



ГЕНЕРАЛЬНИЙ ШТАБ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

НАКАЗ

05.07.2018

м. КИЇВ

№ 249

Про затвердження Інструкції з оцінювання рівня авторитету і лідерства командирів (начальників) у Збройних Силах України

З метою визначення порядку оцінювання рівня авторитету і лідерства командирів (начальників) у Збройних Силах України, прогнозування його впливу на морально-психологічний стан особового складу та здатність до виконання завдань за призначенням

НАКАЗУЮ:

1. Затвердити Інструкцію з оцінювання рівня авторитету і лідерства командирів (начальників) у Збройних Силах України, що додається.
2. Наказ розіслати згідно з розрахунком розсилки.

Начальник Генерального штабу – Головнокомандувач
Збройних Сил України
генерал армії України

В.М. МУЖЕНКО

ІНСТРУКЦІЯ
з оцінювання рівня авторитету і лідерства командирів (начальників)
у Збройних Силах України

1. Загальні положення

1.1. Ця Інструкція визначає зміст та порядок оцінювання рівня авторитету і лідерства командирів (начальників), посадових осіб органів військового управління, військових частин (підрозділів), військових навчальних закладів, установ та організацій Збройних Сил України (далі – військових частин).

1.2. Авторитет командира (начальника) характеризується рівнем поваги і довіри до нього з боку усього особового складу і старших начальників, його здатністю ефективно впливати на підлеглих, для їх свідомого та добровільного виконання визначених завдань.

1.3. Лідерство командира (начальника) – це професійно важливе явище, що проявляється у поведінці, спілкуванні та професійній діяльності командира в неофіційній площині взаємовідносин з особовим складом, його здатність впливати на основі сформованих морально-психологічних якостей і цінностей на окремих військовослужбовців або на групу в цілому з метою спрямування їхніх зусиль на виконання визначених завдань.

1.4. Метою оцінювання рівня авторитету і лідерства командирів (начальників) є вивчення, аналіз і узагальнення суб'єктивних чинників, що впливають на формування, підтримання і відновлення морально-психологічного стану особового складу військових частин.

1.5. Основним завданням оцінювання рівня авторитету і лідерства є визначення рівня сформованості здатностей, від яких залежить спроможність командира (начальника) ефективно впливати на формування і підтримування морально-психологічного стану особового складу військової частини.

2. Організація оцінювання рівня авторитету і лідерства командирів (начальників)

2.1. Оцінювання рівня авторитету і лідерства командирів (начальників) є процесом збору, обробки та аналізу інформації щодо визначення рівня сформованості у них здатностей лідерства і авторитету.

2.2. Оцінюванням керує старший командир (начальник) того, хто підлягає оцінюванню, або інша посадова особа, якій може бути надано таке право керівником вищого органу військового управління.

2.3. За повноту та достовірність даних щодо визначення рівня авторитету і лідерства командирів (начальників) безпосередньо відповідають посадові особи, які здійснюють таке оцінювання.

2.4. Оцінювання рівня авторитету і лідерства командира (начальника) здійснюється методами експертної оцінки, самооцінки, анкетування та фокусного інтерв'ювання.

2.5. Сутність експертної оцінки полягає в отриманні узагальненої інформації про сукупний рівень авторитету і лідерства відповідного керівника (посадової особи) шляхом оцінювання відповідних критеріїв групою відібраних експертів.

2.6. Сутність самооцінки полягає в оцінці керівником (посадовою особою) самого себе, своїх можливостей, якостей і поведінки щодо визначення особистого рівня авторитету і лідерства.

2.7. Сутність анкетування полягає в отриманні інформації щодо поглядів, ціннісних орієнтацій, соціальних установок та особистісних рис керівника (посадової особи) з метою визначення рівня авторитету і лідерства за допомогою анкет.

2.8. Сутність фокусного інтерв'ювання полягає в отриманні додаткової інформації про конкретні проблеми, процеси або явища щодо авторитету і лідерства відповідного керівника (посадової особи) шляхом короткочасної бесіди з ним.

2.9. Експертна оцінка щодо визначення рівня авторитету і лідерства керівника (посадової особи) проводиться із застосуванням єдиної анкети (опитувальника) за формою, викладеною в додатку до Інструкції.

2.10. Під час відбору експертів потрібно враховувати обов'язкову репрезентативність у виборі представників різних категорій (груп) військовослужбовців, яка б відповідала меті оцінювання. Керівника (посадову особу) на предмет визначення рівня авторитету і лідерства може оцінювати тільки той військовослужбовець, який безпосередньо входить до комунікаційної групи оцінюваного командира (начальника) – тобто його безпосередній начальник та підлеглі, та/або інші військовослужбовці того ж підрозділу (структури), в якій він проходить службу та може спілкуватись з питань служби.

Під час оцінювання рівня авторитету і лідерства також здійснюється самооцінка керівника (посадової особи), результати якої враховуються під час оброблення отриманих даних.

Так, наприклад, солдат відділення, що структурно входить до складу взводу, не може об'єктивно оцінити рівень авторитету і лідерства командира батальйону, тому що не має з ним постійних службових комунікацій. Також командир відділення не може оцінити командира військової частини або командира іншого підрозділу (структури).

Однак, він може оцінювати цих командирів (начальників) за окремими критеріями, які визначені в анкеті (опитувальнику).

Відбір експертів (від 7 до 17 чоловік) здійснюється за випадковою вибіркою, за категоріями військовослужбовців та безпосередньою підпорядкованістю. Наприклад, командира взводу можуть оцінювати командир роти, інші командири взводів цієї ж роти, головний сержант роти, а також його безпосередні підлеглі-сержанти і солдати взводу.

Відмова відібраного військовослужбовця, як експерта, брати участь в експертній оцінці рівня авторитету і лідерства керівника (посадової особи), враховується за найнижчими показниками, що визначені в анкеті (опитувальника).

2.11. Оцінювання рівня авторитету і лідерства командирів (начальників) може проводитися як окремо, так і разом з оцінюванням морально-психологічного стану особового складу військової частини (підрозділу), в якій перебувають ці керівники (посадові особи).

3. Порядок узагальнення та інтерпретація результатів оцінювання рівня авторитету і лідерства

3.1. Узагальнення результатів експертної оцінки рівня авторитету і лідерства командирів (начальників) здійснюється шляхом узагальнення відповідей визначених експертів на запитання анкети (опитувальника), результатів самооцінки і фокусного інтерв'ю з керівником (посадовою особою), що оцінюється.

3.2. Під час експертної оцінки рівень авторитету і лідерства визначається як середнє арифметичне значення суми балів, які виставив експерт від 0 до 5, за умови, що 0 – найнижча оцінка (рівень), 5 – найвища оцінка (рівень).

Якщо експерт виставляє тільки найнижчі або найвищі оцінки (рівні) в запропонованих критеріях авторитету і лідерства керівника (посадової особи), який підлягає оцінюванню, такі результати вважаються хибними і не враховуються.

Рівень авторитету визначається шляхом визначення середнього арифметичного суми наданих відповідей на запитання 1-20 анкети.

Рівень лідерства визначається шляхом визначення середнього арифметичного суми наданих відповідей на запитання 21-40 анкети.

Кількісним виразом сукупного рівня авторитету і лідерства командирів (начальників) є усереднений показник рівня авторитету і рівня лідерства, отриманий за формулою:

$$P_{ал} = \frac{P_a + P_l}{2},$$

де P_a – показник рівня авторитету;

P_l – показник рівня лідерства;

$P_{ал}$ – сукупний показник рівня авторитету і лідерства.

3.3. Висновок щодо визначення рівня авторитету і лідерства формулюється на підставі чотирирівневої методики оцінки, викладеної у таблиці.

Методика оцінки авторитету і лідерства командира (начальника)

Межі оцінок	Рівень авторитету	Рівень лідерства	Загальний рівень авторитету і лідерства
1	2	3	4
0,0 – 2,0	Відсутній	Критичний	Критично низький
2,1 – 3,0	Незадовільний	Недостатній	Низький
3,1 – 4,0	Задовільний	Достатній	Оптимальний
4,1 – 5,0	Високий	Високий	Високий

У висновках за результатами визначення рівня авторитету і лідерства командира (начальника) інтерпретуються і розкриваються:

ступінь впливу авторитету і лідерства особистості відповідного командира (начальника) на ефективність виконання підлеглими завдань за призначенням та морально-психологічний стан особового складу;

сильні та слабкі здатності особистості командирів (начальників), що оцінюються;

прогнозування можливих наслідків;

пропозиції до управлінських і кадрових рішень керівництва.

Висновки мають рекомендаційний характер та доводяться конфіденційно до керівника (посадової особи), що оцінюється, старшого начальника та посадових осіб вищого органу військового управління.

Тимчасово виконуючий обов'язки начальника Головного управління морально-психологічного забезпечення Збройних Сил України
полковник

О.В.БОЙКО



Додаток до Інструкції з оцінювання рівня авторитету і лідерства командирів (начальників) у Збройних Силах України (пункт 2.9)

ОПИТУВАЛЬНИК
для експертної оцінки рівня авторитету та лідерства командира (начальника)

ЩАНОВНИЙ ЕКСПЕРТ!

Ваше завдання: оцінити твердження за 5-ти бальною шкалою, де 0 – найнижча оцінка (рівень), 5 – найвища оцінка (рівень). Питання стосуються оцінки визначеного командира (начальника).

Опитування анонімне, прізвище вказувати не обов'язково.

№ з/п	Здатності командира (начальника)	Оцінка					
		0	1	2	3	4	5
1	Відданість Україні, патріотизм	0	1	2	3	4	5
2	Рівень поваги підлеглих до командира (начальника)	0	1	2	3	4	5
3	Рівень довіри підлеглих до командира (начальника)	0	1	2	3	4	5
4	Чесність і порядність	0	1	2	3	4	5
5	Справедливість	0	1	2	3	4	5
6	Вимогливість	0	1	2	3	4	5
7	Надійність, обов'язковість	0	1	2	3	4	5
8	Самовладання, стійкість	0	1	2	3	4	5
9	Бере на себе відповідальність	0	1	2	3	4	5
10	Рішучість	0	1	2	3	4	5
11	Сміливість	0	1	2	3	4	5
12	Старанність і добросовісність	0	1	2	3	4	5
13	Принциповість, вміння відстоювати власну думку	0	1	2	3	4	5
14	Знання техніки і озброєння	0	1	2	3	4	5
15	Вміння управляти підлеглими	0	1	2	3	4	5
16	Знання своїх підлеглих	0	1	2	3	4	5
17	Зразковість і приклад у поведінці, дисциплінованість	0	1	2	3	4	5
18	Уважне ставлення до потреб підлеглих, турбота про них	0	1	2	3	4	5

№ з/п	Здатності командира (начальника)	Оцінка					
		0	1	2	3	4	5
19	Прагнення досягти результату, наполегливість. Втілення рішень у реальність	0	1	2	3	4	5
20	Вміння спілкуватися, товариськість	0	1	2	3	4	5
21	Інтелект, ерудованість	0	1	2	3	4	5
22	Рівень фізичного стану	0	1	2	3	4	5
23	Володіння емоціями і волею	0	1	2	3	4	5
24	Рівень культури та етики	0	1	2	3	4	5
25	Вміння вести за собою	0	1	2	3	4	5
26	Вміння визначати мету	0	1	2	3	4	5
27	Прагнення вдосконалювати процеси, діяти нешаблонно	0	1	2	3	4	5
28	Впровадження нових підходів, прагнення змін до кращого	0	1	2	3	4	5
29	Вміння слухати і чути	0	1	2	3	4	5
30	Вміння згуртовувати людей	0	1	2	3	4	5
31	Забезпечення відпочинку людей	0	1	2	3	4	5
32	Ініціативність, активність	0	1	2	3	4	5
33	Доступність і щирість	0	1	2	3	4	5
34	Дотримання моральних цінностей	0	1	2	3	4	5
35	Розвиток і навчання підлеглих	0	1	2	3	4	5
36	Показує приклад як діяти	0	1	2	3	4	5
37	Опирається на довіру до людей	0	1	2	3	4	5
38	Заохочує і мотивує підлеглих	0	1	2	3	4	5
39	Надає допомогу	0	1	2	3	4	5
40	Дотримання даного слова і обіцянок	0	1	2	3	4	5

Примітки

Виставлення експертом тільки найнижчих оцінок або тільки найвищих вважається хибним і не буде враховано в результатах оцінювання.