повністю?

1. Демократичний;

2. Авторитарний;

3. Ліберальний;

4. Змішаний

14. До якого стилю керівництва слід віднести стиль при якому керівник заохочує, використовує ініціативу в інтересах справи?

- | | |
|-------------------|------------------|
| 1. Демократичний; | 2. Авторитарний; |
| 3. Ліберальний; | 4. Змішаний |

15. До якого стилю керівництва слід віднести стиль при якому керівник віддає ініціативу в руки підлеглих?

- | | |
|-------------------|------------------|
| 1. Демократичний; | 2. Авторитарний; |
| 3. Ліберальний; | 4. Змішаний |

16. До якого стилю керівництва слід віднести стиль при якому керівник придушує ініціативу якщо впевнений у правоті та заохочує, якщо необхідне колективне рішення?

- | | |
|-------------------|------------------|
| 1. Демократичний; | 2. Авторитарний; |
| 3. Ліберальний; | 4. Змішаний |

17. До якого стилю керівництва слід віднести стиль при якому керівник прихильник формальної, жорсткої дисципліни та строгого розпорядку?

- | | |
|-------------------|------------------|
| 1. Демократичний; | 2. Авторитарний; |
| 3. Ліберальний; | 4. Змішаний |

18. До якого стилю керівництва слід віднести стиль при якому керівник прихильник розумної дисципліни, здійснює диференційований підхід до людей?

- | | |
|-------------------|------------------|
| 1. Демократичний; | 2. Авторитарний; |
| 3. Ліберальний; | 4. Змішаний |

19. До якого стилю керівництва слід віднести стиль при якому керівник не вимагає дотримання формальної дисципліни, лояльний до порушень?

- | | |
|-------------------|------------------|
| 1. Демократичний; | 2. Авторитарний; |
| 3. Ліберальний; | 4. Змішаний |

20. До якого стилю керівництва слід віднести стиль при якому керівник підтримує формальну дисципліну, хоча інколи і приховує порушення?

- | | |
|-------------------|------------------|
| 1. Демократичний; | 2. Авторитарний; |
| 3. Ліберальний; | 4. Змішаний |

21. На якому з цих посилань базується демократичне керівництво?

1. Люди спочатку не люблять працювати і за будь-якої можливості уникають роботи;
2. У людей відсутнє честолюбства, і вони намагаються уникнути відповідальності, згідні на те, щоб ними керували;
3. Понад усе люди хочуть бути захищеними;

4. Щоб примусити людей працювати, слід використовувати примус, контроль, погрози.

5. Якщо умови праці прийнятні, то люди візьмуть не себе відповідальність, будуть до неї прагнути;

22. На якому з цих посилок базується авторитарне керівництво?

1. Якщо люди залучені (причетні) до цілей організації, то вони будуть використовувати самоуправління і самоконтроль;

2. Залучення є функцією винагороди, спрямованої на досягнення цілі;

3. Здібність до творчого розв'язання проблем трапляється часто, але інтелектуальний потенціал

4. Щоб примусити людей працювати, слід використовувати примус, контроль, погрози.

5. Якщо умови праці прийнятні, то люди візьмуть не себе відповідальність, будуть до неї прагнути;

23. Процеси, які пов'язані з перспективами розвитку організації та її функціонування у цілому—це:

1. Адміністративна діяльність

2. Керівна діяльність

3. Управлінська діяльність.

4. Організаторська робота

24. Процеси, які пов'язані з підбором розстановкою кадрів,— це:

1. Адміністративна діяльність

2. Керівна діяльність

3. Управлінська діяльність.

4. Організаторська робота

25. Процеси управління роботою підлеглих щодо рішення конкретних поточних завдань,— це:

1. Адміністративна діяльність

2. Керівна діяльність

3. Управлінська діяльність.

4. Організаторська робота

26. На підвалинах цих відношень (окрім офіційних) і формується колектив підрозділу. Яка з названих нижче відповідей є помилковою

1. Наказ командира

2. На основі усвідомлення необхідності поєднання,

3. На основі особистої зацікавленості кожного у досягненні загальної мети

4. На основі усвідомлення кожним своєї ролі і відповідальності за досягнення цієї мети.

5. На основах симпатій і антипатій

27. На формування психологічного клімату колективу підрозділу впливає. Яка з названих нижче відповідей є помилковою

1. Особистість командира

2. Методи управління, які використовує командир

3. Характер установлених відношень командира з підлеглими,

4. Врахування командиром психологічних особливостей підлеглих
5. Наказ командира

28. На формування психологічного клімату колективу підрозділу впливає.

1. Особистість командира
2. Методи управління, які використовує командир
3. Характер установлених відношень командира з підлеглими,
4. Особливості військового колективу
5. Наказ командира
6. Відповіді 1,2,3 вірні

29. На формування психологічного клімату колективу підрозділу не впливає.

1. Особистість командира
2. Методи управління, які використовує командир
3. Характер установлених відношень командира з підлеглими,
4. Особливості військового колективу
5. Наказ командира
6. Відповіді 4,5 вірні

30. Соціальна психологія виділяє три основних стадії розвитку колективу: Яка з названих нижче відповідей є помилковою?

1. Номінальне об'єднання;
2. Ідеальний колектив
3. Колектив, що формується;
4. Згуртований колектив

31. До якого рівня розвитку колективу слід віднести підрозділ у якому особисті мотиви можуть не співпадати з колективними?

1. Номінальне об'єднання;
2. Ідеальний колектив
3. Колектив, що формується;
4. Згуртований колектив

32. До якого рівня розвитку колективу слід віднести підрозділ у якому особисті підкоряються установкам різних груп?

1. Номінальне об'єднання;
2. Ідеальний колектив
3. Колектив, що формується;
4. Згуртований колектив

33. До якого рівня розвитку колективу слід віднести підрозділ у якому – особисті мотиви повністю поєднані з колективними?

1. Номінальне об'єднання;
2. Ідеальний колектив
3. Колектив, що формується;
4. Згуртований колектив

34. До якого рівня розвитку колективу слід віднести підрозділ у якому – громадська думка ще не сформована?

1. Номінальне об'єднання;
2. Ідеальний колектив
3. Колектив, що формується;
4. Згуртований колектив

35. До якого рівня розвитку колективу слід віднести підрозділ у якому – люди мало знають один одного, важко йдуть на зустріч друг другу?

- | | |
|-----------------------------|-------------------------|
| 1. Номінальне об'єднання; | 2. Ідеальний колектив |
| 3. Колектив, що формується; | 4. Згуртований колектив |

36. До якого рівня розвитку колективу слід віднести підрозділ у якому – переважає бажання співробітництва і допомоги?

- | | |
|-----------------------------|-------------------------|
| 1. Номінальне об'єднання; | 2. Ідеальний колектив |
| 3. Колектив, що формується; | 4. Згуртований колектив |

37. До якого рівня розвитку колективу слід віднести підрозділ у якому – громадська думка стала головним, регулятором поведінки?

- | | |
|-----------------------------|-------------------------|
| 1. Номінальне об'єднання; | 2. Ідеальний колектив |
| 3. Колектив, що формується; | 4. Згуртований колектив |

38. До якого рівня розвитку колективу слід віднести підрозділ у якому – реалізація цілей здійснюється активом?

- | | |
|-----------------------------|-------------------------|
| 1. Номінальне об'єднання; | 2. Ідеальний колектив |
| 3. Колектив, що формується; | 4. Згуртований колектив |

39. До якого рівня розвитку колективу слід віднести підрозділ у якому – реалізація цілей та активність колективу висока?

- | | |
|-----------------------------|-------------------------|
| 1. Номінальне об'єднання; | 2. Ідеальний колектив |
| 3. Колектив, що формується; | 4. Згуртований колектив |

40. До якого рівня розвитку колективу слід віднести підрозділ у якому – має перевагу настрої настороженості очікування, невпевненості?

- | | |
|------------------------------------|-------------------------|
| 1. Номінальне об'єднання; | |
| 2. Ідеальний, злагоджений колектив | |
| 3. Колектив, що формується; | 4. Згуртований колектив |

41. До якого рівня розвитку колективу слід віднести підрозділ у якому протиріччя між групами конфліктні але успішно вирішуються колективом?

- | | |
|-----------------------------|-------------------------|
| 1. Номінальне об'єднання; | 2. Ідеальний колектив |
| 3. Колектив, що формується; | 4. Згуртований колектив |

42. До якого рівня розвитку колективу слід віднести підрозділ у якому – має перевагу довіра, повага, пере кликання у колективних можливостях?

- | | |
|-----------------------------|-------------------------|
| 1. Номінальне об'єднання; | 2. Ідеальний колектив |
| 3. Колектив, що формується; | 4. Згуртований колектив |

43. Система стійких пробуджень до діяльності, яка визначає активність особи, обиранисть відношень до інших осіб, до роботи й до життя взагалі – це:

- | | |
|------------------|--------------------------------------|
| 1. Направленість | 2. Риси характеру |
| 3. Здібності | 4. Морально-психологічні особливості |
| 5. Темперамент | |

44. Любов до вітчизни, колективізм, вірність традиціям, пильність – це:

- | | |
|------------------|--------------------------------------|
| 1. Направленість | 2. Риси характеру |
| 3. Здібності | 4. Морально-психологічні особливості |
| 5. Темперамент | |

45. Ступінь відповідності вчинків людини її поглядам – це:

- | | |
|------------------|--------------------------------------|
| 1. Направленість | 2. Риси характеру |
| 3. Здібності | 4. Морально-психологічні особливості |
| 5. Темперамент | |

46. Характеристика особистості з точки зору її поведінки – це:

- | | |
|------------------|--------------------------------------|
| 1. Направленість | 2. Риси характеру |
| 3. Здібності | 4. Морально-психологічні особливості |
| 5. Темперамент | |

47. Характеристика особистості з точки зору можливості опанування спеціальністю – це:

- | | |
|------------------|--------------------------------------|
| 1. Направленість | 2. Риси характеру |
| 3. Здібності | 4. Морально-психологічні особливості |
| 5. Темперамент | |

48. Спільне виконання загального завдання посадовими особами – це:

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| 1. Взаємовідносини співпраці | 2. Взаємовідносини взаємодії |
| 3. Взаємодопомога | 4. Сумісництво |

49. Спільне виконання загального завдання поєднуючи свої зусилля добровільно – це:

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| 1. Взаємовідносини співпраці | 2. Взаємовідносини взаємодії |
| 3. Взаємодопомога | 4. Сумісництво |

50. Взаємовідносини співпраці неможливі, за умови:

1. Уваги до старань молодшого виконати поставлене завдання
2. Особливої коректності старшого,
3. За умови допомоги молодшому словом і ділом.
4. Якщо старший не об'єктивно оцінює зусилля й ініціативу молодшого

51. Взаємовідносини співпраці можуть виникнути лише за умови:

1. Уваги до старань молодшого виконати поставлене завдання
2. Ігнорування пропозицій підлеглого,

- 3 Некоректності і грубості старшого
4. Якщо старший не об'єктивно оцінює зусилля й ініціативу молодшого
5. Якщо старший зловживає службовим становищем.

52. Атмосфера взаємовідношень співпраці порушується, коли молодший:

1. Бездоганно виконує свої службові обов'язки
2. З готовністю погоджується до будь-якої справи і мало що робить для їх виконання
3. Якісно виконує навіть дрібні доручення,
4. Ініціативно допомагає начальнику у напружених для нього обставинах.
5. Своєчасно виконує накази та розпорядження начальника

53. Взаємовідносини співпраці рівних за службовим становищем військовослужбовців забезпечуються у разі (вибрати правильну відповідь)

1. Неповажних відгуків про колегу чи про його роботу;
2. Сперечок з колегами, особливо у присутності загального начальника.
3. Побічної рекомендації доручити справу своєму колезі;
4. Підкреслювання недоліків у роботі колеги
5. Взаємної поваги та розумінні труднощів інших членів колективу

54. Начальнику не бажано здійснювати наступні дії по відношенню до свого заступника: (вибрати правильну відповідь)

1. Триматися з заступником підкреслено офіційно;
2. Усувати заступника від рішення кадрових питань;
3. Перевантажувати його поточними завданнями;
4. Повністю знайомити заступника зі своїми найближчими та перспективними завданнями і планами ;
5. Відповіді 1,2 вірні
6. Відповіді 1,2,3 вірні

55. Начальнику бажано здійснювати наступні дії по відношенню до свого заступника: (вибрати правильну відповідь)

1. Триматися з заступником підкреслено офіційно;
2. Усувати заступника від рішення кадрових питань;
3. Перевантажувати його поточними завданнями;
4. Повністю знайомити заступника зі своїми найближчими та перспективними завданнями і планами ;
5. Відповіді 1,2 вірні
6. Відповіді 1,2,3 вірні

56. Начальнику бажано здійснювати наступні дії по відношенню до свого заступника: (вибрати правильну відповідь)

1. Триматися з заступником підкреслено офіційно;
2. Усувати заступника від рішення кадрових питань;
3. Перевантажувати його поточними завданнями;
4. Визначити функціональні обов'язки заступника при наявності начальника на робочому місці, при його відсутності та під час раптового виходу із строю;
5. Відповіді 1,2 вірні.
6. Відповіді 1,2,3 вірні

57. Щоб виключити можливості порушення атмосфери взаємовідношень співпраці з заступником, начальнику доцільно:

1. Визначити функціональні обов'язки заступника при наявності начальника на робочому місці, при його відсутності та під час раптового виходу із строю.
2. Повністю знайомити заступника зі своїми найближчими та перспективними завданнями і планами ;
3. Триматися з заступником підкреслено офіційно;
4. Відповіді 1,2,3 вірні
5. Відповіді 1,2 вірні

58. Якості офіцера, що визначають спрямованість командира—це;

1. Професійні якості.
2. Морально-етичні якості.
3. Ділові якості
4. Індивідуально-психологічні якості
5. Фізичні якості

59. Якості офіцера, що визначають здатність командира до виконання професійних обов'язків—це;

1. Професійні якості.
2. Морально-етичні якості.
3. Ділові якості
4. Індивідуально-психологічні якості
5. Фізичні якості

60. Якості офіцера, що визначають здатність командира працювати з людьми—це;

1. Професійні якості.
2. Морально-етичні якості.
3. Ділові якості
4. Індивідуально-психологічні якості
5. Фізичні якості

61. Якості офіцера, що служать фундаментом його особистості—це;

1. Професійні якості.
2. Морально-етичні якості.
3. Ділові якості
4. Індивідуально-психологічні якості
5. Фізичні якості

62. До якої групи якостей офіцера слід віднести світогляд командира?

- | | |
|-----------------------|--------------------------------------|
| 1. Професійні якості. | 2. Морально-етичні якості. |
| 3. Ділові якості | 4. Індивідуально-психологічні якості |
| 5. Фізичні якості | |

63. До якої групи якостей офіцера слід віднести упевненість командира?

- | | |
|-----------------------|--------------------------------------|
| 1. Професійні якості. | 2. Морально-етичні якості. |
| 3. Ділові якості | 4. Індивідуально-психологічні якості |
| 5. Фізичні якості | |

64. До якої групи якостей офіцера слід віднести дисциплінованість командира?

- | | |
|-----------------------|--------------------------------------|
| 1. Професійні якості. | 2. Морально-етичні якості. |
| 3. Ділові якості | 4. Індивідуально-психологічні якості |
| 5. Фізичні якості | |

65. До якої групи якостей офіцера слід віднести волю командира?

- | | |
|-----------------------|--------------------------------------|
| 1. Професійні якості. | 2. Морально-етичні якості. |
| 3. Ділові якості | 4. Індивідуально-психологічні якості |
| 5. Фізичні якості | |
| 5. Фізичні якості | |

66. До якої групи якостей офіцера слід віднести організаторські здібності командира?

- | | |
|-----------------------|--------------------------------------|
| 1. Професійні якості. | 2. Морально-етичні якості. |
| 3. Ділові якості | 4. Індивідуально-психологічні якості |
| 5. Фізичні якості | |

67. До якої групи якостей офіцера слід віднести відповідальність командира?

- | | |
|-----------------------|--------------------------------------|
| 1. Професійні якості. | 2. Морально-етичні якості. |
| 3. Ділові якості | 4. Індивідуально-психологічні якості |
| 5. Фізичні якості | |

68. До якої групи якостей офіцера слід віднести творчі здібності командира?

- | | |
|-----------------------|--------------------------------------|
| 1. Професійні якості. | 2. Морально-етичні якості. |
| 3. Ділові якості | 4. Індивідуально-психологічні якості |

69. До якої групи якостей офіцера слід віднести витривалість командира?

- | | |
|-----------------------|--------------------------------------|
| 1. Професійні якості. | 2. Морально-етичні якості. |
| 3. Ділові якості | 4. Індивідуально-психологічні якості |
| 5. Фізичні якості | |

70. До якої групи якостей офіцера слід віднести компетентність командира?

1. Професійні якості.
2. Морально-етичні якості.
3. Ділові якості
4. Індивідуально-психологічні якості
5. Фізичні якості

Відповіді на завдання

№ Завдання	Відповідь	№ Завдання	Відповідь	№ Завдання	Відповідь	№ Завдання	Відповідь	№ Завдання	Відповідь	№ Завдання	Відповідь	№ Завдання	Відповідь
1	1	11	3	21	5	31	1	41	3	51	1	61	5
2	3	12	4	22	4	32	3	42	4	52	2	62	2
3	2	13	2	23	2	33	4	43	1	53	5	63	2
4	5	14	1	24	1	34	1	44	2	54	6	64	1
5	3	15	3	25	4	35	1	45	2	55	4	65	1
6	3	16	4	26	1	36	3	46	5	56	4	66	3
7	1	17	2	27	5	37	4	47	3	57	5	67	3
8	2	18	1	28	6	38	3	48	2	58	2	68	4
9	2	19	3	29	6	38	4	49	1	59	1	69	5
10	1	20	4	30	2	40	1	50	4	60	3	70	1

Список використаної та рекомендованої літератури

1. Статути Збройних Сил України.
2. Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України (зі змінами).
3. Інструкція про організацію виконання Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України».
4. Положення про атестаційні комісії у Збройних Силах України.
5. Інструкція про організацію підготовки та проведення інспекційних заходів.
6. Методичні рекомендації з порядку організації і проведення атестування військовослужбовців Збройних Сил України
7. Бараннік В.А. Психологія професійної діяльності офіцера: Навчальний посібник. –К.: «РОСА», 2006. –173.
8. Бандурка, А.М. Психологія управління [Текст] / А.М. Бандурка, С.П. Бочарова, Е.В. Землянская. – Х.: ООО «Фортуна-пресс», 1998. – 464с.
9. Гаєвський Б.А. Основи науки управління. Навчальний посібник. К.: МАУП, 1998.
10. Дес. Дерлоу Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ., К.: Наукова думка 2001.
11. Донцов, А.И. Психология коллектива. Методологические проблемы исследования [Текст] / А.И. Донцов.–М.: МГУ, 1984.–207 с.
12. Коломинский, Я.Л. Психология взаимоотношений в малых группах [Текст] / Я.Л.Коломинский.–Мн., 1976.–350 с.
13. Макаренко А.С. Коллектив и воспитание личности – К.: Просвіта, 1972.- 304 с.
14. Манойло О.Г. Основи військового управління: навчальний посібник для курсантів ВВНЗ Сухопутних військ. Частина І. Теоретичні основи управління. –Одеса: ООЛІСВ, 2005.–С. 56-62.
15. Манойло О.Г., Маслій О.М., Луханін В.В., Єфіменко А.Є. Основи військового управління: Частина 3, Методологія управлінських рішень. Навчальний посібник,- Одеса: ВА, 2017, 178с.
16. Мельник, Л.П. Психологія управління [Текст] / Л.П.Мельник. – К.: МАУП, 1999.- 176 с.
17. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. – М.: Прогресс, 2000.- 702 с.
18. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч.-практ. посіб.-К.: Т-во «Знання», КОО, 2002.–311 с.

19. Обозов, Н. Н. Психология работы с людьми [Текст] / Н.Н. Обозов, Г.В. Щекин. – К.: МАУП, 2004.- 228 с.
20. Орбан-Лембрик, Л.Е. Психологія управління [Текст] / Л.Е. Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2003.- 568 с.
21. Павленко В.В. Основи менеджменту. Одеса–ОГЄУ–1999 «Друк».–222 с.
22. Снігур Л.А. Військова психологія і педагогіка: Підручник – Луцьк: ПВД «Твердія», 2010.–576 с.
23. Стефан П. Основи менеджменту.–К.: Видавництво «Основа». 2002.–671 с.
24. Урбанович, А.А. Психология управления [Текст] / А.А. Урбанович. – Мн.: Харвест, 2006.- 640 с.
25. Шегда А.В. Менеджмент. Навчальний посібник. К.: Знання. 2002.

*Маслій О.М., Манойло О.Г., Луханін В.В.,
Єфіменко А.Є., Норчук Ю.В.*

ОСНОВИ ВІЙСЬКОВОГО УПРАВЛІННЯ

ЧАСТИНА IV

ОСНОВИ КЕРІВНИЦТВА І ЛІДЕРСТВА

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Навчальний посібник схвалено
на засіданні Вченої ради Військової академії
(протокол № 4 від 30 листопада 2021 р.)

Видання віддруковано в авторській редакції

Комп'ютерний набір *Труш С.Й.*
Дизайн обкладинки *Ушаков О.Є.*

Здано до набору 09.12.2021 р. Підписано до друку 14.04.2022 р.
Формат паперу 297×420/4. Авт.арк.– 6,09. Обл.вид.арк – 6,19.
Друкарські аркуші – 33,5. Умовні друк.арк. – 7,7. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman. Замовлення № 462-2021 PBB ВА. Тираж 100 прим.

Розповсюдження та тиражування
без офіційного дозволу Військової академії заборонено