

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

ЛЕКЦІЯ № 4
з навчальної дисципліни
"Основи військового управління (у т.ч. штабні процедури НАТО)"

Модуль 2. Управління військовою організацією.

ТЕМА 2. Єднальні функції управління військовою організацією.

Заняття 1. Організація та мотивація як загальні функції управління військовою організацією.

Навчальна та виховна мета:

1. Дати курсантам систематизовані основи наукових знань з питань лекції.
2. Сконцентрувати увагу на найбільш складних і вузлових питаннях лекції.
3. Стимулювати у курсантів активну пізнавальну діяльність по питаннях лекції.
4. Сприяти формуванню у курсантів творчого мислення.
5. Розкрити практичний досвід по вивченню питань лекції з урахуванням досвіду сучасних військових конфліктів та ООС.

Навчальні питання та розрахунок часу:

№ з/п	Навчальні питання	Час	Примітка
I	Вступ	5 хв.	
II	Основна частина	70 хв.	
	1. Організація як загальна функція управління військовою організацією.	40 хв.	
	2. Мотивація як загальна функція управління військовою організацією.	30 хв.	
III	Заключна частина	5 хв.	

Час: 2 години.

Місце: аудиторія НЮУ

Навчальні групи: 1, 2 групи 1-го курсу (магістри) військово-юридичного інституту

Навчально-матеріальне забезпечення:

Інфокус, ноутбук, схеми, плакати, указка, дошка, крейда.

Навчальна література:

1. Методичні рекомендації з планування та організації бою за стандартами НАТО (штаб, бригади (батальйону) та їм рівних. Жовтень 2020.
2. Методичні рекомендації роботи штабного офіцера тактичної ланки. Жовтень 2019.
3. Настанова з оперативної роботи органів військового управління Збройних Сил України. – К.: МОУ, 2022.
3. Основи військового управління. Навчальний посібник . – Харків: НЮУ ім. Ярослава Мудрого», 2012.
4. Основи військового управління. Навчальне - методичний посібник. – Харків: 2015.
6. Стаття. Куртов А.І., С.М. Іващенко. Аналіз підходів до формування оптимального стилю управлінської роботи юрисконсульта військової частини під час повсякденної діяльності. SCIENTIFIK RESEARCH IN XXI CENTURY. SCIENTIFIK COLLECTION «INTERCONF». Міжнародний збірник наукових праць. XII. Оттава, Канада. 2022. – Вип. 116 (434). – 18.07.22.
7. Стаття. Куртов А.І., С.М. Іващенко. Обґрунтування методики основ управління підрозділом військової організації під час бойових дій з урахуванням

стандартів НАТО. INDEX COPERNICUS. RECENT ADVANCES IN SCIENTIFIC WORLD. SCIENTIFIK COLLECTION «INTERCONF». Міжнародний збірник наукових праць. III. "SCIENTIFIC TRENDS AND TRENDS IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION". Умео, Швеція. 2022. – Вип. 121 (385). – 20.02.23.

Методика проведення лекції.

I. Вступ:

1. Перевірка особового складу
2. Перевірити готовність курсантів (студентів) до заняття, наявність робочих зошитів.
3. Довести до курсантів (студентів) тему заняття, навчальні та виховні цілі навчальні питання заняття і план його проведення.

II. Основна частина.

Методика проведення заняття :

1. Оголошується питання заняття.
2. Лекційним методом дається теоретичний матеріал питання заняття, яке супроводжується демонстрацією схем, і плакатів.
3. Кожне питання лекції закінчується відповідями на питання курсантів (студентів).

III. Заключна частина:

1. Підведення підсумків заняття.
2. Доведення теми та дати наступного заняття.
3. Доведення завдань на самопідготовку.

I. ВСТУП

Суть організації.

Функція організація — ця дія з досягнення раціонального поєднання людських і матеріальних ресурсів виконання завдання у просторі та часі.

Організація як функція управління військовою організацією складається з двох процесів:

1. Організація як процес формування структури військової організації, її підрозділів, складу підрозділів в ув'язці з поставленими цілями і завданнями.

2. Організація як процес формування взаємовідносин повноважень, які зв'язують вищі рівні управління з нижчими і забезпечують можливість розподілу і координації дій. Засобом рішення цієї задачі є делегування.

3. Визначення, сутність і модель мотивації

Для того, щоб зрозуміти перший процес, необхідно спочатку розглянути другий процес функції «організація» - делегування повноважень.

Формування структури військової організації розглянутий в п. .

II. ОСНОВНА ЧАСТИНА

Навчальне питання №1. Організація як загальна функція управління військовою організацією.

1.1. Суть делегування, відповідальність і повноваження.

Делегування означає передачу завдань і повноважень особі, яка переймає на себе відповідальність за їх виконання. Якщо істотне завдання не делеговане підлеглому, командир вимушений виконати її сам. Делегування повноважень є основним процесом, за допомогою якого командування встановлює формальні стосунки військовослужбовців у військовій організації. Важливо усвідомити, що делегування реалізується тільки у разі прийняття повноважень. Командир не може делегувати повноваження, які суперечать законам або культурним цінностям, принаймні, на довгий термін. Проте обмеження, що накладаються на повноваження, часто на практиці командирами порушуються.

Делегування базується на повноваженнях і відповідальності

Повноваження - це організаційно закріплене обмежене право використати ресурси військової організації, виконувати дії, приймати рішення, віддавати розпорядження і направляти зусилля підлеглих на виконання певних завдань.

У військовій організації для кожної посади **визначені повноваження**, тобто сукупність **прав і обов'язків**.

Межі повноважень визначаються Статутами, посадовими інструкціями, настановами, викладеними письмово або передаються підлеглим усно. Особи, що виходять за ці межі, перевищують свої повноваження. Наприклад, командир витрачає на особисті потреби гроші, виділені для вирішення делегованих йому службових завдань, перевищує межі своїх прав по витрачання урядових ресурсів. У загальному випадку межі повноважень розширюються у напрямі більш високих рівнів управління військової організації. Але навіть повноваження вищого командування обмежені. Воно не може підвищувати собі

зарплату, призначати преміальні, і тому подібне, без рішення відповідних урядових органів.

Повноваження не від'ємні від **відповідальності**, тобто необхідності віддавати звіт за прийняті рішення, активні дії і їх наслідки.

Відповідальність означає, що військовослужбовець відповідає за результати виконання завдання перед тим, хто передає йому повноваження.

Відповідальність не може бути делегована. Командир не може розмивати відповідальність, передаючи її підлеглим. Хоча командир, на якого покладена відповідальність за рішення якої-небудь задачі, не зобов'язаний її виконувати особисто, він залишається відповідальним за задовільне її рішення. У військових організаціях командири вищого рівня управління рідко спілкуються з підлеглими на нижчих рівнях, які виконують більшість конкретних завдань. Проте, вони несуть відповідальність за діяльність своїх підлеглих і військової організації. Об'єм відповідальності - ось одна з причин високих посадових окладів у командирів вищих рівнів управління.

1.2. Типи та варіанти розподілу повноважень: лінійні та штабні (апаратні) повноваження.

Лінійні повноваження - це повноваження, які передаються зверху вниз безпосередньо від командира до підлеглого і далі до інших підлеглих. Саме лінійні повноваження надають командирові узаконену владу для напряду своїх прямих підлеглих на досягнення поставлених цілей.

Командир, що має лінійні повноваження, має право приймати певні рішення і діяти в певних питаннях без узгодження з іншими командирами в тих межах, які встановлені військовою організацією, законом або звичаєм. Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління військової організації. Процес створення ієрархії називається скалярним процесом.

(Скалярний - лат. *Scalaris* - сходовий, ступінчастий; Ієрархія - (греч. *Hieros* - священний і *arche* - власть) - розташування елементів цілого в порядку від вищого до нижчого).

Оскільки повноваження передаються за допомогою скалярного процесу, результуюча ієрархія називається скалярним ланцюгом або ланцюгом команд, який показаний на рис. 1.

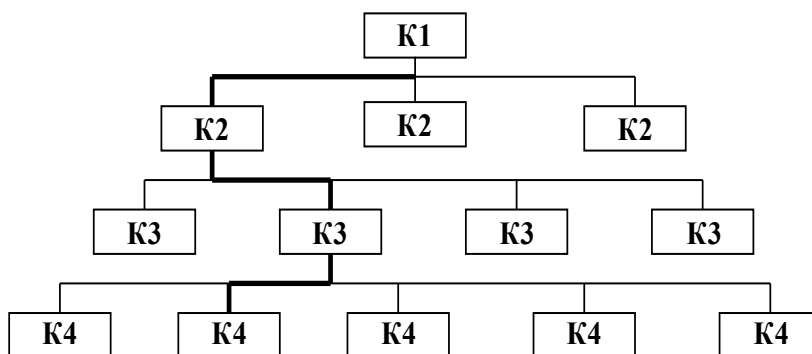


Рис. 1..Ланцюг команд

Ланцюг команд, створений делегуванням повноважень, є характерною рисою усіх формальних військових організацій, окрім найдрібніших.

Штабні (апаратні) повноваження по відношенню до лінійних структур можуть бути: рекомендаційні повноваження, обов'язкові узгодження, паралельні (блокуючі) повноваження, функціональні повноваження.

Рекомендаційні повноваження зводяться до консультивання лінійного керівництва, яке може звертатися за порадою до апаратного підрозділу, а може не звертатися. Отримавши раду або рекомендацію, лінійний керівник може піти їм, а може нехтувати.

Обов'язкове узгодження полягає в тому, що лінійні керівники зобов'язані обговорити з апаратним підрозділом питання, перш ніж приймати рішення або виконувати дії. Але знову-таки рекомендаціям апаратного підрозділу слідувати не обов'язково.

Паралельні повноваження полягають в тому, що апаратні служби можуть відхиляти рішення лінійного керівництва. Таким образом відбувається урівноваження влади і запобігають грубі помилки.

Функціональні повноваження означають право апаратних служб пропонувати і забороняти певні дії у межах своєї компетенції. При цьому пропозиції апаратних служб є обов'язковим для лінійних керівників.

По суті, лінійні повноваження керівника військової організації реалізуються через штаб (апарат), надаючи йому право діяти в певних питаннях. Функціональні повноваження широко поширені в сучасних військових організаціях, оскільки на їх озброєнні знаходяться складні різноманітні комплекси, діючі на різних фізичних принципах. Для їх ефективного використання у військових операціях потрібні не лише лінійні, але у більшості випадків функціональні повноваження у відповідних областях компетенції апарату.

На схемах організаційної структури військової організації лінійні повноваження позначаються суцільними лініями, а функціональні повноваження - пунктирними лініями.

При делегуванні можливі два варіанти розподілу повноважень і завдань : система «ялиночка» і система «матрьошка» (рис.2).

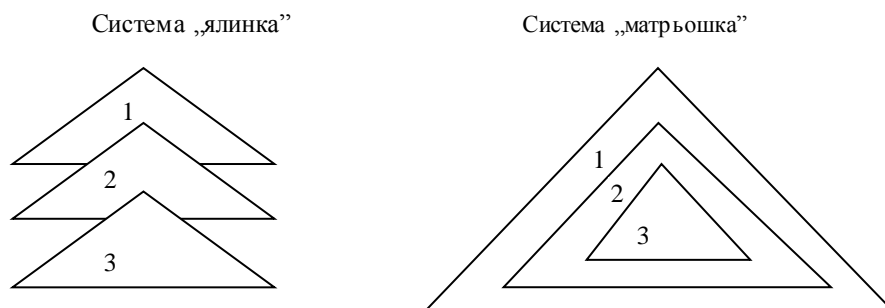


Рис.2. Варіанти розподілення повноважень і завдань

У системі «ялиночка» повноваження і завдання вищестоящого командування поглинають частину повноважень і завдань нижчестоящого командування. Система «матрьошка» є системою подвійного або множинного підпорядкування. У ній повноваження і завдання вищестоящого командування

повністю поглинають повноваження і завдання усіх нижчестоящих командирів. У цій системі дуже складно знайти «крайнього» в силу розпиленості повноважень і завдань усіх нижчестоящих рівнів.

У зв'язку з цим у військових організаціях може застосовуватися тільки варіант «ялиночка», який ґрунтується на єдиноначальності. Це припускає, що повноваження приймаються від безпосереднього начальника, який потім без крайньої нужди не втручається в діяльність виконавця, а лиш контролює його і при необхідності надає допомогу. Управління через голову тут не допустиме, бо веде до руйнування основ військової організації.

Система «матрьошка» може застосовуватися в тих випадках, коли вищестоящий керівник є власником. Він, передаючи повноваження підлеглим, повністю залишає їх за собою. Це дозволяє йому у будь-який момент втручатися в дії усіх нижчестоящих рівнів управління, що в системі «ялиночка» вважається неприпустимою

Навчальне питання №2. Мотивація як загальна функція управління військовою організацією.

2.1. Визначення, сутність мотивації. Модель мотивації.

Мотивація як функція військового управління є процесом спонукання себе і підлеглих до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей військової організації. Завдання командирів - визначити істинні спонукання підлеглих для дій з максимальною віддачею і забезпечити умови для реалізації потенціалу підлеглих.

Люди працюють кінець кінцем для того, щоб задовольнити свої потреби

Потреба - це усвідомлення відсутності чого-небудь або нужда в чому-небудь, зухвалий у людини стан дискомфорту або спонукання до дії. Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про їх існування можна судити лише по поведінці підлеглих.

Проте наявність одних потреб ще недостатньо, щоб людині проявляти свою активність. Окрім них активну діяльність людей обумовлюють мотиви і стимули.

Мотив це усвідомлені або неусвідомлені внутрішні спонукання до дій, спрямованих на задоволення потреб. Потреба людини зазвичай визначається не одним мотивом, а їх сукупністю. Співвідношення різних мотивів, що впливають на поведінку людей, утворюють його індивідуальну **мотиваційну структуру**. Ця структура обумовлюється рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, цінностями і ін. Така структура досить стабільна, але піддається цілеспрямованому формуванню, наприклад в процесі виховання.

Для успішного керівництва підлеглими командир повинен хоч би у загальних рисах уявляти, чого хочуть і чого не хочуть, до чого прагнуть його підлеглі. Виходячи з цього, він або змінює мотиваційну структуру їх поведінки, розвиваючи бажані мотиви або послабляючи небажані, або здійснює пряму дію на поведінку, тобто здійснюючи мотивацію.

Мотивація - це процес дії на людину з метою спонукання його до певних дій. Мотивація складає серцевину і основу управління людиною. Ефективність

управління в дуже великому ступені залежить від того, наскільки успішно здійснюється процес мотивації. Мотивація людей здійснюється шляхом використання різних прийомів і способів (мотиваторів) впливу на людину. Мотиваторами служать різні типи «заохочення - не заохочення», «покарання - не покарання», «примуси - не примуси». При цьому мотиватор як спосіб впливу, може бути застосований до людини до початку і після здійснення дії, Міра дії на людину одного і того ж мотиватора може бути різною залежно від того, коли здійснюється його застосування.

Таким чином, для військової організації, під мотивацією розуміється процес, при якому командир спонукає підлеглих до виконання завдання для досягнення цілей військової організації (можна додати так само, що цей процес спонукає себе до діяльності для досягнення особистих цілей).

Модель мотивації.

Процес мотивації через потреби включає (рис.3):

- 1) встановлення незадоволених потреб і формування цілей, спрямованих на задоволення потреб;
- 2) спонукання до дій (мотив);
- 3) визначення дій, необхідних для задоволення потреб, і їх здійснення;
- 4) перевірка: мета досягнута?: Так - припинення виконання завдання, Немає - визначення результату задоволення потреб. При неповному задоволенні процес повторюється до тих пір, поки мета не буде досягнута. Практично цей процес протікає набагато складніше внаслідок впливу особових якостей індивіда : для одного виниклі труднощі стають непереборними, інший отримує від цього додатковий заряд життєвих сил і досягає поставленої мети.

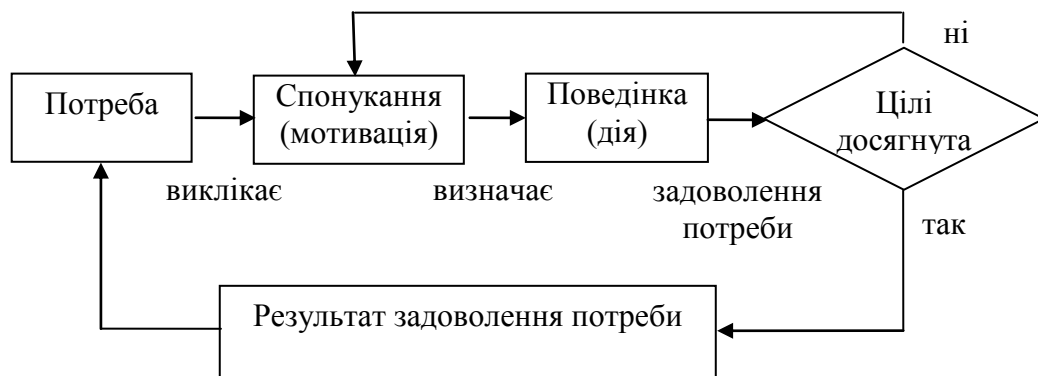


Рис. 3. Спрощена модель мотивації.

Існує багато підходів до мотивації, починаючи від примусу («батога і пряника») і кінчаючи сучасними підходами.

Прибічники політики «батога і пряника» дотримуються думки про те, що людина за своєю природою ледача, хитра, егоїстична, хоче поменше дати і більше узяти; отже, необхідно постійно змушувати його до праці і систематично заохочувати за досягнення високих результатів.

Сучасні підходи що спираються на теорії мотивації, які розділяються на дві групи: змістовні і процесуальні. Змістовні теорії ґрунтуються на ідентифікації тих внутрішніх потреб, які примушують людей діяти так, а не інакше. Процесуальні теорії ґрунтуються в першу чергу на тому, як поведуться люди з урахуванням їх сприйняття і пізнання.

До змістовних теорій мотивації відносяться: теорія ієрархічних потреб А. Маслоу, теорія До. Альдерфера, теорія придбаних потреб Д. Мак-Клелланда, теорія двох чинників Ф. Герцберга.

До процесних теорій відносяться: теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості (рівність) С. Адамса, модель Портера - Лоуера та ін.

2.2. Ієрархічність потреб за Маслоу.

Практикуючий фізіолог, психолог і психоаналітик Абрахам Маслоу (1908-1970), спостерігаючи за своїми пацієнтами, дійшов висновку, що багато проблем у них виникає через нездатність задовольнити свої потреби.

Маслоу всі потреби людини поділив на первинні й вторинні (рис. 4).

Послідовники А. Маслоу вибудували ієрархію потреб у вигляді піраміди (рис. 4).

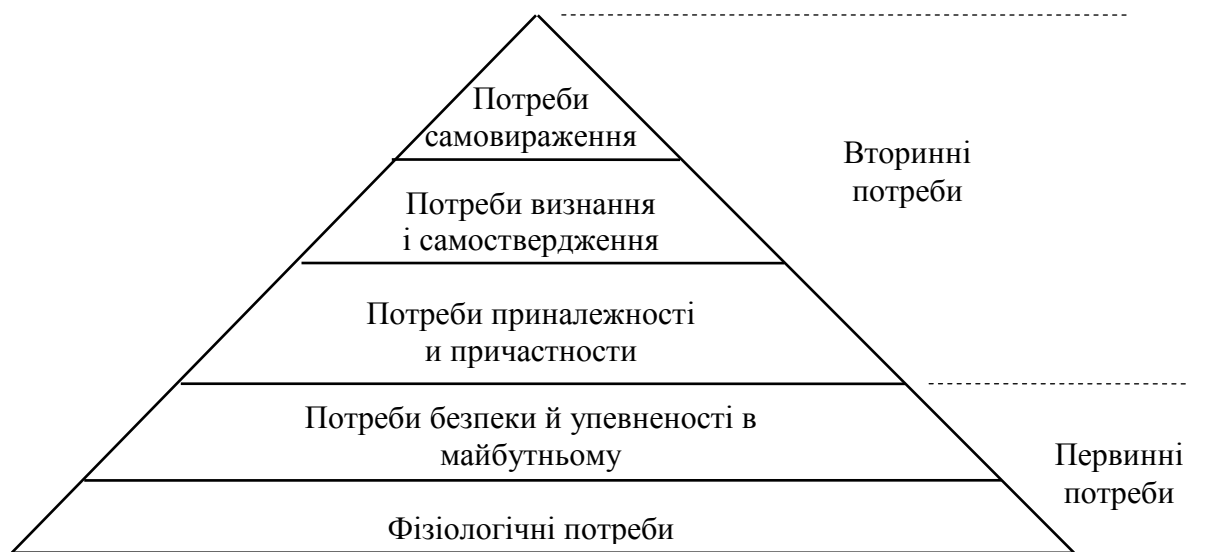


Рис. 4. Піраміда (ієрархія) потреб Маслоу

Дамо коротку характеристику цих потреб і практичні рекомендації командирові з управління підлеглими з такими потребами.

Фізіологічні потреби. Поза організацією – це їжа, вода, повітря, можливість реалізації інстинктів. В організації – заробітна плата, тобто потреби, які людина повинна задовольнити, щоб вижити, щоб підтримувати організм у життєздатному стані. Військовослужбовці, які працюють в основному для задоволення цих потреб, мало цікавляться змістом виконуваного завдання, вони концентрують свою увагу на умовах виконання завдання, зручності на робочому місці, можливості уникнути втоми тощо. Для управління підлеглими командирові необхідно забезпечувати їх виживання і створити умови виконання завдання, що не дуже обтяжують їх існування.

Потреби безпеки й упевненості в майбутньому. Поза організацією – це відсутність війн, насильства, чистота природного середовища. В організації – це безпека праці, гарантії зайнятості. Ця група потреб пов'язана із прагненням і бажанням військовослужбовців перебувати в стабільному й безпечному стані, що захищають від страху, болі, хвороб та інших страждань, які може принести життя людині. Військовослужбовці з такими потребами прагнуть уникати хвилюючих ситуацій, люблять порядок, чіткі правила, ясні структури. Вони оцінюють виконане завдання з позиції забезпечення стабільного існування в майбутньому. Для військовослужбовця, що перебуває під впливом цих потреб,

важливі гарантії служби, пенсійне забезпечення, гарантії медичного обслуговування. Люди з такими потребами прагнуть застрахуватися в прямому й переносному сенсі від можливості несприятливих подій і змін, створюючи страховий потенціал, зокрема, за рахунок навчання й освіти. Військовослужбовці із загостреною потребою безпеки прагнуть уникати ризику, внутрішньо протидіють змінам і перетворенням. Для управління такого роду підлеглими слід створювати зрозумілу й надійну систему свідомого страхування, застосовувати чіткі й справедливі правила регулювання їх діяльності, не залучати їх до прийняття ризикованих рішень і вчинення дій, пов'язаних з ризиком і змінами.

Потреби приналежності й причетності. Поза організацією – це родина, друзі, суспільні групи. В організації – це приналежність до груп військовослужбовців (відділення, взвод, рота), ставлення клієнтів, колег, менеджерів. Людина з такими потребами прагне участі в спільних діях, вона прагне дружби, любові, бути членом якихось об'єднань, брати участь у суспільних заходах тощо. Якщо для людини дана група потреб є провідною, вона дивиться на свою роботу, по-перше, як на приналежність до колективу й, по-друге, як на можливість установити гарні й дружні стосунки зі своїми колегами. Стосовно таких військовослужбовців управління має носити форму дружнього партнерства, для них треба створювати умови для спілкування на роботі. Гарний результат дає групова форма організації праці, групові заходи, що виходять за межі виконання завдання, а також нагадувати військовослужбовцям про те, що їх цінують колеги по службі.

Потреби визнання й самоствердження. Поза організацією – це схвалення родини, друзів, суспільних груп і суспільства в цілому. В організації – визнання високого професійного статусу, покладання на себе додаткових обов'язків, кредит довіри з боку керівництва. Дана група відкриває бажання військовослужбовців бути компетентними, сильними, здатними, впевненим у собі, щоб навколишні визнавали їх такими й поважали за це. Військовослужбовці з даними потребами прагнуть лідерського положення або положення визнаного авторитету при вирішенні завдань. При управлінні такими підлеглими треба використовувати різні форми виявлення визнання їх заслуг. Для цього корисними можуть бути присвоєння титулів і звань, висвітлення в пресі їх дій, згадування командуванням у публічних виступах їх заслуг, вручення різного роду нагород тощо.

Потреби самовираження. Поза організацією – це освіта, вірування, хобі, особистісний розвиток, прояв творчості. В організації – це можливості для навчання, просування по вертикалі, прояви творчих здібностей. Дана група поєднує потреби, що виражають прагнення військовослужбовця до найбільш повного використання своїх знань, здібностей, умінь і навичок. Дані потреби набагато більше, ніж потреби інших груп, носять індивідуальний характер. Це потреби військовослужбовця у творчості в широкому розумінні цього слова. Військовослужбовці із цією потребою відкриті до сприйняття себе й оточення, творчі й незалежні. При управлінні такими підлеглими треба намагатися давати їм оригінальні завдання, що дозволяють реалізовувати їх здібності, давати загальну волю у виборі засобів рішення завдань і залучати до виконання завдання, що вимагає винахідливості й творення.

Розташовуючи потреби по рівнях (див. рис. 3), Маслоу намагався показати, що в першу чергу вимагають задоволення потреби низьких рівнів (первинні потреби), а після того, як вони будуть задоволені, виникає необхідність задоволення потреб більш високого рівня. Однак ця ієрархічна структура не завжди є твердою. В умовах реального життя іноді порушується встановлений порядок переходу з одного рівня до іншого. Людина, внаслідок складності й багатогранності натури, іноді жертвує первинними потребами для досягнення вторинних. Основний довід опонентів Маслоу полягав у тому, що він не враховує індивідуальності людини і досвіду, що накопичується. Наприклад, окремі підлегли всіма силами прагнуть до влади, самовираження, тоді як багато зовсім байдужі до цих категорій. Немаловажне значення має життєвий досвід: чинник стабільності до кінця життя залишається найважливішим.

Як видно, у природі не існує чіткої п'яти рівневої структури потреб, усе набагато складніше, однак це зовсім не означає, що теорію Маслоу не можна застосовувати на практиці. Командир повинен використовувати ідеї, закладені в класифікацію потреб, з урахуванням конкретних умов, пам'ятаючи, що це не догм

III. ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА

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

Професор кафедри

“ ___ ” _____ 20__ р.

Анатолій КУРТОВ