



# Довідкові настанови

з професійного розвитку  
сержантського і старшинського  
корпусу





# **Довідкові настанови**

з професійного розвитку  
сержантського і старшинського  
корпусу



Версія перша, січня 2020

# ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| <b>ПЕРЕДМОВА</b> .....   | 5  |
| <b>МЕТА</b> .....  | 9  |
| <b>ВСТУП</b> .....   | 10 |
| <b>Розділ 1: Складові професійного сержантського корпусу</b> ..... | 11 |
| 1-0. Професійний сержантський склад: .....                         | 11 |
| 1-1. Завдання, функції і обов'язки: .....                          | 11 |
| 1-2. Відносини сержант – офіцер: .....                             | 14 |
| 1-2.а. Концепція командної групи: .....                            | 14 |
| 1-2.б. Наділення сержантів повноваженнями: .....                   | 14 |
| 1-3. Канал підтримки сержантів: .....                              | 15 |
| <b>Розділ 2: Законодавство, політика, статут і доктрини</b> .....  | 16 |
| 2-0. Законодавство .....   | 16 |
| 2-1. Політика: .....   | 16 |
| 2-2. Статут: .....   | 16 |
| 2-3. Доктрини: .....   | 16 |
| <b>Розділ 3: Ресурси</b> .....                                     | 17 |
| 3-0. Ресурси .....   | 17 |
| 3-1. Людський капітал .....  | 17 |
| 3-2. Матеріальні ресурси .....                                     | 17 |
| 3-3. Фінансові ресурси .....                                       | 17 |
| <b>Розділ 4: Система управління персоналом</b> .....               | 18 |



|      |   |    |
|------|---|----|
| 4-0. | Прийом на військову службу.....   | 18 |
| 4-1. | Запобігання текучості кадрів.....   | 18 |
| 4-2. | Заробітна плата, надбавки і компенсації.....  | 18 |
| 4-3. | Управління кар'єрним зростанням (Відбір персоналу, просування кар'єрними сходами і призначення на посади):..... | 19 |
| 4-4. | Привілеї, пільги і заохочення:.....   | 19 |
| 4-5. | Перекваліфікація: .....   | 20 |
| 4-6. | Вихід на пенсію: .....  | 20 |

**Розділ 5: Система професійної військової освіти сержантського складу.....** 21

|      |                                     |    |
|------|-------------------------------------|----|
| 5-0. | Політика: .....                     | 21 |
| 5-1. | Вироблення навчальних планів: ..... | 21 |
| 5-2. | Розвиток викладацького складу:..... | 21 |
| 5-3. | Освітні об'єкти і ресурси:.....     | 21 |
| 5-4. | Забезпечення якості освіти:.....    | 21 |

**ВИСНОВКИ.....** 23

**Автори Довідкових настанов з професійного розвитку сержантського корпусу.....** 25



Зустріч робочої групи написання Довідкових настанов з професійного розвитку сержантського і старшинського складу, Сен-Жан-сюр-Рішельє, Канада, Травень 2019

# ПЕРЕДМОВА<sup>1</sup>

*«Найкращий спосіб навчити – це власний приклад. Перш, як намагатися пробудити у душі солдата благородні почуття, необхідно, щоб ці почуття міцно закріпилися у душі сержанта».*

капітан Константен,  
«Довіра: Нарис з військової психології», 1908 р.

Сподіваюся, що ці Довідкові настанови стануть корисним інструментом у створенні і розбудові професійного сержантського корпусу. Як нам відомо з власного досвіду, створення компетентного, стійкого і гнучкого сержантського корпусу вимагає від національних збройних сил застосування комплексного підходу, а також надання сержантам належних повноважень з боку політичного і військового керівництва усіх рівнів.

Сержанти і старшини, які усвідомлюють свою унікальну роль у військовій ієрархії і розвивають відносини довіри зі своїми офіцерами і рядовими, є каталізатором ефективності збройних сил. Добре сформований сержантський склад сприяє підвищенню готовності, боєздатності і морального стану підлеглих, що йде на користь збройним силам загалом.

Починаючи з 2009 року, у рамках Програми вдосконалення військової освіти групи фахівців з питань професійного розвитку сержантського складу надають допомогу державам-партнерам щодо розбудови і вдосконалення програм освіти і підготовки сержантського складу. І тепер ми з радістю представляємо Вашій увазі ці Довідкові настанови.



Марк Ді Паоло  
Директор програми розбудови оборонних інституцій і спроможностей,  
Штаб-квартира НАТО

<sup>1</sup> Використання термінів: Терміни, що застосовуються у цьому документі не мають гендерного забарвлення. Терміни, які позначають «гендер», не використовуються виключно для позначення чоловіків або жінок. Термін «збройні сили» застосовується до усіх видів збройних сил (ВПС, ВМС, Сухопутні війська або інші види національних збройних сил). Термін «військовослужбовець» застосовується до особового складу усіх видів збройних сил



NORTH ATLANTIC TREATY ORGANIZATION  
ORGANISATION DU TRAITÉ DE L'ATLANTIQUE NORD  
HEADQUARTERS SUPREME ALLIED COMMANDER TRANSFORMATION

7857 BLANDY ROAD, SUITE 100  
NORFOLK, VIRGINIA, 23551-2490



ACT/JFD/TT-2190/SER:

КОМУ: Див. список розсилки

ТЕМА: **Затвердження Довідкових настанов з професійного розвитку сержантського і старшинського складу як офіційного довідкового документа НАТО.**

ДАТА: грудень 2019 року

Посилання: Довідковий навчальний план Програми професійної військової освіти сержантського і старшинського складу від 2013 року.

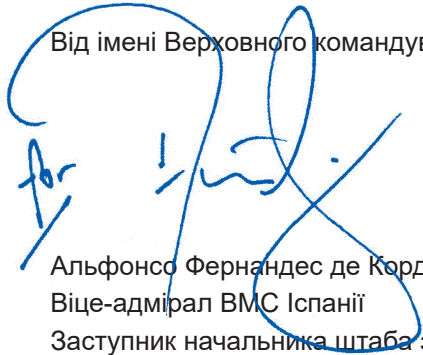
1. З огляду на постійний інтерес до розбудови професійного сержантського корпусу у країнах-партнерах, я переконаний, що Довідкові настанови з професійного розвитку сержантського і старшинського складу можуть братися за основу державами-партнерами для розбудови і розвитку власних моделей освіти, вироблення національних програм професійного розвитку, а також слугувати підвищенню оперативної сумісності між збройними силами НАТО і держав-партнерів. У зв'язку з цим, я радий підтримати і сприяти діалогу щодо Довідкових настанов з професійного розвитку сержантського і старшинського складу, публікуючи цей путівник як офіційний документ НАТО у належних структурах взаємодії з партнерами.

2. Прагнучи сприяти співробітництву задля розбудови безпеки шляхом забезпечення освіти і професійного розвитку сержантського складу, фахівці Програми вдосконалення військової освіти від імені НАТО виробили Довідкові настанови з професійного розвитку сержантського і старшинського складу. Цей документ є путівником, який доповнює

Довідковий навчальний план Програми професійної військової освіти сержантського складу. Він сприятиме визначенню критичних галузей, які потребують вдосконалення на шляху до розбудови професійного сержантського корпусу у національних збройних силах. Створення потужної основи і вироблення ключових орієнтирів для розвитку особового складу сприятиме формуванню професійного, наділеного повноваженнями, освіченого і вмотивованого сержантського корпусу. Отже, я закликаю авторів освітніх програм для сержантського складу у державах-партнерах ознайомитися з цим документом і поширити його у національних збройних силах своїх країн.

3. У разі виникнення будь-яких запитань, звертайтеся до головного сержант-майора Верховного командування ОЗС НАТО з питань трансформації Тібора Богдана, за адресою електронної пошти: Tibor.Bogdan@act.nato.int.

Від імені Верховного командування ОЗС НАТО з питань трансформації



ACOS JPD  
BG LESINS

Альфонсо Фернандес де Кордова  
Віце-адмірал ВМС Іспанії  
Заступник начальника штаба з питань розбудови об'єднаних сил



# МЕТА

Цей документ є путівником, що доповнює Довідковий навчальний план Програми професійної військової освіти (ПВО) сержантського і старшинського корпусу, який винятково присвячено структурі і змісту курсів підготовки для сержантів. Водночас Довідкові настанови з професійного розвитку сержантського і старшинського корпусу покликані допомогти країнам й експертній спільноті, яка опікується Програмою вдосконалення військової освіти, визначити галузі, де потреби розбудови сержантського і старшинського корпусу не є виключно освітніми. Розбудова міцної основи, включаючи визначення ключових орієнтирів для особового складу, сприятиме формуванню професійного, наділеного належними повноваженнями, освіченого і вмотивованого сержантського корпусу. Ось чому ми рекомендуємо використовувати цей путівник для визначення різних необхідних складових розбудови професійного сержантського корпусу паралельно з усвідомленням викликів, які можуть уповільнювати цей процес.



Зустріч робочої групи написання Довідкових настанов з професійного розвитку сержантського і старшинського складу, Сен-Жан-сюр-Рішельє, Канада, Травень 2019

# ВСТУП

У цьому путівнику викладено основоположні концепції, на яких ґрунтується розвиток професійного сержантського корпусу, починаючи насамперед з системного підходу, який слугуватиме започаткуванню і управлінню процесом розбудови сержантського корпусу. Серед ключових напрямів, на яких мають бути зосереджені зусилля, такі: Завдання, функції і обов'язки; Політика і доктрини; Управління ресурсами; Управління кадрами; а також система освіти і підготовки сержантів.

З метою усунення прогалин рекомендується застосування такого інструменту планування, як процес «DOTMLPF-І» (Від англ. «доктрина, організація, підготовка, матеріальне забезпечення, лідерство, кадри, засоби й оперативна сумісність»), а також критеріїв «SMART» (від англ. «конкретний, вимірюваний, досяжний, доцільний і обмежений в часі», що є мнемонічною абрєвіатурою англійського «smart» – розумний) у застосуванні до збройних сил:

- 1) Доктрини: спосіб ведення бойових дій, наприклад, з наголосом на маневреній війні, повітряно-наземних загальновійськових операціях тощо.
- 2) Організація: організація військових підрозділів; дивізій, підрозділів ВПС тощо.
- 3) Підготовка: як забезпечити підготовку до тактичних бойових дій; від базової підготовки до індивідуальної підготовки вищих рівнів, різні види колективної підготовки військових підрозділів, спільні навчання тощо.
- 4) Матеріальне забезпечення: сукупність ресурсів, необхідних для оснащення військових підрозділів, забезпечення зброєю і запчастинами тощо з метою гарантування бойової ефективності.
- 5) Лідерство і освіта: як забезпечити підготовку командирів для управління веденням бойових дій від рівня «відділення» до рангу генерала/адмірала; а також професійний розвиток.
- 6) Кадри: наявність кваліфікованого персоналу для мирного, військового часу та для залучення під час інших екстрених ситуацій.
- 7) Засоби: нерухоме майно, установки і промислові об'єкти, які забезпечують діяльність збройних сил.
- 8) Оперативна сумісність: здатність взаємодіяти зі збройними силами інших держав.

Рекомендується застосування критеріїв «SMART» і цілісного підходу на усіх рівнях функціонування сержантського і старшинського складу з таких аспектів, як проведення операцій, навчання, освіта, підготовка, розвиток партнерства і застосування військових підрозділів, з метою визначення і усунення недоліків у наявному потенціалі збройних сил.

## Розділ 1: Складові професійного сержантського корпусу

### 1-0. Професійний сержантський склад:

Ознаками військової професії є такі: надання переваги службовому над особистим, усвідомлення того, що застосування збройних сил має бути правомірним, а також прийняття концепції необмеженої відповідальності. Представники військової професії мають систематизований, спеціалізований набір знань і навичок військовослужбовця, який вони поступово накопичують під час проходження освіти, підготовки і набуття досвіду. Представники військової професії поділяють набір цінностей і переконань, які закладено у військовому моральному кодексі і які скеровують їхні дії у виконанні службових обов'язків. Ці цінності також забезпечуючи їм довіру і впевненість з боку суспільства, якому вони служать. Кінцева мета полягає в тому, щоб забезпечити професійному сержантському корпусу належне місце у складі військової професії.

### 1-1. Завдання, функції і обов'язки:

У сучасних збройних силах сержант – це професійно розвинутий лідер, а сержантський корпус становить «хребет» збройних сил будь-якої держави. Професійні сержанти – це інструктори і наставники, які надають підтримку командуванню, застосовуючи тактичні і технічні фахові знання в інтересах виконання завдань операції, а також забезпечують тренування, піклування про особовий склад і військову дисципліну. Функції сержантів можуть бути різноманітними, починаючи від лідерства, комунікації, фахового забезпечення до наставництва і надання порад. Професійні сержанти прагнуть досягти досконалості і наполегливо працюють задля досягнення найвищих стандартів навичок, знань і атрибутів військової професії. Взаємна довіра і відданість спільним цілям – ці дві характеристики підкріплюють відносини між сержантами і офіцерами.

Сержанти служать на посадах тактичного, оперативного та стратегічного рівнів. Вони можуть бути лінійними керівниками або служити у військових штабах. Від них залежать складні тактичні операції, ухвалення рішень на основі наміру командира і дії у рамках багатогалузевих операцій. Сержанти відповідають за забезпечення дотримання стандартів і дисципліни, здійснюють підготовку особового складу, є взірцем для наслідування і піклуються про підлеглих. У складі функціональних органів таких, як командування і штаби, штабні сержанти виконують завдання, пов'язані зі штабними процесами, ґрунтуючись на набутих знаннях, професійній компетенції і відповідному досвіді.

Нижче наведено модель загальних настанов щодо характеристик лідерства сержантів залежно від звання:

## Настанови щодо сержантського складу НАТО

### Командний рівень /OR 9

Це найвище сержантське звання, кульмінація кар'єри професійного сержанта. Сержант командного рівня – це старший радник командира і командування штабного елемента. Сержанти командної ланки формують рекомендації командувачу з усіх питань, що стосуються усіх інших військових звань. Вони забезпечують виконання політики, дотримання стандартів, а також бойову ефективність, поведінку військовослужбовців, ефективну підготовку і підтримання військової дисципліни у підрозділах. Сержанти командного рівня здійснюють контроль професійного розвитку військовослужбовців усіх інших звань. Вони є посадовцями найвищого рангу і забезпечують контроль на тактичному, оперативному і стратегічному рівнях з метою втілення наміру командира. Зважаючи на важливість ролі сержантів командної ланки, вона не може розглядатися як другорядна, адже такий стан речей може ставити під загрозу цілісність концепції командної групи.

### OR 9

Найдосвідченіший сержант вищої ланки у структурі сержантського корпусу НАТО. Має розвинуті лідерські навички і багатий досвід, завдяки якому має підвищену спроможність успішно запроваджувати планування і управління з метою досягнення завдань колективних місій. Сержант вищої ланки надає поради членам військового штабу, здійснює підготовку і забезпечує наставництво підлеглих, а також координує та наглядає за перебігом тренувань. Він оцінює бойову ефективність підрозділу і забезпечує дотримання стандартів. До того ж сержанти вищої ланки наглядають за моральним станом і добробутом особового складу, професійним розвитком військовослужбовців інших звань і забезпечують дотримання відповідних стандартів. Сержанти рівня «OR-9» є взірцем для решти сержантського складу та молодших офіцерів і радниками штабів вищого командування.

### OR 8

Має просунуті лідерські навички і багатий досвід, завдяки якому успішно здійснює планування і управління в інтересах забезпечення успіху колективної місії. Надає поради у військовому підрозділі, а також старшому командуванню і забезпечує наставництво підлеглих, координує і наглядає за перебігом підготовки. Оцінює ефективність військового підрозділу і забезпечує дотримання стандартів.

|               |  |
|---------------|--|
| <b>OR 7</b>   | Сержанти рівня «OR-7» вже мають істотні повноваження і вважаються ключовим елементом у складі командної структури. Вони зосереджують свій значний досвід і лідерські навички на забезпеченні успіху виконання колективної місії і відповідають за ефективне управління великою кількістю особового складу і техніки. На цьому рівні від старшого сержантського складу очікується спроможність надавати вивірені поради вищому командуванню.  |
| <b>OR 6</b>   | Цеперше сержантське звання вищої ланки у системі сержантського корпусу НАТО. Зазвичай сержантів рівня «OR-6» призначають на посади, які передбачають істотну відповідальність. Сержантам рівня «OR-6» підпорядковано велику кількість особового складу і техніки. Вони вже мають істотний досвід і здатність забезпечувати лідерство та вміють пристосовувати свою сферу впливу до різних обставин, що можуть виникати. Важливо зауважити, що у збройних силах деяких держав НАТО першим сержантським званням вищої ланки вважається «OR-7».               |
| <b>OR 5</b>   | Сержанти рівня «OR-5» більше за інші сержантські звання впливають на підпорядкований особовий склад. Вони здійснюють лідерство власним прикладом, демонструючи особисту відданість стандартам, водночас забезпечуючи дотримання цих стандартів особовим складом з метою підтримання належних порядку і дисципліни, а також військової підготовки, зовнішнього вигляду і загального добробуту підлеглих. Безумовно має компетенцію для забезпечення належного виконання завдань, запровадження лідерства, піклування про підлеглих і сприяння успіху місії. |
| <b>OR 4</b>   | Перше командне звання серед сержантського складу у системі сержантського корпусу НАТО. Відповідає за належні порядок і дисципліну, підготовку, зовнішній вигляд і загальний добробут підлеглих.  |
| <b>OR 1-3</b> | Це початкові сержантські звання у військовій структурі. Від них очікується дотримання стандартів поведінки національних збройних сил, виконання наказів командирів і правил військової служби. Примітка: Національні системи просування у військовому званні різняться, отже з метою забезпечення належного поведіння з цими сержантськими званнями початкового рівня важливо зважувати такі чинники, як тривалість перебування військовослужбовця у даному званні, вислуга років, вік та досвід.  |

## **1-2. Відносини сержант – офіцер:**

Відносини сержант – офіцер мають вагомe значення для військової професії. Власне існування двох окремих корпусів у складі збройних сил відбиває комплексний характер військової професії, а також необхідності її належної організації і структурування, щоб збройні сили були в змозі виконувати чисельні покладені на них обов'язки. Сержанти беруть участь у підготовці особового складу, сприяють професійному розвитку і забезпечують наставництво молодших офіцерів. У такий спосіб між сержантами і офіцерами формуються особисті і професійні відносини на ґрунті взаємної довіри і спільних цілей.

### **1-2.а. Концепція командної групи:**

До складу командної групи входять командир і старший у званні сержант підрозділу. Концепція командної групи за характером покликана бути взаємодоповнюючою, а професійне партнерство, що ґрунтується на відданості, забезпечує взаємодоповнюючі зусилля з метою втілення у життя наміру командира. Завдяки концепції командної групи у командира є співрозмовник, здатний надавати конструктивні поради щодо варіантів дій, якими може скористатися командир, підтримувати його рішення і забезпечувати зворотній зв'язок за підсумками виконання цих рішень. Командна група поділяє відповідальність за здійснення лідерства і спільно несе тягар, пов'язаний із забезпеченням командування.

Відносини у складі командної групи починаються вже на рівні взводу і тривають аж до найвищого рівня командування. На нижчому рівні командування досвідчені сержанти зазвичай працюють у парі з молодшим офіцером. У цьому випадку вони є наставниками і радниками офіцера з питань особового складу, особливо з таких аспектів, як моральний стан і добробут. У міру просування сержантів і офіцерів кар'єрними сходами, роль сержантів розширюється, а наголос переміщується на формування з них радників командира.

### **1-2.б. Наділення сержантів повноваженнями:**

Завдання, функції і обов'язки сержантів і офіцерів є окремими і відмінними між собою. Для того, щоб сержанти і офіцери усвідомлювали механізми взаємодії з метою досягнення наміру командира, необхідно чітко розрізняти їхні відповідні функції. Щоб успішно проводити багатовимірні (мультідоменні), сержанти

мають бути наділені повноваженнями по усьому ланцюгу командування, від тактичного до оперативного і стратегічного рівнів. Владні повноваження офіцерів мають формальну основу. Натомість, авторитет сержантів ґрунтується на лідерстві і здійсненні впливу, адже вони виконують як складніші, так і прості щоденні завдання. Завдяки цьому військові командувачі можуть максимально використовувати службовий час для виконання безпосередніх обов'язків.

Мудрий лідер усвідомлює, що найліпший спосіб створення ефективної організації – це наділення сержантів повноваженнями. У разі належного наділення сержантів повноваженнями, із набуттям досвіду і освіти їхня здатність виконувати дедалі складніші завдання відповідно зростатиме.

### **1-3. Канал підтримки сержантів:**

Канал підтримки сержантів забезпечує запровадження визначеної політики, виконання директив і наказів, дотримання стандартів і показників бойової ефективності військових підрозділів, а також видання настанов щодо освіти і професійну поведінку й поводження особового складу. Канал підтримки NCO забезпечує дотримання встановленої політики, виконує директиви та накази, забезпечує дотримання стандартів і продуктивності, надає рекомендації щодо навчання та навчання, а також сприяє професійній поведінці. До того ж у рамках каналу підтримки сержантів повинно бути усвідомлення наміру командира, щоб сформулювати вказівки для забезпечення його виконання в усіх підрозділах.



Зустріч робочої групи написання Довідкових настанов з професійного розвитку сержантського і старшинського складу, Сен-Жан-сюр-Рішельє, Канада, Травень 2019

## Розділ 2: Законодавство, політика, статут і доктрини

### 2-0. Законодавство:

Виходячи з бачення процесу розбудови професійного сержантського і старшинського корпусу, може виникнути потреба здійснити перегляд поточної структури сил або відповідного законодавства. Законодавство повинно забезпечувати підґрунтя професійного сержантського корпусу шляхом визначення бюджету і структури сил для підрозділів дійсної військової служби і резервних компонентів. На цьому етапі має бути розроблено законодавство, що регулює правові міркування, виходячи з потреб національних збройних сил.

### 2-1. Політика:

Міністерство оборони (МО) відповідає за вироблення політики на основі чинного законодавства і структури сил. У процесі розбудови професійного сержантського корпусу на основі чинного законодавства оборонна політика забезпечує правові рамки і повноваження для запровадження комплексної системи професійного розвитку сержантського корпусу. У цій політиці буде відображено такі критерії, як система грошового забезпечення, придбання військової техніки, програми освіти і підготовки, система управління кадрами тощо.

### 2-2. Статут:

Статут є похідним політики і слугує визначенню таких параметрів системи професійного розвитку сержантського складу, як структура, роль, завдання, повноваження, управління кар'єрним зростанням, вимоги до освіти і підготовки тощо.

### 2-3. Доктрини:

Доктрини своєю чергою ґрунтуються на статуті, концепціях, дослідженнях і аналізі набутого досвіду тощо. Політика визначає, **що** збройні сили повинні робити, тоді як доктрини пояснюють **чому** вони мають це робити (філософське обґрунтування) і **як** (необхідні дії) вони повинні це робити з метою забезпечення функціонування збройних сил відповідно до нормативної бази. Доктрини видаються у вигляді різних офіційних документів, які визначають тактику, прийоми та процедури, і включають такі документи, як польові і технічні статутути, посібники з підготовки особового складу тощо.

## **Розділ 3: Ресурси**

### **3-0. Ресурси:**

Розбудова професійного сержантського і старшинського корпусу потребує істотних ресурсів. Саме тут можуть виникати значні труднощі, адже ресурси збройних сил не є необмеженими, і військовим підрозділам часто доводиться змагатися за свій бюджет. Старші лідери (кожен на своєму рівні) повинні повідомляти, якого рівня пріоритетності вони надають завданням професійного розвитку сержантів, коли йдеться про витрату бюджетних коштів, а також здійснювати ефективну комунікацію з відповідальними за формування бюджету і розподіл ресурсів (як фінансових, так і кадрових, виділення військової техніки тощо).

### **3-1. Людський капітал:**

Поняття «людський капітал» передбачає призначення на посади найкраще підготованих кандидатів, у належному місці і в належний час, виходячи з їхнього досвіду, навичок, знань і професійних атрибутів. Управління людським капіталом здійснюється за допомогою системи управління кадрами у збройних силах. Така система необхідна для розбудови і забезпечення професійного сержантського корпусу. Ця система і підсистеми забезпечують такі програми, як набір на військову службу, управління кар'єрним зростанням, оцінювання, визнання заслуг, запобігання текучості кадрів, грошове забезпечення, вихід на пенсію тощо. Усе це необхідно для гарантування передбачуваності і стабільності упродовж усієї кар'єри військовослужбовця.

### **3-2. Матеріальні ресурси:**

Управління матеріальними ресурсами відбувається за допомогою системи логістики, яка охоплює процеси придбання і постачання, виділення обладнання, технічне обслуговування, виділення ресурсів на забезпечення підготовки (навчальні центри, приміщення для проведення занять, босприпаси тощо), а також вилучення цих ресурсів.

### **3-3. Фінансові ресурси:**

Визначення, виділення і управління фінансовими ресурсами залежить від типу фінансування. Для досягнення поставлених завдань мають бути передбачені і забезпечені чіткі критерії фінансування.

## Розділ 4: Система управління персоналом

### 4-0. Прийом на військову службу:

Прийом на військову службу – це процес заохочення, відбору і призначення кандидатів на посади у збройних силах. У разі прийому на військову службу нових кандидатів, слід враховувати певні стандарти відбору персоналу. Йдеться, зокрема, про громадянство, рівень освіти, наявність відкритих судових справ, стан здоров'я, результати перевірки на безпеку, а також фізичну форму. До того ж слід розглянути можливість запровадження цілеспрямованих кампаній і надання пільг у разі вступу на військову службу для недоукомплектованих військових спеціальностей, а також для військових посад, пов'язаних з підвищеною небезпечкою.

### 4-1. Запобігання текучості кадрів:

Існує чимало методів запобігання текучості кадрів з метою утримання на військовій службі компетентних і кваліфікованих військовослужбовців. Нижче наведено деякі з них:

- 1) Заробітна плата, надбавки і компенсації (Див. параграфи 4-2)
- 2) Рівень життя (військовослужбовців і членів сімей)
- 3) Управління кар'єрним зростанням, включаючи просування у званні (Див. параграф 4-3)
- 4) Можливості здобуття освіти й підготовки (Див. Розділ 5)
- 5) Можливості кар'єрного зростання
- 6) Визнання заслуг
- 7) Привілеї, пільги і заохочення (Див. параграфи 4-4)
- 8) Програми пенсійного забезпечення (Див. параграфи 4-6)

### 4-2. Заробітна плата, надбавки і компенсації:

Шкала грошового забезпечення сержантського складу має бути справедливою і сумірною з розміром заробітної плати офіцерів і цивільних. Слід запровадити систему, яка визначала б розмір відшкодування, заохочень і надбавок з метою покриття фінансових витрат і винагороди за труднощі військової служби, участь в операціях, переїзди і робочі відрядження. Необхідно враховувати виділення коштів на забезпечення житлом або надання службового житла, індексацію грошового забезпечення з урахуванням зростання вартості життя, а також відшкодування витрат, пов'язаних зі службовими відрядженнями. Необхідно також розглянути можливість надбавок за особливі умови служби або конкретні військові спеціальності та посади.

#### **4-3. Управління кар'єрним зростанням (Відбір персоналу, просування кар'єрними сходами і призначення на посади):**

Необхідно створити систему управління кар'єрним зростанням, яка була б прозорою, інклюзивною, без обмежень на гендерному ґрунті і давала б змогу відібрати, підвищувати у званні (за потребою) і призначати на посади найкращих кандидатів у належному місці і в належний час. Також слід розробити план розвитку кар'єри для кожної конкретної спеціальності, у якому були б визначені критерії просування кар'єрними сходами. На належному рівні військових звань мають проводитися наради з відбору кандидатів з метою гарантування прозорого процесу, як централізованого, так і децентралізованого або змішаного. Запровадження прогресивної системи сержантських звань дасть змогу управляти талановитими кадрами на молодшому, середньому і вищому рівнях. Шляхом створення структури, яка урівноважувала б завдання, функції і обов'язки сержантського і офіцерського корпусів у діапазоні регулювання, буде забезпечено підвищення ефективності і боєготовності збройних сил, а також запроваджено надійне управління фінансовими ресурсами. Система управління кар'єрним зростанням має виходити з таких критеріїв, як тривалість військової служби сержантів, включаючи вислугу років, індивідуальні показники та досвід, так і сукупність цих чинників.

#### **4-4. Привілеї, пільги і заохочення:**

З метою заохочення вступу на військову службу, запобігання текучості кадрів і поліпшення якості життя військовослужбовців слід розглянути можливість застосування таких інструментів:

- 1) Медична допомога, включаючи стоматологічні послуги (для військовослужбовців і членів сімей)
- 2) Освіта
- 3) Премії
- 4) Програми піклування і підтримки сім'ї
- 5) Страхування життя
- 6) Забезпечення житлом
- 7) Підтримка громади
- 8) Відпочинок, розрядка і надання відпусток

#### **4-5. Перекваліфікація:**

З метою допомоги військовослужбовцям у працевлаштуванні в цивільному секторі, слід розглянути можливість запровадження таких ініціатив, як:

- 1) Можливості пошуку нового місця роботи:
  - а) Написання резюме
  - б) Ярмарки вакансій
  - в) Надання порад щодо проходження співбесіди
  - г) Допомога у працевлаштуванні (наприклад, через соціальні медіа, створення спільнот)
  - д) Консультування з фінансової грамотності
- 2) Визнання навичок і компетенцій
- 3) Пільги на освіту і перепідготовку
- 4) Пільги для ветеранів
- 5) Забезпечення новим житлом

#### **4-6. Вихід на пенсію:**

Окрім вище наведених програм перекваліфікації, можуть бути взяті до уваги такі аспекти пенсійного забезпечення:

- 1) Привабливі умови пенсійного забезпечення
- 2) Пільгове медичне і стоматологічне обслуговування
- 3) Допомога на поховання
- 4) Підтримка громади

## **Розділ 5: Система професійної військової освіти сержантського складу**

### **5-0. Політика:**

Політика має визначати систему професійної військової освіти як таку, що використовує системний підхід до забезпечення підготовки. Слід прагнути сформувати у структурі збройних сил культуру безперервного навчання, завдяки якій цілеспрямовані лідери визначатимуть орієнтири і досягатимуть горизонтів професійного і особистого розвитку у галузі військової науки, цивільної освіти, технічної сертифікації, вивчення іноземних мов тощо.

### **5-1. Вироблення навчальних планів:**

Вироблення навчальних планів професійної військової освіти сержантського складу скеровується доктринаю, яка визначає зміст відповідних курсів, методи викладання і оцінювання успішності слухачів. Рекомендується розробляти навчальні курси на основі Довідкового навчального плану Програми професійної військової освіти, адаптуючи його до потреб своєї країни. Програми професійної військової освіти, як сержантського, так і офіцерського складу, повинні забезпечувати ґрунтовне розуміння сержантами системи професійного розвитку офіцерів і навпаки.

### **5-2. Розвиток викладацького складу:**

Необхідно створювати освітні програми для усього викладацького складу: інструкторів, координаторів і авторів навчальних курсів. Найкраще, щоб викладачами та/або координаторами курсів професійної військової освіти для сержантського складу були саме сержанти. Викладацький склад – це профільні фахівці, які користуються авторитетом і забезпечують досягнення бажаних цілей навчання.

### **5-3. Освітні об'єкти і ресурси:**

Належна інфраструктура створює сприятливе середовище для навчального процесу. Йдеться, зокрема, про такі об'єкти, як класні кімнати, полігони, структури тимчасового проживання, їдальні, які мають бути обладнані і оснащені функціональними приладами, навчальними посібниками, технічними засобами тощо.

### **5-4. Забезпечення якості освіти:**

Необхідно періодично аналізувати і здійснювати оцінку актуальності й ефективності програм освіти і підготовки. Для цього проводяться опитування серед слухачів і викладацького складу, а зібрані відомості аналізуються і передаються командуванню для ухвалення на основі набутої інформації рішень щодо продовження, модифікації, збільшення фінансування або скасування окремих програм. Внутрішнє оцінювання і зовнішні перевірки слугують забезпеченню досягнення цілей навчання і очікуваних результатів на основі освітніх і оперативних критеріїв.



Зустріч робочої групи написання Довідкових настанов з професійного розвитку сержантського і старшинського складу, Гарміш-Партенкірхен, Німеччина, Лютий 2019



Зустріч робочої групи написання Довідкових настанов з професійного розвитку сержантського і старшинського складу, Сен-Жан-сюр-Рішельє, Канада, Травень 2019

## ВИСНОВКИ

Наділений повноваженнями і професійно розвинутий сержантський і старшинський корпус є справжнім каталізатором ефективності збройних сил. Для формування керівних принципів управління сержантським корпусом необхідно створити належне підґрунтя за допомогою таких засобів, як законодавство, політика, статuti і доктрини. Для внесення змін до національної системи професійного розвитку сержантського корпусу, потрібне схвалення з боку усіх заінтересованих сторін, включаючи, у разі потреби, політичне керівництво. Без ґрунтового усвідомлення характеру і завдань цих змін, трансформація буде малоєфективною і процес може забуксувати. Для розбудови і забезпечення комплексної системи професійного розвитку також вкрай важливо забезпечити належне виділення ресурсів. Недостатнє фінансування професійної військової освіти сержантського корпусу негативно позначиться на ефективності програм професійної військової освіти сержантського складу.

Дієва і розгалужена система управління кадрами дасть змогу запроваджувати процес призначення на посади найбільш кваліфікованих кандидатів серед сержантського складу у належному місці і в належний час. Система професійної військової освіти сержантського і старшинського складу забезпечить навички, знання і атрибути, необхідні для формування професійного сержантського корпусу, здатного ефективно функціонувати у складному і непевному середовищі у XXI столітті.

Примітка: Щоб ці Довідкові настанови залишалися актуальними, вони мають час від часу переглядатися



## Автори Довідкових настанов з професійного розвитку сержантського корпусу

| Ім'я   | Країна     | Організація  |   |
|--|------------|--|---|
| Пан Павел Анастасов                            | Болгарія   | Міжнародний секретаріат НАТО, Програма вдосконалення військової освіти |    |
| Головний сержант-майор (OR9) Броннос Басаликас | Литва      | Військова академія Литовської Республіки                               |    |
| Старший ворент-офіцер (OR9) Ніколь Беланже     | Канада     | Оборонна академія Канади   |    |
| Старший ворент-офіцер Генрі Бетлегем           | Нідерланди | Школа НАТО в Обераммергау  |    |
| Головний сержант-майор Тібор Богдан            | Угорщина   | Штаб ОЗС НАТО з питань трансформації                                   |   |
| Перший сержант (OR8) Крістін Колдуелл          | США        | Національна гвардія Каліфорнії   |  |
| Старший ворент-офіцер (OR9) Мартін Картьє      | Канада     | Управління партнерства НАТО  |  |

|   |                   |  |  |
|---|-------------------|--|--|
| Пані Марія Гальперін Доннеллі             | США               | Консорціум «Партнерства заради миру»   |   |
| Старший ворент-офіцер (OR9) Родні Галлант | Канада            | Управління партнерства НАТО  |   |
| Пан Чарльз Гайст                          | США               | Центр передового досвіду сержантського складу та Академія старших сержантів Сухопутних сил США | <br>THE NCO LEADERSHIP<br>CENTER OF EXCELLENCE   |
| Підполковник (OF4) Роландас Кіскіс        | Литва             | Представництво НАТО в Україні  |   |
| Сержант-майор (OR9) Людек Колеса          | Чеська Республіка | Міністерство оборони Чеської Республіки  |   |
| Сержант-майор Альвідас Купрусевичус       | Литва             | Представництво НАТО в Україні  |   |
| Пан Бьорн Лагерлоф                        | Канада            | Оборонна академія Канади   |    |
| Сержант-майор (OR9) Джейсон Ліворті       | США               | Центр передового досвіду сержантського складу та Академія старших сержантів Сухопутних сил США | <br>THE NCO LEADERSHIP<br>CENTER OF EXCELLENCE |
| Старший ворент-офіцер (OR9) Кевін Матерс  | Канада            | Інститут військової освіти старшого сержантського складу Р. Оссіда                             |   |

|  |          |  |   |
|--|----------|--|---|
| Старший ворент-офіцер (OR9) Рік Планте           | Канада   | Інститут військової освіти старшого сержантського складу Р. Осіда                              |    |
| Майстер-ворент-офіцер (OR8) Жан-Луї Прото        | Канада   | Центр передового досвіду сержантського складу та Академія старших сержантів Сухопутних сил США |    |
| Майстер-сержант (OR8) Метью Т. Сейлор            | США      | Центр передового досвіду сержантського складу та Академія старших сержантів Сухопутних сил США |    |
| Головний майстер-старшина (OR9) Горазд Скорянець | Словенія | Школа НАТО в Обераммергау  |    |
| Сержант-майор (OR9) Янез Шмід                    | Словенія | Генеральний штаб Збройних Сил Словенії   |    |
| Пан Маріуш Соліс                                 | Польща   | Міжнародний секретаріат НАТО, Програма вдосконалення військової освіти                         |   |
| Головний сержант-майор (OR9) Коба Ціреکیدзе      | Грузія   | Сили оборони Грузії  |  |
| Майстер-сержант (OR9) Александер Варга           | Словенія | Центр підготовки сержантського складу  |  |





Координатор верстки / Розповсюдження

Габрієлла Лурвіг-Жандарм  
Міжнародний секретаріат НАТО  
[lurwig.gabriella@hq.nato.int](mailto:lurwig.gabriella@hq.nato.int)

0024-20 NATO Graphics & Printing — ISBN 978-92-845-0215-8