

**ФАКУЛЬТЕТ ВІЙСЬКОВОЇ ПІДГОТОВКИ ІМЕНІ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНОГО ТЕХНІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ "ХАРКІВСЬКИЙ  
ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ"**



*Кафедра військової підготовки  
офіцерів запасу*

*ТЕМА 4. ПСИХОЛОГІЯ ВІЙСЬКОВОГО КОЛЕКТИВУ*

*Заняття 3. Психологічні основи керівництва військовим колективом*

*Групове заняття*

**НАВЧАЛЬНІ ПИТАННЯ**

1. Стилі керівництва колективом підрозділу (частини) та його параметри
2. Авторитет офіцера: його сутність та різновиди.

1

# СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА КОЛЕКТИВОМ ПІДРОЗДІЛУ (ЧАСТИНИ) ТА ЙОГО ПАРАМЕТРИ

**СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА** — характерні риси поведінки, прийомів, дій, що використовуються командиром (начальником) у процесі управління.

**СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА** – це манера й засіб поведінки командира в процесі підготовки й реалізації управлінських рішень.

СТИЛЬ І МЕТОД УПРАВЛІННЯ ІСНУЮТЬ У ПЕВНІЙ ЄДНОСТІ

Стиль — це форма реалізації методів управління, прийнята цим командиром відповідно до його особистих характеристик.

Командир із властивим тільки йому стилем керівництва у своїй діяльності може використовувати різноманітні методи управління.

Стиль керівництва — явище суворо індивідуальне, тому що він визначається специфічними характеристиками конкретної особистості та відображає особливості роботи з підлеглими й технологію прийняття рішення саме цією особистістю.

# ТИПИ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА

**Авторитарний  
(диктаторський)**

**Ліберальний**

**Демократичний**

**Безупинний  
(послідовний)**

**Керуючий**

**Автократичний**

**Цільовий**

**Направляючий**

**Командний**

**Дистанційний**

**Делегуючий**

**Контактний**

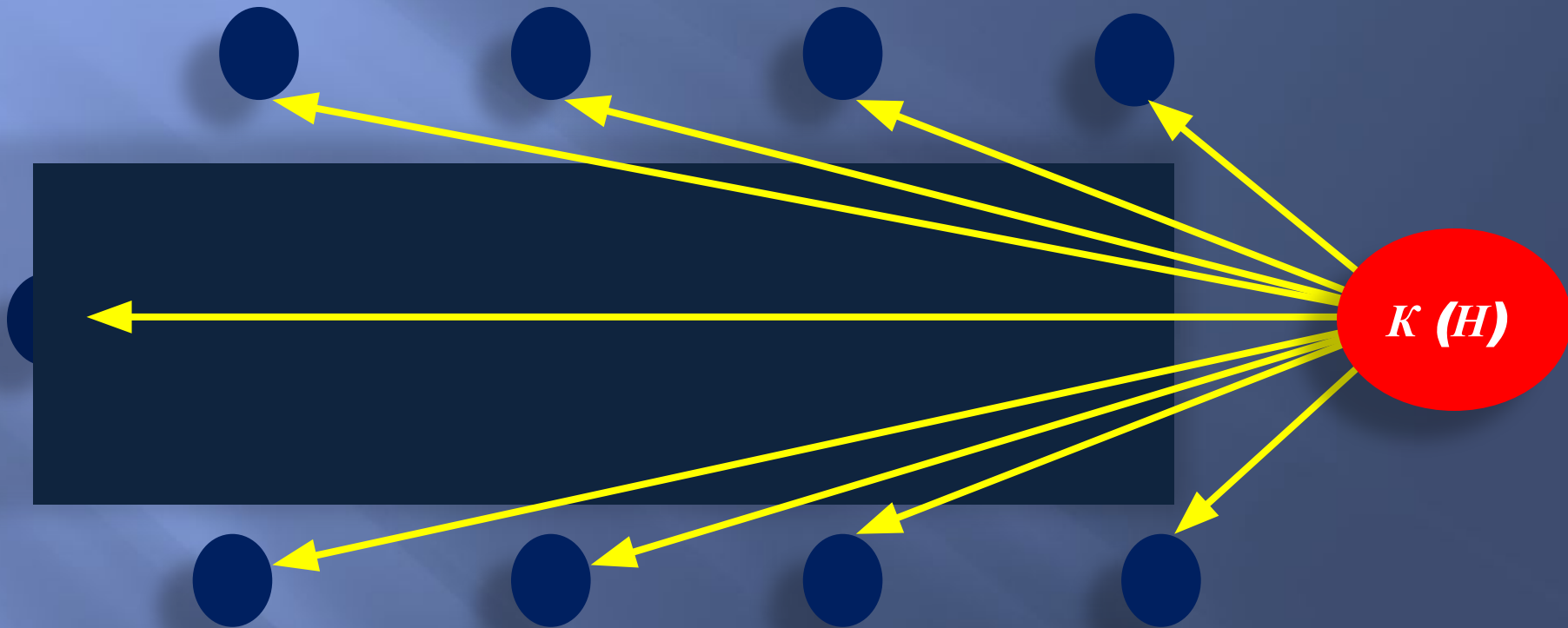
**ТОЩО**

# *АВТОРИТАРНИЙ (ДИКТАТОРСЬКИЙ) СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА*

**Типовим для авторитарного (диктаторського) стилю керівництва є *ВИКОРИСТАННЯ ГОЛОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ПОСТІЙНО, НАВІТЬ ТОДІ, КОЛИ ЦЕ ШКОДИТЬ СПРАВІ.***

- 1. Командир безпосередньо втручається в більшість питань, самотійно їх вирішує.
- 1. Особистість і погляди підлеглих залишаються без уваги, а іноді й придушуються.
- 1. Усі підлеглі (або деяка частина) потай бувають незгодні або байдужі до рішень командира, оскільки останні були прийняті без їхньої участі.
- 1. Сам військовий менеджер — автократ, як правило, лаконічний у спілкуванні з підлеглими.
- 1. Він не терпить заперечень, зауважень, вираження власної думки підлеглих.

## Місце командира (начальника) - автократа у процесі проведення нарад



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

*Іноді автократичний стиль керівництва набуває **ФОРМИ ЖОРСТКОЇ ДИКТАТУРИ**. При цьому військовий керівник виявляє себе як самостійний правитель із необмеженою владою.*

## **ВАЖЛИВО УСВІДОМИТИ!!!**

*Жорстка диктатура - це одна із крайностей.*

**Але, в екстремальних умовах командир-автократ, володіючи достатньою владою, має без коливань застосовувати її, щоб досягти наміченої мети.**

***Командир неминуче стає автократом у двох випадках:***

коли він за своїми особистими якостями та рівнем кваліфікації стоїть нижче людей, якими має управляти;

якщо його підлеглі мають занадто низьку спільну й фахову культуру та в колективі відсутній професіоналізм і цілеспрямованість

## *ЛІБЕРАЛЬНИЙ СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА*

*Ліберальний стиль у чистому вигляді у військових організаціях зустрічається досить рідко, тому що забезпечення високої ефективності бойового застосування підрозділу (частини) не сумісно зі слабкістю управління.*

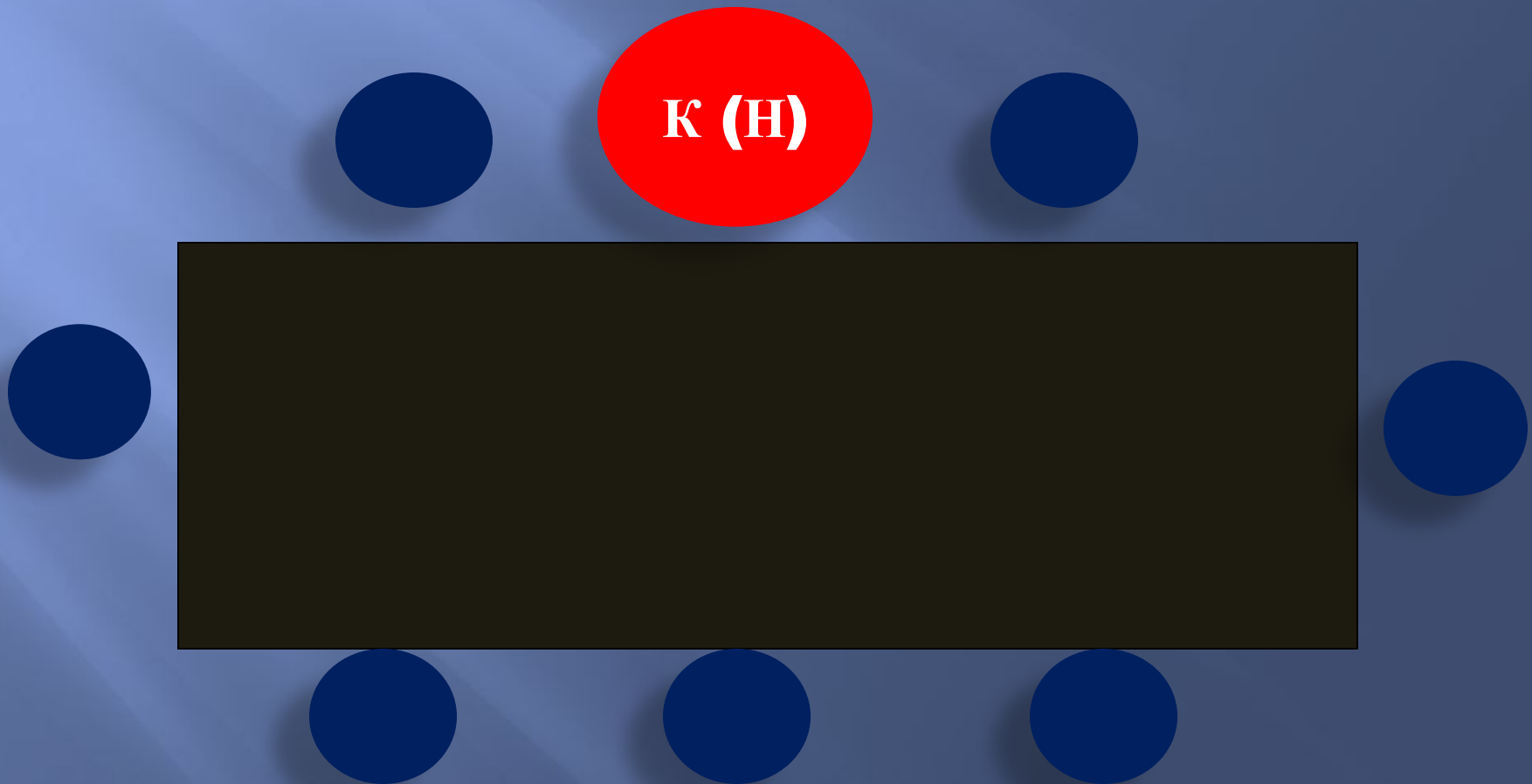
## ДЕМОКРАТИЧНИЙ СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА

*Цей стиль займає проміжне положення між автократичним і ліберальним типами, із яких перший відрізняється недостатньою, а другий - надмірною самостійністю підпорядкованих.*

- командир зберігає за собою належні права, але водночас рахується з думкою своїх підлеглих і забезпечує їх участь у прийнятті рішень
- командир-демократ прагне якнайбільше питань вирішувати колективно, правильно реагує на критику
- крім індивідуальної взаємодії між підлеглими і командиром, існує взаємодія колективна, спільна діяльність усієї групи в цілому
- найбільш раціональною формою колективної взаємодії є нарада з участю всіх її членів
- командир-демократ у спілкуванні з підлеглими ввічливий і доброзичливий, знаходиться в постійному контакті, частина управлінських функцій розподіляє іншим фахівцям, довіряє підпорядкованим, вимогливий, але справедливий.



*Місце військового менеджера-демократа під час проведення ділових нарад*



## ***ВАЖЛИВО ЗРОЗУМІТИ!!!***

**Демократичний стиль передбачає сумісний характер прийняття рішень, робить відкритою можливість для висування нових альтернатив, які командир враховує.**

**Але остаточне рішення приймає військовий керівник, причому одноосібно й цілком бере на себе відповідальність за це рішення, навіть якщо воно базується на порадах підлеглих, які виявилися невдалими.**

# Порівняння трьох основних стилів керівництва

Стиль керівництва	Характеристики			
	Результат роботи організації	Мотивація	Вимогливість	Участь у прийнятті рішень (управлінні) підпорядкованих
<b>Авторитарний</b>	Важливий тільки результат	Заснована на беззаперечному підпорядкуванні	Жорстка	Не залучаються
<b>Ліберальний</b>	Результати не важливі	Відсутні	Низька	Створюється думка, що підпорядковані беруть участь в управлінні
<b>Демократичний</b>	Важливі результати і способи досягнення	Заснована на використанні матеріальних і соціально-психологічних потреб	У сполученні з довірою	Активно залучаються до прийняття рішень і керування

# 2

## АВТОРИТЕТ ОФІЦЕРА: ЙОГО СУТНІСТЬ ТА РІЗНОВИДИ

**АВТОРИТЕТ** — заслужена довіра, якою користується командир (начальник) у підлеглих, вищого керівництва та колег по роботі. Це визнання особистості, оцінювання колективом відповідності суб'єктивних якостей військового керівника об'єктивним вимогам.

***ДУЖЕ ВАЖЛИВО УСВІДОМИТИ!!!***

Піклування про авторитет командира — не тільки його особиста справа, але й

**ВИЩОГО КЕРІВНИЦТВА ТА КЕРІВНИКА ОДНОГО РІВНЯ, І ОСОБЛИВО ПІДЛЕГЛИХ, ЯКІ ПОКЛИКАНІ ЙОГО ЗМІЦНЮВАТИ, ОБЕРІГАТИ ТА ПІДВИЩУВАТИ.**

*ДВА ДЖЕРЕЛА (СТАТУСИ) АВТОРИТЕТУ:*

*ОФІЦІЙНИЙ*  
(посадовий статус)

*РЕАЛЬНИЙ*  
(суб'єктивний статус)

**ОБУМОВЛЕНИЙ  
ЗАЙМАНОЮ  
ПОСАДОЮ**

**ФАКТИЧНИЙ ВПЛИВ,  
РЕАЛЬНА ДОВІРА Й  
ПОВАГА**

## **ТРЕБА ПАМ'ЯТАТИ!!!**

Штучні прийоми формування авторитету не призводять до успіху,  
унаслідок з'являється

# **УЯВНИЙ АБО ПОМИЛКОВИЙ АВТОРИТЕТ (ПСЕВДОАВТОРИТЕТ)**

*АВТОРИТЕТ ВІДСТАНІ*

*АВТОРИТЕТ РЕЗОНЕРСТВА*

*АВТОРИТЕТ ДОБРОТИ*

*АВТОРИТЕТ ЧВАНСТВА*

*АВТОРИТЕТ ПЕДАНТИЗМУ*

*АВТОРИТЕТ ПРИДУШЕННЯ*

*АВТОРИТЕТ ПІДКУПУ*

## СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ ПОМИЛКОВОГО АВТОРИТЕТУ ОФІЦЕРА

### *АВТОРИТЕТ ВІДСТАНІ*

Командиру здається, що чим він „далі” від підлеглих, тримається з ними тільки офіційно, рідше з ними бачиться — тим сильніше його вплив.

### *АВТОРИТЕТ ДОБРОТИ*

„Завжди бути добрим” — девіз цього командира.

Негативні наслідки: ослаблення волі, дезорганізація, позбавлення підлеглих перспектив росту тощо. Занижені завдання псують навіть гарного підлеглому, тобто командир робить підлеглому „ведмежу” послугу.

### *АВТОРИТЕТ ПЕДАНТИЗМУ*

Означає схильність командира вдаватися до дріб'язкової опіки та жорсткого визначення всіх стадій виконання завдання підлеглими, тим самим сковуючи їхню творчість та ініціативу.

## ***АВТОРИТЕТ ПІДКУПУ***

Командир дотримується правила: „Я тобі обіцяю щось, якщо зробиш це”

Авторитет підкупу ставить усе з ніг на голову: винагорода надається

з ***АВТОРИТЕТ РЕЗОНЕРСТВА*** а.

Коли командир набридає підлеглим безкінечними, нудними й беззмістовними повчаннями.

## ***АВТОРИТЕТ ЧВАНСТВА***

Будується на зарозумілості. Командир пишається й намагається всюди підкреслювати свої колишні або уявні сьогоденні заслуги. Йому здається, що ці „заслуги” забезпечують йому високий

## ***АВТОРИТЕТ ПРИДУШЕННЯ***

Найжахливіший і дикий. Командир погроує, сіє страх серед підлеглих. Він помилково думає, що такі прийоми зміцнять його авторитет. Врешті-решт це позбавляє людей упевненості, ініціативи, породжує перестраховку та навіть нечесність.