

**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

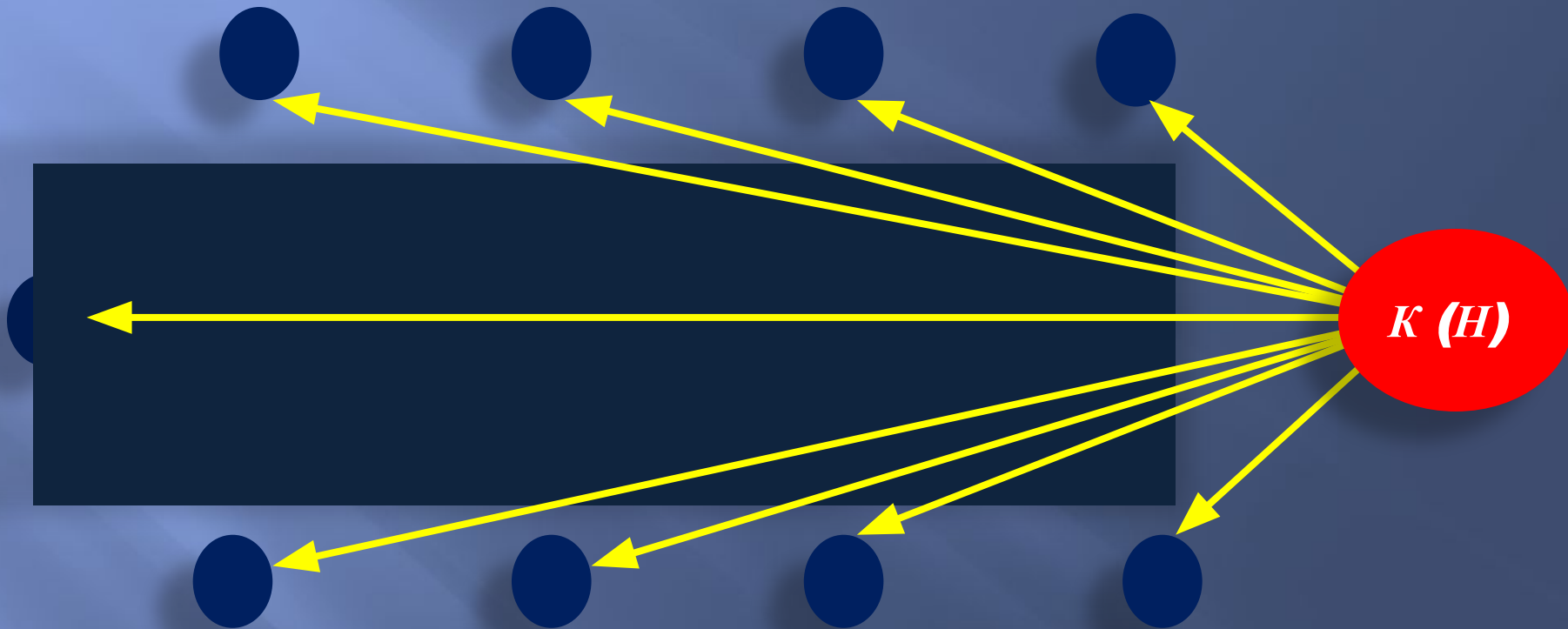
ТОЩО

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

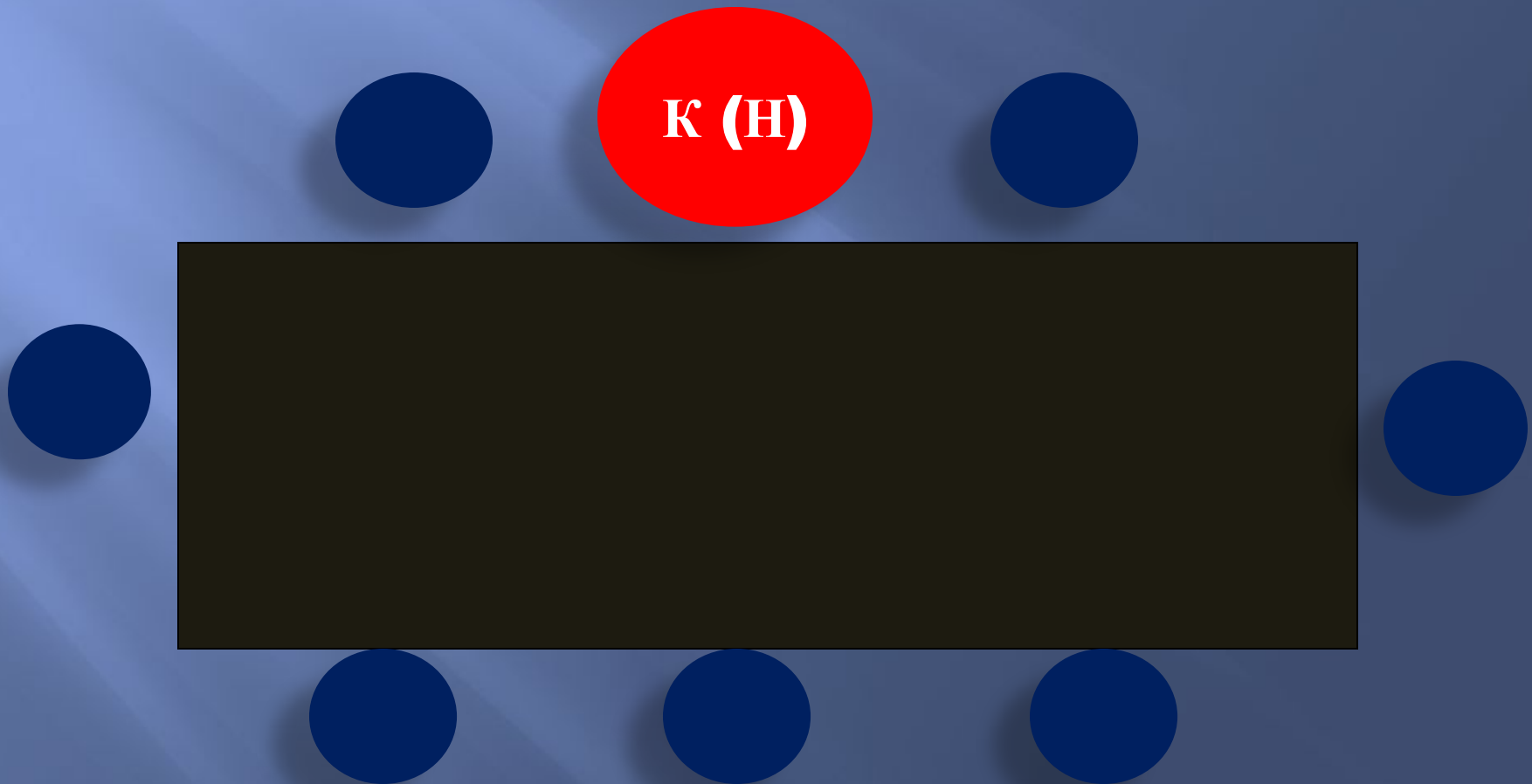
Ліберальний стиль у чистому вигляді у військових організаціях зустрічається досить рідко, тому що забезпечення високої ефективності бойового застосування підрозділу (частини) не сумісно зі слабкістю управління.

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
Авторитарний	Важливий тільки результат	Заснована на беззаперечному підпорядкуванні	Жорстка	Не залучаються
Ліберальний	Результати не важливі	Відсутні	Низька	Створюється думка, що підпорядковані беруть участь в управлінні
Демократичний	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.